

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

NERINGOS LUKŠAITĖS
SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ ADMINISTRAVIMAS

PERSONALO MOTYVACIJOS TOBULINIMAS LIETUVOS VIEŠAJAME SEKTORIUJE
(VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖ)

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas -
Doc. dr. A. Minkevičius

Vilnius, 2006

TURINYS

IVADAS	3
I. PERSONALO MOTYVAVIMO PROCESO TEORINIAI ASPEKTAI	6
1.1. Motyvacijos samprata ir pagrindinių sąvokų analizė	6
1.2. Motyvacija kaip personalo valdymo politikos dalis	8
1.3. Personalo motyvavimo teorijos:	9
1.3.1. Turinio teorijos (privalumai ir kritika)	9
1.3.2. Proceso teorijos (privalumai ir kritika)	17
1.3.3. Pagrindiniai motyvacijos komponentai	20
1.4. Motyvacijos įgyvendinimo principai	22
II. PERSONALO MOTYVAVIMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE: YPATUMAI IR PROBLEMAS	26
2.1. Motyvacijos viešajame ir privačiame sektoriuje skirtumai	26
2.2. Viešojo sektoriaus valstybės tarnautojų motyvavimo ypatumai ir problemos	32
III. PERSONALO MOTYVAVIMO MODELIS LIETUVOJE	34
3.1. Įstatyminis motyvavimo viešojoje tarnyboje sistemos reglamentavimas	34
3.2. Atskirų motyvavimo priemonių įgyvendinimas	39
3.2.1. Finansiniai motyvatoriai	39
3.2.2. Nefinansiniai motyvatoriai	40
IV. PERSONALO MOTYVAVIMO VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖJE TYRIMAS	43
4.1. Metodinis tyrimo pagrindimas	43
4.2. Demografiniai duomenys	44
4.3. Esamų motyvacinių veiksnių vertinimas	46
4.4. Esamos motyvacinės sistemos trūkumai	50
IŠVADOS	55
REKOMENDACIJOS	56
LITERATŪROS SĄRAŠAS	58
SANTRAUKA	62
SUMMARY	63
ANOTACIJA	64
PRIEDAI	65

ĮVADAS

Viešasis sektorius ir jam priklausančios įvairaus lygmens savivaldos institucijos atlieka didelį vaidmenį sprendžiant socialines, ekonomines, kultūrinės ir kt. problemas, užtikrinant valstybės ir konkrečios vietos bendruomenės gerovę. Globaliniai politiniai, ekonominiai, socialiniai ir kultūriniai pokyčiai verčia iš naujo pažvelgti ir įvertinti šių institucijų veiklos principus ir jų pasiekiamus rezultatus. Vis dažniau pastebimas viešojo sektoriaus organizacijų veiklos nerezultatyvumas ir nepatrauklumas, kurie priešpastatomi privačiajam sektoriui ir jo veiklos principams. Nerezultatyvi veikla ne tik didina viešojo sektoriaus funkcijų įvykdymui reikalingus kaštus, bet ir kuria nepasitikėjimą valstybe ir konkrečiomis įvairaus lygmens savivaldos institucijomis¹. Visos šios priežastys lemia dėmesį viešajam sektoriui ir jo valdymo reformavimui.

Lietuvai, kaip ir kitoms posovietinėms valstybėms, viešasis sektorius yra vis dar problematiška sritis, nes jo sėkmingą funkcionavimą reikėjo įgyvendinti iš esmės perkuriant turėtas ar sukuriant naujas institucijas ir jų veiklos principus. Nepasitikėjimas institucijomis² ir gyventojų skundai dėl valstybės tarnautojų darbo kokybės³ rodo, kad Lietuvos viešasis sektorius ir savivaldybių institucijos konkrečiai veikia neefektyviai. Savivaldybių darbo kokybės ir jos užtikrinimo problema Lietuvoje yra labai aktuali.

Viešojo sektoriaus darbo kokybės gerinimas apima kompleksinę kaitą. Viena jos krypčių – šio sektoriaus personalo vadybos tobulinimas, kuriame svarbų vaidmenį atlieka darbo motyvacijos skatinimas, apimantis tiek į rezultatus nukreiptos veiklos, tiek į darbuotojų išlaikymo politiką. Darbo motyvacijai vis didesnė reikšmė skiriama ir tarptautiniuose dokumentuose, ir Lietuvos vadybinėje literatūroje. Kintantis požiūris į darbuotoją kaip į vieną svarbiausių darbo išteklių, besikeičiančios pačių darbuotojų vertybės, privataus sektoriaus teikiamų galimybių patrauklumas reikalauja iš naujo įvertinti ir tobulinti egzistuojančias darbo motyvacijos priemones bei kurti naujus motyvacijos modelius.

Mokslinėje viešojo sektoriaus darbo motyvaciją nagrinėjančioje literatūroje vis dažniau pasigirsta nuomonių, kad šio sektoriaus darbo motyvacijos modeliai remiasi teorija, nepagrįsta ar nepakankamai pagrįsta įvairių motyvacijos aspektų empiriniais tyrimais. Šių tyrimų stoka akivaizdi: jos problemišumą dar labiau didina įvairūs regioniniai viešojo sektoriaus skirtumai, neleidžiantys daryti apibendrintų išvadų. Šie tyrimai ir jų pateikiamos darbo motyvacijos korekcijos plačiau bus apžvelgtos viename šio darbo skyrių.

¹ Zinkevičienė V. Kaip vietos valdžia tarnauja žmonėms // Savivaldybių žinios. 2005 lapkr. 17. Nr. 39 (336)

² Pasitikite ar nepasitikite šiomis Lietuvos institucijomis? // Lietuvos rytas, 2006 rugs. 16, Nr. 212 (4779)

³ Zinkevičienė V. Kaip vietos valdžia tarnauja žmonėms // Savivaldybių žinios. 2005 lapkr. 17. Nr. 39 (336)

Lietuvoje tyrimų, skirtų viešojo sektoriaus motyvacijai, šiuo metu nėra atlikta itin daug. Daugiausia šiai temai analizuoti yra skirta teorinių straipsnių, nepagrįstų tyrimais. Taip pat pavyko aptikti keletą baigiamųjų darbų, kuriuose bandyta tyrinėti darbuotojų motyvacijos problemą, tačiau analizuotos mokymo įstaigos, nevyriausybinės organizacijos ir t.t.⁴ Yra atlikta nemažai tyrimų, skirtų valstybės tarnautojų mokymo – kaip vienai iš sudėtinių motyvacijos dalių – problemai. Šių tyrimų duomenys atspindi tik kai kuriuos motyvavimo viešajame sektoriuje ypatumus. Be to, juose nors ir remiamasi darbo motyvacijos teorijomis, bet visiškai ignoruojama viešojo sektoriaus personalo vadybos specifika diskusija ir šio sektoriaus kaita bei jos pasekmės. Tad darbo, kuriame būtų nuosekliai ir visapusiškai išanalizuoti svarbiausi veiksniai, motyvuojantys savivaldos institucijų darbuotojus ir įtakojantys jų darbo kokybę, nepavyko rasti. Todėl šiems aspektams darbe bus skiriama daugiausia dėmesio.

Darbo **tikslas** yra ištirti, kokie motyvaciniai veiksniai daro didžiausią įtaką Vilniaus miesto savivaldybės tarnautojams bei pateikti motyvacinės sistemos savivaldos institucijose tobulinimo rekomendacijas.

Siekiant tikslo, numatyti šie **uždaviniai**:

- Atlikus mokslinės, psichologinės, sociologinės, teisinės literatūros apžvalgą, išskirti pagrindinius teorinius darbo motyvacijos aspektus.
- Tyrimo (standartizuoto anketavimo) pagalba identifikuoti pagrindinius Vilniaus miesto savivaldybės tarnautojų motyvaciją įtakojančius veiksniai.
- Pasiūlyti galimus veiksmus, kurie padėtų efektyviau motyvuoti darbuotojus ir užtikrinti geresnius darbo rezultatus.

Tyrimo objektas – Vilniaus miesto savivaldybės tarnautojai.

Tyrimo dalykas – Vilniaus miesto savivaldybės tarnautojų motyvacija.

Hipotezė: Taikomos motyvavimo priemonės nepateisina Vilniaus miesto savivaldybėje dirbančių tarnautojų lūkesčių, nėra aiškios ir efektyvios motyvavimo sistemos.

Pirmoje mokslinio darbo dalyje, remiantis įvairių autorių teiginiais, aptariama “motyvacijos” sąvoka. Taip pat aptarti pagrindiniai mokslininkų motyvacijos teoriniai modeliai bei jų svarba ir įtaka darbo motyvacijai, išskirti pagrindiniai motyvacijos komponentai, kuriais remiantis atliktas praktinis tyrimas.

⁴ Antanavičienė D. Personalų motyvacija: Šiaulių m. biudžetinių įstaigų darbuotojų nuomonės tyrimas: mag. darbas: soc. mokslai: vadyba, ŠU – Š., 2006; Malinauskaitė D. Socialinių darbuotojų motyvacija ir jos skatinimas viešojo sektoriaus ir nevyriausybinių sektoriaus institucijose

Antroje darbo dalyje analizuojami valstybės tarnautojų motyvacijos ypatumai viešajame sektoriuje.

Trečioji darbo dalis skirta viešojo sektoriaus valstybės tarnautojų motyvavimo modeliui Lietuvoje apžvelgti. Remiantis Lietuvos teisės aktais ir literatūra supažindinama su motyvavimo sistemos reglamentavimu. Pagrindinis dėmesys šioje dalyje skiriamas tarnautojų darbo motyvacijai.

Ketvirtoji darbo dalis skirta atlikto praktinio tyrimo gautos informacijos analizei. Šioje mokslinio darbo dalyje išanalizuota anketiniu apklausos metodu Vilniaus miesto savivaldybės tarnautojų motyvacija darbui. Tyrimo metu gautų duomenų pagrindu įvertinta valstybės tarnautojų motyvacija Vilniaus miesto savivaldybėje.

I. Personalo motyvavimo proceso teoriniai aspektai

1.1. Motyvacijos samprata ir pagrindinių sąvokų analizė.

Norint suprasti motyvacijos sistemą, pirmiausia būtina išsiaiškinti pagrindines sąvokas, kurios bus dažniausiai naudojamos darbe. Tai *motyvavimas, poreikis, interesas, motyvas, lūkesčiai, atlygis, motyvacija*.

