

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
SOCIALINĖS POLITIKOS FAKULTETAS
SOCIALINIO DARBO KATEDRA**

TATJANA GRUNT

**SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ, DIRBANČIŲ
NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE IR
BIUDŽETINĖSE ĮSTAIGOSE, MOTYVACIJOS
PALYGINIMAS**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovė
lekt. A. Katkonienė
Konsultantė
doc.dr. J. R. Šinkūnienė**

VILNIUS, 2009

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
SOCIALINĖS POLITIKOS FAKULTETAS
SOCIALINIO DARBO KATEDRA

**SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ, DIRBANČIŲ
NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE IR
BIUDŽETINĖSE ĮSTAIGOSE, MOTYVACIJOS
PALYGINIMAS**

Socialinio darbo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62405S204

Konsultantė

doc.dr. J. R.Šinkūnienė

2009 12

Vadovė

lekt. A. Katkonienė

2009 12

Recenzentas

2009 12

Atliko

SDmd8-01gr. stud.

T.Grunt

2009 12

VILNIUS, 2009

TURINYS

ĮVADAS	6
1. MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1. Motyvacijos samprata.....	10
1.2. Motyvacijos teorijų analizė.....	13
1.2.1. Turinio teorijos.....	13
1.2.2. Proceso teorijos.....	16
1.3. Socialinių darbuotojų motyvaciją darbui sąlygojantys veiksniai.....	19
1.3.1. Vadovavimo įtaka darbuotojų motyvacijai.....	19
1.3.2. Darbo užmokesčio adekvatumas veiklos apimčiai	21
1.3.3. Optimalios darbo sąlygos.....	22
1.3.4. Kvalifikacijos tobulinimo galimybės.....	23
1.3.5. Tinkamas mikroklimatas ir neformalaus bendravimo galimybės.....	25
1.4. Darbuotojų motyvavimas sudėtingomis sąlygomis.....	26
2. NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ IR BIUDŽETINIŲ ĮSTAIGŲ VEIKLOS YPATUMAI	29
2.1. Nevyriausybinių organizacijų bei biudžetinių įstaigų teisinio reglamentavimo panašumai ir skirtumai.....	29
2.2. Nevyriausybinių socialinių paslaugų organizacijų bei biudžetinių socialinių paslaugų įstaigų ypatumai	31
3. SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ, DIRBANČIŲ NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE IR BIUDŽETINĖSE ĮSTAIGOSE, MOTYVACIJOS PALYGINIMO TYRIMAS	34
3.1. Tyrimo metodologija.....	34
3.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	35
IŠVADOS	58
REKOMENDACIJOS	59
LITERATŪRA	60
SANTRAUKA	63
SUMMARY	64
PRIEDAI	65

LENTELĖS

1 lentelė. Vadovo savybės.....	20
2 lentelė. Valstybinio ir Nevyriausybinių sektorių palyginimas.....	32
3 lentelė. Socialinių darbuotojų pasitenkinimas pateiktas darbo aspektais.....	50
4 lentelė. Skatinimo priemonių vertinimas.....	54

PAVEIKSLAI

1 pav. Motyvacijos schema.....	12
2 pav. Motyvacijos turinio teorijos modelis.....	14
3 pav. A. Maslow poreikių hierarchija.....	15
4 pav. Motyvacijos veiksniai.....	19
5 pav. Respondentų amžius.....	36
6 pav. Respondentų darbo stažas.....	36
7 pav. Respondentų išsilavinimas.....	37
8 pav. Respondentų atlyginimas.....	38
9 pav. Socialinių darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis.....	39
10 pav. Noras keisti darbą.....	40
11 pav. Veiksniai, skatinantys keisti darbą.....	41
12 pav. Socialinių darbuotojų labiausiai vertinami veiksniai.....	42
13 pav. Vadovo elgsenos apibūdinimas.....	44
14 pav. Psichologinė atmosfera darbo kolektyve.....	45
15 pav. Darbo užmokesčio įvertinimas.....	46
16 pav. Galimybė teikti siūlymus savo darbo tobulinimui.....	47
17 pav. Kaip vadovybę atsižvelgia į siūlymus.....	48
18 pav. Pasitenkinimas materialinio skatinimo sistema.....	49
19 pav. Pasitenkinimas moralinio skatinimo sistema.....	50
20 pav. Darbo reikšmė socialiniams darbuotojams.....	52
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kaip yra motyvuojami darbui.....	53
22 pav. Nuobaudų taikymas.....	54
23 pav. Streso darbe aktualumas.....	55
24 pav. Pagrindinės streso darbe priežastys.....	56
25 pav. Svarbiausi motyvacijos darbui aspektai	57

ĮVADAS

Darbo aktualumas ir naujumas. Kiekvienai šiuolaikinei organizacijai yra labai svarbu, kad joje dirbtų atsidavę darbuotojai, siekiantys organizacijos tikslų. Organizacijose, kuriose darbdaviai rūpinasi savo darbuotojais ir stengiasi patenkinti jų poreikius, darbuotojų pasitenkinimas darbu, o kartu ir motyvacija dirbti, yra didesnė (Barvydienė, 1998). Todėl vis aktualesniu klausimu vadovams tampa, kaip paveikti žmones, kad organizacijos tikslus jie matytų kaip savo asmeninius, ir kad jie dėtų visas pastangas tiems tikslams pasiekti. Valdymo procese yra be galo svarbu mokėti stimuliuoti žmonių veiklą, norint, kad jie efektyviai įgyvendintų organizacijos tikslus, t.y. svarbu skatinti darbuotojų motyvaciją (Česnygienė, 2002).

Ne išimtis ir socialinių paslaugų įstaigos. Motyvacija – vienas iš svarbiausių efektyvios socialinio darbuotojo veiklos veiksnių. Socialinių darbuotojų darbo kokybė žymia dalimi priklauso nuo jų motyvacijos, o pastaroji – nuo to, kaip socialiniai darbuotojai motyvuojami dirbti. Siekiant socialinių paslaugų kokybės, būtina užtikrinti, kad jas teiktų kvalifikuoti ir motyvuoti darbuotojai.

Socialines paslaugas teikia biudžetinės, viešosios ir nevyriausybinės organizacijos (toliau NVO) įstaigos. Tiek biudžetines institucijas, tiek nevyriausybines organizacijas vienija bendras uždavinys – patenkinti piliečių poreikius ir padėti jiems spręsti socialines problemas. Tačiau remiantis darbo tema kyla **probleminis klausimas** - ar skiriasi socialinių darbuotojų, dirbančių skirtingose sektoriuose – nevyriausybines organizacijose ir biudžetinėse įstaigose - motyvacija darbu. Jei skiriasi, kokios galėtų būti pasitenkinimo arba nepasitenkinimo darbu priežastys? Kokie esminiai veiksniai motyvuoja socialinius darbuotojus jų darbe?

Ištirtumas. Darbuotojų motyvavimo tyrimai yra aktualūs, populiarūs ir vykdomi daugelyje pasaulio šalių. Vadybos ir darbo psichologijos mokslininkai toliau sėkmingai plėtoja A. Maslow, McClellando, F. Herzbergo ir kt. sukurtas motyvacijos teorijas ir koncepcijas. Lietuvoje pirmieji darbo motyvavimo tyrimai buvo pradėti 1927 m. (J. Vabalas – Gudaitis, A. Gučas). Motyvacijos teorijos analizuojamos vadybinėje ir psichologinėje literatūroje. Darbuotojų motyvacija ir skatinimo problemos analizuojamos R. Grigo (1996), P. Jucevičienės (1996), A. Seiliaus (1998), R. Razausko (1996) ir kitų moksliniuose darbuose. Darbo motyvacijos ypatumus išsamiau nagrinėjo I. Bučiūnienė (1996), V. Šilingienė ir A. Sakalas (2000), V. Gražulis (2005), B. Leonienė (2001), J. Stoner (2005), D. Šavareikienė ir V. Dubinas (2003) ir kt.

Mokslinėje literatūroje yra nagrinėjama įvairių profesijų motyvacija. Socialinis darbas yra gana nauja specialybė ir dirbančiųjų šioje sferoje motyvacija tyrinėta mažai.

Socialinių darbuotojų motyvacijos, motyvavimo tyrimų nėra daug. 2002 m. Austrijoje buvo atliktas tyrimas (Simsa, 2002) darbuotojų, teikiančių socialines paslaugas seniems ir neįgaliems asmenims NVO. Lietuvoje panašaus pobūdžio tyrimą atliko D. Šatienė magistro baigiamajame darbe

„Socialinių paslaugų įstaigų socialinių darbuotojų motyvacijos darbai veiksniai“ (2008), Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė R. „Savivaldybės socialinių darbuotojų praktiniai motyvavimo aspektai“ (2009), D. Šukienė magistro baigiamajame darbe „Socialinių darbuotojų motyvavimo darbe prielaidos ir galimybės“ (2009). Taigi galime teigti, kad socialinių darbuotojų, dirbančių nevyriausybiniuose organizacijose ir biudžetiniuose įstaigose, motyvacija, o ypač lyginamoji jos analizė iki šiol nesulaukė aktyvaus mokslininkų dėmesio.

L. Dromantienė teigia, kad vis dažniau akcentuojamas biudžetinių įstaigų darbuotojų motyvacijos trūkumas, kas sąlygoja mažesnę veiklos efektyvumą. Socialiniai darbuotojai jaučiasi neįvertinti ir nesaugūs savo darbo vietose. Šios srities specialistai jaučiasi nepakankamai vertinami valstybės, nes jų atlyginimai yra neproporcingi sunkiam ir atsakingam darbui. Taip pat savo straipsnyje ji teigia, kad „Lietuvos NVO darbuotojai dažniausiai labai motyvuoti, o daugelio NVO veikla duoda gana gerų rezultatų rūpinantis bendruomenės gerove, tvarkant kolektyvinius reikalus, padedant tiems žmonėms, kuriems pagalba labiausiai reikalinga, teikiant socialines paslaugas, stiprinant socialinę sanglaudą“ (Dromantienė, 2003).

Temos naujumą lėmė kilęs klausimas, kokios priežastys veikia socialinius darbuotojus, dirbančius skirtinguose sektoriuose, motyvaciją darbui. Kokie pagrindiniai motyvai, poreikiai dominuoja bei kas kelia pasitenkinimą arba nepasitenkinimą darbu konkrečioje įstaigoje? Tai paskatino ištirti bei palyginti socialinių darbuotojų, dirbančių NVO ir biudžetiniuose įstaigose motyvaciją, išsiaiškinti kokie esminiai faktoriai sąlygoja pasitenkinimą arba nepasitenkinimą darbu šiuose įstaigose.

Tyrimo teorinė ir praktinė reikšmė. Tyrimas padės atskleisti aktualiausias Vilniaus miesto NVO ir biudžetiniuose įstaigose dirbančių socialinių darbuotojų motyvacijos problemas, atrasti pagrindinius motyvacijos darbai veiksnių skirtumus ir panašumus bei pagrindinius faktorius, lemiančius pasitenkinimą arba nepasitenkinimą darbu konkrečioje įstaigoje. Tik išsiaiškinus problemas, galima spręsti ar teikti siūlymus, kurie padės didinti motyvaciją tam tikrame sektoriuje. Darbas galėtų būti naudingas socialinių paslaugų įstaigų vadovams.

Objektas: Socialinių darbuotojų motyvacija.

Hipotezė: Socialinių darbuotojų, dirbančių nevyriausybiniuose organizacijose, motyvacija darbui yra aukštesnė nei dirbančių biudžetiniuose įstaigose.

Tikslas: Ištirti ir palyginti socialinių darbuotojų, dirbančių nevyriausybiniuose organizacijose bei biudžetiniuose įstaigose, motyvacijos ypatumus.

Uždaviniai:

1. išnagrinėti teorinius motyvacijos aspektus ir atskleisti motyvacijos veiksniai;
2. aptarti nevyriausybinių organizacijų ir biudžetinių įstaigų ypatumus;
3. ištirti ir įvertinti pagrindinius nevyriausybinių organizacijų ir biudžetinių įstaigų socialinių darbuotojų veiklą motyvuojančius veiksniai;

4. ištirti ir nustatyti reikšmingų nuomonių skirtumus apie motyvaciją darbui tarp dirbančių nevyriausybinių organizacijų ir biudžetinių įstaigų socialinių darbuotojų.

Metodai:

- Teoriniai: mokslinės literatūros, teisės aktų, atitinkančius darbo temą, analizė, palyginimas ir apibendrinimas.
- Empiriniai: klausimynas socialiniams darbuotojams, skirtas atskleisti socialinių darbuotojų nuomonę apie darbo motyvaciją; nustatyti esminius faktorius, sąlygojančius pasitenkinimą arba nepasitenkinimą darbu; atskleisti pagrindinius veiklą motyvuojančius veiksnius.
- Statistiniai: statistinė aprašomoji duomenų analizė, koreliacinė analizė naudojant Chi kvadrato kriterijaus metodą. Empirinių duomenų analizė atlikta naudojantis SPSS statistinės informacijos apdorojimo programiniu paketu, 15 versija.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, trys dalys, tyrimo pagrindu parengtos išvados bei rekomendacijos, trumpa santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Darbo pabaigoje pateikiamas literatūros sąrašas ir 2 priedai. Darbo apimtis - 63 puslapiai (be literatūros sąrašo ir priedų). Panaudoti 48 literatūros šaltiniai.

Sąvokų žodynas.

Biudžetinė įstaiga yra valstybės arba savivaldybės institucija, steigama įstatymų nustatyta tvarka, visiškai arba iš dalies išlaikoma iš biudžeto ir taip įvardyta steigimo akte bei nuostatose (LR biudžetinių įstaigų įstatymas, 1995).

Motyvacija – elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai (Kasiulis, Barvydienė, 2005).

Motyvacijos – poveikis darbuotojų motyvacijai (o poveikio priemonės ir metodai – motyvavimo - motyvavimo priemonės ir metodai) (Barvydienė, 1998).

Motyvai – tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jo poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos (Barvydienė, 1998).

Nevyriausybinių organizacijų (NVO) – tai laisva piliečių valia įkurta formali ar neformali organizacija, kuri tarnauja visuomenės organizacijos grupių naudai, nesiekia pelno ar tiesioginio dalyvavimo valstybės valdyme (Baršauskienė, 2008).

Socialinis darbuotojas - socialinį darbą dirbantys asmenys, kurių pareigybės yra išvardintos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2005 m. rugpjūčio 3 d. įsakymu Nr. A 1 – 223 „Dėl socialinį darbą dirbančių darbuotojų pareigbių sąrašo patvirtinimo“ (Žin., 2005).

Socialinis darbas – tai veikla, padedanti asmeniui, šeimai spręsti savo socialines problemas pagal jų galimybes ir jiems dalyvaujant, nežeidžiant žmogiško orumo ir didinant jų atsakomybę, pagrįstą asmens, šeimos ar visuomenės bendradarbiavimu (LR Socialinių paslaugų įstatymas, 2006).

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

Viešoji įstaiga - tai pagal įstatymus įsteigtas pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas – tenkinti viešuosius interesus vykdant visuomenei naudingą veiklą (LR viešųjų įstaigų įstatymas, 1996).

1. MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Motyvacijos samprata

Motyvacijos samprata pirmiausiai atsirado ekonomikos srityje, analizuojant veiksnius, lemiančius vartotojų elgesį. Vėliau motyvacijos problemas imta nagrinėti platesniu mastu. Į motyvacijos nagrinėjimą buvo įtraukti darbo psichologai bei sociologai, kurie orientavosi į žmogiškuosius išteklius, lemiančius organizacijų sėkmingą vystymąsi (Sakalas, 2000).

Motyvacijos terminas yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio „movere“, kuris reiškia „judėti“. Literatūroje pateikiama daug motyvacijos apibrėžimų, tačiau savo esmė jie visi panašūs. Kasiulio ir Barvydienės teigimu, motyvacija – tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kuri sukelia įvairūs motyvai (Kasiulis, Barvydienė, 2005). Pagal I. Bučiūnienę, darbo motyvacija yra energija kylanti iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų, kuri veikia individo darbo rezultatus ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius (Bučiūnienė, 1996). P. Jucevičienės teigimu, motyvacija – tai procesas, skatinantis imtis veiklos, kuri padėtų pasiekti organizacijos tikslus (Jucevičienė, 1996). Pagal B. Leonienę, motyvacija – tai poreikis ar vidinė paskata, skatinanti veikti siekiant tam tikro tikslo (Leonienė, 2001). Taigi šiuose motyvacijos apibrėžimuose akcentuojami asmens veiksmai, savo asmeniniams poreikiams, tikslams pasiekti. Motyvacijos procesas gali būti aiškinamas ir kaip uždaras ciklas, žmogus įsisąmonina poreikius, deda pastangas, šiems poreikiams įgyvendinti, grįžtamojo ryšio dėka gauna signalą, kuris sukelia naują poreikį (Švareikienė, Dubinas, 2003).

Anot B. Leonienės, motyvacija nėra susijusi vien su apdovanojimais. Darbuotojai turėtų būti informuoti, kas jų laukia, jei pareigos bus atliekamos nekompetentingai ir nesąžiningai, kokios nuobaudos laukia už vieną ar kitą pažeidimą. Darbuotojams žinomos ir teisingai taikomos nuobaudos motyvuoja pagerinti darbo rezultatus. Kartais užuot ėmęsi aktyvinančių skatinimo priemonių, daugelis vadovų mieliau taiso savo darbuotojų klaidas ir už jas baudžia, įspėdami, peikdami ar net atleisdami iš darbo. Bausmių sistemą dažniau taiko: pastovūs, į kraštutinumus linkę vadovai, nes taip gali pademonstruoti teiktą galią. Galia bausti darbuotojus juos drąsina, suteikia daugiau pasitikėjimo (Leonienė, 2001).

Jau daugiau kaip 200 metų Ohajo valstijos (JAV) universitete vykdomi elgesio tyrimai parodė, kad poveikis darbuotojams yra daug stipresnis tuo atveju, jeigu pasirenkami teigiami skatinimo metodai. Specialistų nuomone, taikant bausmes galima tik trumpam pagerinti padėtį, bet neįmanoma užtikrinti nuolatinio veiklos tobulėjimo. Psichologai konstatuoja, kad taikyti bausmes yra sunkiau, nes yra sunkiau numatyti bausmės efektą, nes vietoj baudžiamojo poelgio gali atsirasti dar blogesnis. Bausmės ir kitokie būdai, kuriais stengiamasi išoriškai kontroliuoti elgesį, vidinės motyvacijos dirbti ir ypač gerai dirbti nekuria. Be to bausmės kelia agresiją, pyktį, baimę ar neapykantą, nukreiptą į patį

baudėją arba į situaciją. Aišku, negalima teigti, kad derėtų visiškai atsisakyti bausmių. Tačiau prieš imantis šių priemonių siūloma bandyti pasitelkti pripažinimą, pagyrimus, deramą materialinį atlygį ir šitaip „išprovokuoti“ pageidaujama darbuotojo elgesį, t.y. jį motyvuoti (Leonienė, 2001).

Dažnai motyvacijos terminas yra sutapatinamas su motyvavimo terminu. Tačiau derėtų pastebėti, kad motyvacijos ir motyvavimo sąvokos skiriasi. Kalbant apie motyvaciją dirbti ir dirbti gerai, kalbama apie poveikį darbuotojų motyvacijai, t.y. darbuotojų **motyvavimą**. Motyvavimas vykdomas veiksnių, skatinančių tam tikrą kryptingą veiklą, pagalba.

Motyvavimas tai valdymo proceso dalis, reiškianti poveikį darbuotojų elgsenai siekiant organizacijos tikslų. Motyvavimo sąvoka jau reiškia konkrečius veiksmus, siekiant motyvacijos (Česnyienė, 2002).

Pagal I. Bučiūniene, poveikis darbuotojų motyvacijai vadinamas darbuotojų motyvavimu. O to poveikio metodai ir priemonės yra motyvavimo metodai ir motyvavimo priemonės (Bučiūniene, 1996). Motyvavimo priemonės nevienodai motyvuoja skirtingus darbuotojus. Tai, kas yra be galo svarbu viršininkui, nebūtinai yra taip pat svarbu ir jo pavaldiniui, todėl norėdami motyvuoti savo darbuotojus darbdaviai turėtų periodiškai kalbėtis su savo darbuotojais ir išsiaiškinti, ar darbuotojai patenkinti savo darbu.

Žmonės savo tikslų siekia įvairiais elgesio būdais, tačiau jų elgesį lemia panašios priežastys, tai yra **poreikiai**. Žmogų skatina veikti įvairiausių jo poreikių visuma. Poreikių atsiradimas inicijuojamas nuolat kintančių aplinkos sąlygų. „Poreikis – tai stiprus „kažko“ trūkumo jausmas, tokia vidinė būseną, kurią sukelia ko nors stoka“ (Šavareikienė, 2003). Jausdamas „kažko“ poreikį žmogus ima veikti, kad jį pasiektų. Iš noro patenkinti poreikį kyla darbinės veiklos ar kitos elgsenos motyvacija. Poreikiai priverčia veikti žmogaus protą, jausmus bei valią ir nukreipia juos tam, kad būtų imtasi atitinkamų priemonių žmogaus egzistencijai palaikyti. Nesibaigiantys žmogaus poreikiai tarnauja kaip šaltinis jo pastoviam aktyvumui palaikyti. Taigi poreikis tampa esminiu veiklos motyvu.

Dauguma mokslininkų sutaria, kad visus poreikius galima suskirstyti į dvi grupes:

- Pagrindinius fizinius poreikius, vadinamus pirminiais poreikiais;
- Socialinius bei psichologinius poreikius, vadinamus antriniais poreikiais.

Pirminių poreikių objektais yra elementarūs žmogaus poreikiai, reikalingi išgyventi: maistas, vanduo, oras, miegas, seksualiniai santykiai, saugumas ir palanki kūnui temperatūra. Šie poreikiai išskyla iš esminių gyvenimo būtinybių ir yra svarbūs žmogaus egzistencijai. Jie yra universalūs, tačiau konkretiems asmenims gali skirtis savu intensyvumu.

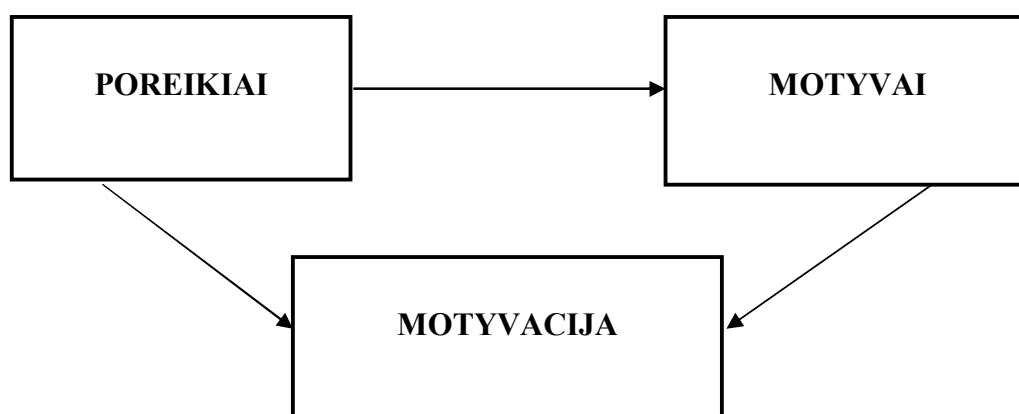
Antriniai poreikiai yra žymiai silpnesni. Tačiau ne visi autoriai sutinka su šiuo teiginiu. Teigiama, kad tokie poreikiai daugiau atstovauja dvasios ir proto nei fizinio kūno poreikiams. P. Jucevičienės teigimu daugelis socialinių ir psichologinių poreikių pasireiškia asmenybei subrendus

(pasisekimo, pagarbos, prisirišimo, pripažinimo, valdžios, pareigos, meilės, karjeros poreikis ir pan.) (Jucevičienė, 1996).

Pirminiai poreikiai yra genetiniai, o antriniai priklauso nuo patirties. Kadangi žmonių patirtis skirtinga, tai antriniai žmonių poreikiai yra žymiai įvairesni negu pirminiai. Teigiama, kad kuo intensyvesni darbuotojo antriniai poreikiai, tuo sudėtingesnis yra jo motyvavimo mechanizmas (Palidaukaitė, 2007).

Baršauskienės teigimu, žmogaus poreikiai yra motyvacijos pagrindas. Poreikių patenkinimas skatina žmones dirbti, siekti organizacijos tikslų, o kai jie nepatenkinami, žlugdoma darbuotojų iniciatyva, todėl vadovai, norėdami žmones motyvuoti ir siekiantys efektyviai vadovauti žmonėmis, turi gerai suprasti jų poreikių prioritetus, žinoti poreikių klasifikaciją. Taip pat svarbu žinoti, kaip poreikiai gali būti geriausiai patenkinami darbe ir kokią įtaką žmogaus poreikiams turi įvairios motyvacijos formos (Baršauskienė, 1999).

A. Sakalo nuomone, poreikiai inicijuodami motyvus sudaro vieną visumą ir kuria tam tikrą sistemą – motyvaciją (1 pav.).



1 pav. **Motyvacijos schema**

Šaltinis: Sakalas, 2000

„**Motyvas** – tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos“ (Jucevičienė, 1996). Motyvai gali būti apibrėžiami kaip asmens poreikių išraiška, kai žmogus suvokia savo elgesio, veiklos prasmę. Sąvoka „motyvas“ apima tokias sąvokas kaip poreikis, stimulus, potraukis, polinkis, veržimasis ir t.t. Visų šių terminų reikšmės parodo veiklos kryptingumo dinamiką ir tam tikras tikslines būsenas, kurias nepriklausomai nuo jų specifikos, subjektas stengiasi pasiekti įvairiais keliais ir priemonėmis (Bučiūnienė, 1996).

Poreikiai, motyvai, motyvacija ir motyvavimas yra bene pagrindinės sąvokos vartojamos analizuojant darbuotojų motyvaciją.

Tam, kad žmogus kokybiškai ir sąžiningai dirbtų, jis turi būti suinteresuotas arba, kitaip tariant, motyvuotas. Siekdama efektyvios veiklos bei organizacinių uždavinių įgyvendinimo kiekviena organizacija turi siekti kuo efektyvesnio žmonių išteklių panaudojimo. Efektyviai panaudojant darbuotojų gebėjimus, galima pasiekti būtinus organizacijos tikslus. Svarbią vietą organizacijos personalo valdyme užima darbuotojų motyvacija. Darbuotojų motyvavimas yra reikšmingas, tinkama motyvacija gali skatinti tokį darbuotojų elgesį, kuris nulemtų aukštus organizacijos pasiekimus (Česnyienė, 2002).

Motyvuoti žmonės dirba geriau, o geriau dirbantys žmonės reiškia didesnę veiklos efektyvumą, todėl kiekvienas vadovas turėtų taip veikti darbuotojus, kad siekdami savo tikslų, kartu būtų siekiama ir organizacijos tikslų. Kalbant apie įtaką kitų asmenų elgesiui, dažniausiai naudojami materialiniai ir moraliniai motyvavimo būdai, bei prievarta ir bausmės, tai reiškia, kad motyvavimo priemonės gali būti tiek teigiamos, tiek neigiamos. Poveikis yra daug stipresnis, kai pasirenkamos teigiamos poveikio priemonės, kurios ne tik įkvepia darbuotojus daryti tai, ko nori vadovas, bet ir teikia galimybę darbuotojams pasijusti laimingesniems, reikšmingesniems (Poluchina, 2007).

Apibendrinant galima teigti, kad visos šiame skyriuje aptartos sąvokos yra glaudžiai tarpusavyje susijusios. Žmogaus aktyvumui didelė reikšmė turi poreikiai, kurie suprantami kaip žmonių elgesio motyvai. Poreikis aktyvina individą konkrečiai veiklai. Motyvas susijęs su poreikių tenkinimu ir lemia veiklos kryptį. Nuo motyvų priklauso kokio stiprumo bus motyvacija. Dažniausiai apie motyvaciją kalbama, kaip apie jėgą, kai žmogus nori pasiekti tikslą arba įvykdyti tam tikrą užduotį.

1.2. Motyvacijos teorijų analizė

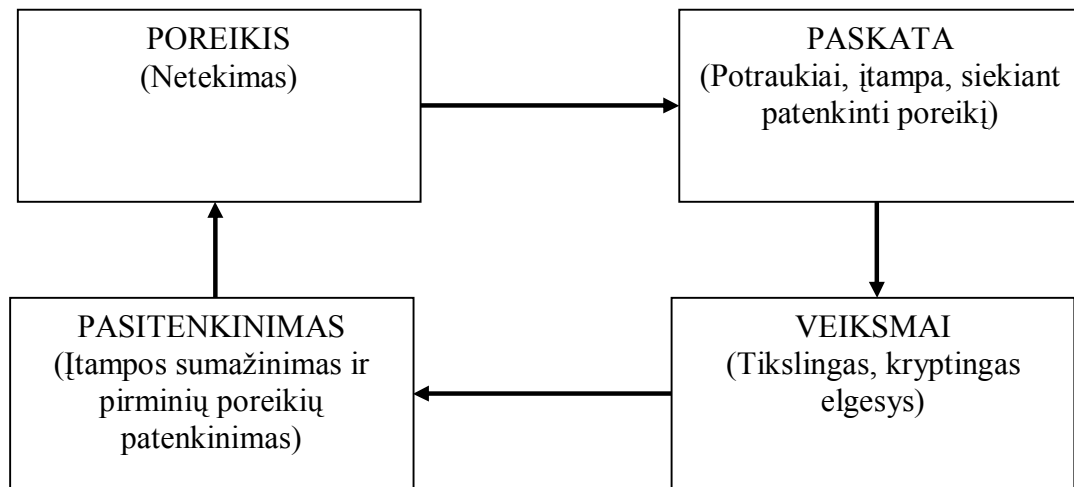
Motyvacija yra sudėtingas reiškinys ir jam paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų. *Motyvacijos teorijos* bando paaiškinti žmogaus poreikius, kurie skatina jį veiklai. Pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios jo priežastys, motyvacijos teorijos gali būti skiriamos į dvi pagrindines kryptis:

- *turinio teorijos;*
- *proceso teorijos.*

1.2.1. Turinio teorijos

Aiškinant darbuotojų motyvaciją, turinio teorijose pirmiausia domimasi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra – motyvų ir motyvacijos turiniu. Esminė bet kurios poreikių teorijos logika parodyta 2 pav. Turinio teorijos akcentuoja žmonių poreikius - tai, kas motyvuoja žmones veiklai;

nagrinėja žmonių asmeninius stimulus, tikslus, kurių jie siekia, norėdami patenkinti savo poreikis. Jos aprašo, kas suteikia žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu.



