

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

IEVA SKARELYTĖ

**PERSONALO MOTYVACIJA IR JĄ SĄLYGOJANTYS
VEIKSNIAI
(DVIEJŲ INSTITUCIJŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ)
Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovė
doc. dr. R. Dačiulytė**

VILNIUS, 2010

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**PERSONALO MOTYVACIJA IR JĄ SĄLYGOJANTYS
VEIKSNIAI**

(DVIEJŲ INSTITUCIJŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ)

**Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S204**

Vadovė

doc. dr. R. Dačiulytė

2010 11

Recenzentas

Atliko

studentė

I. Skarelytė

2010 11

2010 11

VILNIUS, 2010

TURINYS

ĮVADAS	7
1. PERSONALO MOTYVACIJOS TEORINĖ SAMPRATA.....	10
1.1. Pagrindinių motyvacijos sąvokų analizė	10
1.2. Darbo veiklos motyvai ir motyvacijos svarba	21
1.3. Personalo demotyvacija.....	24
2. PERSONALO MOTYVACIJĄ SĄLYGOJANTYS VEIKSNIAI, JŲ KLASIFIKACIJA.....	29
2.1. Vidiniai motyvaciją sąlygojantys veiksniai.....	30
2.2. Išoriniai motyvaciją sąlygojantys veiksniai	35
2.3. Teorinės darbo dalies apibendrinimas	43
3. PERSONALO MOTYVACIJOS IR JĄ SĄLYGOJANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMAS	44
3.1. Tyrimo metodai, instrumentarijus ir eiga	44
3.2. Tiriamų institucijų charakteristikos.....	49
3.3. Personalo motyvaciją sąlygojančių veiksnių tyrimo X miesto ir Y rajono savivaldybėse lyginamoji analizė	51
3.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas	80
IŠVADOS	84
PASIŪLYMAI PERSONALO MOTYVACIJAI SAVIVALDOS INSTITUCIJOSE GERINTI.....	85
LITERATŪRA	87
ANOTACIJA	92
ANNOTATION	93
SANTRAUKA	94
SUMMARY	95
PRIEDAI.....	96

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Magistro darbo anketa	97
2 PRIEDAS. Statistiniai tarpusavio sąryšiai tarp darbe patenkinamų poreikių	101
3 PRIEDAS. Statistiniai tarpusavio sąryšiai tarp motyvacijos priemonių	102
4 PRIEDAS. Statistiniai tarpusavio sąryšiai motyvavimo priemonių, naudojamų valstybės tarnautojams skatinti.....	103

LENTELĖS

1 lentelė. Pagrindinių sąvokų apibrėžimai	10
2 lentelė. Pagrindinės motyvacijos teorijos	14
3 lentelė. Pagrindinės motyvavimo priemonės.....	20
4 lentelė. Darbuotojų autonomijos didinimo būdai	40
5 lentelė. Tyrimo imties skaičiavimai	49
6 lentelė. Teiginių apie požiūrį į darbą vertinimo vidurkiai	78
7 lentelė. Tyrimo apibendrinimas.....	80

PAVEIKSLAI

1 pav. Personalo motyvacijos ir ją sąlygojančių veiksnių sąveika.....	21
2 pav. Darbo motyvo struktūra.....	22
3 pav. Personalo motyvacijos ir ją sąlygojančių veiksnių tyrimo modelis	48
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	52
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	52
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	53
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo užmokesčio dydį.....	54
8 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar šiuo metu jaučiatės pakankamai motyvuojami?“ pasiskirstymas	55
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal patenkinamus poreikius	56
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbo užmokesčiu	58
11 pav. Labiausiai darbuotojus demotyvuojantys veiksniai.....	61
12 pav. Motyvacijos priemonių efektyvumo vertinimas.....	64
13 pav. Respondentų nuomonė apie dažniausiai naudojamas skatinimo priemones	67
14 pav. Veiksnių, kurie pagerintų valstybės tarnautojų darbą, vertinimas.....	70
15 pav. Svarbiausi veiksniai renkantis darbą viešajame sektoriuje.....	72
16 pav. Motyvacijos veiksnių pasiskirstymas pagal svarbą.....	74
17 pav. Valstybės tarnautojų požiūris į darbą	76
18 pav. Valstybės tarnautojų motyvacija	83

IVADAS

Vienas pagrindinių kiekvienos organizacijos, įstaigos ar institucijos žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių yra kuo efektyviau, produktyviau panaudoti personalo turimas žinias ir gebėjimus siekiant visuomeninės reikšmės bei individualių tikslų įgyvendinimo. Realizuoti šį uždavinį padeda tinkama personalo motyvacija. Darbuotojų motyvavimo procesas yra svarbi mokslinių tyrimų kryptis, kuri orientuojama į ekonominės, socialinės ir kultūrinės pažangos skatinimą.

Personalo motyvavimas yra laikomas vienu efektyviausių darbuotojų valdymo instrumentų, kurių tinkamai panaudojant galima pasiekti itin gerų darbo rezultatų. „Motyvavimą priimta laikyti vadovavimo funkcijos sudėtine dalimi, kuri įtakoja darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų“ (Gražulis, 2005, p. 5). Darbuotojų aktyvumui didelę reikšmę turi jų patenkinami poreikiai, kurie suprantami, kaip žmonių elgesio motyvai. Šių motyvų pagalba galima daryti įtaką motyvacijos stiprumui.

Šiandien intensyviai domimasi ir kalbama apie motyvaciją dirbti, motyvų ir veiksnių gausą, skatinančių veikti ir sąlygojančių patį motyvavimo procesą. Personalo motyvacija plačiai nagrinėjama ypač ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse, tai JAV, Didžiojoje Britanijoje, Prancūzijoje, Japonijoje ir kt. Žymiausiais vadybos ir motyvacijos teoretikais yra laikomi Maslow A., Herzberg F., Wroom V. ir kt. Jų teorijos sulaukė daugelio pasekėjų dėmesio. Užsienio (Adair J. E., Dessler G., Horton S., Perry J. L., Robbins S. P., Thom N., ir kt.) ir lietuvių (Bučiūnienės I., Diskienės D., Gražulio V., Palidaskaitės J., Marcinkevičiūtės L., Šavareikienės D. ir kt.) motyvacijos teoretikai ir praktikai mokslo darbuose kalba apie motyvacijos teorijas, jų taikymą organizacijos veikloje ir aplinkoje. Nagrinėjant motyvacijos valstybės tarnyboje problematiką, mokslininkų ratas susiaurėja ir tai byloja apie vis dėlto nepakankamą dėmesį tarnautojų motyvacijai ir ją sąlygojantiems veiksniams.

Darbo tema ir jos aktualumas. Personalo motyvacijos tyrimai yra būtini siekiant nustatyti ir įvertinti darbuotojų elgseną darbe bei motyvavimo sąveiką. Darbuotojų motyvavimas – veiklos sritis, kurios svarba tampa vis akivaizdesnė, tačiau jai šiuo metu Lietuvos viešosiose institucijose yra skiriamas per mažas dėmesys (Palidaskaitė, 2008). Darbo motyvacijos klausimas nėra aktualus tik privataus sektoriaus organizacijoms. Šiandien viešojo sektoriaus personalo motyvacija tampa svarbiu valstybinių institucijų ir organizacijų vadovų uždaviniu, kad būtų užtikrinamas darbuotojų veiklos efektyvumas, produktyvumas, siekiant kuo geresnių rezultatų bei kokybiškesnės teikiamų viešųjų paslaugų kokybės.

Šiandieninė viso pasaulio ekonominė situacija įpareigoja vis dažniau atnaujinti valstybinį valdymą, jį orientuoti į rezultatyvumą ir veiksmingumą. Nuolatinės permainos valstybės teisinėje sistemoje, biudžeto planavime, socialiniame gyvenime yra tipinė šiandienos būseną, todėl yra būtinas aplinkos pokyčių vertinimas ir reagavimas į juos. Svarbu skirti ypatingą dėmesį darbuotojui, kad būtų

galima laiku reaguoti į personalo poreikių kaitą. Motyvuojantys veiksniai nevienodai motyvuoja žmones. Jų įtaka pasitenkinimui darbu neretai priklauso nuo daugelio aplinkybių – laikotarpio, socialinės aplinkos, ekonominės būklės, darbo pobūdžio, srities ir specifikos.

Dažniausiai nuo darbuotojų norų patenkinimo priklauso ir institucijos veiklos tikslų realizavimo produktyvumas ir kokybė.

Taigi kai yra kalbama apie personalo motyvaciją dirbti gerai, siekti institucijos tikslų, nukreipti potencialą reikiama kryptimi, gerinti viešųjų paslaugų teikimo kokybę, turėtų būti minimi ir motyvaciniai veiksniai, įtakojuojantys darbuotojus dirbti. Gebant sėkmingai ir tinkamai motyvuoti personalą, galima bandyti pagerinti valstybės sektoriaus institucijų veiklą.

Darbo objektas – Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų personalo motyvacija bei ją sąlygojantys vidiniai ir išoriniai veiksniai.

Darbo tikslas – tirti darbuotojų motyvaciją ir nustatyti ją sąlygojančius veiksnius viešojo sektoriaus institucijose.

Darbo uždaviniai:

1. remiantis mokslinės literatūros šaltiniais, teisės aktais, reglamentuojančiais darbuotojų skatinimą, atskleisti pagrindinius teorinius darbo motyvacijos aspektus, išskirti pagrindinius motyvaciją sąlygojančius veiksnius viešajame sektoriuje;
2. vykdyti mokslinį tyrimą ir jo pagalba nustatyti veiksnius, nuo kurių labiausiai priklauso personalo pasitenkinimas darbu, kokie veiksniai turi neigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai;
3. atlikti gautų tyrimo rezultatų apibendrinimus ir lyginamąją analizę
4. remiantis atlikto tyrimo rezultatais pateikti siūlymus tirtų institucijų darbuotojų motyvacijai gerinti.

Darbo metodai:

- mokslinės literatūros, teisės aktų analizė, literatūrinis aprašymas, lyginamoji analizė;
- sudarytas tyrimo instrumentas (anketa), skirtas kiekybinio tyrimo vykdymui, atliktas tiriamųjų anketavimas;
- statistinis duomenų apdorojimas, aprašomoji statistika (vidurkiai, koreliacijos, patikimumas, procentiniai dažniai, lyginimas, grupavimas, svarbiausių veiksnių išskyrimas).

Teorinę magistro baigiamojo darbo dalį sudaro du skyriai. Ši dalis yra skirta mokslinės literatūros analizei, teisės aktų apžvalgai. Pirmame skyriuje yra pateikiamos apibendrintos motyvo, motyvacijos ir motyvavimo sąvokos bei sampratos, analizuojama darbo motyvų svarba žmogaus aktyvumui. Siekiant geriau suprasti paskatų įtaką personalo motyvavimui, apžvelgiami pagrindiniai motyvacijos teorijų bruožai. Taip pat, trumpai aptariama personalo demotyvacija, jos priežastys bei galimybės ją pašalinti. Antrame skyriuje išskiriami ir aprašomi devyni viešojo sektoriaus darbuotojų

personalo motyvaciją sąlygojantys veiksniai, jų įtaka darbuotojams. Motyvacijos ir ją sąlygojančių veiksnių aspektai darbe nagrinėjami remiantis lietuvių (Bagdono E., 2000; Bučiūnienės I., 1996; Diskienės D., 2008; Gražulio V., 2005; Marcinkevičiūtės L., 2009; Palidauskaitės J., 2009; Šavareikienės D., 2008; ir kt.) ir užsienio (Adair J. E., 2006; Dessler G., 2001; Horton S., 2006; Perry J. L., 1996; Robbins S. P., 2003; Thom N., 2004; ir kt.) autorių mokslo darbais. Nagrinėjamas Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas ir kiti darbuotojų motyvaciją reglamentuojantys teisiniai aktai.

Praktinė magistro baigiamojo darbo dalis skirta dviejų Lietuvos viešojo sektoriaus savivaldos institucijų (miesto ir rajono savivaldybių) motyvacijos tyrimo metodikos parengimui, tyrimo instrumentarijus ir eigos aptarimui bei gautų rezultatų lyginamajai analizei atlikti. Pateikiamos trumpos tiriamų institucijų charakteristikos, jų darbuotojų motyvavimo aspektai remiantis Lietuvos Respublikos teisės aktais, savivaldybių vykdomosios valdžios nutarimais. Suformuluojama **hipotezė**, kad Lietuvoje valstybės tarnautojų motyvaciją labiau sąlygoja vidiniai nei išoriniai veiksniai. Siekiant ją patvirtinti arba paneigti, buvo atliktas dviejų institucijų tyrimas, kuris atliktas anoniminės apklausos forma. Naudojamas kiekybinio tyrimo instrumentas – anketa. Darbuotojų apklausa vykdoma elektroniniu paštu. Gauti tyrimų rezultatai, pasitelkiant statistinius metodus, analizuojami, sisteminami, lyginami bei apibendrinami. Atlikus tyrimą, hipotezė buvo nepatvirtinta.

Darbo apimtis – 103 puslapiai.

Paveikslėlių, lentelių ir priedų skaičius: 18 paveikslų, 7 lentelės, 4 priedai.

Literatūros šaltinių skaičius – 61.

1. PERSONALO MOTYVACIJOS TEORINĖ SAMPRATA

Siekiant įsigilinti į darbo temą, suprasti, kodėl motyvacija yra tokia svarbi institucijose, būtina suvokti pačią motyvacijos sampratą, motyvavimo esmę, tikslus bei motyvų veikimo principus. Todėl yra tikslinga atlikti mokslinės literatūros analizę, iširti bendrus ir skirtingus teiginius, susisteminti informaciją, pateikiamą mokslinėje literatūroje, mokslo darbuose, teisės aktuose, kad būtų apibrėžtos pagrindinės sąvokos, tokios kaip – *motyvacija, motyvas, motyvavimas* ir kt.

Šiandien pastebimas išaugęs mokslininkų, praktikų dėmesys skirtas personalo motyvacijai, kuria domisi psichologijos, organizacijų sociologijos, vadybos ir kitų mokslų teoretikai bei praktikai. Šiame skyriuje apžvelgiamos ir apibendrinamos įvairių mokslų atstovų pateikiamos personalo motyvacijos sampratos, apibrėžiamos pagrindinės, darbe vartojamos sąvokos.

1.1. Pagrindinių motyvacijos sąvokų analizė

Užuominų apie tai, kas skatina žmones dirbti randama jau ir senovės mąstytojų Aristotelio, Platono veikaluose. Plačiausiai motyvacijos problema pradėta nagrinėti visame pasaulyje žinomų vadybos teoretikų A. Maslow, F. Taylor, F. Herzberg mokslo veikaluose, taip pat personalo motyvacijos problemą nagrinėjo J. Adair, J. L. Perry, L. Wise ir kiti. Lietuvoje vienu ar kitu aspektu personalo motyvacijos ir motyvavimo problematika nagrinėta J.Vabalas-Gudaičio, I.Bučiušienės, D.Šavareikienės, V.Dubino, V. Gražulio, vieni naujausių motyvacijos tyrimų vykdomi J. Palidaskaitės, L. Marcinkevičiūtės. Personalo motyvacijos tyrimų Lietuvoje pradžia yra laikomi 1927 metai.

Motyvas, motyvacija bei motyvavimas yra vienos pagrindinių sąvokų nagrinėjant personalo motyvaciją. Remiantis mokslo publikacijomis, psichologijos, vadybos, žmogiškųjų išteklių vadybos vadovėliais, žodynais buvo sudaryta dažniausiai mokslinėje literatūroje vartojamų, motyvo, motyvacijos ir motyvavimo sąvokų apibrėžimų lentelė (žr. 1 lent.):

1 lentelė. Pagrindinių sąvokų apibrėžimai

Autorius (-iai)	MOTYVO SĄVOKA
I. Bučiūnienė (1996)	Motyvas suprantamas kaip įgimtas poreikis, kaip vidinės pusiausvyros su supančia aplinka suardymas.
J. Palidaskaitė (2007)	Motyvas – veiksmo (poelgio) vidinė priežastis.

D.Diskienė (2007)	Motyvas siejamas su vidine paskata veikti. Tai veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu.
D. Šavareikienė (2008)	Motyvas – tai vidinė paskata, ketinimas, verčiantis žmogų vienaip ar kitaip elgtis, siekiant patenkinti tam tikrus poreikius.
A. Vaisvalavičiūtė (2009)	Motyvai – tai vieni iš svarbiausių motyvacijos konceptų, kurie suteikia individui energijos ir paskatina jį siekti tikslų bei įgyvendinti savo norus.
Autorius (-iai)	MOTYVACIJOS SAŲVOKA
L. Juozaitienė (2003)	Motyvacija – tai savęs bei kitų skatinimas tam tikrai veiklai, siekiant individualių bei organizacijos tikslų.
J. Žaptorius (2007)	Motyvacija yra vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus: gebėjimai, ištekliai ir sąlygos, kuriomis tai atliekama.
S. P. Robbins (2007)	Motyvacija yra noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį.
D. Grauslytė (2008)	Motyvacija – tai žmonių skatinimas veikti taip, kad būtų pasiekti bendri tikslai ir būtų patenkinti kiekvieno žmogaus poreikiai.
D. Šavareikienė (2008)	Motyvacija – tai skatinimo procesas, kai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas yra nukreipiamas konkrečiai veiklai.
Autorius (-iai)	MOTYVAVIMO SAŲVOKA
L. H. Haber (1998)	Motyvavimas – tai individualus bendravimas su darbuotoju, išigilinimas į jo poreikius ir lūkesčius, darbo sąlygų sudarymas bei tinkamas vadovavimo būdas.
L. Marcinkevičiūtė (2005)	Motyvavimas – darbuotojų elgsenos ir veiklos kaita darbdavių norima linkme.
V. Gražulis (2005)	Motyvavimas – tai vadovavimo funkcijos sudėtinė dalis, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų.
J. Žaptorius (2007)	Motyvavimas – jėga, kuri veikia žmonių vidines ir išorines savybes bei turi įtakos jų elgsenai.
M. Blašková, R. Blaško (2010)	Motyvavimas – principų, taisyklių, priemonių sistema, kurios tikslas prisidėti prie motyvacinės atmosferos tobulinimo, siekiant sustiprinti individo, grupės individų ar visos organizacijos motyvaciją.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Šios trys sąvokos yra bene dažniausiai vartojamos, kai analizuojama personalo motyvacija.

Tarptautinių žodžių žodynas pateikia tokią motyvo sąvoką. Tai „veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu – aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; materialūs arba idealūs tikslai; individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią suvokia pats žmogus.“ (Vaitkevičiūtė, 2001, p. 656-657).

Įvairūs teoretikai ir praktikai savo darbuose motyvo sąvokai suteikia gana įvairius turinius. Teigiama, kad ir šiandien mokslinėje literatūroje nėra pateikiama viena motyvo samprata.

Gana dažnai personalo motyvacijos tyrėjai savo darbuose, aptardami motyvo sąvoką, pateikia Jovaišos (1993) motyvo sampratą, kurioje autorius motyvą vaizduoja kaip tam tikrą grandinę “<...>, kuri prasideda signalo priėmimu, įvertinimu, programa, paskata, tikslu ir baigiasi konkrečiu veiksmu.“ (Palidauskaitė, 2007). Kaip yra teigiama, tik šios grandinės elementų seka gali būti vadinama motyvu.

Vaisvalavičiūtė (2009), nagrinėjusi valstybės tarnautojų veiklos motyvų ypatumų problematiką, pateikia apibendrintą motyvo sąvoką ir teigia, jog motyvai yra vieni svarbiausių motyvacijos proceso sudedamųjų, kurie žmogui suteikia energijos ir paskatina jį siekti užsibrėžtų tikslų, įgyvendinti norus.

Analizuojant motyvo sampratas yra pastebima, kad ryšys tarp motyvų ir veiklos dažnai nėra labai paprastas. Ryški motyvo sąsaja su gyvenimo aplinka. Įžvelgiamas aplinkos bei įvykių poveikis motyvams. Taigi greičiausiai dėl motyvų sąsajų su įvairiais vidiniais ir išoriniais veiksniais jie yra išskiriami į tiesioginius ir netiesioginius (remiantis Vaisvalavičiūte, 2009; Šavareikiene, 2008).

Tiesioginiai (vidiniai) motyvai

Veikiant šiems motyvams yra pasitenkinama pačiu darbo procesu bei gaunamais rezultatais. Jaučiamas pasitenkinimas jau turimu objektu, kurį norima išsaugoti

Netiesioginiai (išoriniai) motyvai

Veikiant šiems motyvams žmogui sužadinas noras pasiekti, įsigyti neturimą objektą. Šiems motyvams priskiriami ir darbo užmokestis, pripažinimas, padėtis visuomenėje.

Houston (2009) motyvus taip pat skiria į dvi grupes išskiriant tiesioginius ir netiesioginius. Teigiama, kad tiesioginiai motyvai yra tie, kurių dėka žmogus jaučia pasitenkinimą, o netiesioginiai motyvai veikia, kai pasitenkinama ne pačiu darbo procesu, o kitais išoriniais veiksniais.

Užsienio mokslinės literatūros autoriai (Horton, Hondeghe, 2006) taip pat skiria motyvus į atitinkamas grupes. Viešojo sektoriaus motyvai yra skiriami šias tris grupes:

1. **racionalūs motyvai** – pagrindžiami žmogaus naudingumo maksimaliu panaudojimu;
2. **motyvai paremti normomis** – siejami su prisiderinimu prie galiojančių vertybių ir normų;
3. **emociniai motyvai** – nukreipti į su jausmais susijusius atsakus į skirtingas socialines sąlygas.

Anot autorių, ši motyvų klasifikacija yra labiau būdinga būtent viešojo sektoriaus darbuotojams.

Apibendrinant mokslinėje literatūroje pateikiamas motyvo sampratas, galima teigti, kad motyvas atlieka kelias funkcijas – nulemia žmogaus elgesį bei padeda kontroliuoti ir keisti jo veiklą vienokia ar kitokia linkme. Pats motyvas yra paskata žmogui veikti, kurią sąlygoja vienos ar kitos, vidinės ar išorinės priežastys. Būtent dėl motyvą sąlygojančių priežasčių ir išryškėja tam tikros motyvų grupės, jų klasifikacija.

Kadangi motyvai yra įvardijami kaip priežastis, dėl kurios atsiranda veiklos skatinimas, būtina aptarti motyvacijos – veiklos skatinimo proceso sąvoką.

Pats motyvacijos procesas iš tikrųjų gana sudėtingas. Yra suformuota nemažai motyvacijos teorijų, kuriomis bandoma paaiškinti motyvacijos veikimo procesą. Dažniausiai apie motyvaciją mąstoma kaip apie procesą susijusį su elementariu klausimu, kodėl žmonės kažką veikia arba kažko neatlieka, o pats motyvacijos procesas apima tam tikrų veiksmų pasirinkimą tam, kad būtų pasiektas tinkamas rezultatas.

Literatūros šaltiniuose teigiama, kad motyvacijos sąvoka atsirado ekonomikos srityje apie XX a. trečiąjį dešimtmetį ir kilo iš lotynų kalbos žodžio „*movere*“, kuris reiškia judėjimą arba veiklos priežastis. Vėliau ši sąvoka buvo perimta psichologijos, sociologijos mokslų atstovų. Anot Palidaukaitės (2007), susiejus motyvaciją su marketingu, ji reiškė „<...> visumą veiksmų, darančių įtaką ekonomikos veikėjams, ypač vartotojų elgesiui.“ (p. 36). Yra siūloma motyvacijos sąvoką atskirti nuo motyvavimo sąvokos, kaip vadybos proceso dalies. Motyvavimas turėtų būti laikomas viena iš vadovavimo funkcijų.

Tarptautinių žodžių žodyne pateikiamas toks motyvacijos sąvokos apibrėžimas – tai „elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį veikia įvairūs motyvai ar jų visuma.“ (Vaitkevičiūtė, 2007, p. 656).

Psichologijos mokslo vadovėlyje motyvacija apibūdinama kaip „žmogaus elgesį lemiančių veiksmų visuma.“ (Jusienė, Laurinavičius, 2007, p.175).

Personalo vadybos mokslo teoretikai ir praktikai personalo motyvaciją įvardina kaip vieną iš svarbiausių sudėtingiausių žmogiškųjų išteklių valdymo užduočių, o personalo motyvacija valstybiniame sektoriuje apibūdinama kaip vienas iš aktualiausių klausimų viešojoje vadyboje.

Šavareikienė (2008) analizuodama motyvaciją vadybos procese teigia, kad motyvacijos procesas reiškia motyvų sistemos sukūrimą, „<...> siekiant nukreipti jį reikalinga organizacijai kryptimi, reguliuojant darbuotojo veiklos intensyvumą, <...> kai siekiama organizacijos tikslų.“ (p. 20). Siekiant šių tikslų įgyvendinimo būtina ieškoti objektyvių motyvavimo priemonių bei metodų. Šiuo atveju pasitarnauja motyvacijos teorijų pažinimas, kurių pagalba galima bandyti atskleisti, kokių tikslų siekia asmuo, kokie yra jo poreikiai ir elgesio alternatyvos.

Nagrinėjant motyvacijos problematiką aktualu susipažinti su populiariausiomis motyvacijos teorijomis, jų klasifikacija bei požymiais. Žinomiausios motyvacijos teorijos yra skiriamos į dvi

grupės: **turinio** ir **proceso**. Turinio teorijos pasižymi vidinių paskatų identifikacija ir skatina žmones elgtis būtent vienaip ir ne kitaip. Proceso teorijose dėmesys kreipiamas į tai, kaip žmogus paskirsto savo pastangas tikslų siekimui ir kokiais būdais pasirenka konkrečią elgseną (Juozaitienė, 2003). Turinio teorijoms priskiriamos žymiausios Maslow poreikių teorija, Herzberg dviejų veiksnių teorija ir kt. Proceso teorijoms – Wroom lūkesčių teorija, Adams teisingumo teorija, Skinner pastiprinimo teorija.

Nemažai personalo motyvacijos tyrimų yra pagrįsta A. Maslow poreikių hierarchijos, F. Herzberg dviejų veiksnių, V. Wroom lūkesčių, J. S. Adams teisingumo ir kitomis teorijomis. Populiariausios motyvacijos teorijos bei jų sampratos apibendrintai yra pateikiamos motyvacijos teorijų lentelėje (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Pagrindinės motyvacijos teorijos

MOTYVACIJOS TEORIJA	MOTYVACIJOS TEORIJOS SAMPRATA
<p style="text-align: center;">A. Maslow POREIKIŲ TEORIJA</p>	<p>Motyvacija gali būti priskirta savirealizacijos poreikių lygiui. Ji pagrįsta žmonių poreikiais, kurie sudaro penkių lygių hierarchinių poreikių piramidę. Pirmuosius tris piramidės lygius sudaro pirminiai (fiziologiniai) poreikiai, likusius – aukštesnio lygio poreikiai (socialiniai, pagarbos ir savigarbos, saviraiškos). Poreikiu laikomas motyvacijos šaltinis tol, kol jis yra patenkinamas. Patenkinus vieną poreikį, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesniame lygyje esantis kitas poreikis.</p>
<p style="text-align: center;">F. Herzberg DVIEJŲ VEIKSNIŲ TEORIJA</p>	<p>Teigiama, kad pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu yra sukelti dviejų skirtingų veiksnių grupių. Higieniniai veiksniai – santykiai su vadovybe, valdymo stilius, atlyginimas, statusas, socialinės paskatos. Motyvavimo veiksniai – įdomus darbas, saviraiškos galimybė, įvertinimas, pripažinimas, atsakomybės augimas. Higieniniai veiksniai nemotyvuoja, kai jie yra nepalankūs, tačiau jei į juos atsižvelgiama, pasitenkinimas darbu neatsiranda, nes pradedama mąstyti, kad taip turi būti. Motyvaciniai veiksniai tampa pasitenkinimo šaltiniu, skatina geriau dirbti.</p>

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

<p style="text-align: center;">V. Wroom</p> <p style="text-align: center;">LŪKESČIŲ TEORIJA</p>	<p>Teigiama, kad žmonės priimdami sprendimą, kurią elgesio alternatyvą pasirinkti, renkasi tą, kuri jų manymu padės pasiekti pageidaujamą rezultatą. Motyvacija aprašoma kaip jėga, susidedanti iš trijų kintamųjų: lūkesčių (tai darbuotojo tikėjimas, kad darbuotojo įdėtos pastangos bus tinkamai įvertintos); ryšio tarp pasiekimų dydžio ir laukiamo atlyginimo; valentingumo (vertės, kurią darbuotojas suteikia savo atlygiui. Ji gali būti teigiama arba neigiama ir dažniausiai priklauso nuo darbuotojo vertybių sistemos).</p>
<p style="text-align: center;">J. S. Adams</p> <p style="text-align: center;">TEISINGUMO TEORIJA</p>	<p>Teorija pabrėžia žmogaus tikėjimą atsilyginimo bei nuobaudų sistemos teisingumu. Darbuotojas tikisi teisingumo tarp jo pastangų, darbo, atlyginimo ir kito to, ką jis gauna iš institucijos. Apie teisingumą yra sprendžiama lyginant atlygį su kitų asmenų gautais atlygiais už panašų indėlį.</p>
<p style="text-align: center;">B. F. Skinner</p> <p style="text-align: center;">PASTIPRINIMO TEORIJA</p>	<p>Teorijos esmė aiškinama tuo, kad požiūris į motyvaciją yra grindžiamas “pasekmių dėsniumi” (idėja, kad teigiamus rezultatus sukeltis elgesys yra mielai kartojamas, o elgesio, sukeltis neigiamas pasekmes, stengiamasi išvengti). Remiantis pastiprinimo teorija, yra teigiama, jog žmogus yra motyvuotas, kai jis į paskatą reaguoja savo dėsningu elgesiu.</p>

Šaltinis: sudaryta remiantis Adair (2006), Diskiene (2008), Houston (2000), Marcinkevičiūte (2005), Palidauskaite (2007), Žaptoriumi (2007) ir kt.

Remiantis Maslow poreikių teorija ir siekiant motyvuoti personalą, darbuotojai privalėtų aktyviai ir rezultatyviai dalyvauti siekiant institucijos tikslų įgyvendinimo, nes tuo atveju, jų poreikiai būtų tenkinami.

Vadovai, besivadovaujantys Herzberg dviejų poreikių teorija, sudarytų darbuotojų asmeninio augimo, tobulėjimo sąlygas. Personalas turėtų suprasti paskirtų užduočių svarbą ir jausti pasitenkinimą darbo procesu.

Taikant Wroom lūkesčių teoriją praktikoje, darbuotojai turėtų jausti pasitenkinimą darbu. Būtų stengiamasi veikti tais būdais, kurie darbuotojams padėtų išvengti klaidų ir nusivylimo.

Vadovaujantis Adams teisingumo teorija darbuotojų atlygiai turėtų būti skirstomi remiantis teisingumo principu. Toks sprendimas padėtų išvengti personalo kaitos ir darbuotojų neigiamos įtakos vieni kitiems.

Kai žmogus nejaučia pasitenkinimo darbu, gali sumažėti jo darbingumas, motyvacija dirbti. Kad personalas būtų motyvuojamas efektyviai, kad būtų numatomi svarbiausi žmogaus poreikiai ir atitinkamai bandoma juos patenkinti ir buvo apibrėžtos motyvacijos teorijos.

Akcentuojant Skinner pastiprinimo teorijos idėjas, neigiamas ir netinkamas personalo elgesys turi būti šalinamas skatinant priešingo (t.y. tinkamo) elgesio pasikartojimą ir jo palaikymą.

Siekiant apibendrinti vienu populiaresnių personalo motyvacijos teorijų pagrindines idėjas, galima teigti, jog remiantis jomis, ilgainiui bus patenkinti įvairiapusiai personalo ir vadovybės poreikiai. Be to, anot Žaptoriaus (2007), žmonės apie savo pasitenkinimo lygį sprendžia sąmoningai palyginę esamas aplinkybes su jų pačių poreikiais. Reikia nepamiršti, kad darbuotojų pasitenkinimo lygis priklauso ir nuo konkrečios asmenybės. Vadovai skirtingų žmonių atžvilgiu ir įvairiomis aplinkybėmis turėtų laikytis tam tikro situacinio požiūrio, kuris būtų paremtas svarbiomis motyvacijos teorijų išvadomis (Diskienė, 2008). Taigi pastangos ir atitinkami veiksmai, padedantys gerinti institucijų veiklą labai dažnai priklauso nuo gebėjimų sėkmingai motyvuoti personalą, naudojant tinkamas motyvavimo priemones ir atsižvelgiant į darbuotojų poreikius.

Nei viena iš egzistuojančių motyvacijos teorijų nėra tobula, tačiau susipažinus su jomis bei pagrindinėmis jų idėjomis, galima rasti efektyviausių motyvavimo būdų ir priemonių.

Kadangi pripažįstama (Marcinkevičiūtė, 2005; Šavareikienė, 2008), kad personalo motyvacija priklauso nuo kiekvieno asmens individualių bruožų, tam tikrų erdvės ir laiko sąlygų, todėl ji nepastovi. Dėl minėto sudėtingumo nėra galimybių vienareikšmiškai nustatyti, kokiais būdais ir priemonėmis yra geriausia motyvuoti darbuotojus. Dažniausiai apibrėžiant motyvaciją, yra akcentuojami asmens veiksmai, kurie padeda patenkinti asmeninius poreikius ir numatytus tikslus.

Mokslinėje literatūroje taip pat atskleidžiama įvairių motyvacijos, kaip proceso, klasifikacijų. Dažniausiai motyvacija yra skiriama į **vidinę** ir **išorinę** (Bagdonas, Bagdonienė, 2000; Šavareikienė 2008; J. Palidaskaitė 2008; G. Felser, 2006 ir kt.).

Remiantis Felser (2006), kuris atskleidžia pagrindinius skirtumus tarp vidinės ir išorinės motyvacijų, galima teigti, kad vidinė motyvacija dažnai remiasi savaiminiais faktoriais, tai yra kai asmuo kažką laiko svarbiu ir norėdamas tai pasiekti, nukreipia savo veiksmus būtent ta linkme. Vidinei motyvacijai autorius priskiria atsakomybės patikėjimą, tobulėjimo galimybes, darbo turinį, sprendimo priėmimo laisvę. Tuo tarpu kalbant apie išorinę motyvaciją, kuri yra paremta naudos siekimu arba noru išvengti nuostolių, jos pagrindu yra laikomi aplinkos įtakojami veiksniai: finansiniai paskatinimai, paaukštinimai ir pan. Houston (2000) nuomone, vidinė motyvacija kyla dėl savo vertės suvokimo bei pasitenkinimo atlikus tam tikrą užduotį. Išorinė motyvacija siejama su kitų pasiūlytais atlygiais.

Lietuvių mokslininkų darbuose taip pat skiriamos vidinė ir išorinė motyvacija. Išorinė motyvacija suvedama į paaukštinimą, darbo užmokestį ir kitas finansines paskatas. Vidinė motyvacija apima darbo turinį, veiklos laisvę, darbo įvairovę, pasiekimus, pagarbą sau ir kt.

Asmens aktyvumui yra būtina įgyti tam tikrą motyvuojantį veiksni iš vidinės ar išorinės aplinkos, kad būtų veikama, siekiama atitinkamų rezultatų. Todėl galima teigti, jog norint, kad žmogus veiktų (šiuo atveju – dirbtų), jį turi įtakoti vidinės arba išorinės paskatos, motyvai. Remiantis vidinei ir išorinei motyvacijai būdingais požymiais, galima teigti, kad vidinę motyvaciją dažniausiai sąlygoja **tiesioginiai (vidiniai)** motyvai, nes kaip buvo minėta, veikiant šiems motyvams pasitenkinama pačiu darbo procesu. Šio pasitenkinimo priežastimis gali būti pats darbo procesas bei jo įvairovė, darbuotojų pasiekimai ir kt. O išorinę motyvaciją sąlygoja **netiesioginiai (išoriniai)** motyvai, kuriems veikiant darbuotojas siekia konkrečios naudos ar objekto.

Abi, vidinė ir išorinė, motyvacijos yra svarbios, tačiau jos atlieka šiek tiek skirtingas funkcijas. Vidinė motyvacija yra institucijos strateginio pranašumo šaltinis. Daugumos darbinių darbų ar pareigybų neįmanoma aprašyti pilnai, todėl „papildomiems“ darbams atlikti vidinė motyvacija yra būtina. Ji skatina darbuotojus dalintis žiniomis ir patirtimi, nes išorinės paskatos mažai veikia šį procesą. Tik vidinė motyvacija gali pagelbėti, jei darbe yra reikalingas kūrybingumas ar inovatyvumas. Tačiau ir išorinės motyvacijos paskatos yra neišvengiamos, nes palaikyti tinkamą vidinę motyvaciją yra sudėtinga, ją reikia nuolat stiprinti. Išorinė motyvacija padeda kontroliuoti neracionalias emocijas darbe. Taip pat yra teigiama, kad išorinis skatinimas vis dėlto gali įtakoti vidinę motyvaciją (Palivonienė, 2008).

Kadangi personalo motyvacija yra išorinės ir vidinės paskatos, kurios įtakoja darbuotojo elgesį darbe bei sudaro galimybę dirbančiajam realizuoti save ir kaip darbuotoją, ir kaip asmenybę, Šavareikienė (2002) atskleidžia tris pagrindines motyvacijos funkcijas:

Ekonominė funkcija	Moralinė funkcija	Socialinė funkcija
Pasireiškia tuo, kad darbo skatinimas didina darbo efektyvumą, kuris atsispindi darbo našumu ir gaunamų rezultatų kokybės pagerėjimu.	Darbo paskatos formuoja aktyvią gyvenimo poziciją, aukštos moralės visuomeninę aplinką. Tam tikslui pasiekti reikia paruošti teisingą, pagrįstą skatinimo sistemą, atsižvelgiant į sukaupą patirtį ir tradicijas.	Realizuojama formuojant visuomenės socialinę struktūrą per skirtingus pajamų lygius, kurie priklauso nuo paskatų poveikio skirtingiems žmonėms. Poreikių formavimą nulemia pati organizacija ir visuomenė.