Motyvavimo sąvoka kilusi iš lotynų kalbos, žodis „movere“ ir paaiškinama judėjimo ar veiklos priežastis⁵. **Motyvavimas** – tai vadybos proceso dalis, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų.⁶ Motyvavimas suprantamas kaip judėjimas, veiklos priežastis, skatinanti veikti. Individai savo tikslų siekia įvairiausiais elgesio būdais, tačiau jų elgesį lemia panašios priežastys, tai poreikiai.

Vadovas, norėdamas žmones motyvuoti siekti tikslo, turi žinoti jų poreikius. I. Bučiūnienė teigia, kad „**poreikis** – objektyvi būtinybė, reikalaujanti patenkinti organizmo gyvybingumo palaikymą ir vystymąsi bei asmenybės tobulinimą“.⁷ P. Jucevičienės nuomone poreikiai - tai tokia individo jaučiama vidinė įtampa, kurią žmogus paprastai išreiškia mintimi „man reikia“.⁸ Suvoktas poreikis nusakomas noru. E. Bagdonas ir L. Bagdonienė pateikia poreikių skirstymą: „pirminiai poreikiai – tai žmogaus įgimti fiziologiniai poreikiai (valgymas, troškulio numalšinimas, miegas ir t.t.), antriniai – tai psichologiniai poreikiai (sėkmės, garbės, valdžios poreikis ir t.t.)“.⁹

Iš poreikių aktualizacijos natūraliai išplaukia interesai. Individo **interesai** – konkreti veiklos sritis ar objektas. Interesai ir poreikiai skiriasi: poreikis parodo, ko reikia individui normaliai funkcionuoti, o interesas nusako, ką ir kaip reikia daryti, norint poreikį patenkinti.

Žmogaus interesai tiesiogiai susiję su motyvais. Stiprūs interesai subrandina žmogaus veiklos motyvus. Įvairūs autoriai nurodo skirtingas **motyvo** sąvokos paaiškinimus. I. Bučiūnienė teigia, jog motyvas yra „vidinė paskata, akstinas, impulsas ar ketinimas, verčiantis žmogų

⁵ Gražulis V. Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. – Vilnius: Ciklonas, 2005. P. 5

⁶ Stoner J., Freeman E., Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 434

⁷ Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. Kaunas: Technologija, 1996. P. 9

⁸ Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996. P. 48

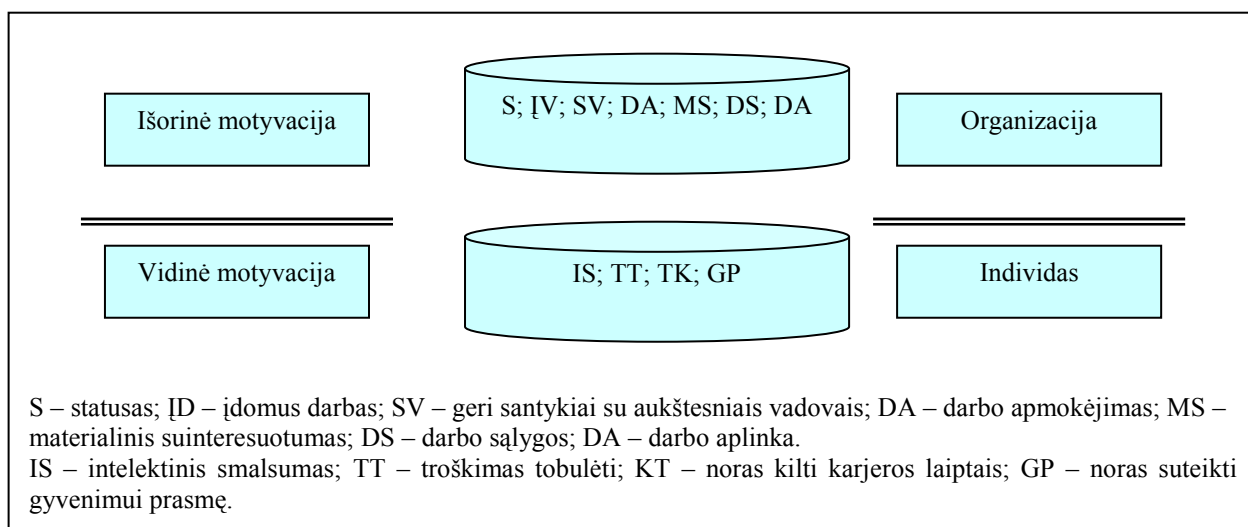
⁹ Bagdonas E., Bagdonienė L. Administravimo principai. – Kaunas: Technologija, 2000. P. 127

vienaip ar kitaip elgtis“.¹⁰ J. Kasiulis, V. Barvydienė motyvą įvardija kaip veikos priežastį, susijusią su objektyvių poreikių patenkinimu, t.y. „įsisažmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu“. Tuo tarpu V. Travin, V. Diatlov teigia, kad „žmogaus darbą sąlygoja realiai egzistuojantys poreikiai“. Autoriai nurodo, kad „žmonės stengiasi arba ko nors pasiekti, arba ko nors išvengti“.¹¹ Darbo motyvacija siaurąja prasme - tai vidiniai žmogaus stimulai, nukreipti tikslo siekimo kryptimi.

Pagal V.Travin, V.Diatlov motyvo struktūrą sudaro poreikiai, kuriuos dirbantysis nori patenkinti; gerovė, galinti patenkinti šiuos poreikius; darbo procesas, norint pasiekti gerovę; kaina – išlaikyti dirbančiojo materialinį ir moralinį suinteresuotumą, susijusi su darbo procesu.¹²

Populiariausias yra darbinio elgesio **motyvacijos** skirstymas į išorinę ir vidinę. B. Bagdono ir L. Bagdonienės išskirti išorinės ir vidinės motyvacijos šaltiniai pateikti 1. pav., kuriame matyti, kad išorinė motyvacija yra tai, ką duoda organizacija, o vidinė motyvacija, tai, ką jaučia pats žmogus¹³.

1 pav. Išorinės ir vidinės motyvacijos šaltiniai



Šaltinis: Bagdonas. E Bagdonienė L. Administravimo principai. – Kaunas: Technologija, 2000. P. 126

P.Druker pateikia tokius pasitenkinimo darbu aspektus: „jei žmogus visiškai nepatenkintas darbu, jis gali išeiti iš įmonės, o jei joje liks, tai jam sukels nusivylimą, o sąlygos neigiamą reakciją tiek įmonės vadovybės, tiek visos kompanijos atžvilgiu“.¹⁴ Pasitenkinimas darbu kaip

¹⁰ Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. – Kaunas: Technologija, 1996. P. 9

¹¹ Travin, В., Дятлов В. Менеджмент персонала предприятия. Москва: Дело, 2002. P. 108

¹² Ten pat.

¹³ Bagdonas. E Bagdonienė L. Administravimo principai. – Kaunas: Technologija, 2000. P. 127

¹⁴ Друкер, П., ФПпрактика менеджмента. Москва: издательский дом “Вильямс”, 2002. P. 304

darbo motyvacijos rezultato išraiškos forma, veikia tiek patį darbuotoją, tiek įtakoja visos organizacijos darbinės veiklos rezultatus.

Lūkesčiai – pageidaujamas busimojo įvykio rezultato (pasekmės) apibūdinimas. Žmonės daug dėmesio skiria ateities apmąstymams ir tai nulemia jų elgesio pasirinkimą.¹⁵

Atlygis – tai ne tik pinigai, o viskas ką žmogus vertina. Tačiau žmonės vertę supranta skirtingai, o tai reiškia, kad skiriasi ir atlyginimo vertė. Išskiriamas vidinis ir išorinis atlygis. **Vidinį atlygį** žmogui skiria pats darbo procesas ir pasiektas rezultatas, bendravimas su kolegomis darbe. **Išorinį atlygį** suteikia ne pats darbas, o organizacija. Tai darbo užmokestis, pripažinimas, tarnybinis automobilis, galimybė daryti karjerą ir t.t.¹⁶

Motyvacijos teorijos – siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos.

Žmonės aktyviai sieks organizacijos tikslų tik tuomet, jeigu bus įsitikinę, kad drauge patenkins ir savo poreikius bei interesus. Todėl labai svarbu nepamiršti, kad siekiant geresnių darbuotojų rezultatų, šalia paaiškinimo ko iš jų tikimasi, būtų suteikiama ir duodama tai, kas jiems yra reikalinga.

1.2.Motyvacija kaip personalo valdymo politikos dalis

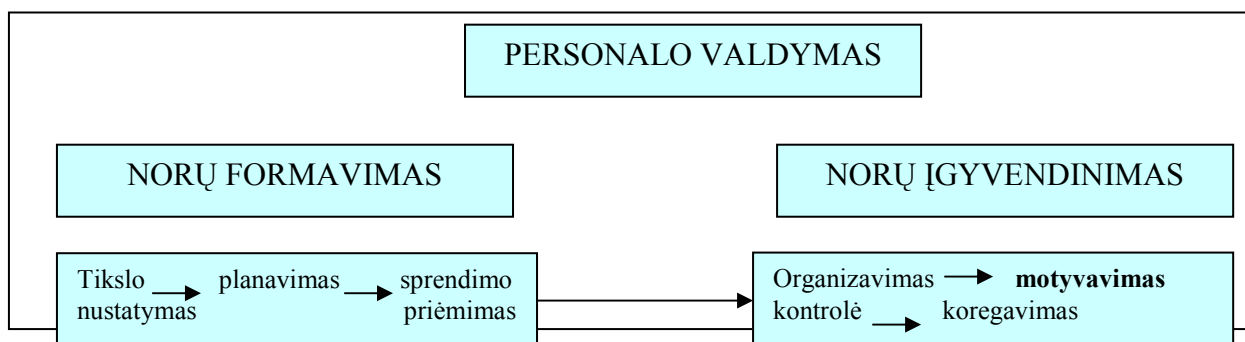
Bet kokioje socialinėje organizacijoje personalas yra valdomas. Personalo valdymas suprantamas kaip darbuotojų santykių organizavimas ir koordinavimas siekiant nustatyto tikslo organizacijoje. Ši veikla yra kompleksinė ir apima daugelį konkrečių veiksmų ir priemonių, susijusių su organizacijos struktūros pagrindimu ir įgyvendinimu, atlyginimų politika, organizacijos kultūra ir t.t. Nagrinėjant personalo valdymą, jis skirstomas į įvairias teorines dalis. Motyvacijos kontekste naudingos sampratos, pabrėžiančios, išryškinančios jos santykį su kitomis valdymo funkcijomis. Pavyzdžiui, A. Sakalo teigimu, skiriamos dvi pagrindinės valdymo funkcijos: norų formavimas (planavimas, tikslo nustatymas, sprendimo priėmimas) ir norų įgyvendinimas (organizavimas, **motyvavimas**, kontrolė, koregavimas).¹⁷

¹⁵ Bagdonas. E Bagdonienė L. Administravimo principai. – Kaunas: Technologija, 2000. P. 127

¹⁶ Ten pat, P. 127; Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. Žmogiškieji santykiai.- Kaunas: Technologija, 1999. P. 80

¹⁷ Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003. P. 200

2 pav. Principinė personalo valdymo schema



Šaltinis: Sakalas A. *Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003. P. 200*

Ši principinė personalo valdymo schema yra teorinė, bet tinkama bet kokios valdymo priemonės supratimui. Be to, ji atskleidžia, kad nepaisant naudojamų specifinių motyvavimo priemonių, kiekviena personalo valdymo priemonė turi galimybę motyvuoti ar demotyvuoti darbuotojus.