2 pav. Motyvacijos turinio teorijos modelis

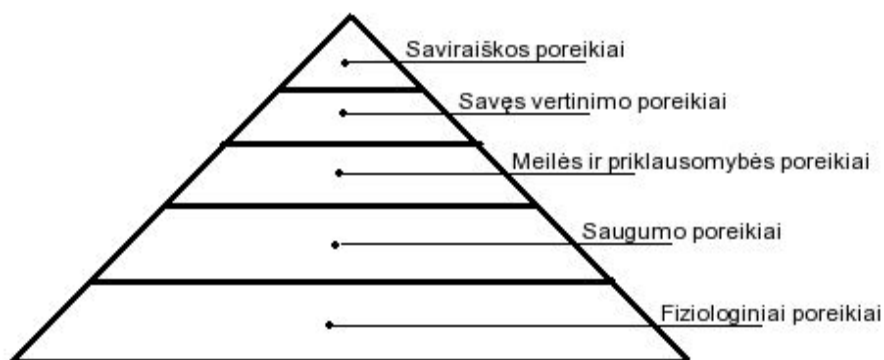
Šaltinis: Stoner, 2005

Iš turinio teorijų galėtume išskirti A. Maslow poreikių teoriją, F. Herzberg dviejų veiksmų teoriją, D. McClelland poreikių teoriją bei C. Alderfer poreikių teoriją.

Žinomiausia teorija apie dirbančiųjų motyvaciją yra psichologijos profesoriaus A. Maslow paskelbta žmogaus **poreikių hierarchijos teorija** (Jucevičienė, 1996). A. Maslow plėtojo teoriją, kuri teigė, kad žmogaus poreikiai gali būti klasifikuojami į grupes pagal penkis hierarchijos lygius, kurie sudaro piramidę (žr. 3 pav.). Einant nuo žemiausio piramidės lygio, poreikiai išdėstomi tokia tvarka: fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos ir savigarbos, saviraiškos poreikiai. Kol poreikis nėra patenkintas, jis yra motyvacijos šaltinis. Nuo tada, kai duotasis poreikis patenkinamas, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis (Bučiūnienė, 1996).

Anot A. Maslow aukščiausio lygio poreikiai (pagarbos ir saviraiškos) yra tie pagrindiniai stimulai, kurie mobilizuoja žmogų darbui organizacijose. Todėl organizacija, norint geriau panaudoti jos narių potencialą, privalo sudaryti sąlygas tiems poreikiams skatinti.

A. Maslow poreikių hierarchijos motyvacijos modelis numato, kad kiekvienas dirbantysis turi įvairius poreikius, kuriuos jis siekia patenkinti. Dirbantysis pirmiausia motyvuotas poreikiais, kurie jam šiuo metu yra svarbiausi. Tam tikrų poreikių pakankamas patenkinimas reiškia, jog jų vietoje atsiranda kiti – dažniausiai aukštesnio lygio poreikiai (Gražulis, 2005).



3 pav. A. Maslow poreikių hierarchija

Šaltinis: Sakalas, Šilingienė, 2000

C. Alderfer praplėsdamas A. Maslow poreikių teoriją, suformulavo naują **poreikių skirstymo modelį**. Jis poreikius suskirstė į egzistencijos, giminystės ir augimo (EGA). Ši teorija pagrindinį dėmesį skiria aukštesnių pakopų poreikiams. Alderfer teorija teigia, kad pirmoje pakopoje yra egzistencijos poreikiai, kurie atitinka A. Maslow fiziologinius poreikius ir materialinę saugumo poreikių dalį.

Antroji pakopa tai yra giminystės poreikiai, apimantys saugumo ir socialinius poreikius. Viršūnėje yra augimo poreikiai, kuriuos sudaro – pagarbos ir saviraiškos poreikiai. Alderfero, panašiai kaip ir Maslow, teorija teigia, kad patenkinus žemesniojo lygmens poreikius, jie tampa mažiau svarbūs ir nebemotyvuoja individo, o aukštesniojo lygmens poreikiai tampa dar svarbesni. Pagal EGA teoriją, žmogų gali veikti ne vienas, o keli poreikiai vienu metu; nėra tokios griežtos poreikių hierarchijos; visos trys poreikių grupės gali veikti vienu metu (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999).

F. Herzberg eksperimentų rezultatai leido padaryti išvadą, kad žmogaus požiūrį į darbą ir jo darbo motyvaciją veikia dviejų veiksnių grupės: higieniniai ir motyvaciniai. Ši teorija skiriasi nuo pastarųjų tuo, kad aiškina nepasitenkinimo darbu atsiradimą.

Higieniniai veiksniai atitinka fizinius poreikius (saugumo ir ateities užtikrinimo), motyvaciniai veiksniai susiję su aukštesniųjų lygių poreikiais (saviraiškos). Anot F. Herzberg, darbuotojas pradeda kreipti dėmesį į higieninius veiksnius tuomet, kai jis nejaučia visiško komforto. Pasak F. Herzberg, higieniniai veiksniai nemotyvuoja darbuotojo veiklos. Jie tik garantuoja, kad neatsiras nepasitenkinimas darbu (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

Motyvaciniai veiksniai – pripažinimas, laimėjimas, atsakomybė ir paaukštinimo galimybės – visa, kas susiję su darbo turiniu ir atsilyginimu už darbo rezultatus. Palaikymo ir motyvacijos veiksniai gali tapti motyvacijos šaltiniu ir priklausyti nuo atskirų poreikių. Kadangi žmonių poreikiai yra įvairūs, tai jie ir motyvuos įvairių žmonių veiksmus. Palaikymo ir motyvaciniai veiksniai skatina norą dirbti ir kartu atsiranda pasitenkinimas darbu atliekant įdomią ir atsakingą užduotį, leidžiančią tobulėti.

F. Herzberg teigia, kad higieniniai veiksniai iššaukia išorinę motyvaciją, o motyvaciniai – vidinę. Išorinė motyvacija dar gali būti skiriama į teigiamą ir neigiamą. Teigiamai motyvacijai priklauso moralinis ir materialinis skatinimas, kilimas karjeros laiptais, kolegų ir kolektyvo pagyrimas. Neigiamai išorinei motyvacijai priklauso nuobaudų sistema, kritika, pasmerkimas. Vidinė motyvacija yra žmogaus tobulėjimo šaltinis, kuri turtina asmenybę, skatina profesinio meistriškumo augimą, plečia individualias žinias, sugebėjimus, formuoja tokią asmenybę, kuri siekia išreikšti save visose gyvenimo sferose (Bučiūnienė, 1996).

Didelį indėlį paskatų sistemos klasifikavimui padarė profesorius **D. McClelland**. Jis su kolegomis, daug metų analizuodamas žmonių reakciją į skirtingus gyvenimo atvejus bei paskatas veikti, suprato, kad dominuoja keli žmogaus vidiniai poreikiai. D. J. McClelland poreikių teorijos dėmesys yra sutelktas prie trijų poreikių – sėkmės, valdžios ir narystės.

Sėkmės (laimėjimų) poreikis – tai noras spręsti sudėtingus uždavinius, sulaukti didelio pasisekimo. Žmonės, turintys stiprų sėkmės poreikį pasižymi tuo, kad šis poreikis yra pastovus, ieškoma užduočių, kurios reikalauja atsakomybės, pirmenybė teikiama užduotims, kurios pasižymi iššūkiu ir kartu yra įveikiamos.

Valdžios poreikis – tai noras daryti įtaką kitiems žmonėms ir kontroliuoti jų veiksmus. Valdžios poreikį turintys darbuotojai pasižymi energingumu bei aktyvu, bei stengiasi neužleisti pirminių pozicijų kitiems.

Narystės (artimo bendravimo) poreikis – tai noras užmegzti artimus asmeninius santykius, stengimasis išvengti konfliktų. Žmonės, kurie turi aukštą narystės poreikį, yra suinteresuoti, kad būtų palaikomi draugiški santykiai su kitais žmonėmis. Tokiems darbuotojams svarbus dėmesys, socialinis pasitenkinimas darbo vieta, bendradarbių asmenybėmis (Kasiulis, Barvydienė, 2005).

Apibendrinant turinio teorijas, galima daryti išvadą, kad kiekviena iš pastarųjų teorijų pabrėžia, kad ilgainiui žmonės kai kuriuos svarbius asmeninius poreikius patenkina, taip pat pripažįstamas poreikių individualumas bei priklausomybė nuo konkrečios situacijos. Kiekviena teorija taip pat pabrėžia, jog žmonės apie savo pasitenkinimo laipsnį sprendžia, sąmoningai palyginę aplinkybes su poreikiais.

1.2.2. Proceso teorijos

Proceso motyvacijos teorijų šalininkai nagrinėja motyvacijos procesą. Tyrėjai neskiria dėmesio tam, kas žmones motyvuoja veiklai, tačiau akcentuoja žmonių pastangas skirtingų tikslų pasiekimui ir atitinkamų veiksmų ir elgesio parinkimui. Galima išskirti šias proceso motyvacijos teorijas: V. Vroom lūkesčių teorija, D. Adams teisingumo teorija, E. Lawler – L. Porter motyvacijos modelis.

V. Vroom lūkesčių teorija teigia, kad žmonės turi savo poreikius, žino, ko jie trokšta iš savo darbo. Jie veikia, įgyvendindami šiuos poreikius ir idėjas, priimdami sprendimus, kokiose organizacijose dirbti ir kaip sunkiai dirbti (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999). Ši teorija teigia, kad yra trys faktoriai, kurie įtakoja darbuotojų motyvaciją: *valentingumas, instrumentalumas ir lūkesčiai*. Šie veiksniai priklauso nuo darbo proceso ir darbo rezultato (Barvydienė, 1998).

Valentingumas – tai suvokta rezultato vertė. Kitaip tariant, tai laukiamas pasitenkinimo arba nepasitenkinimo lygis, gaunamas iš rezultatų susijusių su darbu. V. Vroom valentingumą apibrėžia kaip svarbumą, patrauklumą, norą ar laukiamą pasitenkinimą rezultatu.

Instrumentalumas – tai santykio tarp darbo proceso ir rezultato suvokimas. Darbo procesas čia vadinamas pirmo lygio rezultatu, kuris veda prie antro lygio rezultatų, t.y. atlygio. Darbuotojas turi tikėti, kad yra ryšys tarp pirmo ir antro lygio rezultatų, kad pirmo lygio rezultatai yra instrumentali antro lygio rezultatų įgijimui arba išvengimui. Instrumentalumas interpretuojamas ne tik kaip ryšys tarp dviejų rezultatų, bet ir kaip galimybė išgauti rezultatą.

Lūkesčiai - tai suvokta tikimybė, kad pastangos ves prie efektyvaus darbo proceso. Praktikoje lūkesčiai yra matuojami ne tik kaip suvoktas santykis tarp pastangų ir darbo proceso, bet ir kaip santykis tarp pastangų ir darbo rezultatų (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999).

Remiantys V. Vroom lūkesčių teorijos požiūriu galima daryti išvadas, kad būtina įvertinti kiekvieno darbuotojo lūkesčius, o atlygis visada turi atsispindėti darbuotojo pastangas atliekant užduotį ir turi būti siejamas su veikla, naudinga organizacijai (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

Apibendrinant galima teigti, kad lūkesčių teorija išaiškina procesą, kaip žmonės pasirenka iš alternatyvių veiksmų, pagrįstų jų lūkesčiais, ką iš kiekvieno elgesio laimės. Kiekvienas žmogus turi įvairių poreikių, o konkrečias paskatas vertina subjektyviai, atsižvelgdamas į savo poreikius. Remiantys lūkesčių teorija, galima teigti, kad žmogaus elgesiui poveikį daro jo tikėjimas geresne ateitimi ir jo poreikių įgyvendinimo galimybė, todėl organizacija, atsidėkodama už pastangas pirmiausiai privalo žinoti kiekvieno darbuotojo lūkesčius ir atitinkamai juos įvertinti.

Kitą proceso teoriją išvystė **J. Adams**, kuria pavadino **teisingumo teorija**. Ši teorija aiškina kokią įtaką daro neteisingas atlygis už darbą darbo kokybei bei požiūriui į darbą. Teisingumo teorija remiasi principu, kad už atliekamą darbą turi būti atlyginama pagal rezultatus, vadovaujantis teisingumo ir nešališkumo principais. Šioje teorijoje atlygį dažniausiai laiko pinigais. Jei įdėtas darbas ir gautas pinigų kiekis yra proporcingi, tai skatina motyvaciją, priešingu atveju motyvacija yra neigiama. „Darbuotojas, manantis, kad jo atlyginimas yra per mažas, stengiasi pataisyti situaciją, įdėdamas mažiau pastangų” (Sakalas, 2000). Kiekvienas darbuotojas nori, kad būtų įvertintas jo sugaištas laikas, gabumai, išsilavinimas, kūrybiškumas, pastangos, iniciatyva, patirtis ir kt. Neteisingai įvertinus indėlius, darbuotojas jaučia neteisingumą ir tokiu būdu gali sumažėti darbo kokybė. Darbuotojas lygina save su kolegų indėliais ir atlygiais, jaučia įtampą, sumažėja pastangos, atliekant

darbą. Tai mažina motyvaciją, skatina nepasitenkinimą, kuris pablogina darbo kokybę (Bučiūnienė, 1996).

E. Lawler – L. Porter išvedė **motyvacijos modelį**, naudodamiesi V. Vroom lūkesčių ir J. Adams teisingumo teorijomis. Šiame modelyje išskiriami penki pagrindiniai veiksniai: darbuotojo pastangos; darbuotojo vaidmens organizacijoje suvokimas; gauti rezultatai; atlygis; pasitenkinimo lygis.

Pagal šį modelį pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, gabumų bei charakterio ypatumų, taip pat nuo jo vaidmens organizacijoje.

E. Lawler ir L. Porter atkreipia dėmesį į tai, kad už laimėjimus veikloje darbuotojas sulaukia dvejopo atlyginimo:

- išorinio, t.y. premijos, pagyrimo, pareigų paaukštinimo;
- vidinio, kurį kaip psichologinį atpildą pajunta pats individas, didžiudamasis savo sėkme, lūkesčių išsipildymu, laimėjimais asmeninio tobulėjimo srityje.

Vieną iš svarbiausių E. Lawler ir L. Porter išvadų yra tokia – „rezultatyvus darbas suteikia pasitenkinimą“. Jie teigia, kad baigto darbo jausmas sukelia pasitenkinimą ir turi įtakos tolesniam rezultatyvumui (Kasiulis, 2005). Tai yra visiškai priešingas teiginys poreikių teorijos požiūriu, kuri teigia, kad pasitenkinimas sąlygoja rezultatyvumą. Tai iš dalies įrodo, kad motyvacija nėra paprastas priežasties ir pasekmės ryšių elementas. Šis modelis parodė, kad svarbu sujungti tokius kintamuosius, kaip pastangos, gabumai, rezultatai, atlygis, pasitenkinimas į kompleksinę visumą (Barvydienė, 1998).

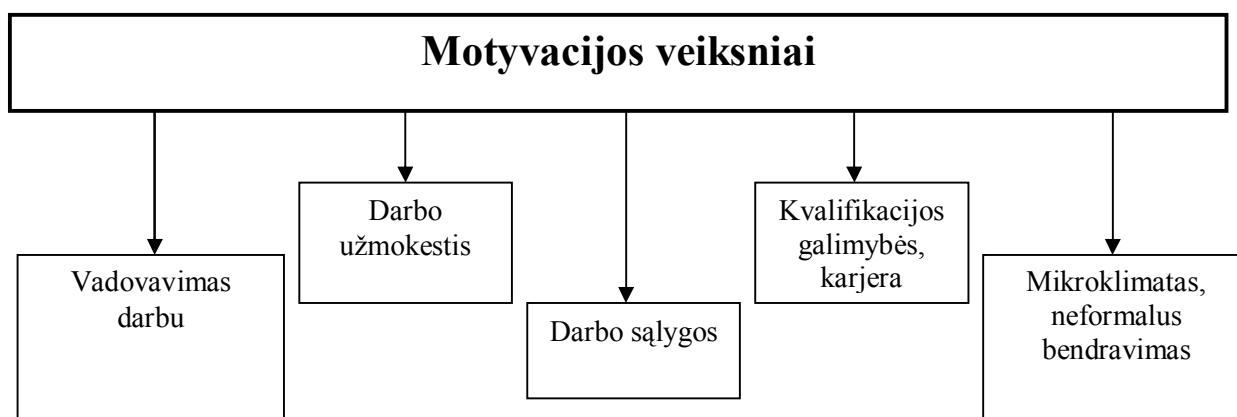
Dar viena proceso teorija yra **pastiprinimo teorija**, kurios pradininku laikomas B. F. Skinner. Jei darbuotojas yra patenkintas gautu atlyginimu ar paskatinimu, jis yra linkęs kartoti savo veiksmus. B. F. Skinner pastiprinimo teorija yra grindžiama idėja, kad elgesys yra jo padarinių funkcija, t.y. teigiamų rezultatų duodantys elgesys mielai kartojamas, kai tuo tarpu elgesio, sukėlusio neigiamus padarinius, stengiamasi vengti. Vadovaujantys pastiprinimo modeliu, galima teigti, kad vienoks ar kitoks įvykis, susiklosčiusi situacija visada sukelia darbuotojo atsaką, ir yra tam tikrų pasekmių priežastis. Jei šios pasekmės yra teigiamos, tai yra didelė tikimybė, kad ateityje individas panašiai reaguos į panašias situacijas, tačiau jei pasekmės yra neigiamos ar nemalonios individui, tokiu atveju individas pakeis savo elgesį, kad ateityje tokių pasekmių išvengtų (Stoner, 2005).

Visos teorijos pažymi, kas individui yra svarbiausia ir kaip vadovui elgtis motyvuojant darbuotojus atliekamam darbui. Teorijos taip pat siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos. Turinio teorijos parodo kas duoda individui impulsą elgtis tam tikru būdu, stengiasi atsakyti į klausymus „Kodėl atsiranda motyvacija? Kas ją sąlygoja?“, o proceso teorijos parodo, kaip skatinamas žmogaus elgesys, kurią sąlygoja jų lūkesčiai, bei savo elgesio pasekmių suvokimas. Motyvacija yra pagrindas geram darbingumui pasiekti.

Socialinių paslaugų organizacijose, taip pat kaip ir kitose organizacijose, vyksta tie patys procesai, kuriuos nagrinėja anksčiau minėtos motyvacijos teorijos. Todėl socialinio darbo vadovai, siekdami sukurti aplinką produktyviai veiklai, turi atkreipti dėmesį į socialinio darbuotojo veiklą motyvuojančius veiksniai.

1.3. Socialinių darbuotojų motyvaciją darbiui sąlygojantys veiksniai

Analizuojant skirtingų autorių pateikiamus darbuotojų motyvacijos veiksniai, susiduriama su tų veiksniai įvairove, tačiau apibendrinant galima išskirti penkis dažniausiai pasikartojančių ir daugelio autorių minimų motyvacijos veiksniai (žr.4 pav.).



4 pav. Motyvacijos veiksniai

Toliau bus aptarti pagrindiniai socialinių darbuotojų motyvaciją darbiui sąlygojantys veiksniai.

1.3.1. Vadovavimo įtaka darbuotojų motyvacijai

J. Kasiulis ir V. Barvydienė teigia, kad vadovavimas yra socialinė vadovo ir darbuotojo sąveika (Kasiulis, 2005). Tokios vadovo savybės bei gebėjimai kaip pastovaus ryšio su darbuotojais palaikymas, elgesio nuoseklumas, teisingo bausmės ir atlygio principo laikymasis, atgalinio ryšio suteikimas rodo vadovo profesionalumą. O profesionalus vadovas jau pats savaime gali tapti darbuotojus motyvuojančiu veiksniumi (Bagdonienė, 2004).

Socialinių paslaugų įstaigose vadovai atlieka tas pačias vadybines (organizavimo, vadovavimo, planavimo, kontrolės) funkcijas kaip ir kitose organizacijose, tačiau šalia to dar turi disponuoti socialinio darbo žiniomis bei sugebėjimu jas pritaikyti praktikoje. Be to, socialinių paslaugų įstaigose vadovas dažnai atlieka ir supervizoriaus vaidmenį.

Anot J. Kasiulio ir V. Barvydienės, teigiamas lyderio valdžios įvaizdis turi pasireikšti jo suinteresuotumu visos grupės tikslais, jų užsibrėžtumu, pasiekimo užtikrinimu, narių pasitikėjimo savo

jėgomis bei kompetencijos formavimu, o tai labai sustiprina jų darbo motyvaciją. Geram darbiniam psichologiniam klimatui palaikyti taip pat labai svarbios taip vadinamos neformalios vadovo funkcijos (Kasiulis, 2005).

Tokios vadovo savybės bei gebėjimai kaip pastovaus ryšio su darbuotojais palaikymas, elgesio nuoseklumas, teisingo baismės ir atlygio principo laikymasis atgalinio ryšio suteikimas rodo vadovo profesionalumą. O profesionalus vadovas jau pats savaime gali tapti darbuotojus motyvuojančiu veiksmu. Vadybos specialistai išskiria tokias pagrindines vadovo veiklai svarbias savybes (žr. 1 lentelę):

1 lentelė. Vadovo savybės

VADOVO SAVYBĖS		
Asmeninės	Profesinės	Dalykinės
Moralinės nuostatos	Kompetentingumas	Organizaciniai sugebėjimai
Fizinė ir psichinė sveikata	Erudicija, mąstymo platumas	Garbės troškimas, valdingumas, reiklumas
Rūpestingumas, jautrumas, geranoriškumas	Tobulėjimo ir naujų žinių troškimas	Ryžtingumas, atkaklumas, drąsa, principingumas
Vidinė kultūra	Naujų darbo metodų ir formų ieškojimas	Komunikabilumas
Optimizmas	Mokėjimas planuoti savo veiklą	Savikontrolė
		Rizika
		Naujų siekis

Šaltinis: Bagdonienė, 2004.

Šiuolaikinėse vadybos teorijose propaguojamas humanistinis požiūris į žmogų skatina ir vadovavimo pokyčius. Vis daugiau personalo vadyba grindžiama vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimu ir partneryste, t.y. dalis atsakomybės deleguojama darbuotojams. Įgaliojimų perdavimas arba darbuotojų įgalinimas nereiškia, kad darbuotojai tampa nepavaldūs, tačiau daugiau turi galių ir todėl pradeda dirbti produktyviau, kūrybiškiau, atsakingiau ir didėja jų pasitenkinimas darbu (Bagdonienė, 2004).

Labai svarbu atlikti gerai apgalvotą tikslinį vertinimą. Tai padeda vadovui geriau sugebėti vadovauti žmonėmis, juos suprasti, parengti teisingus nurodymus, motyvuoti darbuotojus, tuo pačiu darbuotojai dalyvaudami vertinime gali išsakyti savo lūkesčius, dalyvauti valdymo procese. Teisingas darbuotojų vertinimas, pokalbis su jais – daugumos problemų sėkmingas sprendimas. Norint suprasti savo darbuotojus, juos išlaikyti būtina su jais nuolat bendrauti, - teigia P. Jucevičienė. Vertinimo pokalbių neretai laukia ir siekia patys darbuotojai, tai puiki galimybė jiems įvertinti savo pasiektus laimėjimus, išsakyti savo siekius profesinio tobulėjimo ir karjeros klausimais, gauti atsakymus jiems

rūpimais klausymais. Grįžtamasis ryšys skatina darbuotojus siekti geresnių rezultatų (Jucevičienė, 1996).

Vakaruose daugybė organizacijų nors kartą per metus praveda personalo auditą (vertinimą). Šiuos procedūros metu vadovybė daugiausiai domisi būtent individualia bendradarbių motyvacija. Darbdaviai stengiasi duoti savo žmonėms tai, ką jie nori gauti nuo darbo. O Lietuvoje, anot O. Poluchinos, „situacija su moraline motyvacija yra tragiška, o tai, turbūt, yra mūsų gyvenimo būdo, mūsų mentaliteto pasekmės, nes iki šiol, darbo užmokestis lieka pagrindiniu paskatinimu darbui“ (Poluchina, 2007).

1.3.2. Darbo užmokesčio adekvatumas veiklos apimčiai

Vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones darbui, yra darbo užmokestis. Dažnai ne taip svarbu, koks yra darbo užmokesčio dydis, tačiau labai svarbu, kad darbuotojas jaustųsi jog jam teisingai atlyginama už darbą. Jei darbuotojas pajunta, kad jam sumokama už darbą neteisingai ar nesąžiningai, natūralu, jog jis jaučia nuoskaudą, kuri pasireiškia pastangų darbui sumažėjimu, apatija ir noru keisti darbą. Akivaizdu, jog darbuotojai, kurie mano, kad atlygis gaunamas už darbą yra teisingas ir pagrįstas darbo reikalavimais ir jo gebėjimais, jis bus patenkintas darbu.

Paprastai organizacija darbuotojui už darbą atsilygina pinigais. Atlyginimo už darbą sistema yra tiesiogiai susijusi tiek su gyvybinių žmogaus poreikių patenkinimu, tiek su individų pasiekimo įvertinimu ir pripažinimu, todėl ji turi įtakos darbuotojų motyvacijai.

Materialiniai skatinimo būdai yra vienas iš pagrindinių motyvavimo priemonių organizacijoje, todėl svarbu suprasti kaip jis veikia darbuotojų našumą ir kokia jo reikšmė darbo efektyvumui.

A. Sakalas rekomenduoja veiklos vertinimo rezultatus susieti su kintama darbo užmokesčio dalimi, kuri priklauso nuo darbuotojo pastangų. Jo siūloma darbo apmokėjimo sistemą sudaro trys dalys: pastovioji, kintama bei premijos (Sakalas, 2000). Kaip teigia B. Leonienė, pastoviosios darbo užmokesčio dalies dydis turi priklausyti nuo darbo sudėtingumo, nervinės įtampos lygio darbe, konfidencialios informacijos išsaugojimo būtinumo, atsakomybės lygio, tuo tarpu kintanti darbo užmokesčio dalis – priedai – turi būti nustatomi atsižvelgiant į darbuotojo darbo kokybę, darbų atlikimo punktualumą, tam tikrus papildomus sugebėjimus, iniciatyvumą bei universalumą. Taigi svarbus darbo užmokesčio susiejimas su darbuotojo veiklos rezultatais ir dedamomis į darbą pastangomis, siekiu tobulėti. Premijos turėtų būti skiriamos už ypatingus, unikalius, svarbius organizacijai laimėjimus (Leonienė, 2001).

Motyvacijos teorijos pradininkas F. Tayloras teigė, kad darbuotojai užduotys atliks geriau, jei jų darbo užmokestis priklausys nuo jų darbo rezultatų – įvykdžius ir viršijus nustatytas normas, bus mokamas didesnis atlyginimas, o neįvykdžius – mažesnis.

Visuomeninių organizacijų, tame tarpe ir socialinių paslaugų organizacijų, darbuotojai nėra suinteresuoti neprikaištingai tenkinti vartotojų poreikius, kadangi jų atlyginimas yra nepriklausomas nuo jų teikiamos paslaugos kokybės. Statistikos departamento duomenimis, socialinį darbą dirbančiųjų darbo užmokestis yra vienas iš mažiausių šalyje. Dėl socialinių paslaugų organizacijų mažo biudžeto, retai kada darbuotojai yra skatinami premijomis, darbo užmokesčio padidiniu už siekį suteikti kuo kokybiškesnes paslaugas. Socialinių paslaugų organizacijoje nėra sukurta darbuotojų skatinimo mechanizmas, kuris įtakotų darbuotojų veiklos kokybę.

Galima teigti, kad darbuotojai nori turėti tokią apmokėjimo sistemą, kuri būtų teisinga, nedviprasmiška ir atitiktų jų lūkesčius. Norint, kad pinigai efektyviai motyvuotų specialistams pritraukti ir išlaikyti turi būti mokamas toks atlyginimas, kuris atitiktų darbo vertę organizacijoje. Svarbu susieti atlyginimą su darbo atlikimo kokybe. Darbuotojas turi būti įsitikinęs, kad jo papildomos pastangos yra lydimos papildomo atlyginimo.

1.3.3. Optimalios darbo sąlygos

Darbas įprastai vyksta tam tikroje aplinkoje, erdvėje, laike, atitinkamomis darbo priemonėmis, esant tam tikriems darbiniamis santykiams. Pasak A. Matulionio, darbinė veikla galima tik darbo aplinkoje. Kadangi darbo vietoje darbuotojas praleidžia daug laiko, darbo vieta neišvengimai veikia patį žmogų (Matulionis, 2003).

Fizinių bei psichologinių darbo sąlygų sudarymas yra svarbus, norint kad darbuotojui nekiltų nepasitenkinimo jausmas, šių sąlygų svarba motyvuojant darbuotoją yra akivaizdi.

Kalbant apie fizinę organizacijos aplinką svarbu būtų paminėti tai, kad kiekvienas vadovas turėtų atkreipti dėmesį, ar aplinka yra nuteikianti darbui, ar yra pakankamai geros sąlygos susikaupti, ar kiekvienas darbuotojas organizacijoje turi pakankamai geras sąlygas atlikti tai, ko iš jo reikalaujama. Viskas, kas susiję su fizinių darbo sąlygų gerinimu, saugumo ir higienos normų laikymusi, darbo priemonių pritaikymu dirbančiajam, patalpų estetika veikia motyvuojančiai darbuotoją.

Psichologinės darbo sąlygos darbuotojo motyvacijai svarbios, tačiau organizacija ne taip lengvai jas gali kontroliuoti. Santykiai su kolegomis bei vadovu yra vienas pagrindinių faktorių, sąlygojančių gerą ir darbingą atmosferą darbo vietoje. Anot R. Česnyienės, darbo aplinkoje egzistuoja mažiausiai du pagrindiniai veiksniai, kurie gali daryti įtaką darbuotojo motyvacijai – bendradarbiai ir tiesioginiai vadovai. Bendradarbių poveikis darbuotojo pastangoms yra reikšmingas, nes kiekvienas iš mūsų yra veikiamas grupinės priklausomybės (Česnyienė, 2002).

Jeigu įstaigoje atmosfera įtempta, priešiška ar labai konkurencinga, jei darbuotojas kasdien bijo netekti darbo, taip pat trikdo jo psichologinę pusiausvyrą, mažina darbingumą ir lojalumą. Darbuotojas

jaučiasi tvirčiau ir labiau pasitiki savo darbdaviu, kai jam suteikiamos socialinės garantijos ir užtikrintumas darbo vieta, kai jis jaučia darbdavio geranoriškumą.

Socialinių darbuotojų darbo aplinkos profesinės rizikos vertinimas dar yra naujovė, tačiau yra teigiamų poslinkių gerinant socialinių darbuotojų darbo sąlygų kokybę. Ilgalaikės socialinį darbą dirbančiųjų darbo užmokesčio didinimo ir socialinių garantijų gerinimo 2008-2011 metų programos, kuri buvo patvirtinta LR Vyriausybės 2008 m. balandžio 29 d. nutarimu Nr. 419 (Valstybės žinios, 2008), pagrindinis tikslas yra didinti socialinį darbą dirbančiųjų darbo užmokestį, mokyti juos saugos ir sveikatos darbe, aktyvinti veiklą, didinti jų vaidmenį ir prestižą visuomenėje, skatinti šių darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ir t.t. Pagrindinės priemonės, kurios įtrauktos į ilgalaikę socialinį darbą dirbančiųjų darbo užmokesčio didinimo ir socialinių garantijų gerinimo 2008 – 2011 m. programą yra laipsniškai didinti socialinių darbuotojų atlyginimą (numatoma 2009 m. darbo užmokestį didinti 30 procentų, o 2010 – 2011 metais – po 15 procentų), gerinti jų darbo sąlygas, pailginant atostogas (iki 35 kalendorinių dienų ir taip užtikrinti sąlygas socialinį darbą dirbantiems atstatyti savo jėgas), nustatant transporto lengvatas, užtikrinant saugą darbe, skatinti kelti kvalifikaciją ir kt.