Anot Diskienės (2008), gilinantis į personalo motyvaciją viešajame sektoriuje, tiesiogiai vadovautis pagrindinėmis motyvacijos teorijomis būtų neteisinga, nes jos neatsižvelgia į viešojo sektoriaus specifiką. Taip pat nemažai darbo motyvacijos teorijų yra kritikuojamos dėl nepakankamo dėmesio paties personalo individualumui. Būtent viešojo sektoriaus personalo motyvacijos problemoms iki šiol skiriama nedaug dėmesio tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslinėje literatūroje.

Remiantis Diskiene ir Marčinsku (2007), tai galėtų būti viena iš priežasčių, kodėl būtent šios kategorijos darbuotojų motyvacijos būdai nėra taip aktyviai naudojami.

Be motyvo ir motyvacijos sąvokų, nagrinėjant personalo motyvacijos problematiką, būtina apibrėžti ir motyvavimo sąvoką. Tikslų bei motyvų realizavimo suvokimas yra vienas stipriausių motyvavimo faktorių (Gražulis, 2005). Sąlygų, kurios skatintų darbuotojo darbo atlikimą, atitinkanti vadovo lūkesčius, kūrimas yra siejamas su motyvavimu kaip valdymo proceso dalimi. Nors reikia paminėti, kad daugelio mokslininkų nuomone neretai sąvokos „motyvacija“ ir „motyvimas“ yra painiojamos.

Kaip teigia Palidauskaitė (2007), anglų ir prancūzų kalbose terminas „*motivation*“ apibūdinamas kaip „tai, kas motyvuoja“. Tai yra energija, kuri veikia žmogaus veiklą ir procesus, metodai bei priemonės, kurios didina personalo motyvaciją. Dažnai motyvavimas suprantamas kaip savo ar kitų asmenų veiklos skatinimas siekiant asmeninių arba bendrų institucijos tikslų.

Asmeninių arba bendrų tikslų įgyvendinimui, kad personalo motyvacijos procesui būtinos tam tikros sąlygos. Adair (2006) pateikia aštuonias pagrindines sąlygas, kurios yra būtinos motyvavimo proceso įgyvendinimui.

1. Paties asmens buvimas motyvuotu. Anot autoriaus, tai auksinė motyvavimo proceso taisyklė. Neįmanoma motyvuoti kitų žmonių, jei pats esi nemotyvuotas. Tik patys būdami motyvuoti, vadovai gali rezultatyviai motyvuoti darbuotojus. Pagrindinė sąlyga savimotyvacijai yra entuziazmas.

2. Stipriai motyvuotų darbuotojų atrinkimas. Nemotyvuotus žmones sunku įtraukti į motyvavimo procesą. Todėl svarbu, pirmiausia atrinkti pakankamai motyvuotus asmenis tam, kurie būtų pavyzdžiu kitiems. Šiuo atveju lengviau įtraukti nemotyvuotus darbuotojus į motyvavimo procesą. Geras pavyzdys dažnai būna „užkrečiamas“.

3. Pastangos su kiekvienu darbuotoju elgtis kaip su individualybe. Tai suvokti yra labai svarbu, nes kas motyvuoja vienus darbuotojus, nebūtinai veikia kitus. Įsiklausymas į personalo problemas, galimybės darbuotojams laisvai reikšti savo mintis, idėjas, viltis ir baimes, padės išsiaiškinti, ko siekia darbuotojai ir kokiomis priemonėmis juos geriau motyvuoti.

4. Realių, tačiau reikalaujančių iššūkių, užduočių skyrimas. Daugumai žmonių patinka nemažai pastangų reikalaujančios užduotys ir darbai. Svarbu nesudaryti sąlygų tokio tipo darbuotojams dirbti pasyviai. Abejingas požiūris į tokių darbuotojų sugebėjimus dirbti bei gerai atlikti iššūkių reikalaujančias užduotis, šiuos asmenis gali demotyvuoti ir netinkamai paveikti.

5. Pažangos įvertinimas. Visiems reikia teigiamo paskatinimo, išvelgumo, kad atlikdami užduotį judame teisinga linkme. Tai padeda įveikti iškilusius sunkumus darbe. Taigi, kad darbuotojai jaustųsi motyvuojami, būtina jiems suteikti grįžtamąjį ryšį, nes be jo, darbuotojai nežinos ar vienaip ar kitaip atlikdami užduotį jie juda teisinga kryptimi ir teisingu greičiu.

6. Motyvuojančios aplinkos sukūrimas. Motyvavimo procesas, kaip ir vadovavimas, reikalauja socialinio kūrybingumo. Socialinis kūrybingumas yra reikalingas, kad būtų kuriamos komandos, grupės žmonių, vienijamos bendrų tikslų. Kadangi komandas sudaro keli ar daug asmenų, tarp kurių dažniausiai yra aukštos motyvacijos darbuotojų, tokiu būdu kuriama motyvuojanti aplinka. Geri pavyzdžiai dažniausiai „užkrečia“.

7. Teisingų atlygių skyrimas. Kiekvienas žmogus turi įgimtą teisingumo jausmą. Finansinės ar kitokios paskatos turėtų atitikti realią jau atlikto ar dar tik atliekamo darbo vertę bei gautus rezultatus. Ne visuomet yra lengva teisingai atlikti uždarbį paskirstymą, tačiau reikėtų stengtis prisiminti, kad šios sąlygos nesilaikymas, gali sukelti personalo demotivaciją.

8. Pripažinimas. Aktualu laiku pastebėti ir įvertinti kiekvieno darbuotojo pastangas, jo svarbą darbovietėje. Jei tai yra atliekama, vadinasi institucijoje motyvavimo procesas veikia.

Išskiriant šias motyvavimo procesui būtinas sąlygas, Adair (2006) rėmėsi Maslow ir Herzberg motyvacijos teorijų pagrindinėmis idėjomis. Autoriaus nuomone, egzistuojant bent pusei šių motyvavimui būtinų sąlygų, motyvavimo procesas gali atlikti pagrindinę savo funkciją.

Žaptorius (2007) pažymi, kad yra daug motyvavimo priemonių, tačiau ne visais atvejais yra taikomos vienodos paskatos. Jų pasirinkimas priklauso nuo institucijos darbo specifikos, vidaus taisyklių ir kitų veiksnių. Kokios motyvavimo priemonės bus pasirinktos, priklauso nuo vadovybės, nuo esamų galimybių personalo poreikiams patenkinti. Dažniausiai yra naudojamos šios motyvavimo priemonės (Grauslytė, 2008):

- **fiziologiniams** poreikiams patenkinti – teisingo atlyginimo skyrimas, darbo sąlygų pritaikymas;
- **saugumo** poreikiams patenkinti – teisinis saugumas, darbo saugos taisyklių laikymasis bei sąlygų joms įgyvendinti sudarymas;
- **pagarbos** poreikiams tenkinti – sudėtingo, atsakingo darbo skyrimas, įtraukimas į tikslų formulavimo procesą ir sprendimų priėmimą, karjeros, kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi galimybių sudarymas;
- **saviraiškos** poreikiams tenkinti – kūrybiškumui pasireikšti galimybių sudarymas, paaukštinimo ir mokymosi galimybės.

Anot Marcinkevičiūtės (2009), mokslininkai, kurie domisi ir daug dėmesio skiria darbuotojų motyvavimo klausimams, įvardina motyvavimo veiksnių nustatymo svarbą ir jų patenkinimo būdų analizės būtinumą. Dėl nevienodų veiklos ir elgsenos motyvų, reikalingos skirtingos motyvavimo priemonės, kurios padėtų užtikrinti efektyvią darbuotojų veiklą bei jų pasitenkinimą darbo procesu. Analizuodama teorinius ir praktinius darbuotojų motyvavimo modelius autorė teigia, kad parinkti efektyvias motyvavimo priemones yra sudėtinga, nes ne visos jos įtakoja asmenybes teigiamai. Taigi

atlikusi personalo motyvavimo priemonių analizę, autorė sudarė dvi pagrindines motyvavimo priemonių grupes: (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Pagrindinės motyvavimo priemonės

Materialinės motyvavimo priemonės	Psichologinės motyvavimo priemonės
dalyvavimas pelno padalijime	darbo įvertinimas
darbo užmokestis	darbo turinys
premijos, dovanos	kvalifikacijos kėlimas
laisvalaikio renginiai	pasitenkinimas darbu
automobilio suteikimas ir kt.	pasitikėjimas, atsakomybė ir kt.

Šaltinis: sudaryta remiantis Marcinkevičiūte (2009).

Taigi atsižvelgiant į tai, kokiomis priemonėmis ar būdais personalo motyvavimas yra taikomas, gali būti paveiktos darbuotojų vidinės ir išorinės savybės, kurios turės įtakos darbuotojų elgsenai, nuo kurios priklauso ir atliekamo darbo procesas bei pasiekti rezultatai. Toks motyvavimo sąvokos supratimas neprieštarauja įvairioms motyvacijos teorijoms ir atskleidžia darbo motyvacijos esmę.

Felser (2006), nagrinėjant darbuotojų motyvavimą teigia, kad motyvavimo procesas reikalauja atlikti keletą veiksmų:

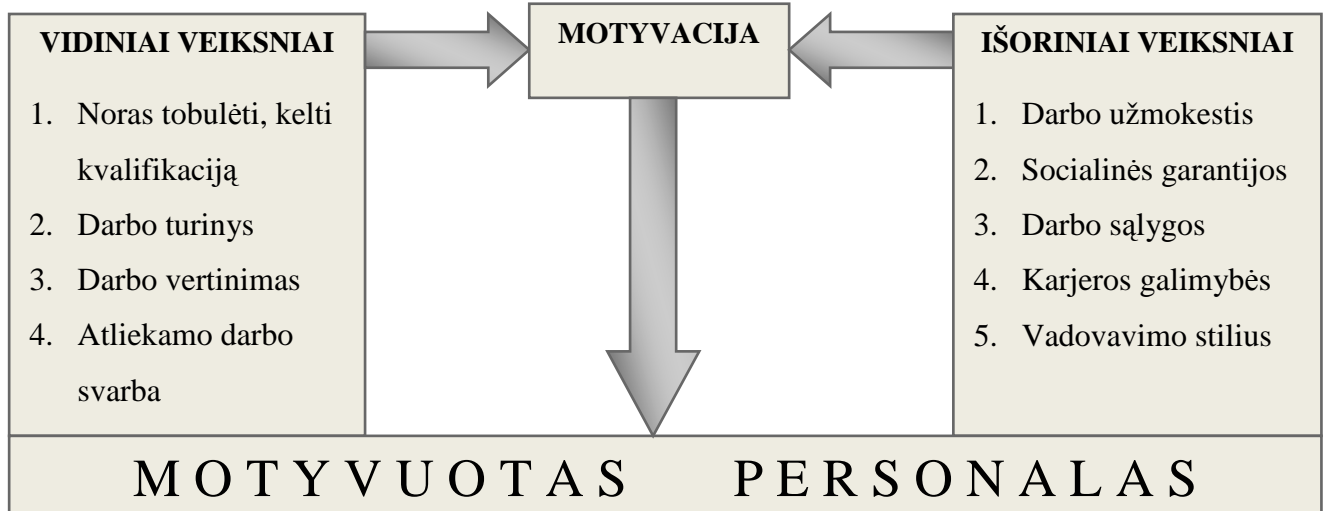
1. išsiaiškinti, kokių motyvų esama;
2. atpažinti savo ir kitų žmonių motyvus;
3. skirti dėmesio vertybių sistemai;
4. panaudoti motyvus norimam elgesiui.

Išsiaiškinus ir atpažinus motyvus, galima pilnai vykdyti motyvavimo procesą, parenkant atitinkamas motyvavimo priemones ir jas panaudojant norimam rezultatui pasiekti.

Kadangi šiandien motyvavimo priemonių įvairovė yra dar didesnė, todėl motyvavime turėtų būti taikomi jungtiniai kelių motyvavimo priemonių junginiai.

Atlikus mokslinės literatūros šaltinių analizę, gilinantįs į įvairius teoretikų ir praktikų pateikiamus motyvo, motyvacijos ir motyvavimo sąvokų apibrėžimus bei sampratas, galima teigti, jog šios pagrindinės sąvokos yra glaudžiai tarpusavyje susijusios. Ryškėja neginčijamas motyvų, motyvacijos ir motyvavimo ryšys. Darbuotojų aktyvumas priklauso nuo elgesio motyvų, kuriais yra laikomi poreikiai. Motyvai yra tiesiogiai susiję su poreikio tenkinimu ir nulemia darbuotojo veiklos kryptį. Jie lemia motyvacijos stiprumą, o pati darbuotojų motyvacija dažniausiai yra įvardijama kaip tam tikra jėga, kai norima atlikti užduotį ar pasiekti tikslą. Taigi apibendrinus personalo motyvacijos teoretikų ir praktikų teiginius, šiame darbe personalo motyvacija laikysime **personalo skatinimo**

procesą, kai pasitelkiant į pagalbą vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojai yra nukreipiami konkrečiai, efektyviai ir rezultatyviai veiklai. O motyvacijos ir ją sąlygojančių veiksnių (motyvų) sąveikos procesą iliustruosime tokia schema (žr. 1 pav.):



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Blaškova, Blaško (2010), Diskiene (2008), Marcinkevičiūte (2005), Palidauskaite (2008), Šavareikiene (2008), Vaisvalavičiūte (2009) ir kt.

1 pav. Personalo motyvacijos ir ją sąlygojančių veiksnių sąveika

Jei darbuotojas gauna norimą atlygį už atliktą darbą, jis jaučiasi patenkintas pradiniais savo darbo motyvais. Jam pasiekus vienus tikslus, atsiranda naujų – tokiu būdu personalo motyvacijos ciklas vėl atsinaujina (Gražulis, 2005).

1.2. Darbo veiklos motyvai ir motyvacijos svarba

Jau anksčiau buvo minėta, kad darbuotojų motyvacija yra vienas svarbiausių klausimų žmogiškųjų išteklių vadyboje. Darbuotojai – tai tarsi mechanizmo, kuris siekiant numatytų tikslų, turi būti gerai ir tiksliai organizuotas, detalės. Geriausiu darbuotoju yra laikomas tas, kuris tiksliausiai vykdo jam patikėtas užduotis, o kaip atlygį už tai gauna darbo užmokestį. Darbo motyvacija tokioje aplinkoje apsiriboja tikslu vykdymu to, ko yra reikalaujama iš personalo ir suteikimu to, ko siekia personalas.

Darbo motyvai dažniausiai atsiranda tuomet, kai darbo procesas tampa viena iš pagrindinių asmeninių tikslų siekimo sąlygų. Darbuotojas, kaip motyvuotas darbo proceso dalyvis, dažniausiai pats nusimato savo veiklos apimtį priklausomai nuo vidinių paskatų bei išorės aplinkos sąlygų. Pagal darbuotojo demonstruojamą aktyvumą bei jo elgseną, galima bandyti spręsti apie jo darbo motyvus.

Atlikti tyrimai, literatūros šaltinių analizių duomenys rodo, kad personalo motyvavimo tema yra apibendrinta teorinių ir praktinių mokslinių sprendimų, tačiau kyla klausimas, ar minėti sprendimai gali būti taikomi ir patikimi tomis sąlygomis, kuriomis jie turėtų būti taikomi. Nėra aišku, kuriuos iš teiginių, rastų užsienio mokslinėje literatūroje bei taikomų užsienio praktikoje, galima taikyti Lietuvoje (Marcinkevičiūtė, 2005).

Lietuvoje darbo veiklos motyvų problematikai nagrinėti nemažai dėmesio skiria Šavareikienė (2008), Palidauskaitė (2007), Marcinkevičiūtė (2005). Nagrinėdami darbo veiklos motyvus užsienio autoriai dažniausiai remiasi J. L. Perry ir L. Wise (1990) pateikiama darbo motyvų klasifikacija, kuri yra orientuota į viešojo sektoriaus personalo motyvacijos problematikos nagrinėjimą.

Turininėse motyvacijos teorijose darbo motyvacija apibrėžiama kaip tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, sukeliamas įvairių motyvų. Proceso motyvacijos teorijose darbo motyvacija apibrėžiama kaip visuma siekių, susijusių su darbu. Tie siekiai kartais gali būti net nesąmoningi ir sunkiai nustatomi. Jų kilmė irgi ne visuomet paaiškinama. Taigi apibendrinant šiuos du darbo motyvacijos apibrėžimus, galima teigti, kad darbo motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, veikianti darbuotojo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius (Bučiūnienė, 1996).

Vieni svarbiausių darbo motyvacijos uždavinių yra motyvuoti darbuotojus taip, kad jie siektų pasilikti institucijoje bei patikimai atliktų jiems pavestas užduotis. Norint suprasti, kaip veikia darbo motyvai, pirmiausia reiktų išsiaiškinti paties darbo motyvo sandarą. Remiantis Šavareikiene (2002), darbo motyvo struktūrą sudaro keturi pagrindiniai elementai (žr. 2 pav.).



Šaltinis: sudaryta remiantis Šavareikiene (2002).

2 pav. Darbo motyvo struktūra

Poreikis – viena svarbiausių darbo veiklos motyvo sudedamųjų dalių. Jį darbuotojas ir siekia patenkinti. Gėrybės gali patenkinti šį darbuotojo siekiamą poreikį. Darbinė veikla yra būtina tam, kad būtų gautos siekiamos materialinės gėrybės. Į kainą įeina visi materialiniai ir moraliniai kaštai, kurie yra susiję su žmogaus darbine veikla. Struktūriniu požiūriu darbo motyvą siūlo nagrinėti ir Gražulis (2005), teigdamas, kad darbo motyvą sudaro tokie veiksniai kaip gerovė, kuri užtikrina atitinkamą

poreikių realizavimą, darbinis veiksmas, kuris yra būtinas gerovės pasiekimui ir materialinio bei moralinio pobūdžio sąnaudos, susietos su darbinio veiksmu.

Personalo vadybos procese, darbo veiklos motyvacija yra žmogaus siekis per darbinę veiklą patenkinti savo poreikius, įgyti tam tikras gėrybes (Šavareikienė, 2008). Autorė įvardina aplinkybes, kurių sąlygojami, formuojasi darbo motyvai:

- egzistuojanti visuomenė garantuoja žmogaus socialinius poreikius atitinkantį gėrybių rinkinį;
- žmogus būna pasiryžęs dėti darbinės pastangas, kad įgytų gėrybes;
- pasirinkta darbinė veikla sudaro galimybes mažiausiomis materialinėmis ir moralinėmis sąnaudomis įgyti norimas gėrybes.

Darbo motyvų formavimuisi didelę įtaką daro visuomenė ir jos galimybės pasiūlyti tam tikrų motyvų. O darbuotojai savo veiklos pagalba turi galimybes vienaip ar kitaip siekti užsibrėžtų individualių tikslų. Gražulis (2005), nagrinėdamas darbo veiklos motyvų problematiką, pateikia dabartinėje vadybos aplinkoje dažniausiai besiformuojančius darbo motyvus:

- pasitenkinimas darbo vieta;
- savęs identifikavimas su pavesta darbo užduotimi;
- socialinės apsaugos ir integracijos priemonių sistemos įgyvendinimas;
- galimybė būti informuotam apie bendrus institucijos reikalus;
- sąlygos tobulinti profesinę kvalifikaciją;
- galimybė pačiam darbuotojui priimti sprendimus;
- palankios sąlygos siekti karjeros;
- atsakomybės delegavimas, savikontrolė.

Horton, Hondegnem (2006), atlikę Perry (1996) darbų analizę, apibendrintai pateikia šešis pagrindinius darbo motyvus dominuojančius viešajame sektoriuje:

- patrauklumas politikai ir dalyvavimui joje;
- viešųjų interesų atstovavimas;
- visuomeninė atsakomybė;
- visuomeninis teisingumas;
- gailėstingumas;
- asmeninis emocinis pasitenkinimas.

Lyginant pagrindinius darbo motyvus su pagrindiniais darbo motyvais viešajame sektoriuje, galima daryti prielaidą, kad viešojo sektoriaus personalą labiau motyvuoja vidinei motyvacijai priskiriami motyvai. Domintis politika, atstovaujant visuomeninius interesus bei socialinį teisingumą yra juntamas pasitenkinimas darbu. Taigi veikiami šių darbo motyvų viešojo sektoriaus darbuotojai yra labiau motyvuojami ir visa tai sudaro sąlygas jiems produktyviau ir geriau atlikti pavestą darbą.

Kadangi darbo veiklos motyvų pasirinkimas labiau priklauso nuo paties darbuotojo, jo asmenybės bei prioritetų gyvenime, todėl svarbu atskleisti darbuotojų klasifikaciją pagal juos skatinančius atitinkamus darbo motyvus.

Analizuodama darbo veiklos motyvų problematiką viešajame sektoriuje Palidauskaitė (2007) išskiria tris darbuotojų, turinčių skirtingus darbo veiklos motyvus, tipus:

FANATIKAI	ADVOKATAI	VALSTYBININKAI
Darbuotojai, siekiantys tam tikrų politinių tikslų.	Darbuotojai, besirūpinantys reikalų atlikimu ir lojalumu platesnei politikai.	Darbuotojai, siekiantys visuomenės ir valstybės interesų bei atstovaujantys visuomenės interesams.

Užsienio mokslinėje literatūroje (Brewer et al., 2000; Ritz, 2009) yra išskiriami keturi skirtingi viešojo sektoriaus darbuotojų tipai, pagal juos motyvuojančius darbo veiklos motyvus:

- **SAMARIEČIAI** – motyvuojami noro padėti kitiems, kuriems reikalinga pagalba;
- **KOMUNOS NARIAI** – motyvuojami pilietinės atsakomybės ir viešosios tarnybos;
- **PATRIOTAI** – motyvuojami veiklos viešųjų ar nacionalinių interesų labui;
- **HUMANISTAI** – motyvuojami socialinio teisingumo.

Pagal šią viešojo sektoriaus darbuotojų tipologiją matyti, kad pagrindiniai dominuojantys darbo veiklos motyvai priklauso tiesioginių (arba vidinių motyvų grupei). Todėl galima daryti prielaidą, kad pagal užsienio autorių padarytas išvadas, viešajame sektoriuje labiau dominuoja vidinė motyvacija. Darbuotojus labiau veikia tiesioginiai motyvai, kurių dėka personalas jaučia pasitenkinimą atlikdamas savo darbą.

Reziumuojant galima teigti, jog darbo veiklos motyvų identifikavimo svarba yra neginčijama. Suvokiant darbo motyvacijos reikšmę, darbo motyvo sandarą bei sugebant atpažinti darbuotojo tipą, pagal jo turimus darbo veiklos motyvus, galima organizuoti atitinkamą personalo motyvacijos procesą. Sėkmingo darbo motyvacijos proceso padarinys – sklandi, produktyvi, rezultatyvi viso viešojo sektoriaus veikla.

1.3. Personalo demotyvacija

Kadangi personalo motyvacija vaidina vieną svarbiausių vaidmenų žmogiškųjų išteklių vadyboje, nuo jos priklauso viso personalo elgsena. Svarbiausias vadovų uždavinys yra motyvuojant darbuotojus įgyvendinti užsibrėžtus tikslus bei pasiekti geriausių rezultatų. Anot Palidauskaitės (2008), gerai motyvuoti darbuotojai sugeba sukurti gerą bei patrauklią darbo aplinką, jie geriau mokosi, todėl

dirba efektyviai ir rezultatyviai. Tuo tarpu žemos motyvacijos rezultatas yra asmeninės atsakomybės vengimas bei nenuosekli veikla. Taigi sėkmingą veiklą gali neigiamai paveikti, sustabdyti arba visiškai nutraukti priešingas motyvacijai procesas – personalo demotivacija.

Personalo motyvacija yra įvardijama kaip jėga, kurios vedinas žmogus siekia tikslų, vykdo įvairias užduotis ir efektyviai dirba, tačiau vyrauja nuomonė, kad ši veikla gali sustoti, kai darbuotojas pavargsta. Dessler (2001) asmeninį žmogaus nuovargį įvardija kaip demotivacijos priežastį.

Demotivacija susideda iš kelių etapų. Vakarų specialistai, analizuojantys motyvacijos ir demotivacijos problemas mano, kad už demotivacinę darbuotojo būklę pirmiausia yra atsakinga institucijos vadovybė. Kaip tik ji turi laiku pastebėti pirmuosius nepasitenkinimo darbo požymius bei židinius. Taip pirmasis demotivacijos etapas. Antrasis etapas – atvirai demonstruojamas personalo nepasitenkinimas. Tai pasireiškia darbuotojų vengimu dirbti, nurodymų ignoravimu, šiurkščiu elgesiu. Trečiasis etapas yra naujo darbo paieška. Jei darbuotojas neranda naujos darbo vietos, senoji darbo vieta jam sukelia tik neigiamas emocijas ir nepasitenkinimą (Poluchina, 2008). Taip pat demotivaciją gali sukelti pasibjaurėjimas darbu, kenksmingos darbo sąlygos, atsakomybės trūkumas, neadekvatus vadovavimo stilius. Demotyvuotų darbuotojų elgesys dažnai pasireiškia nepasitenkinimu, pravaikštomis, pasikartojančiais prieštaravimais, susijusiais su konkrečia problema (Bučiūnienė, 1996).

Personalo vadybos vadovėliuose, mokomosiose knygose demotivacija apibrėžiama kaip žmogaus būseną, kurioje yra nieko neveikiama arba kažkas veikiama, tačiau nenoriai, arba veiksmai yra tiesiog tik atliekami (Šavareikienė, 2008).

Žmogiškųjų išteklių terminų žodyne sąvoka demotivacija aiškinama kaip procesas, galintis pasireikšti dėl blogo valdymo, nesėkmingos veiklos rezultatų, dėl atsakomybės, darbštumo trūkumo bei mažėjančio krūvio ar užimtumo. Taigi dažnas demotivacijos šaltinis yra tam tikri vadovavimo veiksmai. Jei darbuotojai mano, kad su jais yra netinkamai elgiamasi, jei už gerą ir rezultatyvų darbą personalas yra nepagiriamas, nepaskatinamas arba jei keliami per aukšti tikslai, tokiais atvejais pasireiškia personalo demotivacijos procesas (Dictionary of Human Resource Management, 2001).

Atlikus mokslinės literatūros, nagrinėjančios personalo demotivacijos problematiką, analizę buvo išskirti šeši, dažniausiai dominuojantys personalo demotivacijos veiksniai (remiantis Bučiūniene, 1996; Marcinkevičiūte, 2005; Palidauskaite, 2008; Poluchina, 2008; Šavareikiene, 2008; ir kt.). Atitinkamai yra pateikiami ir siūlymai personalo demotivacijai šalinti.

Vienas dažniausiai minimų personalą demotyvuojančių veiksnių yra **per didelis biurokratizmas**. Šis veiksnys ypač būdingas viešojo sektoriaus institucijų darbuotojams (ministerijų, savivaldybių, trumpiausią darbo stažą turintiems darbuotojams). Pats terminas biurokratija tarptautinių žodžių žodyne apibrėžiamas kaip „valstybinės ar kitos socialinės organizacijos valdymo sistema su įtakingų valdininkų aparatu, kuris yra beveik nepriklausomas nuo organizacijos narių daugumos

veiklos“ (Vaitkevičiūtė, 2007, p. 163). Lane (2001) teigia, kad biurokratija yra dažnai tapatinama su nelankstumu, o biurokratizmas paprastai apibūdinamas kaip atsidavimas rutinai, praktiškai nelanksčioms taisyklėms, formalumams, vilkinimui, nenoras imtis atsakomybės ir atsisakymas eksperimentuoti. Biurokratizmo sąvoka tarptautinių žodžių žodyne apibrėžiama dviem reikšmėmis: 1. tai „socialinis reiškiny, kai vykdomieji organai neklauso narių daugumos sprendimų, o organizacijos veikla yra grindžiama formalizmu“; 2. tai „reikalo esmės aukojimas dėl formalumų, kanceliariškumas.“ (Vaitkevičiūtė, 2007, p. 163).

Palidaskaitė (2008) aptardama šio demotyvacijos veiksnio šalinimo galimybes, teigia, kad ilgėjant laikui, kurį dirbama institucijoje, per didelio biurokratizmo, kaip demotyvuojančio veiksnio, problema tampa vis mažiau svarbi. Ji pradeda nykti, kai susigyvenama su savo pareigomis, darbo pobūdžiu, įgyjama daugiau patirties. Anot autorės, per didelis biurokratizmas labiausiai demotyvuoja vadovus, specialistus ir kitus žemesnes pareigas užimančius asmenis. Įsigilinus į užsienio šalių praktiką, per didelio biurokratizmo neigiamą įtaką įvardina ir užsienio personalo motyvacijos tyrėjai.

Nuolatinė teisės aktų kaita – dar vienas personalą demotyvuojantis veiksnys. Teisės aktų kaita vyksta dėl politinių procesų, todėl tai yra nuolatinis procesas. Dažniausiai šis veiksnys demotyvuoja vyresnio amžiaus ir trumpiausią laiką dirbančius darbuotojus. Vyresnio amžiaus darbuotojus tai demotyvuoja todėl, kad jiems yra vis sunkiau prisitaikyti prie naujovių jų darbo procese, keisti darbo įpročius, todėl būtent šiai darbuotojų grupei šio veiksnio šalinimas būtų gana sudėtingas procesas (Palidaskaitė, 2008). Nedidelį darbo stažą turintiems ar jaunesniems darbuotojams ši demotyvuojanti veiksnį galėtų pašalinti laikas. Didėjant darbo stažui, įgyjant daugiau patirties, teisės aktų kaita turėtų netapti demotyvuojančiu veiksniumi arba bent jau susilpnėti, kaip neigiamai darbą įtakojančiu veiksniumi.

Neigiama įtampa darbe. Personalą demotyvuojantis veiksnys, dažniausiai atsirandantis dėl nepakankamo patyrimo, dar neįgytos reikiamos patirties. Remiantis literatūra, galima teigti, jog neigiama įtampa darbe labiausiai veikia moteris bei darbuotojus, turinčius iki penkių metų darbo stažą. Tyrimais nustatyta, kad ilgėjant laikui, kurį darbuotojas išdirba institucijoje, šis demotyvuojantis veiksnys nebeveikia taip stipriai, kaip iš pradžių (Palidaskaitė, 2008). Tai itin aktualu darbuotojams, kurie vis dėlto yra patenkinti savo darbu.

Neigiama visuomenės nuomonė apie valstybės tarnybos darbuotojus. Šis darbuotojus demotyvuojantis veiksnys yra aktualus įvairaus amžiaus darbuotojams. Mažiausiai į neigiamą nuomonę, apie viešojo sektoriaus darbuotojus, dėmesį kreipia ir nereaguoja kaip į gana stiprų demotyvatorių, jauniausi bei vyriausi institucijų darbuotojai. Šis veiksnys labiausiai demotyvuoja ministerijų ir savivaldybių tarnautojus, kurie šiose institucijose yra išdirbę gana trumpą laiko tarpą. Šio veiksnio šalinimui taip pat pasitarnauja laikas. Kuo ilgiau dirbama institucijoje, įgyjama daugiau patirties, priprantama prie darbo pobūdžio, tuo greičiau neigiamas visuomenės požiūris į valstybinių institucijų tarnautojus nustoja demotyvuoti darbui.

Prastas vadovavimas taip pat demotyvuoja personalą. Mokslinėje literatūroje, kurioje nagrinėjamos personalo demotyvacijos problemos, sunku rasti pasiūlymų, kokiais būdais galima būtų pašalinti šį veiksnį. Tačiau Poluchina (2008) teigia, kad šitokios demotyvacijos šalinimo būdais gali būti pasiūlymai vadovams keisti bei tobulinti savo vadovavimo stilių. Vadovo nepritarimas personalo siūlomoms idėjoms, pasiūlymams, galėtų būti keičiamas į paaiškinimą darbuotojams, kad kai kurios jų mintys ir idėjos yra nepriimtinos tarkime šiuo atveju, tačiau ateityje pasiūlymai gali labai praversti. Nuomonių ignoravimas, visų personalo gebėjimų, žinių bei įgūdžių išnaudojimas gali pasitarnauti šalinant demotyvuojančius veiksnius, tokius kaip prastas vadovavimas.

Taigi reziumuojant galima teigti, kad ir personalas ir vadovai neretai skirtingai supranta, kaip turi elgtis geras vadovas. Tai, kas gali atrodyti labai svarbu darbuotojams, visiškai nesvarbu gali pasirodyti vadovams, ir atvirkščiai. Darbuotojai labai vertina vadovo sugebėjimą bendrauti su jais bei profesinę pagalbą. Vadovai dažniausiai savo darbo sėkmę sieja su gebėjimu pateikti savus problemų sprendimo variantus, apginti savo poziciją, sugebėjimu savarankiškai analizuoti situaciją.

Neadekvatus darbo užmokestis – vienas aktualiausių personalą demotyvuojančių veiksnių (Palidaskaitė, 2008; Marcinkevičiūtė, 2009). Nedidelis darbo užmokestis, netinkamai paskirstytas darbo krūvis bei skatinimo sistemos stoka už gerus darbo rezultatus, gali turėti labai neigiamos įtakos efektyviam personalo darbui. Neadekvatus darbo užmokestis gali ne tik demotyvuoti personalą, bet ir priversti pakeisti darbą. Anot Palidaskaitės (2008), nors ir teigiama, kad per didelis biurokratizmas yra vienas iš labiausiai demotyvuojančių veiksnių, vis tik pagrindinis motyvas, kuris galėtų sustabdyti “protų nutekėjimą” į privatų sektorių yra didesnis piniginis atlygis. Autorė teigia, kad adekvatus darbo užmokestis tikrai motyvuotų darbuotojus dirbti viešajame sektoriuje ir tinkamai atlikti savo darbą, atsisakant galimybės pereiti į privatų sektorių. Viena iš šio veiksnio šalinimo galimybių būtų visos šalies mastu piniginių atlygio kėlimo svarstymas. Taip pat yra siūloma, remiantis kitų valstybių patirtimi, bandyti “<...> šalia bazinio atlygio įvesti su veikla susijusį apmokėjimą už darbą.” (Palidaskaitė, 2007, p. 17). Kitų atliktų tyrimų duomenimis, pačių darbuotojų nuomone, pašalinti šį demotyvuojantį veiksnį galėtų patobulinti motyvavimo sistema. Taigi apibendrinant nuomones apie neadekvataus darbo užmokesčio įtaką personalo darbui, galima teigti, kad tai gana svarbus veiksnys, ypač jis aktualus šiandieninei pasaulinei ekonominei situacijai.

Marcinkevičiūtė (2005), analizuodama teorinius ir praktinius darbuotojų motyvavimo modelius, menkos motyvacijos priežastimis taip pat įvardina pripažinimo trūkumą, menkas profesinio augimo galimybes, nuolatinę kritiką, per didelį darbo krūvį. Siekiant šalinti šiuos veiksnius vadovybė turėtų skatinti personalą siūlyti įvairias idėjas ir pasiūlymus, imtis įvairių užduočių. Mažesnė kontrolė, kūrybinės galios suteikimas, taip pat sustabdytų demotyvacijos procesą. Autorės nuomone, konstruktyvi kritika, informavimas apie bendruosius ir specifinius darbo aspektus, specialių užduočių skyrimas, turėtų padėti darbuotojams dirbti efektyviai bei rezultatyviai bei jausti pasitenkinimą darbu.

Personalo demotyvacija susilpnina darbuotojų domėjimąsi darbu. Dirbantysis gali tapti nerūpestingu, neatsakingai arba ne laiku atlikti užduotį. Visa tai gali turėti didelės įtakos institucijos veiklai.

Apibendrinant analizuotoje mokslinėje literatūroje pateikiamus teiginius, susijusius su personalo demotyvacijos veiksniais, jų atsiradimo priežastimis bei pasiūlymais demotyvacijai šalinti, galima teigti, kad darbuotojų nepasitenkinimo darbu pasekmėmis yra neigiama įtaka institucijų darbui ir atliekamos veiklos nerezultatyvumas.

Viena dalis demotyvuojančių veiksnių atsiranda savaime ir yra įtakojami pačių darbuotojų požiūrio ar patyrimo stokos. Šios veiksnių grupės šalinimo galimybės tiesiogiai priklauso nuo laiko, kuriam bėgant demotyvatoriai nyksta arba susilpnėja jų poveikis bei įtaka personalo darbo procesui. Kita dalis veiksnių priklauso nuo išorinių procesų – vadovybės priimamų sprendimų, bendros politinės situacijos bei aplinkybių. Šalinant šiuos veiksnius, atitinkamiems padaliniams reikia imtis konkrečių veiksmų, kurių pagalba demotyvatoriai būtų pašalinti arba susilpnintas jų veikimas.

2. PERSONALO MOTYVACIJĄ SĄLYGOJANTYS VEIKSNIAI, JŲ KLASIFIKACIJA

Pirmajame magistro darbo skyriuje, atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo apibrėžtos pagrindinės personalo motyvacijos sąvokos – motyvas, motyvacija ir motyvavimas. Remiantis įvairių autorių nuomonėmis, pagrindinių motyvacijos teorijų idėjomis, aprašius vidinės ir išorinės motyvacijų charakteristikas, galima teigti, kad vidinę darbuotojų motyvaciją sąlygoja vidiniai motyvai, o išorinę – išoriniai motyvai.