Taigi, personalo politikos viena iš svarbiausių dalių yra rūpinimasis personalo motyvacija. Darbo motyvavimas – pasiekimas, kad visi organizacijos nariai gerai ir rezultatyviai dirbtų – laikytinas vienas svarbiausių ir sudėtingiausių personalo valdymo uždavinių.

1.3. Personalo motyvavimo teorijos

Personalo motyvacija yra be galo sudėtingas reiškinys, tad jam paaiškinti buvo sukurta daugybė motyvacijos teorijų, kurios remiasi skirtingais žmogiškosios prigimties aspektais. Daugelis teoretikų mėgino paaiškinti, kas ir kaip skatina žmogų efektyviai veikti, siekti tikslų. Išanalizavus mokslininkų sukurtas teorijas galima atrasti tam tikrų trūkumų, nei viena iš jų nėra tobula, kadangi motyvacija nuolat kintanti ir ji priklauso nuo individo, sąlygų bei laiko. Dėl tokio motyvacijos sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Tačiau kiekviena teorija, kiekvienas naujas požiūris pagilina supratimą apie

motyvaciją, padeda pasirinkti efektyviausias priemones ir metodus.¹⁸ Tad darbe bus išanalizuotos mokslininkų garsiausios ir labiausiai pripažintos motyvacijos teorijos.

Pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios jo priežastys, šiuolaikinės motyvacijos teorijos skiriamos į dvi pagrindines kryptis:

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

Visos motyvacijos teorijos turi du bendrus tikslus:

1. Suprasti, kas yra motyvacija.
2. Paaiškinti, ar motyvaciją galima valdyti ir kaip.¹⁹

1.1.1. Turinio teorijos (privalumai ir kritika)

Turinio teorijose akcentuojami žmonių poreikiai - tai kas motyvuoja žmones veiklai; nagrinėjami asmeniniai žmonių stimulai, tikslai, kurių jie siekia, norėdami patenkinti savo poreikius. Šiose teorijose keliamas klausimas: „Kodėl žmonės dirba?“. Tyrinėtojai stengiasi rasti atsakymą, kodėl atsiranda motyvacija ir kas ją sąlygoja. Labiausiai pripažintos yra šios turinio teorijos: *A.Maslow* poreikių hierarchijos teorija, *F. Herzberg* dviejų veiksmų bei *D.C. McClelland* trijų poreikių teorija.

A. Maslow poreikių hierarchijos teorija (1954 m.)

Žinomiausia teorija apie darbuotojų motyvaciją yra psichologijos profesoriaus A. Maslow paskelbta žmogaus poreikių hierarchijos teorija. Mokslininkas teigė, kad žmonės turi daugybę įvairių poreikių, kuriuos galima suskirstyti į penkias kategorijas, išrikiuotas skatinamojo poveikio mažėjimo tvarka:

- *Fiziologiniai poreikiai.* Svarbus bazinių kūno poreikių patenkinimas, be kurių žmogus negali gyventi (tai vandens, maisto, poilsio ir kt. poreikiai). Organizacijoje jie gali būti patenkinami adekvačiu atlygiu, geromis darbo sąlygomis.

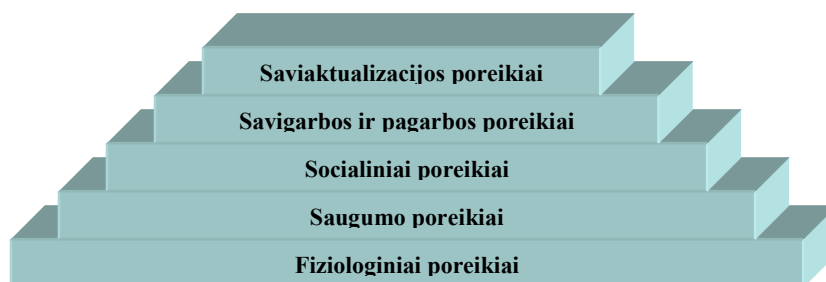
¹⁸ Marcinkevičiūtė L. Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2005, Nr. 34. P. 77-91

¹⁹ Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2001. P. 27

- *Saugumo poreikiai*. Svarbiausia – fiziologinio ir psichologinio pavojaus nebuvimas (sveikatos, darbingumo išsaugojimas, streso sumažinimas, įvairios socialinės garantijos, gyvybės ar sveikatos draudimas).
- *Socialiniai poreikiai*. Noras bendrauti ir patirti priklausomybės jausmą (bendras darbas, draugiškas kolektyvas, renginiai, bendras laisvalaikis).
- *Savigarbos ir pagarbos poreikiai* - adekvatumo, galios, pasiekimų, pasitikėjimo, prestižo, reputacijos, svarbumo, ir panašūs poreikiai (pagyrimai, statusas, mokymai).
- *Saviaktualizacijos poreikis*. Noras realizuoti savo galimybes, augti ir tobulėti kaip asmenybei. Poreikis skiriasi priklausomai nuo žmonių (naujos idėjos, autonomija, savo gebėjimų tobulinimas).

Pagal minėtą seką A. Maslow suskirstė poreikius į lygius ir pavaizdavo piramidės forma, kurios pagrindą sudaro fiziologiniai, o smaigalį – saviraiškos poreikiai (žr. 3 pav.)²⁰.

3 pav. A. Maslow poreikių hierarchija



Šaltinis: Kasiulis J., Barvydienė V. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2001. P. 28

A Maslow fiziologinius ir saugumo poreikius priskyrė žemesnio lygio, kurie daugiausiai yra patenkinami išoriškai (atlyginimas, profsąjungų kolektyvinė sutartis, tarnybos kadencija), o socialinius, pagarbos ir savireguliacijos priskyrė aukštesnio lygio poreikių kategorijai, kurie patenkinami viduje. Pirmiausia turi būti patenkinti žemesnieji poreikiai, nes žmogaus elgesį jie lemia ankščiau negu aukštesniųjų lygių poreikiai. Be to, hierarchijoje A. Maslow išskyrė *deficitinius* (fiziologinius, saugumo ir priklausomybės) bei *augimo* ir *tobulėjimo* (pagarbos, pripažinimo, saviraiškos) poreikius. Autoriaus teigimu, deficitiniai poreikiai patenkinami išorinių veiksnių dėka, o augimo, tobulėjimo poreikių patenkinimas priklauso nuo paties asmens ir jo

²⁰ Maslow A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publishers, Inc. 1964. P. 12 - 34

savybių. Tobulėjant žmogui, didėja jo potencialios galimybės, vadinasi, saviraiškos poreikis niekada negali būti visiškai patenkintas.²¹

A. Maslow poreikių hierarchijos teorija buvo plačiai pripažinta ir susilaukė daug didesnio vadovų praktikų dėmesio negu bet kuri kita motyvacijos teorija. Vis dėlto teorija neatsako į daugelį kylančių klausimų, ji yra **kritikuojama** dėl to, kad:

- Neaišku ar ši poreikių tvarka universalios, t.y. bendra visiems individams, nepaisant jų tautybės, kultūros, lyties, asmeninių savybių, vertybių skalės.
- Trūksta įrodymų, kurie patvirtintų, jog poreikiai yra išsikišę pagal A. Maslow pasiūlytą poreikių hierarchiją. Pasiekus tam tikrą piramidės lygį, kelias atgal A. Maslow teorijoje nenumatytas; neaišku, kodėl kai kurie individai, būdami patenkinti viename lygyje, nėra motyvuoti aukštesnio lygio poreikių.²²
- J. Stoner teigia, jog yra žmonių, kurie per darbą siekia patenkinti tik pagrindinius poreikius. Bet yra tokių, kurie siekia pripažinimo, savirealizacijos, todėl šie žmonės sąmoningai aukoja saugumo poreikius, kad galėtų išgyventi savo išskirtinius asmeninius tikslus.²³ Jie pasirenka gyvybei pavojingą darbą pvz.: lakūnai, narai, alpinistai, sudėtingų triukų akrobatai.²⁴
- Oponentų galima surasti ir tarp Lietuvos vadybos specialistų. A. Sakalas Lietuvoje tyrė darbuotojų požiūrį į darbą „gauti rezultatai ne visiškai derinasi su pagrindiniais A. Maslow teorijos teiginiais. Kai materialus gyvenimo ir saugumo lygis tikrai žemas, tiek darbininkai, tiek tarnautojai į pirmą vietą iškelia aukštesnio lygio motyvus“.²⁵ Vadinasi A. Sakalo tyrimo rezultatai dar vieni iš tų, kurie leidžia suabejoti A. Maslow teorija

F. Herzberg dviejų veiksmų motyvacijos teorija (1959)

Dar viena turinio teorijų grupei priskiriama dviejų veiksmų motyvacijos teorija (kartais dar vadinama motyvacijos ir higienos veiksmų teorija), kurios kūrėjas - psichologas F. Herzberg. Savo teorijoje jis nustatė, kad *pasitenkinimą* ir *nepasitenkinimą* darbu sukelia dvi skirtingos veiksmų grupės.²⁶

²¹ Ten pat. 35 - 37

²² Sakalas A. Personalo valdymas. Kaunas: KTU, 2000. P. 110

²³ Stoner J., Freeman E., Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001

²⁴ Gražulis V. Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Ciklonas, 2005. P. 33 – 34

²⁵ Stephen P. Organizacinės elgsenos pagrindai, 2006. P. 67-68.; Gražulis V. Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Ciklonas, 2005. P. 33 – 34