Šiame skyriuje svarbu aptarti perdegimo sindromą. Akivaizdu, kad „perdegimas“ daugiausia atsitinka darbuotojams, dirbantiems paslaugų srityje, nes darbas paslaugų organizacijoje ypatingas tuo, kad jam atlikti nepakanka vien fizinių ir protinių pastangų, bet ir pageidaujamų emocijų. Tai yra emocinis darbas – toks, kai tam tikroje situacijoje teikiantys paslaugą darbuotojas demonstruoja deramas, tačiau dažnai netikras (neišgyvenamas) emocijas. Dėl to darbuotojai dažnai jaučia psichologinį diskomfortą. Todėl vadovas negali likti nuošalyje ir turėtų rūpintis kaip išvengti darbuotojų perdegimo, t.y. stebėti darbuotojų nuotaikas, savijautą ir reaguoti į atsiradusius perdegimo požymius. Psichologiniam saugumui užtikrinti yra svarbus žinojimas, kad kilus sunkumams, gali tikėtis pagalbos ir supratingumo (Bagdonienė, Hopenienė, 2005).

Kai gresia perdegimo sindromas darbe ir apie jokią motyvaciją dirbti nebesinori kalbėti, prasminga supervizija. Pavyzdžiui, Švedijoje socialiniai darbuotojai turi reguliariai kreiptis į supervizorių, kuris padeda išspręsti emocionalaus perdegimo problemą. Tokia paslauga taip pat teikiama Didžiojoje Britanijoje. Tai paplitusi praktika daugelyje Vakarų Europos šalių. Lietuvoje taip pat socialinių darbuotojų atveju supervizija yra teisiškai reglamentuota. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo teisinėje bazėje supervizija yra įrašyta kaip viena iš kvalifikacijos kėlimo formų ir yra pripažįstama atestacijos metu (Švedaitė – Sakalauskė, 2009).

1.3.4. Kvalifikacijos tobulinimo galimybės

Stiprus darbinės veiklos motyvacinis veiksnys yra galimybė kilti karjeros laiptais. Karjera tai yra stimulus verčiantis žmogų siekti geresnių darbo rezultatų, jo našumo, tobulėjimo. „Sėkmingos individualios karjeros planavimas leidžia patenkinti darbuotojų profesinio augimo siekius, padidinti

darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis ir taip padidinti darbinės veiklos motyvaciją“, - teigia R. Česynienė. Su karjeros planavimu organizacijose derinamas darbuotojų mokymas, kvalifikacijos tobulinimas ir perkvalifikavimas, kuris taip pat yra labai svarbus motyvacinis veiksnys, nes tuomet padidėja darbinės veiklos vertė (Česynienė, 2002).

Darbo proceso kokybė priklauso nuo žmogaus veiklos kokybės. Organizacijos darbuotojai gali būti įvairios kvalifikacijos. Kvalifikacija tai yra specialių žinių ir praktinių įgūdžių lygis kurioje nors veiklos srityje. Keičiantis aplinkai, klientams, reikalavimams, darbuotojui gali nepakakti turimų žinių ir įgūdžių, siekiant kokybiško darbo. Šie pasikeitimai vyksta organizacijos vadovybės iniciatyva, todėl vadovybė gali apibrėžti naujus reikalavimus pareigybėms. Imama ugdyti darbuotojus, rūpintis jų kvalifikacija. Galimybės tobulėti ir kelti kvalifikaciją yra svarbus motyvavimo veiksnys, tačiau tobulėjimas nebūtinai reiškia paaukštinimą pareigose. Tai daugiau sugebėjimų praplėtimas (Kasiulis, 2005).

Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas yra socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo garantas.

Lietuvoje socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimą reglamentuoja Socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos aprašas (Žin., 2006). Socialinį darbą dirbančiųjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tikslas – kelti socialinį darbą dirbančiųjų profesinę kvalifikaciją, užtikrinant aukštą socialinio darbo ir socialinių paslaugų kokybę bei veiksmingumą.

Socialinis darbuotojas turi galimybę kelti savo kvalifikaciją dalyvaudamas teoriniuose (paskaitose, seminaruose) ir praktiniuose (praktiniuose seminaruose, pratybose, praktikoje, supervizijoje) mokymuose. Taip pat, socialinis darbuotojas gali kelti savo kvalifikaciją ir mokydamas kitus, t.y. socialinius darbuotojus, socialinio darbuotojo padėjėjus ar socialinio darbo studentus. Socialinių darbuotojų mokymai vykdomi pagal Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos patvirtintas programas. Šias programas rengia ir vykdo socialinio darbo metodiniai centrai, Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos padalinys Socialinių darbuotojų rengimo centras, mokymo įstaigos bei kitos įstaigos ir organizacijos.

Socialinio darbuotojo darbdavys privalo jam sudaryti sąlygas kelti savo profesinę kvalifikaciją ne mažiau kaip 16 valandų per metus. Be to, numatoma, kad ateityje atitinkamas vadybines kategorijas privalės įgyti ir socialinių įstaigų vadovai. Tai padėtų užtikrinti socialinių įstaigų vadovų kompetenciją ir kvalifikaciją (Socialinis pranešimas, 2008).

Pagal Socialinių paslaugų įstatymą (Žin., 2006), per penkerius metus nuo šio įstatymo įsigaliojimo, socialiniai darbuotojai, neturintys socialinio darbo išsilavinimo turi jį įgyti. Jei per nustatytą laiką socialinis darbuotojas neįgys reikiamo išsilavinimo, jis neteks teisės eiti socialinio darbuotojo pareigų. Ši įstatymo nuostata demonstruoja požiūrį, jog socialinio darbuotojo profesija yra ne mažiau svarbi už kitas profesijas ir kad socialinį darbą turi dirbti kvalifikuoti specialistai.

Akivaizdu, kad neįgiję socialinio darbuotojo kvalifikacijos socialinis darbuotojas negali tikėtis ir karjeros galimybių. Socialinio darbo vadovas turėtų suteikti darbuotojams galimybes atlikti vis sudėtingesnius darbus ir tuo pačiu įvertintų gebėjimus, privalumus, trūkumus bei parodytų perspektyvą. O darbuotojas savo ruožtu galėtų realiau įvertinti savo galimybę daryti karjerą.

1.3.5. Tinkamas mikroklimatas ir neformalaus bendravimo galimybės

Neretai pats darbas žmonėms suteikia daug daugiau nei materialinis uždarbis ar karjeros galimybės. Draugiški, palaikantys vieni kitus bendradarbiai patenkina socialinio bendravimo poreikį ir tampa svarbiu motyvuojančiu veiksniu darbe. Daugumai žmonių draugiškas ir geranoriškas kolektyvas yra pasitenkinimą darbu stiprinantis veiksnys. Nedarnus ir konfliktiškas kolektyvas, tai vienas iš labiausiai motyvaciją žeminančių veiksnių. Įvairių apklausų duomenimis, būtent geri darbo santykiai vertinami kaip svarbiausia pasitenkinimo darbu sąlyga. Tarpusavio sutarimas būtinas ne tik efektyviam komandiniam darbui, bet ir bendrai darbo atmosferai. J. Lakis teigia, kad bendravimo ir bendradarbiavimo moralinį pagrindą sudaro pasitikėjimas vieni kitais. Kaip rodo viešojo sektoriaus tarnautojų apklausos, pozityvi tarpusavio santykių dvasia padeda daug lengviau susidoroti su stresais, perkrovomis ir kitais sunkumais darbe. Bendrumo dvasiai stiprinti ir komunikacijai organizacijoje gerinti rekomenduojami komandą tvirtinantys renginiai, bendros išvykos, šventės, linksmi konkursai ir kitos neformalios sueigos (Lakis, 2008). Visa tai pasitarnauja geriems santykiams ir partneriškai atmosferai stiprinti.

Nemažiau svarbūs darbuotojų ir vadovo santykiai. Jei vadovas „neprieinamas“, jei jo bijoma, taip pat prisideda prie neigiamos darbo atmosferos. Tiesioginio vadovo pagyrimas už gerai atliktą darbą, darbuotojo nuomonės išklausa, asmeninis susidomėjimas darbuotojais lemia tai, kad darbuotojai geriau jaučiasi darbe. „Svarbiausia – komunikacija tarp darbuotojų ir jų tiesioginių vadovų, mat dauguma problemų galima išspręsti tiesiog pasikalbėjus“, - rašo E. Bagdonas (Bagdonas, 2000).

Socialinio darbo įstaigose, kaip ir kitose organizacijose gerą darbo klimata sudaro šie elementai: pagarba, supratimas, palaikymas, savarankiškumas ir pozityvus bendravimas. Socialinio darbo vadovas turi kurti nuoširdžią ir palaikančią darbuotojus darbo aplinką ir tuo pačių būti objektyviu, teisingu ir gerbiamu vadovu.

Paslaugų organizacijose būtina skatinti komandinį darbą, kadangi paslauga – tai didesnės ar mažesnės žmonių grupės darbo rezultatas (Bagdonienė, 2004). Socialiniame darbe net ir didžiausiam socialinio darbo profesionalui reikalinga kolegų parama, pasitikėjimas ir pagarba. Socialinių paslaugų įstaiga, kaip ir kitas paslaugas teikiančios organizacijos susiduria su įvairiomis nestandartinėmis situacijomis, kurioms kartais reikalingi ir nestandartiniai sprendimai. Todėl tokiose įstaigose

bendradarbiavimas įgauna ypatingą reikšmę, nes dažnai išeitį darbuotojas gali rasti tik sulaukęs bendradarbių pagalbos.

1.4. Darbuotojų motyvavimas sudėtingomis sąlygomis

Įvairūs organizacijos patiriami sunkumai turi didelę įtaką organizacijos darbuotojų motyvacijai. Dažniausiai didžiąją laiko dalį darbuotojai praleidžia kalbėdamiesi apie įvykius organizacijoje, nagrinėdami problemų priežastis, aptarinėdami vadovų elgesį, nuotaikas, reakcijas. Nors tuo metu vadovai dirba dar daugiau, sprendžia itin sudėtingas problemas, aukojasi dėl darbo, bet darbuotojų motyvacija kasdien mažėja. Tokia padėtis pavojinga tuo, kad darbuotojai praranda tikėjimą ateitimi. Kai nėra pakankamai informacijos apie realią padėtį ir perspektyvą, personalas priverstas aptarinėti gandus, įvairiai interpretuoti tai, kas vyksta, o tai labai kenkia darbui (Užkurėlienė, 2006).

Žodžius „finansinė krizė“ pastaruoju metu šimtą kartų išgirstame ir per vieną dieną. Paprastam darbuotojui jie asocijuojasi su etatų mažinimu, premijų nubraukimu ir mažesniais atlyginimais. Kaip į šią visuotinę paniką reaguoti vadovui, kad nenukentėtų organizacijos darbo našumas ir santykiai su darbuotojais? Organizacijų psichologė N. Griškevičienė teigia, kad sudėtingu laikotarpiu daugelį organizacijų išgelbėja tik atvira komunikacija. Anot N. Griškevičienės, jei bus taikoma efektyvi vidinė organizacijos komunikacija, darbuotojų motyvacija neturėtų nukentėti, o išorinė pasaulinė krizė neišprovokuos vidinės organizacijos krizės (Brazaitytė, 2009).

Organizacijų psichologė N. Griškevičienė įsitikinusi, kad labiausiai smukdo motyvaciją nežinia, todėl vadovai nedelsiant turi informuoti ir darbuotojus apie pokyčius. Darbuotojai, negaudami informacijos, nežino, kas jų laukia ir kaip dirbti toliau, o tai pakenkia jų darbo našumui. Tai ypač aktualu šiandienos krizės metu. Darbuotojai, neramūs dėl savo ateities, praranda motyvaciją dirbti. Todėl svarbiausias vadovo uždavinys - užtikrinti darbuotojų nuolatinį informavimą apie tikrąją organizacijos situaciją. Gandus turi pakeisti faktai, o prielaidas - tikros organizacijos perspektyvos (Brazaitytė, 2009).

Krizės sąlygomis, siekiant išlaikyti darbuotojų motyvaciją, yra aktualiausia tokia informacija: kokia yra organizacijos padėtis, kokie yra numatyti vadybos veiksmai, siekiant įveikti krizę bei kokie tikslai ir uždaviniai yra išskelti darbuotojams (Užkurėlienė, 2006).

Informacijos perdavimo būdas turi būti pasirinktas atsižvelgiant į darbuotojų statusą ir organizacijos dydį. Suprantama, darbuotojams labai svarbu visą informaciją išgirsti tiesiogiai iš aukščiausios grandies vadovo. Tai puikus būdas pranešti darbuotojams informaciją tiesiogiai, pastebėti jų nuotaikas, gauti grįžtamąjį ryšį. Internetu gaunama informacija vienpusė, nes ją gavę darbuotojai mieliau diskutuos apie tai vieni su savo kolegomis nei pateiks vadovui savo nuomonę (Riukaitė, 2009).

Bendravimo su personalu galimybė yra darbuotojų komandos. Jų pagrindinis tikslas - palaikyti ryšius su vadovybe ir informuoti personalą. Tokios komandos neturi įtakos valdymui, bet jų pagrindinis uždavinys yra rekomendacijų gavimas bei paskleidimas informacijos organizacijos viduje. Darbuotojai, kurie yra supažindinti su esama padėtimi, planais ir savo vaidmeniu, labiau pasitiki vadovybe ir palaiko antikrizinę programą, - rašo E. Brazaitytė (Brazaitytė, 2009).

Taip pat svarbu, kad darbuotojams dar kartą būtų primenamas pagrindinis organizacijos tikslas ir paaiškinama, kaip numatomos antikrizinės programos priemonės padės nenukrypti nuo jo. Kad tikslas būtų pasiektas, visi darbuotojai turi suprasti esamą padėtį ir su pagrindiniu tikslu susijusią perspektyvą. Tuomet didėja darbuotojų motyvacija imtis kryptingų veiksmų, kurie leistų pasiekti tikslus (Riaukaitė, 2009).

Igyvendinant programą, būtina įtraukti priemones, kurios skatintų darbuotojus būti lojalūs kompanijai. Tai, kaip darbuotojai reaguoja į krizę, ir rodo lojalumą kompanijai. Jis didėja kai žmonės žino, ko turi siekti, ir tai daro energingiau ir aktyviau. Tokius darbuotojus būtina viešai skatinti: pagyrimo raštais, padėkomis, mažomis dovanomis ir t. t. (Užkurėlienė, 2006).

Svarbesniems darbuotojams būtina taikyti papildomas skatinimo priemones, atsižvelgiant į antikrizinę programą. Toks sąrašas sudaromas visiems – nuo darbininkų iki vadovų ir derinamas su kitais vadovais bei aukščiausio lygio vadovybe.

Svarbiausi motyvacinės sistemos aspektai krizės sąlygomis turėtų būti:

- adekvatus atlyginimas rinkai;
- darbuotojo unikalumo organizacijoje pripažinimas
- darbuotojo iniciatyvos sprendžiant problemas pripažinimas;
- dialogo palaikymas su vadovais;
- komandinio darbo kūrimas ir atsidavimas komandai;
- atvirumas informacijai;
- karjeros galimybės (Riaukaitė, 2009).

Darbuotojų motyvacija krizės bei kitomis sudėtingomis sąlygomis prasideda nuo vadovo vidinės motyvacijos. Pirmiausia svarbu išmanyti visas sritis, apie kurias teks kalbėti, ir įvertinti, kuriomis pasitikima daugiau, o kuriomis – mažiau. Svarbiausia atsakyti sau, ko trūksta, kad būtų labiau tikima, ir pašalinti šiuos trūkumus. Tuomet Jūsų darbuotojai patikės, kad visi sunkumai yra įveikiami, ir stengsis tai padaryti (Užkurėlienė, 2006).

Organizacijų psichologės N. Griškevičienės teigimu, organizacijoje bent kartą per savaitę turėtų būti rengiami susirinkimai, kurių metu vadovai kalbėtųsi su darbuotojais. Darbuotojai turi turėti teisę išsakyti savo mintis, užduoti klausimus ir išgirsti atsakymus, nes tik tai ugdo jų lojalumą organizacijai. Sąžiningas ir atviras vadovybės ir darbuotojų dialogas gali net sustiprinti motyvaciją. Žinodami, kad gali prisidėti prie situacijos išgelbėjimo, stiprinimo ar jėgų mobilizavimo, darbuotojai

stengiasi, kad šis tikslas būtų pasiektas. Tai suburia komandą iš naujo, šįkart jau labai aiškiai žinant, koks galėtų būti kiekvieno indėlis į organizacijos sėkmę (Brazaitytė, 2009).

Dar prieš prasidedant pokyčiams, vadovui jau derėtų pradėti mąstyti apie tai, kokios darbuotojų reakcijos galima tikėtis. Nuspėta reakcija dažnai gali išgelbėti darbuotojų motyvaciją (Brazaitytė, 2008).

Motyvacijos teorijų analizė leidžia išskirti pagrindinius darbuotojų motyvacijos veiksnius: santykius su bendradarbiais ir vadovais, materialinį atlyginimą, darbo sąlygas, karjeros galimybes ir kt. Kad darbuotojai būtų tinkamai motyvuojami, organizacijai neužtenka tik identifikuoti darbuotojų motyvaciją, būtina parinkti tinkamus motyvacijos veiksnius poreikiams bei lūkesčiams patenkinti.

2. NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ IR BIUDŽETINIŲ ĮSTAIGŲ VEIKLOS YPATUMAI

Pasaulyje susiformavo trisektorinė visuomenės ir ekonomikos koncepcija. Pirmajam, valstybiniam, sektoriui priklauso visos valstybinės valdžios ir valdymo institucijos, visos biudžetinės nuo valdžios priklausomos organizacijos. Antrajam, pelno, sektoriui priklauso privačios komercinės struktūros: įvairių rūšių įmonės, bendrovės, kompanijos. Trečiasis sektorius yra nevyriausybinės organizacijos (ne pelno). NVO veikla yra lyg tarpinė tarp pelno siekiančių įmonių ir valstybės subjektų.

2.1. Nevyriausybinių organizacijų bei biudžetinių įstaigų teisinio reglamentavimo panašumai ir skirtumai

Tiek valstybines institucijas, tiek nevyriausybines organizacijas vienija bendras uždavinys, kurio siekiama patenkinti piliečių poreikius ir padėti jiems spręsti socialines problemas.

Nuo 2006 m. liepos 1 d. įsigaliojantis Socialinių paslaugų įstatymas (Valstybės žinios, 2006, Nr. 17) valstybiniam ir nevyriausybiniam sektoriams sudaro vienodas galimybes konkuruoti socialinių paslaugų rinkoje, nustato vienodus reikalavimus socialinių paslaugų teikėjams bei sudaro galimybes ir bendradarbiauti, ir konkuruoti socialinių paslaugų rinkoje.

Lietuvos socialinių darbuotojų darbo apmokėjimą reglamentuoja LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos įsakymu patvirtintas Socialinį darbą dirbančių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašas (Valstybės žinios, 2006). Pagal šį tvarkos aprašą, socialiniams darbuotojams, atsižvelgus į jo kvalifikacinius skirtumus, darbo stažą, išsilavinimą bei pareiginius lygius (vadovas, padalinio vadovas, socialinis darbuotojas ar socialinio darbuotojo padėjėjas) yra nustatomas bazinis darbo užmokestis. Kai kuriems socialiniams darbuotojams, dirbantiems su tam tikra socialine grupe (pvz. neįgaliaisiais, socialinės rizikos asmenimis) papildomai gali būti nustatomi pastovūs priedai prie atlyginimo.

Socialinį darbą dirbančių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašas reglamentuoja biudžetinėse įstaigose socialinį darbą dirbančių darbuotojų tarnybinių atlyginimų koeficientų dydžius, personalinių priedų mokėjimą, kitas darbo apmokėjimo sąlygas, atsižvelgiant į įstaigų darbo pobūdį, jų dydį, darbuotojų socialinio darbo stažą, išsimokslinimą bei socialinių darbuotojų atestavimo metu igytą kvalifikacinę kategoriją. Įstaigų vadovai nustato socialiniams darbuotojams nuo 30 iki 50 proc. bazinės mėnesinės algos dydžio priedą už tiesioginį darbą su neįgaliaisiais (Žin., 2006).

Įstaigų vadovai, neviršydami darbo užmokesčiui skirtų lėšų, gali nustatyti darbuotojams priedus už aukštą kvalifikaciją, skubių, svarbių ar sudėtingų darbų (užduočių) vykdymą, priemokas už laikinai nesančių darbuotojų funkcijų (pareigų) arba raštišku darbuotojo sutikimu už papildomų darbų vykdymą (jeigu nesudaroma papildoma darbo sutartis), nurodydami konkretų terminą, bet ne ilgesnį kaip iki kalendorinių metų pabaigos. Bendra šių priedų ir priemokų suma neturi viršyti darbuotojui nustatyto tarnybinio atlyginimo dydžio. Priedas (priemoka) mažinamas arba panaikinamas, jeigu pablogėja darbuotojų darbo rezultatai arba jie nevykdo minėtų darbų. Už darbą, esant nukrypimui nuo normalių darbo sąlygų, už viršvalandinį ir nakties darbą, darbą poilsio ir švenčių dienomis mokama vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodekso nuostatomis. Šis aprašas taikomas apskaičiuoti tarnybinių atlyginimų koeficientų dydžius bei kitas darbo apmokėjimo sąlygas biudžetinėse įstaigose socialinį darbą dirbantiems darbuotojams (Žin., 2006).

Kalbant apie nevyriausybinės organizacijas, apraše tik nurodyta, kad šio aprašu *rekomenduojama* vadovautis ir nebiudžetinių socialinių paslaugų įstaigų (viešųjų įstaigų, organizacijų) steigėjams, nustatant šiose įstaigose socialinį darbą dirbančių darbuotojų darbo apmokėjimą (Žin., 2009).

Pagal Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymą „Dėl socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikacinių reikalavimų, socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos bei socialinių darbuotojų atestacijos tvarkos aprašą“ kvalifikaciniai reikalavimai taikomi visų specializacijų socialiniams darbuotojams ir socialinių darbuotojų padėjėjams, dirbantiems valstybės, savivaldybių, privačiose ar kitose įstaigose, įmonėse, organizacijose, asociacijose, labdaros ir paramos fonduose, religinėse bendruomenėse, bendrijose ir centruose ar kt., todėl šis teisės aktas tiesiogiai liečia visas nevyriausybinės organizacijas, veikiančias socialinėje srityje. Socialinio darbuotojo profesinė kvalifikacija periodiškai vertinama socialinių darbuotojų atestacijos metu. Socialinis darbuotojas turi dalyvauti socialinių darbuotojų atestacijoje ir siekti įgyti jo profesinę kvalifikaciją atitinkančią kvalifikacinę kategoriją socialinės apsaugos ir darbo ministro nustatyta tvarka (Žin., 2006).

Nuo 2009 m. sausio 1 d. įsigaliojo nauja kai kurių kategorijų darbuotojų, turinčių teisę į kasmetines pailgintas atostogas, sąrašo ir šių atostogų trukmės redakcija. Socialinį darbą dirbančių darbuotojų sąrašas, kuriems priklausys kasmetinės pailgintos 35 kalendorinių dienų trukmės atostogos, papildytas šiais darbuotojais: darbuotojai, dirbantys socialinį darbą (pagal pareigybės aprašymą) su socialinės rizikos suaugusiais asmenimis, socialinės rizikos šeimomis, asmenimis su proto ar psichine negalia, ir darbuotojai, dirbantys socialinį darbą ir teikiantys socialines paslaugas asmens namuose (pagal pareigybės aprašymą). Šiems darbuotojams pailgintos atostogos nustatytos nepriklausomai nuo įstaigos, įmonės, organizacijos ar organizacinės struktūros, kurioje jie dirba, teisinės formos (Žin., 2008).

Iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, kad nevyriausybinių organizacijų veikla reglamentuojančių teisės šaltinių yra pakankamai, jie sukuria išsamią ir palanką teisinę aplinką šioms organizacijoms. Tačiau juos paanalizavę galime susidurti su teisės normų neapibrėžtumo, konkretumo ir kompleksiskumo stoka. Būtinybė įstatymais nuosekliai ir kompleksiskai sureguliuoti nevyriausybinių organizacijų veiklą pabrėžia pačios nevyriausybines organizacijos.

Apibendrinant galima būtų teigti, jog bendradarbiaujant nevyriausybiniam ir valstybiniam sektoriams svarbu suvokti, kad NVO yra ne tik naudos gavėjas, kurio projektas yra finansuojamas, bet valstybės partneris, pagalbininkas įgyvendinant svarbius socialinius uždavinius bei lygiateisis dalyvis socialinių paslaugų rinkoje.

2.2. Biudžetinių socialinių paslaugų įstaigų bei nevyriausybinių socialinių paslaugų organizacijų ypatumai

Valstybės sektorius paprastai yra apibūdinamas kaip valstybės biurokratinis aparatas, struktūros, teikiančios paslaugas gyventojams, atliekančios teisės aktų laikymosi priežiūros funkcijas ir kt. Ne pelno siekiančios organizacijos, tai dažniausiai įvairūs fondai, nevyriausybines, visuomenines organizacijos, judėjimai, sambūriai, klubai ir pan.

Kuriantis socialinių paslaugų rinkai, valstybinės socialinių paslaugų įstaigos reorganizuojamos siekiant padidinti jų ekonominę ir gamybinę efektyvumą. Siekiama kiek įmanoma daugiau užduočių perduoti privačiam ir nevyriausybiniam sektoriui.

Tiesioginių santykių palaikymu bei kontaktu su žmonėmis dėka nevyriausybines organizacijos labai gerai supranta gyventojų problemas. Kai kuriais atvejais kreiptis į vyriausybines organizacijas žmonėms sudėtingiau dėl biurokratinio valdžios aparato, betarpiško kontakto neturėjimo ir t.t. (Нукеежанов, 2008).

Pelno nesiekiančios organizacijos sąvokos pagrindinis akcentas yra ne pelno nesiekimas, o pelno neskirstymas (arba, kitaip tariant organizacijos dalyvių materialinio pasipelnymo negalimumas veikiant kaip organizacijos dalyviams) (Šimašius, 2003).

Pagrindinis ne pelno organizacijų bruožas ir ypatumas, o sykiu ir apribojimas yra tas, kad jos negali jokiais formomis paskirstyti savo pelno. Vadinas, ne pelno organizacijos nariai, savininkai, rėmėjai bei kiti asmenys jokia būdu negali gauti kapitalo gražos iš lėšų, įdėtų į ne pelno organizaciją (Šimašius, 2007).

Nevyriausybines organizacijos, teikiančios socialines paslaugas, siekia viešosios naudos tikslų, todėl jos gali būti lygiavertės valstybinių institucijų partnerės sprendžiant aktualias socialines problemas. Tam, kad socialinio pobūdžio problemos būtų sprendžiamos efektyviai, turi būti užtikrintos

lygios galimybės visiems socialinių paslaugų teikėjams, nepriklausomai nuo jų steigėjo statuso, dalyvauti socialinių paslaugų rinkoje bei pretenduoti į lygiavertį finansavimą (Dromantienė, 2003).

L. Dromantienė mano, kad labai svarbus NVO veiklos veiksmingumą lemiantis pranašumas yra tas, kad jas remia įvairiausių socialinių grupių savanoriai, jos sulaukia aktyvaus visuomenės palaikymo, o esant nuolatiniam lėšų stygiui yra pratusios dirbti taupiai, efektyviai ir naujoviškai (Dromantienė, 2003).

Jei savanorio ir organizacijos veiklos tikslai sutampa, bendra veikla gali būti vainikuojama efektyvumu, o pigesnių socialinių paslaugų teikimas dėl darbų, atliekamų savanorių yra viena iš daugelio nevyriausybinių organizacijų galimybė užimti tvirtesnes pozicijas socialinių paslaugų rinkoje. Išanalizavus mokslinę literatūrą bei teisės aktus, galima išskirti viešojo ir nevyriausybinio sektorių skirtumus, vertinant tuos pačius kriterijus (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Valstybinio ir Nevyriausybinių sektorių palyginimas

Kriterijai	Valstybinis sektorius	Nevyriausybinių sektorių
<i>Samprata</i>	<i>Biudžetinė įstaiga</i> yra valstybės arba savivaldybės institucija, steigiama įstatymų nustatyta tvarka, visiškai arba iš dalies išlaikoma iš biudžeto ir taip įvardyta steigimo akte bei nuostatuose.	<i>Nevyriausybinių organizacijų</i> įvairiuose literatūros šaltiniuose apibūdinamos kaip pelno nesiekiančios, nevalstybinės, trečiojo sektoriaus ar kitais terminais. Lietuvoje vis labiau plinta terminas nevyriausybinių organizacija.
<i>Pelningumas</i>	Tai pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas tenkinti viešuosius interesus, vykdamas visuomenei naudingą veiklą.	Neturi tikslo gauti pelną. Jos neskirsto iš savo veiklos gauto pelno savo nariams ar steigėjams, bet naudoja jį organizacijos tikslams įgyvendinti.
<i>Įstatyminė bazė</i>	Veikla galima konkrečių įstatymų, įsakymų ar kitų norminių aktų rėmuose.	Tokių griežtų įstatymų ir norminių aktų rėmų kaip valstybiniame sektoriuje nėra.
<i>Finansavimas</i>	Biudžetinės įstaigos yra finansuojamos iš valstybės biudžeto arba savivaldybių biudžetų.	Pagrindiniai NVO finansavimo šaltiniai yra rėmimo fondai, programos ir lėšos, gaunamos laimėjus viešųjų pirkimų konkursus.

Nevyriausybines organizacijas ir valstybines institucijas vienija bendras tikslas - patenkinti piliečių poreikius ir padėti jiems spręsti socialines problemas. NVO, skirtingai nuo biudžetinių įstaigų, nepriklausomi nuo valstybės institucijų, savo tikslų siekiantys pagal iš esmės nustatytą vidaus tvarką.

Tyrimas, kurį atliko magistrantė D. Kliucevičienė 2006 m. parodė, kad nevyriausybinės organizacijos turi nemažą patirtį socialinių paslaugų veiklos srityje, siekia veiklos efektyvumo ir yra lygiavertės valstybinių institucijų partnerės, sprendžiant aktualias socialines problemas, nes organizacijoje neformali aplinka, savanoriška misija vienija organizacijos narius, NVO moka dirbti komandoje, iš tiesų rūpi kliento problema, yra aktyvesnės, atsakingai žiūri į darbą, rezultatus, dirba nuoširdžiai, atsidavę idėjai, naudoja novatoriškus veiklos būdus, darbo metodus, yra lankstesnės, arčiau kliento, dirba nesavanaudiškais tikslais, iš meilės, o meilė – pagrindinis faktorius socialinių paslaugų teikime (Kliucevičienė, 2006).

3. SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ, DIRBANČIŲ NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE IR BIUDŽETINĖSE ĮSTAIGOSE, MOTYVACIJOS PALYGINIMO TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimas yra praktinė magistrinio darbo dalis, kuria siekiama išanalizuoti pagrindinius socialinių darbuotojų, dirbančių nevyriausybinėse organizacijose ir biudžetinėse įstaigose, motyvacijos aspektus. Siekiant keltų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo, buvo atliekamas kiekybinis tyrimas, naudojant anketinę apklausą (1 priedas). Respondentai buvo parinkti iš kelių Vilniaus miesto nevyriausybinių organizacijų bei biudžetinių įstaigų.

Remiantys išanalizuota literatūra, teisiniais aktais, sudarytas klausimynas, skirtas socialiniams darbuotojams, dirbantiems nevyriausybinėse organizacijose bei biudžetinėse įstaigose. Parengtas anketas sudaro trys struktūrinės dalys. Anketos pradžioje paašškintas tyrimo tikslas, nurodoma, kas atlieka tyrimą. Pirmoje anketos dalyje pateikiami demografiniai klausimai: lytis, amžius, darbo stažas, išsilavinimas, organizacijos tipas. Demografiniai klausimai teikia papildomos informacijos aptariant gautus duomenys. Antroji, pagrindinė dalis, skirta tyrimo problemai atskleisti.

Anketą sudaro 30 klausimų. Į daugelio klausimų atsakymų variantus įtrauktas teiginys „kita“, kad respondentai galėtų išsakyti savo nuomonę, jei neturėtų kurį atsakymą pasirinkti iš pateiktų. Prie klausimo įrašytos nuorodos, kur siūloma pasirinkti vieną ar keletą pateiktų atsakymų variantų. Klausimynas sudarytas taip, kad išanalizavus gautus duomenys būtų galima išanalizuoti socialinių darbuotojų motyvaciją.

Socialinių paslaugų įstaigų sąrašas bei šių įstaigų adresai ir telefonai buvo gauti iš Vilniaus miesto savivaldybės. Buvo rastos 52 nevyriausybines organizacijos ir 35 biudžetines įstaigos, dirbančios socialinių paslaugų srityje. Pagal Vilniaus miesto savivaldybės gautą informaciją, 2008 m. biudžetinėse įstaigose dirba 316 socialinių darbuotojų. Tačiau tikslų duomenų apie nevalstybinėse organizacijose dirbančius socialinius darbuotojus nėra. Todėl buvo nuspręsta apklausti atsitiktinai pasirinktų įstaigų socialinius darbuotojus.

Tyrimas atliktas dviem etapais. Pirmame etape nagrinėta mokslinė literatūra bei teisės aktai, antrame etape sudaryta anketa ir atliktas empirinis tyrimas.

Tyrimo imtis.

Atrankos metodas, kai kiekvienas iš sąrašo turi vienodas galimybes „patekti“ tarp apklausiamųjų, vadinama atsitiktinė, arba tikimybine, atranka. Taigi buvo pasirinkta paprastoji

atsitiktinė imtis. Imties reprezentatyvumą galima pagrįsti tuo, kad respondentai iš organizacijų, teikiančias skirtingas socialinės paslaugas.

Respondentai buvo parinkti iš kelių Vilniaus miesto nevyriausybinių organizacijų bei biudžetinių įstaigų:

Nevyriausybinės organizacijos: VšĮ Vaikų laikinosios globos namai „Atsigręšk į vaikus“, VšĮ Vilniaus Visų Šventųjų parapijos vaikų laikinos globos namai, VšĮ Nevalstybinis vaikų darželis „Nendré“, VšĮ Pal. J. Matulaičio socialinis centras „Vaikai – vaikams“, „Tramplinas“, VšĮ Pal. J. Matulaičio šeimos pagalbos centras, Vilniaus arkivyskupijos Caritas vaikų ir paauglių dienos centras „Vilties angelas“, Visų Šventųjų šeimos paramos centras, Maltos Ordino pagalbos tarnybos vaikų dienos centras, Marijos Nekaltojo Prasidėjimo vargdienių seserų šv. Kryžiaus namai, Lietuvos šeimų auginančių kurčius ir neprigirdinčius vaikus, bendrija „Pagava“, Sutrikusio intelekto žmonių globos bendrija „Vilniaus Viltis“, VšĮ „OFM mažesnieji broliai“ Bernardinų socialinių paslaugų centras, Vilniaus krašto žmonių su negalia sąjungos dienos centras, Vilniaus miesto neįgaliųjų draugijos dienos centras.

Biudžetinės įstaigos: Vilniaus vaikų globos namai „Gilė“, Vilniaus miesto vaikų pensionas, Vilniaus miesto socialinės paramos centro Antakalnio vaikų dienos centras, Vilniaus miesto socialinės paramos centro Pagalbos psichikos negalia turintiems asmenims tarnybos Šeškinės dienos centras, Fabijoniškių pensionas (veikia dienos socialinės globos centras asmenims, turintiems senatvės psichikos sutrikimų (Alzheimerio liga ir kt.), Vilniaus miesto socialinės paramos centro Dienos centras „Atgaiva“, Vilniaus miesto socialinės paramos centro Pagalbos į namus skyrius, Vilniaus miesto motinos ir vaiko pensionas, Vilniaus miesto socialinės paramos centro Pagalbos priklausomiems asmenims tarnyba, Vilniaus miesto socialinės paramos centro Pagalbos socialinės rizikos šeimoms tarnyba.

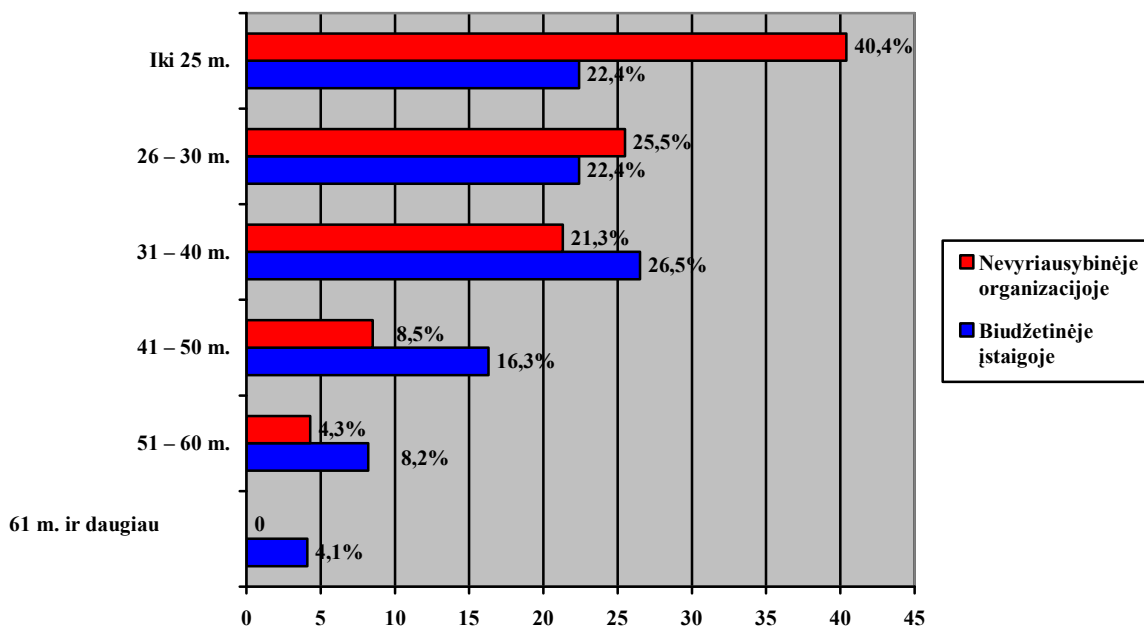
120 anketų buvo išdalintos tiesiogiai jas pateikiant respondentams (60 anketų biudžetinių įstaigų socialiniams darbuotojams ir 60 anketų NVO socialiniams darbuotojams). Iš 120 tiesiogiai pateiktų anketų buvo atsakyta į 96 (buvo gražintos 47 anketos iš NVO bei 49 anketos iš biudžetinių įstaigų).

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Demografinė respondentų charakteristika

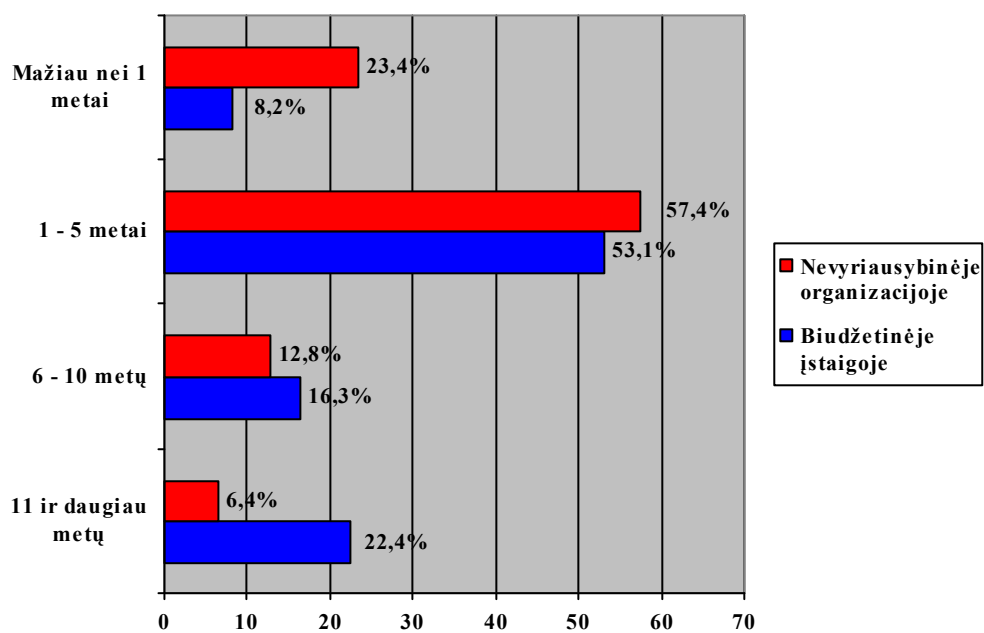
Pagal *lytį* nevyriausybinėse organizacijose 97,9 proc. respondentų – moterys ir 2,1 proc. vyrai; biudžetinėse įstaigose 98,0 proc. respondentų – moterys ir 2,0 proc. – vyrai. Kadangi tyrime dalyvavo tik du vyrai (vienas iš NVO ir vienas iš biudžetinės įstaigos), lyties atžvilgiu respondentų atsakymai nebus analizuojami.

Pagal *amžių* (žr. 5 pav.) nevyriausybiniuose organizacijose daugiausia respondentų yra iki 25 metų (40,4 proc.). Biudžetinėse įstaigose vyrauja respondentai 31 – 40 metų (26,5 proc.) ir 26 – 30 metų (22,4 proc.). Tyrimo rezultatai rodo, kad nevyriausybiniuose organizacijose mažiau dirba socialinių darbuotojų, turinčių 41 - 50 metų (8,5 proc.), o turinčiam 61 m. ir daugiau nevyriausybiniuose organizacijose nebuvo nei vieno, biudžetinėse įstaigose - 4,1 proc.



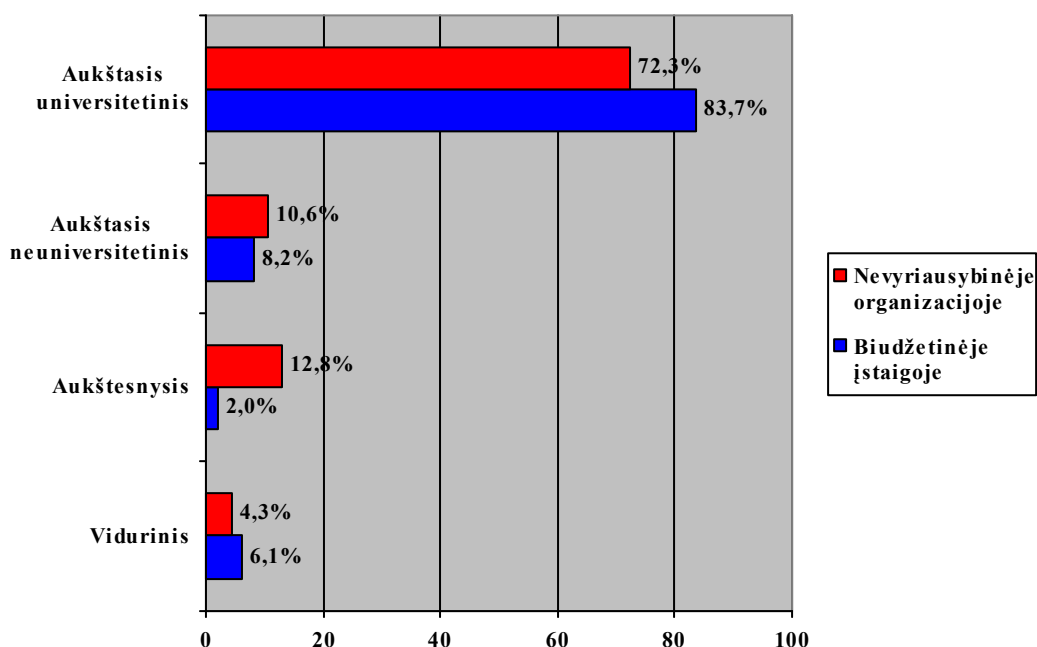
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Pagal *darbo stažą* (žr. 6 pav.) NVO daugiausiai (57, 4 proc.) respondentų priklauso 1 - 5 m. darbo stažą turinčių grupei. Biudžetinėse įstaigose taip pat daugiausiai (53, 1 proc.) respondentų, priklausančių 1 - 5 m. darbo stažą turinčiai grupei. Tačiau NVO turinčių iki 1 m. darbo stažą yra žymiai daugiau (23, 4 proc.) nei biudžetinėse įstaigose (8,2 proc.). Dirbančių 11 ir daugiau metų yra daugiau biudžetinėse įstaigose – 22, 4 proc., nei NVO – 6,4 proc.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Pagal išsilavinimą (žr. 7 pav.) NVO (72,3 proc.) ir biudžetinėse įstaigose (83,7 proc.) daugiausia dirba aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintieji socialiniai darbuotojai.

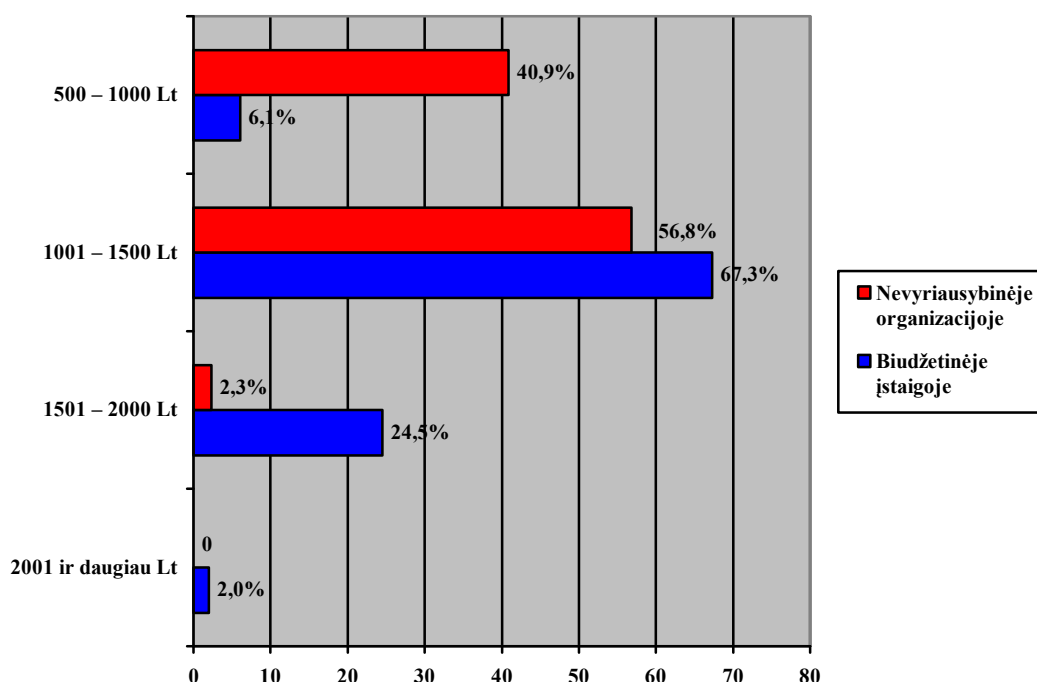


7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Tiek NVO, tiek biudžetinėse įstaigose didžiausią grupę sudaro darbuotojai su aukštuoju išsilavinimu. Tai leidžia konstatuoti, kad asmenys dirbantys šiuose skirtinguose sektoriuose yra

kompetentingi, turintys tinkamų teorinių žinių ir galintys efektyviai dalyvauti socialinių paslaugų veikloje.

Respondentai taip pat buvo suskirstyti į keturias grupes *pagal gaunamą atlyginimą* (žr. 8 pav.). Didžiausią atlyginimo vidurkį, 2001 Lt ir daugiau, gauna mažiausia dalis respondentų (NVO – nėra nei vienas, biudžetinėse įstaigose - 2 proc.). Didžiausią dalį sudaro respondentai, gaunantys 1001 – 1500 Lt. Mažiausią atlyginimą už darbą (500 – 1000 Lt) dažniau (40,9 proc.) gauna nevyriausybinių organizacijų socialiniai darbuotojai. Gaunančių 1501 – 2000 Lt NVO yra mažiau (2,3 proc.) nei biudžetinėse (24,5 proc.).



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atlyginimą

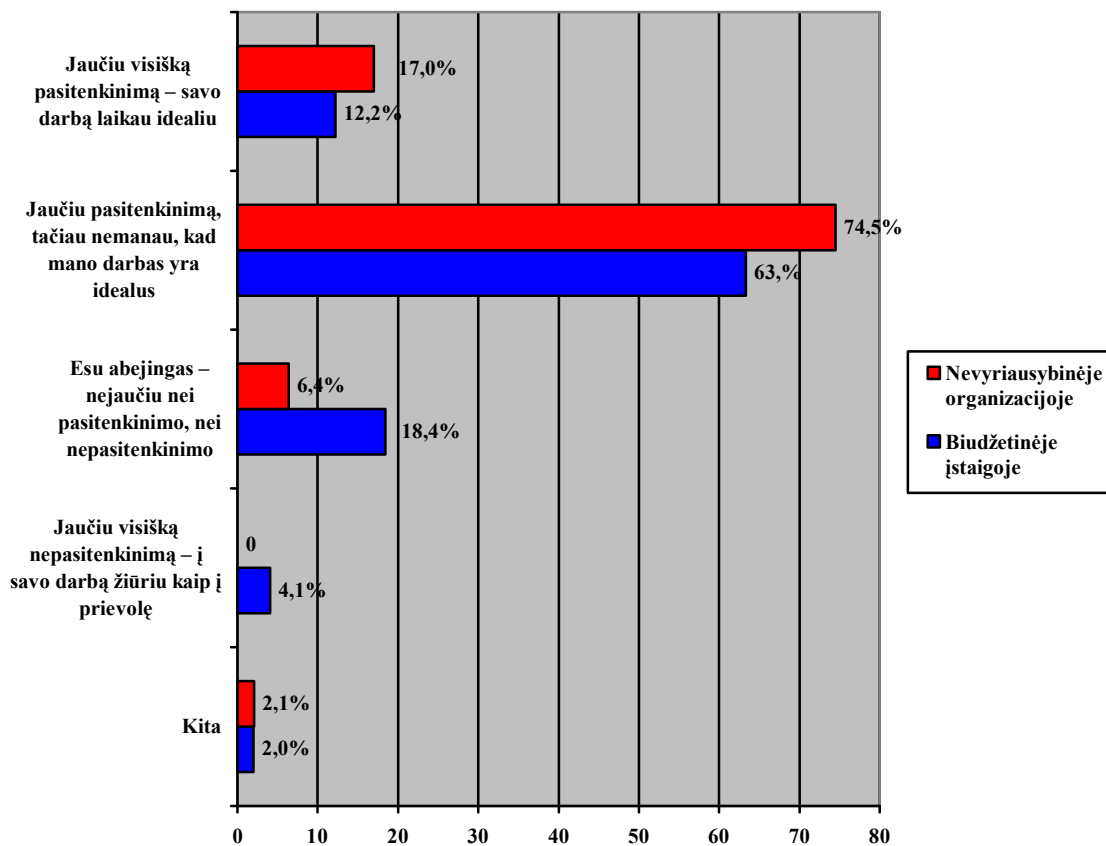
Apibendrinant gautus rezultatus, galime teigti, kad NVO, lyginant su biudžetinėmis įstaigomis, dirba jaunesni, trumpesnį darbo stažą bei mažesnę atlyginimą gaunantys socialiniai darbuotojai.

Pasitenkinimas darbu atskirais darbo aspektais

Darbuotojų pasitenkinimas darbu, svarstymai keisti darbo vietą yra rodikliai, kurie nusako esamos darbuotojų motyvacijos padėtį organizacijoje. Svarbu įvertinti, ar darbuotojai patenkinti savo darbu, nes, kaip teigia šiuolaikiniai motyvaciją nagrinėjantys autoriai J. Greenberg ir R. Baron, patenkinti savo darbu žmonės dirba efektyviau (Greenberg, Baron, 2000). Šiuo tikslu tyrimo anketoje buvo pateikti klausimai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti, ar dirbantys NVO ir biudžetinėse įstaigose respondentai yra patenkinti savo darbu, koks procentas darbuotojų svarsto apie darbo vietos pakeitimą.

Atlikus tyrimą ir išanalizavus duomenis paaiškėjo, kad pasitenkinimą savo darbu (žr. 9 pav.) jaučia 74,5 proc. NVO ir 63 proc. biudžetinių įstaigų socialinių darbuotojų (atsakymų variantą –

„jaučiu pasitenkinimą, tačiau nemanau, kad mano darbas yra idealus“, pasirinko daugiausia respondentų (atitinkamai 35 ir 31)). Savo darbą laiko idealiu 17 proc. NVO darbuotojų, biudžetinių įstaigų – 12,2 proc. Nepasitenkinimas darbu didesnis biudžetinėse įstaigose: 18,4 proc. yra abejingi savo darbui (NVO – 6,4 proc.), 4,1 proc. į savo darbą žiūri kaip į prievolę (NVO – 0 proc.)



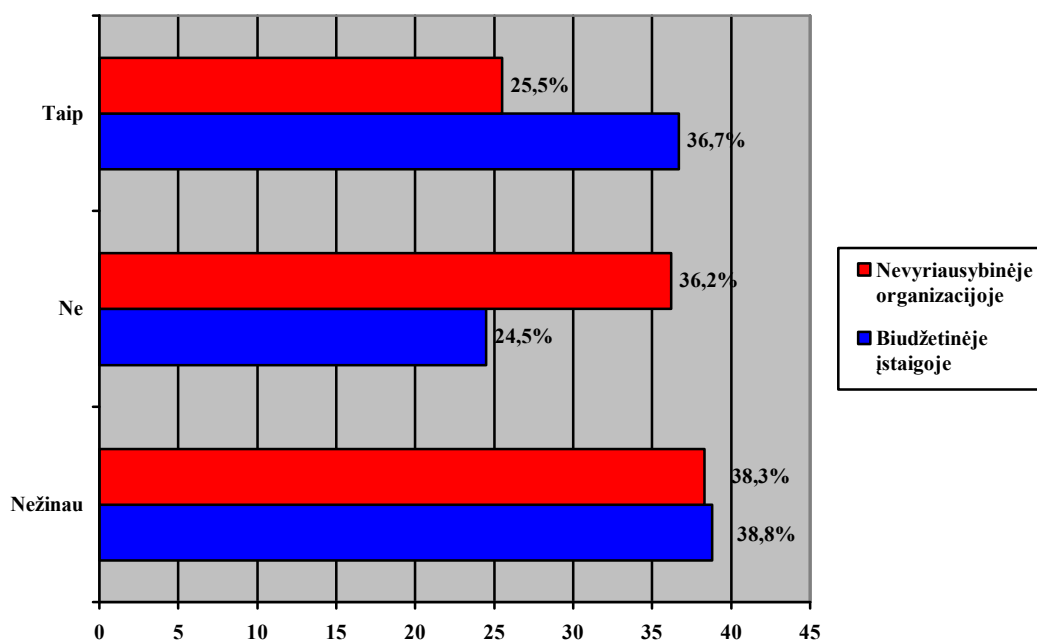
9 pav. Socialinių darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis

Rezultatai parodė, kad atsakymai į klausimą „Ar Jūs jaučiate pasitenkinimą savo darbu?“ statistiškai reikšmingai nesiskiria pagal įstaigą, kurioje dirba ($\chi^2 = 5,5$; $p < 0,05$).

Darbuotojų pasitenkinimas darbu ne tik parodo esamą padėtį, tačiau kaip teigia D. Šavareikienė, darbuotojų pasitenkinimas darbu duoda impulsą ir naujiems motyvatoriams, kas savo ruožtu pakelia motyvaciją dar į aukštesnį lygį (Šavareikienė, 2008). Taigi, kaip matome iš pateiktų duomenų, daugelis biudžetinių įstaigų bei NVO darbuotojų yra patenkinti savo darbu, tačiau nepasitenkinimas savo darbu biudžetinių įstaigų darbuotojų, palyginus su NVO yra šiek tiek didesnis. Darbo patikimas yra psichologinis veiksnys. Loginė išvada yra, kad asmuo yra nelinkęs dirbti darbo ar būti tokioje darbinėje aplinkoje, kuri jam nepriimtina, tačiau tarp tiriamųjų biudžetinių įstaigų yra ir tokių darbuotojų, kurie į darbą žiūri kaip į prievolę, o neigiamas darbuotojų požiūris į savo darbą gali pakenkti jo kokybei.

Jei veikla nėra asmenybei reikšminga, t.y. neteikia pasitenkinimo, atsiranda noras ją keisti, kyla motyvaciją ieškoti naujų krypčių. Todėl tyrime klausiama apie socialinių darbuotojų norą keistų darbą, pasitaikius galimybei (žr.10 pav.).

Tyrimo metu paaiškėjo, kad, pasitaikius galimybei, darbą keistų 25,5 proc. NVO ir 36,7 proc. biudžetinių įstaigų darbuotojų, o nekeistų darbo pasitaikius tokiai galimybei 36,2 proc. NVO ir 24,5 proc. biudžetinių įstaigų darbuotojų. Dauguma abiejų sektorių respondentų atsakė, kad nežino – 38,3 proc. NVO ir 38,8 proc. biudžetinių įstaigų.



10 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą, ar jie keistų darbą pasitaikius galimybei

Rezultatai parodė, kad atsakymai į klausimą „Jei pasitaikytų galimybė, ar keistumėte darbą?“ statistiškai reikšmingai nesiskiria pagal įstaigą, kurioje dirba ($\chi^2 = 2,0$; $p < 0,05$).

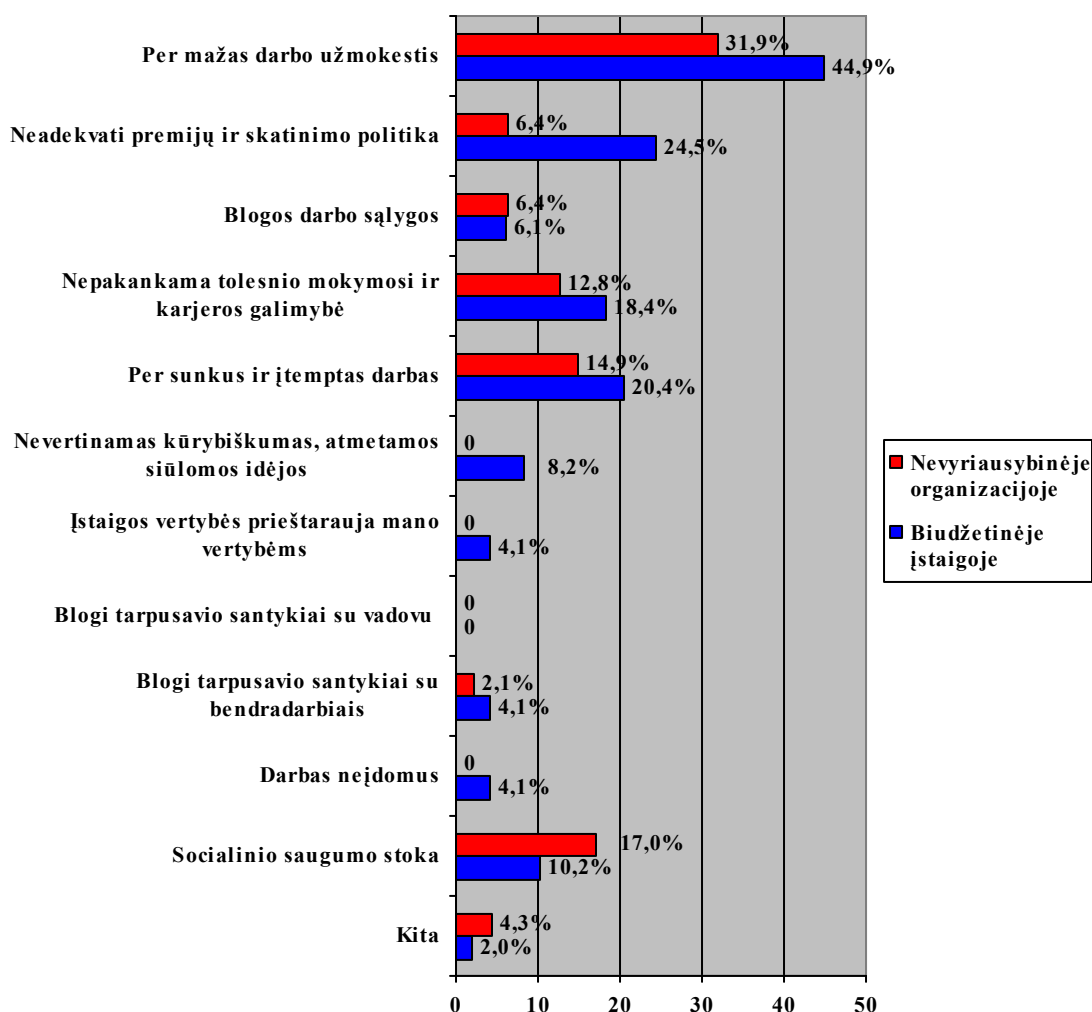
Galime teigti, kad respondentai abiejų sektorių tiksliai nežino ar keistų darbą jei pasitaikytų galimybė. Tokie asmenys gali būti paveikiami aplinkos ir jie gali ryžtis palikti darbovietę.