Kiekvieno žmogaus individualus pasitenkinimas gerai atliktu darbu bei pasiektais rezultatais ugdo atsakomybę. Darbuotojas įgytą kvalifikaciją, žinias, gebėjimus bei patirtį siekia panaudoti savo darbe. Kuo geresnių rezultatų jis pasiekia, tuo didesnis yra jo pasitenkinimo ir motyvacijos lygis. Šiuo atveju institucijos tikslai yra laikomi savais. Ten, kur tinkamas vadovavimas, geros darbo sąlygos, patenkinamas atlygis, geras darbo organizavimas ir galimybės darbuotojams pasireikšti, darbas yra efektyvus. Todėl suvokiant darbuotojų interesus, jų motyvaciją sąlygojančius veiksniai, suteikiant galimybes realizuoti savo gebėjimus darbo procese, vyksta tikslinga personalo motyvacijos veikla.

Susipažinus su mokslininkų (Blaškova, Blaško (2010), Diskienė (2008), Marcinkevičiūtė (2005), Palidauskaitė (2008), Šavareikienė (2008), Vaisvalavičiūtė (2009) ir kt.) atliktais moksliniais tyrimais viešajame sektoriuje, siekiant ištirti personalo motyvaciją, buvo išskirti devyni pagrindiniai veiksniai sąlygojantys viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją. Pagal šių veiksnių savybes bei jų įtaką ir poveikį darbuotojui, motyvaciją sąlygojantys veiksniai buvo suskirstyti į dvi pagrindines grupes – **vidinius** ir **išorinius**.

Vidiniai motyvaciją sąlygojantys veiksniai	Išoriniai motyvaciją sąlygojantys veiksniai
Noras tobulėti, kelti kvalifikaciją	Darbo užmokestis
Darbo turinys	Socialinės garantijos
Darbo vertinimas	Darbo sąlygos
Atliekamo darbo svarba	Karjeros galimybės
	Vadovavimo stilius

Šiame skyriuje pabandysime detaliau apžvelgti kiekvieną iš šių veiksnių, nustatyti jų įtaką personalo motyvacijai, atskleisti jų įtaką darbuotojams bei įrodyti kiekvieno jų sąveiką su darbuotojų motyvacija.

Įtakojami vienu ar kitu veiksniu darbuotojai jaučiasi motyvuojami, geriau atlieka jiems pavestas užduotis, darbo produktyvumo lygis žymiai išauga. Taip pat veikiama atitinkamų motyvaciją

sąlygojančių veiksnių žmonės renkasi darbą būtent viešajame sektoriuje. Tokiu būdu yra garantuojama sklandi ir rezultatyvi institucijų veikla, kuri yra svarbi kiekvienai vadovybei.

Motyvaciją sąlygojančių veiksnių dėka darbuotojai yra skatinami imtis veiklos, tokiu būdu siekdami realizuoti savo poreikius. Kaip tai vyksta, priklauso nuo paties darbuotojo, bei nuo bendrų sąlygų viešajame sektoriuje, institucijos administravimo pobūdžio, aplinkos ir kt.

2.1. Vidiniai motyvaciją sąlygojantys veiksniai

Dauguma personalo motyvacija besidominčių teoretikų ir praktikų akcentuoja vidinių motyvaciją sąlygojančių veiksnių svarbą viešajame sektoriuje. Autorių nuomone, būtent šie veiksniai dažniausiai sąlygoja tarnybos viešajame sektoriuje pasirinkimą, nuo jų priklauso pats atliekamas darbas, jo kokybė bei pasitenkinimas veikla. Kai kurie šių veiksnių sąlygoja ir darbuotojų apsisprendimą kuo ilgiau likti dirbti viešajame sektoriuje.

Veikiami vidinių veiksnių darbuotojai pasitenkina pačiu darbo procesu. Laikydamas svarbiais tam tikrus veiksnius, teikdamas jiems prioritetą, norėdamas juos įgyvendinti darbuotojas savaime kreipia savo veiksmus taip, kad būtų pasiektas rezultatas.

NORAS TOBULĖTI, KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS

Norą tobulėti galima įvardinti kaip vieną svarbiausių vidinių motyvaciją sąlygojančių veiksnių viešajame sektoriuje. Šio veiksnio dominavimas yra siejamas su darbuotojo savirealizacija, noru užimti aukštesnes pareigas, galimybėmis realizuoti savo gebėjimus ir potencialias galimybes.

Diskienės (2008) nuomone, darbuotojai šį veiksnių sieja su kvalifikacijos tobulinimo galimybėmis, nes būtent viešajame sektoriuje yra pastebima veiklos vertinimo sistemos sąsaja su kvalifikacijos kėlimu, taip pat darbo užmokesčiu, karjeros principu.

Darbo užmokesčio sistema įvertina šį aspektą skatindama personalą tobulėti, nes dažnai darbuotojams yra mokami priedai, kurie priklauso nuo kvalifikacinės kategorijos ar klasės.

Norint motyvuoti darbuotoją jam reikia duoti tai, ko jam labiausiai reikia. Sudarytos sąlygos darbuotojo tobulėjimui ne tik suteikia reikiamų žinių ir darbo įgūdžių, bet parodo ir institucijos vadovų rūpinimąsi darbuotojais, suinteresuotumą jų sėkme. Dažnais atvejais, anot Palivonienės (2008), mokymų organizavimas, darbuotojų siuntimas į seminarus veikia ne tik kaip žinių ir įgūdžių tobulinimo, bet ir kaip stipri motyvavimo priemonė. Ypač, kai darbuotojai yra siunčiami į tobulinimosi renginius, kurie yra ne tik naudingi, bet ir smagūs ar vyksta patrauklioje aplinkoje.

Pati kvalifikacijos samprata yra apibrėžiama kaip sugebėjimas atlikti tam tikro darbo keliamas užduotis ar pareigas. Anot Juralevičienės (2003), apibendrinus personalo valdymo žinynuose, žodynuose pateikiamas profesinės kvalifikacijos sampratas, galima teigti, kad kvalifikacija yra

dokumentas, kuris įrodo, kad darbuotojas yra sėkmingai baigęs mokymo kursą, leidžiantį jam užsiimti profesine veikla.

Brazienė ir Merkys (2010), atlikę darbuotojų motyvacijos mokytis tyrimą teigia, kad Lietuvos valstybės tarnautojai pasižymi gana didele motyvacija mokytis ir neblogai vertina esamą valstybės tarnautojų mokymų sistemą.

Viešojo sektoriaus darbuotojų sugebėjimams yra keliami abstraktūs, techniniai ir žmonių pažinimo reikalavimai. Darbuotojas turėtų sugebėti suvokti pačią instituciją, jos atskiras struktūras, analizuoti aplinką, gebėti taikyti įvairius darbo metodus, dirbti komandoje, gebėti spręsti kylančius konfliktus, laiku priimti atitinkamus sprendimus (Juralevičienė, 2003).

Viešasis sektorius yra laikomas gana stabilia ir patikima, mažai aplinkos veikiamą struktūra, tačiau nuolat besikeičianti socialinė, politinė ir ekonominė aplinka vis dėlto plečia darbuotojų kvalifikacijos reikalavimų apimtį. Didėjantys profesiniai reikalavimai turi skatinti valstybės tarnautojus nuolat tobulėti, kelti kvalifikaciją bei dirbti aplinkoje, kuri atitiktų to meto pokyčius.

Vis dėlto nevertėtų pamiršti, kad didžia dalimi darbuotojai yra suinteresuoti tobulėti dėl to, kad nuo šių veiksnių dažnai priklauso jų atlyginimas už darbą. Remiantis Diskiene ir Marčinsku (2007), galima teigti, kad į profesiniam darbuotojų tobulėjimui reikia skirti ypatingą dėmesį, nes nuo to veiksnio priklauso ir saviraiškos poreikio patenkinimas. Šis tobulėjimo motyvacijos būdas gali tapti veiksmingu įrankiu vadovo rankose.

Remiantis užsienio mokslininkų (Blaškova, Blaško, 2010; Horton, 2006; Ritz, 2009) mokslo darbais, galima teigti, kad užsienio šalyse darbuotojų kvalifikacijos kėlimas yra vienas svarbiausių motyvaciją sąlygojančių veiksnių. Sudarant realias galimybes personalui tobulėti, mokytis, įgyti naujų įgūdžių bei formuoti naujus, darbuotojų potencialas yra didinamas ir naudojamas užsibrėžtų tikslų ir laukiamų rezultatų įgyvendinimui.

Lietuvos valstybės tarnyboje kvalifikacijos kėlimo ir siekimo tobulėti klausimai įstatymų leidėjų dėmesio susilaukė ne taip jau ir seniai. Šį veiksni Lietuvoje teisiškai reglamentuoja Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas (Skelbta: Valstybės Žinios, 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708), kuriame kvalifikacijos kėlimas yra sietinas su teoriniu ir praktiniu valstybės tarnautojų (toliau – tarnautojų) tobulinimusi, tęstinėmis studijomis, profesinių žinių plėtimu, valdymo ir administravimo gebėjimų ir įgūdžių tobulinimu paties tarnautojo arba institucijos iniciatyva.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu patvirtinta valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategija (Skelbta: Valstybės Žinios, 2006, Nr. 127-4845), yra siekiama nustatyti prioritetines tarnautojų mokymo grupes, tokiu būdu sudarant sąlygas tarnautojų mokymo plėtrai. Strategijoje tarnautojų profesionalumas reiškia žinių, gebėjimų ir įgūdžių turėjimą, o produktyvumas – šių žinių, gebėjimų ir įgūdžių efektyvų taikymą, siekiant socialinės ekonominės plėtros tikslų.

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Skelbta: Valstybės Žinios, 2010, Nr. 3, publikacijos Nr.: 131), taip pat įsakymas „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“, (Skelbta: Valstybės Žinios, 2002, Nr. 77-3310; 2009, Nr. 88-3760), nustatantis reikalavimus mokymo programų turiniui ir jų įforminimui. Taip pat vidaus reikalų ministro įsakymas "Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklių patvirtinimo", (2010 m., Nr. 1V-451), reglamentuoja tarnautojų mokymo programų tvirtinimo, pripažinimo negaliojančiomis ir tarnautojų mokymo organizavimo procedūras.

Trumpai aptarus teisinius dokumentus galima teigti, kad darbuotojams keliami kvalifikaciniai reikalavimai yra siejami su žiniomis, įgūdžiais ir gebėjimais, kurie yra tobulinami ir plečiami tam tikrose ugdymo įstaigose, taip pat savišvietos arba praktinio patyrimo dėka. Sudarant galimybes darbuotojams tobulėti bei mokytis yra patenkinami jų poreikiai. Savo ruožtu institucijos vadovybė tokiu būdu sau sudaro sąlygas kuo geriau panaudoti kvalifikuotų darbuotojų potencialą siekiant bendrų tikslų ir kuo geresnės atliekamo darbo kokybės.

DARBO TURINYS

Įdomus darbas yra vienas iš ilgalaikių veiksnių, kuris motyvuoja darbuotoją dirbti gerai ir siekti kuo geresnių rezultatų. Darbuotojus skatina įdomios užduotys su aiškiai pasiekiamais tikslais. Taip pat labai svarbus yra ir grįžtamasis ryšys bei darbuotojui suteikta atsakomybė.

Remiantis Diskiene (2008), Palidauskaite (2007) ir kt., galima teigti, kad daugumai žmonių darbo turinys taip pat yra vienas iš svarbiausių motyvaciją sąlygojančių veiksnių. Kadangi jis yra susijęs su vidiniu atlygiu, todėl ganėtinai sudėtinga jį kontroliuoti. Visiems yra svarbu dirbti patinkantį darbą, tačiau ne visi žmonės tokį randa.

Darbo turinio skirtumai tarp viešojo ir privataus sektorių yra sąlygojami skirtingų tikslų. Pagrindiniu privataus sektoriaus motyvu yra laikomas pelnas. Tuo tarpu viešojo sektoriaus institucijų tikslas yra tinkamai ir efektyviai teikti paslaugas. Nors Palidauskaitė (2007) pažymi, kad rezultatyvumo ir efektyvumo tikslai sieja abu sektorius, tačiau viešojo sektoriaus įstaiga daugiau dėmesio turėtų skirti reikiamam procesui ir teisėtumui.

Kaip teigia Diskienė ir Marčinskas (2007), viešojo sektoriaus darbuotojus pakankamai stipriai motyvuoja autonomija, užduočių įvairovė ir jų reikšmingumas, tačiau specializuotų, nuolatinių užduočių atlikimas didelės tiesioginės neigiamos įtakos personalo motyvacijai nedaro. Tik tuo atveju, kai darbuotojai šias užduotis pradeda suvokti kaip rutinines, tuomet motyvacija gali susilpnėti.

Pats darbas valstybės tarnyboje nepasižymi labai dideliu įvairumu, nes kaip ir buvo minėta, gali priminti rutiną. Tai sąlygoja administracinės procedūros, taisyklės, teisės aktai ir kiti reglamentai. Šią problemą Palidauskaitė (2007) siūlo spręsti darbuotojams suteikiant daugiau atsakomybės, leidžiant

suvokti, kodėl jie atlieka vieną ar kitą užduotį, taip pat padedant suprasti kiekvieno jų atliekamo darbo svarbą.

Be abejo, reikia atkreipti dėmesį į tai, kad darbo užduočių įvairinimas gali būti priimtinas ne kiekvienam darbuotojui. Manoma, kad tik tie darbuotojai, kuriems yra būdingi tobulėjimo, savigarbos, saviraiškos poreikiai, teigiamai reaguoja į darbo turinio įvairinimą. Neturintiems aukštesnio lygio poreikių darbo turinio pajvairinimas nedaro esminės įtakos (Diskienė, Marčinskas, 2007).

Darbo sudėtingumas, kuris gali pareikalauti individualių ar kolektyvinių pastangų, dažnai yra laikomas stipriu motyvacijos šaltiniu. Tačiau darbas, kurio atlikimas nereikalauja turimų žinių, įgūdžių ir gebėjimų panaudojimo, gali tapti menkos personalo motyvacijos priežastimi.

Reziumuojant, galima teigti, kad darbo turinys, kaip motyvaciją sąlygojantis veiksnys, yra svarbus tiek pačiam tarnautojui, tiek institucijai. Viešasis sektorius turėdamas kvalifikuotą personalą šį veiksni gali panaudoti darbo patrauklumo įvaizdžio formavimui. Kvalifikuotus darbuotojus motyvuoja įdomus darbas, kuris susijęs su iššūkiais ir reikalauja ne tik turimų įgūdžių, bet ir kūrybiškumo bei naujų gebėjimų ugdymo. Tokį darbą atliekančių darbuotojų veiklos rezultatai dažniausiai yra labai geri.

DARBO VERTINIMAS

Darbo vertinimas, kaip personalo motyvaciją sąlygojantis veiksnys, veikia skatinančiai net nesiejamas su atlygiu. Šį veiksni galima vertinti dviprasmiškai: kaip paties darbuotojo savo darbo vertinimą, ir kaip darbuotojo atliekamo darbo vertinimą tiek kiekybiniu, tiek kokybiniu požiūriu.

Adekvatus, teisingas darbo vertinimas patenkina darbuotojo savigarbos poreikį, kurio dėka atitinkamai ir pats darbuotojas įvertina savo atliekamą darbą, suvokia jį kaip svarbų ir reikšmingą bei stengiasi siek vis geresnių rezultatų.

Profesinės veiklos vertinimo procesas yra labai svarbus, nes tokiu būdu yra skiriamas nuolatinis dėmesys darbuotojams. Tai padeda juos sutelkti bendrai veiklai, skatinti, didinti pasitikėjimą savimi bei formuoti paties darbuotojo savo darbo vertinimo skalę.

Remiantis Dessler (2001), darbo vertinimas – tai darbuotojo darbinės veiklos lygio vertinimas, kuris yra atliekamas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus. Pats darbo įvertinimo faktas turi neabejotinos įtakos personalo motyvavimo procesui.

Darbuotojų darbo vertinimas yra gana sudėtingas procesas. Tai „planuotų, nuolatinių ir baigtinių veiklos intervencijų į veiklą vertinimas, siekiant nustatyti pastarųjų reikšmingumą ir aktualumą, efektyvumą ir veiksmingumą, poveikį ir stabilumą“ (Vanagas, Tumėnas, 2008). Taip yra suformuojamas ir atitinkamas paties darbuotojo požiūris į jo darbą bei jo darbo vertinimas.

Siekiant vertinti darbuotojo asmenines savybes lemiamą reikšmę turi paties darbuotojo gebėjimai reikiamu momentu pademonstruoti deramą kvalifikaciją, sugebėjimus. Šiuo atveju yra kalbama ne tik apie iki šiol jau turimą kvalifikaciją, bet ir apie galimybę ją toliau plėtoti (Thom, 2004).

Valstybės tarnybos tarnautojų veiklos vertinimą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymo straipsnių nuostatos, kuriose yra nustatyta tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo sistema, kurios pagalba yra siekiama užtikrinti valstybės tarnybos pastovumą ir profesionalumą. Tarnautojo veiklos produktyvumo ir jo kvalifikacijos vertinimas yra siejami su galimybe užimti aukštesnes pareigas ir gauti didesnę atlyginimą. Taip pat vertinimą reglamentuoja ir valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės (Žin., 2002, Nr. 60-2470; 2003, Nr. 15-612, Nr. 45-1441; 2006, Nr. 92-3610).

Teisiniuose dokumentuose įvardijami šie pagrindiniai tarnautojų ir jų darbo vertinimo tikslai:

- gerinti valstybės tarnybos darbo kokybę ir efektyvumą;
- padidinti valstybės tarnautojų motyvaciją;
- sudaryti galimybę vadovams priimti efektyvesnius sprendimus personalo valdyme;
- išplėtoti bazę individualiam tarnautojų mokymui.

Apibendrinant, galima daryti prielaidą, kad darbuotojo darbo vertinimas sąlyginai priklauso nuo paties darbuotojo profesionalumo, kvalifikacijos (t.y. sugebėjimo tam tikrų žinių pagalbą bei būdais ir priemonėmis) pasiektų rezultatų. O darbuotojo profesionalumo lygis bei kvalifikacija yra sąlygojami pačios asmenybės gebėjimų, potencijos, savimotyvacijos, ryžto ir kitų asmeninių savybių.

Personalas jaustis motyvuojamas, jei darbuotojų darbo atlikimas bus vertinamas arba, kitaip tariant, pripažintas. Daugumai darbuotojų yra reikalingas jų darbo vertinimas ir jie to tikisi. Tokiu būdu žmogaus darbo vertinimas atlieka skatinamąjį poveikį.

ATLIEKAMO DARBO SVARBA

Tai darbuotojo motyvaciją sąlygojantis veiksnys, kuris yra būdingas būtent viešojo sektoriaus darbuotojams ir yra priskiriamas dvasinio, moralinio pobūdžio motyvams. Atliekamo darbo svarbą Diskienė (2008), Marcinkevičiūtė (2005), Palidauskaitė (2008) ir Šavareikienė (2002) įvardina kaip unikaliausią veiksnių valstybės tarnyboje. Unikalumą įrodo normatyviniai aspektai, susiję su tarnybos etika, tarnavimo visuomenės interesams idealu bei siekis, kad atliekamas darbas ir jo rezultatai būtų naudingi plačiu mastu.

Tyrimai liudija, kad valstybės tarnautojo karjerą dažnai renkasi tie asmenys, kuriems svarbesnė yra jų atliekamo darbo reikšmė, nei piniginis atlygis. Tokie žmonės nori padėti kitiems, nuolat jais rūpintis, pirmumą teikia visuomenės interesams ir tikisi, kad jų atliekamas darbas bei gauti rezultatai bus naudingi daugeliui. Dirbančiam žmogui darbas yra suvokiamas kaip vertybė, kuri įprasmina jo gyvenimą, lemia vietą visuomenėje (Marcinkevičiūtė, 2005). Tyrimas, kuris buvo atliktas siekiant

išsiaiškinti pagrindinius Lietuvos valstybės tarnautojus motyvuojančius veiksnius, parodė, kad atliekamo darbo svarbos veiksnį dešimties balų sistemoje darbuotojai įvertino 8,5 balo (Palidauskaitė, 2008).

Atlikusi įvairių tyrimų, susijusių su personalo viešajame sektoriuje motyvacija, Diskienė (2008) teigia, kad vienu tyrimų rezultatai pabrėžia, jog būsimieji darbuotojai įsilieja į viešojo sektoriaus institucijų veiklą skatinami pareigos ir atsakomybės jausmo tarnauti bendram reikalui ar net patriotizmo. Kiti – dėl darbo vietų reikšmės, susijusios su žmonių pagarba, prestižu. Taigi viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija neretai yra sąlygojama atliekamo darbo svarbos, stipraus noto tarnauti visuomenei, siekimo prisidėti prie viešųjų interesų realizavimo užtikrinimo.

Diskienė (2008) nagrinėdama ir bandydama apibendrinti įvairių autorių pateikiamus motyvacijos išskirtinai viešajame sektoriuje apibūdinimus, teigia, kad šiame sektoriuje motyvacija dažnai apibūdinama kaip bendra altruistinė motyvacija bendruomenės, valstybės, tautos ar žmonijos interesams, taip pat motyvacija gali būti jėga, verčianti darbuotojus teikti visapusiškai reikšmingas viešąsias paslaugas ir kt.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnyba yra susijusi su altruizmu bei sąžininga veikla visuomenės labui, taigi išskirtos ir anksčiau paminėtos vertybės ne tik turi įtakos darbuotojų elgsenos formavimuisi, bet kartu pritraukia žmones įsilieti į viešojo sektoriaus tarnybą ir motyvuoja juos sėkmingai veiklai.

2.2. Išoriniai motyvaciją sąlygojantys veiksniai

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad tiek vidinė, tiek išorinė motyvacija ir jas sąlygojantys veiksniai yra svarbūs personalo motyvacijos sistemoje. Tačiau išorinės motyvacijos paskatos yra neišvengiamos, nes kaip jau ir buvo minėta apibendrinant motyvacijos sąvoką, palaikyti vidinę motyvaciją yra gana sudėtinga. Ją būtina nuolat stiprinti, todėl išorinę motyvaciją sąlygojančių veiksnių svarba yra akivaizdi.

Veikiant išoriniams motyvaciją sąlygojantiems veiksniams, darbuotojas siekia konkrečios naudos, neturimo objekto. Dažniausiai šiais veiksniais yra įvardinami paaukštinimas, darbo užmokestis ir kitos finansinės paskatos, kitų suteikiami atlygiai, naudos.

Pasitelkiant išorinės motyvacijos veiksnius darbuotoją galima nukreipti konkrečiai efektyviai ir rezultatyviai veiklai.

DARBO UŽMOKESTIS

Kiekvienam žmogui pinigai turi skirtingą reikšmę. Dažniausiai už atliktą darbą gautą atlygį žmogus išleidžia savo egzistenciniams poreikiams patenkinti. Taip pat pinigai patenkina ir kitą poreikį

– saugumo bei garantuoja ateitį. Anot Palivonienės (2008), kuo aukštesnės pakopos yra žmogaus poreikiai, tuo daugiau pinigų yra siekiama gauti.

Paprastai yra dirbama tam, kad būtų gautas piniginis užmokestis. Be to, tikimasi, kad tas užmokestis deramai atlygins už darbą ir kad laikui bėgant atlygis atitinkamai didės. Daugumoje institucijų yra vadovaujamosi prielaida, kad pavykus susieti minėtus lūkesčius su gerai atliekamu darbu pinigai gali tapti vienu svarbiausių motyvuojančių veiksnių (Raipa, 2002).

Kadangi atlygis už darbą yra vienas iš universaliausių veiksnių, motyvuojančių personalą dirbti, todėl ne tiek svarbu yra užmokesčio dydis, kiek svarbu, kad darbuotojas jaustų, jog jam yra teisingai atlyginama už jo pastangas. Jausmas, kad už darbą yra mokama neteisingai ir nesąžiningai gali susilpninti darbo pastangas (Diskienė, Marčinskas, 2007).

Darbo užmokestis dažnai lemia darbo vietos pasirinkimą ir jos patrauklumą. Kaip teigia Palidaukaitė (2008), atlyginimas ne tik atspindi profesinės veiklos vertę, bet kartu yra ir profesijos įvaizdžio dalis.

Darbo užmokestis valstybės tarnyboje nėra toks didelis kaip privačiame sektoriuje. Čia atlyginimo lyginimas gali būti sudėtingas dėl skirtingų (kokybinių/kiekybinių) veiklos rodiklių, darbo sudėtingumo ir tenkančios atsakomybės. Anot Cardona (2009), darbo užmokestis pagal darbo rezultatus valstybės tarnyboje, gali atrodyti kaip racionali valstybės tarnautojų veiklos skatinimo priemonė, tačiau praktiškai įgyvendinti jį yra labai problematiška, nes:

1. darbo užmokesčio pagal darbo rezultatus sistemų įgyvendinimas yra brangus ir reikalauja daug laiko;
2. daugeliu atvejų tokios sistemos gali būti taikomos tik aukštesniojo lygio tarnautojams;
3. sudėtinga problema yra veiklos vertinimas, ypač tose srityse, kuriose nėra akivaizdžios kiekybiškai nustatomos išeišios.

Nepaisant šių priežasčių, viešojo sektoriaus darbuotojai vis tiek linkę pritarti kiekybiniam ir kokybiniam darbo rezultatų vertinimui bei darbo užmokesčio pagal darbo rezultatus sistemos diegimui viešajame sektoriuje (Snell, Bohlauder, 2007).

Piniginis atlygis viešojo administravimo sektoriuje, vadovų nuomone, neturi lemiamo vaidmens, o pagrindinis dėmesys yra skiriamas aukštesnio lygio poreikių tenkinimui, tam naudojant atitinkamas priemones. Tačiau šiandieninės realijos teigia, kad darbo užmokestis vis dėlto yra pagrindinis tarnautojo elgesio motyvas ir tai yra susiję su šalies socialine ir ekonomine aplinka bei būkle (Diskienė, 2008).

Kaip ir daugelis pasaulio šalių, taip ir Lietuva išgyvena ekonominę bei finansinę krizę, todėl kaip teigia Gerikienė ir Blažienė (2009), yra tikslinga, atsižvelgiant į pasikeitusias finansines sąlygas, peržiūrėti tarnautojams taikomas mokėjimo už darbą sistemas.

Siekiant atlyginti už darbą, vis dažniau atsižvelgiama į darbuotojų kvalifikaciją, darbo rezultatus, įgūdžius ir atsakomybę. Tarnautojų darbo užmokestį sudaro: pareiginė alga, priedai ir priemokos bei išmokos. Pagrindinis elementas atsilyginant už tarnybą yra pareiginė alga, kurios dydis bendroje darbo užmokesčio sistemoje, priklauso nuo kiekvienos šalies (Vaisvalavičiūtė, 2009).

Lietuvoje apmokėjimą už darbą valstybės tarnautojams reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymo VI skyrius. Toks reglamentavimas įgyvendina skaidrią, visiems suprantamą valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sistemą, yra nustatomi pareiginės algos dydžiai pagal valstybės tarnautojų pareigybių kategorijas ir tai yra stabili valstybės tarnautojo darbo užmokesčio dalis. Pareigybės kategorija nustatoma vadovaujantis Vyriausybės patvirtinta valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodika ir nustatytais valstybės tarnautojų pareigybių vertinimo kriterijais.

Teisės aktuose akcentuojamos darbo apmokėjimo sąlygos gali būti koreguojamos sunkmečio sąlygomis. Remiantis šiuo metu galiojančiais teisės aktais, kurie reglamentuoja darbo apmokėjimo sąlygas Lietuvoje yra pateikiama tokia tarnautojų darbo užmokesčio sandara:

- **pareiginė alga** (priklauso nuo pareigybių grupės pagal priede numatytus koeficientus ir institucijos, kurioje dirbama);
- **priedai** (už tarnybos Lietuvos valstybei stažą, kvalifikacinę kategoriją ar klasę, laipsnį ar tarnybinį rangą, diplomatinį rangą);
- **pareiginės algos dydžio vienkartinis priedas**;
- **priemokos** (už darbo krūvį viršijančią veiklą, papildomas užduotis, darbą kenksmingomis sąlygomis);
- **apmokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties, viršvalandinių, budėjimo darbą** (apmokama pagal LR Darbo kodeksą).

Reikėtų pažymėti, kad nors viešajame sektoriuje darbo užmokesčio sistema tapo skaidresnė (nes šiuo metu yra vis griežčiau reglamentuojama teisės aktais), vis dėlto motyvacinei orientacijai tai nepadarė jokios didelės įtakos, kaip buvo teigiama. Egzistuoja centralizuotas valstybinis mokėjimo už darbą reguliavimas, kuris sąlygoja darbuotojų darbo užmokesčių skirtumą nepagrįstumą, neparodo konkrečių pareigų sudėtingumo ir atsakomybės lygio (Diskienė, Marčinskas, 2007).

Darbuotojams, ypač kvalifikuotiems, yra labai svarbu koki darbo užmokestį jie gauna. Todėl nustatant dažniausiai aukštos kvalifikacijos valstybinio sektoriaus darbuotojų darbo užmokestį, reikalingi vadovautis vienodais kriterijais.

Nėra logiška vienu darbuotojų sąskaita didinti darbo užmokestį kitiems darbuotojams, neįvertinant papildomų sąlygų (darbo sudėtingumo, kompetencijai keliamų reikalavimų, atsakomybės ir socialinės reikšmės). Sukurta efektyvi mokėjimo už darbą sistema personalą motyvuotų dirbti gerai ir siekti gerų darbo rezultatų.

SOCIALINĖS GARANTIJOS

Remiantis įvairiose šalyse (Belgijoje, Danijoje, Lietuvoje, Suomijoje, Šveicarijoje ir kt.) atliktų valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimų duomenimis, galima daryti išvadą, kad socialinės garantijos taip pat yra vienas iš svarbiausių išorinių motyvaciją sąlygojančių veiksnių tiek jau esamiems tarnautojams, tiek planuojantiems jais tapti.

Nors mokslininkai nemažai dėmesio skiria žmogiškųjų išteklių vadybai, personalo valdymui, tačiau tiek Lietuvos, tiek užsienio autoriai socialinių garantijų problematikos temomis viešajame sektoriuje kol kas yra rašę nedaug (Vaisvalavičiūtė, 2009).

Kaip teigia Palidauskaitė (2005), užsienio autoriai, tyrinėdami socialinių garantijų svarbą, vartoja naudų (angl. *benefit*) sąvoką. Naudos – tai apmokamos laisvos dienos, sveikatos, gyvybės draudimai, vaikų priežiūros įstaigos ir kt. (Dessler, 2001).

Skiriamos kelios darbuotojų naudų kategorijos:

- **užmokestis už neišdirbtą laiką;**
- **draudimo naudos;**
- **pensijų naudos;**
- **paslaugų naudos;**
- **lanksčių naudų planai.**

Vaisvalavičiūtė (2009) teigia, kad paprastai socialinėms garantijoms yra priskiriami medicininis ir pensinis draudimai, atostogos, parama darbuotojams, įvairios lengvatos ir kt. Norint pateikti universalų, aiškų socialinių garantijų apibrėžimą, tai padaryti yra gana sudėtinga, nes tuomet reikia atsižvelgti į konkrečios šalies valstybės tarnybos modelį, susiklosčiusias tam tikras administracines, istorines tradicijas, bendrą šalies ekonominės plėtros lygį ir panašiai.

Lietuvoje piliečių teises į socialinę apsaugą reglamentuoja Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992). Čia reglamentuojant piliečių teises, nėra išskiriamos atskiros gyventojų grupės, todėl valstybės tarnautojams, kaip ir visiems kitiems piliečiams, Konstitucija suteikia tokias socialines teises - saugias, sveikas darbo sąlygas, teisingą darbo užmokestį, socialinę apsaugą nedarbo atveju, teisę į atostogas ir kt. (Palidauskaitė, 2005).

LR Valstybės tarnybos įstatymas reglamentuoja tarnautojų darbo laiką ir tokias socialines garantijas kaip valstybinis socialinis draudimas, atostogos, išeitinės išmokos ir kompensacijos, tarnybos stažas, persikėlimo išlaidų kompensavimas, atlyginimo perkėlimas į kitas pareigas, pagalba tarnautojui žuvus ar susižalojus.

Lietuvos Respublikos Darbo kodekse (2002) teigiama, kad tarnautojai turi teisę į nėštumo ir gimdymo atostogas, mokymosi atostogas, atostogas vaikui prižiūrėti (kol jam sueis treji metai), tėvystės atostogas, atostogas santuokai sudaryti, sergančiam šeimos nariui slaugyti ir kt.

Apibendrinant pateiktą informaciją, galima teigti, kad darbas viešajame sektoriuje yra pakankamai saugus ir suteikiantis daugelį socialinių garantijų. Įvairios lengvatos, parama darbuotojams sąlygoja personalo motyvavimo procesą. Remiantis autoriais ir jų atliktų tyrimų duomenimis, daroma prielaida, kad socialinių garantijų veiksnys neretais atvejais sąlygoja darbuotojo motyvaciją renkantis darbą valstybės tarnyboje, o dirbantiems viešajame sektoriuje sudaro sąlygas patenkinti savo saugumo poreikius, kurių dėka darbuotojas jaučiasi motyvuojamas.

DARBO SĄLYGOS

Darbo sąlygos – svarbus personalo motyvaciją sąlygojantis išorinis veiksnys. Darbo sąlygos yra priskiriamos išorinių motyvaciją sąlygojančių veiksnių grupei dėl pačios institucijos galimybių šias sąlygas kontroliuoti (Diskienė (2008), Palidauskaitė (2008), Raipa (2002) ir kt.).

Institucijos neretai darbo sąlygas bando panaudoti kaip motyvatorių, tačiau, anot Palidauskaitės (2008), šie bandymai susiduria su tam tikrai sunkumais:

- ne visi darbuotojai vienodai vertina darbo sąlygas ir autonomijos poreikį, todėl siekiant naudoti šią motyvaciją, reikia atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo poreikius;
- darbo sąlygų gerinimo įtaka motyvavimui yra gana trumpalaikė, nes personalas greit apsipranta su įvykusiais pokyčiais ir juos traktuoja kaip savaimę suprantamą dalyką.

Raipos nuomone (2002), kalbant apie darbo sąlygas yra siūloma jas skirti į tris kategorijas:

1. **fizinė ir psichologinė aplinka;**
2. **įvairios lengvatos ir parama darbuotojams;**
3. **darbuotojų autonomijos laipsnis.**

Fizinės ir psichologinės aplinkos svarba siekiant motyvuoti personalą yra akivaizdi. Jei darbo aplinka yra visapusiškai gera, tai joje personalas dirba entuziastingai, tarp darbuotojų ir vadovų vyrauja abipusė pagarba, žmonės jaučia, kad su jais yra elgiamasi teisingai (Field, 2006).

Bendravimo poreikis, vadovų nuomone, yra gana svarbus, tačiau vertėtų pabrėžti, kad bendravimo poreikio patenkinimas ne visuomet užtikrina didesnę atliekamo darbo produktyvumą. Priešingai, tai net gali pastūmėti aktualių užduočių atlikimą į antrą vietą, nes darbuotojams teigiama psichologinė aplinka, santykiai kolektyve yra vieni svarbiausių (Diskienė, 2008). Pakeisti psichologines sąlygas yra sunku, nes norint tai padaryti, gali tekti keisti ir pačių darbuotojų požiūrį ir elgseną (Raipa, 2002).

Kadangi viešojo sektoriaus darbuotojams ne mažiau yra aktualus saugumo poreikis, jį patenkinti padeda **įvairios lengvatos ir parama**. Saugumo poreikio patenkinimo galimybes reglamentuoja socialinių garantijų suteikimo teisinė bazė, institucijos vidaus nuostatai, kuomet suteikiamos įvairios lengvatos bei parama garantuoja darbuotojui saugumo jausmą.

Kalbant apie darbuotojų **autonomijos laipsnį**, kaip vieną iš darbo sąlygų kategorijų, įvardinami du labiausiai paplitę darbuotojų autonomijos didinimo būdai (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Darbuotojų autonomijos didinimo būdai

LANKSTUS DARBO LAIKAS	DARBO PRATURTIMAS
<p>Kitaip dar vadinamas alternatyviu darbo grafiku, kuris reiškia alternatyvą penkių dienų ir aštuonių valandų darbo savaitei.</p> <p>Labiausiai paplitusi sistema yra, kai darbuotojams sudaromos galimybės dirbti tiek pat valandų per dieną, tačiau leidžiama į darbą atvykti ir iš jo išvykti neįprastu laiku.</p> <p>Šis būdas padeda išvengti darbuotojų pravaikštų ir personalo kaitos.</p>	<p>Kitaip vadinamas darbo reorganizavimu.</p> <p>Naudojamas kuomet yra siekiama darbą padaryti įdomesnį, nemonotonišką, darbuotojams suteikiant daugiau asmeninės atsakomybės. Darbas turėtų skatinti darbuotoją tobulėti, taip pat suteikti galimybę gilinti žinias ir ugdyti kūrybiškumą.</p>

Šaltinis: sudaryta remiantis Palidauskaite (2008), Raipa (2002).

Aptarus darbo sąlygų svarbą veikiančią personalo motyvaciją, galima teigti, kad kiekvienam darbuotojui siekiant sėkmės bei užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo yra reikalingas skirtingas stimulus. Atkreipiant dėmesį į darbuotojų poreikius bei tinkamai panaudojant tam tikrus veiksnius siekiant darbuotojus motyvuoti, gali būti užtikrinamas sklandus institucijos darbas.

KARJEROS GALIMYBĖS

Atitinkamas personalo judėjimas institucijoje – paaukštinimas pareigose, perkėlimas į kitą skyrių, pareigų pažeminimas, atleidimas iš darbo – vienos svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo sričių. Šis procesas užtikrina, kad institucija turės kuo užpildyti laisvas darbo vietas.