²⁶ Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons, 1959. P. 4

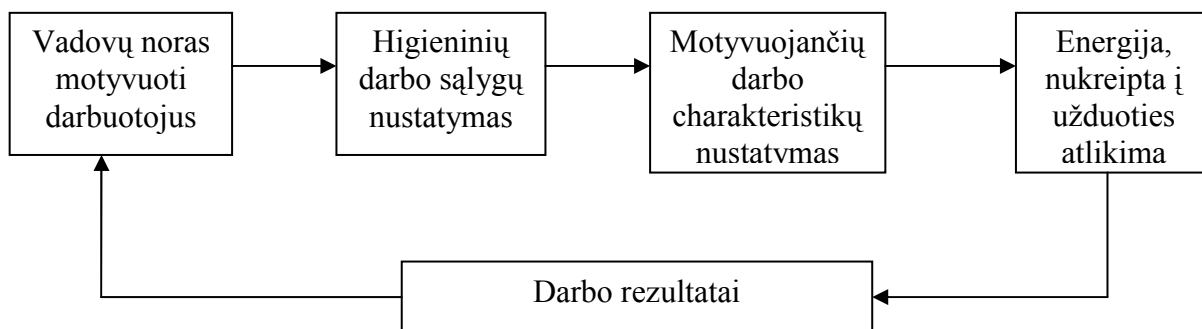
Buvo atliktas specialus tyrimas, kurio rezultatus išanalizavus paaiškėjo, jog pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu keliančių veiksnių šaltiniai skirtingi. Veiksniai, sukėlę pasitenkinimą darbu, siejami su atsakomybe, laimėjimų įvertinimu, galimybe daryti karjerą, savęs realizacija ir pan. Veiksniai, sukėlę nepasitenkinimą, daugiau susiję su darbo sąlygomis, organizacijos vykdoma politika, su tarpusavio santykių pobūdžiu. Atsižvelgdamas į gautus rezultatus mokslininkas išskyrė dvi veiksnių grupes: higieninius ir motyvacinčius.²⁷

Higieniniai veiksniai susiję su darbo sąlygomis, aplinka, kurioje žmogus dirba – tai kompanijos politika ir valdymas, vadovavimo kokybė, pavaldinių ir vadovų santykis, atlyginimas, santykiai su kolegomis, statusas ir pan. Jeigu higieninių veiksnių lygis nepakankamas, žmogus jaučia nepasitenkinimą darbu, jei pakankamas, žmogus jų net nepastebi. Teorijos autorius padaro išvadą, kad geriau dirbti higieniniai veiksniai nemotyvuoja, jie tik apsaugo nuo nepasitenkinimo, pagerina veiklą iki tam tikro lygio, bet ne daugiau. O pasitenkinimą darbu skatina motyvaciniai veiksniai.

Motyvaciniai veiksniai susiję su darbo pobūdžiu, turiniu ir motyvuoja žmones geriau dirbti. Šių veiksnių nebuvimas nesukelia nepasitenkinimo, o jų buvimas sąlygoja pasitenkinimą ir motyvuoja darbuotojus dirbti efektyviau. Tai galimybė daryti karjerą, atsakomybė, tinkamas pasiekimų įvertinimas, valdžios ir saviraiškos atskleidimas, ypatingai pats darbo turinys.²⁸

Jeigu vadovų siūlomos darbo sąlygos, plačiąją prasme, stokos higienos elementų, bus sukeltas darbuotojų nepasitenkinimas, kurį galės sumažinti tik trūkstamų sąlygų suteikimas. Tačiau jei žemesnio lygmens poreikių patenkinimas (higienos veiksniai) bus užtikrintas, bet darbuotojai stokos galimybių patenkinti aukštesniojo lygmens poreikius (motyvuojantys veiksniai), palaipsniui atsiras „apsnūdimo“ būseną. Motyvacijos procesą pagal F. Herzberg galima pavaizduoti taip:

4 pav. Motyvacijos procesas pagal F. Herzberg.



²⁷ Ten pat. 10 - 15

²⁸ Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996. P. 122, 124; Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. - Kaunas: Technologija, 1996. P. 11

Šaltinis: Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996. P. 126

Vadovai, siekdami motyvuoti savo darbuotojus, privalo užtikrinti ir higieninių, ir motyvacinių veiksnių panaudojimą organizacijoje, nes higieniniai veiksniai iššaukia išorinę motyvaciją, o motyvaciniai – vidinę.²⁹

F. Herzberg nustatė, kad darbo užduoties turinys darbuotojus veikia motyvuojančiai, tad jis suformulavo septynis pasiūlymus pasikartojančių darbų užduotims praturtinti, kad darbuotojas pajustų jam patikėto darbo vertę, svarbą ir sudėtingumą. (žr. 1 lentelė)

1 lentelė. Pagrindiniai darbo praturtinimo principai

Principai	Įtraukiamos motyvuojančios charakteristikos
1. Kontrolės minimizavimas, išsaugant atsiskaitomybę	Atsakomybė, pasiekimas
2. Individų atsakomybės už individualų darbą didinimas	Atsakomybė, pripažinimas
3. Aiškiai apibrėžtas veiklos srities nustatymas (padalinys, sfera ir pan.)	Atsakomybė, pasiekimas, pripažinimas
4. Papildomos valdžios suteikimas darbuotojui jo veiklos srities ribose; darbo laisvė	Atsakomybė, pasiekimas, pripažinimas
5. Nurodymų davimas pačiam darbuotojui, o ne jo tiesioginiam viršininkui	Vidinis pripažinimas
6. Naujų užduočių skyrimas	Tobulėjimas, pasiekimas
7. Specifinių ar specializuotų užduočių skyrimas	Atsakomybė, tobulėjimas, pasiekimas

Šaltinis: Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996. P. 127

F. Herzberg teorija paskatino vadovus vykdyti darbo „praturtinimo“ programas, kurios leidžia darbuotojui jausti didesnę pasitenkinimą darbu. Siekiama pašalinti monotoniją, rutines

²⁹ Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. Kaunas: Technologija, 1996. P. 12

operacijas, praplečiant darbo turinį aukštesnio lygio užduotimis, suteikiant didesnių galimybių savarankiškumui, taip pat didesnės atsakomybės, sprendimų priėmimo laisvės suteikimas.³⁰

Tačiau ši teorija, kaip ir kitos motyvacinės teorijos susilaukė **kritikos**.

- Kritikuojama dėl paties tyrimo metodo. Darbuotojai prašomi aprašyti, kada jiems buvo gerai ir kada buvo blogai po atlikto darbo, instinktyviai susieja su savo vaidmeniu palankias situacijas, o nepalankios situacijos dažniausiai priskiriamos nuo jų nepriklausomiems veiksniams. Gautus rezultatus iš dalies sąlygojo tai, kaip buvo užduoti klausimai respondentams. Mokslininkai, bandę patikrinti F. Herzberg teoriją ir naudoję kitus metodus, gavo skirtingus rezultatus.³¹
- Nėra bendro darbų pasitenkinimo mato. Tas pats faktorius gali iššaukti pasitenkinimo jausmą vienam darbuotojui, tačiau visišką nepasitenkinimą kitam.³²
- F. Herzberg darė prielaidą, kad tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo yra ryšys, tačiau jo tyrimų metodika nagrinėja tik pasitenkinimą, bet ne produktyvumą ir tyrimais nepagrindžia ryšio.³³ V. Baravykienė teigia, kad žmogus gali mėgti savo darbą todėl, kad sutaria su kolegomis, juos laiko savo draugais, bendraudamas su jais patenkina savo socialinius poreikius. Toks darbuotojas gali laikyti bendravimą su kolegomis svarbesniu nei savo darbą. Šiuo atveju darbo rodikliai gali būti prasti.³⁴
- Taip pat negalima higieninių ir motyvacinių veiksnių apibūdinti kaip atskirų nepriklausomų veiksnių. Higieniniai veiksniai, o ypačingai darbo užmokestis, gali būti naudojami darbuotojams motyvuoti.³⁵

Nepaisant kritikos, F. Herzberg dviejų veiksnių teorija padarė didelę įtaką vadybai, susilaukė daug dėmesio, ji buvo plačiai išpopuliarinta. Daugelis vadovų yra susipažinę su teorijos rekomendacijomis.

D.C. McClelland pasiekimų motyvacijos teorija (1967)

D.C. McClelland sukūrė pasiekimų motyvacijos teoriją. Šis autorius teigė, jog poreikiai yra išmokti ir kiekvieno žmogaus poreikių hierarchija skiriasi. Žmonių reakcija į įvairius motyvatorius priklauso nuo jų turimų nuostatų, požiūrių, vertybių, kuriuos formuoja juos supanti

³⁰ Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons, 1959.

³¹ Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003. P. 113

³² House R., Wigdor L.A. Herzberg's Dual Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A. Review of the Evidence and a Criticism.

³³ Stephen P. Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006. P. 70.

³⁴ Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2001. P. 32.

³⁵ Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003. P. 113

kultūrinė ir socialinė aplinka bei visuomenėje vyraujančios kultūrinės tradicijos. Tuo remdamasis, autorius nustatė tris individo elgseną lemiančius aukštesnio lygio poreikius:

- *pasiiekimų (laimėjimų) poreikį*, parodantį žmogaus troškimą nenusileisti ir siekti geriausių savo veiklos (plačiąją prasme) arba darbo rezultatų;
- *priklausymo grupei (bendrumo) poreikį*, pasireiškiantį per individo nuolatinį norą palaikyti gerus tarpasmeninius santykius su kitais žmonėmis, jausti bendrumą su jais ir darbo aplinkoje;
- *valdžios poreikį*, atspindintį individo siekius daryti poveikį įvykių raidai, aplinkiniams žmonėms, kontroliuoti jų veiksmus.