Tokiai darbuotojų grupei reikalingas itin reikšmingas motyvavimas tam, kad jie visgi nuspręstų nekeisti darbo. Ypatingai išskirtinio dėmesio turi susilaukti tą grupę socialinių darbuotojų, kurie galvoja palikti darbą (ypač biudžetinių įstaigų darbuotojai). Čia didžiausia įtaka turėtų vadovas, kuris išsiaiškines priežastis, dėl kurių darbuotojai nori palikti darbą ir kiek įmanoma pašalinti kliūtis trukdančias darbuotojams likti organizacijoje. Norinčių keisti darbą NVO yra šiek tiek mažiau. Tokie asmenys laikytini pakankamai motyvuotais, suradusiais save socialinių paslaugų veikloje. Tačiau iš gauto rezultato galime daryti išvadą, kad darbuotojų motyvacija turi būti gerinama abiejose sektoriuose, norint išvengti didelės darbuotojų kaitos ir išlaikyti darbuotojus organizacijoje.

Atsižvelgiant į gautus duomenis galime teigti, kad egzistuoja darbuotojų demotyvuojantys veiksniai. Paanalizuokime veiksnius, kurie skatina keisti darbą (žr. 11 pav.).

Per mažas darbo užmokestis - viena pagrindinių NVO (31,9 proc.) ir biudžetinių įstaigų (44,9 proc.) darbo keitimo priežasčių. Ji labiausiai išsiskiria iš visų nurodytų priežasčių. Tą patvirtina ir duomenys apie gaunamą atlyginimą (žr.8 pav.).

Iš kitų demotyvuojančių veiksnių NVO respondentai išskyrė socialinio saugumo stoką (17,0 proc.), per sunkų ir įtemptą darbą (14,9 proc.) bei nepakankamą tolesnio mokymosi ir karjeros galimybę (12,8 proc.). Biudžetinių įstaigų respondentai išskyrė neadekvačią premijų ir skatinimo politiką (24,5 proc.), per sunkų ir įtemptą darbą (20,4 proc.) bei nepakankamą tolesnio mokymosi ir karjeros galimybę (12,8 proc.).



11 pav. Veiksniai, skatinantys keisti darbą

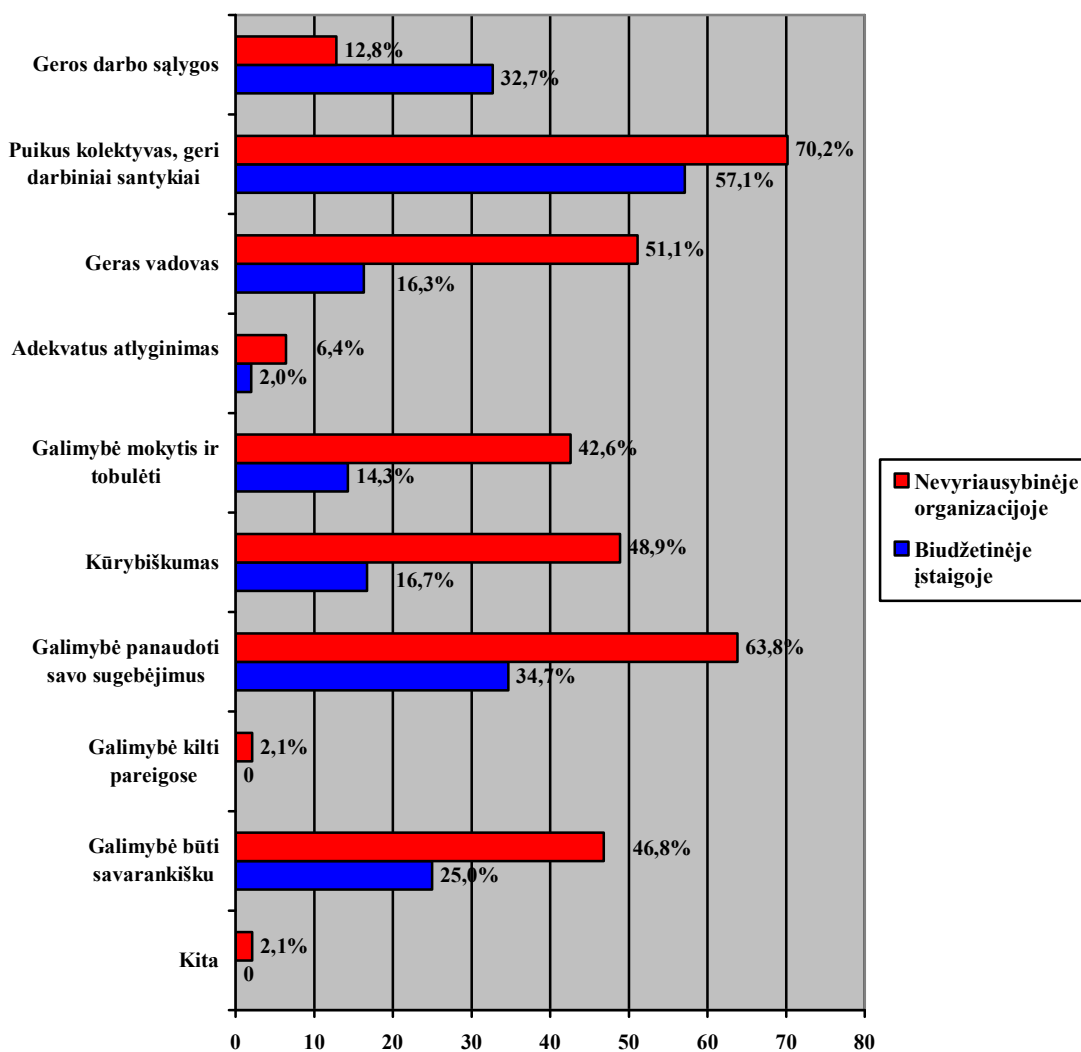
Taigi abiejų tirtų sektorių institucijose demotyvuojančių veiksnių yra pakankamai, sėkmingos veiklos stabdymui. Didžiausią nepasitenkinimą darbe tiek NVO darbuotojams, tiek biudžetinių įstaigų darbuotojams kelia per mažas darbo užmokestis. Tačiau NVO darbuotojų nurodytos priežastys labiau optimistiškesnės. Prie „kita“ buvo minima, kas su perėjimu į kitą darbą siejamas tobulėjimas, noras

pažinti kitą, įgytų žinių pritaikymas kitur. Biudžetinėse įstaigose kaip darbo keitimo priežastis buvo nurodyta, kad tiesiog pavargo.

Aptarus demotyvuojančius veiksnius, svarbu apžvelgti ir įvertinti pozityvius motyvacijos veiksnius. Respondentų atsakymai atskleidžia pagrindinius socialinių darbuotojų motyvacijos veiksnius.

Iš diagramos matyti (žr. 12 pav.), kad NVO socialiniai darbuotojai labiausiai darbe vertina puikų kolektyvą, gerus darbinius santykius (70,2 proc.); galimybę panaudoti savo sugebėjimus (63,8 proc.); gerą vadovą (51,1 proc.); kūrybiškumą (48,9 proc.) bei galimybę būti savarankišku (46,8 proc.).

Biudžetinių įstaigų socialiniai darbuotojai labiausiai darbe vertina puikų kolektyvą, gerus darbinius santykius (57,1 proc.); galimybę panaudoti savo sugebėjimus (34,7 proc.); geras darbo sąlygas (32,7 proc.).



12 pav. Socialinių darbuotojų labiausiai vertinami veiksniai

Remiantys respondentų atsakymais, galime teigti, kad NVO, priešingai negu biudžetinėse įstaigose, yra žymiai daugiau socialinių darbuotojų, kurie patenkinti savo vadovu, kurie gali panaudoti

savo sugebėjimus, gali būti savarankiškais. Anksčiau išvardintus aspektus galima laikyti svarbiausiais socialinių darbuotojų motyvatoriais, kurių dėka socialiniai darbuotojai dirba socialinių paslaugų sferoje (tiek NVO, tiek biudžetinės).

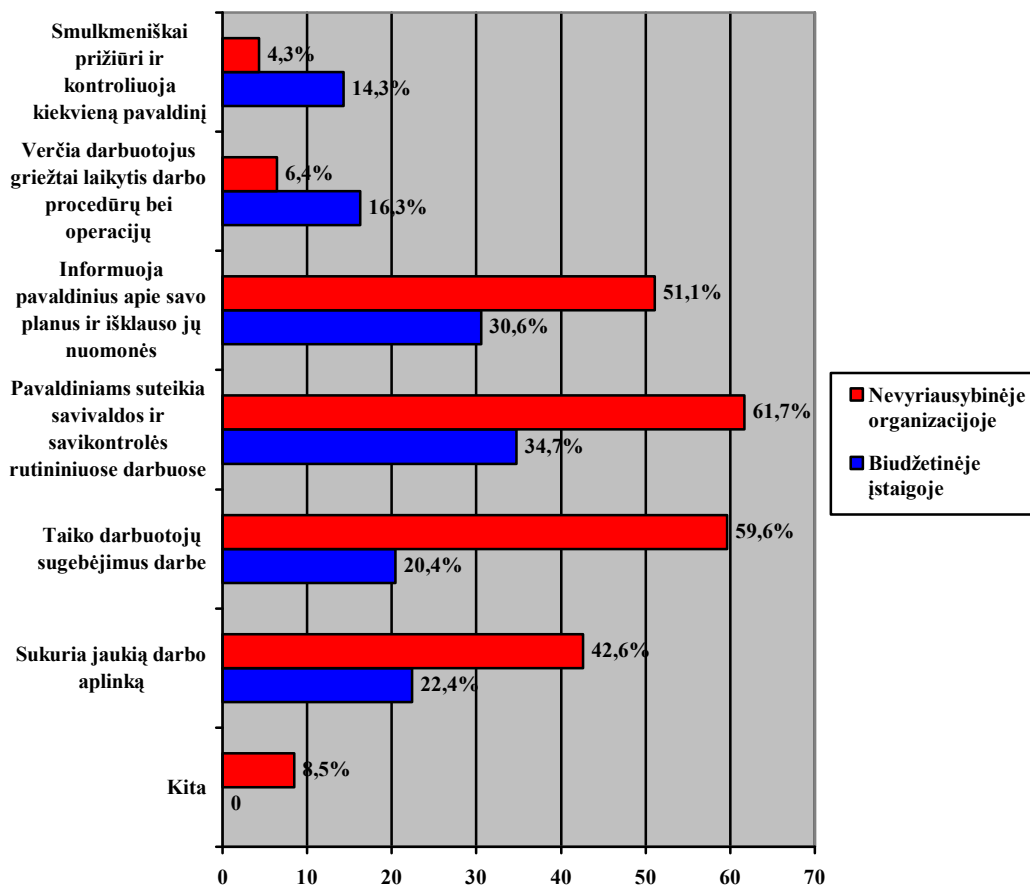
Į klausimą „Kaip vertinate darbo aspektus?“ (žr. 2 pr., 21 lent.) paaiškėjo, kad respondentų kriterijų vertinimas pagal įstaigą, kurioje dirba, statistiškai reikšmingai skiriasi šie darbo aspektai:

- Darbo organizavimą ir vadovavimą tik 2,1 proc. NVO respondentų įvertino blogai, biudžetinių įstaigų – 20,4 proc.
- Galimybę realizuoti save tik 2,1 proc. NVO respondentų įvertino blogai, biudžetinių įstaigų – 10,2 proc., labai gerai įvertino 36, proc. NVO respondentų, biudžetinių įstaigų – 6,1 proc.
- Bendradarbiavimą, komandinį darbą 42,6 proc. NVO respondentų įvertino labai gerai, biudžetinių - 12,6 proc.
- Bendravimą su bendradarbiais 44,7 proc. NVO respondentų įvertino labai gerai, biudžetinių įstaigų – 18,4 proc.
- Savo nuomonės įtaką priimant svarbius sprendimus 34,0 proc. NVO respondentų įvertino labai gerai, biudžetinių įstaigų - 10,6 proc.
- Darbo įdomumą 34, 0 proc. NVO respondentų įvertino labai gerai, biudžetinių įstaigų – 6,1 proc.
- Tarpusavio sutarimą su vadovu 44,7 proc. NVO respondentų įvertino labai gerai, biudžetinių įstaigų - 10,4 proc.
- Atsakomybę, savarankiškumo suteikimą 34,0 proc. NVO respondentų įvertino labai gerai biudžetinių įstaigų - 8,2 proc.

Galime teigti, kad NVO socialiniai darbuotojai yra labiau patenkinti darbo organizavimu ir vadovavimu, bendradarbiavimu, komandiniu darbu, taip pat nevyriausybinėse organizacijose dažniau atsižvelgiama į darbuotojų pasiūlymus. Nevyriausybinėse organizacijose dirbantys socialiniai darbuotojai savo darbą laiko įdomesni, negu biudžetinių įstaigų socialiniai darbuotojai. Atsakomybe bei savarankiškumu taip pat labiau patenkinti NVO socialiniai darbuotojai.

Analizuojant respondentų nuomones apie vadovus (žr. 13 pav.), nustatyta, kad 34,7 proc. biudžetinio sektoriaus darbuotojų išskyrė savivaldos ir savikontrolės suteikimą pavaldiniams, 30,6 proc. – pasidalijimą nuomonėmis ir numatomais planais, 22,4 proc. – jaukumo sukūrimą, 20,4 proc. –

darbuotojų sugebėjimų taikymą darbe, 16,3 proc. – vadovo griežtumą, 14,3 proc. – smulkmenišką kontrolę. Nevyriausybinėse institucijose taip pat dominuoja savivaldos ir savikontrolės suteikimas (61,7 proc.) ir darbuotojų sugebėjimų taikymas darbe (59,6 proc.). Tačiau jaukios darbo aplinkos sukūrimo (42,6 proc.) ir darbuotojų sugebėjimų taikymo (59,6 proc.) dažnis yra didesnis nei biudžetinėse įstaigose. Tik 6,4 proc. nevyriausybinių sektoriaus apklaustųjų nurodė vertimą griežtai laikytis darbo procedūrų ir tik 4,3 proc. – smulkmenišką kontrolę.

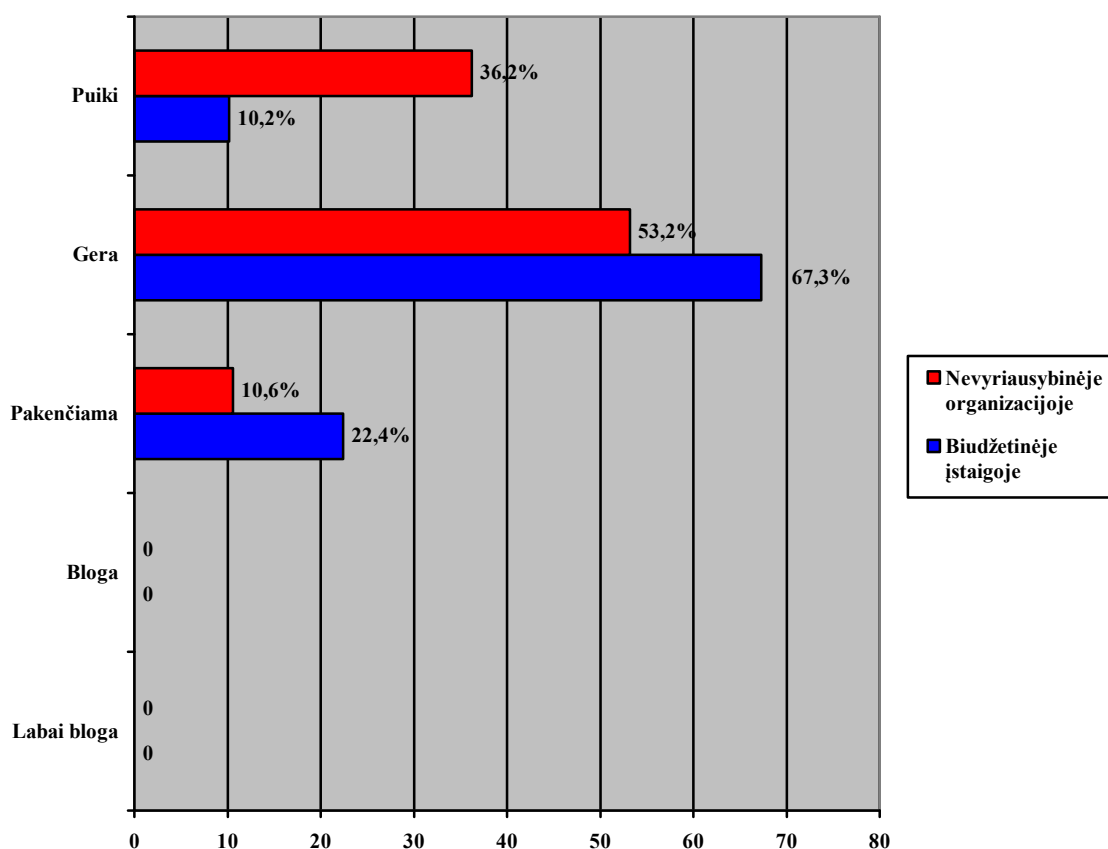


13 pav. Vadovo elgsenos apibūdinimas

Galima teigti, kad nevyriausybinių organizacijų vadovai labiau suinteresuoti gera pavaldinių savijauta darbe. Taikant darbuotojų sugebėjimus darbe, keliamas jų pasitikėjimas savo jėgomis, skatinamas kūrybiškumas, didinamas savo vertės ir reikalingumo organizacijai pajautimas. Tobulindami savo sugebėjimus, darbuotojai gali didžiuotis darbo pasiekimais, tikėtinas didesnis darbo našumas. Gavę reikiamą informaciją apie numatomus veiksmus ir pokyčius, darbuotojai realiau suvokia darbo rezultatus. Visa tai turi įtakos psichologinei darbo atmosferai ir santykiams ne tik su vadovu, bet ir su kitais bendradarbiais organizacijos viduje.

Vertinant psichologinę atmosferą darbo kolektyve (žr. 14 pav.), didžioji dalis respondentų tiek NVO, tiek biudžetinių įstaigų nurodė, kad psichologinė atmosfera gera (atitinkamai 53,2 proc. ir 67,3

proc.). Net 36,2 proc. nevyriausybinių sektoriaus respondentų nurodė, kad psichologinė atmosfera jų kolektyve puiki, ir tik 10,2 proc. biudžetinių įstaigų darbuotojų darbo atmosferą laiko puikia, taip pat biudžetinėse įstaigose dažniau nurodoma pakenčiama atmosfera - 22,4 proc., NVO – 10,6 proc.



14 pav. Psichologinė atmosfera darbo kolektyve

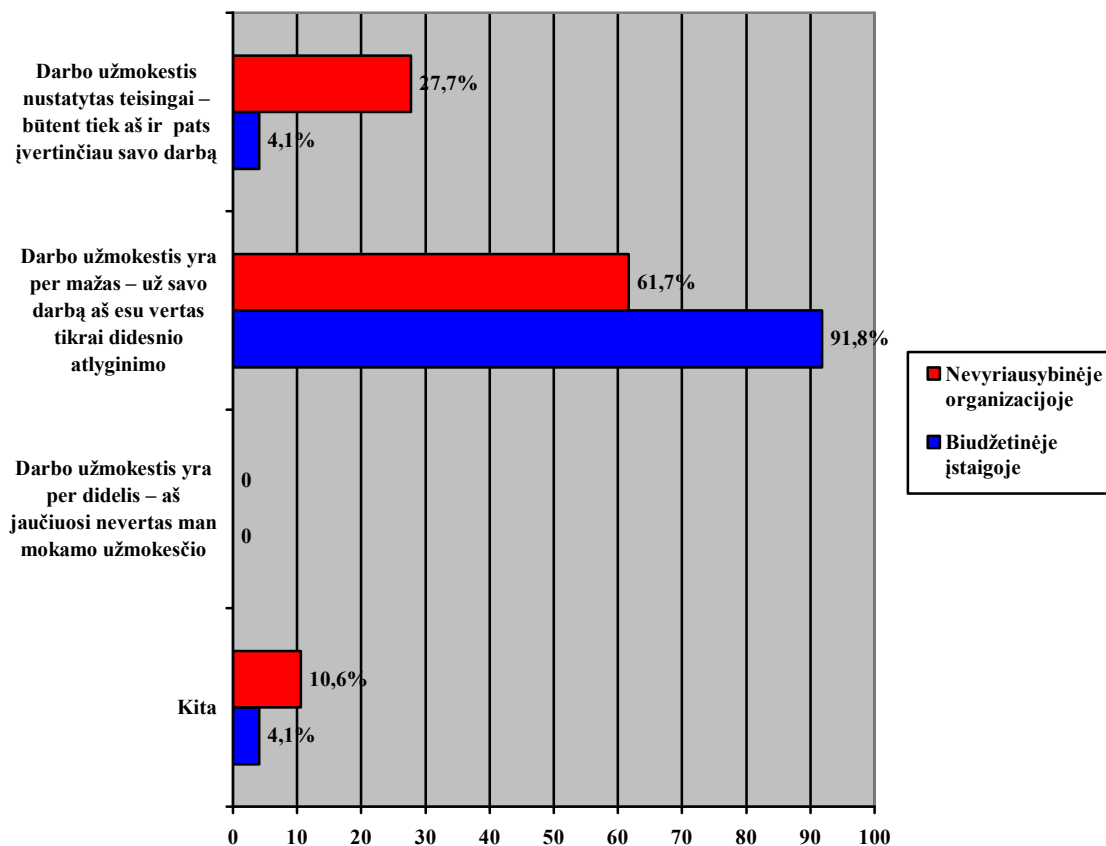
Rezultatai parodė, kad atsakymai į klausimą „Kaip apibūdintumėte psichologinę atmosferą Jūsų kolektyve (santykiai ir bendravimas su bendradarbiais)?“ statistiškai reikšmingai skiriasi pagal įstaigą, kurioje dirba ($\chi^2 = 9,8$; $p < 0,05$).

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad socialinių paslaugų įstaigose, kuriose gerai dirbama, vieningą darbo stilių formuoja gilios profesinės žinios, glaudus bendradarbiavimas, vieninga kolektyvo dvasia. Praktika rodo, kokie yra svarbūs geri santykiai tarp socialinių darbuotojų.

Vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones darbui, yra darbo užmokestis. Ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą. Tyrime siekiama nustatyti esamą pasitenkinimo darbo užmokesčiu situaciją NVO bei biudžetinėse įstaigose.

Į klausimą, kaip vertina savo darbo užmokestį, atsižvelgiant į dedamas pastangas ir savęs, kaip darbuotojo vertinimą (žr.15 pav.), 27,7 proc. nevyriausybinių organizacijų ir 4,1 proc. biudžetinių įstaigų darbuotojų atsakė, jog mano, kad jų darbo užmokestis nustatytas teisingai – būtent taip jie ir

patys įvertintų savo darbą. 61,7 proc. nevyriausybinių organizacijų ir 91,8 proc. biudžetinių įstaigų darbuotojų akcentavo, kad jų darbo užmokestis yra per mažas, mano, kad už savo darbą jie verti tikrai didesnio atlyginimo. Nei vienas respondentas nelaiko savo darbo užmokesčio per dideliu. Seka išvada, kad abiejų sektorių socialiniai darbuotojai norėtų gauti didesnę atlyginimą.



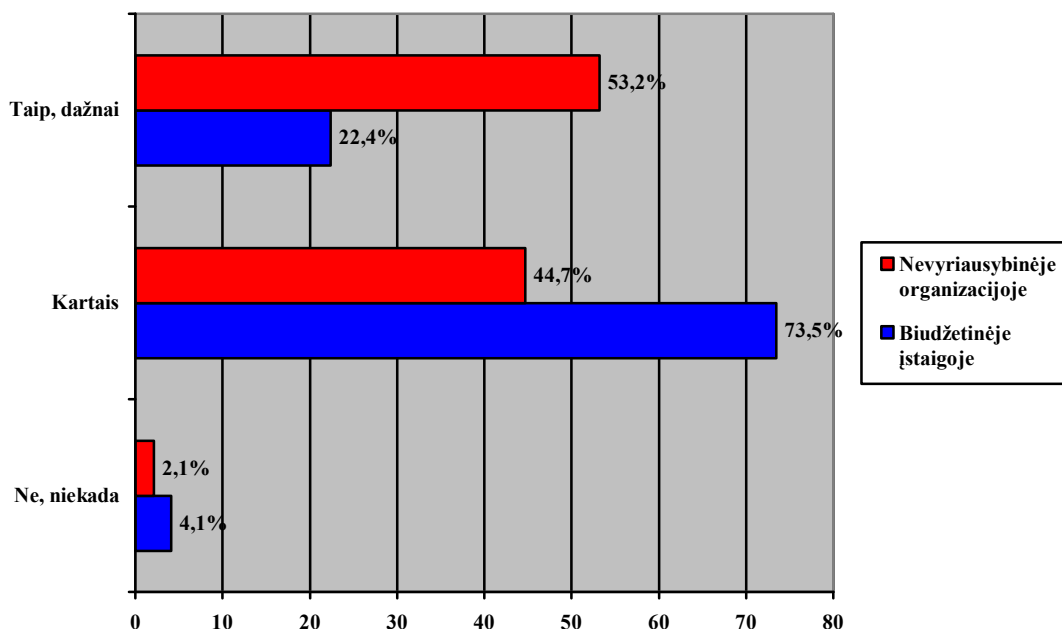
15 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Kaip įvertintumėte savo darbo užmokestį atsižvelgiant į Jūsų dedamas pastangas?“

Rezultatai parodė, kad atsakymai į klausimą „Kaip įvertintumėte savo darbo užmokestį atsižvelgiant į Jūsų dedamas pastangas?“ statistiškai reikšmingai skiriasi pagal įstaigą, kurioje dirba ($\chi^2 = 12,7$; $p < 0,05$).

Galima daryti išvadą, kad dauguma NVO bei biudžetinių įstaigų socialinių darbuotojų mano, kad jų darbo užmokestis yra neteisingas, neatitinkantis jų darbo krūvio. Darbuotojai jaučiasi nepatenkinti gaunamu darbo užmokesčiu. Jie mano, kad jų indėlio į darbą nekompensuoja gaunamas atlygis. Palyginus su biudžetinėmis įstaigomis, žymiai daugiau NVO respondentų sutiko, kad jų darbo užmokestis nustatytas teisingai, nors gauna mažesnius atlyginimus (žr. 8 pav.). Tai įrodo, kad NVO socialiniams darbuotojams materialiniai atlygiai nėra kaip pagrindinis motyvas darbui

Atlyginimų politika turi būti teisinga, tiek siekiant darbo efektyvumo, tiek siekiant pritraukti ar išlaikyti profesionalius ir patyrusius darbuotojus organizacijoje. Siekiant darbuotoją išlaikyti vienoje įstaigoje labai svarbu, kad darbo užmokestis būtų teisingas, pirmiausia atitinkantis darbo krūvį.

Tyrimo anketoje buvo įtrauktas klausimas – „Ar turite galimybę teikti siūlymus savo darbo tobulinimui?“ (žr. pav.16). 53,2 proc. NVO respondentų teigia, kad tokia galimybė turi dažnai, biudžetinių įstaigų – tik 22,4 proc., 44,7 proc. NVO darbuotojų tokią galimybę turi tik kartais, biudžetinių įstaigų - 73,5 proc., niekada neturi tokios galimybės 2,1 proc. NVO ir 4,1 biudžetinių įstaigų respondentų.

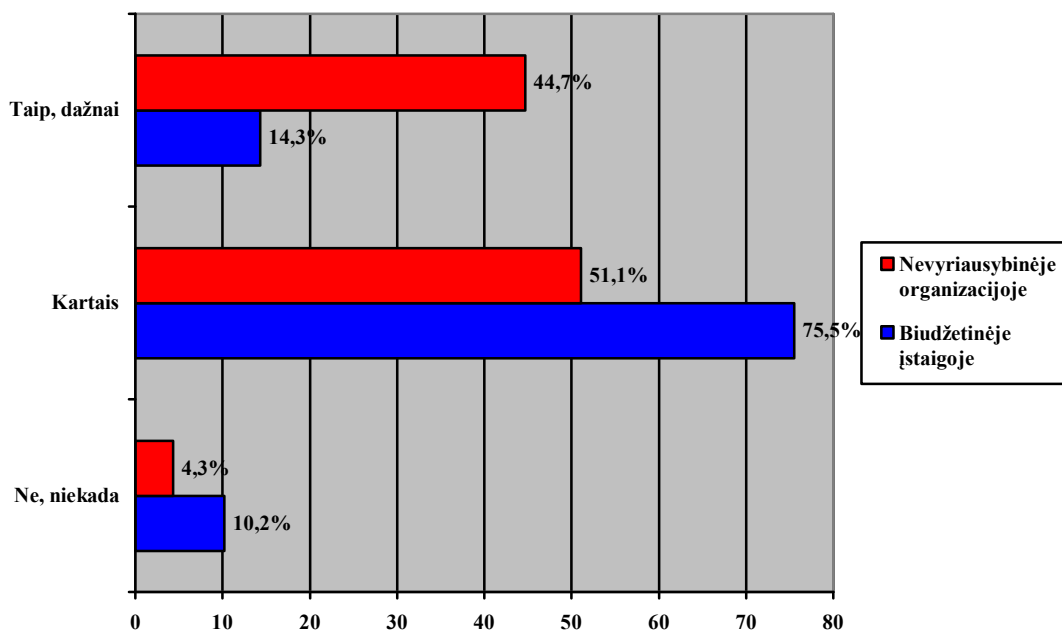


16 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar turite galimybę teikti siūlymus savo darbo tobulinimui?“

Rezultatai parodė, kad atsakymai į klausimą „Ar turite galimybę teikti siūlymus savo darbo tobulinimui?“ statistiškai reikšmingai skiriasi pagal įstaigą, kurioje dirba ($\chi^2 = 9,7; p < 0,05$).

Kalbėdami apie motyvaciją galime išvengti, kad dalyvavimas sprendimų priėmimo didina ir darbuotojų pasitenkinimą savo veikla ir kelia darbo našumą, stiprinanti darbuotojų tapatinimąsi su organizacijos tikslais, o tai skatina pastangas, kruopštumą bei norą spręsti problemas, kuomet, deja remiantys tyrimo rezultatais, negalime pasakyti apie biudžetines įstaigas.

Į klausimą „Ar organizacijos vadovybė atsižvelgia į Jūsų siūlymus?“ (žr. pav. 17) 44,7 proc. NVO vadovų dažnai atsižvelgia į darbuotojų pasiūlymus, 51,1 proc. – kartais, 4,3 proc. neatsižvelgia niekada. Tik 14,3 proc. biudžetinių įstaigų vadovų dažnai atsižvelgia į darbuotojų pasiūlymus, 75,5 proc. – kartais, niekada neatsižvelgia – 10,2 proc.