Karjera dažniausiai yra interpretuojama kaip tam tikra pažanga profesijos ar institucijos viduje, institucijos ar profesijos pasirinkimas iki darbingo gyvenimo pabaigos (Palidauskaitė, 2007).

Įstaiga, suteikdama darbo vietą su karjeros galimybėmis, iš darbuotojo tikisi jo atsidavimo ir lojalumo, tinkamo pareigų atlikimo. Tačiau Raipa (2002) pažymi, kad dauguma įstaigų neskiria pakankamo dėmesio šiai žmogiškųjų išteklių valdymo sričiai. Autorius įvardina dvi pagrindines priežastis, dėl kurių susidaro tokia situacija. Pirma, paprastai yra prognozuojamas personalo poreikis sudarant biudžetą vieneriems metams į priekį, todėl yra nepagalvojama apie ateitį. Antra, darbuotojams dažniau rūpi jų dabartinės pareigos nei perėjimas į naujas.

Akcentuojant, kad karjeros galimybės atliktų personalo motyvaciją sąlygojančio veiksnio funkciją, Palidaukaitė (2008) įvardina tris svarbias sąlygas:

1. karjeros turi būti siekiama;
2. siekti karjeros turi būti įmanoma;
3. turi būti aiškus ryšys tarp veiklos ir karjeros galimybių.

Atsižvelgiant į autorės nuomonę, galima teigti, kad jei egzistuoja šios sąlygos, karjeros galimybės tampa personalo motyvaciją sąlygojančiu veiksniumi. Svarbu paminėti, kad valstybės tarnyboje karjeros galimybės yra teisiškai reglamentuotos ir gali priklausyti nuo esamo valstybės tarnybos modelio.

Valstybės tarnyba yra organizuota hierarchiniu principu ir numato karjeros galimybes atsižvelgiant į išstarnautą laiką, įgytą patirtį ir pasiektus rezultatus. Tradiciškai karjera yra siejama su aukštesnes pareigas užimančiais asmenimis, tačiau ji gali būti planuojama kiekvienam darbuotojui.

Paaukštinimo galimybės vadovams dažnai būna pagrindine paskata už puikų valdymą. Viena svarbiausių paaukštinimo problemų yra tai, kad institucijos darbuotojai, kurie nebuvo paaukštinti, dažnai jaučiasi nepakankamai įvertinti, o tai gali paveikti jų darbą ir gaunamus rezultatus (Žapatorius, 2007).

Paaukštinimu pareigose, perkėlimu į kitas pareigas galima siekti tokių tikslų, kaip tobulinimas, didesnės darbo patirties suteikimas. Todėl mokymąsi Diskienė ir Marčinskas (2007) akcentuoja kaip vieną iš tobulėjimo ir karjeros siekimo galimybių.

Motyvuotas darbuotojas stengiasi įgyti kuo daugiau žinių, patirties, kelti savo kvalifikaciją, jeigu jam būtų sudaromos galimybės jo karjeros kilimui.

VADOVAVIMO STILIUS

Visuomenėje vyrauja nuomonė, kad vadovai disponuoja tokiais ištekliais kaip pinigai, pastatai, įvairios priemonės, energija, tačiau veiklos rezultatyvumas vis dėlto yra sąlygojamas darbuotojų.

Vadovai didele dalimi prisideda prie organizacijos kultūros kūrimo, daro įtaką psichologinei ir fizinei aplinkai, darbo sąlygoms, komandinei dvasiai, remia ir vertina darbuotojų veiklą, tokiu būdu darydami įtaką darbuotojų individualiai motyvacijai (Palidaukaitė, 2008). Autorė teigia, kad vadovų veikloje yra labai svarbus dėmesys elgesio standartams ir vadovavimasis jais bei santykiai darbo kolektyve. Nuo to, kokiais būdais vadovas vadovauja darbuotojams, kaip su jais elgiasi, labai priklauso tai, ar darbuotojai jausis motyvuojami.

Jau anksčiau, buvo minėta, kad tik pats būdamas motyvuotas, vadovas sugebės tinkamai ir rezultatyviai motyvuoti darbuotojus. Savo elgesiu, asmeniniu pavyzdžiu vadovas gali įkvėpti pavaldinius darbiui. Demonstruodamas, kad domisi kiekvieno darbuotojo veikla, kad yra vertinama kiekvieno institucijos nario nuomonė, adekvačiai vertindamas atliktus darbus bei pareikšdamas padėką

ir padėdamas naujam darbuotojui įsilieti į bendruomenę, vadovas motyvuoja visą personalą, o kartu ir kiekvieną darbuotoją atskirai.

Anot Palidauskaitės (2008), vadovavimo stilius neigiamai darbuotojus gali paveikti tik tuomet, kai darbuotojai jaučiasi nušalinti nuo institucijos tvarkymo reikalų.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo išskirtos keturios vadovo funkcijos, kurių dėka gali būti teigiamai ir rezultatyviai sąlygojama personalo motyvacija.

1. **Darbuotojų įtraukimas į institucijos tvarkymo reikalus, sprendimų priėmimą** (Marcinkevičiūtė, 2005; Palidauskaitė, 2008). Sudarius šias sąlygas darbuotojams, vadovas sustiprina personalo tapatinimąsi su institucijos tikslais. Įtraukus darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą galima pasiekti geresnių darbo metodų ir patobulintų procesų.

2. **Naujo darbuotojo įtraukimas į kolektyvą** (Palivonienė, 2008). Šis laikotarpis ir vadovo veiksmai yra glaudžiai susiję su darbuotojų motyvavimu. Pagrindinė vadovo užduotis siekiant motyvuoti darbuotoją, yra kuo geriau išsiaiškinti kokie yra darbuotojo lūkesčiai. Tačiau taip pat vadovui derėtų suformuoti tikrovę atitinkančią institucijos sampratą ir aiškiai bei priimtina forma išsiaiškinti, kurie darbuotojo lūkesčiai yra realūs ir bus įmanoma juos patenkinti, o kurie, deja, nebus patenkinti arba bus patenkinti tik su tam tikromis sąlygomis.

3. **Adekvatus darbuotojo veiklos vertinimas** (Marcinkevičiūtė, 2005; Palivonienė, 2008). Vadovui reikalinga nuolat atlikti savo bei pavaldinių veiklos vertinimą tam, kad būtų suteikiamas grįžtamasis ryšys. Darbuotojui svarbu žinoti ką jis daro puikiai, o kur dar jam reikėtų pasitempti, nes dažnai nuo to priklauso darbuotojo atliekamo darbo kokybė. Darbo atlikimo vertinimas turi skatinamąjį poveikį.

4. **Vadovavimo stilius** (Jazdauskaitė, 2004; Palidauskaitė, 2008; Palivonienė, 2008). Vadovavimo stilius ir vadovo santykiai su darbuotojais stipriai sąlygoja jų veiklą. Paties vadovo nuostatos ir gebėjimas savo elgesiu su pavaldiniais paskatinti juos siekti aukštesnių tikslų, darbuotojams sudaro prielaidas jaustis vertinamais. Vadovas turėtų remtis šiais principais vadovaudamas personalui:

- būti gana plačių pažiūrų ir sugebėti priimti darbuotojų nuomones ir požiūrius, nemanydamas, kad tik jo paties sprendimai yra teisingi;
- leisti pačiam darbuotojui prisiimti atsakomybę, nes kai darbuotojas gali pats rinktis, yra galimybė, kad jis atras daugiau tinkamų sprendimų;
- būti išmintingu ir leisti darbuotojui mokytis pačiam, jį stebint, komentuojant jo veiksmus ir atitinkama forma patariant, o ne mokant kaip viską geriau atlikti.

Daugumos vadovų atliekamų funkcijų bei veiksmų, tinkamai pasirinkto vadovavimo stiliaus dėka galima daryti įtaką kiekvienam darbuotojui individualiai, ir visam personalui, jo darbinei veiklai bei gaunamiems rezultatams. Suvokdamas savo asmeninį, prigimtinių potencialą ir juo remdamasis,

vadovas formuoja institucijos raidos strategiją, santykius su personalu, bendrą vertybių sistemą. Jeigu darbuotojams taip pat vadovo turimos vertybės ir nuostatos yra svarbios, jis jų laikysis, todėl net paprastas atsakomybės delegavimas, atliekant užduotį, darbuotojui taps reikšmingu motyvuojančiu veiksmu (Diskienė, Marčinskas, 2007).

2.3. Teorinės darbo dalies apibendrinimas

1. Magistro baigiamajame darbe atlikus mokslinės literatūros analizę ir aptarus pagrindines sąvokas (motyvas, motyvacija ir motyvavimas), galima teigti, kad šios sąvokos tarpusavyje glaudžiai siejasi, o motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokių tikslų siekia asmenys ir kokie yra jų poreikiai bei elgesio alternatyvos. Personalo motyvacija yra vienas efektyviausių institucijos narių valdymo instrumentų, kuri tinkamai panaudojant galima pasiekti gerų darbo rezultatų. Darbuotojo aktyvumui didelę reikšmę turi jo patenkinti poreikiai, kurie yra suprantami, kaip žmonių elgesio motyvai. Šių motyvų pagalba galima įtakoti motyvacijos stiprumą.

2. Kalbant apie personalo motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, būtina atkreipti dėmesį ir į darbuotojus demotyvuojančias priežastis, kurios personalui sukelia nepasitenkinimo jausmą. Sėkmingą institucijos veiklą gali neigiamai paveikti, sustabdyti arba visiškai nutraukti priešingas motyvacijai procesas – personalo demotyvacija. Žemos motyvacijos rezultatas yra asmeninės atsakomybės vengimas, nenuosekli veikla, personalo kaita, pravaikštos ir pan. Darbuotojų nepasitenkinimo darbu pasekmėmis yra neigiama įtaka institucijų darbui ir atliekamos veiklos nerezultatyvumas. Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad kartais yra lengviau darbuotoją demotyvuoti nei motyvuoti. Demotyvacijos procesas greitai išibėgėja ir plinta tarp personalo. Nustačius demotyvuojančius veiksnius, būtina imtis konkrečių veiksmų, kurių pagalba demotyvatoriai būtų pašalinti arba susilpnintas jų veikimas.

3. Darbuotojų motyvavimo problematikos tema yra sukaupta nemažai teorinių ir praktinių sprendimų, tačiau norint šias žinias pritaikyti praktikoje, būtina atsižvelgti į konkrečios institucijos ypatumus ir be abejo jos darbuotojus. Siekiant personalą motyvuoti, reikėtų nustatyti darbuotojų veiklos motyvus, pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu veiksnius, individualias motyvacinių veiksnių struktūras. Veikiami vidinių veiksnių, darbuotojai pasitenkina pačiu darbo procesu. Veikiant išoriniams motyvaciją sąlygojantiems veiksniams, darbuotojas siekia konkrečios naudos, geidžiamo objekto, šie veiksniai siejami su materialinėmis ir nematerialinėmis paskatomis. Vykdam šias sąlygas, galima sėkmingai kurti ir įgyvendinti personalo motyvacijos sistemą. Atitinkamų, vidinių ar išorinių, motyvaciją sąlygojančių veiksnių dėka, darbuotojai jaučiasi motyvuojami, yra skatinami imtis veiklos, tokiu būdu siekdami realizuoti savo poreikius, geriau atlieka jiems pavestas užduotis, darbo produktyvumo lygis žymiai išauga.

3. PERSONALO MOTYVACIJOS IR JĄ SĄLYGOJANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMAS

Pirmame ir antrame magistro baigiamojo darbo skyriuose aptarti personalo motyvacija, ją sąlygojantys veiksniai bei jų sąveika, reikalauja pagrįstumo praktiniu požiūriu. Teoriškai atskleista, kad darbuotojų motyvaciją sąlygoja vidiniai (noras tobulėti ir kelti kvalifikaciją, darbo turinys, darbo vertinimas, atliekamo darbo svarba) ir išoriniai (darbo užmokestis, socialinės garantijos, darbo sąlygos, karjeros galimybės, vadovavimo stilius) veiksniai.

Apibendrinus atliktų personalo motyvacijos Lietuvos viešajame sektoriuje tyrimų (Marcinkevičiūtė (2009), Palidauskaitė (2008), Šavareikienė (2008), Vaisvalavičiūtė (2009) ir kt.) rezultatus galima teigti, kad Lietuvoje valstybės tarnautojų motyvaciją taip pat sąlygoja vidiniai ir išoriniai veiksniai. Įtakojami kurių nors jų, žmonės renkasi darbą viešajame sektoriuje, dirba motyvuotai, pasitenkina pačiu darbo procesu. Šių darbuotojų veikla yra efektyvi ir naudinga, užtikrinamas kokybiškas viešųjų paslaugų tiekimas.

Magistro darbo tyrimo pagalba yra siekiama atskleisti personalo motyvaciją sąlygojančius veiksnius dviejose institucijose, ir palyginti jų pasiskirstymą ir prioritetiškumą darbuotojų, dirbančių mieste ir rajone, atžvilgiu. Dėl šių priežasčių, darbuotojų motyvacijos tyrimui bei gautų rezultatų lyginamajai analizei atlikti buvo pasirinktos dvi Lietuvos viešojo sektoriaus savivaldos institucijos – X miesto savivaldybė ir Y rajono savivaldybė.

Šiame skyriuje trumpai pristatomos tiriamos institucijos, jų veikla, personalo valdymo ir motyvavimo jose ypatybės. Taip pat pristatomas atliktas tyrimas, pagrindžiamas metodikos pasirinkimas, aptariama tyrimo eiga. Pateikiami gauti rezultatai ir atliekama lyginamoji pagrindinių tyrimo rezultatų analizė bei jų apibendrinimas.

3.1. Tyrimo metodai, instrumentarijus ir eiga

Skyriuje aptarsime tyrimo, skirto Lietuvos viešojo sektoriaus savivaldos institucijų (X miesto ir Y rajono savivaldybių) motyvacijai tirti, metodikos pasirinkimo priežastis ir būdus. Taip pat tyrimo instrumento (anketos) rengimą bei tyrimo eigą.

Siekiant magistro darbe išsikelto tikslo – analizuoti personalo motyvacijos svarbą ir atskleisti ją sąlygojančius veiksnius, buvo atliktas dviejų Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų tyrimas. Šio tyrimo aktualumas įžvelgiamas šiuose aspektuose:

- **naujumas** – magistro baigiamojo darbo tyrimas atliktas dviejose Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose ekonominio sunkmečio laikotarpiu, kuomet yra svarbu išsiaiškinti darbuotojų

pasitenkinimo darbu ir jų motyvuotumo būseną valstybiniame sektoriuje. Atliktas tyrimas atskleidžia, kurie motyvaciniai veiksniai labiau sąlygoja savivaldos institucijų, miesto ir rajono atžvilgiu, darbuotojų motyvaciją sunkmečio laikotarpiu. Atlikus mokslinės literatūros analizę nepavyko rasti tyrimų, atliktų siekiant *palyginti* mieste dirbančių valstybės tarnautojų motyvaciją sąlygojančius veiksnius su tarnautojų, dirbančių rajone. Dauguma personalo motyvacijos tyrimų yra atlikti privačiame sektoriuje, arba viešajame sektoriuje, bendrai tiriant valstybės tarnautojus dirbančius tiek miestuose, tiek rajonuose. Šiuo tyrimu siekiama atskleisti ir palyginti personalo motyvaciją sąlygojančius veiksnius miesto ir rajono lygmenimis;

- **rezultatų pritaikymo tiriamose institucijose galimybė** – taikymo perspektyvos susiję su tuo, kad diagnozavus darbo motyvacijos pagrindines problemas, galima nustatyti jų sprendimo būdus, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, lūkesčius bei bendrą ekonominę situaciją, institucijų galimybes atitinkamu laikotarpiu, siekiant geresnės darbo motyvacijos institucijose.

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir susipažinus su valstybės tarnyboje atliktų darbuotojų motyvacijos tyrimų rezultatais, darbe išsikelta **hipotezė**, kad Lietuvoje valstybės tarnautojų motyvaciją labiau sąlygoja vidiniai veiksniai, nei išoriniai. Siekiant ją patvirtinti arba paneigti buvo atliktas magistro darbo tyrimas.

Tyrimo problema. Personalo valdymas bei motyvavimas turėtų būti vienos svarbiausių sričių Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose. Valstybės tarnautojai užtikrina institucijų veiklą, viešųjų paslaugų teikimą, taigi nuo jų darbo priklauso veiklos efektyvumas ir rezultatyvumas, viešųjų paslaugų kokybė. Svarbu išsiaiškinti, ar valstybės tarnautojai jaučia pasitenkinimą darbu, ar yra pakankamai motyvuojami, ir kurie veiksniai sąlygoja jų motyvaciją ypač ekonominio sunkmečio laikotarpiu.

Tyrimo probleminis klausimas: Kurie motyvaciniai veiksniai (vidiniai ar išoriniai) labiau sąlygoja miesto ir rajono savivaldybių darbuotojų motyvaciją?

Tyrimo objektas – X miesto savivaldybės ir Y rajono savivaldybės personalo motyvacija.

Tyrimo tikslas – tirti personalo motyvaciją pasirinktose savivaldos institucijose bei nustatyti ją sąlygojančius veiksnius viešojo sektoriaus institucijose.

Uždaviniai:

1. vykdyti X miesto savivaldybės darbuotojų motyvacijos tyrimą;
2. vykdyti Y rajono savivaldybės darbuotojų motyvacijos tyrimą;
3. atlikti gautų tyrimo rezultatų apibendrinimus, lyginamąją analizę bei įvardinti tiriamų institucijų darbuotojų motyvaciją sąlygojančius veiksnius.

Tyrimo metodai:

- teoriniai: teisės aktų apžvalga, literatūrinis aprašymas, lyginamoji analizė;
- empirinis: siekiant išsiaiškinti motyvaciją sąlygojančius veiksnius, sudarytas tyrimo instrumentas (anketa), skirtas kiekybinio tyrimo vykdymui, ir atliktas tiriamųjų anketavimas;

- statistinis duomenų apdorojimas.

Kiekviena mokslo sritis turi skirtingus informacijos ir duomenų rinkimo būdus. Šiam magistro darbo tyrimui atlikti buvo pasirinktas apklausos metodas, tai vienas iš labiausiai paplitusių metodų socialinių mokslų srityje. Kadangi vykdomas tyrimas buvo kiekybinio pobūdžio, tyrimo instrumentu pasirinkta anketa (žr. 1 priedą).

Anot Kardelio (2007), anketa, kaip tyrimo instrumentas, yra gana aiški, nedviprasmiška, patikima. Šiam tyrimui anketa buvo rengiama remiantis profesionaliais patarimais, kad respondentai noriai bendradarbiautų ir tiksliau atsakytų į pateiktus klausimus. Taip pat buvo siekiama respondentams paaiškinti, koku tikslu yra atliekamas šis tyrimas, kokia forma bus panaudojami gautieji rezultatai.

Kadangi apklausiamojo pastangos, atsakinėjant į anketos klausimus, turėtų būti minimalios, stengiamasi sudaryti konkrečius klausimus bei teiginius, o atsakymų variantus pateikti suprantamai. Atsižvelgiant į faktą, kad efektyviausios anketos būna tos, kurias sudaro apie 15 klausimų, nes ilgos anketos tiriamuosius dažnai atbaido (šie ne visada turi laiko ar noro jas skaityti), buvo sudarytas atitinkamas tyrimo instrumentas, o respondentai informuoti, kiek vidutiniškai laiko trunka užpildyti anketa (iki 7 minučių).

Tyrimo naudota anketa sudaryta iš 16 klausimų, kurie buvo suformuoti remiantis išsikeltu tyrimo tikslu bei personalo motyvacijos teorinių sprendimų apžvalga. Visi anketoje pateikiami klausimai uždari, nes šių klausimų pranašumas yra tas, kad respondentai lengviau atsakinėja į klausimus, kai yra pateikiamos atsakymų alternatyvos, taip pat vykdant kiekybinį tyrimą, lengviau apdoroti tokius duomenis, sudaromos geresnės galimybės duomenų lyginimui ir gretinimui (Pranulis, 2007).

Penki iš visų anketoje pateikiamų klausimų yra demografinio pobūdžio. Jais buvo siekiama išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, darbo vietą, stažą, gaunamo atlyginimo dydį. Likusių vienuolikos klausimų, pateiktų teiginių forma, pagalba buvo siekiama nustatyti respondentų požiūrį į darbuotojų motyvaciją, motyvacijos priemones, pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu. Teiginiai, kuriuos išskyrėme teorinėje darbo dalyje, buvo suformuoti taip, kad atspindėtų veiksnius, sąlygojančius personalo motyvaciją.

Sudarant demografinio ir bendro pobūdžio anketos klausimus, buvo naudojamos nominalinė ir intervalinė skalės. Nominalinės skalės pagalba buvo tikimasi surinkti objektyvius duomenis apie respondentus. Intervalinę skalę naudojome, kad būtų galima išmatuoti ir palyginti požymius, turinčius skaitmeninę išraišką. Kiti anketos klausimai, pateikti teiginių forma, buvo vertinami ranginės skalės būdu. Ranginė skalė – bene dažniausiai naudojamas duomenų grupavimo būdas. Jo esmė ta, kad visi atsakymai griežtai eina didėjančia arba mažėjančia tvarka (Kardelis, 2007).

Mokslinėje literatūroje dažniausiai motyvavimui vertinti yra siūloma penkių balų ranginė skalė su reikšme, leidžianti respondentui neturėti nuomonės arba likti neapsisprendusiam dėl vieno ar kito atsakymo į klausimą. Rengiant šio tyrimo instrumentą, buvo nuspręsta naudoti keturių balų ranginę skalę, suteikiant respondentui galimybę pasirinkti neigiamo arba teigiamo pobūdžio vertinimą. Toks apsisprendimas sudarė galimybes įvertinti, kurie motyvaciją sąlygojantys veiksniai daro įtaką personalo motyvacijai, kurie neįtakoja, ir nuo kurių veiksnių priklauso ar nepriklauso dirbančiųjų pasitenkinimas ar nepasitenkinimas darbu.

Pagal svarbumą teiginiai buvo vertinami nuo 1 (mažiausiai svarbu) iki 5 (svarbiausia) balų. Efektyvumas buvo matuojamas keturbale sistema, kai 1 – neefektyvu, 2 – nelabai efektyvu, 3 – efektyvu, 4 – labai efektyvu. Kiti teiginiai turėjo būti įvertinami taip pat keturbale sistema, nurodant sutikimo su jais lygį, kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – sutinku, 4 – visiškai sutinku.

Anketoje pateikiami teiginiai gali būti suskirstyti į kelias temines grupes:

- **personalo pasitenkinimas / nepasitenkinimas darbu** (6, 7, 16, 8, 11 kl. nr.);
- **personalo motyvavimo priemonės** (10, 15, 14, kl. nr.);
- **personalo motyvaciją sąlygojantys vidiniai ir išoriniai veiksniai** (13, 9, 12 kl. nr.).

Pagal temines grupes galima nustatyti, kuri veiksnių grupė – vidiniai ar išoriniai, turi didesnės įtakos personalo motyvacijai. Taip pat buvo išskirti pagrindiniai ir šalutiniai kintamieji:

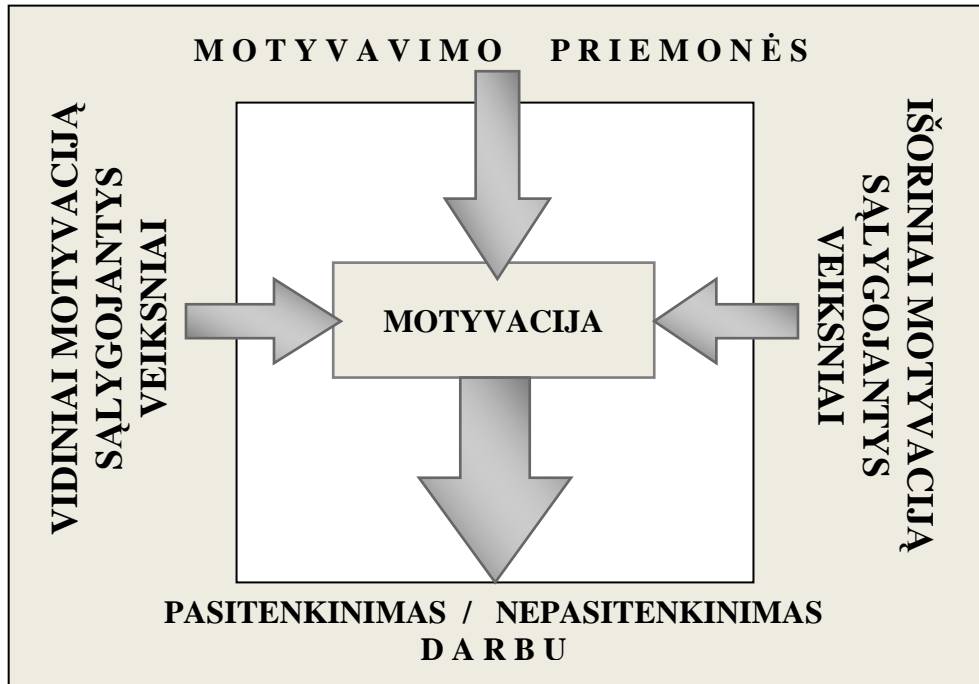
Pagrindiniai kintamieji:

- | | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • noras tobulėti, kelti kvalifikaciją; • darbo turinys; • darbo vertinimas; • atliekamo darbo svarba; | } | <i>Vidiniai motyvaciją sąlygojantys veiksniai</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • darbo užmokestis; • socialinės garantijos; • darbo sąlygos • karjeros galimybės • vadovavimo stilius | } | <i>Išoriniai motyvaciją sąlygojantys veiksniai</i> |

Šalutiniai kintamieji:

- darbo vieta (miesto ar rajono savivaldybė);
- lytis;
- amžius;
- darbo stažas;
- darbo atlygio dydis.

Remiantis teminėmis grupėmis ir jose išryškėjančiais motyvaciją sąlygojančiais veiksniais buvo sudarytas magistro darbo tyrimo modelis (žr. 3 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės.

3 pav. Personalo motyvacijos ir ją sąlygojančių veiksnių tyrimo modelis

Tyrimo instrumentas (anketa) buvo patalpinta interneto svetainėje www.apklausa.lt. Klausimyno pildymas elektroniniu būdu garantuoja anonimiškumą ir respondentams suteikia saugumo jausmą, nes nėra asmenybės rašto identifikavimo tikimybės. Siekiant apklausti kuo daugiau darbuotojų, buvo asmeniškai susitikta su institucijų personalo ar bendrųjų reikalų skyrių atsakingais asmenimis, kurie padėjo elektroniniu paštu išplatinti respondentams laišką su prašymu užpildyti anketą ir nuoroda į ją internete.

Tyrimo imtis. Pranulis (2007) tyrimo imtį apibrėžia kaip tyrimui atrinktą visumos dalį, kuri gali tinkamai ir pakankamai atstovauti visumai ir teikti reikalingą informaciją. Mokslinio darbo tyrimas reikalauja kuo didesnio patikimumo ir reprezentatyvumo, todėl atliekant tyrimą, turėtų būti taikoma 5% dydžio paklaida, norint gauti 95% patikimumo duomenis.

Atlikto tyrimo imtis buvo nustatyta pagal Paniott formulę:

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N)$$

Čia: n – imties dydis; Δ - 0,05 paklaida (5%); N – tinkamos visumos dydis.

Tyrimo imties skaičiavimai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė. Tyrimo imties skaičiavimai

X miesto savivaldybė			Y rajono savivaldybė		
Rodiklio pavadinimas		Kiekybinė išraiška	Rodiklio pavadinimas		Kiekybinė išraiška
Tinkamos visumos dydis	N	695	Tinkamos visumos dydis	N	91
Imties dydis	n	254	Imties dydis	n	74
Patikimumo tikimybė	P	0,95	Patikimumo tikimybė	P	0,95
Paklaida	Δ	0,05	Paklaida	Δ	0,05

Šaltinis: sudaryta autorės.

Išplatinus anketas X miesto savivaldybėje buvo gauti duomenys iš 119 respondentų. Y rajono savivaldybėje anketas užpildė 82 respondentai. Remiantis šiais duomenimis galima teigti, kad 95% tyrimo rezultatų patikimumo sąlygą visiškai įvykdyta Y rajono savivaldybėje. Čia galutinis respondentų skaičius netgi viršija reikiamą tyrimo imties skaičių. Deja, X miesto savivaldybės respondentų skaičius negali garantuoti 95% rezultatų patikimumo. Siekiant ištirti didesnę skaičių X miesto savivaldybės darbuotojų ir gauti 95% patikimumo rezultatus, reikėtų vykdyti ilgesnės trukmės ir didesnės apimties tyrimą. Tokiu atveju, galėtų būti svarstoma tolimesnio tyrimo galimybė didinant ne tik miesto savivaldybės darbuotojų apimtį, bet ir įtraukiant daugiau rajono savivaldos institucijų darbuotojų. Kadangi šiame tyrime abiejų institucijų respondentų kiekiai skiriasi ne itin dideliu respondentų skaičiumi, o vienos iš jų, tiriamųjų skaičius yra netgi aukštesnis už reikalingą reprezentatyvumo sąlygai patenkinti, galima teigti, kad vis dėlto, įvertinus išvardintas priežastis, yra įmanoma atlikti gautų duomenų lyginamąją analizę ir, apibendrinus gautus tyrimo rezultatus, juos laikyti reprezentatyviais.

Gauti duomenys apdoroti programos SPSS (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) 17.0 versija. Priklausomybės tarp vardinių ir rangų skalės kintamųjų analizei atlikti buvo naudojamos SPSS programos požymių dažnių lentelės (angl. *Crosstabs*), skaičiuojami vidurkiai, atliekamas Chi kvadrato testas siekiant nustatyti statistiškai patikimą skirtumą tarp kintamųjų, taip pat ieškoma dviejų ar daugiau kintamųjų tarpusavio sąryšio (koreliacijos „r“, reikšmių skalė pateikiama 2 priede). Tyrimo rezultatai pateikiami procentine išraiška lentelėse ir diagramose (sudarytose naudojantis *Microsoft Office Excel 2007* programa).

3.2. Tiriamų institucijų charakteristikos

Kadangi baigiamojo magistro darbo tema reikalauja dviejų institucijų lyginamosios analizės, tyrimui atlikti buvo pasirinktos dvi Lietuvos viešojo sektoriaus savivaldos institucijos ir lyginamąją

analizę atlikti miesto ir rajono savivaldybių atžvilgiu. Šiame darbe konkretūs miesto ir rajono savivaldybių pavadinimai nėra įvardinami dėl bendrų tyrimo etikos laikymosi taisyklių ir tiriamųjų teisės į privatumą. Pagrindinis dėmesys yra kreipiamas į gautus tyrimo rezultatus ir jų pasiskirstymą demografiniu požiūriu. Miesto savivaldybė įvardinama **X miesto savivaldybe**, rajono – **Y rajono savivaldybe**.

Abi lyginamos savivaldos institucijos priklauso viešajam sektoriui. Savivaldybės atlieka Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo ir kitų įstatymų savivaldybėms priskirtas viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo funkcijas. Tiek X miesto, tiek Y rajono savivaldybių atstovaujamoji valdžia yra savivaldybės Taryba, o vykdomoji valdžia – savivaldybės Administracija.

X miesto savivaldybės administracijoje šiuo metu dirba 695 valstybės tarnautojai, todėl ši institucija yra priskiriama prie stambių institucijų, kuriose personalo valdymas yra gana sudėtingas. Panaikinus personalo departamentą, šiuo metu institucijoje už žmogiškųjų išteklių valdymą yra atsakingas personalo skyrius, kuris įgyvendina jam paskirtas užduotis, užtikrina tinkamą žmogiškųjų išteklių valdymą, vykdo Administracijos personalo administravimą, dalyvauja jį vertinant ir kt.

Y rajono savivaldybėje iš viso šiuo metu dirba 302 darbuotojai, rajono savivaldybės administracijoje – 91 valstybės tarnautojas. Šioje savivaldybėje personalo valdymo funkcijas vykdo Bendrųjų reikalų skyrius, kuris yra tiesiogiai pavaldus savivaldybės Administracijos direktoriui ir užtikrina žmogiškųjų išteklių valdymo politikos įgyvendinimą, formuoja ir administruoja personalą, organizuoja mokymus, dalyvauja valstybės tarnautojų veiklos vertinime ir kt.

Norint šiek tiek geriau suprasti darbuotojų motyvavimą tiek X miesto, tiek Y rajono savivaldybėse, reikėtų trumpai apžvelgti pagrindinius teisės aktus, reglamentuojančius personalo skatinimą šiose institucijose.

X miesto savivaldybėje ir Y rajono savivaldybėje pagrindiniais teisiniais aktais, kuriuose vienaip ar kitaip teisiškai reglamentuojamos priemonės, įtakojančios darbuotojų skatinimą, yra laikomi Valstybės tarnybos įstatymas ir pagrindiniai LR Vyriausybės nutarimai (žr. 2.1. ir 2.2. poskyrius).

X miesto savivaldybėje taip pat yra vadovaujamosi Administracijos direktoriaus įsakymu (2008-06-18, Nr. 40-816) „Dėl X miesto savivaldybės administracijos darbo tvarkos taisyklių tvirtinimo“, kuriame yra skyrius reglamentuojantis personalo skatinimą už nepriekaištingą darbą, svarbių pavedimų vykdymą. Darbuotojai gali būti skatinami padėkomis, vienkartinėmis pinigėmis išmokomis, įstatymų nustatyta tvarka suteikiant III arba aukštesnę kategoriją, pakeliant į aukštesnes pareigas ir kt. Už ypatingus nuopelnus, įstatymų nustatyta tvarka, gali būti teikiamos darbuotojų kandidatūros valstybės apdovanojimui gauti (aut. past. teisės aktų analizei naudoti X miesto savivaldybės Administracijos direktoriaus nutarimai, įsakymai ir kt. į naudotos literatūros sąrašą neįtraukti laikantis bendrų tyrimo etikos taisyklių).

Y rajono savivaldybėje iki šiol buvo vadovaujamosi Administracijos direktoriaus įsakymu (2007-06-04, Nr. A-487-(8.2)) „Dėl savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skatinimo ir apdovanojimo bei pašalpų skyrimo tvarkų tvirtinimo“, kuriame teigiama, kad valstybės tarnautojai už nepriekaištingą pareigų vykdymą, gyvenimo ar darbo jubiliejų sukakčių progomis, taip pat išeinant iš darbo ar į pensiją, gali būti skatinami padėka, vardine dovana ar vienkartinė išmoka. Vienkartinė pinigine išmoka tarnautojai gali būti skatinami už labai gerai arba gerai įvertintą tarnybinę veiklą ir kt. Tačiau šiandien dėl lėšų stygiaus Y rajono savivaldybėje šio įsakymo galiojimas yra laikinai sustabdytas (aut. past. teisės aktų analizei naudoti Y rajono savivaldybės Administracijos direktoriaus nutarimai, įsakymai ir kt. į naudotos literatūros sąrašą neįtraukti laikantis bendrų tyrimo etikos taisyklių).

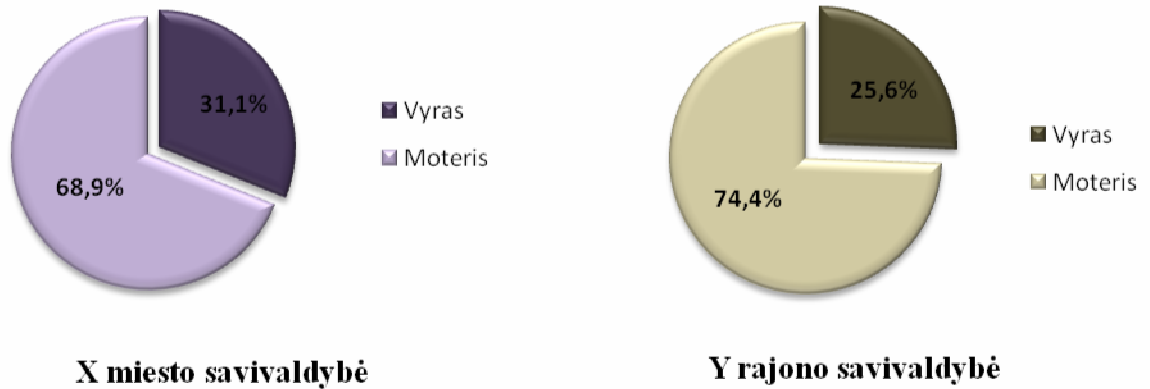
Trumpai apžvelgus X miesto ir Y rajono savivaldybių charakteristikas, galima teigti, kad abiejose institucijose vis dėlto egzistuoja tam tikros darbuotojų skatinimo sistemos, tačiau jos yra griežtai reglamentuotos teisės aktų, taikomų visos valstybės mastu arba priimtų vietos valdžios ir taikomų tik konkrečioje savivaldybėje.

3.3. Personalo motyvaciją sąlygojančių veiksnių tyrimo X miesto ir Y rajono savivaldybėse lyginamoji analizė

Vienuolikos anketos (žr. Priedą Nr. 1) klausimų pagalba buvo siekiama atskleisti veiksnius, sąlygojančius darbuotojų motyvaciją. Klausimai buvo pateikti teiginių forma, ir vertinami ranginės skalės pagalba. Respondentų buvo prašoma įvertinti atskirų teiginių svarbumą, efektyvumą, sutikti arba nesutikti su jais. Teiginius buvo siekiama suformuoti ir suskirstyti į atitinkamas temines grupes taip, kad pagal juos būtų galima atskleisti darbuotojų motyvaciją sąlygojančius veiksnius.