Pasiiekimų poreikis teigiamai veikia ne vien pavaldinius, bet ir visų lygių vadovus. Autoriaus nuomone, individo pagrindinės vidaus paskatos bei papildomas noras siekti kompetencijos turi didelę reikšmę organizacijų vadybai. Orientuotiems į pasiekimus žmonėms paprastai pavyksta įgyvendinti savo tikslus, nes jie kelia sau realius uždavinius ir dažnai turi gerų įgūdžių planuojant ir organizuojant darbus. Asmenys su stipriu laimėjimų poreikiu lengvai motyvuojami intriguojančiomis ir konkurenciją skatinančiomis darbo užduotimis bei situacijomis. Pasiiekimų poreikis tokiems žmonėms patenkinamas pačiu sėkmingu darbo užbaigimo procesu.³⁶

Tai, ką D. McClelland pavadino *priklausymo grupei* arba *bendrumo poreikiu*, labai panašu į A. Maslow idėjas bei atspindi kai kurių žmonių siekį turėti artimus ir draugiškus santykius su kitais žmonėmis, orientuotis į tarpasmeninius ryšius grupėje. Autorius nustatė, kad tokių žmonių darbo efektyvumas žymiai gerėja, kai vadovas geba pastebėti jų palankumą ir bendradarbiavimą bei suteikti jiems galimybę laisvai reikštis.³⁷

D. McClelland poreikių sistemoje išskirtas *valdžios poreikis* paaiškina kai kurių individų didelį norą daryti poveikį kitiems žmonėms bei savo organizacijai, prisiimti rizikos pasekmes ir siekti karjeros. D. McClelland nustatė, kad valdžios poreikį turintys žmonės dažniau negu kiti pasireiškia kaip atviri ir energingi, nebijantys konfrontacijos bei tvirtai ginantys savo nuomonę. Tokie žmonės neretai yra geri oratoriai ir reikalauja iš kitų papildomo dėmesio sau, jie išsiskiria stipriu savikontrolės jausmu (tai jie siekia įskiepyti ir savo pavaldiniams) ir silpnu priklausymo poreikiu. Autoriaus tyrimai parodė, kad valdžios poreikį turintiems žmonėms nesėkmės baimė motyvuoja analogiškai, kaip kitiems sėkmės galimybė tampa galingu motyvacinio veiksnio.³⁸

³⁶ McClelland D. C. The Two Faces of Power // Journal of International Affairs. 1970, vol. 24. P. 30-41.

³⁷ Sakalas A. Personalo valdymas. – Kaunas: KTU, 2000. P. 113-114

³⁸ Gražulis V. Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Ciklonas, 2005. P. 50

Motyvacinių poreikių tarpusavio esminiai skirtumai iš vadovų reikalauja supratimo, kodėl darbuotojai nevienodai žiūri į savo darbą. Skirtumų suvokimas leidžia vadovams su pavaldiniais kalbėti „jūsų kalba“, o tai padeda efektyviai taikyti individualias darbuotojų motyvaciją didinančias priemones.

D.C. McClelland pasiekimų poreikio teorija yra ginčytina. Locke ir Henne teigė, kad teorija gali būti apibūdinama kaip esanti chaoso būsenoje. Neaišku kaip motyvas virsta tikslu.³⁹

1.1.2. Proceso teorijos

Šiame skyriuje apžvelgsiu kitą motyvacijos teorijų grupę – **proceso teorijas**. Šios teorijos nepaneigia poreikių, bet tvirtina, kad žmogaus elgesį lemia ne tik poreikiai. Mokslininkai tiria, kaip paskirstomos pastangos, kai žmogus siekia skirtingų tikslų ir kaip pasirenka elgseną. Proceso teorijose iškeliamas klausimas: „Kokie veiksniai daro įtaką žmonių pasiryžimui ir atkaklumui darbe?“ Teorijos skelbia, kad žmonių elgesys yra susijęs su tam tikromis viltimis ir galimais pasirinktos elgsenos rezultatais. Išskirtinos šios proceso teorijos: *V.Vroom* lūkesčių teorija, *J.Adams* teisingumo teorija, *Porter - Lauler* motyvacijos modelis.

V. Vroom lūkesčių teorija (1964)

Pagrindinė šio modelio mintis ta, kad tendencija veikti tam tikru būdu priklauso nuo lūkesčių stiprumo ir pasiekto rezultato patrauklumo individui. Kitaip tariant, asmuo sprendimo priėmėjas, deda pastangas į veiklą, kuri veda prie norimo atlygio. Ši teorija teigia, kad yra trys faktoriai, veikiantys darbuotojų motyvaciją, tai *valentingumas*, *instrumentalumas* ir *lūkesčiai*.⁴⁰

Valentingumas – tai laukiamas pasitenkinimo arba nepasitenkinimo lygis, gaunamas iš rezultatų susijusių su darbu, suvokiama rezultato vertė. Tas pats rezultatas skirtingiems individams gali turėti skirtingą vertę. Kiekvienas rezultatas gali turėti teigiamą ir neigiamą valentingumą. Teigiamą turės tada, kai individas teiks pirmenybę rezultato turėjimui. Tačiau stebėtina, kaip valentingumas gali būti neigiamas, jeigu rezultatas jau yra pasiektas, tai jis turėtų būti teigiamas. Taip gali nutikti tada, kai rezultatų buvo laukiama, tačiau jie darbuotojui nepatiko. Valentingumas parodo ne realią, o subjektyvią rezultato vertę. I. Bučiūnienė nurodo,

³⁹ Chmiel N. Darbo ir organizacinė psichologija. – Vilnius, Poligrafija ir informatika, 2005. P. 295.

⁴⁰ Vroom V. Work and Motivation. New York: John Wiley & Sons, 1964.

jog valentingumas tai vertė, kurią žmogus priskiria atlyginimui. Valentingumas priklauso nuo kiekvieno individo vertybių sistemos.⁴¹

Instrumentalumas – tai santykio tarp darbo proceso ir rezultato suvokimas. Instrumentalumas interpretuojamas kaip kelių rezultatų ryšys ir kaip galimybė pasiekti rezultata.⁴²

Lūkesčiai – tai suvokta tikimybė, kad pastangos sąlygos efektyvų darbo procesą. Žmonių mintys apie tai, kaip sunku bus gerai atlikti jiems skirtą užduotį, turi įtakos jų sprendimui pasirenkant elgesio modelį. Turėdami galimybę rinktis, individai pasirinks tokį darbo atlikimo būdą, kuris jų manymu, geriausiai padės pasiekti norimą rezultata.⁴³

Vadovas, naudodamas lūkesčių teoriją savo darbuotojų motyvavimui, turi *nepamiršti*:

- pirmasis motyvacijos komponentas yra norimas rezultatas; jei asmuo yra abejingas rezultatui, tai nėra priežasties sunkiai dirbti, kad būtų pasiektas rezultatas;
- darbuotojas turi tikėti, kad darbo atlikimas ir rezultato pasiekimas siejasi. Jei asmuo trokšta rezultato, bet nemano, kad atlikimas padės jį pasiekti, tai rodo, kad nėra ryšio tarp to, kas daroma, ir to, ko norima;
- lemiamas faktorius yra lūkesčių supratimas. Darbuotojas nebus motyvuotas dirbti, jei manys, kad jo pastangos nepadės jam pasiekti norimo darbo atlikimo.

V.Vroom lūkesčių teorijos *išvados*:

- atlygio lūkesčiai yra daug svarbesni, nei juos linkę vertinti. Žmonės priima sprendimus ir veikia daugiau dėmesio skirdami ateities įvykiams nei praeities rezultatams (pasekmėms);
- atlygį būtina susieti su veikla, naudinga konkrečiai organizacijai;
- atlyginant už organizacijos veiklos rezultatus, būtina įvertinti kiekvieno darbuotojo lūkesčius;
- atlygis turi atspindėti darbuotojo pastangas atliekant užduotį.⁴⁴

Taip pat ir šioje teorijoje galima rasti trūkumų, ji **kritikuojama** dėl:

- pernelyg didelio žmogiškosios prigimties racionalumo akcentavimo. Ar visada žmogus, ypač stokodamas informacijos, šiandienos elgesį renkasi vertindamas tikėtinus rytdienos rezultatus.⁴⁵

⁴¹ Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2001. P. 35

⁴² Ten pat. P. 35

⁴³ Stoner J., Freeman E., Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 448

⁴⁴ Bagdonas E., Bagdonienė L. Administravimo principai. – Kaunas: Technologija, 2000. P. 130

- Moksliniuose šaltiniuose randama diskusijų dėl žmonių individualių skirtumų, dėl „racionalios“ ir „neracionalios“ žmogaus prigimties (Drucker, Simon darbai). R. France teigia, kad racionaliems darbuotojams ryšys tarp siekių ir rezultatų yra suprantamai aiškus ir jų elgesys patvirtina teorijos teiginius. Tuo tarpu iracionalių šis ryšys yra silpnesnis. Tad reikėtų atsižvelgti į žmonių individualius skirtumus.⁴⁶

J. Adams (1965) teisingumo teorija

J. Adams (1965) išvystė *teisingumo teoriją*, kuri aiškina, kokią įtaką daro neteisingas atlygis už darbą darbo kokybei ir požiūriui į darbą. Ši teorija remiasi labai paprasta prielaida – žmonės organizacijoje nori būti įvertinti teisingai ir bešališkai.⁴⁷ Jie stebi ir palygina savo atlyginimo ir pastangų santykį su kitų žmonių. Pagrindinė J.Adams modelio mintis yra ta, kad individas visada jaučia pusiausvyrą, kai jo atlygio ir indėlio santykis lygus kitų individų atlygio ir indėlio santykiui.⁴⁸

Remiantis teorija, darbuotojo pasitenkinimo lygis priklauso nuo palyginimo savo pastangų atidavimo lygio ir gaunamo atlygio iš darbdavio bei tokio pat santykio su kitais. Kai darbuotojas mano, kad jų indėlio ir atlygio pusiausvyrą yra pažeista, palyginti su kitų darbuotojų, jis pajunta psichologinę įtampą. Ši įtampa tampa motyvacijos pagrindu, nes žmonės siekia to, kas jiems atrodo teisinga.⁴⁹

Pagrindinė teisingumo teorijos *išvada*:

Kol darbuotojai nemany, kad už darbą gauna teisingą atlyginimą, jie stengsis mažinti darbo intensyvumą. Teisingumo suvokimas subjektyviai suprantamas: žmogus dažniausiai linkęs sureikšminti savo pastangas ir kartu sumenkinti kitų darbuotojų indėlį. Skirtinga patirtis, nevienodas darbo intensyvumas – tai tik kelios priežastys dėl kurių gali skirtis atlyginimas. Vadovo pareiga paaiškinti darbuotojams, kodėl skiriasi atlyginimas.

J. Adams teisingumo teorija yra paremta išpūdingų mokslinių tyrimų kiekiu ir teikia svarbius motyvacijos pasiūlymus.⁵⁰

⁴⁵ Ten pat. p. 131

⁴⁶ Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. – Kaunas: Technologija, 1996. P. 24

⁴⁷ Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996. P.109

⁴⁸ Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2001. P. 37

⁴⁹ Bagdonas E., Bagdonienė L. Administravimo principai. – Kaunas: Technologija, 2000. P. 130 – 131

⁵⁰ Stephen P., Organizacinės elgsenos pagrindai. 2006. P. 75 – 76

E. Lawler ir L. Porter (1968) motyvacijos modelis

E. Lawler ir L. Porter (1968) sukūrė motyvacijos modelį, panaudodami lūkesčių ir teisingumo teorijų elementus. Jų sukurtą modelį sudaro penki kintamieji: pastangos, suvokimas, gauti rezultatai, atlygis, pasitenkinimo lygis.