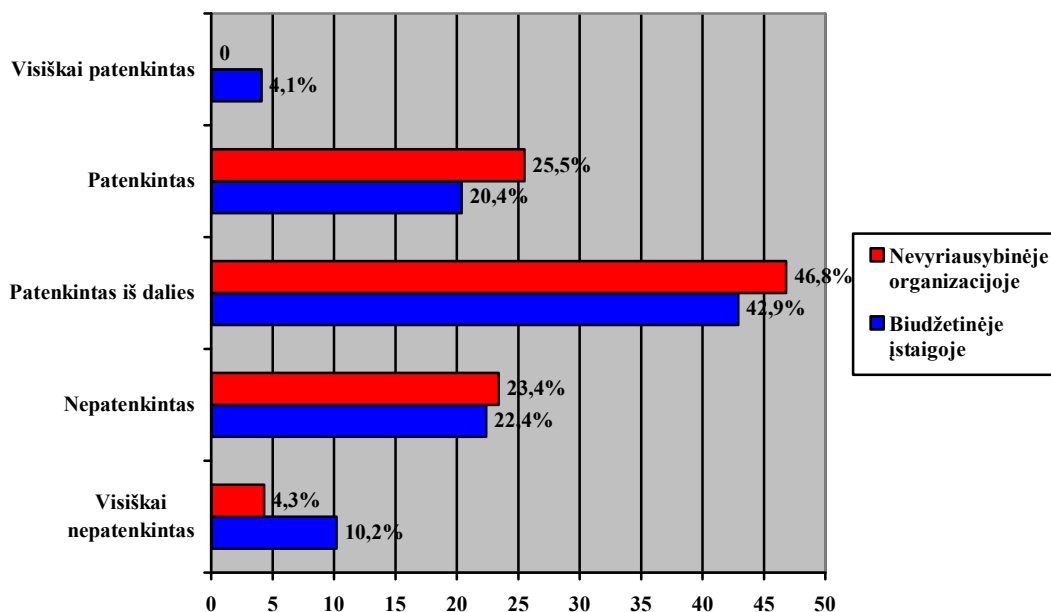
17 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar organizacijos vadovybė atsižvelgia į Jūsų siūlymus?“

Rezultatai parodė, kad atsakymai į klausimą „Ar organizacijos vadovybė atsižvelgia į Jūsų siūlymus?“ statistiškai reikšmingai skiriasi pagal įstaigą, kurioje dirba ($\chi^2 = 11,3$; $p < 0,05$).

Galime teigti, kad nevyriausybiniuose organizacijose, priešingai nei biudžetiniuose įstaigose, yra pakankamai aukštą organizacijos kultūrą, nes vadovybė dažnai atsižvelgia į darbuotojų siūlymus, išklauso jų nuomonę, t.y. gerbia kiekvieno darbuotojo pastangas, sprendžiant iškilusius klausimus.

Materialinio skatinimo būdai yra vieni iš pagrindinių darbuotojo motyvavimo priemonių organizacijose, nes tokia skatinimo sistema yra susijusi tiek su gyvybinių žmonių poreikių patenkinimu, tiek su darbuotojo pastangų bei veiklos įvertinimu ir pripažinimu.

Tiriant *materialinio skatinimo* sistemą (žr. pav.18) paaiškėjo, kad nei vienas NVO respondentas nėra visiškai patenkintas materialinio skatinimo sistema, biudžetinių įstaigų – 4,1 proc., daugiausiai tiek NVO (46,8 proc.), tiek biudžetinių įstaigų (42,9 proc.) socialiniai darbuotojai materialinio skatinimo sistema patenkinti tik iš dalies.

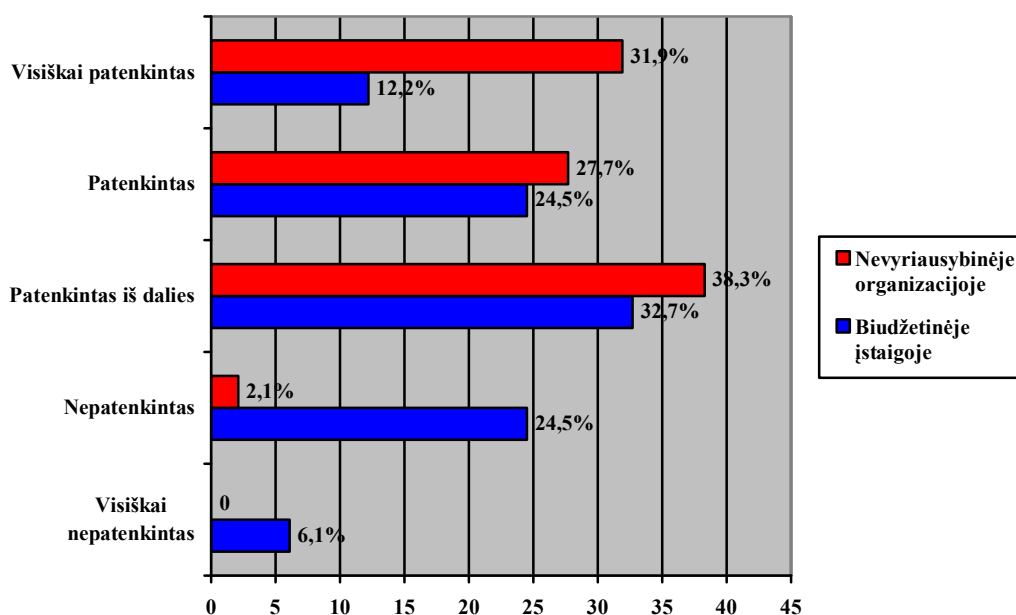


18 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar Jūs patenkintas materialinio skatinimo sistema?“

Rezultatai parodė, kad atsakymai į klausimą „Ar Jūs patenkintas materialinio skatinimo sistema?“ statistiškai reikšmingai nesiskiria pagal įstaigą, kurioje dirba ($\chi^2 = 3,5$; $p > 0,05$).

Galime teigti, kad tiek NVO, tiek biudžetinių įstaigų socialiniai darbuotojai nėra pakankamai patenkinti materialiniu skatinimu, dėl ko mažėja veiklos motyvacija, t.y. darbuotojai nemato prasmės stengtis gerai atlikti savo darbus, nes jų atlygis nėra adekvatus atliktam darbui.

Tiriant *moralinio skatinimo* sistemą (žr. pav.19), paaiškėjo, kad 31,9 proc. NVO respondentų yra visiškai patenkinti moralinio skatinimo sistema, biudžetinių staigų – 12, 2 proc., didžioji dalis respondentų NVO (38, 3 proc.) ir biudžetinių įstaigų (32,7 proc.) nurodė, kad moralinio skatinimo sistema patenkinti tik iš dalies. Visiškai nepatenkintu moralinio skatinimo sistema yra daugiau biudžetinėse įstaigose (6,1 proc.), NVO – nėra nei vieno.



19 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar Jūs patenkintas moralinio skatinimo sistema?“

Rezultatai parodė, kad atsakymai į klausimą „Ar Jūs patenkintas moralinio skatinimo sistema?“ statistiškai reikšmingai skiriasi pagal įstaigą, kurioje dirba ($\chi^2 = 16,3$; $p < 0,05$).

Tyrimas parodo, kad nevyriausybių organizacijų socialiniai darbuotojai moralinio skatinimo sistema yra labiau patenkinti negu socialiniai darbuotojai, dirbantys biudžetinėse įstaigose. Iš to galima daryti išvadą, kad moraliniam skatinimui biudžetinėse įstaigose yra skiriamas per mažas dėmesys arba nesuvokiama jo svarba.

Vertinant kai kurios darbo aspektus, buvo gauti tokie rezultatai:(žr. 3 lent.):

3 lentelė. Respondentų teiginių įvertinimas

Teiginiai		Pritariu (%)	Iš dalies pritariu (%)	Nepritariu (%)	χ^2 reikšmė, p reikšmė
Jūsų pastangos bei veikla darbe yra įvertinami (padėkos raštai, vardinės dovanos, viešas pagyrimas ir kt.)	Nevyr. org.	19 (40,4)	19 (40,4)	9 (19,1)	2,787, 0,248
	Biudž. įst.	12 (24,5)	25 (51,0)	12 (24,5)	
Jūsų įstaigoje yra skatinama darbuotojų iniciatyvą	Nevyr. org.	25 (53,2)	20 (42,6)	2 (4,3)	8,585, 0,014
	Biudž. įst.	12 (24,5)	32 (65,3)	5 (10,2)	
Jūs esate įtraukiamas į įstaigos sprendimų priėmimą	Nevyr. org.	20 (42,6)	25 (53,2)	2 (4,3)	9,923, 0,007
	Biudž. įst.	9 (18,4)	30 (61,2)	10 (20,4)	
Jūsų darbas yra įdomus	Nevyr. org.	31 (66,0)	16 (34,0)	0 (0,0)	11,319, 0,003
	Biudž. įst.	17 (34,7)	28 (57,1)	4 (8,2)	
Jūsų gaunamas atlyginimas atitinka Jūsų indėlį	Nevyr. org.	6 (12,8)	28 (59,6)	13 (27,7)	3,085, 0,214
	Biudž. įst.	5 (10,2)	22 (44,9)	22 (44,9)	
Kintant Jūsų dedamoms pastangoms darbui bei darbo kokybei, kinta ir Jūsų darbo užmokesčio dydis	Nevyr. org.	10 (21,3)	12 (25,5)	25 (53,2)	2,560, 0,278
	Biudž. įst.	6 (12,2)	19 (38,8)	24 (49,0)	

Rezultatai parodė, kad respondentų teiginių vertinimas, pagal įstaigą, kurioje dirba, statistiškai reikšmingai skiriasi teiginio „Jūsų įstaigoje yra skatinama darbuotojų iniciatyvą“ atžvilgiu ($p < 0,05$), teiginio „Jūs esate įtraukiamas į įstaigos sprendimų priėmimą“ atžvilgiu ($p < 0,05$) ir teiginio „Jūsų darbas yra įdomus“ atžvilgiu ($p < 0,05$).

Dauguma NVO ir biudžetinių įstaigų socialinių darbuotojų paneigė darbo užmokesčio lankstumą. Taigi tiek NVO, tiek biudžetinių įstaigų socialiniai darbuotojai nejaučia stipraus ryšio tarp nuveikto darbo ir gaunamo atlygio – didėjant pastangoms, didėjant darbo našumui, atlyginimas keičiasi labai nežymiai ar visai nesikeičia. Darbuotojai gaunamą atlyginimą vertina kaip nelankstų ir nepriklausantį nuo dedamų pastangų darbui, ar darbo kokybės gerėjimo.

Tokia situacija ne tik nestiprina socialinio darbuotojo motyvacijos darbui, tačiau nuolatinis neteisybės jausmas ją tik silpnina, taip ilgainiui darbuotojai pradeda svartyti darbo keitimo, pasiūlymų iš organizacijos galimybes.

Organizacijos darbuotojas, jausdamas, kad nėra įvertinamos jo didesnės pastangos darbui, ar geresnė darbo kokybė, nemato prasmės stengtis dirbti geriau, todėl įstaigos vadovai turėtų stengtis kuo galima lanksčiau vertinti darbuotojo pastangas bei darbo kokybę, ir kiek tai leidžia teisiniai reglamentai skatinti darbuotojus materialiai.

Vienas geriausių būdų, norint darbuotoją sudominti jo dirbamu darbu, yra platesnių įgaliojimų suteikimas, naujų, įdomesnių užduočių skyrimas, iniciatyvos skatinimas, tačiau kaip matome iš lentelės (žr.3 lent.), 53,2 proc. NVO socialiniai darbuotojai pritarė teiginiui, kad jų organizacijoje yra skatinama darbuotojų iniciatyvą, biudžetinių įstaigų, pritariančių šiam teiginiui yra tik 24,5 proc. Taigi galime teigti, kad biudžetinių įstaigų darbuotojai, palyginus su NVO darbuotojais, iniciatyvai pasireikšti turi mažiau galimybių.

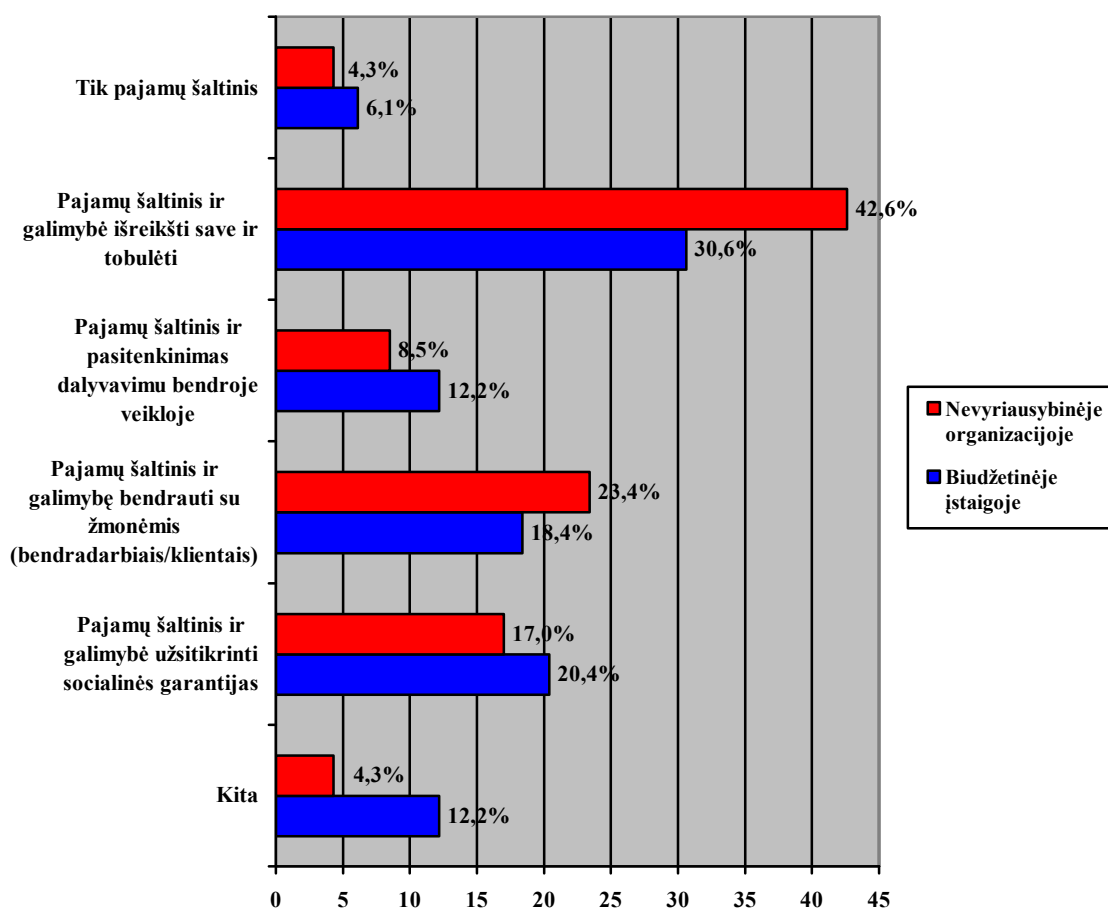
Įdomus darbas yra vienas didžiausių motyvatorių dirbant bet kokio tipo darbą. Tačiau kaip rodo tyrimas tik 34,7 proc. biudžetinių įstaigų socialinių darbuotojų pritarė teiginiui, kad darbas yra įdomus, NVO socialiniams darbuotojams darbas yra žymiai įdomesnis (66,0 proc.).

Taip pat biudžetinių įstaigų respondentai jaučia turintys mažesnę galimybę įtakoti svarbių sprendimų priėmimą bei iniciatyvai pasireikšti.

Susumavę bendrus rezultatus, galime teigti, kad socialinių darbuotojų, dirbančių nevyriausybinėse organizacijose pasitenkinimas darbu yra beveik dvigubai didesnis už socialinių darbuotojų, kurie dirba biudžetinėse įstaigose. Vadinasi, pastarosiose institucijose atskirų darbo aspektų neatitikimas darbuotojų lūkesčiams didesnis nei nevyriausybinėse organizacijose.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti darbo reikšmę socialiniams darbuotojams (žr. 20 pav.)

Pajamų šaltinis ir galimybė išreikšti save ir tobulėti tiek NVO, tiek biudžetinių įstaigų respondentų nuomone, pagrindinis, išsiskiriantys iš kitų, darbo motyvas. Nevyriausybinėse organizacijose daugiausia respondentų nurodė tokius motyvus: pajamų šaltinis ir galimybė išreikšti save ir tobulėti (42,6 proc.), pajamų šaltinis ir galimybė bendrauti su žmonėmis (23,4 proc.), pajamų šaltinis ir galimybė užsitikrinti socialines garantijas (17 proc.). Biudžetinėse įtaigose daugiausia respondentų nurodė tokius motyvus: pajamų šaltinis ir galimybė išreikšti save ir tobulėti (30,6 proc.), pajamų šaltinis ir galimybė užsitikrinti socialines garantijas (20,4 proc.), pajamų šaltinis ir galimybė bendrauti su žmonėmis (18,4 proc.).



20 pav. Darbo reikšmė socialiniams darbuotojams

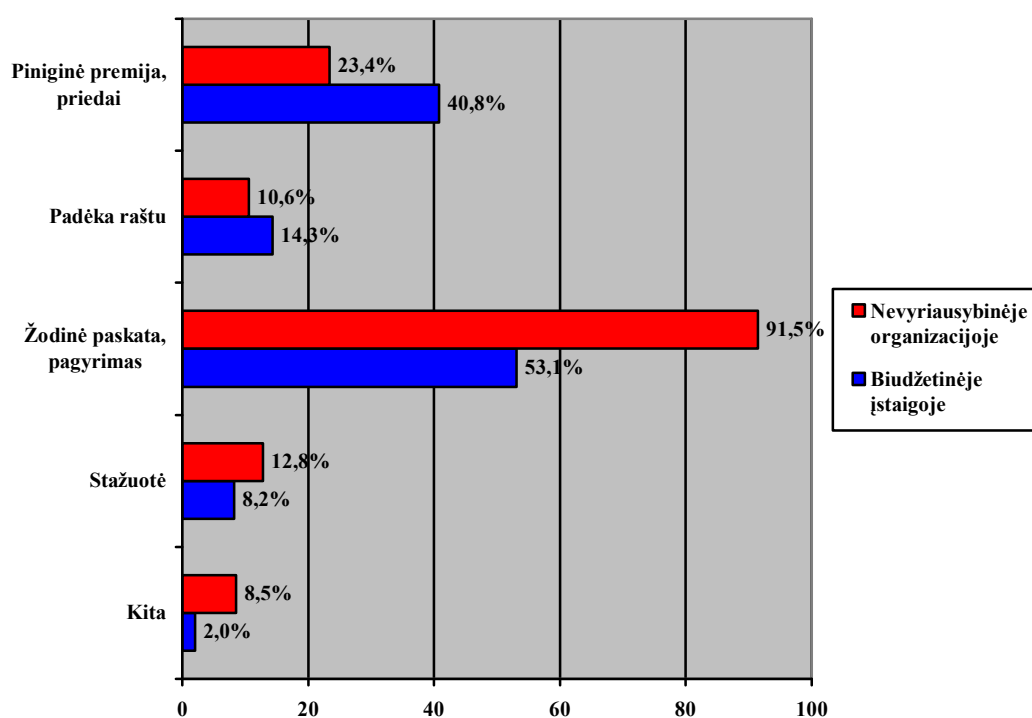
Rezultatai parodė, kad atsakymai į klausimą „Kas Jums yra darbas?“ statistiškai reikšmingai nesiskiria pagal įstaigą, kurioje dirba ($\chi^2 = 3,7$; $p > 0,05$).

Remiantys tyrimo rezultatais, galime daryti išvadą, kad tiek nevyriausybinių organizacijų, tiek biudžetinių įstaigų socialiniai darbuotojai dirba šį darbą, turėdami savirealizacijos sumetimų, o ne tik

dėl atlyginimo, kadangi savo darbą tik kaip pajamų šaltinį įvertino tik 4,3 proc. NVO ir 6,1 proc. biudžetinių įstaigų darbuotojų.

Respondentų buvo teiraujama „Kaip jie yra motyvuojami darbui?“ (žr. 21 pav.). Buvo galima pasirinkti kelis atsakymų variantus.

Tyrimo duomenys rodo, kad dažniausiai pasikartojanti skatinimo priemonė, kurios sulaukė didžioji dauguma (91,5 proc. NVO, 53,1 proc. biudžetinių įstaigų) apklaustų darbuotojų, yra žodinis pagyrimas. Piniginę premiją, priedus nurodė 23,4 proc. NVO ir 40,8 proc. biudžetinių įstaigų socialiniai darbuotojai, padėką raštu – 10,6 proc. ir 14,3 proc., stažuotė – 12,8 proc. ir 8,2 proc. 2,0 proc. biudžetinių įstaigų respondentų nurodė, kad jie darbui aplamai nėra motyvuojami.



21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kaip yra motyvuojami darbui

Galime daryti prielaidą, kad NVO premijų, priedų skyrimu skatinama rečiau, negu biudžetinėse įstaigose, tačiau žodinis pagyrimas kaip skatinimo priemonė NVO naudojama daug dažniau.

Kaip motyvavimo priemonė NVO socialiniai darbuotojai dar nurodė klientų padėką ir dėmesį, vaikų (klientų) pagyrimą, darbo su grupe rezultatus, jų pokyčius, suteikimą galimybės kurti. Šie veiksniai gali būti traktuojamas kaip papildoma motyvavimo priemonė. Galime teigti, kad NVO socialiniams darbuotojams klientų padėka yra svarbus motyvacijos veiksnys.

Vertinat skatinimo priemonių dažnumą (žr. 4 lent.), paaiškėjo, kad premijomis, priedais 4,3 proc. NVO respondentų nurodė, kad skatinami dažnai, biudžetinių įstaigų – 20,8 proc., žodiniu

pagyrimu dažniau skatinami NVO socialiniai darbuotojai – 61,7 proc. nurodė, kad giriami dažnai, biudžetinių įstaigų – 18,4 proc.

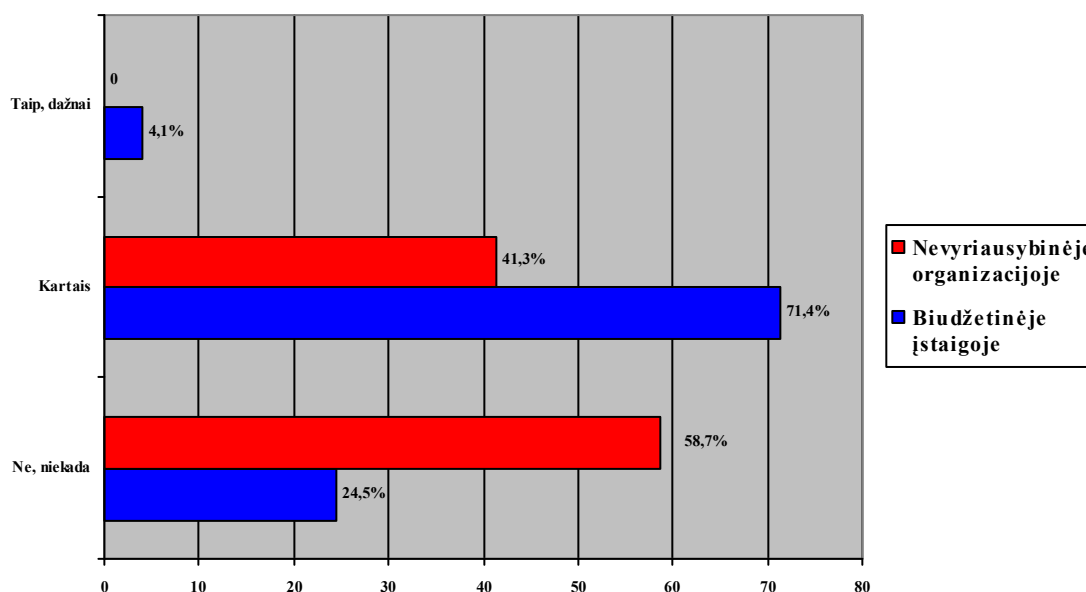
4lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Kaip dažnai darbe esate skatinamas?“

Skatinimo priemonės		Dažnai (%)	Kartais (%)	Niekada (%)	χ^2 reikšmė, p reikšmė
Premijomis, priedais	Nevyr. org.	2 (4,3)	28 (59,6)	17 (36,2)	12,279, 0,002
	Biudž. įst.	10 (20,8)	33 (68,8)	5 (10,4)	
Sudaroma galimybė kelti kvalifikaciją	Nevyr. org.	8 (17,4)	32 (69,6)	6 (13,0)	0,573, 0,751
	Biudž. įst.	11 (22,9)	30 (62,5)	7 (14,6)	
Raštiškomis padėkomis	Nevyr. org.	1 (2,2)	13 (28,9)	31 (68,9)	5,139, 0,077
	Biudž. įst.	4 (8,2)	22 (44,9)	23 (46,9)	
Žodinis pagyrimas	Nevyr. org.	29 (61,7)	17 (36,2)	1 (2,1)	20,113, 0,000
	Biudž. įst.	9 (18,4)	33 (67,3)	7 (14,3)	

Rezultatai parodė, kad respondentų skatinimo priemonių vertinimas, pagal įstaigą, kurioje dirba, statistiškai reikšmingai skiriasi premijų, priedų atžvilgiu ($p < 0,05$) ir žodinio pagyrimo atžvilgiu ($< 0,05$).

Tyrimo rezultatai patvirtina prieš tai aptariančius socialinių darbuotojų motyvavimo priemones (žr.21 pav.).

Siekiant išsiaiškinti apie socialiniams darbuotojams taikomas nusižengimo priemones buvo pateiktas klausimas „Ar yra taikomos nuobaudos, siekiant pakeisti darbuotojų elgseną?“ (žr. 22 pav.). Nei vienas NVO respondentų nenurodė, kad nuobaudos taikomos dažnai, biudžetinių įstaigų – 4,1 proc., 41,3 proc. NVO darbuotojų nurodė, kad nuobaudos taikomos tik kartais, biudžetinių įstaigų – 71,4 proc., 58,7 proc. NVO darbuotojų nurodė, kad jų organizacijoje nuobaudos netaikomos, biudžetinių įstaigų – 24,5 proc.

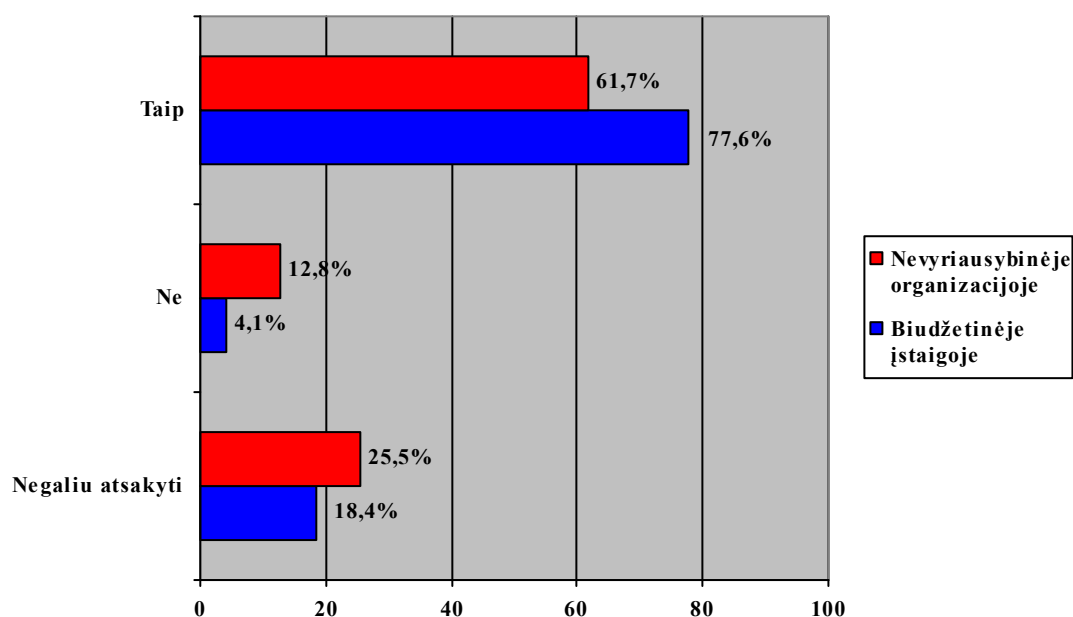


22 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar yra taikomos nuobaudos, siekiant pakeisti darbuotojų elgseną?“

Rezultatai parodė, kad atsakymai į klausimą „Ar yra taikomos nuobaudos, siekiant pakeisti darbuotojų elgseną?“ statistiškai reikšmingai skiriasi pagal įstaigą, kurioje dirba ($\chi^2 = 12,4$; $p < 0,05$).

Motyvacijos požiūriu teigiamos paskatos labiau veikia negu neigiamos. Tačiau matome, kad siekiant pakeisti darbuotojų elgseną biudžetinėse įstaigose palyginus su NVO, socialiniams darbuotojams, nuobaudos taikomos daug dažniau.

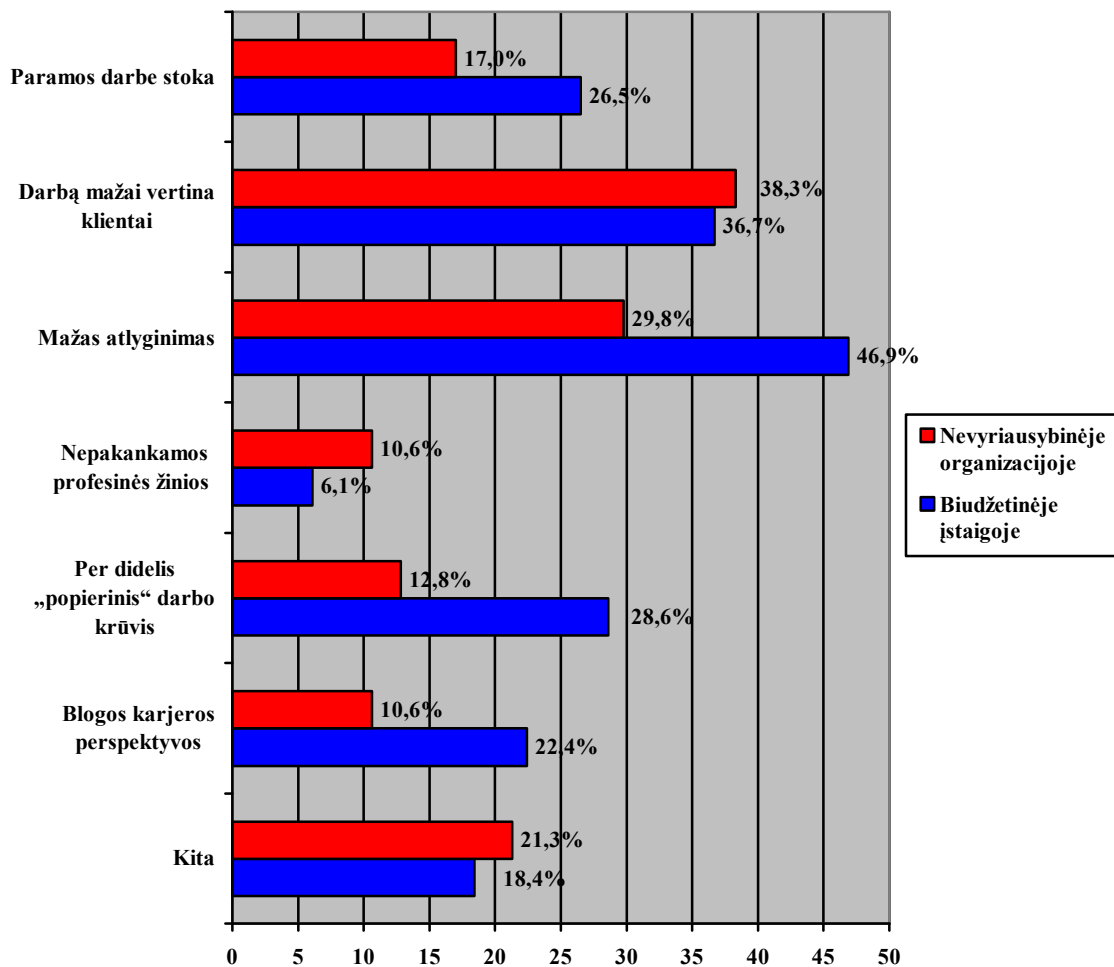
Respondentai įvertino streso darbe problemos socialiniams darbuotojams aktualumą (žr. 23 pav.). Dauguma NVO socialinių darbuotojų (61,7 proc.) ir biudžetinių įstaigų socialinių darbuotojų (77,6 proc.) mano, kad socialiniam darbuotojui streso problema darbe yra aktuali.