Demografinių rodiklių analizė. Magistro baigiamojo darbo tyrimo instrumente, penkiais iš šešiolikos klausimų, buvo siekiama gauti demografinio pobūdžio informaciją apie respondentus. Atsakymų variantai buvo pateikti nominalinės ir intervalinės skalių forma.

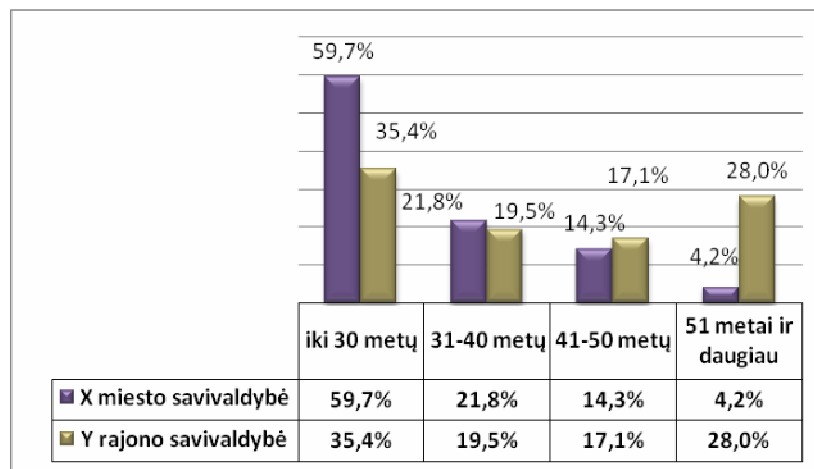
Bet kuri institucija, kuri siekia efektyvios veiklos ir organizacinių uždavinių įgyvendinimo, privalo ne tik disponuoti atitinkamais žmogiškaisiais ištekliais, bet ir sugebėti juos efektyviai panaudoti. Tai nėra lengva. Šis procesas yra sąlygojamas daugelio aplinkybių: lyties, amžiaus, darbo patirties ir kt. Todėl kalbant apie respondentų sudėtį, tikslinga įvertinti ir palyginti demografinius rodiklius. Viso tyrimo dalyvavo 201 respondentas. Iš jų – 119 valstybės tarnautojų dirba X miesto savivaldybėje, 82 – Y rajono savivaldybėje. X miesto savivaldybės respondentų, 31,1% yra vyrai, 68,9% - moterys. 25,6% Y rajono savivaldybės valstybės tarnautojų yra vyrai, 74,4% - moterys. X miesto ir Y rajono savivaldybių darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį pateikiamas 4 paveiksle.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Iš pateiktų duomenų matyti, kad abiejose institucijose vyrų ir moterų pasiskirstymas yra maždaug vienodas. Tendencinga tai, kad abiejose savivaldybėse, respondentų vyrų dirba beveik trečdaliu mažiau nei moterų.

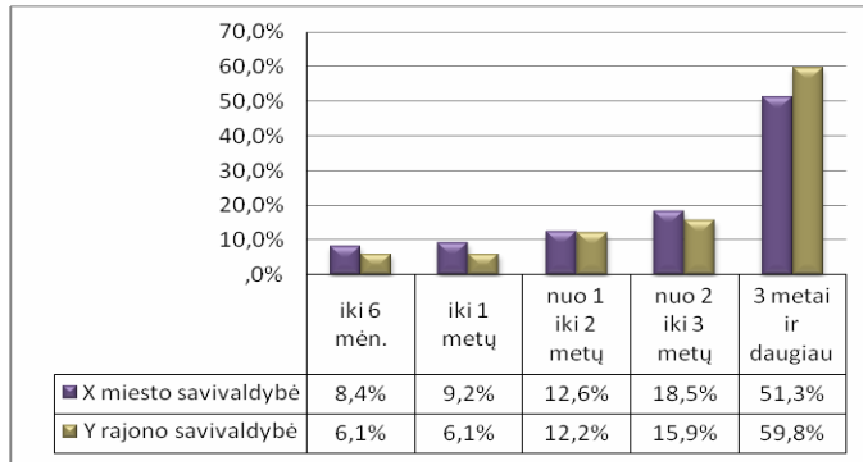
Siekiant išsiaiškinti respondentų pasiskirstymą pagal amžių, buvo išskirtos keturios amžiaus grupės (žr. 5 pav.).



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Kaip matyti 5 pav., 31-40 metų ir 41-50 metų amžiaus respondentų skaičius abiejose institucijose yra panašus. Skirtumas išryškėja tik tarp jauniausios ir vyriausios amžiaus grupių. X miesto savivaldybėje daugiausia darbuotojų yra iki 30 metų amžiaus. Pastebima tai, kad ilgėjant amžiui, mažėja to amžiaus darbuotojų skaičius. Taigi daugiau nei pusė X miesto savivaldybės darbuotojų priklauso darbuotojų iki 30 metų amžiaus grupei. Tuo tarpu Y rajono savivaldybėje daugiausia darbuotojų yra iki 30 metų bei 51 ir daugiau metų amžiaus.

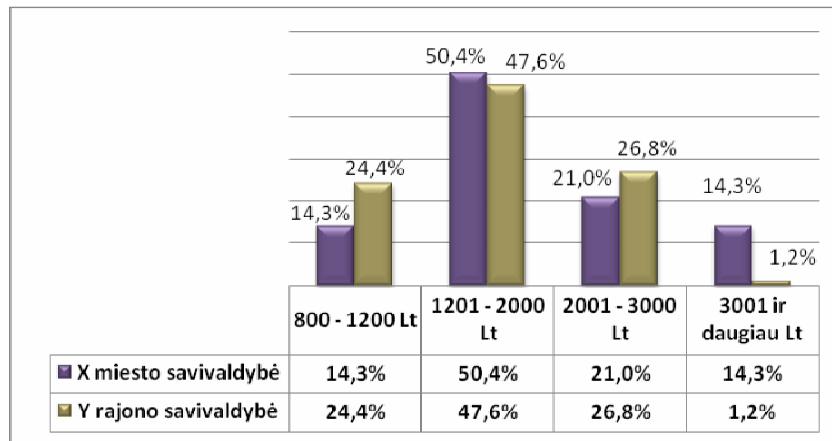
Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kokį darbo valstybės tarnyboje stažą turi dauguma tyrime dalyvavusių X miesto ir Y rajono savivaldybių darbuotojų. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą pateikiamas 6 paveiksle.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Iš pateiktų duomenų matyti, kad abiejose savivaldos institucijose daugiau nei pusė (X miesto savivaldybėje – 51,3%, Y rajono savivaldybėje – 59,8%) darbuotojų turi trijų ir daugiau metų darbo stažą. Atsižvelgiant į tyrime dalyvavusių darbuotojų amžių, galima teigti, kad X miesto savivaldybėje 3 ir daugiau metų darbo stažą daugiausia turi darbuotojai, kurių amžius yra iki 30 metų (77,8%). Atvirkščiai Y rajono savivaldybėje – čia didžiausią darbo stažą turi darbuotojai, kuriems yra 51 ar daugiau metų (80,8%). Mažiausias procentines dalis X miesto (8,4%), Y rajono (6,1%) savivaldybėse sudaro darbuotojai, turintys iki 6 mėnesių darbo stažą. Remiantis šiais duomenimis, galima teigti, kad didesnė dauguma X miesto savivaldybės darbuotojų yra jauni specialistai. Be to, atsižvelgiant į tyrimo rezultatus galima daryti prielaidą, kad toks abiejų savivaldos institucijų darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą galėjo turėti įtakos objektyviam motyvavimo institucijose vertinimui, kadangi ilgamečiai darbuotojai puikiai pažįsta savo darbinę aplinką ir atlikti vertinamąsias išvadas.

Darbuotojų pasiskirstymas pagal gaunamo darbo užmokesčio dydį pateikiamas 7 paveiksle.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo užmokesčio dydį

Iš visų tyrime dalyvavusių abiejų savivaldybių respondentų, daugiausia X miesto, Y rajono savivaldybių darbuotojų gauna 1201-2000 Lt. dydžio atlyginimą. Y rajono savivaldybėje mažiausiai (1,2%) valstybės tarnautojų gauna 3001 ir daugiau litų atlyginimą. Minėto dydžio atlyginimus Lietuvos valstybės tarnyboje dažniausiai gauna vadovaujančias pareigas užimantys tarnautojai, todėl skirtumą tarp darbuotojų, gaunančių 3001 ir daugiau litų atlyginimą, skaičių galėjo lemti tai, kad Y rajono savivaldos institucijoje nėra daug pareigybių, pagal kurias būtų mokamas toks darbo užmokestis. X miesto savivaldybės struktūra reikalauja nemažo skaičiaus vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų.

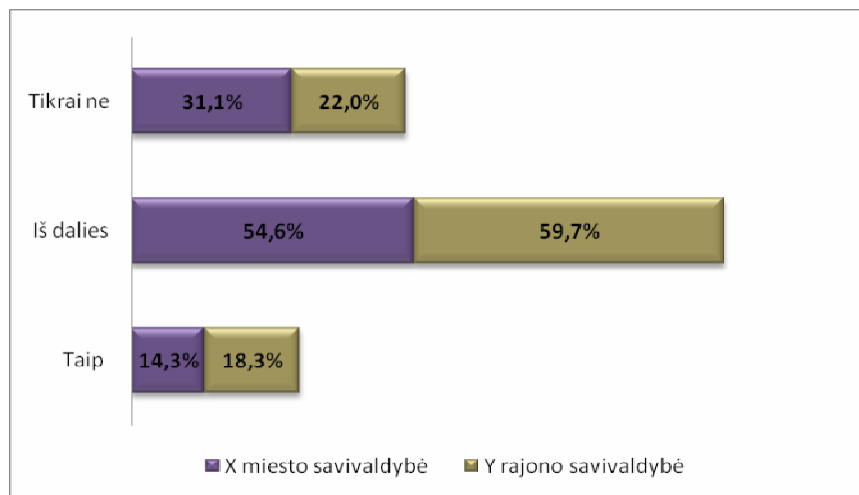
Personalo pasitenkinimas / nepasitenkinimas darbu. Kiekvienas darbuotojas, nesvarbu kokios lyties, amžiaus, kokiame regione dirba ir kiek dirba, siekia patenkinti savo poreikius. Apie tai, kaip yra patenkiami, ar apskritai yra patenkiami darbuotojo poreikiai, informuoja jo atliekamo darbo kokybė, gauti rezultatai. Kiekvienas darbuotojas tikisi, kad jo poreikiai bus patenkinti. Jei darbuotojai jaučia pasitenkinimą darbu, vadinasi jie suvokia, kad jų poreikiai yra patenkiami jų atliekamu darbu. Pagal tai, ar darbuotojai jaučia pasitenkinimą dirbamu darbu, galima bandyti spręsti apie darbuotojų skatinimo procesus institucijoje. Menkos motyvacijos signalas – darbuotojų nepasitenkinimas darbu. Nepasitenkinimo darbu pasekmės – neefektyvus ir nerezultatyvus darbas, taisyklių pažeidinėjimai, nekokybiškas viešųjų paslaugų teikimas. Todėl galima teigti, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu priklauso nuo to, ar darbuotojai jaučiasi pakankamai motyvuojami, ar tenkinami poreikiai, atsižvelgiama į lūkesčius. Motyvaciją sąlygojančių veiksnių dėka galima daryti vienokią ar kitokią įtaką darbuotojams, kad dirbdami jie jaustų pasitenkinimą atliekamu darbu.

Kalbant apie personalo motyvavimą, materialinio skatinimo būdai yra įvardinami kaip vieni iš pagrindinių darbuotojo motyvavimo priemonių, nes tokia skatinimo sistema yra susijusi su gyvybinių žmonių poreikių patenkinimu bei darbuotojo pastangų ir veiklos vertinimu. Dažnai, kalbant apie viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų motyvaciją, teigiama, kad šių įstaigų darbuotojams

materialinis skatinimas nėra toks reikšmingas, kaip privačiajame sektoriuje. Atsižvelgiant į pakitusią ekonominę situaciją įdomu išsiaiškinti, ar šiandien ši nuostata nėra pakitusi.

Pagal tai, kuriai motyvacijai – materialinei (arba išorinei žr. 16 p.) ar nematerialinei (vidinei), personalas teikia pirmenybę ir laiko svarbesne, galima spręsti, kokie veiksniai labiau įtakotų personalo pasitenkinimą darbu. Tyrimo dalyvių buvo klausama, kokia motyvacija – materialinė ar nematerialinė, jiems yra svarbesnė. Atsakymų pasirinkimo procentai į šį klausimą abiejose savivaldos institucijose pasiskirstė beveik vienodai. X miesto (67,2%), ir Y rajono savivaldybės (70,7%) darbuotojams svarbesnė yra ne materialinė motyvacija. Atsižvelgiant į demografinius rodiklius, statistinių tarpusavio priklausomybių tarp atsakymo pasirinkimo ir respondentų lyties, amžiaus, darbo stažo ar atlyginimo dydžio rasti nepavyko. Siekiant motyvuoti X miesto, ir Y rajono savivaldybių darbuotojus, vadovai turėtų atkreipti dėmesį į tai, kad darbuotojai labiau vertina nematerialinį skatinimą. Galima daryti prielaidą, kad pasitelkus atitinkamus nematerialinio pobūdžio veiksnius, sąlygojančius personalo motyvaciją, būtų galima daryti vienokią ar kitokią įtaką savivaldybių darbuotojų pasitenkinimui dirbamu darbu.

Kaip darbuotojas jaučiasi darbe, priklauso ir jo atliekamo darbo efektyvumas. Jei darbuotojas jaučiasi pakankamai motyvuojamas institucijoje, kurioje dirba, paprastai yra manoma, kad jis jaučia pasitenkinimą atliekamu darbu, jo darbo rezultatai ar teikiamų paslaugų kokybė yra gera, atitinka vadovų lūkesčius. Todėl svarbu išsiaiškinti, ar tiriamų institucijų darbuotojai jaučiasi pakankamai skatinami darbe, ar jiems netrūksta motyvacijos dirbti. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar šiuo metu jaučiatės pakankamai motyvuojami institucijoje, kurioje dirbate?“ pasiskirstymas pateikiamas 8 pav.

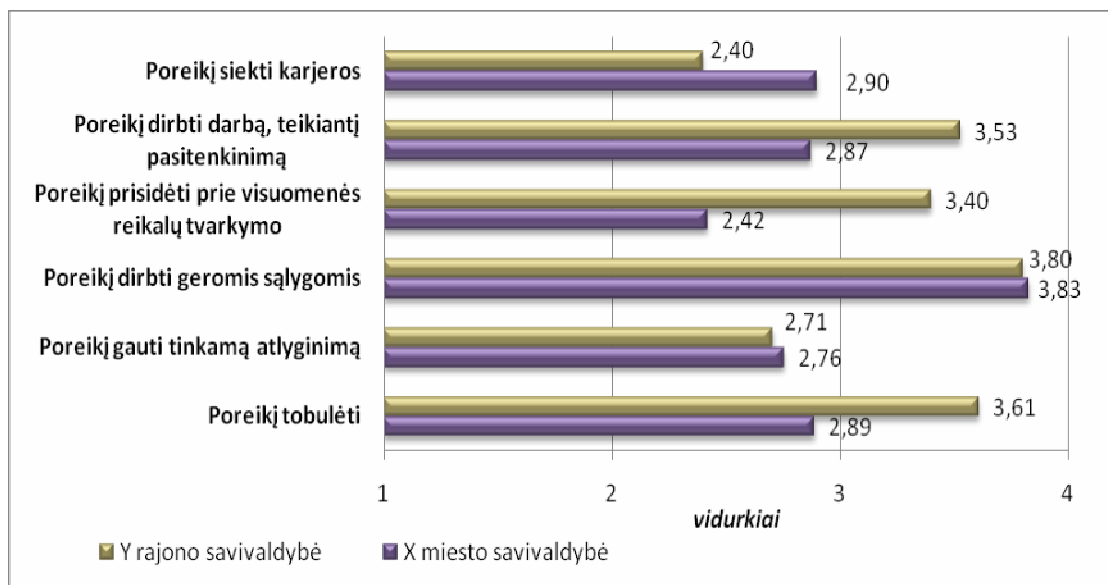


8 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar šiuo metu jaučiatės pakankamai motyvuojami?“ pasiskirstymas

Iš gautų duomenų matyti, kad daugiausia valstybės tarnautojų šiandien jaučiasi motyvuojami tik iš dalies. Galima teigi, kad darbuotojai valstybės tarnyboje nėra visiškai nemotyvuojami, siekiant juos skatinti yra patenkinama kažkuri dalis darbuotojų poreikių.

Lyginant X miesto ir Y rajono savivaldybių darbuotojų atsakymus, matyti, kad abiejose institucijose daugiau nei pusė darbuotojų jaučiasi motyvuojami tik iš dalies. Visų atsakiusių, kurie šiuo metu jaučiasi pakankamai motyvuojami, didesnę dalį (18,3%) sudaro Y rajono savivaldybės darbuotojai. Pasirinkusių atsakymą „tikrai ne“ daugiau buvo X miesto savivaldybėje (31,1%). Apibendrinant atsakymus į šį klausimą, galima daryti prielaidą, Y rajono savivaldybės darbuotojai jaučiasi labiau motyvuojami nei X miesto savivaldybės, nes respondentų, teigiančių, kad jaučiasi pakankamai ir iš dalies motyvuojami, daugiau yra Y rajono savivaldybėje (78%), o iš visų atsakiusių, kad jaučiasi nepakankamai motyvuojami ar visai nemotyvuojami, didesnė dalis yra X miesto savivaldybės tarnautojų (85,7%).

Kiekvienas darbuotojas turi tam tikrų poreikių, kuriuos siekia patenkinti atlikdamas vieną ar kitą darbą. Jei darbuotojų poreikiai yra patenkinami, vadinasi galima spręsti apie tinkamą personalo motyvavimo sistemą institucijoje. Pagal patenkinamus personalo poreikius galima bandyti nustatyti, kas skatina darbuotojus dirbti efektyviau, siekti geresnių darbo rezultatų. Nustatant, kokius poreikius darbe patenkina respondentai, jų buvo paprašyta įvertinti (čia: 1 – visiškai nesutinku; 4 – visiškai sutinku) šešis teiginius, įvardinančius tam tikrus darbuotojo poreikius, kurie yra patenkinami dirbant tam tikroje institucijoje. Teiginių įverčių vidurkių pasiskirstymas pateikiamas 9 paveiksle.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal patenkinamus poreikius

Analizuojant vidutinius visų respondentų teiginių įverčius galima teigti, jog valstybės tarnautojai (81,5%) labiausiai yra linkę labiau visiškai sutikti su teiginiu, kad dirbdami jie patenkina savo poreikį

dirbti geromis darbo sąlygomis. Labiausiai su šiuo teiginiu linkę sutikti 87,3% respondentų, kuriems svarbesnis yra materialinis skatinimas (Chi kv. 9,106; df 3; $p < 0,05$). Kadangi teiginiai buvo užkoduoti taip, kad atskleistų veiksnius, sąlygojančius motyvaciją, galima daryti prielaidą, kad labiausiai valstybės tarnautojai patenkina poreikį dirbti geromis sąlygomis, o šis poreikis siejamas su išoriniu motyvaciją sąlygojančiu veiksniu (darbo sąlygos).

Ieškant statistinės priklausomybės tarp teiginių, paaiškėjo, kad koreliaciniai ryšiai egzistuoja tarp visų šio klausimo kintamųjų (žr. 2 priedą). Egzistuoja vidutinio stiprumo, teigiama statistinė priklausomybė ($r=0,61$; $p < 0,01$): respondentai sutinka, kad dirbant pasitenkinimą teikiantį darbą, yra patenkinamas ir tobulėjimo poreikis. Taip pat vidutinio stiprumo, teigiama statistinė priklausomybė ($r=0,57$; $p < 0,01$) egzistuoja tarp teiginio, kad dirbant darbą, teikiantį pasitenkinimą, yra patenkinamas poreikis prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo. Apibendrinant galima teigti, kad stipriausios statistinės priklausomybės egzistuoja tarp teiginių, atskleidžiančių vidinius personalo motyvaciją sąlygojančius veiksnius.

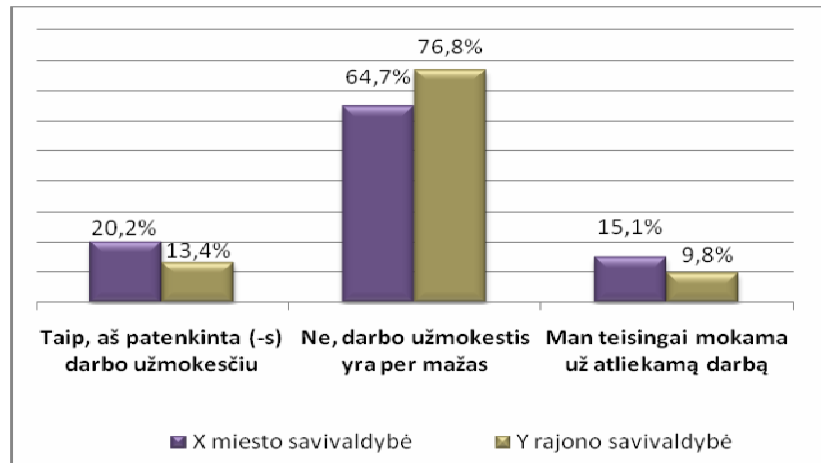
Lyginant dviejų institucijų respondentų teiginių įverčių vidurkius, nustatytas statistiškai patikimas skirtumas (Chi kv. 9,611; df 3; $p < 0,05$): Y rajono savivaldybės darbuotojai labiau linkę visiškai sutikti su teiginiais, kad dirbdami jie patenkina poreikį dirbti darbą, teikiantį pasitenkinimą (79,3% respondentų) ir poreikį prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo (78% respondentų). Pagal patenkinamus poreikius galima teigti, kad Y rajono savivaldybės darbuotojų motyvacija yra sąlygojama ne tik išorinių veiksnių, tačiau ir vidinių, bei atliekamo darbo svarbos.

Apibendrinant šiuos rezultatus, galima daryti prielaidą, kad Y rajono savivaldybės darbuotojai yra linkę sutikti su teiginiais, kurie siejami su vidiniais motyvaciją sąlygojančiais veiksniais. X miesto savivaldybės darbuotojai tvirčiau apsisprendę sutikti tik su teiginiu besisiejiančiu su karjeros galimybėmis, vienu iš išorinių motyvaciją sąlygojančių veiksnių.

Remiantis X miesto ir Y rajono savivaldybių tarnautojų nuomonėmis, galima daryti prielaidą, kad šiandien valstybės tarnyboje vis dėlto yra sudaromos galimybės darbuotojams patenkinti savo poreikius, tokiu būdu didinant jų pasitenkinimą atliekamu darbu. Bendru požiūriu valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu yra įtakojamas išorinio motyvaciją sąlygojančio veiksnio – darbo sąlygų. Lyginant darbuotojų poreikių patenkinimą miesto ir rajono atžvilgiu, galima teigti, kad Y rajono savivaldybės darbuotojų pasitenkinimas darbu yra įtakojamas ir vidinio motyvaciją sąlygojančio veiksnio – atliekamo darbo svarbos. X miesto savivaldybės tarnautojų pasitenkinimas darbu labiau priklauso nuo išorinių motyvaciją sąlygojančių veiksnių.

Personalo pasitenkinimo ar nepasitenkinimo darbu laipsnį atspindi ir pasitenkinimo gaunamo atlyginimo lygis. Lietuvoje viešojo sektoriaus darbuotojai gauna reguliarių ir stabilų atlyginimą, pagrįstą ne rezultatyvumo principu, bet atitinkantį atliekamas funkcijas, suteiktą rangą ir tarnyboje praleistą laiką. Vienu iš klausimų, kuriais siekiama išsiaiškinti personalo pasitenkinimo ar

nepasitenkinimo darbu lygį, respondentų buvo prašoma atsakyti, ar jie yra patenkinti savo darbo užmokesčiu. Atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 10 paveiksle.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbo užmokesčiu

Didžioji dauguma visų valstybės tarnautojų (69,7%) šiuo metu nėra patenkinti savo darbo užmokesčiu ir teigia, kad jis yra per mažas. Nustatytas statistiškai patikimas skirtumas (Chi kv. 21,710; df 6; $p < 0,05$): didžiausia dalis (55%) valstybės tarnautojų, nepatenkintų atlyginimo dyžiu, gauna 1201-2000 Lt. atlyginimą. 12,9% visų valstybės tarnautojų teigia, kad jiems teisingai yra mokama už jų atliekamą darbą. Beveik visi respondentai (9,3%), iš teigiančių, kad jiems mokamas teisingas darbo užmokestis, dirbdami savo darbą patenkina poreikį gauti tinkamą atlyginimą (Chi kv. 35,625; df 6; $p < 0,05$). Remiantis respondentų nuomone, galima teigti, kad valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbo užmokesčiu daugiausia lemia darbo užmokesčio dydis.

Tyrimais įrodyta, kad pasitenkinimas darbo užmokesčiu dažnai priklauso nuo įvairių dalykų, pavyzdžiui, nuo demografinių darbuotojų charakteristikų. Todėl yra tikslinga įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbo užmokesčiu remiantis darbuotojų demografiniais parametrais. Iš visų valstybės tarnautojų, patenkintų darbo užmokesčiu, 40% sudaro vyrai, ir 60% - moterys, tačiau statistiškai patikimo skirtumo nenustatyta.

Lyginant X miesto ir Y rajono savivaldybių atžvilgiu, matyti, kad daugiau X miesto savivaldybės darbuotojų (20,2%), nei Y rajono (13,4%), yra patenkinti darbo užmokesčiu, tačiau statistiškai patikimas skirtumas nenustatytas. Lyginant pasitenkinimą darbo užmokesčiu tarp savivaldybių darbuotojų lyties atžvilgiu, statistiškai patikimo skirtumo taip pat nenustatyta, tačiau Y rajono institucijoje ryškėja tendencija (Chi kv. 35,625; df 6; $p = 0,058$), kad daugiau moterų (72,7%) nei vyrų (27,3%) yra patenkintos gaunamu darbo užmokesčiu. X miesto savivaldybėje statistiškai patikimo skirtumo tarp skirtingų lyčių respondentų pasitenkinimo gaunamo atlyginimo dydžiu, nenustatyta. Tendencija, kad daugiausia nepatenkintų darbo užmokesčiu valstybės tarnautojų gauna 1201-2000 Lt.

atlyginimą, išlieka ir lyginant respondentų atsakymus X miesto ir Y rajono savivaldybių atžvilgiu. Kiti demografiniai rodikliai respondentų atsakymų pasirinkimui įtakos neturėjo.

Apibendrinant galima teigti, kad ir X miesto, ir Y rajono savivaldybėse dirbančių valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbo užmokesčiu, nuo kurio priklauso kaip efektyviai ir kokybiškai dirba tarnautojai, yra įtakojamas išorinio motyvaciją sąlygojančio veiksnio. Tai ar darbuotojai pasitenkina gaunamu atlyginimu labiausiai priklauso nuo atlyginimo ypatybių: dydžio, dydžio didinimo ar mažinimo. Be abejo reikia atsižvelgti ir į bendrą ekonominę situaciją, laikmetį, nes vieno dydžio atlyginimas skirtingomis sąlygomis gali tenkinti daugumą darbuotojų, kitomis – gali sukelti daugelio nepasitenkinimą.

Sudarant galimybes darbuotojų poreikių tenkinimui, negalima pamiršti ir darbuotojų nepasitenkinimo darbu atsiradimo galimybes. Atlikus mokslinės literatūros analizę, teorinėje darbo dalyje buvo išskirti veiksniai, labiausiai demotyvuojantys valstybės tarnautojus ir sukeliantys nepasitenkinimo darbu jausmą, kuris gali stipriai įtakoti ne tik nebe pasitenkinančio darbu asmens veiklos kokybę, bet ir stipriai paveikti visą personalą. Todėl yra būtina įvertinti darbuotojų demotivacijos priežastis, jų atsiradimą sąlygojančius veiksnius. Taip pat ieškoti galimybių jas kuo greičiau ir efektyviau šalinti.

Jei yra neteisingai ar netinkamai disponuojama darbuotojų motyvaciją sąlygojančiais vidiniais ir išoriniais veiksniais, jų veikimas gali pasisukti neigiama linkme, t.y. demotyvuoti darbuotojus, sukelti jų nepasitenkinimą darbu. Vidiniai motyvaciją sąlygojantys veiksniai, tokie kaip darbo vertinimas, teisingas darbuotojų vertinimas, galimybės tobulėti ir kelti kvalifikaciją, patrauklus darbo turinys, atliekamo darbo svarba gali tapti neigiamą įtaką turinčiais demotyvuojančiais veiksniais – neobjektyviu darbuotojų vertinimu, galimybių tobulėti nebuvimu, monotonišku darbo turiniu, prasta aplinkinių nuomone apie darbuotojo atliekamą darbą. Taip pat ir išoriniai motyvaciją sąlygojantys veiksniai: tinkamas darbo užmokestis, geras vadovavimas, geros darbo sąlygos, karjeros perspektyvos gali įgauti neigiamą atspalvį, kurį sukelia mažas darbo užmokestis, prastas vadovavimas, netinkamos darbo sąlygos, perspektyvų karjerai nebuvimas. Visa tai gali darbuotojus demotyvuoti, sukelti jų nepasitenkinimą atliekamu darbu.

Siekiant išsiaiškinti, kurie veiksniai labiausiai demotyvuoja tiriamų institucijų personalą, respondantai turėjo įvertinti (čia: 1 – visiškai nesutinku; 4 – visiškai sutinku) aštuonis teiginius, kuriuose buvo įvardinti labiausiai personalą demotyvuojantys veiksniai.

Apskaičiavus abiejų savivaldos institucijų darbuotojų teiginių įverčių vidurkius, galima teigti, kad šiuo metu valstybės tarnautojai labiausiai linkę visiškai sutikti, kad personalą labiausiai demotyvuoja:

- mažas valstybės tarnautojų darbo užmokestis (teiginio įverčio vidurkis – 3,83);
- neobjektyvus darbuotojų atliekamo darbo vertinimas (teiginio įverčio vidurkis – 3,60).

Taip pat valstybės tarnautojai respondentai mažiausiai sutinka su teiginiu, kad valstybės tarnybos darbuotojus labiausiai demotyvuoja:

- prasta visuomenės nuomonė apie valstybės tarnautojus (teiginio įverčio vidurkis – 2,46).

Valstybės tarnautojų vyrų ir moterų nuomonės panašios vertinant teiginį, kad labiausiai darbuotojus demotyvuoja galimybių tobulėti profesinėje srityje nebuvimas (statistiškai reikšminga priklausomybė – Chi kv. 11,549; df 3; $p < 0,05$). Abiejų institucijų atžvilgiu su šiuo teiginiu labiausiai visiškai sutiko 76,2% valstybės tarnautojų moterų. Tokių tarnautojų moterų teiginio vertinimą galima pagrįsti tuo, kad dirbdamos savo darbą, net 81% respondenčių moterų patenkina tobulėjimo poreikį. Todėl nesudarant galimybių patenkinti tobulėjimo darbinėje veikloje poreikį, valstybės tarnautojos moterys nustotų jausti pasitenkinimą darbu.

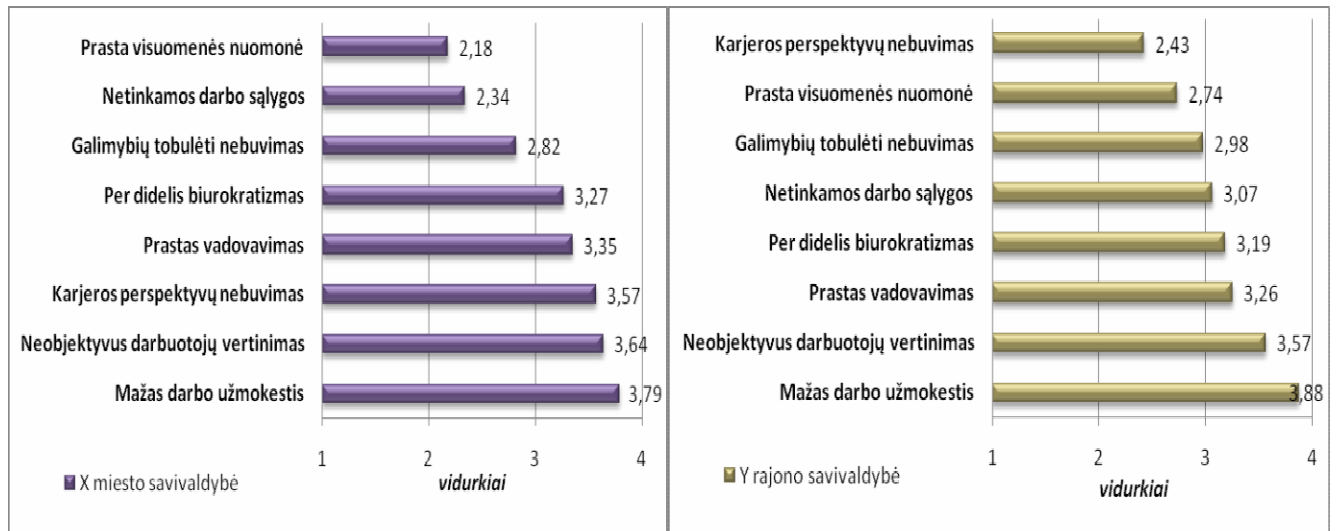
Mokslinėje literatūroje teigiama, kad biurokratizmas, kaip demotyvatorius, labiausiai turėtų įtakoti trumpiausią darbo stažą turinčių valstybinių įstaigų darbuotojus. Šio tyrimo rezultatai parodė priešingai. Su per didelio biurokratizmo neigiama įtaka personalo motyvacijai labiausiai sutinka savivaldos institucijų darbuotojai, turintys 3 ir daugiau metų darbo stažą (Chi kv. 32,385; df 12; $p < 0,05$). Iš visų, abiejose institucijose dirbančių, 110 valstybės tarnautojų (turinčių 3 metų ir daugiau darbo stažą), su minėtu teiginiu visiškai sutinka arba sutinka 90 (81,9%) respondentų. Biurokratizmas dažnai tapatinamas su nelankstumu, apibūdinamas kaip atsidavimas rutinai, praktiškai nelanksčioms taisyklėms, formalumams, vilkinimui, nenoras imtis atsakomybės ir atsisakymas eksperimentuoti, todėl ilgą laiką dirbantiems tą patį darbą, per didelio biurokratizmo, kaip demotyvuojančio veiksnio, įtaka pasitenkinimui darbui gali stipriai išaugti.

Trumpiausią darbo stažą turinčius darbuotojus demotyvuoja (Chi kv. 44,148; df 12; $p < 0,05$) prasta visuomenės nuomonė apie valstybės tarnautojus. Mažiausią darbo stažą turintys tarnautojai, visiškai sutinka arba sutinka su teiginiu, kad darbuotojus labiausiai demotyvuoja prasta visuomenės nuomonė apie jų veiklą. Tuo tarpu tarnautojai, turintys didžiausią darbo stažą, su šiuo teiginiu yra linkę nesutikti. Apibendrinant galima teigti, kad mažiausią darbo stažą turintys institucijų darbuotojai jautriausiai reaguoja į prastą visuomenės nuomonę apie jų atliekamą darbą, o didžiausią darbo stažą turintys tarnautojai nereaguoja į šį veiksni, kaip galintį sukelti nepasitenkinimą darbu.

Atliekant tyrimo duomenų analizę ir siekiant atskleisti veiksnių tarpusavio priklausomybės ryšius, paaiškėjo, kad statistinė priklausomybė egzistuoja tarp visų minėto klausimo pagrindinių kintamųjų (žr. 3 priedą). Vidutinio stiprumo teigiamas koreliacinis ryšys ($r=0,52$; $p < 0,01$) egzistuoja tarp kintamųjų – prastas vadovavimas ir neobjektyvus darbuotojų vertinimas. 82,8% valstybės tarnautojų visiškai sutinkančių, kad labiausiai tarnautojus demotyvuoja prastas vadovavimas, visiškai sutiko ir su teiginiu, kad tarnautojus demotyvuoja ir neobjektyvus darbuotojų vertinimas. Taip pat vidutinio stiprumo, teigiamas koreliacinis ryšys ($r=0,51$; $p < 0,01$) egzistuoja tarp kintamųjų – galimybių tobulėti profesinėje srityje nebuvimas bei karjeros galimybių stoka. 70,8% respondentų

nuomone, nuo galimybių tobulėti darbinėje veikloje priklauso ir galimybės darbuotojams daryti karjerą. Valstybės tarnyboje paaukštinimo pareigose galimybės priklauso nuo darbuotojo kvalifikacinės klasės, atliekamo darbo kokybės. Šios sąlygos valstybės tarnautojams įgyvendinamos tik nuolat tobulėjant darbinėje veikloje.

Lyginant teiginių įverčių vidurkių pasiskirstymą X miesto ir Y rajono savivaldybių atžvilgiu, atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 11 paveiksle.



11 pav. Labiausiai darbuotojus demotyvuojantys veiksniai

Tiek X miesto, tiek Y rajono savivaldybių darbuotojai labiau visiškai sutinka su teiginiais, kad darbuotojus labiausiai demotyvuoja mažas darbo užmokestis. Galima teigti, kad šiuo metu ir miesto, ir rajono savivaldybių darbuotojų demotyvaciją sąlygoja išorinis veiksnys – darbo užmokestis. Kiek mažiau darbuotojų abiejose savivaldybėse sutinka su teiginiu, kad demotyvuoti personalą gali ir neobjektyvus darbuotojų atliekamo darbo vertinimas. Šis teiginys atskleidžia vidinio veiksnio – darbo vertinimo, neigiamą įtaką pasitenkinimui darbu.