E. Lawler - L. Porter modelio požiūriu, asmens pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, įdėtų jėgų, jo gabumų ir charakterio ypatumų taip pat nuo jo vaidmens organizacijoje. Šis modelis nustato ryšį tarp atlyginimo ir rezultato. Žmogus patenkina savo poreikius tada, kai už pasiektus rezultatus sulaukia apdovanojimo. Pastangų lygis priklauso nuo atlygio vertės ir to, kiek žmogus tiki, kad pastangos ir galimas atlygis susiję. Pasiektas rezultatas gali suteikti ir vidinį, ir išorinį atlygį.⁵¹

Viena iš svarbiausių E. Lawler – L. Porter išvadų – rezultatyvus darbas suteikia pasitenkinimą. Tai dažnai priešinga tam, ką galvoja dauguma vadovų. Jiems turi įtakos ankstesnės teorijos apie žmogiškus santykius, teigiančios, kad pasitenkinimas sukelia norą siekti aukštesnių laimėjimų darbe arba, kitaip sakant, labiau patenkinti darbuotojai geriau dirba.

Tyrimai patvirtino E. Lawler – L. Porter požiūrį, kad didelis rezultatyvumas yra visiško pasitenkinimo priežastis, o ne pasekmė. Skirtingai nei anksčiau apžvelgtos teorijos, šis modelis parodė, kad svarbu sujungti tokius kintamuosius, kaip pastangos, gabumai, rezultatai, atlygis, pasitenkinimas.⁵²

Bandant apibendrinti visas teorijas tampa aišku, kad iš vienos teorijos išplaukia kita. Jos visos susijusios ir viena papildo kitą. Motyvai retai pasireiškia tiesiogiai, todėl tik iš parodyto aktyvumo galima spręsti apie darbuotojo motyvus, poreikius, interesus ir lūkesčius. Dažniausiai veikia ne vienas motyvas. Tam tikroje situacijoje vieni motyvai dominuoja prieš kitus, jie ir lemia konkrečią veiklą. Greta dominuojančių motyvų egzistuoja įpročiai, kurie stiprina žmogaus nusistatymą, formuoja elgseną, kitaip tariant, požiūriai ar įsitikinimai. Žmogaus veiklos studijavimas suteikia galimybę sudaryti tam tikrus konkrečius darbuotojo, konkrečius kolektyvo skatinimo modelius konkrečioje darbo vietoje. Ypatingas vadovų dėmesys turi būti skiriamas esamai darbuotojų orientacijai, nes kiekvienam darbuotojui galima surasti motyvą. Kiekviena organizacija savo darbuotojams turi sukurti motyvacinę sistemą pagal jų poreikius, pagal tai ką darbuotojai vertina labiausiai ir tai ko jie tikisi už atliktą darbą.

⁵¹ Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2001. P. 44.

⁵² Ten pat. p. 45

1.1.3. Pagrindiniai motyvacijos komponentai

Finansiniai motyvatoriai

Atlyginimo kaip motyvatoriaus sėkmingumas priklauso nuo daugybės veiksnių: socialinės, ekonominės, kultūrinės šalies aplinkos, dirbančiųjų požiūrio, darbo pobūdžio ir organizacijos. Todėl siekiant suprasti atlyginimą kaip motyvatorių, būtina aptarti jo mokėjimo principus. Dažniausiai taikomi vienetinis, laikinis ir bazinis darbo užmokestis. Vienetinis darbo užmokestis – tai mokėjimas už atliktą individualų darbą. Juo įgyvendinamas pagrindinis teisingumo principas – priklausomybė tarp našumo ir atlyginimo. Tačiau kartu šis užmokestis neskatina tobulėjimo, mokymosi atlikti naujus sudėtingesnius darbus ir gali lemti produkcijos kiekybės, bet ne kokybės didėjimą. Laikinis darbo užmokestis mokamas pagal išdirbtus laiko vienetus. Šis atlyginimo mokėjimo principas grindžiamas mokėjimu ne už darbą, bet žmogui. Taip pažeidžiama rezultato ir atlyginimo priklausomybė ir tiesiogiai neskatinama dirbti našiai. Bazinis darbo užmokestis atspindi darbuotojo kvalifikacinius skirtumus, esant vidutiniam darbo našumui. Kompleksiškai vertinant darbuotojų pareigybes, gali būti nustatomi tokie kriterijai: žinios, profesinis patyrimas, savarankiškumas, rankų darbas, atsakomybė, psichologinė įtampa, fizinis krūvis, darbo sąlygos ir kt. Iš esmės šis darbo užmokestis minimaliai socialiai teisingas. Visuose šiuose mokėjimo būduose gali būti mokamos priemokos, atspindinčios darbo rezultatyvumą ar tam tikras darbuotojo savybes ir pan., taip kompensuojant jų neatitikimą teisingumo principui – rezultatyvumo ir atlyginimo priklausomybės.⁵³

Nefinansiniai motyvatoriai

Karjera ir tobulėjimo galimybės. Karjera – „individualiai suvokta požiūrių ir elgsenos seka, susijusi su darbo patyrimu bei asmeniniu individo gyvenimu“;⁵⁴ populiariu supratimu – kilimas tarnyboje, susijęs su didėjančiu atlygiu, atsakomybe, aukštesniu statusu ir prestižu. Karjera tenkina pagarbos ir savigarbos, sėkmės, pasiekimų ir pripažinimo poreikius. Siekdamas karjeros tikslų, kildamas pareigose, darbuotojas patiria pasitenkinimą pasiektais rezultatais, didinančiais jo pasitikėjimą savimi. Tai veikia kaip darbinės veiklos motyvatorius. Tinkama personalo vadyba, susijusi su karjeros valdymu, leidžia patenkinti darbuotojų potencialo plėtros ir profesinio augimo siekius, didinti kvalifikuotų specialistų skaičių, panaudoti darbuotojų galimybes, didinti jų pasitikėjimą savimi, užtikrinti gerus vadovų ir pavaldinių santykius.

⁵³ Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003. P. 251-253

⁵⁴ Sakalas A. Šalčius A. Karjeros valdymas. Kaunas: Technologija, 1997. P. 14

Organizacijos domėjimasis savo darbuotojų karjeros planavimu pats savaime teigiamai veikia darbuotojus ir didina jų darbinę motyvaciją.⁵⁵ Su karjera artimai siejasi darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, mokymas, ugdymas ir tobulėjimo galimybės.

Atsakomybės prisiėmimo ir dalyvavimo sprendimuose galimybės. Deleguojant užduotis, pareigas, teises ir atsakomybę darbuotojams jie verčiami prisiimti atsiskaitomybę ir pratinami vertinti. Didinamas jų pasitikėjimas savimi ir skatinami imtis iniciatyvos, priimti geresnius sprendimus ir siekti geresnių rezultatų.⁵⁶ Šios motyvavimo priemonės siejasi su darbo praturtinimo judėjimu, skatinančiu suteikti darbuotojams daugiau atsakomybės, autonomijos, sprendimų priėmimo laisvės.⁵⁷ Darbuotojai, kurie jaučiasi stiprūs ir pasitiki savimi, gali pasiekti geresnių rezultatų. Nevertinami ir nereikšmingais darbinėje veikloje laikomi darbuotojai, kuriems nesuteikiama atsakingų užduočių, nesiekia didelių rezultatų. Teoriškai sprendimo galią ir atsakomybę turi vadovai, bet jie gali ją deleguoti savo pavaldiniams, tokiu būdu stiprindami jų motyvaciją. Taip motyvuojami darbuotojai ima jaustis atsakingi už save, savo veiklą ir pasiekiamus rezultatus.⁵⁸

Saviraiškos ir gebėjimų pritaikymo galimybės. Su šiomis priemonėmis siejama įtraukimo į darbą koncepcija. V. Vroom duomenimis, galimybė išreikšti save darbe, įgyvendinant savo gebėjimus, didina darbo efektyvumą, suprantama tiek kaip darbo kokybė ir kiekybė, tiek kaip iniciatyvumas, gebėjimas mokytis ir bendradarbiauti. Šio motyvatoriaus veikimas priklauso nuo darbo organizavimo ir užduočių pobūdžio, jų pasiskirstymo laike.⁵⁹

Priklausomybės organizacijai jausmo ir organizacijos kultūros ugdymas. Išplėtotą organizacijos kultūrą įgalina motyvuoti vizija ir pavyzdžiu, apibrėžiant bendras vertybes ir jomis vadovaujantis. Bendra organizacijos vizija, kurią supranta ir palaiko darbuotojai, skatina riziką ir eksperimentavimą, padeda vykdyti įsipareigojimus, mažina nuolaidumą. Organizacijos vertybių sistema suteikia darbuotojams identiškumo jausmą, kuris ugdo įsipareigojimą organizacijai ir jos tikslams. Taip galima nukreipti ir formuoti motyvuotą darbuotojų elgesį.⁶⁰

Suvokdamas, kad yra svarbus savo organizacijos narys, darbuotojas yra motyvuojamas geriau dirbti. Gera darbuotojo savijauta organizacijoje yra emocinio požiūrio išraiška ir svarbi priemonė užtikrinti atsidavimą ir įsipareigojimą organizacijai. Nors šis motyvatorius gali būti įgyvendinamas ir finansinėmis priemonėmis, tačiau svarbios ir nefinansinės priemonės: gera

⁵⁵ Ten pat. P. 15-16

⁵⁶ Bakanauskienė I. Personalo valdymas. – Kaunas: VDU, 2002. P. 77-78

⁵⁷ Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. – Kaunas: Technologija, 1996. P.12

⁵⁸ Bruce R. J. Integruotos verslo studijos. 2002. P. 31-32

⁵⁹ Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. – Kaunas: Technologija, 1996. P.15

⁶⁰ Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2001. P. 113

darbinė aplinka, rodanti organizacijos dėmesį, rūpestį ir pagarbą savo darbuotojams; bendri renginiai, leidžiantys emociškai patirti bendrumą su organizacija ir su bendradarbiais ir kt.

1.4. Motyvacijos įgyvendinimo principai organizacijoje

Nuo organizacinės struktūros priklauso motyvacijos formos ir metodai, tuo tarpu organizacinių struktūrų formavimas priklauso nuo funkcinų, geografinių - teritorinių, vartotojiškų veiklos aspektų.