23 pav. Streso darbe aktualumas

Vadinasi galima teigti, kad dauguma tiek NVO, tiek biudžetinių įstaigų socialinių darbuotojų dažnai patiria stresą darbe.

Tiriant priežastis, kurios sukelia stresą darbe (žr. 24 pav.), paaiškėjo, kad didžiausia NVO (29,8 proc.) ir biudžetinių įstaigų (46,9 proc.) tiriamųjų dalis mano, jog daugiausia stresą sukelia mažas atlyginimas bei tai, kad darbą mažai vertina klientai (atitinkamai 29,8 proc. ir 36,7 proc.). Tarp kitų stresą sukeliančių priežasčių NVO socialiniai darbuotojai paminėjo paramos darbe stoką (17 proc.) per didelį „popierinį krūvį“ (12,8 proc.). Biudžetinių įstaigų socialinių darbuotojų streso priežastys yra panašios: per didelis „popierinis krūvis“ (28,6 proc.) bei paramos darbe stoką (26,5 proc.)



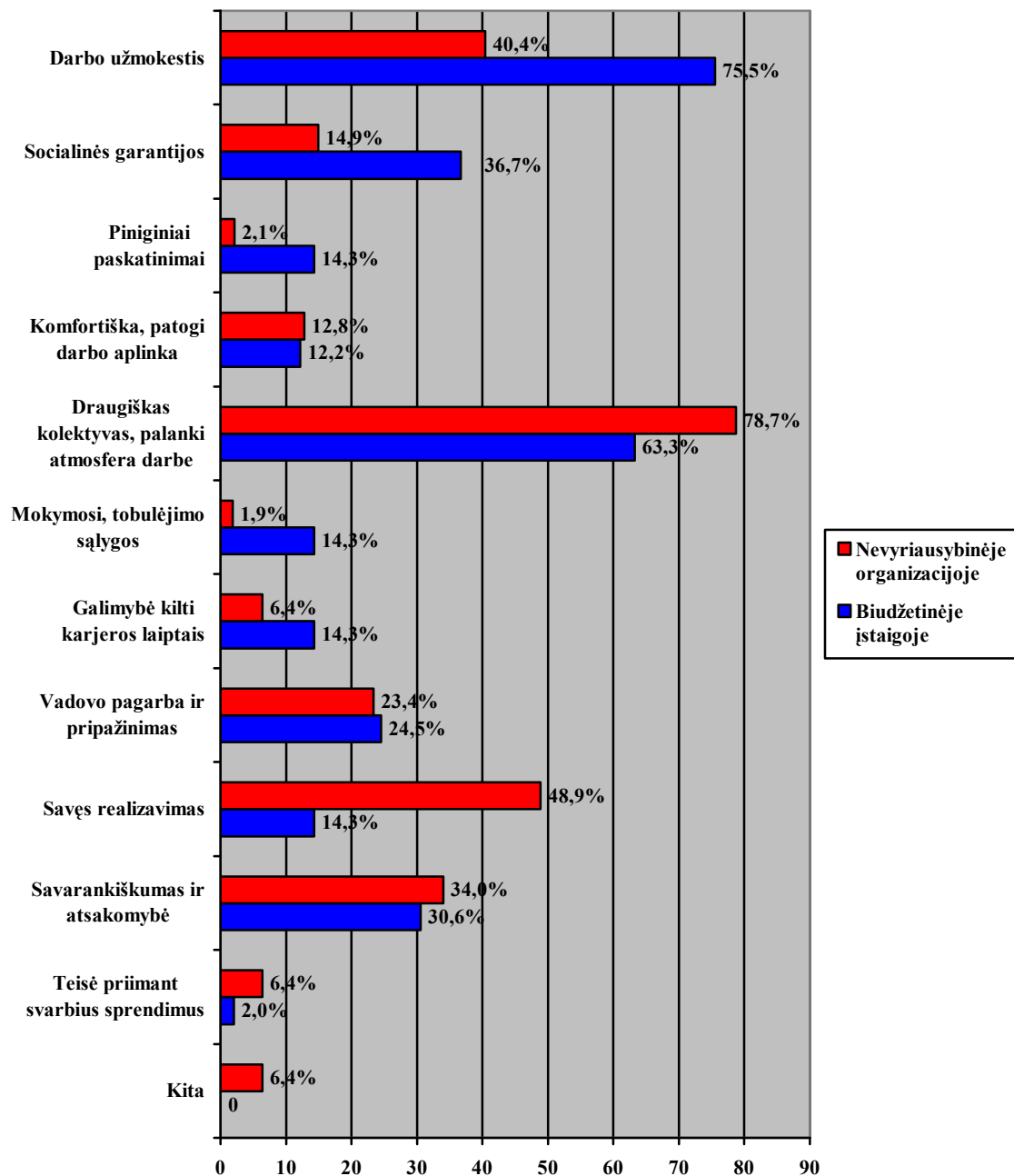
24 pav. Pagrindinės streso darbe priežastys

Norėdamas tinkamai socialinius darbuotojus paskatinti, vadovas pirmiausia turėtų išsiaiškinti, kokie motyvai jiems svarbiausi.

Siekiant išsiaiškinti pagrindinius darbo motyvus respondentams buvo užduotas klausimas: „Kokie Jums svarbiausi motyvacijos darbei aspektai?“ (žr. 25 pav.)

Pirmenybę NVO respondentai teikia draugiškam kolektyvui, palankiai darbo atmosferai (78,7 proc.), savęs realizavimui (48,9 proc.). Darbo užmokestis yra tik trečioje vietoje (40,4 proc.).

Biudžetinių įstaigų socialiniams darbuotojams pats svarbiausias motyvacijos darbei aspektas yra darbo užmokestis (75,5 proc.), o paskui tik draugiškas kolektyvas ir palanki atmosfera darbe (63,3 proc.). Piniginiai paskatinimai taip pat yra svarbesni biudžetinių įstaigų socialiniams darbuotojams (14,3 proc.), NVO socialiniai darbuotojai piniginiams paskatinimams teikia žymiai mažesnę reikšmę (2,1 proc.)



25 pav. Respondentų svarbiausi motyvacijos darbui aspektai

Pasirinkti motyvai yra pakankamai svarbūs, ir tinkamai juos skatinant bei nukreipiant pageidaujama linkme, galime pasiekti gerų veiklos rezultatų. Taigi, kaip matome, aktualiausias darbo motyvas biudžetinėse įstaigose yra darbo užmokestis (materialiniai poreikiai). Pagrindiniai NVO socialinių darbuotojų veiklą motyvuojantys veiksniai yra palanki atmosfera darbe ir savęs realizavimas, darbo užmokestis kaip pagrindinis motyvas darbui yra tik trečioje vietoje.

IŠVADOS

1. Organizacijose, kuriose darbdaviai rūpinasi savo darbuotojais ir stengiasi patenkinti jų poreikius, darbuotojų pasitenkinimas darbu, o kartu ir motyvacija dirbti, yra didesnė. Analizuojant skirtingų autorių pateikiamus darbuotojų motyvavimo veiksnius, susiduriama su tų veiksnių įvairovė, tačiau apibendrinant galima išskirti penkis dažniausiai pasikartojančių motyvacijos veiksnių: vadovavimas darbui, darbo užmokestis, darbo sąlygos, kvalifikacijos tobulinimas, neformalus bendravimas, mikroklimatas
2. Valstybiniame sektoriuje skatinimo sistema griežtai reglamentuojama įstatymais; lankstesnė nevyriausybinių sektoriaus skatinimo sistema lemia didesnę institucijų efektyvumą ir darbuotojų pasitenkinimą. Jose labiau išvystyta modernioji organizacijų teorija: darbuotojai yra svarbesnis už formalią struktūrą.
3. Tyrimo metu buvo atskleisti statistiškai reikšmingi nuomonių skirtumai apie darbo motyvaciją tarp dirbančių NVO ir biudžetinių įstaigų socialinių darbuotojų: NVO socialiniai darbuotojai darbą vertina kaip labiau įdomu, jie yra labiau patenkinti darbo organizavimu ir vadovavimu, bendradarbiavimu, komandiniu darbu, taip pat turi didesnes galimybes realizuoti save bei pasireikšti kūrybiškumui.
4. NVO socialinių darbuotojų santykiai su bendradarbiais ir vadovais yra geresni, jie turi didesnę įtaką priimant svarbius sprendimus, jiems daugiau suteikiamas savarankiškumas ir atsakomybė nei biudžetinių įstaigų socialiniams darbuotojams.
5. Dauguma tiek NVO, tiek biudžetinių įstaigų socialinių darbuotojų jaučiasi nepakankamai vertinami klientų. Nors pasitenkinimas darbu yra sąlyginai didelis, nemaža dalis apklaustų socialinių darbuotojų galvoja apie galimybę keisti darbą.
6. Pagrindiniai NVO socialinių darbuotojų veiklą motyvuojantys veiksniai tai palanki atmosfera *darbe ir sąvejos realizavimas*. Darbo užmokestis kaip pagrindinis motyvas darbui yra tik trečioje vietoje. Biudžetinių įstaigų socialiniams darbuotojams – *darbo užmokestis* yra pats svarbiausias motyvacijos darbui aspektas.
7. Materialinio skatinimo sistema didžioji dalis tiek NVO, tiek biudžetinių įstaigų socialinių darbuotojų yra nepatenkinti. Tiek NVO, tiek biudžetinių įstaigų socialiniai darbuotojai blogiausiai vertina darbo užmokestį, beveik visi mano, kad jų darbo užmokestis yra neteisingas, neatitinkantis jų darbo krūvio. Nevyriausybinių organizacijų socialiniai darbuotojai moralinio skatinimo sistema yra labiau patenkinti negu socialiniai darbuotojai, dirbantys biudžetinėse įstaigose. Iš to galima daryti išvadą, kad moraliniam skatinimui biudžetinėse įstaigose yra skiriamas per mažas dėmesys arba nesuvokiama jo svarba.
8. Hipotezė pasitvirtino: NVO socialinių darbuotojų motyvacija darbui yra aukštesnė, kadangi atskirų darbo aspektų neatitikimas darbuotojų lūkesčiams mažesnis nei biudžetinėse įstaigose.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos socialinių paslaugų įstaigų vadovams:

1. Kurti motyvacijos didinimo programas skirtas socialinių darbuotojų motyvacijai, produktyvumui ir pasitenkinimui darbu.
2. Perėjimas nuo pavienių motyvavimo priemonių taikymo prie vientiso, kompleksinio požiūrio, apimančio visus galimus darbuotojų motyvų struktūros lygius, leistų pagerinti bei išlaikyti socialinių darbuotojų motyvacijos lygį.
3. Įstaigų vadovai turi tobulinti skatinimo sistemą, kuri patenkintų socialinių darbuotojų poreikius ir mažintų jų nepasitenkinimą.
4. Suteikti darbuotojams galimybę dalyvauti įvairiuose kvalifikacijos kėlimo kursuose ir mokymuose, nes socialinių darbuotojų, tiek NVO, tiek biudžetinių įstaigų, nepasitenkinimas šiuo aspektu yra gana didelis.
5. Siekiant didesnio veiklos efektyvumo reikėtų suteikti galimybę socialiniams darbuotojams panaudoti savo sugebėjimus, realizuoti save, skatinti iniciatyvą.
6. Įtraukti socialinius darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, išklausant jų nuomonę, atsižvelgiant į išsakytas mintis ir idėjas.
7. Pageidautina, kad darbo užmokestis adekvačiai atitiktų atlikto darbo kokybę ir įdėtas pastangas, nes dauguma abiejų sektorių socialinių darbuotojų mano, jog jie nėra tinkamai įvertinti.

LITERATŪRA

1. Baršauskienė V. Nevyriausybinių organizacijų veikla: mokomoji knyga. Kaunas, 2008.
2. Baršauskienė V., Janulevičiūtė B.. Žmogiškieji santykiai: vadovėlis. Kaunas, 1999.
3. Barvydienė V. Vadovavimo psichologija: vadovėlis. Kaunas, 1998.
4. Bagdonienė L. Organizacijų vadyba. Kaunas, 2004.
5. Bagdonienė L., Hopenienė R. Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas, 2005.
6. Bagdonas E., Bagdonienė L. Administravimo principai. Kaunas, 2000.
7. Brazaitytė E. Krizę įveiks komunikacija. Prieiga per internetą:
<http://www.visasverslas.lt/portal/categories/13/1/0/1/article/4385> [žiūrėta 2009-08-25]
8. Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas: mokomoji knyga. Kaunas, 1996.
9. Česnygienė R. Įmonių vadybos orientacijos: mokomoji knyga. Vilnius, 2002.
10. Gražulis V. Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius, 2005.
11. Greenberg J., Baron R. Behavior in Organizations. 7 th ed. N.J.: Prentice Hall, 2000.
12. Dromantienė L. Nevyriausybinių organizacijų vaidmuo stiprinant socialinę sanglaudą.// Socialinis darbas, 2003, Nr. 2 (4).
13. Juozaitis A. Nevyriausybines organizacijos: nuo aiškios strategijos link efektyvios veiklos. Vilnius, 2000.
14. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. Kaunas, 1996.
15. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai, 2007.
16. Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija: vadovėlis. Kaunas, 2005.
17. Kliucevičienė D. Nevyriausybines organizacijos kaip socialinių paslaugų teikėjos. Magistro darbas, 2006.
18. Lakis J. Konfliktų sprendimas ir valdymas. Vilnius, 2008.
19. Razauskas R. Aš vadovas: gero vadovo ieškant. Vilnius, 1996.
20. Leonienė B. Darbuotojų vadyba : vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams. Kaunas: Šviesa, 2001.
21. Riaukaitė I. Darbuotojų motyvacija ekonominės krizės metu. Prieiga per internetą:
<http://pros.lt/blog/darbuotoju-motyvacija-ekonomines-krizes-metu> [žiūrėta 2009 09 10].
22. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas // Valstybės žinios. 2006, Nr.104–2367.
23. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2005 m. rugpjūčio 3 d. įsakymas Nr.A1 – 223 „Dėl socialinį darbą dirbančių darbuotojų pareigybių sąrašo patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2005, Nr.104–2367.

24. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. spalio 16 d. įsakymas „Dėl Socialinių darbą dirbančių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2006, Nr.A1–288.
25. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. balandžio 5 d. įsakymas „Dėl Socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikacinių reikalavimų, socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos bei socialinių darbuotojų atestacijos tvarkos aprašų patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2006, Nr.A1 – 92.
26. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2008 m. gruodžio 3 d. įsakymas „Dėl kasmetinių pailgintų atostogų socialinių darbą dirbantiems darbuotojams“// Valstybės žinios. 2008, Nr. 941.
27. LR biudžetinių įstaigų įstatymas, Nr. I – 1113, 1995 m. gruodis 5d. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=246528 [žiūrėta 2008 11 25].
28. Matulionis A. Sociologija. V., Homo Liber, 2003.
29. Нукежанов Е. Роль НПО в предупреждении и разрешении социальных конфликтов, 2008. Prieiga per internetą: <http://v.zakon.kz/analytics/page/2/> [žiūrėta 2008 01 05].
30. Психология управления персоналом: пособие для специалистов работающих с персоналом. Москва: Издательство института психотерапии, 2005.
31. Palidauskaitė J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 19, 2007. Prieiga per internetą: http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa19/Nr19_4_Palidauskaite.pdf[žiūrėta 2008 11 25].
32. Palidauskaitė J. Viešojo administravimo etika : vadovėlis. Kaunas, 2007.
33. Poluchina O. Ar verta skirti dėmesio darbuotojų motyvacijai? // Vadovo pasaulis, Nr.5, 2007.
34. Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius, 2003.
35. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. Vadovėlis. Kaunas, 2000.
36. Socialinis pranešimas, 2007 – 2008. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. V., 2008. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?-1351634479> [žiūrėta 2008 11 10].
37. Simsa R. Necessary Sisyphus work: Work satisfaction, workload and motivation of employees in Social Service Organizations. – University of Economics, Vienna, 2002. Prieiga per internetą: <http://www.istr.org/conferences/toronto/workingpapers/simsa.ruth.pdf>. [žiūrėta 2009 05 13].
38. Stoner J. A., Freeman R. E., Gilbert D. R. Vadyba. K.: Poligrafija ir informatika, 2005.
39. Štatiėnė D. Socialinių paslaugų įstaigų socialinių darbuotojų motyvacijos darbui veiksniai: magistro tezė; VDU, 2008.
40. Šavareikienė D., Dubinas V. Integruota vadybinio proceso motyvacija. Šiauliai, 2003.
41. Šavareikienė D. Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga. Šiauliai, 2008.

42. Šimašius R. Ne pelno organizacijų ekonominės veiklos teisinio reglamentavimo problemos. LTU, 2003. Prieiga per internetą: [žiūrėta 2009 03 14].
<http://www.teise.org/admin/docs/upload/2003%202%20Remigijus.doc>
43. Šimašius R. Ne pelno organizacijos: prigimtis ir reglamentavimas. V.: Eugrimas, 2007.
44. Šimašius R. Nevyriausybinės organizacijas reglamentuojantys teisės aktai. Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras, 1999.
45. Šukienė D. Socialinių darbuotojų motyvavimo darbe prielaidos ir galimybės. Magistro darbas, 2009.
46. Švedaitė – Sakalauskė B. Kas yra supervizija ir kuo ji gali pasitarnauti psichosocialinės pagalbos srityje. Pranešimas konferencijoje, 2009. Prieiga per internetą:
<http://www.lspzgb.lt/images/user/supervizija.pdf> [žiūrėta 2009 08 14].
47. Užkurėlienė J. Kaip motyvuoti personalą krizės sąlygomis? *Vadovo Pasaulis*, 2006. Prieiga per internetą: <http://www.manager.lt/blog/articles/view/kaip-motyvuoti-personala-krizes-salygomis> [žiūrėta 2009 08 26].
48. Žalimienė L. Socialinį darbą dirbančių darbuotojų darbo sąlygų tyrimas. Dirbančių socialinį darbą profesinės rizikos veiksniai. Prieiga per internetą:
<http://www.sdrc.lt/SD%20profesines%20rizikos%20veiksniai1212.ppt#2> [žiūrėta 2009 01 25].

SANTRAUKA

Socialinių darbuotojų, dirbančių nevyriausybinėse organizacijose ir biudžetinėse įstaigose, motyvacijos palyginimas

Tatjana Grunt

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjami motyvaciją darbui lemiantys veiksniai, kurie sukelia NVO ir biudžetinių įstaigų socialinių darbuotojų pasitenkinimą arba nepasitenkinimą darbu.

Darbo tikslas - palyginti socialinių darbuotojų, dirbančių NVO ir biudžetinėse įstaigose, darbo motyvaciją. Tikslui pasiekti numatyti šie darbo **uždaviniai**: 1) ištirti darbo motyvaciją bei bendrą pasitenkinimą darbu; 2) ištirti bei nustatyti reikšmingų nuomonių skirtumus apie darbo motyvaciją tarp dirbančių NVO ir biudžetinėse įstaigose socialinių darbuotojų; 3) nustatyti pagrindinius NVO ir biudžetinių įstaigų socialinių darbuotojų veiklą motyvuojančius veiksnius.

Tyrimo objektas - socialinių darbuotojų motyvacija. Tyrimas atliktas apklausiant Vilniaus miesto socialinius darbuotojus, dirbančius NVO ir biudžetinėse įstaigose – tyrimo metu buvo naudojama respondentų kiekybinės apklausos anketa.

Rezultatai ir išvados. Patvirtinta autorės suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, jog socialinių darbuotojų, dirbančių NVO ir biudžetinėse įstaigose, motyvacija darbui yra nevienoda. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad socialinių darbuotojų, dirbančių NVO, motyvacija darbui yra aukštesnė, negu socialinių darbuotojų, dirbančių biudžetinėse įstaigose. Tyrimo metu nustatyti motyvavimo veiksniai ir metodai, kurie sukelia NVO ir biudžetinių įstaigų socialinių darbuotojų pasitenkinimą arba nepasitenkinimą darbu. Šio tyrimo rezultatai leido įvertinti NVO ir biudžetinių įstaigų socialinių darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnius bei pasiūlyti darbuotojų motyvacijos gerinimo priemones.

Pagrindinės sąvokos: motyvacija, socialinis darbuotojas, nevyriausybė organizacija, biudžetinė įstaiga, pasitenkinimas darbu, poreikiai.

SUMMARY

Motivation comparison of social workers in non-governmental organizations and the budgetary institutions.

Tatjana Grunt

The Master's thesis deals with the social workers' employed in NGOs and budgetary institutions motivation to work determining factors that cause satisfaction or dissatisfaction with the work.

The aim of the paper is to compare the motivation to work of social workers employed in NGOs and the budgetary institutions. In order to achieve the aim the following objectives are raised: 1) to investigate the motivation to work and overall job satisfaction; 2) to examine and identify significant differences of opinion about the work motivation among social workers in NGOs and the budgetary institutions; 3) to identify the key motivation factors of social workers' activities in NGOs and budgetary institutions.

The objective of the paper is the social workers' motivation. The study was conducted interviewing social workers of Vilnius city, employed in NGOs and the budgetary institutions. Quantitative survey questionnaire has been used in the study.

Results and conclusions. The research hypothesis formulated and approved by the author is that the motivation for work of social workers in NGOs and the budgetary institutions is unequal. The survey found out that social workers working in NGOs are more motivated than social workers working in the budgetary institutions. The study has identified the factors and methods of reasoning, which lead to satisfaction or dissatisfaction with the work among social workers in NGOs and budgetary institutions. Results of this study allowed to assess job satisfaction factors for social workers in budgetary institutions and NGOs and to propose measures to improve staff motivation.

Basic concepts: motivation, social worker, non-governmental organization, budgetary institution, satisfaction, needs.

PRIEDAI

Gerb. Respondente,

Mykolo Romerio universiteto magistrantė atlieka tyrimą tema „Socialinių darbuotojų, dirbančių nevyriausybinėse organizacijose ir biudžetinėse įstaigose, motyvacijos palyginimas“. Tyrimui labai padėtų Jūsų atsakymai.

Anketa yra **anoniminė** ir jos pasirašyti nereikia. Apklauskos metu gauti duomenys nebus niekur skelbiami – šis tyrimas atliekamas tik mokymo tikslais.

Atsakydami į anketoje pateiktus klausimus, apibraukite pasirinkto atsakymo variantą arba įrašykite savo.

1. Jūs dirbate:

1. Nevyriausybinėje organizacijoje
2. Biudžetinėje įstaigoje

2. Jūsų socialinio darbuotojo stažas šioje organizacijoje?

1. Mažiau nei 1 metai
2. 1 – 5 metai
3. 6 – 10 metų
4. 11 ir daugiau metų

3. Jūsų kvalifikacija:

1. Ekspertas
2. Vedantysis socialinis darbuotojas
3. Vyr. socialinis darbuotojas
4. Socialinis darbuotojas
5. Jaunesnysis socialinis darbuotojas
6. Asistentas
7. Neatestuotas

4. Koks Jūsų atlyginimas atskaičius mokesčius („į rankas“)?

1. < 500 Lt
2. 500 – 1000 Lt
3. 1001 – 1500 Lt
4. 1501 – 2000 Lt
5. 2001 ir daugiau Lt

5. Ar Jūs jaučiate pasitenkinimą savo darbu?

1. Jaučiu visišką pasitenkinimą – savo darbą laikau idealiu
2. Jaučiu pasitenkinimą, tačiau nemanau, kad mano darbas yra idealus
3. Esu abejingas – nejaučiu nei pasitenkinimo, nei nepasitenkinimo
4. Jaučiu visišką nepasitenkinimą – į savo darbą žiūriu kaip į prievolę
5. Kita (įrašykite)

6. Kas Jums yra darbas? Pasirinkite vieną Jūsų nuomone svarbiausią teiginį

1. Tik pajamų šaltinis
2. Pajamų šaltinis ir galimybė išreikšti save ir tobulėti
3. Pajamų šaltinis ir pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje
4. Pajamų šaltinis ir galimybę padaryti profesinę karjerą
5. Pajamų šaltinis ir galimybę bendrauti su žmonėmis (bendradarbiais/klientais)
7. Pajamų šaltinis ir galimybę užsiimti įdomia ir patinkančia veikla
8. Pajamų šaltinis ir galimybę užsitikrinti socialinės garantijas
9. Kita (įrašykite)

7. Jei pasitaikytų galimybė, ar keistumėte darbą?

1. Taip
2. Ne (pereikite prie 9 klausymo)
3. Nežinau

8. Jei taip – dėl kokių priežasčių? Galimi keli atsakymai

1. Per mažas darbo užmokestis
2. Neadekvati premijų ir skatinimo politika
3. Blogos darbo sąlygos
4. Nepakankama tolesnio mokymosi ir karjeros galimybė
5. Per sunkus ir įtemptas darbas
6. Nevertinamas kūrybiškumas, atmetamos siūlomos idėjos
7. Įstaigos vertybės prieštarauja mano vertybėms
8. Blogi tarpusavio santykiai su vadovu
9. Blogi tarpusavio santykiai su bendradarbiais
10. Darbas neįdomus
11. Socialinio saugumo stoka
12. Kita (įrašykite)

9. Ką Jūs labiausiai vertinate savo darbe? Galimi keli atsakymai.

1. Geros darbo sąlygos
2. Puikus kolektyvas, geri darbiniai santykiai
3. Geras vadovas
4. Adekvatus atlyginimas
5. Galimybė mokytis ir tobulėti
6. Kūrybiškumas
7. Galimybė panaudoti savo sugebėjimus
8. Galimybė kilti pareigose
9. Galimybė būti savarankišku
10. Kita (įrašykite)

10. Nurodykite, kaip Jūs vertinate šiuos darbo aspektus:

Eil. Nr.	Kriterijai	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai	Labai blogai	Nežinau
1.	Darbo organizavimas ir vadovavimas						
2.	Galimybė tobulėti ir kelti kvalifikaciją						
3.	Galimybė realizuoti save						
4.	Darbo užmokestis						
5.	Darbo vietos patogumas						
6.	Darbo vietos aprūpinimas būtinomis darbo priemonėmis						
7.	Darbo laikas ir grafikas						
8.	Bendradarbiavimas, komandinis darbas						
9.	Galimybė daryti karjerą						
10.	Bendravimas su kolegomis						
11.	Galimybė dalyvauti priimant svarbius sprendimus						
12.	Savo nuomonės įtaka priimant svarbius sprendimus						
13.	Darbo įdomumas						
14.	Tarpusavio sutarimas su vadovu						
15.	Atostogų trukmė						
16.	Atostogų laiko pasirinkimo galimybės						
17.	Atsakomybė, savarankiškumo suteikimas						

11. Kaip Jūs dažniausiai motyvuojamas darbui? Galimi keli atsakymai.

1. Piniginė premija, priedai
2. Padėka raštu
3. Žodinė paskata, pagyrimas
4. Stažuotė
5. Kita (įrašykite)

12. Kaip dažnai darbe esate skatinamas?

	Dažnai	Kartais	Niekada
Premijomis, priedais			
Sudaroma galimybė kelti kvalifikaciją			
Raštiškomis padėkomis			
Žodinis pagyrimas			

13. Ar Jūs patenkintas materialinio skatinimo sistema?

1. Visiškai patenkintas
2. Patenkintas
3. Patenkintas iš dalies
4. Nepatenkintas
5. Visiškai nepatenkintas

14. Ar Jūs patenkintas moralinio skatinimo sistema?

1. Visiškai patenkintas
2. Patenkintas
3. Patenkintas iš dalies
4. Nepatenkintas
5. Visiškai nepatenkintas

15. Ar turite galimybę teikti siūlymus savo darbo tobulinimui?

1. Taip, dažnai
2. Kartais
3. Ne, niekada

16. Ar organizacijos vadovybę atsižvelgia į Jūsų siūlymus?

1. Taip, visada
2. Kartais
3. Ne, niekada

17. Kaip apibūdintumėte savo vadovo elgseną? Galimi keli atsakymai.

Mano vadovas:

1. Smulkmeniškai prižiūri ir kontroliuoja kiekvieną pavaldinį
2. Verčia darbuotojus griežtai laikytis darbo procedūrų bei operacijų
3. Informuoja pavaldinius apie savo planus ir išklauso jų nuomonės
4. Pavaldiniams suteikia savivaldos ir savikontrolės rutininiuose darbuose
5. Taiko darbuotojų sugebėjimus darbe
6. Sukuria jaukią darbo aplinką
7. Kita (įrašykite)

18. Kaip apibūdintumėte psichologinę atmosferą Jūsų kolektyve (santykiai ir bendravimas su bendradarbiais)?

1. Puiki
2. Gera
3. Pakenčiama
4. Bloga
5. Labai bloga

19. Kaip įvertintumėte savo darbo užmokestį atsižvelgiant į Jūsų dedamas pastangas?

1. Darbo užmokestis nustatytas teisingai – būtent tiek aš ir pats įvertinčiau savo darbą
2. Darbo užmokestis yra per mažas – už savo darbą aš esu vertas tikrai didesnio atlyginimo
3. Darbo užmokestis yra per didelis – aš jaučiuosi nevertas man mokamo užmokesčio
4. Kita (įrašykite)

20. Ar yra taikomos nuobaudos, siekiant pakeisti darbuotojų elgseną?

1. Taip, dažnai
2. Kartais
3. Ne, niekada (pereikite prie 22 klausimo)

21. Jei taip, kokios dažniausiai taikomos nuobaudos?

1. Pastaba
2. Papeikimas
3. Įspėjimas
4. Premijos netekimas
5. Kita (įrašykite).....

22. Ar pritariate šiems teiginiams? (A - pritariu, B - iš dalies pritariu, C – nepritariu)

	A	B	C
Jūsų pastangos bei veikla darbe yra įvertinami (padėkos raštai, vardinės dovanos, viešas pagyrimas ir kt.)			
Jūsų įstaigoje yra skatinama darbuotojų iniciatyvą			
Jūs esate įtraukiamas į įstaigos sprendimų priėmimą			
Jūsų darbas yra įdomus			
Jūsų gaunamas atlyginimas atitinka Jūsų indėlį			
Kintant Jūsų dedamoms pastangoms darbui bei darbo kokybei, kinta ir Jūsų darbo užmokesčio dydis			

23. Ar Jums aktuali streso darbe problema?

1. Taip
2. Ne
3. Negaliu atsakyti

24. Kokios pagrindinės streso darbe priežastys? Galimi keli atsakymai.

1. Paramos darbe stoka
2. Darbą mažai vertina klientai
3. Mažas atlyginimas
4. Nepakankamos profesinės žinios
5. Per didelis „popierinis“ darbo krūvis
6. Blogos karjeros perspektyvos
7. Kita (įrašykite).....