Nustatytas statistiškai patikimas skirtumas (Chi kv. 8,474; df 3; $p < 0,05$), kad X miesto savivaldybės valstybės tarnautojai (87,4%) sutinka su teiginiu, kad personalą demotyvuoti gali ir karjeros galimybių nebuvimas. Tuo tarpu Y rajono savivaldybės darbuotojai (60,9%) labiau linkę nesutikti su teiginiu, kad labiausiai darbuotojus demotyvuoja karjeros galimybių nebuvimas. Kadangi dirdami X miesto savivaldybės darbuotojai labiau nei Y rajono savivaldybės darbuotojai patenkina poreikį siekti karjeros, tai karjeros galimybių nebuvimas gali sukelti nepasitenkinimą X miesto savivaldybės darbuotojams.

Statistiškai patikimas skirtumas (Chi kv. 8,174; df 3; $p < 0,05$) egzistuoja ir tarp savivaldybių darbuotojų sutikimo su teiginiu, kad personalą demotyvuoja ir prasta visuomenės nuomonė apie viešojo sektoriaus darbuotojus. Y rajono savivaldybės darbuotojai, labiau nei X miesto savivaldybės,

sutinka su teiginiu, kad labiausiai demotyvuoja prasta visuomenės nuomonė. Y rajono savivaldybėje 56,5% darbuotojų, vyresnių nei 51 metai, yra linkę visiškai nepritarti šiam teiginiui. Taigi galima daryti išvadą, kad prasta visuomenės nuomonė apie tarnautojus, neigiamos įtakos turėtų jaunesnių Y rajono savivaldybės darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Atsižvelgiant į teiginių vertinimą pagal X miesto savivaldybės respondentus, turinčius atitinkamą darbo stažą, galima teigti, kad egzistuoja statistiškai reikšminga priklausomybė (Chi kv. 24,535; df 12; $p < 0,05$) tarp teiginio „prastas vadovavimas“ vertinimo ir respondentų darbo stažo. Su teiginiu, kad labiausiai darbuotojus demotyvuoja netinkamas vadovavimas, sutinka didesnę darbo stažą turintys darbuotojai.

Nors ir X miesto, ir Y rajono savivaldybių darbuotojai svarbesne laiko nematerialinę motyvaciją, su teiginiu, kad mažas darbo užmokestis labiausiai demotyvuoja darbuotojus, visiškai sutinka 77,6% Y rajono savivaldybės tarnautojų, pirmenybę teikiančių nematerialiniam motyvavimui (Chi kv. 12,748; df 3; $p < 0,05$). Tokiam teiginio vertinimui įtakos gali turėti dabartinė ekonominė situacija, sumažinti valstybės tarnautojų darbo užmokesčiai, apribotos personalo skatinimo galimybės. Nors rajono savivaldybės darbuotojai svarbesniu laiko nematerialinę personalo skatinimą, tačiau šiandieninė situacija ir gyvenimo aplinkybės, priverčia darbuotojus įvertinti mažėjančio darbo užmokesčio įtaką pasitenkinimui darbu.

Egzistuoja statistinė priklausomybė ($r=0,55$; $p < 0,01$) tarp teiginių „neobjektyvus darbuotojų vertinimas“ ir „prastas vadovavimas“. Tiek X miesto, tiek Y rajono savivaldybių darbuotojai visiškai sutinka su nuomone, kad personalą labiausiai demotyvuoja neobjektyvus darbuotojų vertinimas, kuris priklauso nuo vadovavimo stiliaus. Taip pat remiantis Y rajono savivaldybės darbuotojų atsakymų rezultatais, galima teigti, kad vidutiniško stiprumo, teigiamas statistinis ryšys ($r=0,57$; $p < 0,01$) egzistuoja ir tarp kintamųjų – neobjektyvus darbuotojų vertinimas ir galimybių tobulėti profesinėje srityje nebuvimas. 90,3% Y rajono savivaldybės darbuotojų nuomone, neteisingas darbuotojų vertinimas yra susietas su galimybių tobulėti profesinėje srityje egzistavimu. Neobjektyviai vertinant darbuotojus, jų sugebėjimus, atlikto darbo kokybę yra apribojamos individų galimybės tobulinti savo profesinius gebėjimus. Tokiu būdu sukeliama ir darbuotojų nepasitenkinimas darbu.

Apibendrinant teiginių įverčių rezultatus, galima teigti, kad abiejų savivaldybių darbuotojai mano, kad šiuo metu labiausiai personalo nepasitenkinimą darbu įtakoja mažas darbo užmokestis (išorinis veiksnys) ir neobjektyvus darbuotojų vertinimas (vidinis veiksnys). Viena iš per mažo darbo užmokesčio veiksnio šalinimo galimybių būtų piniginio atlygio kėlimo visos šalies mastu svarstymas, tokiu būdu sprendžiant demotyvacijos problemą, greičiausiai būtų sudaromos prielaidos valstybės tarnautojams jaustis labiau patenkintiems gaunamu darbo užmokesčiu.

Apibendrinant respondentų atsakymus į personalo pasitenkinimo / nepasitenkinimo darbu teminės grupės klausimus, galime teigti, kad:

- valstybės tarnautojai svarbesne laiko nematerialinę motyvaciją;
- šiuo metu valstybės tarnautojai jaučiasi motyvuojami tik iš dalies;
- dirbdami valstybės tarnautojai patenkina poreikius siejamus tiek su išoriniais, tiek su vidiniais motyvaciją sąlygojančiais veiksniais;
- didesnė dalis valstybės tarnautojų yra nepatenkinti gaunamu darbu užmokesčiu;
- tarnautojų demotyvaciją sąlygoja ir vidiniai, išoriniai veiksniai.

Personalo motyvavimo priemonės. Motyvavimo priemonių pagalba galima daryti poveikį personalo motyvacijai ir individualiam darbuotojų elgesiui, tačiau negalima pamiršti, kad tai, kas motyvuoja vienu laikotarpiu ir tik tam tikrus darbuotojus, ne visada atliks skatinimo funkciją kitu laikotarpiu ir kitiems darbuotojams. Renkantis motyvavimo priemones yra svarbu atsižvelgti į darbuotojų demografines ypatybes, laikmetį, kuris sąlygoja priemonių pasirinkimą ir jų panaudojimo galimybes.

Pagal tai, kaip tarnautojai vertina motyvacijos priemones, jų efektyvumą bei poveikį darbuotojui, galima bandyti nustatyti veiksnius, kurie efektyviausiai sąlygoja tarnautojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu.

Siekiant išsiaiškinti, kokias motyvacijos priemones efektyviausiomis laiko tiriamų institucijų darbuotojai, buvo paprašyta jas atitinkamai įvertinti ranginėje skalėje nuo 1 iki 4 (čia : 1 – neefektyvu; 4 – labai efektyvu). Pagal pagrindinius kintamuosius, įvardintus kaip motyvacijos priemonės, buvo siekiama nustatyti kurie veiksniai efektyviau sąlygoja personalo motyvaciją.

Analizuojant abiejų savivaldybių darbuotojų teiginių įverčius, galima teigti, kad bendrai viešojo sektoriaus darbuotojai efektyviausia personalo motyvacijos priemone linkę laikyti darbo užmokesčio didinimą (X miesto savivaldybės darbuotojų vertinimo vidurkis – 3, 67; Y rajono savivaldybės darbuotojų vidurkis – 3,88).

Ieškant statistinių tarpusavio ryšių tarp kintamųjų, paaiškėjo, kad visi teiginiai turi atitinkamus tarpusavio ryšius (žr. 3 priedą). Labai silpnas, neigiamas statistinis ryšys ($r=-0,14$; $p<0,05$) egzistuoja tarp kintamųjų „darbo užmokesčio didinimas“ ir „darbo užduočių pajvairinimas“, t.y. 83,3% valstybės tarnautojų nuomone, kuo darbo užmokesčio didinimas yra efektyvesnė motyvacijos priemonė, tuo labiau darbo užduočių pajvairinimo, kaip motyvacijos priemonės, efektyvumas mažėja. Vidutinio stiprumo, teigiamas statistinis tarpusavio ryšys ($r=0,48$; $p<0,01$) pastebimas tarp kintamųjų „tinkamas vadovavimo stilius“ ir „adekvatus darbo vertinimas“, t.y. 71,9% tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų mano, kad labai efektyviai personalą motyvuoti gali tinkamai vadovauti gebantys vadovai ir jų sugebėjimas vertinti darbuotojus. Taigi viena svarbiausių vadovavimo funkcijų – sugebėjimas adekvačiai vertinti savo darbuotojus.

Motyvacijos priemonių efektyvumo lygiai, remiantis X miesto ir Y rajono savivaldybių darbuotojų vertinimais, pateikiami 12 paveiksle.



12 pav. Motyvacijos priemonių efektyvumo vertinimas

Remiantis pateiktais duomenimis, galima teigti, kad X miesto savivaldybės darbuotojai linkę labai efektyviomis motyvacijos priemonėmis laikyti karjeros galimybes (83,1%), darbo užmokesčio didinimą (67,8%) ir kvalifikacijos kėlimo kursus (57,8%). Šios trys priemonės priklauso tyrime išskirtų pagrindinių kintamųjų, išorinių motyvaciją sąlygojančių veiksnių, grupei. Y rajono savivaldybės darbuotojai labiau linkę efektyvia motyvacijos priemone laikyti darbo užmokesčio didinimą (79,5%), efektyvioms motyvacijos priemonėms taip pat priskiria tinkamą vadovavimo stilių (43,8%) ir darbo sąlygų gerinimą (43,3%). Abiejų savivaldybių darbuotojų labai efektyviomis įvertintos priemonės, priskiriamos pagrindinių kintamųjų, išorinių motyvaciją sąlygojančių veiksnių grupei.

Lyginant statistinius tarpusavio ryšius tarp kintamųjų, pagal X miesto ir Y rajono savivaldybių darbuotojų atsakymų pasirinkimus, pastebima tai, kad egzistuoja silpnas, neigiamas koreliacijos ryšys ($r=-0,19$; $p<0,05$) tarp teiginių „darbo užmokesčio didinimas“ ir „darbo užduočių pajvairinimas“. X miesto respondentų nuomone, kuo darbo užmokestis efektyviau motyvuoja darbuotojus, tuo neefektyviau motyvuoja darbo užduočių pajvairinimas. Vidutinio stiprumo, teigiamas statistinis tarpusavio ryšys ($r=0,5$; $p<0,01$) egzistuoja tarp teiginių „darbo užmokesčio didinimas“ ir „socialinės garantijos“. Galima daryti prielaidą, kad kuo efektyviau personalą motyvuoja darbo užmokesčio didinimas, tuo didėja motyvavimo socialinėmis garantijomis efektyvumas.

Remiantis Y rajono savivaldybės darbuotojų teiginių įverčiais, atitinkamo stiprumo, neigiamų statistinių tarpusavio ryšių tarp kintamųjų nenustatyta. Vidutinio stiprumo, teigiamas statistinis tarpusavio ryšys ($r=0,51$; $p<0,01$) egzistuoja tarp teiginių „valdžios suteikimas“ ir „darbo sąlygų gerinimas“. Rajono savivaldybės darbuotojų nuomone, kuo labiau darbuotojas yra motyvuojamas jam suteikiant didesnę valdžią, tuo labiau jį motyvuoja ir geresnės darbo sąlygos, kurios atitinkamai yra gerinamos. Apibendrinant egzistuojančių statistinių ryšių tendencijas tarp teiginių, pastebima tai, kad

didesnė dauguma tarpusavio priklausomybių egzistuoja tarp teiginių, atskleidžiančių išorinius motyvaciją sąlygojančius veiksnius.

Siekiant patikrinti statistiškai reikšmingas ir patikimas priklausomybes tarp kintamųjų ir jų atitinkamų jų vertinimų pasirinkimo, buvo atliktas Chi kvadrato testas. Išryškėjo statistiškai reikšminga priklausomybė (Chi kv. 11,441; df 3; $p < 0,05$) tarp darbuotojų, turinčių atitinkamą darbo stažą ir teiginio „valdžios suteikimas“ vertinimo. 50,0% X miesto savivaldybės darbuotojų, turinčių 2-3 metų darbo stažą, valdžios suteikimą labiau vertina kaip neefektyvią priemonę siekiant skatinti darbuotojus. Tuo tarpu 46,2% Y rajono savivaldybės valstybės tarnautojų, turinčių minėtą darbo stažą, motyvavimą suteikiant daugiau valdžios, laiko pakankamai efektyviu.

Kvalifikacijos kėlimo sąlygų sudarymą, kaip efektyvią motyvacijos priemonę, įvertino 50% X miesto ir 60% Y rajono savivaldybių darbuotojų, turinčių iki 6 mėnesių darbo stažą (Chi kv. 5,716; df 3; $p < 0,05$). Galima teigti, kad kvalifikacijos kėlimo galimybės efektyviai motyvuoja trumpiausią darbo stažą turinčius valstybės tarnautojus tiek X miesto, tiek Y rajono savivaldybėse. Karjeros galimybės labai efektyviai gali motyvuoti 77,3% X miesto savivaldybės darbuotojų, turinčių nuo 2 iki 3 metų darbo stažą.

Trumpai aptariant kitas statistiškai reikšmingas ir patikimas priklausomybes tarp teiginių vertinimo ir kitų kintamųjų, galima paminėti, kad net 63,8 % X miesto savivaldybės darbuotojų, kuriems svarbesnė yra nematerialinė motyvacija, kaip efektyvią motyvavimo priemonę įvardino darbo užduočių pajvairinimą.

Apibendrinant bendrus rezultatus, atlikus X miesto ir Y rajono savivaldybių darbuotojų atsakymų palyginimą, galima teigti, kad tiek X miesto, tiek Y rajono savivaldybių darbuotojai efektyvesnėmis laiko daugiau tas priemones, kurios yra siejamos su išoriniais motyvaciją sąlygojančiais veiksniais.

Teorinėje magistro baigiamojo darbo dalyje buvo aptartas valstybės tarnautojų motyvavimo proceso, palyginti, griežtas teisinis reglamentavimas. Šios srities personalo skatinimas yra pakankamai griežtai reglamentuojamas valstybinės reikšmės teisės aktų, nutarimų ir pačioje institucijoje priimtų dokumentų. Atsižvelgiant į dabartinę ekonominę situaciją, kai kurių iki šiol galiojusių teisės aktų, reglamentuojančių viešojo sektoriaus darbuotojų skatinimą, galiojimas yra nutrauktas, arba laikinai sustabdytas, todėl atliekant personalo motyvacijos ir ją sąlygojančių veiksnių tyrimą dviejose savivaldos institucijose, buvo siekiama išsiaiškinti, kokios personalo skatinimo priemonės yra naudojamos minėtose institucijose, kurių veiksnių pagalba yra siekiama motyvuoti darbuotojus.

Respondentų buvo prašoma įvertinti (čia: 1 – visiškai nesutinku; 4 – visiškai sutinku) šešis teiginius su juose užkoduotais motyvaciją sąlygojančiais veiksniais. Teiginių pagalba išryškėjo priemonės, kuriomis, respondentų nuomone, institucijų administracijos dažniausiai skatina personalą.

Analizuojant apibendrintus abiejų institucijų atsakymų rezultatus, galima teigti, kad valstybės tarnautojų nuomone, institucijose personalas dažniausiai yra skatinamas:

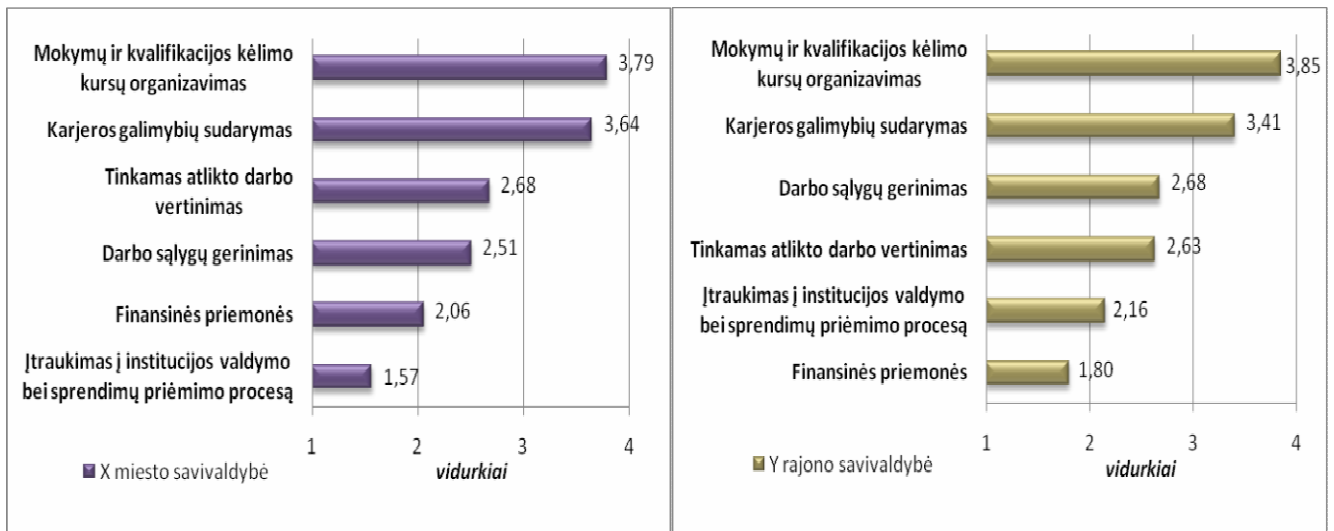
- organizuojant tarnautojų mokymus ir kvalifikacijos kėlimo kursus;
- sudarant galimybes karjerai;
- tinkamai vertinant atliktą darbą.

Labiausiai valstybės tarnautojai nesutinka su teiginiais, kad administracija dažniausiai juos dirbti skatina finansinėmis priemonėmis (39,5%) ir įtraukdama į institucijos valdymo bei sprendimų priėmimo procesą (38,7%).

Atsižvelgiant į teiginių įverčius lyties aspektu, paaiškėjo, kad egzistuoja statistiškai reikšminga priklausomybė (Chi kv. 9,676; df 3; $p < 0,05$) tarp teiginio „organizudama mokymus ir kvalifikacijos kėlimo kursus bei respondentų lyties. Savivaldos institucijose dirbančios moterys (69,2%) su šiuo teiginiu sutiko labiau, nei vyrai (48,3%). Tarnautojų moterų nuomone, administracija personalą dažniausiai skatina sudarydama galimybes tobulėti. Su minėtu teiginiu labiausiai sutiko ir respondentai, turintys 3 ir daugiau metų darbo stažą (68,4%), nustatytas statistiškai patikimas skirtumas (Chi kv. 28,735; df 12; $p < 0,05$). Didžiausią darbo stažą turintys darbuotojai geriausiai pažįsta institucijos veiklą bei joje naudojamas skatinimo priemones, todėl galima daryti prielaidą, kad šios grupės respondentai adekvačiai įvertino teiginį, kad administracija valstybės tarnautojus dažniausiai skatina dirbti organizudama mokymus, kvalifikacijos kėlimo kursus.

Taip pat buvo nustatyti statistiniai sąryšiai tarp pagrindinių klausimo teiginių. Įvairaus stiprumo, teigiami, statistiniai tarpusavio ryšiai egzistuoja tarp visų kintamųjų (žr. 4 priedą), todėl trumpai aptarsime tik teiginius, turinčius stipriausius sąryšius. Respondentai, kurie sutiko su teiginiu, kad administracija juos dažniausiai skatina sudarydama karjeros galimybes, sutiko ir su teiginiu, kad administracija tinkamai vertina jų darbą. Šie veiksniai yra siejami tarpusavio priklausomybės ryšių (egzistuoja vidutinio stiprumo, teigiamas statistinis ryšys $r = 0,62$; $p < 0,01$), nes valstybės tarnyboje tam, kad darbuotojas būtų paaukštintas pareigose, jo darbas turėtų būti atitinkamai vertinamas. Taip pat respondentų nuomone, organizuojant mokymus ir kvalifikacijos kėlimo kursus yra gerinamos darbo sąlygos (vidutinio stiprumo, teigiamas statistinis tarpusavio ryšys, $r = 0,55$; $p < 0,01$), tokiu būdu yra siekiama pakelti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį.

Atskirai apskaičiavus kiekvienos institucijos teiginių įverčius, gauti duomenys pateikiami 13 paveiksle.



13 pav. Respondentų nuomonė apie dažniausiai naudojamas skatinimo priemones

Pagal pateiktus duomenis, aišku, kad ir X miesto, ir Y rajono savivaldybių darbuotojai labiausiai pritaria teiginiui, kad savivaldos institucijų administracija dažniausiai juos skatina organizuodama mokymus ir kvalifikacijos kėlimo kursus (X miesto savivaldybė – 59,6%, Y rajono savivaldybė – 62,2% respondentų) ir sudarydama karjeros galimybes (X miesto savivaldybė – 44,5%, Y rajono savivaldybė – 31,7% respondentų). Analizuojant teiginių įverčius, paaiškėjo, kad abiejose savivaldybėse, su teiginiu, kad administracija dažniausiai motyvuoja darbui organizuodama mokymus ir kvalifikacijos kėlimo kursus, labiau sutinka moterys (Chi kv. 9,789; df 3; $p < 0,05$), nei vyrai: X miesto savivaldybėje – 63,4% respondenčių, Y rajono savivaldybėje – 77,1% respondenčių).

Didžiausius įverčių vidurkius turintys teiginiai atskleidžia vidinius ir išorinius motyvaciją sąlygojančius veiksnius, todėl galima teigti, kad, abiejų institucijų respondentų nuomone, dažniausiai administracija juos skatina pasitelkdama vidinius veiksnius (t.y. sudarydama sąlygas tobulėjimui), ir išorinius (sudarydama karjeros galimybes).

Y rajono savivaldybės darbuotojai (80,5%) labiausiai nesutinka su teiginiu, kad administracija juos dažniausiai skatina finansinėmis priemonėmis. X miesto savivaldybės tarnautojai (64,7%) labiausiai nesutinka su teiginiu, kad dažniausiai jie yra skatinami įtraukiant juos į institucijos valdymo bei sprendimų priėmimo procesą.

Atsižvelgiant į tai, jog Y rajono savivaldybės darbuotojai daugiausia sutinka su teiginiu, kad efektyviausia motyvacijos priemonė yra darbo užmokesčio didinimas, o institucijos administracija juos rečiausiai skatina finansinėmis priemonėmis, galima daryti prielaidą, kad Y rajono savivaldybės personalas nesijaučia pakankamai skatinamas savivaldybės administracijos. Šią prielaidą galime bandyti grįsti Y rajono savivaldybės darbuotojų atsakymais į klausimą „Ar šiuo metu jaučiatės pakankamai motyvuojami institucijoje, kurioje dirbate?“ (žr. 55 p.).

X miesto savivaldybės darbuotojai labiausiai sutinka, kad efektyviausia motyvacijos priemonė yra karjeros galimybių sudarymas, ir labiausiai nesutinka su teiginiu, kad juos administracija dažniausiai skatina įtraukdama į institucijos valdymo bei sprendimo priėmimo procesą. Kuo aukštesnes pareigas užima darbuotojas, juo daugiau atsakomybės jam tenka atliekant įvairias užduotis, tuo aktyviau jis turi dalyvauti priimant atitinkamus sprendimus. Remiantis X miesto savivaldybės respondentų atsakymais, galima daryti prielaidą, kad ir šios institucijos darbuotojai nepakankamai motyvuojami savivaldybės administracijos.

Tiek X miesto, tiek Y rajono savivaldos institucijų administracijos šiandien darbuotojus motyvuoja vidinių motyvaciją sąlygojančių veiksnių pagalba, t.y. yra dažniausiai yra sudaromos galimybės darbuotojų tobulėjimui. Deja, tai nesudaro galimybių abiejų institucijų personalui jaustis pakankamai motyvuojamu.

Motyvacijos priemonių vertinimas pagal efektyvumą dar nesudaro sąlygų daryti apibendrinimus apie tai, kad iš tikrųjų šiandien motyvuotų savivaldos institucijų darbuotojus gerai dirbti. Vertinant motyvacijos priemones, galima galvoti apie jų efektyvumą bendrai, galbūt net labiau vertinant pagal tai, kokia konkreti priemonė patenkintų darbuotojo poreikius, sudarytų prielaidas darbuotojui jausti pasitenkinimą darbu. Kalbant apie personalo motyvaciją nereikėtų pamiršti, kad motyvuojama yra ne tik dėlto, kad patenkintų darbuotojus. Motyvacijos procesas tarsi uždaras ratas, kai yra siekiama dvipusės naudos, šiuo atveju, gero, rezultatyvaus, produktyvaus ir kokybiško viešųjų paslaugų teikimo užtikrinimo.

Siekiant išsiaiškinti, kas pagerintų valstybės tarnautojų atliekamo darbo kokybę, kurie veiksniai turi didžiausią įtaką nukreipiant darbuotoją kokybiško ir gero darbo linkme, respondentų buvo paprašyta įvertinti (čia: 1 – visiškai nesutinku; 4 – visiškai sutinku) teiginius, įvardinančius vienus ar kitus veiksnius, kurie sąlygotų gerą tarnautojų darbą.

Apskaičiavus teiginių įverčių vidurkius paaiškėjo, kad labiausiai valstybės tarnautojai sutinka su teiginiu, kad jų darbo rezultatai pagerėtų, jei gaunamo darbo užmokestis priklausytų nuo darbo rezultatų (teiginio įverčių vidurkis – 3,77). Kiti teiginiai pagal jų įverčių vidurkius pasiskirsto taip:

- būtų sumažintas dokumentacijos kiekis - 2,94;
- darbas būtų įdomesnis, teiktų pasitenkinimą - 2,93;
- būtų organizuojami kvalifikacijos kėlimo kursai, įvairūs mokymai - 2,85;
- turėtų daugiau valdžios - 2,16.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad valstybės tarnyboje darbo užmokestis pagal darbo rezultatus gali atrodyti kaip racionali valstybės tarnautojų veiklos skatinimo priemonė, tačiau praktiškai įgyvendinti tai yra labai problematiška, nes tokios sistemos įgyvendinimas yra brangus, daugeliu atvejų tokios sistemos gali būti taikomos tik aukštesniojo lygio tarnautojams. Sudėtinga

problema yra veiklos vertinimas, ypač tose srityse, kuriose nėra akivaizdžios kiekybiškai nustatomos išėigos.

Nepaisant šių priežasčių, viešojo sektoriaus darbuotojai vis tiek linkę pritari kiekybiniam ir kokybiniam darbo rezultatų vertinimui bei darbo užmokesčio pagal darbo rezultatus sistemos diegimui viešajame sektoriuje.

Dauguma valstybės tarnautojų svarbesne laiko nematerialinio pobūdžio darbuotojų motyvaciją, tačiau taip pat didelė jų dalis nesijaučia pakankamai motyvuoti arba jaučiasi motyvuojami tik iš dalies. Remiantis respondentų atsakymais į kitus anketos klausimus, galima daryti prielaidą, kad valstybės tarnautojų menkai motyvacijai didesnę neigiamą įtaką daro sumažėjęs ir vis mažėjantis finansinis atlygis. Todėl daugiau nei pusė (58,2%) tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų visiškai sutiko su teiginiu, kad jie dirbtų geriau, jei gaunamo darbo užmokesčio dydis priklausytų nuo darbo rezultatų. Kad su šiuo teiginiu labiau sutinka nematerialinę motyvaciją svarbesne laikantys valstybės tarnautojai (77%) patvirtina ir statistiškai reikšminga priklausomybė (Chi kv. 13,168; df 3; $p < 0,05$) tarp kintamųjų.

Jei siektume palyginti respondentų, sutinkančių su minėtu teiginiu, pasiskirstymą pagal jų lytį, pastebėtume, kad egzistuoja statistiškai patikimas skirtumas (Chi kv. 19,479; df 3; $p < 0,05$) tarp vyrų ir moterų: tarnautojų moterų, teigiančių, kad jos dirbtų geriau, jei darbo užmokestis priklausytų nuo darbo rezultatų, yra dvigubai daugiau nei vyrų (čia: moterų – 67,3%, vyrų – 32,7%).

Mažiausiai tarnautojai sutinka su teiginiu, jog jie dirbtų geriau, jei turėtų daugiau valdžios. Egzistuoja statistiškai patikimas skirtumas (Chi kv. 24,771; df 12; $p < 0,05$) tarp sutinkančių su šiuo teiginiu: labiausiai jam pritaria tarnautojai, turintys didžiausią darbo stažą (67,7%). Institucijos darbą geriausiai išmano tie darbuotojai, kurie jau ilgai joje dirba, yra gerai susipažinę su veikla ir k., todėl remiantis gautais atsakymais, galima daryti prielaidą, kad didžiausią darbo stažą valstybės tarnyboje turintys darbuotojai mano, kad jų darbą ir darbo rezultatus pagerintų tai, jei jie turėtų pavaldinių, daugiau atsakomybės savarankiškai priimant sprendimus.

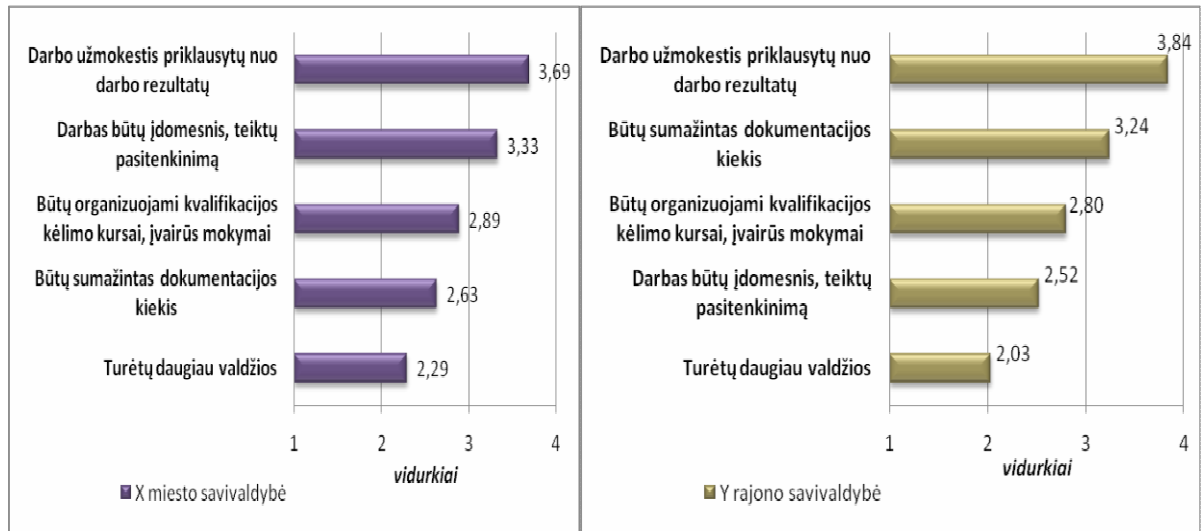
Jauniausi valstybės tarnautojai (67,7%) teigia, kad jie geriau dirbtų, jei jų darbas būtų įdomesnis, teiktų malonumą (nustatytas statistiškai patikimas skirtumas – Chi kv. 24,771; df 12; $p < 0,05$).

Taip pat buvo siekiama patikrinti, ar tarp teiginių nėra statistinės priklausomybės. Silpnas, teigiamas statistinis ryšys ($r = 0,46$; $p < 0,01$) egzistuoja tarp teiginių „darbe būtų organizuojami kvalifikacijos kėlimo kursai, įvairūs mokymai“ ir „atliekamas darbas būtų įdomesnis, teiktų pasitenkinimą“. Respondentai mano, kad jei darbe būtų organizuojami mokymai, kvalifikacijos kėlimo kursai, jų darbas taptų įdomesnis, šių veiksmų įtakojama pagerėtų atliekamo darbo kokybė.

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad darbuotojai jaustųsi pakankamai motyvuojami, ko įtakojama gerėtų ir jų atliekamo darbo kokybė, jei, siekiant juos motyvuoti, tarpusavyje būtų derinami du motyvaciją sąlygojantys veiksniai – išorinis veiksnys – darbo užmokestis, ir vidinis veiksnys –

darbo vertinimas. Tokiu būdu būtų vykdomas motyvacijos – skatinimo procesas, kai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas būtų nukreipiamas konkrečiai, rezultatyviai, kokybiškai ir efektyviai veiklai.

Teiginių įverčių vidurkiai X miesto ir Y rajono savivaldybių atžvilgiu pateikiami 14 paveiksle.



14 pav. Veiksmių, kurie pagerintų valstybės tarnautojų darbą, vertinimas

X miesto ir Y rajono darbuotojai labiausiai sutinka, kad jų darbas pagerėtų, jei darbo užmokestis priklausytų nuo darbo rezultatų. Taip pat abiejų savivaldos institucijų darbuotojai linkę nesutikti su teiginiu, kad jų darbas pagerėtų, jei jiems būtų suteikta daugiau valdžios. Dėl kvalifikacijos kėlimo kursų ir mokymų abiejų savivaldybių tarnautojai taip pat turi panašią nuomonę.

Ryškiausi skirtumai tarp savivaldos institucijų darbuotojų nuomonių išryškėja vertinant teiginius „darbas būtų įdomesnis, teiktų pasitenkinimą“ ir „būtų sumažintas dokumentacijos kiekis“.

X miesto savivaldybėje su teiginiu, kad tarnautojų darbas pagerėtų, jei jų darbas būtų įdomesnis, visiškai sutinka jauniausi savivaldybės darbuotojai (statistiškai patikimas skirtumas - Chi kv. 20,212; df 9; $p < 0,05$). Remiantis išskirtomis amžiaus grupėmis, ilgėjant amžiui, tendencingai mažėja tarnautojų, visiškai pritariančių šiam teiginiui, skaičius (atitinkamai, iki 30 metų – visiškai sutinka 64,2%, 31-40 metų – 22,6%, 41-50 metų – 13,2%, 51 metų ir daugiau – 0%). Y rajono savivaldybėje teiginio vertinimo priklausomybės nuo amžiaus nėra, tačiau vyrauja požymis, kad daugiausia su šiuo teiginiu sutinka tik jauniausi ir vyriausi darbuotojai.

Y rajono savivaldybėje statistiškai reikšminga priklausomybė (Chi kv. 28,206; df 9; $p < 0,05$) egzistuoja tarp respondentų amžiaus ir teiginio, kad tarnautojai dirbtų geriau, jei būtų sumažintas dokumentacijos kiekis. 64,4% sutinkančių su šiuo teiginiu Y rajono savivaldybės darbuotojų priklauso vyriausiai amžiaus grupei.

Apibendrinant X miesto ir Y rajono savivaldybių atsakymus, galima teigti, kad šių institucijų darbuotojus dirbti gerai motyvuotų jau anksčiau minėta išorinio ir vidinio veiksnio sąveika (darbo užmokestis + darbo vertinimas). Dėl respondentų pasiskirstymo savivaldybėse (žr. 52 p.), ir didesnio jaunesnių darbuotojų skaičiaus X miesto savivaldybėje, joje darbuotojų darbą pagerintų ir darbo turinio pajvairinimas. Y rajono savivaldybės darbuotojų nuomone, taip pat atsižvelgiant į darbuotojų pasiskirstymą pagal amžių, jie geriau dirbtų, jei būtų sumažintas dokumentacijos kiekis.

Trumpai apibendrinant valstybės tarnautojų nuomones, susijusias su personalo motyvacijos priemonėmis, galime teigti, kad:

- valstybės tarnautojai efektyviausia personalo motyvacijos priemone laiko darbo užmokesčio didinimą;
- kvalifikacijos kėlimo kursai, mokymai (vidinis veiksnys), kaip motyvacijos priemonė, efektyviausiai motyvuoja mažiausią darbo stažą turinčius darbuotojus;
- institucijose personalas dažniausiai yra skatinamas: sudarant galimybes darbuotojų tobulėjimui, karjerai, tinkamai vertinant atliktą darbą;
- rečiausiai valstybės tarnautojai yra skatinami finansinėmis priemonėmis;
- savivaldos institucijose dirbančių tarnautojų darbo rezultatai pagerėtų, jei būtų naudojami vidiniai ir išoriniai veiksniai, darbuotojai būtų nukreipiami konkrečiai, rezultatyviai, kokybiškai ir efektyviai veiklai. (išorinis veiksnys + vidinis veiksnys).

Personalo motyvaciją sąlygojantys vidiniai ir išoriniai veiksniai.

Prieš priimdamas sprendimą kurioje srityje ieškoti darbo ar dirbti, esamas ar būsimas darbuotojas dažniausiai būna skatinamas tam tikrų veiksnių priimti vieną ar kitą sprendimą, vadovaujantis kuriais nors svarbesniais veiksniais. Bandant apsispręsti ar rinktis darbą valstybės sektoriuje, dažnai yra remiamasi tam tikrai veiksniais, kurie kiekvienam darbuotojui yra skirtingai svarbūs. Siekiant išsiaiškinti kokie veiksniai yra svarbiausi renkantis darbą, ar kurių veiksnių sąlygojamas žmogus nusprendžia dirbti viešojoje institucijoje, respondentams buvo pateikta dešimt teiginių, su juose užkoduotais išoriniais ir vidiniais motyvaciją sąlygojančiais veiksniais. Teiginius respondentai turėjo įvertinti ranginės skalės pagalba (čia: 1 – visiškai nesutinku; 4 – visiškai sutinku).