Vadybos kokybės gerinimui didelę reikšmę turi organizacijos motyvacijos sistemos paruošimas ir jos tobulinimas. Vadovui iškyla šie uždaviniai:

- problemos suvokimas,
- tikslų ir rezultatų konkretizavimas,
- variantų analizė,
- galutinio pertvarkymo varianto parinkimas,
- priemonių plano paruošimas, pasiektų rezultatų vertinimas.

Motyvacijavimas ir vadovavimas - pagrindinis įmonės valdymo sėkmės garantas. Darbuotojų motyvavimas realizuojamas priklausomai nuo organizacijos bei darbuotojų poreikių ir būtinumo, nulemto aplinkos. Tam reikalinga aplinkos ir organizacijos poreikių analizė, ir ypač svarbu išsiaiškinti darbuotojų individualius poreikius. Vieni trokšta pripažinimo, garbės ir prestižo, kiti siekia kuo didesnio darbo užmokesčio, kitiems nepaprastai svarbu jaustis saugiems, o dar kiti siekia realizuoti save darbe.⁶¹

Motyvacijai apibūdinti naudojamos tokios charakteristikos kaip energija, stiprumas, t. y. kokios nors galios „užtaisas“; motyvų kryptis, į ką ir kodėl motyvuota; motyvų kompleksas, visuma - atviri ir užslėpti motyvai; sąmonės/pasąmonės veiksniai, vidinė struktūra; valentingumas, patrauklumo laipsnis; vertės akcentai, tikėjimas sėkme, palankaus rezultato tikimybė; motyvų įvairovė; asmenybių įvairovė; dinamika, nuolatinis žmonių mokymasis; kintanti asmenybės prasmė.

Egzistuoja trys motyvacijos strategijos:

1. Skatinimas ir bausmė. Žmonės dirba dėl atlyginimo: tiems, kurie dirba daug ir gerai - mokama gerai; tiems, kurie dirba dar daugiau – jiems mokama dar daugiau; tie, kurie dirba nekokybiškai – jie baudžiami.

2. Motyvavimas darbu. Jeigu darbas žmogui įdomus ir teikia jam pasitenkinimą, tai ir jo atliekamo darbo kokybė bus aukšta.

⁶¹ Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija, 1996. P. 137

3. Sisteminis vadovavimas. Darbo tikslai turi būti nustatomi kartu su pavaldiniais. Ypač svarbus grįžtamasis ryšys santykiuose su pavaldiniais. Motyvacijos strategija grindžiama situacijos analize, pasirinktu valdymo stiliumi.

Darbuotojus motyvuoti gali skatinimas pinigais, nuobaudų skyrimas, dalyvavimo jausmo ugdymas, motyvavimas darbu, laimėjimų pripažinimas ir atlyginimas, dalyvavimas valdyme, grupinio darbo skatinimas, darbuotojų bendradarbiavimo ugdymas, ribojančių veiksmų eliminavimas.

Skatinimo veiksniai gali būti pastovūs ir daliniai. Pastovūs - kai skatinimas lydi kiekvieną teisingą darbuotojo veiksma. Tai labai sunku padaryti normaliose darbo situacijose. Todėl plačiau naudojami daliniai veiksniai:

- skatinimas laiko intervalais (pastoviais arba įvairiais);
- skatinimas proporcijomis (pastoviomis arba įvairiomis, t.y. po tam tikro arba įvairaus teisingų veiksmų skaičiaus)⁶².

Labai retais atvejais prisirišimas prie darbo vietos darbuotojui yra svarbiau už finansines vertybes. Norint, kad pinigai efektyviai motyvuotų, specialistams pritraukti ir išlaikyti turi būti mokamas toks atlyginimas, kuris atitiktų darbo vertę kompanijoje. Svarbu susieti atlyginimą su darbo atlikimo kokybe. Darbuotojas turi būti įsitikinęs, kad jo papildomos pastangos yra lydimos papildomo atlyginimo.

Motyvacija nėra susijusi vien su apdovanojimais. Darbuotojai turėtų žinoti, kas jų laukia, jei tarnybinės pareigos bus atliekamos nekompetentingai ir nesąžiningai, kokios nuobaudos laukia už vieną ar kitą pažeidimą. Teisingai taikomos ir darbuotojams žinomos nuobaudos motyvuoja pagerinti darbo rezultatus.

Darbuotojų tikslų susitapatinimas su organizacijos tikslais taip pat motyvuoja darbuotojus didinti savo darbo efektyvumą. Motyvavimas darbu pagrįstas atliekamo darbo suinteresuotumu, pasitenkinimo jausmu, galimybe realizuoti savo gebėjimus, priimant sprendimus ir vykdant gamybines užduotis.

Svarbų vaidmenį atlieka gerų darbo sąlygų užtikrinimas. Pagrindinis personalo vadybos elementas yra darbo vieta. Stengiantis, kad būtų išspręstos svarbios organizacinės ir personalo problemos, taip pat ir motyvacijos problema, yra atliekama darbo vietos analizė. Ji reikalinga tam, kad būtų galima suprojektuoti darbo vietą, surasti organizacijai reikiamus darbuotojus, vykdyti objektyvią darbuotojų atranką, paruošti darbo vertinimo kriterijus, kelti personalo kvalifikaciją arba ją perkvalifikuoti, paruošti karjeros planą, parengti personalo materialinio ir moralinio skatinimo sistemą, užtikrinti darbo saugą.

⁶² Ten pat. P. 138

Vadovas, norėdamas paveikti darbuotojo elgesį darbe, turi parinkti atitinkamas motyvacijos priemones. Įvairūs autoriai siūlo skirtingas motyvacijos priemonių klasifikacijas. Yra žinomos motyvavimo priemonės, nepiniginės, piniginės ir materialinės bei demotyvuojančios, piniginės ir socialinės, formalios, neformalios, piniginės ir moralinės.⁶³

Autorė pastebėjo, kad šiuo metu darbuotojų motyvavimas remiasi atskiromis individų motyvavimo priemonėmis ir nesudaro visos motyvavimo sistemos, tai motyvacijos veiksnių rinkinys, kuriuos sunku valdyti kaip vientisą visumą, kartais tiesiog neįmanoma perprasti kiekvieno darbuotojo lūkesčių, įvertinti vidinį atlygį ir stengtis reguliuoti sudėtingą žmonių elgesį. Tačiau būtina stengtis suvienyti visus organizacijos narius, kad būtų pasiektas bendras tikslas. Motyvavimo priemonės taip pat bus veiksmingos tik tada, kai sudarys visumą, o ne bus taikomos atskirai.

⁶³ Marcinkevičiūtė L. Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2005, Nr. 34. P. 77-82.

II. PERSONALO MOTYVAVIMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE: YPATUMAI IR PROBLEMAS

2.1. Motyvacijos viešajame ir privačiame sektoriuje skirtumai

Kalbant apie motyvavimą apskritai, reikia atkreipti dėmesį, kad viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija priklauso nuo viešojo administravimo modelio. Jis suprantamas įvairiai, bet daugiau ar mažiau pripažįstama, kad jam būdinga griežta biurokratijos hierarchinė struktūra, kuriai formaliai vadovauja politikai ir kurioje jų sprendimus kaip nuolatiniai, nešališki ir neutralūs pareigūnai įgyvendina valstybės tarnautojai. Šis tradicinis viešojo administravimo modelis yra grindžiamas M. Vėberio biurokratijos teorija ir buvo sukurtas XX a. pirmaisiais dviem dešimtmečiais. Jam būdingos griežtai nustatytos, juridškai įteisintos ir administracinėmis nuostatomis tvarkomos veiklos sritys, griežtą subordinaciją ir kontrolę numatanti hierarchija, įstaigos valdymas iš anksto parengtais dokumentais, oficialios veiklos atskyrimas nuo privataus gyvenimo, įstaigos valdymas šiuolaikiniais metodais, nuolatinis darbuotojų kvalifikacijos kėlimas.⁶⁴

Priešingai nei privačiojo sektoriaus vadybos studijose, viešojo sektoriaus tyrimuose motyvacijos tema ilgai nebuvo nagrinėjama. Tai – viena iš priežasčių, kodėl viešojo sektoriaus personalo vadyba perima privataus sektoriaus motyvacijos teorijas ir metodikas. Šios teorijos ne visuomet gali atsižvelgti į viešojo sektoriaus specifiką, todėl jas taikyti derėtų atsargiai. Literatūroje ne tik minima, kad valstybės tarnautojams atlyginimai nėra labai svarbus motyvatorius, bet ir išskiriami ypatingi viešajam sektoriui būdingi motyvatoriai. Perry pateikia tokius keturis specifinius motyvacijos šaltinius:

1. potraukis politikai ir strategijos formavimui;
2. pasiaukojimas;
3. potraukis visuomeninei gerovei;
4. užuojauta.

Rainey ir Steinbauer viešajam sektoriui būdingą motyvaciją apibrėžia kaip bendrą altruistinę motyvaciją, skatinančią siekti pasitarnauti bendruomenės, tautos ir žmonijos gerovei.