25. Pažymėkite tris pačius svarbiausius Jums motyvus, kurie paskatintų dirbti dar efektyviau ir padidintų pasitenkinimą darbu.

1. Darbo užmokestis
2. Socialinės garantijos
3. Piniginiai paskatinimai
4. Komfortiška, patogi darbo aplinka
5. Draugiškas kolektyvas, palanki atmosfera darbe
6. Mokymosi, tobulėjimo sąlygos
7. Galimybė kilti karjeros laiptais
8. Vadovo pagarba ir pripažinimas
9. Savęs realizavimas
10. Savarankiškumas ir atsakomybė
11. Teisė priimant svarbius sprendimus
12. Kita (įrašykite).....

26. Jūsų išsilavinimas:

1. Aukštasis universitetinis
2. Aukštasis neuniversitetinis
3. Aukštesnysis
4. Vidurinis
5. Kita (įrašykite)

27. Ar Jūsų atliekamas darbas atitinka išsilavinimą?

1. Taip
2. Ne

28. Ar šiuo metu studijujete?

1. Taip, studijuoju socialinį darbą
2. Taip, studijuoju kitą specialybę
3. Ne

29. Jūsų amžius:

1. Iki 25 m.
2. 26 – 30 m.
3. 31 – 40 m.
4. 41 – 50 m.
5. 51 – 60 m.
6. 61 m. ir daugiau

30. Jūsų lytis:

1. Moteris
2. Vyras

Dėkoju Jums už sugaištą laiką ir nuoširdžius atsakymus!

2 PRIEDAS

Chi-kvadrat kriterijaus pagalba nustatysime, ar skiriasi respondentų atsakymai į klausimą „Ar Jūs jaučiate pasitenkinimą savo darbu?“ pagal įstaigą, kurioje dirba.

1 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar Jūs jaučiate pasitenkinimą savo darbu?“ pagal įstaigą, kurioje dirba

	Įstaiga		Viso (%)
	Nevyriausybinėje organizacijoje (%)	Biudžetinėje įstaigoje (%)	
Jaučiu visišką pasitenkinimą – savo darbą laikau idealiu	8 (17,0)	6 (12,2)	14 (14,6)
Jaučiu pasitenkinimą, tačiau nemanau, kad mano darbas yra idealus	35 (74,5)	31 (63,3)	66 (68,8)
Esu abejingas – nejaučiu nei pasitenkinimo, nei nepasitenkinimo	3 (6,4)	9 (18,4)	12 (12,5)
Jaučiu visišką nepasitenkinimą – į savo darbą žiūriu kaip į prievolę	0 (0,0)	2 (4,1)	2 (2,1)
Kita	1 (2,1)	1 (2,0)	2 (2,1)

Rezultatai parodė, kad atsakymai į klausimą „Ar Jūs jaučiate pasitenkinimą savo darbu?“ statistiškai reikšmingai nesiskiria pagal įstaigą, kurioje dirba ($\chi^2 = 5,5$; $p > 0,05$).

Chi-kvadrat kriterijaus pagalba nustatysime, ar skiriasi respondentų atsakymai į klausimą „Kas Jums yra darbas?“ pagal įstaigą, kurioje dirba.

2 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Kas Jums yra darbas?“ pagal įstaigą, kurioje dirba.

	Įstaiga		Viso (%)
	Nevyriausybinėje organizacijoje (%)	Biudžetinėje įstaigoje (%)	
Tik pajamų šaltinis	2 (4,3)	3 (6,1)	5 (5,2)
Pajamų šaltinis ir galimybė išreikšti save ir tobulėti	20 (42,6)	15 (30,6)	35 (36,5)
Pajamų šaltinis ir pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje	4 (8,5)	6 (12,2)	10 (10,4)
Pajamų šaltinis ir galimybę bendrauti su žmonėmis (bendradarbiais/klientais)	11 (23,4)	9 (18,4)	20 (20,8)
Pajamų šaltinis ir galimybė užsitikrinti socialinės garantijas	8 (17,0)	10 (20,4)	18 (18,8)
Kita	2 (4,3)	6 (12,2)	8 (8,3)

Rezultatai parodė, kad atsakymai į klausimą „Kas Jums yra darbas?“ statistiškai reikšmingai nesiskiria pagal įstaigą, kurioje dirba ($\chi^2 = 3,7$; $p > 0,05$).

Chi-kvadrat kriterijaus pagalba nustatysime, ar skiriasi respondentų atsakymai į klausimą „Jei pasitaikytų galimybė, ar keistumėte darbą?“ pagal įstaigą, kurioje dirba.

3 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Jei pasitaikytų galimybė, ar keistumėte darbą?“ pagal įstaigą, kurioje dirba.

	Įstaiga		Viso (%)
	Nevyriausybiniėje organizacijoje (%)	Biudžetinėje įstaigoje (%)	
Taip	12 (25,5)	18 (36,7)	30 (31,3)
Ne	17 (36,2)	12 (24,5)	29 (30,2)
Nežinau	18 (38,3)	19 (38,8)	37 (38,5)

Rezultatai parodė, kad atsakymai į klausimą „Jei pasitaikytų galimybė, ar keistumėte darbą?“ statistiškai reikšmingai nesiskiria pagal įstaigą, kurioje dirba ($\chi^2 = 2,0$; $p < 0,05$).

4 lentelė. Respondentų atsakymų dažniai į klausimą „Jei taip – dėl kokių priežasčių?“ pagal įstaigą, kurioje dirba.

	Įstaiga				Viso	
	Nevyriausybiniėje organizacijoje		Biudžetinėje įstaigoje			
	Atsakymų dažnis	%	Atsakymų dažnis	%	Atsakymų dažnis	%
Per mažas darbo užmokestis	15	31,9	22	44,9	37	38,5
Neadekvati premijų ir skatinimo politika	3	6,4	12	24,5	15	15,6
Blogos darbo sąlygos	3	6,4	3	6,1	6	6,3
Nepakankama tolesnio mokymosi ir karjeros galimybė	6	12,8	9	18,4	15	15,6
Per sunkus ir įtemptas darbas	7	14,9	10	20,4	17	17,7
Nevertinamas kūrybiškumas, atmetamos siūlomos idėjos	0	0,0	4	8,2	4	4,2
Įstaigos vertybės prieštarauja mano vertybėms	0	0,0	2	4,1	2	2,1
Blogi tarpusavio santykiai su vadovu	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Blogi tarpusavio santykiai su bendradarbiais	1	2,1	2	4,1	3	3,1
Darbas neįdomus	0	0,0	2	4,1	2	2,1
Socialinio saugumo stoka	8	17,0	5	10,2	13	13,5
Kita	2	4,3	1	2,0	3	3,1

5 lentelė. Respondentų atsakymų dažniai į klausimą „Ką Jūs labiausiai vertinate savo darbe?“ pagal įstaigą, kurioje dirba.

	Įstaiga				Viso	
	Nevyriausybiniėje organizacijoje		Biudžetinėje įstaigoje			
	Atsakymų dažnis	%	Atsakymų dažnis	%	Atsakymų dažnis	%
Geros darbo sąlygos	6	12,8	16	32,7	22	22,9
Puikus kolektyvas, geri darbiniai santykiai	33	70,2	28	57,1	61	63,5
Geras vadovas	24	51,1	8	16,3	32	33,3
Adekvatus atlyginimas	3	6,4	1	2,0	4	4,2
Galimybė mokytis ir tobulėti	20	42,6	7	14,3	27	28,1
Kūrybiškumas	23	48,9	8	16,7	31	32,6
Galimybė panaudoti savo sugebėjimus	30	63,8	17	34,7	47	49,0
Galimybė kilti pareigose	1	2,1	0	0,0	1	1,0
Galimybė būti savarankišku	22	46,8	12	25,0	34	35,8
Kita	1	2,1	0	0,0	1	1,0

6 lentelė. Respondentų atsakymų dažniai į klausimą „Kaip Jūs dažniausiai motyvuojamas darbui?“ pagal įstaigą, kurioje dirba.

	Įstaiga				Viso	
	Nevyriausybiniėje organizacijoje		Biudžetinėje įstaigoje			
	Atsakymų dažnis	%	Atsakymų dažnis	%	Atsakymų dažnis	%
Piniginė premija, priedai	11	23,4	20	40,8	31	32,3
Padėka raštu	5	10,6	7	14,3	12	12,5
Žodinė paskata, pagyrimas	43	91,5	26	53,1	69	71,9
Stažuotė	6	12,8	4	8,2	10	10,4
Kita	4	8,5	1	2,0	5	5,2

7 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Kaip dažnai darbe esate skatinamas?“ pagal įstaigą, kurioje dirba.

Skatinimo priemonės		Dažnai (%)	Kartais (%)	Niekada (%)	Chi-kv. reikšmė, p reikšmė
Premijomis, priedais	Nevyr. org.	2 (4,3)	28 (59,6)	17 (36,2)	12,279, 0,002
	Biudž. įst.	10 (20,8)	33 (68,8)	5 (10,4)	
Sudaroma galimybė kelti kvalifikaciją	Nevyr. org.	8 (17,4)	32 (69,6)	6 (13,0)	0,573, 0,751
	Biudž. įst.	11 (22,9)	30 (62,5)	7 (14,6)	
Raštiškais padėkomis	Nevyr. org.	1 (2,2)	13 (28,9)	31 (68,9)	5,139, 0,077
	Biudž. įst.	4 (8,2)	22 (44,9)	23 (46,9)	
Žodinis pagyrimas	Nevyr. org.	29 (61,7)	17 (36,2)	1 (2,1)	20,113, 0,000
	Biudž. įst.	9 (18,4)	33 (67,3)	7 (14,3)	

Rezultatai parodė, kad respondentų skatinimo priemonių vertinimas, pagal įstaigą, kurioje dirba, statistiškai reikšmingai skiriasi premijų, priedų atžvilgiu ($p < 0,05$) ir žodinio pagyrimo atžvilgiu ($p < 0,05$).

8 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar Jūs patenkintas materialinio skatinimo sistema?“ pagal įstaigą, kurioje dirba.

	Įstaiga		Viso (%)
	Nevyriausybiniėje organizacijoje (%)	Biudžetinėje įstaigoje (%)	
Visiškai patenkintas	0 (0,0)	2 (4,1)	2 (2,1)
Patenkintas	12 (25,5)	10 (20,4)	22 (22,9)
Patenkintas iš dalies	22 (46,8)	21 (42,9)	43 (44,8)
Nepatenkintas	11 (23,4)	11 (22,4)	22 (22,9)
Visiškai nepatenkintas	2 (4,3)	5 (10,2)	7 (7,3)

Rezultatai parodė, kad atsakymai į klausimą „Ar Jūs patenkintas materialinio skatinimo sistema?“ statistiškai reikšmingai nesiskiria pagal įstaigą, kurioje ($\chi^2 = 3,4$; $p > 0,05$).

9 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar Jūs patenkintas moralinio skatinimo sistema?“ pagal įstaigą, kurioje dirba

	Įstaiga		Viso (%)
	Nevyriausybiniėje organizacijoje (%)	Biudžetinėje įstaigoje (%)	
Visiškai patenkintas	15 (31,9)	6 (12,2)	21 (21,9)
Patenkintas	13 (27,7)	12 (24,5)	25 (26,0)
Patenkintas iš dalies	18 (38,3)	16 (32,7)	34 (35,4)
Nepatenkintas	1 (2,1)	12 (24,5)	13 (13,5)
Visiškai nepatenkintas	0 (0,0)	3 (6,1)	3 (3,1)

Rezultatai parodė, kad atsakymai į klausimą „Ar Jūs patenkintas moralinio skatinimo sistema?“ statistiškai reikšmingai skiriasi pagal įstaigą, kurioje dirba ($\chi^2 = 16$; $p < 0,05$).

10 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar turite galimybę teikti siūlymus savo darbo tobulinimui?“ pagal įstaigą, kurioje dirba

	Įstaiga		Viso (%)
	Nevyriausybiniėje organizacijoje (%)	Biudžetinėje įstaigoje (%)	
Taip, dažnai	25 (53,2)	11 (22,4)	36 (37,5)
Kartais	21 (44,7)	36 (73,5)	57 (59,4)
Ne, niekada	1 (2,1)	2 (4,1)	3 (3,1)

Rezultatai parodė, kad atsakymai į klausimą „Ar turite galimybę teikti siūlymus savo darbo tobulinimui?“ statistiškai reikšmingai skiriasi pagal įstaigą, kurioje dirba ($\chi^2 = 9,7$; $p < 0,05$).

11 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar organizacijos vadovybę atsižvelgia į Jūsų siūlymus?“ pagal įstaigą, kurioje dirba

	Įstaiga		Viso (%)
	Nevyriausybiniėje organizacijoje (%)	Biudžetinėje įstaigoje (%)	
Taip, dažnai	21 (44,7)	7 (14,3)	28 (29,1)
Kartais	24 (51,1)	37 (75,5)	61 (63,5)
Ne, niekada	2 (4,3)	5 (10,2)	7 (7,3)

Rezultatai parodė, kad atsakymai į klausimą „Ar organizacijos vadovybę atsižvelgia į Jūsų siūlymus?“ statistiškai reikšmingai skiriasi pagal įstaigą, kurioje dirba ($\chi^2 = 11,2$; $p < 0,05$).

12 lentelė. Respondentų atsakymų dažniai į klausimą „Kaip apibūdintumėte savo vadovo elgseną?“ pagal įstaigą, kurioje dirba.

Vadovo elgsena	Įstaiga				Viso	
	Nevyriausybiniėje organizacijoje		Biudžetinėje įstaigoje		Atsakymų dažnis	%
	Atsakymų dažnis	%	Atsakymų dažnis	%		
Smulkmeniškai prižiūri ir kontroliuoja kiekvieną pavaldinį	2	4,3	7	14,3	9	9,4
Verčia darbuotojus griežtai laikytis darbo procedūrų bei operacijų	3	6,4	8	16,3	11	11,5
Informuoja pavaldinius apie savo planus ir išklauso jų nuomonės	24	51,1	15	30,6	39	40,6
Pavaldiniams suteikia savivaldos ir savikontrolės rutiniuose darbuose	29	61,7	17	34,7	46	47,9
Taiko darbuotojų sugebėjimus darbe	28	59,6	10	20,4	38	39,6
Sukuria jaukią darbo aplinką	20	42,6	11	22,4	31	32,3
Kita	4	8,5	0	0,0	4	4,3

13 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Kaip apibūdintumėte psichologinę atmosferą Jūsų kolektyve (santykiai ir bendravimas su bendradarbiais)?“ pagal įstaigą, kurioje dirba

Psichologinė atmosfera	Įstaiga		Viso (%)
	Nevyriausybiniėje organizacijoje (%)	Biudžetinėje įstaigoje (%)	
Puiki	17 (36,2)	5 (10,2)	22 (22,9)
Gera	25 (53,2)	33 (67,3)	58 (60,4)
Pakenčiama	5 (10,6)	11 (22,4)	16 (16,7)
Bloga	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)
Labai bloga	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)

Rezultatai parodė, kad atsakymai į klausimą „Kaip apibūdintumėte psichologinę atmosferą Jūsų kolektyve (santykiai ir bendravimas su bendradarbiais)?“ statistiškai reikšmingai skiriasi pagal įstaigą, kurioje dirba ($\chi^2 = 9,8$; $p < 0,05$).

14 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Kaip įvertintumėte savo darbo užmokestį atsižvelgiant į Jūsų dedamas pastangas?“ pagal įstaigą, kurioje dirba

Darbo užmokestis	Įstaiga		Viso (%)
	Nevyriausybinėje organizacijoje (%)	Biudžetinėje įstaigoje (%)	
Darbo užmokestis nustatytas teisingai – būtent tiek aš ir pats įvertinčiau savo darbą	13 (27,7)	2 (4,1)	15 (15,6)
Darbo užmokestis yra per mažas – už savo darbą aš esu vertas tikrai didesnio atlyginimo	29 (61,7)	45 (91,8)	74 (77,1)
Darbo užmokestis yra per didelis – aš jaučiuosi nevertas man mokamo užmokesčio	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)
Kita	5 (10,6)	2 (4,1)	7 (7,3)

Rezultatai parodė, kad atsakymai į klausimą „Kaip įvertintumėte savo darbo užmokestį atsižvelgiant į Jūsų dedamas pastangas?“ statistiškai reikšmingai skiriasi pagal įstaigą, kurioje dirba ($\chi^2 = 12,7$; $p < 0,05$).

15 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar yra taikomos nuobaudos, siekiant pakeisti darbuotojų elgseną?“ pagal įstaigą, kurioje dirba

Nuobaudos	Įstaiga		Viso (%)
	Nevyriausybinėje organizacijoje (%)	Biudžetinėje įstaigoje (%)	
Taip, dažnai	0 (0,0)	2 (4,1)	2 (2,1)
Kartais	19 (41,3)	35 (71,4)	54 (56,8)
Ne, niekada	27 (58,7)	12 (24,5)	39 (41,1)

Rezultatai parodė, kad atsakymai į klausimą „Ar yra taikomos nuobaudos, siekiant pakeisti darbuotojų elgseną?“ statistiškai reikšmingai skiriasi pagal įstaigą, kurioje dirba ($\chi^2 = 12,4$; $p < 0,05$).

16 lentelė. Respondentų atsakymų dažniai į klausimą „Jei taip, kokios dažniausiai taikomos nuobaudos?“ pagal įstaigą, kurioje dirba.

Nuobaudos	Įstaiga				Viso	
	Nevyriausybinėje organizacijoje		Biudžetinėje įstaigoje		Atsakymų dažnis	%
	Atsakymų dažnis	%	Atsakymų dažnis	%		
Pastaba	16	34,8	24	49,0	40	42,1
Papeikimas	0	0,0	10	20,4	10	10,5
Įspėjimas	4	8,7	12	24,5	16	16,8
Premijos netekimas	0	0,0	10	20,4	10	10,5
Kita	0	0,0	0	0,0	0	0,0

17 lentelė. Respondentų teiginių įvertinimas pagal įstaigą, kurioje dirba.

Teiginiai		Pritariu (%)	Iš dalies pritariu (%)	Nepritariu (%)	Chi-kv. reikšmė, p reikšmė
Jūsų pastangos bei veikla darbe yra įvertinami (padėkos raštai, vardinės dovanos, viešas pagyrimas ir kt.)	Nevyr. org.	19 (40,4)	19 (40,4)	9 (19,1)	2,787, 0,248
	Biudž. įst.	12 (24,5)	25 (51,0)	12 (24,5)	
Jūsų įstaigoje yra skatinama darbuotojų iniciatyvą	Nevyr. org.	25 (53,2)	20 (42,6)	2 (4,3)	8,585, 0,014
	Biudž. įst.	12 (24,5)	32 (65,3)	5 (10,2)	
Jūs esate įtraukiamas į įstaigos sprendimų priėmimą	Nevyr. org.	20 (42,6)	25 (53,2)	2 (4,3)	9,923, 0,007
	Biudž. įst.	9 (18,4)	30 (61,2)	10 (20,4)	
Jūsų darbas yra įdomus	Nevyr. org.	31 (66,0)	16 (34,0)	0 (0,0)	11,319, 0,003
	Biudž. įst.	17 (34,7)	28 (57,1)	4 (8,2)	
Jūsų gaunamas atlyginimas atitinka Jūsų indėlį	Nevyr. org.	6 (12,8)	28 (59,6)	13 (27,7)	3,085, 0,214
	Biudž. įst.	5 (10,2)	22 (44,9)	22 (44,9)	
Kintant Jūsų dedamoms pastangoms darbui bei darbo kokybei, kinta ir Jūsų darbo užmokesčio dydis	Nevyr. org.	10 (21,3)	12 (25,5)	25 (53,2)	2,560, 0,278
	Biudž. įst.	6 (12,2)	19 (38,8)	24 (49,0)	

Rezultatai parodė, kad respondentų teiginių vertinimas, pagal įstaigą, kurioje dirba, statistiškai reikšmingai skiriasi teiginio „Jūsų įstaigoje yra skatinama darbuotojų iniciatyvą“ atžvilgiu ($p < 0,05$), teiginio „Jūs esate įtraukiamas į įstaigos sprendimų priėmimą“ atžvilgiu ($p < 0,05$) ir teiginio „Jūsų darbas yra įdomus“ atžvilgiu ($p < 0,05$).

18 lentelė Respondentų atsakymai į klausimą „Ar Jums aktuali streso darbe problema?“ pagal įstaigą, kurioje dirba

	Įstaiga		Viso (%)
	Nevyriausybiniame organizacijoje (%)	Biudžetinėje įstaigoje (%)	
Taip	29 (61,7)	38 (77,6)	67 (69,8)
Ne	6 (12,8)	2 (4,1)	8 (8,3)
Negaliu atsakyti	12 (25,5)	9 (18,4)	21 (21,9)

Rezultatai parodė, kad atsakymai į klausimą „Ar Jums aktuali streso darbe problema?“ statistiškai reikšmingai nesiskiria pagal įstaigą, kurioje dirba ($\chi^2 = 3,5$; $p > 0,05$).

19 lentelė Respondentų atsakymų dažniai į klausimą „Kokios pagrindinės streso darbe priežastys?“ pagal įstaigą, kurioje dirba.

Priežastys	Įstaiga				Viso	
	Nevyriausybiniame organizacijoje		Biudžetinėje įstaigoje		Atsakymų dažnis	%
	Atsakymų dažnis	%	Atsakymų dažnis	%		
Paramos darbe stoka	8	17,0	13	26,5	21	21,9
Darbą mažai vertina klientai	18	38,3	18	36,7	36	37,5
Mažas atlyginimas	14	29,8	23	46,9	37	38,5

Nepakankamos profesinės žinios	5	10,6	3	6,1	8	8,3
Per didelis „popierinis“ darbo krūvis	6	12,8	14	28,6	20	20,8
Blogos karjeros perspektyvos	5	10,6	11	22,4	16	16,7
Kita	10	21,3	9	18,4	19	19,8

20 lentelė Respondentų svarbiausi motyvacijos darbui aspektai pagal įstaigą, kurioje dirba.

Aspektai	Įstaiga				Viso	
	Nevyriausybiniėje organizacijoje		Biudžetinėje įstaigoje			
	Atsakymų dažnis	%	Atsakymų dažnis	%	Atsakymų dažnis	%
Darbo užmokestis	19	40,4	37	75,5	56	58,3
Socialinės garantijos	7	14,9	18	36,7	25	26,0
Piniginiai paskatinimai	1	2,1	7	14,3	8	8,3
Komfortiška, patogi darbo aplinka	6	12,8	6	12,2	12	12,5
Draugiškas kolektyvas, palanki atmosfera darbe	37	78,7	31	63,3	68	70,8
Mokymosi, tobulėjimo sąlygos	15	31,9	7	14,3	22	22,9
Galimybė kilti karjeros laiptais	3	6,4	7	14,3	10	10,4
Vadovo pagarba ir pripažinimas	11	23,4	12	24,5	23	24,0
Savęs realizavimas	23	48,9	7	14,3	30	31,3
Savarankiškumas ir atsakomybė	16	34,0	15	30,6	31	32,3
Teisė priimant svarbius sprendimus	3	6,4	1	2,0	4	4,2
Kita	3	6,4	0	0,0	3	3,1

21 lentelė. Respondentų kriterijų vertinimas pagal įstaigą, kurioje dirba.

Kriterijai		Labai gerai (%)	Gerai (%)	Patenkinamai (%)	Blogai (%)	Labai blogai (%)	Nežinau (%)	Chi-kv. reikšmė, p reikšmė
Darbo organizavimas ir vadovavimas	Nevyr. org.	11 (23,4)	28 (59,6)	7 (14,9)	1 (2,1)	0 (0,0)	0 (0,0)	11,739, 0,008
	Biudž. įst.	7 (14,3)	19 (38,8)	13 (26,5)	10 (20,4)	0 (0,0)	0 (0,0)	
Galimybė tobulėti ir kelti kvalifikaciją	Nevyr. org.	5 (10,6)	23 (48,9)	16 (34,0)	3 (6,4)	0 (0,0)	0 (0,0)	2,775, 0,428
	Biudž. įst.	3 (6,3)	18 (37,5)	21 (43,8)	6 (12,5)	0 (0,0)	0 (0,0)	
Galimybė realizuoti save	Nevyr. org.	17 (36,2)	24 (51,1)	5 (10,6)	1(2,1)	0 (0,0)	0 (0,0)	21,634, 0,000
	Biudž. įst.	3 (6,1)	21 (42,9)	20 (40,8)	5 (10,2)	0 (0,0)	0 (0,0)	
Darbo užmokestis	Nevyr. org.	0 (0,0)	11 (23,4)	25 (53,2)	7 (14,9)	3 (6,4)	1 (2,1)	8,372, 0,137
	Biudž. įst.	1 (2,0)	4 (8,2)	27 (55,1)	8 (16,3)	9 (18,4)	0 (0,0)	
Darbo vietos patogumas	Nevyr. org.	10 (21,3)	23 (48,9)	10 (21,3)	2 (4,3)	2 (4,3)	0 (0,0)	0,876, 0,928
	Biudž. įst.	8 (16,7)	25 (52,1)	11 (22,9)	3 (6,3)	1 (2,1)	0 (0,0)	
Darbo vietos aprūpinimas būtinomis darbo priemonėmis	Nevyr. org.	11 (23,4)	21 (44,7)	13 (27,7)	0 (0,0)	2 (4,3)	0 (0,0)	5,674, 0,224
	Biudž. įst.	7 (14,3)	22 (44,9)	18 (36,7)	2 (4,1)	0 (0,0)	0 (0,0)	
Darbo laikas ir grafikas	Nevyr. org.	20 (42,6)	23 (48,9)	3 (6,4)	1 (2,1)	0 (0,0)	0 (0,0)	7,267, 0,064
	Biudž. įst.	11 (22,4)	29 (59,2)	9 (18,4)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	
Bendradarbiavimas, komandinis darbas	Nevyr. org.	20 (42,6)	23 (48,9)	3 (6,4)	1 (2,1)	0 (0,0)	0 (0,0)	15,244, 0,004
	Biudž. įst.	6 (12,2)	28 (57,1)	13 (26,5)	1 (2,1)	1 (2,0)	0 (0,0)	
Galimybė daryti karjerą	Nevyr. org.	1 (2,1)	13 (27,7)	17 (36,2)	6 (12,8)	1 (2,1)	9 (19,1)	6,626, 0,250
	Biudž. įst.	2 (4,1)	11 (22,4)	21 (42,9)	7 (14,3)	5 (10,2)	3 (6,1)	
Bendravimas su kolegomis	Nevyr. org.	21 (44,7)	23 (48,9)	2 (4,3)	1 (2,1)	0 (0,0)	0 (0,0)	10,326, 0,016
	Biudž. įst.	9 (18,4)	33 (67,3)	7 (14,3)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	
Galimybė dalyvauti priimant svarbius sprendimus	Nevyr. org.	6 (12,8)	28 (59,6)	11 (23,4)	1 (2,1)	1 (2,1)	0 (0,0)	9,393 0,094
	Biudž. įst.	4 (8,2)	18 (36,7)	17 (34,7)	6 (12,2)	3 (6,1)	1 (2,0)	
Savo nuomonės įtaka priimant svarbius sprendimus	Nevyr. org.	5 (10,6)	30 (63,8)	9 (19,1)	2 (4,3)	1 (2,1)	0 (0,0)	14,074 0,007
	Biudž. įst.	16 (34,0)	21 (44,7)	10 (21,3)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	
Darbo įdomumas	Nevyr. org.	16 (34,0)	21 (44,7)	10 (21,3)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	15,786, 0,003
	Biudž. įst.	3 (6,1)	22 (44,9)	21 (42,9)	2 (4,1)	1 (2,0)	0 (0,0)	
Tarpusavio sutarimas su vadovu	Nevyr. org.	21 (44,7)	17 (36,2)	9 (19,1)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	15,837, 0,003
	Biudž. įst.	5 (10,4)	27 (56,3)	13 (27,1)	2 (4,2)	0 (0,0)	1 (2,1)	
Atostogų trukmė	Nevyr. org.	17 (36,2)	19 (40,4)	9 (19,1)	0 (0,0)	0 (0,0)	2 (4,3)	6,275,

	Biudž. įst.	17 (34,7)	27 (55,1)	4 (8,2)	1 (2,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	0,180
Atostogų laiko pasirinkimo galimybės	Nevyr. org.	22 (46,8)	17 (36,2)	5 (10,6)	1 (2,1)	0 (0,0)	2 (4,3)	5,745, 0,219
	Biudž. įst.	18 (36,7)	27 (55,1)	4 (8,2)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	
Atsakomybė, savarankiškumo suteikimas	Nevyr. org.	16 (34,0)	25 (53,2)	5 (10,6)	1 (2,1)	0 (0,0)	0 (0,0)	14,461, 0,006
	Biudž. įst.	4 (8,2)	29 (59,2)	15 (30,6)	0 (0,0)	0 (0,0)	1 (2,0)	

Rezultatai parodė, kad respondentų kriterijų vertinimas pagal įstaigą, kurioje dirba, statistiškai reikšmingai skiriasi darbo organizavimo ir vadovavimo atžvilgiu ($p < 0,05$), galimybės realizuoti save atžvilgiu ($p < 0,05$), bendradarbiavimo, komandinio darbo atžvilgiu ($p < 0,05$), bendravimo su kolegomis atžvilgiu ($p < 0,05$), savo nuomonės įtakos priimant svarbius sprendimus atžvilgiu ($p < 0,05$), darbo įdomumo atžvilgiu ($p < 0,05$), tarpusavio sutarimo su vadovu atžvilgiu ($p < 0,05$) ir atsakomybės, savarankiškumo suteikimo atžvilgiu ($p < 0,05$)