Apskaičiavus veiksnių įverčių vidurkius, paaiškėjo, kad valstybės tarnautojų nuomone, svarbiausi veiksniai renkantis darbą viešajame sektoriuje yra:

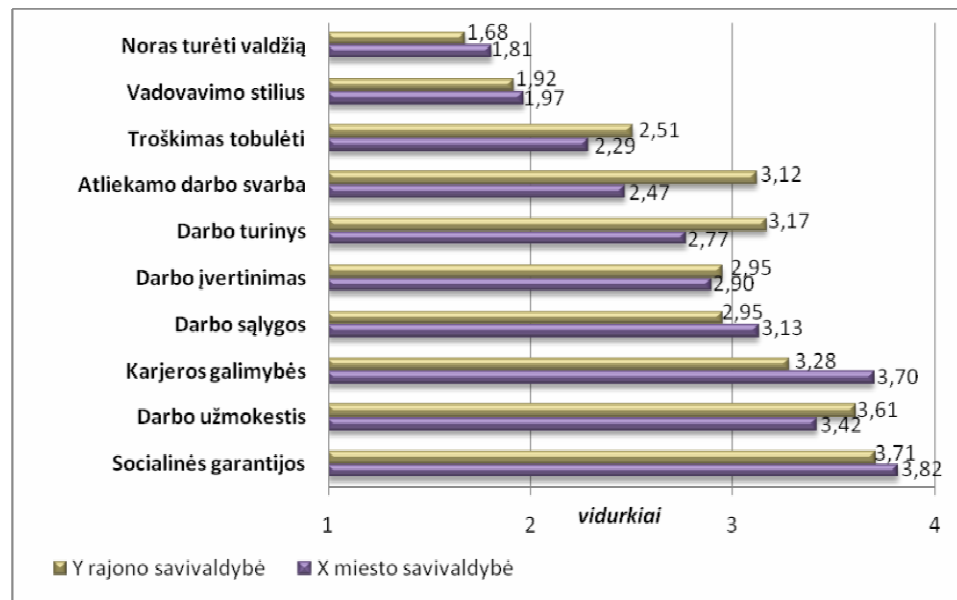
- socialinės garantijos – 3,77;
- darbo užmokestis – 3,52;
- karjeros galimybės – 3,49;
- darbo sąlygos – 3,04;
- darbo turinys – 2,97;
- darbo vertinimas – 2,93.

Valstybės tarnautojai labiausiai sutinka (86,6%) su teiginiu, kad socialinių garantijų veiksnys yra vienas svarbiausių renkantis darbą viešajame sektoriuje. Mokslinėje literatūroje taip pat teigiama, kad socialinių garantijų veiksnys neretais atvejais sąlygoja darbuotojo motyvaciją renkantis darbą valstybės tarnyboje. Taip pat nemaža dalis tarnautojų (79,1%) sutinka su teiginiu, kad vienas svarbiausių veiksnių renkantis darbą viešajame sektoriuje, yra darbo užmokestis. Darbo užmokestis dažnai lemia darbo vietos pasirinkimą ir jos patrauklumą. Atlyginimas neretai ne tik atspindi profesinės veiklos vertę, bet kartu yra ir profesijos įvaizdžio dalis. Kitas veiksnys, kurį svarbiu, renkantis darbą valstybės tarnyboje laiko 76,6% tarnautojų yra karjeros galimybės. Valstybės tarnyba yra organizuota hierarchiniu principu ir numato karjeros galimybes atsižvelgiant į išstarnautą laiką, įgytą patirtį ir pasiektus rezultatus.

Jei ieškotume statistiškai patikimo skirtumo tarp respondentų lyties ir jų pasirinkimo visiškai sutikti su teiginiu, kad renkantis darbą viešajame sektoriuje, labiausiai apsisprendimą įtakoja socialinės garantijos, tai galėtume patvirtinti, kad daugiau moterų (76%), nei vyrų, visiškai sutinka (Chi kv. 7,865; df 3; $p < 0,05$) su minėto veiksnio svarba. Karjera yra svarbesnė, renkantis darbą viešajame sektoriuje, 65,3% respondentų, kurių amžius yra iki 30 metų (Chi kv. 18,561; df 9; $p < 0,05$).

Pagal išskirtus svarbiausius veiksnius, renkantis darbą viešajame sektoriuje, galima teigti, kad visi trys veiksniai siejami su išoriniais motyvaciją sąlygojančiais veiksniais.

Teiginių, kuriais siekiama nustatyti svarbiausius veiksnius, sąlygojančius darbo viešajame sektoriuje pasirinkimą, įverčių vidurkiai X miesto ir Y rajono savivaldybių atžvilgiu, pateikiami 15 paveiksle.



15 pav. Svarbiausi veiksniai renkantis darbą viešajame sektoriuje

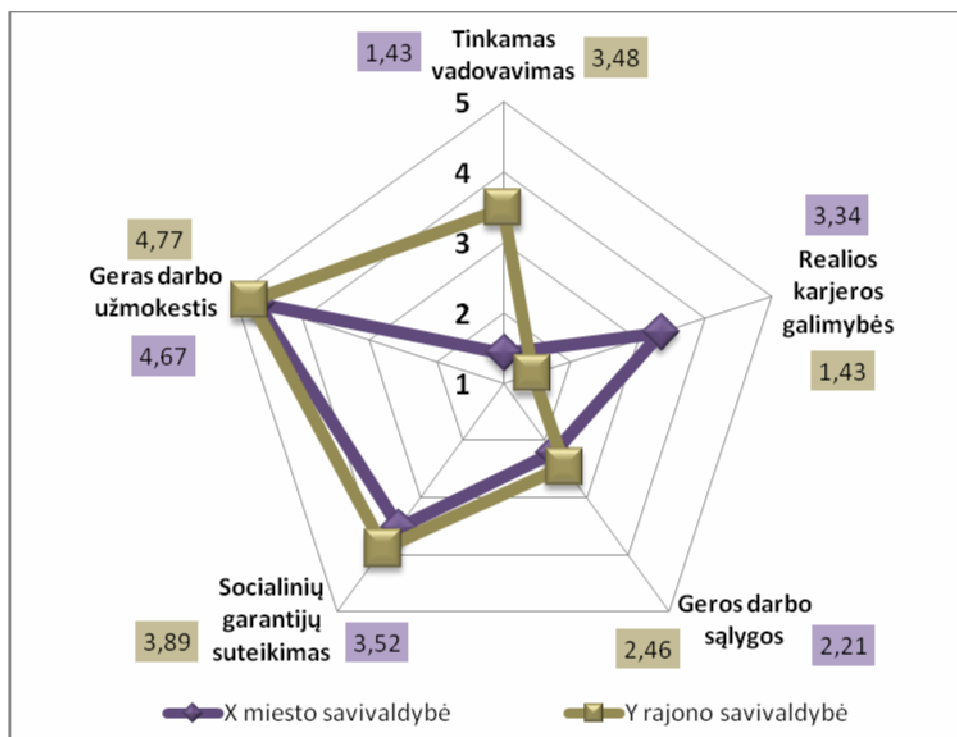
Tiek X miesto, tiek Y rajono savivaldybių tarnautojai labiausiai linkę sutikti, kad svarbiausi veiksniai, renkantis darbą valstybės tarnyboje, yra socialinės garantijos, darbo užmokestis, karjeros

galimybės. Ieškant statistiškai reikšmingos priklausomybės tarp pagrindinių kintamųjų įvertinimų ir šalutinių kintamųjų, atsiskleidžia reikšmingas statistinis priklausomybės ryšys (Chi kv. 9,535; df 2; $p < 0,05$) tarp socialinių garantijų įvertinimo ir respondentų darbo stažo.

Buvo siekiama atskleisti statistinius tarpusavio ryšius tarp veiksnių, sąlygojančių darbo valstybės tarnyboje pasirinkimą. Atlikus analizę pastebėta, kad vidutinio stiprumo, teigiamas statistinis ryšys ($r=0,51$; $p < 0,01$) egzistuoja tarp veiksnių „darbo užmokestis“ ir „karjeros galimybės“, t.y. respondentų nuomone, kuomet besirenkantis darbą valstybės tarnyboje, žmogus yra labiau suinteresuotas didesniu darbo užmokesčiu, tuo svarbesniu veiksniu jam yra karjeros galimybės, nes kylant pareigose, atitinkamai didėja ir darbo užmokestis.

Statistiškai patikimas skirtumas (Chi kv. 9,742; df 3; $p < 0,05$) Y rajono savivaldybės darbuotojų vyrų ir moterų. 81,1% moterų visiškai sutinka su teiginiu, kad svarbiausias veiksnys renkantis darbą viešajame sektoriuje yra darbo užmokestis. Tuo tarpu su šiuo teiginiu taip pat sutinka tik 18,9% vyrų. Taigi, galima teigti, kad Y rajono savivaldybės darbuotojoms moteris darbo užmokestis yra svarbesnis veiksnys, lemiantis apsisprendimą dirbti valstybės tarnyboje, nei vyrams.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad išorinės motyvacijos paskatos yra neišvengiamos. Ją būtina nuolat stiprinti, todėl išorinę motyvaciją sąlygojančių veiksnių svarba yra akivaizdi. Veikiant išoriniams motyvaciją sąlygojantiems veiksniams, darbuotojas siekia konkrečios naudos. Taigi numanant daugelio išorinių motyvaciją sąlygojančių veiksnių reikšmę personalui, tyrime dalyvavusių institucijų darbuotojų buvo paprašyta ranginės skalės pagalba, nuo 1 iki 5 (čia: 1 – mažiausiai svarbu; 5 – svarbiausia) pagalba įvertinti motyvacijos veiksniai. Visi išvardinti veiksniai priklauso išorinių motyvaciją sąlygojančių veiksnių grupei. Jų išsidėstymo tvarka pagal svarbumą nustatyta apskaičiuavus veiksnių iverčių vidurkius. Veiksnių, pagal svarbumą X miesto ir Y rajono savivaldybių darbuotojams, išsidėstymo tvarka pateikiama 16 paveiksle (čia: 1 – mažiausiai svarbu; 5 – svarbiausia).



16 pav. Motyvacijos veiksnių pasiskirstymas pagal svarbą

Pagal pateiktus duomenis, matyti, kad abiejų savivaldos institucijų darbuotojai svarbiausiu išoriniu motyvaciją sąlygojančiu veiksniu laiko gerą darbo užmokestį (59,7%). Mažiausiai svarbiu motyvacijos veiksniu yra įvardinamas tinkamas vadovavimas (33,8%).

Geras darbo užmokestis jau pats savaime yra priskiriamas materialinio pobūdžio skatinimui. Kadangi valstybės tarnautojai svarbesne laiko nematerialinę motyvaciją, buvo siekiama patikrinti ar yra statistiškai patikimas skirtumas tarp respondentų svarbesnėmis laikančių materialinę ar nematerialinę motyvacijas ir to, kaip jie vertino teiginį „geras darbo užmokestis“. Remiantis nustatytu statistiškai patikimu skirtumu (Chi kv. 28,478; df 4; $p < 0,05$), galima teigti, kad 71% respondentų svarbesne laikančių nematerialinę motyvaciją, kaip svarbiausią motyvacijos veiksnių įvardino gerą darbo užmokestį.

Egzistuoja statistiškai reikšminga priklausomybė (Chi kv. 10,679; df 4; $p < 0,05$) tarp teiginio „geras darbo užmokestis“ ir demografinio respondentų rodiklio – amžiaus. Geras darbo užmokestis, didesnei daliai jauniausio valstybės tarnautojų yra svarbiausias motyvacijos veiksnys. Minėto teiginio įverčio statistiškai reikšminga priklausomybė (Chi kv. 11,011; df 4; $p < 0,05$) egzistuoja ir su respondentų grupe, gaunančia 800-1200 Lt. darbo užmokestį.

Valstybės tarnyboje didėjant darbo stažui, keičiantis tarnautojo kategorijai, kvalifikacinei klasei, atitinkamai keičiasi ir darbo užmokestis, todėl gerą darbo užmokestį, kaip svarbiausią veiksnių, daugiausia vertino valstybės tarnautojai (Chi kv. 37,761; df 16; $p < 0,05$), kurių darbo stažas yra iki 1 metų (43,8%) ir nuo 2-3 metų (45,7%).

Tinkamą vadovavimą tarnautojams vertinant kaip mažiausiai svarbų motyvacinį veiksnį statistiškai patikimas skirtumas (Chi kv. 36,106; df 12; $p < 0,05$) išryškėja tik tarp skirtingų amžiaus grupių respondentų. Svarbiausiu šį veiksnį vertino tik vyriausi valstybės tarnautojai (53,6%).

Reziumuojant, galima daryti prielaidą, kad valstybės tarnautojai pagal svarbą vertindami motyvacijos veiksnius svarbiausiais yra linkę laikyti tuos, kurie labiau yra finansinio pobūdžio.

Analizuojant gautus duomenis X miesto ir Y rajono savivaldybių aspektu, ryškių skirtumų nematyti. Tiek X miesto, tiek Y rajono savivaldybių darbuotojai gerą darbo užmokestį įvertiną kaip svarbiausią. Savivaldos institucijų darbuotojų nuomonės išsiskiria tik vertinant mažiausiai svarbius veiksnius. X miesto savivaldybės tarnautojai mažiausiai svarbiu motyvacijos veiksniumi laiko tinkamą vadovavimą, tuo tarpu Y rajono savivaldybės darbuotojams mažiausiai svarbus veiksnys yra realios karjeros galimybės. Tendencija (statistiškai reikšminga priklausomybė X miesto savivaldybė - Chi kv. 23,960; df 12; $p < 0,05$; Y rajono savivaldybė – Chi kv. 22,373 df 12; $p < 0,05$), kad geras darbo užmokestis yra svarbiausias veiksnys jauniems savivaldos institucijų tarnautojams ryški abiejose institucijose.

Statistiškai patikimas skirtumas (Chi kv. 11,911; df 4; $p < 0,05$) išryškėja X miesto savivaldybėje, nes gerą darbo užmokestį mažiausiai svarbiu veiksniumi įvertino 66,7% tarnautojų vyrų, o svarbiausiu veiksniumi šį veiksnį įvertino 61,8% moterų. Taigi galima daryti prielaidą, X miesto savivaldybės vyrams, priešingai nei moterims, geras darbo užmokestis yra mažiausiai svarbus motyvacijos veiksnys.

Siekiant atskleisti koreliacinius ryšius pagal X miesto savivaldos institucijos darbuotojų vertinimus, matyti, kad egzistuoja silpnas, neigiamas statistinis sąryšis ($r = -0,23$; $p < 0,01$) tarp veiksmų „geras darbo užmokestis“ ir „tinkamas vadovavimas“. X miesto savivaldybės darbuotojų, kurie svarbiausiu vertino veiksnį „geras darbo užmokestis“, mažiausiai svarbiu įvertino „tinkamą vadovavimą“. Taip pat pagal šios savivaldybės darbuotojų atsakymus matyti, kad egzistuoja dar vienas silpnas, tačiau teigiamas, sąryšis ($r = 0,36$; $p < 0,01$) tarp socialinių garantijų suteikimo ir gero darbo užmokesčio veiksmų. Darbuotojai svarbiomis laikantys socialines garantijas, vis dėlto už jas svarbesniu veiksniumi laiko gerą darbo užmokestį. Pagal X miesto savivaldybės darbuotojų veiksmų vertinimus, buvo nustatyta statistiškai reikšminga, tinkamo vadovavimo vertinimo ir jį vertinusių darbuotojų amžiaus priklausomybė (Chi kv. 39,413; df 16; $p < 0,05$). Mažiausią darbo stažą (iki 6 mėnesių ir iki 1 metų) turintys X miesto savivaldybės darbuotojai, tinkamą vadovavimą vertino kaip svarbiausią veiksnį, atitinkamai darbuotojai turintys 1-2 ir 2-3 metų stažą, tinkamą vadovavimą vertino kaip mažiausiai svarbų veiksnį.

Statistiškai reikšminga priklausomybė (Chi kv. 32,817; df 12; $p < 0,05$), analizuojant Y rajono darbuotojų veiksmų vertinimo rezultatus, egzistuoja tarp pagrindinio kintamojo – realių karjeros galimybių, vertinimo, ir šalutinio kintamojo – darbuotojų amžiaus rodiklio. Jauniausi (iki 30 metų) rajono savivaldybės darbuotojai (42,9%) realias karjeros galimybes įvertino kaip svarbiausią veiksnį, o

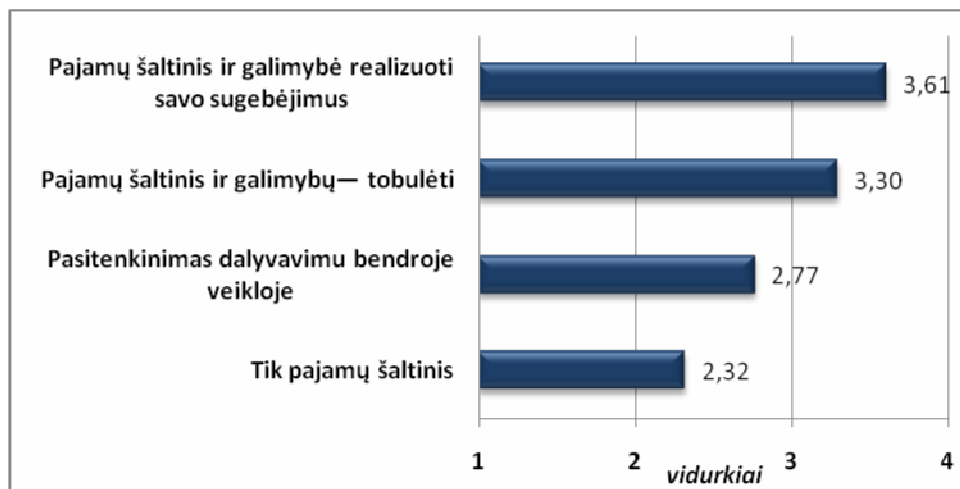
vyriausi (51 metų ir daugiau) institucijos darbuotojai (46,2%) tą patį veiksnį įvardino kaip mažiausiai svarbų.

Apibendrinant išorinių motyvacijos veiksnių vertinimo tendencijas lyginant atsakymus X miesto ir Y rajono savivaldybių atžvilgiu, galima daryti prielaidą, kad ryškių skirtumų tarp svarbiausių veiksnių vertinimo nėra. Skirtumas išryškėja tik darbuotojams vertinant mažiausiai svarbius veiksnius.

Personalo pasitenkinimas, darbuotojų atliekamo darbo kokybė, labai priklauso nuo kiekvieno darbuotojo individualaus požiūrio į darbą. Jei dirbant yra patenkinami atitinkami darbuotojo poreikiai, tinkamai įvertinamas atliktas darbas, gaunamas atlygis tenkina darbuotoją, tai jam yra sudaromos galimybės siekti ir jo paties užsibrėžtų individualių tikslų, darbuotojo darbo kokybė yra gera, rezultatai tenkina darbdavius.

Taigi siekiant išsiaiškinti tyrime dalyvavusių savivaldos institucijų darbuotojų požiūrį į darbą, kuris yra susijęs ir su darbuotojo pasitenkimu darbu ir jo motyvacija, respondentų buvo prašoma įvertinti teiginius (čia: 1 – visiškai nesutinku; 4 – visiškai sutinku). Teiginiai buvo užkoduoti taip, kad pagal jų įverčių vidurkius būtų galima išskirti veiksnių (vidinių ar išorinių) grupę, kuri yra labiau reikšminga darbuotojams.

Apibendrinti abiejose savivaldybėse dirbančių valstybės tarnautojų teiginių iverčių vidurkiai pateikiami 17 paveiksle.



17 pav. Valstybės tarnautojų požiūris į darbą

Remiantis gautais duomenimis, galima teigti, kad labiausiai valstybės tarnautojai yra linkę sutikti su teiginiu (įverčių vidurkis – 3,61), kad atliekamas darbas jiems yra pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus. Tokiame požiūryje į dirbamą darbą atsispindi ir išorinis ir vidinis veiksniai. Galima daryti prielaidą, kad dauguma valstybės tarnautojų siekia patenkinti ir materialinio ir nematerialinio pobūdžio poreikius.

Remiantis valstybės tarnautojų požiūriu į darbą, siekiama pabandyti atsakyti į klausimą kodėl dauguma valstybės tarnautojų svarbesne laiko nematerialinę motyvaciją, tačiau šiuo metu jaučiasi nepakankamai motyvuojami ir to priežastimis dažniausiai įvardina finansinio pobūdžio motyvavimo stoką, buvo ieškoma statistiškai reikšmingos priklausomybės tarp atsakymų. Minėtos priklausomybės nustatyti nepavyko, tačiau vis dėlto galima teigti, priklausomybės, tarp minėtų teiginių, tendencijos ryškėja – Chi kv. 12,087; df 6; $p=0,060$. Taigi, iš visų valstybės tarnautojų, svarbesne laikančių nematerialinę motyvaciją ir nesijaučiančių pakankamai motyvuojamais, 60% visiškai sutinka su teiginiu, kad darbas jiems yra pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus. Remiantis respondentų pateikiama nuomone, kad institucijų administracija darbuotojus dažniau motyvuoja vidinių motyvacijos veiksnių pagalba, ir retai motyvuojama išorinių veiksnių pagalba, galima daryti prielaidą, kad dirbdami valstybės tarnyboje, tarnautojai patenkina tik tam tikrą poreikių dalį.

Analizuojant gautus teiginių įverčius lyties atžvelgiu, išryškėja statistiškai reikšminga šio teiginio vertinimo priklausomybė nuo respondentų lyties (Chi kv. 8,410; df 3; $p<0,05$). Minėtą požiūrį į darbą turi panašus skaičius valstybės tarnautojų vyrų ir moterų, taigi darbas yra pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus abiems lyčių grupėms. Labiausiai respondentai nesutinka (įverčių vidurkis – 2,32) su teiginiu, kad darbas jiems tik pajamų šaltinis. Galima daryti prielaidą, kad šiuo metu, valstybės tarnyboje dirbantys darbuotojai į savo darbą žiūri ne tik kaip į pajamų šaltinį. Dirbdami individai siekia įgyvendinti savo asmeninius tikslus, realizuoti savo sugebėjimus, todėl jiems turėtų būti svarbu ir galimybių tobulinti savo sugebėjimus sudarymas, atitinkamas jų įvertinimas.

Lyginant abiejų institucijų rezultatus darbo užmokesčio atžvilgiu, pastebėta, kad su teiginiu, jog darbas yra tik pajamų šaltinis, labiausiai nesutinka 1201-2000 Lt. dydžio atlyginimus gaunantys valstybės tarnautojai (X miesto savivaldybėje – 55,6%; Y rajono savivaldybėje – 72,7% darbuotojų, gaunančių minėtą darbo užmokestį).

Analizuojant tarpusavio sąryšius tarp teiginių, paaiškėjo, kad egzistuoja silpnas, neigiamas statistinis ryšys ($r=-0,24$; $p<0,01$) tarp teiginių „darbas man tik pajamų šaltinis“ ir „darbas man pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus“. Respondentai, sutinkantys su nuomone, kad darbas jiems yra tik pajamų šaltinis, nemano, kad darbe yra galimybių jiems realizuoti savo sugebėjimus. Vidutinio stiprumo, teigiamas statistinis ryšys egzistuoja ($r=0,53$; $p<0,01$) yra tarp teiginių, kad darbas yra galimybė tobulėti bei, kad darbas yra pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus. Jei respondentams yra sudaromos galimybės tobulėjimui darbinėje srityje, jie gali darbinėje veikloje pritaikyti savo sugebėjimus. Remiantis moksline literatūra, galima teigti, kad darbuotojai, kuriems yra sudaromos galimybės kelti kvalifikaciją, dalyvauti mokymuose, tobulėti, jaučiasi pakankamai motyvuojami, o jų darbo rezultatai patenkina vadovų lūkesčius.

Lyginant šio anketos klausimo teiginių įverčius X miesto ir Y rajono savivaldybių atžvilgiais, nepastebėta ryškių skirtumų, tarp įverčių vidurkių. Abiejose savivaldybėse darbuotojai teiginius įvertino panašiai (žr. 6 lent.)

6 lentelė. Teiginių apie požiūrį į darbą vertinimo vidurkiai

	Darbas tik pajamų šaltinis	Darbas tai pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus	Darbas tai pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje	Darbas tai pajamų šaltinis ir galimybė tobulėti
X miesto savivaldybė	2,14	3,52	2,53	3,27
Y rajono savivaldybė	2,51	3,71	3,02	3,33

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tiek X miesto, tiek Y rajono savivaldybių darbuotojai labiausiai sutinka su teiginiu, kad darbas jiems tai pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus. Mažiausiai savivaldos institucijų darbuotojai sutinka su teiginiu, kad darbas jiems tik pajamų šaltinis.

X miesto savivaldybės darbuotojai, labiau nei Y rajono savivaldybės darbuotojai, sutinka su teiginiu, kad darbas jiems yra pajamų šaltinis ir galimybė tobulėti. Buvo siekiama nustatyti statistiškai reikšmingą priklausomybę tarp X miesto savivaldybės darbuotojų darbe patenkinančių poreikį tobulėti ir respondentų, teigiančių, kad jiems darbas yra pajamų šaltinis ir galimybė tobulėti. Dirbdami X miesto institucijoje 56,9% valstybės tarnautojų, visiškai sutinka su teiginiu, kad dirbdami jie patenkina tobulėjimo poreikį. Su teiginiu, kad darbas jiems yra pajamų šaltinis ir galimybė tobulėti sutinka 57% X miesto savivaldybės darbuotojų. 51,5% minėtos savivaldybės darbuotojų visiškai sutinka su teiginiais, kad dirbdami jie patenkina poreikį tobulėti ir jų darbas jiems yra pajamų šaltinis ir galimybė tobulėti. Siekiant statistiškai patvirtinti šią prielaidą, statistiškai patikimas skirtumas nenustatytas.

Y rajono savivaldybės darbuotojai sutinka su teiginiu, kad darbas jiems yra pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje. X miesto savivaldybės darbuotojai su šiuo teiginiu labiau linkę nesutikti.

Atlikus Chi kvadrato testą, paaiškėjo, jog su teiginiu, kad darbas tai ir pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus, X miesto savivaldybėje, labiausiai sutinka moterys (Chi kv. 9,238; df 3; $p < 0,05$). Iš 68 respondentų, visiškai sutinkančių su teiginiu – 52 moterys. Ryškesnių tendencijų analizuojant Y rajono savivaldybės darbuotojų atsakymus lyties atžvilgiu, nepastebėta. Taip pat statistiškai reikšminga priklausomybė egzistuoja tarp didesnį nei 3 metų stažą turinčių X miesto savivaldybės darbuotojų ir sutikimo su teiginiu, kad darbas, tai pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje (Chi kv. 32,066; df 12; $p < 0,05$). Su šiuo teiginiu visiškai sutinka 86,4% visų X miesto

savivaldybės darbuotojų, turinčių 3 metų ir daugiau darbo stažą. Tuo tarpu 75% Y rajono savivaldybės tarnautojų, turinčių minėtą darbo stažą, su šiuo teiginiu labiau visiškai nesutinka (Chi kv. 29,537; df 12; $p < 0,05$), tačiau visiškai sutinka su teiginiu (68,2%), kad darbas jiems yra tik pajamų šaltinis (Chi kv. 23,278; df 12; $p < 0,05$).

Apibendrinant atsakymų į klausimą, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti savivaldybių darbuotojų požiūrį į jų darbą, rezultatus, galima teigti, kad tiek X miesto, tiek Y rajono savivaldybių darbuotojų nuomone, jų darbas jiems yra pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti jų sugebėjimus. Tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų požiūryje į darbą atsispindi ir išoriniai, ir vidiniai darbuotojų motyvaciją sąlygojantys veiksniai, kuriuos darbuotojai ir siekia tenkinti.

Siekiant trumpai apibendrinti valstybės tarnautojų nuomonių pasiskirstymą personalo motyvaciją sąlygojančių veiksnių atžvilgiu, galima teigti, kad:

- valstybės tarnautojams socialinės garantijos, darbo užmokestis, karjeros galimybės, yra vieni iš svarbiausių veiksnių renkantis darbą viešajame sektoriuje;
- savivaldos institucijų darbuotojai svarbiausiu motyvaciją sąlygojančiu veiksniu įvardina gerą darbo užmokestį;
- mažiausiai svarbus motyvacijos veiksnys yra tinkamas vadovavimas;
- tarnautojams jų darbas yra pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus;
- daugiausia tarnautojų, darbo, dirbamo valstybės tarnyboje, nelaiko vien tik pajamų šaltiniu.

3.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Magistro baigiamojo darbo tyrimu buvo siekiama tirti personalo motyvaciją X miesto ir Y rajono savivaldos institucijose ir pabandyti nustatyti bei įvardinti veiksnius, kurie sąlygoja darbuotojų motyvaciją viešojo sektoriaus institucijose, atsižvelgiant ir į dabartinę ekonominio sunkmečio situaciją.

Tyrimo instrumento klausimai buvo suskirstyti į tris pagrindines temas: personalo pasitenkinimą / nepasitenkinimą darbu, personalo motyvavimo priemonės, personalo motyvaciją sąlygojantys vidiniai ir išoriniai veiksniai. Kiekvienoje grupėje vyravo tie patys pagrindiniai kintamieji, pagal kurių sąveikos su šalutiniais kintamaisiais ryšius buvo išskirti veiksniai, labiausiai sąlygojantys personalo motyvaciją. Apibendrinti magistro baigiamojo darbo tyrimo rezultatai valstybės tarnautojų, X miesto savivaldybės, Y rajono savivaldybės atžvilgiais, pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Tyrimo apibendrinimas

PERSONALO PASITENKINIMAS / NEPASITENKINIMAS DARBU	
<p>Savivaldos institucijų valstybės tarnautojai svarbesne laiko nematerialinę motyvaciją, kuri siejama su vidiniais motyvaciją sąlygojančiais veiksniais. Šiandien dauguma tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų jaučiasi motyvuojami tik iš dalies. Dirbdami savo darbą valstybės tarnautojai labiausiai patenkina poreikį dirbti geromis darbo sąlygomis (<i>išorinis veiksnys</i>). Didesnė dauguma valstybės tarnautojų šiuo metu nėra patenkinti savo darbo užmokesčiu ir teigia, kad jis yra per mažas. Pasitenkinimą darbo užmokesčiu sąlygoja darbo užmokesčio dydis (<i>išorinis veiksnys</i>). Valstybės tarnautojų demotyvaciją labiausiai sąlygoja mažas darbo užmokestis (<i>išorinis veiksnys</i>) ir neobjektyvus darbo vertinimas (<i>vidinis veiksnys</i>). Mažiausią įtaką tarnautojų demotyvacijai turi prasta visuomenės nuomonė apie viešojo sektoriaus tarnautojus (<i>vidinis veiksnys</i>).</p>	
X miesto savivaldybė	Y rajono savivaldybė
<p>Didesnė dalis šios savivaldybės darbuotojų jaučiasi nepakankamai motyvuojami ar visai nemotyvuojami. Dirbdami valstybės tarnautojai labiau patenkina poreikius: dirbti geromis sąlygomis, siekti karjeros (<i>išoriniai veiksniai</i>), tobulėti (<i>vidinis veiksnys</i>). Darbuotojų nepasitenkinimą darbu sąlygoja karjeros galimybių nebuvimas (<i>išorinis veiksnys</i>).</p>	<p>Didesnė dalis darbuotojų jaučiasi pakankamai ir iš dalies motyvuojami. Dirbdami, tarnautojai, labiau patenkina poreikius: dirbti geromis sąlygomis (<i>išorinis veiksnys</i>), tobulėti, dirbti darbą teikiantį pasitenkinimą, prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo (<i>vidiniai veiksniai</i>). Darbuotojų nepasitenkinimą darbu sąlygoja prastas vadovavimas (<i>išorinis veiksnys</i>).</p>

PERSONALO MOTYVAVIMO PRIEMONĖS	
<p>Valstybės tarnautojai efektyviausia personalo motyvacijos priemone laiko darbo užmokesčio didinimą (<i>išorinis veiksnys</i>). Taip pat efektyviai personalą motyvuoti gali tinkamai vadovauti gebantys vadovai (<i>išorinis veiksnys</i>) ir jų atliekamas darbuotojų vertinimas (<i>vidinis veiksnys</i>). Kvalifikacijos kėlimo kursai, mokymai (<i>vidinis veiksnys</i>), kaip motyvacijos priemonė, efektyviausiai motyvuoja mažiausią darbo stažą turinčius darbuotojus. Viešojo sektoriaus institucijose personalas dažniausiai yra skatinamas: sudarant galimybes darbuotojų tobulėjimui, t.y. organizuojant tarnautojų mokymus ir kvalifikacijos kėlimo kursus (<i>vidinis veiksnys</i>), tinkamai vertinant atliktą darbą (<i>vidinis veiksnys</i>), sudarant galimybes karjerai (<i>išorinis veiksnys</i>). Rečiausiai valstybės tarnautojai yra skatinami finansinėmis priemonėmis (<i>išorinis veiksnys</i>). Savivaldos institucijose dirbančių tarnautojų darbo rezultatai pagerėtų, jei gaunamo darbo užmokestis priklausytų nuo darbo rezultatų, t.y. vyktų skatinimo procesas, kai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas būtų nukreipiamas konkrečiai, rezultatyviai, kokybiškai ir efektyviai veiklai. (<i>išorinis veiksnys + vidinis veiksnys</i>).</p>	
X miesto savivaldybė	Y rajono savivaldybė
<p>Efektyviomis motyvacijos priemonėmis laikomos karjeros galimybės (<i>išorinis veiksnys</i>), darbo užmokesčio didinimą (<i>išorinis veiksnys</i>), kvalifikacijos kėlimo kursus (<i>vidinis veiksnys</i>). Administracija darbuotojus dažniausiai skatina organizuodama mokymus ir kvalifikacijos kėlimo kursus (<i>vidinis veiksnys</i>), sudarydama karjeros galimybes (<i>išorinis veiksnys</i>). Rečiausiai tarnautojai skatinami įtraukiant juos į institucijos valdymo bei sprendimo priėmimo procesus (<i>išorinis veiksnys</i>). Valstybės tarnautojų darbas pagerėtų, jei jis būtų įdomesnis (<i>vidinis veiksnys</i>).</p>	<p>Darbuotojai efektyvia motyvacijos priemone laiko darbo užmokesčio didinimą (<i>išorinis veiksnys</i>), vadovavimo stilių (<i>išorinis veiksnys</i>) ir darbo sąlygų gerinimą (<i>išorinis veiksnys</i>). Administracija darbuotojus dažniausiai skatina organizuodama mokymus ir kvalifikacijos kėlimo kursus (<i>vidinis veiksnys</i>), gerindama darbo sąlygas (<i>išorinis veiksnys</i>). Rečiausiai tarnautojai skatinami finansinėmis priemonėmis (<i>išorinis veiksnys</i>). Valstybės tarnautojai dirbtų geriau, jei būtų sumažintas dokumentacijos kiekis (<i>vidinis veiksnys</i>).</p>

PERSONALO MOTYVACIJA IR JĄ SĄLYGOJANTYS VIDINIAI IR IŠORINIAI VEIKSNIAI	
<p>Socialinės garantijos (<i>išorinis veiksnys</i>) yra vienas svarbiausių, renkantis darbą viešajame sektoriuje. Kiti svarbūs veiksniai, renkantis darbą viešajame sektoriuje, yra darbo užmokestis (<i>išorinis veiksnys</i>) ir karjeros galimybės (<i>išorinis veiksnys</i>). Svarbiausiu motyvacijos veiksmu yra laikomas geras darbo užmokestis (<i>išorinis veiksnys</i>). Mažiausiai svarbiu motyvacijos veiksmu įvardinamas tinkamas vadovavimas (<i>išorinis veiksnys</i>), kuris svarbus tik vyriausiems valstybės tarnautojams. Valstybės tarnautojai pagal svarbą vertindami motyvacijos veiksmus svarbiausiais yra linkę laikyti tuos, kurie labiau yra finansinio pobūdžio. Tarnautojams jų darbas yra pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus (<i>išorinis veiksnys + vidinis veiksnys</i>). Daugiausia tarnautojų, darbo, dirbamo valstybės tarnyboje, nelaiko vien tik pajamų šaltiniu.</p>	
X miesto savivaldybė	Y rajono savivaldybė
<p>Tarnautojams, turintiems mažiausią darbo stažą, socialinės garantijos (<i>išorinis veiksnys</i>), yra vienas svarbiausių veiksnių, sąlygojančių darbo valstybės tarnyboje pasirinkimą. Svarbiausias motyvacijos veiksnys – geras darbo užmokestis (<i>išorinis veiksnys</i>). Mažiausiai svarbiu motyvacijos veiksmu laikomas tinkamas vadovavimas (<i>išorinis veiksnys</i>). Tarnautojams vyrams, priešingai nei moterims, geras darbo užmokestis (<i>išorinis veiksnys</i>) yra mažiausiai svarbus motyvacijos veiksnys. Geras darbo užmokestis (<i>išorinis veiksnys</i>) yra svarbiausias veiksnys jauniausiems savivaldos institucijų tarnautojams. Mažiausią darbo stažą turintys darbuotojai, tinkamą vadovavimą (<i>išorinis veiksnys</i>) vertina kaip svarbiausią veiksnį. Darbas – pajamų šaltinis ir galimybė tobulėti (<i>išorinis veiksnys + vidinis veiksnys</i>).</p>	<p>Tarnautojoms moterims darbo užmokestis (<i>išorinis veiksnys</i>) yra svarbesnis veiksnys, lemiantis apsisprendimą dirbti valstybės tarnyboje, nei vyrams. Darbuotojams, kurių darbo stažas yra iki 6 mėnesių, socialinės garantijos (<i>išorinis veiksnys</i>) yra svarbiausiu veiksmu renkantis darbą viešajame sektoriuje. Geras darbo užmokestis (<i>išorinis veiksnys</i>) yra svarbiausias motyvacijos veiksnys jauniausiems savivaldos institucijų tarnautojams. Tarnautojams mažiausiai svarbus veiksnys yra realios karjeros galimybės (<i>išorinis veiksnys</i>). Jauniesi savivaldybės darbuotojai realias karjeros galimybes vertina kaip svarbiausią motyvacijos veiksnį, o vyriausi – kaip mažiausiai svarbų. Darbuotojai sutinka su teiginiu, kad darbas jiems yra pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje (<i>vidinis veiksnys</i>).</p>

Mokslinėje literatūroje teigiama, viešojo sektoriaus personalą labiau motyvuoja vidinei motyvacijai priskiriami motyvai. Dažniausiai, jaučiant patrauklumą politikai, atstovaujant visuomeninius interesus bei teisingumą, yra jaučiamas pasitenkinimas darbu. Taip pat šie veiksniai

neretai sąlygoja apsisprendimą pasirinkti valstybės tarnautojo darbą. Remiantis mokslinių darbų autorių nuomonėmis, atliktais tyrimais, galima teigti, kad viešajame sektoriuje labiau dominuoja nematerialinio pobūdžio motyvacija, t.y. darbuotojus labiau įtakoja veiksniai, kurių dėka personalas jaučia pasitenkinimą savo darbu.

Rengiantis atlikti magistro baigiamojo darbo tyrimą, buvo išsikelta **hipotezė**, kad Lietuvoje valstybės tarnautojų motyvaciją labiau sąlygoja vidiniai nei išoriniai veiksniai. Išanalizavus gautus tyrimo duomenis, tyrimo hipotezė **nepatvirtinta**.

Šiuo metu valstybės tarnautojų pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu labiau įtakoja išoriniai veiksniai, kurie dažniausiai siejami su darbo užmokesčiu, jo dydžiu. Institucijų administracijos, siekdamos skatinti personalą, prioritetą teikia vidiniams motyvaciją sąlygojantiems veiksniams ir jų pagalba siekia motyvuoti darbuotojus, tačiau darbuotojų nuomone, tokio pobūdžio skatinimo šiuo metu jiems nepakanka.

Kad valstybės tarnautojų atliekamo darbo kokybė pagerėtų, tarnautojai būtų nukreipiami konkrečiai, rezultatyviai, kokybiškai ir efektyviai veiklai, būtų patenkinami jų poreikiai, motyvacijos procesas turėtų apimti tiek vidinius, tiek išorinius personalo motyvaciją sąlygojančius veiksnius.

Motyvacija yra vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus: gebėjimai, ištekliai ir sąlygos, kuriomis tai atliekama (Žaptorius, 2007). Dabartinio ekonominio sunkmečio sąlygomis, efektyviausia valstybės tarnautojų motyvacija turėtų būti sąlygojama vidinių ir išorinių veiksnių sąveikos (žr. 18 pav.).



18 pav. Valstybės tarnautojų motyvacija

IŠVADOS

1. Motyvacija – vienas svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinys, apsiribojantis tikslu vykdyti to, ko yra reikalaujama iš personalo ir suteikimu to, ko siekia personalas, kad būtų pasiekti tam tikri bendri tikslai, užtikrintas efektyvus ir kokybiškas viešųjų paslaugų teikimas. Tai sudėtingas procesas, nes kuriant motyvacijos modelį, reikia atsižvelgti į darbuotojų motyvaciją sąlygojančius veiksniai. Personalo motyvaciją sąlygoja vidiniai ir išoriniai veiksniai, kurie išskiriami atsižvelgiant į pagrindinius darbuotojų darbo motyvus, lūkesčius, vertybes, veiksniai, skatinančius dirbti.

2. Atlikto tyrimo rezultatai nepatvirtino baigiamojo darbo hipotezės, kad Lietuvos valstybės tarnautojų motyvaciją labiau sąlygoja vidiniai veiksniai, nei išoriniai. Anketinės apklausos, atliktos dviejose savivaldos institucijose, duomenimis, valstybės tarnautojams svarbesnė yra vidinė motyvacija, tačiau šiuo metu darbuotojams nepakanka motyvavimo, kuris yra sąlygojamas vidinių veiksniai. Ekonominio sunkmečio sąlygomis, efektyviausia valstybės tarnautojų motyvacija turėtų būti sąlygojama vidinių ir išorinių veiksniai sąveikos.

3. Viešojo sektoriaus darbuotojų pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu yra labiausiai sąlygojamas darbo užmokesčio kaitos. Darbo užmokesčio didinimas laikomas efektyviausia motyvacijos priemone. Tarnautojų nepasitenkinimą darbu dažniausiai sukelia atlygio už darbą mažinimas. Valstybės tarnautojai teigia, kad jų pasitenkinimas darbu ir jo kokybė pagerėtų darbo užmokestį susiejus su darbo rezultatais.

4. Viešojo sektoriaus institucijose personalas dažniausiai yra skatinamas sudarant galimybes darbuotojų tobulėjimui, t.y. organizuojant tarnautojų mokymus ir kvalifikacijos kėlimo kursus ir sudarant galimybes karjerai. Profesinis tobulėjimas neretai gali padėti darbuotojams patenkinti ir kitus poreikius susijusius su karjera ar didesniu darbo užmokesčiu.

PASIŪLYMAI PERSONALO MOTYVACIJAI SAVIVALDOS INSTITUCIJOSE GERINTI

Atlikus mokslinės literatūros personalo motyvacijos problematika analizę, taip pat įvykdžius darbuotojų motyvacijos ir ją sąlygojančių veiksnių tyrimą X miesto ir Y rajono savivaldybėse, galima išskirti šias pagrindines rekomenduotinas spręsti personalo motyvacijos savivaldos institucijose problemas:

- **Darbo užmokesčio sistema.** Teorinėje darbo dalyje aptarus darbo užmokesčio (išorinio motyvaciją sąlygojančio veiksnio) svarbą personalui, darbo užmokesčio tendencijas, teisinę bazę, bei anketinės apklausos pagalba nustatčius pasitenkinimo gaunamu darbo užmokesčiu lygį, paaiškėjo, kad darbo užmokesčio sistema savivaldos institucijose nėra efektyvi, darbo užmokestis nėra grindžiamas rezultatyvumo principu. Tokios tendencijos ne tik nestiprina personalo motyvacijos darbui, tačiau nuolatinis nepasitenkinimas gaunamu atlygiu visa tai netgi silpnina.

Pasiūlymas problemos sprendimui: susieti darbo užmokestį su darbo rezultatais (kiek tai leidžia įstatyminė bazė), bei efektyviai paskirstyti priedus ar priemokas darbuotojams, atsižvelgiant į jų darbinės veiklos vertinimus, darbo rezultatus, turimą išsilavinimą, darbinę patirtį bei darbui reikalingus įgūdžius ir savybes, bei poreikius.

- **Neobjektyvus darbuotojų darbinės veiklos vertinimas.** Valstybės tarnautojai neretai darbo vertinimą laiko neobjektyviu ir nepagrįstu, nes vertinimo rezultatai dažnai nėra labai priklausomi nuo darbinės veiklos rezultatų. Siekiant gerinti personalo motyvaciją, reikėtų turėti atitinkamą darbuotojų veiklos vertinimo sistemą, nes dažnai darbinės veiklos rezultatai neturi svarbios įtakos darbuotojų darbo užmokesčio kitimui, karjeros bei tobulinimosi galimybėms.

Pasiūlymas problemos sprendimui: teisingos darbuotojų darbinės veiklos vertinimo sistemos tobulinimas.

- **Profesinio tobulėjimo, kvalifikacijos kėlimu kursų ir mokymų galimybės.** Tai taip pat vienas iš svarbiausių personalo motyvaciją sąlygojančių veiksnių, ypač valstybės tarnyboje, nes profesinis pasirengimas ir nuolatinis tobulinimasis, neretai gali padėti darbuotojams patenkinti ir kitus poreikius susijusius su didesniu darbo užmokesčiu ar karjera.

Pasiūlymas problemos sprendimui: sudaryti kuo palankesne sąlygas darbuotojų tobulinimui ir į šį procesą įtraukti kuo daugiau darbuotojų, suteikiant jiems didesnes galimybes kelti kvalifikaciją pagal savo poreikius. Profesinį tobulėjimą sieti su geresnėmis karjeros galimybėmis.

- **Personalo karjeros galimybės.** Remiantis moksline literatūra bei savivaldos institucijose atlikto personalo motyvacijos tyrimo rezultatais, svarbiu motyvaciniu veiksniu galima laikyti darbuotojų karjeros galimybes (išorinis motyvaciją sąlygojantis veiksnys). Karjeros galimybes, kaip

motyvaciją sąlygojantį veiksnių ypač vertina miesto savivaldos institucijos valstybės tarnautojai. Paaukštinimas pareigose, didesnės atsakomybės suteikimas sprendžiant problemas bei priimant atitinkamus sprendimus, gali padėti patenkinti ir darbuotojų pagarbos, tobulėjimo, darbo vertinimo poreikius. Neretai paaukštinimo galimybė darbuotojams gali būti pagrindiniu paskatinimu už puikų darbą.

Pasiūlymas problemos sprendimui: karjeros galimybes dar labiau sieti su darbinės veiklos rezultatais ir efektyvumu. Nustačius darbuotojų poreikius karjeros kilimo klausimais, suteikti galimybes personalui siekti užsibrėžtų karjeros tikslų.

LITERATŪRA

1. **Adair J. E.** Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others. – London: Kogan Page, 2006. – 194 p. – ISBN 0-7494-4798-2
2. **Bagdonas E., Bagdonienė L.** Administravimo principai. - Kaunas: Technologija, 2000 – 228 p. – ISBN 9986-13-814-0
3. **Blašková M., Blaško R.** Motivation policies in the public sector of the Slovak Republic // Viešojo politika ir administravimas – Vilnius: MRU leidykla, 2010, Nr. 32, p. 19-31. – ISSN 1648-2603
4. **Brewer G. A. et al.** Individual Conceptions of Public Service Motivation // Public Administration Review. – May/June 2000; vol. 60, No. 3, p. 254-264. – ISSN 0033-3352
5. **Bučionienė I.** Personalo motyvavimas. – Kaunas: Technologija, 1996. – 76 p. – ISBN 9986-13-434-X
6. **Butkus F.S.** Organizacijos ir vadyba. – Vilnius: Alma litera, 1996. – 159 p. – ISBN 9986-02-175-8
7. **Cardona F.** Užmokestis pagal darbo rezultatus EBPO ir ES narių šalių valstybės tarnyboje // Valstybės tarnybos aktualijos, 2009, Nr. 16, p. 16-21. URL: <http://www.vtd.lt/index.php?-235230390> [žiūrėta 2010 09 13]
8. **Dessler G.** Personalo valdymo pagrindai – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – 343 p. – ISBN 9986-850-36-3
9. **Dictionary of Human Resource Management** – London; Oxford University Press, 2001. – p.76, - ISBN 978-0198-96-188
10. **Diskienė D.** Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė // Viešasis administravimas. – Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija, 2008, Nr. 4 (20), p. 34-40. – ISSN 1648-4541
11. **Diskienė D., Marčinskas, A.** Lietuvos vadybinis potencialas: būklė ir perspektyvos: monografija. – Vilnius: VU leidykla, 2007, p. 210-243. – ISBN 978-9955-33-149-0
12. **Felser G.** Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas // Vilnius: Alma litera, 2006. – 152 p. – ISBN 9955-24-383-X
13. **Field A.** Kaip motyvuoti žmones našiam darbui: laiką taupantis vadovas – Vilnius: Verslo žinios, 2006. – 194 p. – ISBN 9955-460-24-5
14. **Gerikienė V., Blažienė I.** Valstybinio sektoriaus darbuotojų darbo apmokėjimo reguliavimo problemos Lietuvoje // Jurisprudencija: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2009, Nr. 4(118), p. 299-320. – ISSN 1392-1695
15. **Grauslytė D.** Darbuotojų motyvacijos modelis // Vadovas ir pasaulis: žurnalas – Vilnius: Pačiolio leidykla, 2008, Nr. 5, p. 6-10. – ISSN 1392-4761

16. **Gražulis V.** Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. – Vilnius: Ciklonas, 2005. – 74 p. – ISBN 9955-497-71-8
17. **Haber L. H.** Motyvavimas, arba personalo pasitenkinimas darbu // Personalų vadyba. – Vilnius: Ekonomikos mokymo centro leidykla, 1998, Nr. 1(23), p. 6-16. – ISSN 1392-5385
18. **Horton S., Hondeghem A.** Public Service Motivation and Commitment // Public Policy and Administration. – London: Sage, Spring 2006; vol. 21, No. 1, p. 1-12. DOI: 10.1177/095207670602100101
19. **Human resource management in the public sector** / Edited by Rona S. Beattie, Stephen P. – London; New York (N.Y.): Routledge: Taylor & Francis Group, 2008. – 150 p. – ISBN 0-415-37292-5
20. **Inčiūraitė L., Žilinskas V. J.** Personalų darbo skatinimą lemiančių veiksnių tyrimas reanimacijos ir intensyviosios terapijos skyriuje // Ekonomika ir vadyba – Kaunas: Technologija, 2010, Nr. 15, p. 530-540. – ISSN 1822-6515
21. **Jazdauskaitė V.** Darbuotojų motyvacija: kaip palengvinti pavaldinių kelią akmenuotu keliu // Vadovo pasaulis: žurnalas – Vilnius: Pačiolio leidykla, 2004, Nr. 4 (190), p. 42-47. – ISSN 1392-4761
22. **Juozaitienė L., Staponkienė J.** Verslo ir vadybos įvadas: mokomoji knyga. – Šiauliai: ŠU leidykla, 2006. – 139 p. – ISBN 9986-38-684-5
23. **Juralevičienė J.** Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2003, Nr. 5, p. 84-90. – ISSN 1648-2603
24. **Jusienė R., Laurinavičius A.** Psichologija. – Vilnius: MRU leidykla, 2007. – 175 p. – ISBN 978-9955-19-069-1
25. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai): vadovėlis. – Šiauliai: Lucilijus, 2007. – 398 p. – ISBN 9955-65-535-6
26. **Kareckaitė D.** Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje. URL: http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf [žiūrėta 2010 09 13]
27. **Lane J. E.** Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai. – Vilnius: Margi raštai, 2001. – p. 86. – ISBN 9986-09-228-0
28. **Lapinas O.** Kas kiek laiko yra sveika keisti darbą? – URL: http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=221&text_id=575&career_style=0 [žiūrėta 2010 09 20]
29. **Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas.** URL: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=169334 [žiūrėta 2010 08 12]

30. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas. URL:
http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=84605 [žiūrėta 2010 09 20]
31. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklių patvirtinimo“. URL:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=174926 [žiūrėta 2010 09 20]
32. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijos patvirtinimo“. URL:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=281649&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2010 09 20]
33. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“. URL:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=281649&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2010 09 20]
34. **Marcinkevičiūtė L.** Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, - 2005, Nr. 5, p. 239-247 - ISSN 1648-9098
35. **Marcinkevičiūtė L.** Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. – Kaunas: VDU, 2005, Nr. 34, p. 77-92. – ISSN 1392-1142
36. **Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė R.** Savivaldybės socialinių darbuotojų praktiniai motyvavimo aspektai // *Viešoji politika ir administravimas* – Vilnius: MRU leidykla, 2009, Nr. 27, p. 63-68. – ISSN 1648-2603
37. **Merkys G., Brazienė R.** Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokytis: lytiškumo ir amžiaus efektai // *Viešoji politika ir administravimas* – Vilnius: MRU leidykla, 2010, Nr. 31, p. 107-118. – ISSN 1648-2603
38. **Palidauskaitė J.** Karjeros valstybės tarnautojų socialinės garantijos Lietuvoje // *Viešasis administravimas*. – Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija, 2009, Nr. 1 (21), p. 52-62. – ISSN 1648-4541
39. **Palidauskaitė J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // *Viešoji politika ir administravimas*. – Kaunas: Technologija, 2007, Nr. 19, p. 33-45. – ISSN 1648-2603
40. **Palidauskaitė J.** Valstybės tarnautojų motyvacija: Lietuvos atvejis // *Socialiniai mokslai*, 2008, Nr.3 (61). URL:
[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2008%203%20\(61\)/2%20Jolanta%20Palidauskaitė.pdf](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2008%203%20(61)/2%20Jolanta%20Palidauskaitė.pdf) [žiūrėta 2010 09 20]
41. **Palidauskaitė J.** Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas // *Viešoji politika ir administravimas*. – Kaunas: Technologija, 2008, Nr. 25, p. 7-18. – ISSN 1648-2603

42. **Palidauskaitė J., Segalovičienė I.** Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis: empirinio tyrimo rezultatų analizė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: VDU, 2008, Nr. 47, p. 73-90. – ISSN 1392-1142
43. **Palivonienė D.** Kokius motyvavimo įrankius valdo vadovas?, 2008. – URL: http://www.museums.lt/Ateitis/images/Kurkime_ateities_muz_leidinys/leidinys_19_22.pdf [žiūrėta 2010 08 23]
44. **Pečkaitis J. S., Mačerinskienė I.** Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka: mokomoji knyga. – Vilnius: MRU leidykla, 2008. – 63 p. – ISBN 978-9955-19-083-7
45. **Petkevičiūtė N.** Karjeros valdymas. Asmeninė (individualioji) perspektyva. – Kaunas: VDU leidykla, 2006. – 172 p. – ISBN 9955-12-156-4
46. **Poluchina O.** Personalo motyvacija – griauti lengviau nei statyti. URL: http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=600&text_id=716&career_style= [žiūrėta 2010 09 13]
47. **Pranulis V.** Marketingo tyrimai: teorija ir praktika: mokomoji knyga. – Vilnius: VU leidykla, 2007. – 352 p. – ISBN 978-9955-33-017-2
48. **Ritz A.** Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government // International Review of Administrative Sciences. – London: Sage, October 2009; vol. 75 (1), p. 53-78. DOI: 10.1177/0020852308099506
49. **Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, - 376 p. – ISBN 9986-850-46-0
50. **Snell S., Bohlauder G.** Human Resource Management. – Mason [Oh.] : Thompson, 2007. – 613 p. – ISBN 0-324-42237-7
51. **Šalkauskienė L. ir kt.** Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – Šiauliai, 2006, Nr. 1(6), p. 156-162. – ISSN 1648-9098
52. **Šavareikienė D.** Darbinio aktyvumo krizės įveikimo problematika korporacinėse struktūrose // Ekonomika ir vadyba – 2002. – Kaunas: Technologija, 2002. – Kn. 1, p. 107-110
53. **Šavareikienė D.** Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga. – Šiauliai: ŠU leidykla, 2008. – 123 p. – ISBN 978-9986-38-890-6
54. **Thom N., Ritz A.** Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo matmenys: monografija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. – 335 p. – ISBN 9955-56-363-X
55. **Vaisvalavičiūtė A.** Valstybės tarnautojų socialinės garantijos: Europos Sąjungos šalių patirtis // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2009, Nr. 27, p. 69-78 – ISSN 1648-2603

56. **Vaisvalavičiūtė A.** Valstybės tarnautojų veiklos motyvų ypatumai // Vadyba – Klaipėda: KU leidykla, 2009, Nr. 2(14), p. 171-177. – ISSN 1648-7974
57. **Vaitkevičiūtė V.** Tarptautinių žodžių žodynas. – Vilnius: Žodynas, 2007. – 1167 p. – ISBN 9986-46-575-3
58. **Valstybės tarnybos departamento prie LR Vidaus reikalų ministerijos** internetinė svetainė
URL: <http://www.vtd.lt/> [žiūrėta 2010 08 20]
59. **Vanagas R., Tumėnas A.** Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas valdymo kontekste // Viešoji politika ir administravimas – Vilnius: MRU leidykla, 2008, Nr. 25, p. 56-65. – ISSN 1648-2603
60. **Viešasis administravimas: monografija** / Atsakingasis redaktorius Raipa A. – Kaunas: Technologija, 2003. – 434 p. – ISBN 9986-13-704-7
61. **Žaptorius J.** Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // Filosofija. Sociologija. - Lietuvos mokslu akademijos leidykla, 2007, T. 18, Nr. 4, p. 105–117 – ISSN 0235-7186

Skarelytė I. Personalo motyvacija ir ją sąlygojantys veiksniai (dviejų institucijų lyginamoji analizė) / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Strateginio valdymo katedra, 2010. – 103 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuota ir vertinta savivaldos institucijų personalo motyvacinė sistema, nustatyti vidiniai ir išoriniai veiksniai turintys teigiamos ir neigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai, pateikti siūlymai darbuotojų motyvacinės sistemos tobulinimui. Pirmoje darbo dalyje aptariamos pagrindinės sąvokos bei sampratos, darbo motyvų svarba, apžvelgiami pagrindiniai motyvacijos teorijų bruožai. Taip pat trumpai aptariama personalo demotyvacija. Antrame skyriuje išskiriami ir aprašomi devyni viešojo sektoriaus darbuotojų personalo motyvaciją sąlygojantys veiksniai, jų įtaka darbuotojams. Trečioje darbo dalyje aprašomas dviejų Lietuvos viešojo sektoriaus savivaldos institucijų (miesto ir rajono savivaldybių) personalo motyvacijos tyrimas, atliekama lyginamoji tyrimo rezultatų analizė, problemų nustatymas bei pateikiami siūlymai motyvacijos gerinimui.

Reikšminiai žodžiai: motyvas, motyvacija, motyvavimas, vidiniai veiksniai, išoriniai veiksniai, savivaldos institucija, valstybės tarnautojas.

Skarelytė I. Personnel Motivation and Its Determinant Factors (Comparable Analysis of Two Institutions)/ Master degree Thesis of Human Recourse Management. Supervisor Doc. Dr. R. Dačiulytė – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Department of Strategic Management, Mykolas Romeris University, 2010. – 103 p.

ANNOTATION

Master thesis analyzes and assesses municipal institutions' personnel motivation system, determines intrinsic and extrinsic factors which positively or negatively impacts personnel motivation and provides suggestions for its improvement.

The first part of the thesis introduces and defines key concepts, significance of the work motives, provides survey of the main features of the prevailing motivation theories. Furthermore, it reviews personnel demotivation. The second chapter is aimed to describe nine factors which condition public sector personnel motivation, its' impact to the public servants. The third part of the thesis introduces research of personnel motivation of two Lithuanian public sector municipal institutions (municipality of city and district). Moreover comparative analysis of the research results, problem identification and measures for its improvement are accomplished.

Keywords: motive, motivation, motivating, intrinsic factors, extrinsic factors, municipal institution, public servant.

Skarelytė I. Personalo motyvacija ir ją sąlygojantys veiksniai (dviejų institucijų lyginamoji analizė) / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Strateginio valdymo katedra, 2010. – 103 p.

SANTRAUKA

Šiandieninė pasaulio ekonominė situacija įpareigoja vis dažniau atnaujinti valstybinį valdymą, jį orientuoti į rezultatyvumą ir veiksmingumą. Viešojo sektoriaus personalo motyvacija tampa svarbiu valstybinių institucijų ir organizacijų vadovų uždaviniu, kad būtų užtikrinamas darbuotojų veiklos efektyvumas, produktyvumas, siekiant kuo geresnių rezultatų bei kokybiškesnės teikiamų viešųjų paslaugų kokybės.

Valstybės tarnautojai užtikrina institucijų veiklą, viešųjų paslaugų teikimą, nuo jų darbo priklauso veiklos efektyvumas ir rezultatyvumas, viešųjų paslaugų kokybė. Svarbu išsiaiškinti ar valstybės tarnautojai jaučia pasitenkinimą darbu, ar yra pakankamai motyvuojami, ir kurie veiksniai sąlygoja jų motyvaciją, ypač ekonominio sunkmečio laikotarpiu. Magistro baigiamojo **darbo tikslas** - tirti darbuotojų motyvaciją ir nustatyti ją sąlygojančius veiksnius viešojo sektoriaus institucijose. **Darbo objektas** – Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų personalo motyvacija bei ją sąlygojantys vidiniai ir išoriniai veiksniai.

Atlikus mokslinės literatūros šaltinių, teisės aktų, reglamentuojančių darbuotojų skatinimą, analizę, atskleidžiami pagrindiniai teoriniai darbo motyvacijos aspektai, išskiriami motyvaciją sąlygojantys veiksniai viešajame sektoriuje. Siekiant nustatyti kurie motyvaciniai veiksniai (vidiniai ar išoriniai) labiau sąlygoja viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų motyvaciją, buvo vykdomas X miesto ir Y rajono savivaldybių personalo motyvacijos tyrimas. Tyrimas atliktas anoniminės apklausos forma, naudojant kiekybinio tyrimo instrumentą – anketą. Gauti tyrimo rezultatai buvo analizuojami pasitelkiant statistinius metodus, sisteminami, lyginami tarpusavyje bei apibendrinami.

Dviejose savivaldos institucijose atlikto tyrimo rezultatai nepatvirtino baigiamojo darbo **hipotezės**, kad Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacija yra labiau sąlygojama vidinių veiksnių, nei išorinių. Remiantis gautais duomenimis išaiškėjo, kad valstybės tarnautojams svarbesnė yra vidinė motyvacija, tačiau šiuo metu darbuotojams nepakanka motyvavimo, kuris yra sąlygojamas tik vidinių veiksnių. Ekonominio sunkmečio sąlygomis, efektyviausia valstybės tarnautojų motyvacija turėtų būti sąlygojama vidinių ir išorinių veiksnių sąveikos.

Nuolatinės permainos valstybės teisinėje sistemoje, biudžeto planavime, socialiniame gyvenime, yra tipinė šiandienos būseną, todėl būtinas reagavimas į vykstančius pokyčius. Turėtų būti skiriamas pakankamas dėmesys darbuotojams, kad būtų galima laiku reaguoti į personalo poreikių kaitą.

Skarelytė I. Personnel Motivation and Its Determinant Factors (Comparable Analysis of Two Institutions)/ Master degree Thesis of Human Recourse Management. Supervisor Doc. Dr. R. Dačiulytė – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Department of Strategic Management, Mykolas Romeris University, 2010. – 103 p.

SUMMARY

Today's global economic situation requires more frequent update of the public administration orientating it towards the effectiveness and efficiency. Public sector personnel motivation becomes more important goal for the state agencies and institutions as employees' efficiency and productivity ensures better results and better quality of the public services.

Public officials ensure operation of state institutions, provide public services, their work affects the efficiency of and quality of municipality. Accordingly it is essential to estimate whether public officials feel satisfaction at work, if they are sufficiently motivated, which factors determine their motivation. It is particularly important in economically hard times. Master thesis **aim** is to research the motivation of public sector employees and to identify it influencing factors in the state institutions. Object of the thesis - Lithuanian public sector institutions' personnel motivation and its extrinsic and intrinsic factors.

Detailed analysis of the scientific literature, legal acts regulating promotion of employees reveals the basic theoretical aspects of work motivation, identifies main factors influencing the motivation of the public sector employees. In order to determine which motivational elements (extrinsic or intrinsic) stronger determine public sector staff motivation, survey of the X city and Y district municipality personnel motivation has been carried out. The study has been conducted in the form of an anonymous survey, using a quantitative survey instrument - the questionnaire. The obtained results were analyzed using statistical methods, systematized, compared with each other and summarized.

Findings of the research which was carried out in two municipality institutions did not validate the **hypothesis** of the master thesis, which projected that Lithuanian public officials are stronger motivated by intrinsic rather than extrinsic factors. Obtained data revealed that although personnel acknowledge intrinsic motivation as prevailing factor, currently it is not sufficient. In the face of economical downturn the most effective motivation of public sector should be conditioned upon the interaction of both extrinsic and intrinsic factors.

Permanent fluctuation in state legal system, budget planning, social life characterizes today's state. Therefore prompt response to these changes is essential. Competent consideration to public officials must be rendered in order to timely respond to shifts of their needs.

PRIEDAI

ANKETA

Gerbiami respondentai,

Esu Mykolo Romerio universiteto Žmogiškųjų išteklių vadybos magistrantūros studentė Ieva Skarelytė. Vykdu tyrimą, kurio tikslas yra išsiaiškinti, kokie veiksniai sąlygoja personalo motyvaciją viešojo sektoriaus institucijose. Jūsų atsakymai man padės atskleisti veiksnius, sąlygojančius rajono ir miesto savivaldybių darbuotojų motyvaciją, bei atlikti lyginamąją, gautų duomenų analizę. Garantuojau Jūsų atsakymų anonimiškumą, jie bus analizuojami tik apibendrinta forma ir panaudoti mokslinėms išvadoms padaryti. NUOŠIRDŽIAI dėkoju už Jūsų atsakymus bei sugaištą laiką!

Pasirinkite Jums tinkamą atsakymą.

1. Lytis:

- moteris vyras

2. Amžius:

- iki 30 metų 41 – 50 metų
 31 – 40 metų 51 metai ir daugiau

3. Darbo vieta:

- miesto savivaldybė rajono savivaldybė

4. Darbo stažas:

- iki 6 mėnesių nuo 2 iki 3 metų
 iki 1 metų 3 metai ir daugiau
 nuo 1 iki 2 metų

5. Darbo užmokesčio dydis:

- 800 – 1200 Lt 2001 – 3000 Lt
 1201 – 2000 Lt 3001 ir daugiau Lt

6. Jums svarbesnė yra:

- materialinė motyvacija
 nematerialinė motyvacija

7. Ar šiuo metu jaučiatės pakankamai motyvuojami institucijoje, kurioje dirbate?

- taip
 iš dalies
 tikrai ne

8. Ar Jūs patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu?

- taip, aš patenkinta (-s) darbo užmokesčiu
 ne, darbo užmokestis yra per mažas
 man teisingai mokama už atliekamą darbą

9. Kurie iš šių motyvacijos veiksnių yra Jums svarbiausi? [vertinkite juos pagal svarbą nuo 1 (mažiausiai svarbu) iki 5 (svarbiausia)].

	1	2	3	4	5
Geras darbo užmokestis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socialinių garantijų suteikimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geros darbo sąlygos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realios karjeros galimybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tinkamas vadovavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Įvertinkite šių motyvacijos priemonių efektyvumą.

Čia : **1** – neefektyvu; **2** – nelabai efektyvu; **3** – efektyvu; **4** – labai efektyvu.

	1	2	3	4
Kvalifikacijos kėlimo kursai, mokymai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo užmokesčio didinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socialinės garantijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo sąlygų gerinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adekvatus darbo vertinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karjeros galimybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tinkamas vadovavimo stilius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valdžios suteikimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo užduočių pąvairinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Įvertinkite Jums pateiktus teiginius.

11. Labiausiai darbuotojus demotyvuoja...

Čia: **1** – visiškai nesutinku ; **2** – nesutinku; **3** – sutinku; **4** – visiškai sutinku.

	1	2	3	4
mažas darbo užmokestis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
neobjektyvus darbuotojų atliekamo darbo vertinimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prastas vadovavimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
per didelis biurokratizmas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
galimybių tobulėti profesinėje srityje nebuvimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
netinkamos darbo sąlygos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
karjeros perspektyvų nebuvimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prasta visuomenės nuomonė apie viešojo sektoriaus tarnautojus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Jums Jūsų darbas tai...

Čia: **1** – visiškai nesutinku ; **2** – nesutinku; **3** – sutinku; **4** – visiškai sutinku.

	1	2	3	4
tik pajamų šaltinis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pajamų šaltinis ir galimybė tobulėti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Jūsų nuomone, svarbiausi veiksniai renkantis darbą viešajame sektoriuje, yra...

Čia: **1** – visiškai nesutinku ; **2** – nesutinku; **3** – sutinku; **4** – visiškai sutinku.

	1	2	3	4		1	2	3	4
troškimas tobulėti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	darbo užmokestis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
darbo turinys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	darbo vertinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
atliekamo darbo svarba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	noras turėti valdžią	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
socialinės garantijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	darbo sąlygos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
karjeros galimybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vadovavimo stilius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Jūs dirbtumėte geriau, jei...

Čia: **1** – visiškai nesutinku ; **2** – nesutinku; **3** – sutinku; **4** – visiškai sutinku.

	1	2	3	4
darbe būtų organizuojami kvalifikacijos kėlimo kursai, įvairūs mokymai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pats atliekamas darbas būtų įdomesnis, teiktų pasitenkinimą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
darbo užmokestis priklausytų nuo pasiektų rezultatų ir atlikto darbo kokybės.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
turėtumėte daugiau valdžios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
būtų sumažintas dokumentacijos kiekis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Administracija Jus dažniausiai skatina dirbti...

Čia: **1** – visiškai nesutinku ; **2** – nesutinku; **3** – sutinku; **4** – visiškai sutinku.

	1	2	3	4
finansinėmis priemonėmis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
įtraukdama į institucijos valdymo bei sprendimų priėmimo procesą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organizuodama mokymus ir kvalifikacijos kėlimo kursus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gerindama darbo sąlygas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sudarydama karjeros galimybes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tinkamai įvertindama atliktą darbą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Dirbdama (-s) savo darbą, Jūs patenkinate šiuos savo poreikius:

Čia: **1** – visiškai nesutinku ; **2** – nesutinku; **3** – sutinku; **4** – visiškai sutinku.

	1	2	3	4
poreikį tobulėti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
poreikį gauti tinkamą atlyginimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
poreikį dirbti geromis sąlygomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
poreikį prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
poreikį dirbti darbą, teikiantį pasitenkinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
poreikį siekti karjeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė

Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Labai silpna	Nėra ryšio	Labai silpna	Silpna	Vidutinė	Stipri	Labai stipri
-1	nuo -1 iki -0,7	nuo -0,7 iki 0,5	nuo -0,5 iki 0,2	nuo -0,2 iki 0	0	nuo 0 iki 0,2	nuo 0,2 iki 0,5	nuo 0,5 iki 0,7	nuo 0,7 iki 1	+1

STATISTINIAI TARPUSAVIO SĄRYŠIAI TARP DARBE PATENKINAMŲ POREIKIŲ

		1	2	3	4	5	6
1	Kor. Koef	1	,424**	,295**	,525**	,611**	,414**
	Sig. (2-tailed)	201	0	0	0	0	0
2	Kor. Koef	,424**	1	,495**	,301**	,486**	,541**
	Sig. (2-tailed)	0	201	0	0	0	0
3	Kor. Koef	,295**	,495**	1	,336**	,352**	,377**
	Sig. (2-tailed)	0	0	201	0	0	0
4	Kor. Koef	,525**	,301**	,336**	1	,572**	,328**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	201	0	0
5	Kor. Koef	,611**	,486**	,352**	,572**	1	,419**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	201	0
6	Kor. Koef	,414**	,541**	,377**	,328**	,419**	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	201

*. Koreliacijos koef. reikšmingas 0,05 lygiu (2-tailed).

** . Koreliacijos koef. reikšmingas 0,01 lygiu (2-tailed).

Paiškinimas

1	Poreikį tobulėti
2	Poreikį gauti tinkamą atlyginimą
3	Poreikį dirbti geromis sąlygomis
4	Poreikį prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo
5	Poreikį dirbti darbą, teikiantį pasitenkinimą
6	Poreikį siekti karjeros

STATISTINIAI TARPUSAVIO SĄRYŠIAI TARP MOTYVACIJOS PRIEMONIŲ

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Kor. Koef	1,000	,303**	,247**	,326**	,149*	,212**	,123	,032	,036
2	Kor. Koef	,303**	1,000	,420**	,221**	,277**	,204**	,084	,032	-,145*
3	Kor. Koef	,247**	,420**	1,000	,299**	,185**	,164*	,184**	-,076	-,024
4	Kor. Koef	,326**	,221**	,299**	1,000	,466**	,304**	,377**	,321**	,270**
5	Kor. Koef	,149*	,277**	,185**	,466**	1,000	,374**	,484**	,330**	,307**
6	Kor. Koef	,212**	,204**	,164*	,304**	,374**	1,000	,138	,362**	,287**
7	Kor. Koef	,123	,084	,184**	,377**	,484**	,138	1,000	,273**	,276**
8	Kor. Koef	,032	,032	-,076	,321**	,330**	,362**	,273**	1,000	,387**
9	Kor. Koef	,036	-,145*	-,024	,270**	,307**	,287**	,276**	,387**	1,000

*. Koreliacijos koef. reikšmingas 0,05 lygiu (2-tailed).

** . Koreliacijos koef. reikšmingas 0,01 lygiu (2-tailed).

Paiškinimas

1	Kvalifikacijos kėlimo kursai, mokymai
2	Darbo užmokesčio didinimas
3	Socialinės garantijos
4	Darbo sąlygų gerinimas
5	Adekvatus darbo vertinimas
6	Karjeros galimybės
7	Tinkamas vadovavimo stilius
8	Valdžios suteikimas
9	Darbo užduočių pajvairinimas

**STATISTINIAI TARPUSAVIO SĄRYŠIAI MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ, NAUDOJAMŲ
VALSTYBĖS TARNAUTOJAMS SKATINTI**

		1	2	3	4	5	6
1	Kor. Koef	1	,543**	,287**	,503**	,486**	,483**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
2	Kor. Koef	,543**	1	,284**	,415**	,444**	,388**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
3	Kor. Koef	,287**	,284**	1	,553**	,400**	,358**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
4	Kor. Koef	,503**	,415**	,553**	1	,463**	,444**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
5	Kor. Koef	,486**	,444**	,400**	,463**	1	,623**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
6	Kor. Koef	,483**	,388**	,358**	,444**	,623**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	

*. Koreliacijos koef. reikšmingas 0,05 lygiu (2-tailed).

** . Koreliacijos koef. reikšmingas 0,01 lygiu (2-tailed).

Paiškinimas

1	Finansinėmis priemonėmis
2	Įtraukdama į institucijos valdymo bei sprendimų priėmimo procesą
3	Organizuodama mokymus ir kvalifikacijos kėlimo kursus
4	Gerindama darbo sąlygas
5	Sudarydama karjeros galimybes
6	Tinkamai įvertindama atliktą darbą.