⁶⁴ Puškorius S., red. Viešojo sektoriaus institucijų administravimas. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2002. P. 39-40

Ši motyvacija, šalia kitų motyvatorių, veikia pačius įvairiausius procesus, susijusius su žmogiškaisiais ištekliais.⁶⁵

Kita vertus, esama daugelio skirtingų nuomonių apie šios ir bendresnės motyvacijos ir jos priežasčių skirtumus viešajame ir privačiajame sektoriuose. Skirtumų randama pirmiausia darbo kontekste – jis viešojo sektoriaus organizacijų atžvilgiu buvo suprantamas kaip visiškai skirtingas nuo privačiojo sektoriaus organizacijų.⁶⁶ Šie skirtumai ypač sieti su šių sektorių visuomenėje atliekamomis funkcijomis. Viešosios organizacijos yra susijusios su kompleksinėmis socialinėmis funkcijomis, teikia produkciją ir paslaugas, kurių teikimas rinkos sąlygomis būtų vargiai įmanomas. Viešojo sektoriaus organizacijos kartais gali gyvuoti pasiūlos ir pasiūlos pagrindu, bet šios jėgos nebūtinai nukreipia į optimalų efektyvumą, nes viešojo sektoriaus produktų ir paslaugų vartotojai dažnai skiriasi nuo privačiojo sektoriaus analogiškų produktų vartotojų. Todėl ekonominiai efektyvumo rodikliai yra neįmanomi. Be to, viešąsias programas finansuoja asmenys, kurie tiesiogiai negauna šių programų naudos, todėl šalia ekonominio efektyvumo reikalavimo atsiranda nešališkumo, atskaitomybės ir atsakingumo reikalavimai. Nesant rinkos informacijos bei paskatų ir esant didesnei išorinių jėgų įtakai viešojo sektoriaus organizacijos suvokiamos kaip turinčios daugybę konfliktuojančių tikslų. Toks konfliktiškumas ir kompleksiškumas ne tik padaro šių organizacijų veiklos lūkesčius dviprasmiškais, bet lemia ir didesnę formalių procedūrų varžymą tarnautojų veikloje. Tad gali atrodyti, kad viešojo sektoriaus darbo kontekstas labiau varžo tarnautojus daryti ką nors bloga, nei skatina daryti ką nors gera.⁶⁷

Šie sektorių skirtumai buvo labai akcentuojami teorinėje literatūroje, bet itin ne daug tyrimų juos patvirtino empiriškai. Egzistuojantys tyrimai pateikia skirtingus duomenis. Baldwin atliktas tyrimas⁶⁸ patvirtino, kad privačiojo sektoriaus darbuotojai aiškiau supranta savo organizacijos tikslus, nei viešojo sektoriaus tarnautojai, bet Rainey neaptiko skirtumų nei tikslų aiškumo, nei dviprasmiškumo atžvilgiu.⁶⁹ Taip pat nesutariama dėl procedūrinių suvaržymų būdingumo vienam ar kitam sektoriui. Dvi studijos apie atlygį parodė, kad viešojo sektoriaus tarnautojai silpniau suvokia ryšį tarp išorinio atlygio (darbo užmokesčio ir darbo saugumo) ir

⁶⁵ Vandenabeele W., Houdeghem A., Maesschalck J ir kt. Values and Motivation in Public Administration: Public Service Perspective. EGPA 2004 Annual Conference. Four months after: Administering the New Europe. 1-4 September 2004, Ljubljana, Slovenia. P. 52-60

⁶⁶ Baldwin J. N., Farley Q. A. Comparing the Public and Private Sectors in the United States: A Review of the Empirical Literature // Farazmand A. ed., Handbook of Comparative and Development Public Administration. New York: Marcel Dekker, 1991

⁶⁷ Wright B. E. Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model // Journal of Public Administration Research and Theory. 2001, No. 11(4). P. 566-567

⁶⁸ Baldwin J. N. Public versus Private: Not That Different, Not That Consequential // Public Personnel Management. 1987, No. 16 (2). P. 181-193

⁶⁹ Rainey H. G. Private Agencies and Private Firms: Incentive Structures, Goals and Individual Roles // Administration and Society. 1983, No. 15 (2), P. 207-242

savo veiklos nei privačiojo sektoriaus darbuotojai. Nors šie hipotetiniai skirtumai vaidina didelį vaidmenį viešojo sektoriaus darbo motyvacijos modeliuose, empiriniai duomenys jų iki galo nepatvirtina.⁷⁰

Tokie patys skirtumai gali būti pastebimi ir darbuotojo atliekamoje veikloje. Pavyzdžiui, kai kurie teoretikai teigia, kad viešojo sektoriaus darbuotojai gali suvokti didesnę savo darbo reikšmę ir sudėtingumą, nes šio sektoriaus organizacijos sudaro sąlygas darbuotojams dirbti svarbiose socialinėse srityse. Tačiau kiti mokslininkai teigia, kad bet kokią šios veiklos naudą užstoja daugybė nevienareikšmių ir konfliktuojančių tikslų, kuriuos kelia viešojo sektoriaus organizacijos ir kurie veiklą padaro sunkiai valdomą ir vertinamą. Su viešuoju sektoriumi dažnai siejamas formalių suvaržymų vyravimas taip pat, manoma, kad viešajame sektoriuje yra mažinamas darbų autonomiškumas, įvairovė, sudėtingumas.⁷¹

Ryšys tarp darbo konteksto ir darbo charakteristikos tiesiogiai nebuvo tirtas, bet buvo atlikti darbo charakteristikų skirtumų sektoriuose tyrimai, besiremiantys spėjimu, kad šie egzistuoja kaip darbo konteksto skirtumų pasekmė. Nuodugnioje studijoje apie viešojo sektoriaus darbų įtaką motyvacijai ir pasitenkinimui darbu Emmert ir Toher⁷² nustatė, kad viešojo sektoriaus darbuotojai nesiskiria savo profesiniai gebėjimais; tokių skirtumų nepavyko rasti ir Rainey.⁷³ Tačiau Posner ir Schmidt pateikia priešingus duomenis – viešojo sektoriaus darbuose esama ne tik didesnės darbų įvairovės, bet ir daugiau reikšmingų užduočių. Posner ir Schmidt nustatė, kad viešojo sektoriaus darbuotojai suvokė savo darbą kaip pasižymintį didesne darbų įvairove ir atlikimo vertingumu nei privačiojo sektoriaus darbuotojai.⁷⁴ Tiesa, šiems teiginiams prieštarauja duomenys, liudijantys, kad viešojo sektoriaus darbuotojai patiria mažesnę asmeninės reikšmės sustiprinimą ir turi mažesnes galimybes daryti įtaką savo organizacijoms. Vieni tyrimai rodo, kad viešojo sektoriaus darbuotojai mano, jog dirbantieji privačiame sektoriuje turi geresnes galimybes dirbti įdomų ir išbandymus keliantį darbą, kiti tyrimai nustatė, kad viešojo sektoriaus darbuotojai patiria tą patį užduočių sudėtingumo laipsnį ar net didesnius darbinis iššūkius. Šie tyrimai pateikia tam tikrų, nors ir ne neginčijamų duomenų apie tai, kad darbo charakteristikos skiriasi priklausomai nuo sektoriaus funkcijos.⁷⁵

⁷⁰ Wright B. E. Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model // *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2001, No. 11(4). P. 567-568

⁷¹ Ten pat. P. 568

⁷² Emmert M. A., Taher W. A. Public Sector Professionals: The Effects of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement // *American Review of Public Administration*. 1992, No. 22 (1). P. 37-48

⁷³ Rainey H. G. Private Agencies and Private Firms: Incentive Structures, Goals and Individual Roles // *Administration and Society*. 1983, No. 15 (2), P. 207-242

⁷⁴ Posner B. Z., Schmidt W. H. Determining Managerial Strategies in the Public Sector: What Kinds of People Enter the Public and Private Sectors? An Updated Comparison of Perceptions, Stereotypes, and Values // *Human Resource Management*. 1982, No. 21 (2), P. 35-43

⁷⁵ Wright B. E. Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model // *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2001, No. 11(4). P. 568-569

Keli tyrėjai analizavo viešojo sektoriaus tarnautojų požiūrį į darbą ar organizacines sistemas ir, pasirodo, pasitenkinimas darbu buvo dažniausiai vertinamas požiūris. Šie požiūriai atspindi darbuotojų ir jų aplinkos sąveiką, nustatant tai, kiek atitinka darbuotojų lūkesčiai iš darbo (darbo motyvai) ir tai, ką iš jo gaunantys jie jaučiasi (darbo aplinka). Manoma, kad sektorių skirtumai, susiję su kitokiomis darbuotojų ir darbo aplinkos charakteristikomis, daro didelę įtaką pasitenkinimui darbu. Pavyzdžiui, viešojo sektoriaus darbuotojai dažniausiai laikomi mažiau patenkintais darbu nei privačiojo sektoriaus darbuotojai (Baldwin ir Farley⁷⁶, Rainey⁷⁷, ir kt. teigimu). Viena lemiančių priežasčių yra tai, kad nors viešųjų organizacijų misijos gali teikti didesnes galimybes darbuotojams siekti altruistinių tikslų, bet organizacijų struktūra trukdo įgyvendinti šias galimybes. Visuomeniniai tikslai dažnai yra dviprasmiški ar net konfliktuojantys, todėl darbuotojams sunku suprasti ir įgyvendinti šiuos tikslus. Teigiama, kad viešųjų organizacijų atlyginimų politika taip pat lemia mažesnę šio sektoriaus darbuotojų pasitenkinimą.⁷⁸

Nepaisant loginių aiškinimų, pasitelkiamų numatyti sektorių skirtumus pasitenkinime darbu, empiriniai duomenys taip pat patvirtina šiuos skirtumus. Jų pobūdis yra įvairūs, tad vis dėlto sunku pagrįstai paaiškinti sektoriaus ypatumus. Pavyzdžiui, tyrimai, kuriuose vertintas tiesiog pasitenkinimas darbu, atskleidė, kad viešojo sektoriaus darbuotojai yra patenkinti ar bent labiau patenkinti darbu nei privačiojo sektoriaus darbuotojai. Empiriniai tyrimai, kuriuose tirti konkretūs pasitenkinimo darbu aspektai, nepateikia tokių vieningų išvadų: vieni jų teigia, kad viešojo sektoriaus darbuotojai yra patenkinti pagarbos, autonomijos ir saviraiškos poreikių įgyvendinimu, kiti tyrimai tai neigia.⁷⁹

Dar sunkiau, jei vertinami ir kiti pasitenkinimo šaltiniai – atlyginimas ir darbo saugumas. Kai kurie tyrimai nustatė, kad viešojo sektoriaus darbuotojai yra mažiau patenkinti savo uždarbiu, kiti tyrimai neigia šį skirtumą, o tretieji teigia esant didesnę pasitenkinimą atlygiu. Panaši įvairovė matoma ir darbo saugumo atveju.⁸⁰ Nors tokie įvairūs duomenys smarkiai riboja galimybę daryti apibendrintas išvadas apie viešojo sektoriaus darbuotojus, remiantis jų požiūriu į organizaciją ir darbą, bet vis dėlto paneigia nuomonę, kad viešojo sektoriaus darbuotojams būdingas visiškas nepasitenkinimas darbu.

⁷⁶ Baldwin J. N., Farley Q. A. Comparing the Public and Private Sectors in the United States: A Review of the Empirical Literature // Farazmand A. ed., Handbook of Comparative and Development Public Administration. New York: Marcel Dekker, 1991

⁷⁷ Rainey H. G. Public Management: Recent Research on the Political Context and Managerial Roles, Structures and Behaviors // Journal of Management. 1989, No. 15 (2). P. 229-250

⁷⁸ Wright B. E. Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model // Journal of Public Administration Research and Theory. 2001, No. 11(4). P. 569

⁷⁹ Ten pat. P. 569-570

⁸⁰ Ten pat. P. 570

Tad nors teoriškai linkstama pabrėžti sektorių skirtumus, stebėtinai mažai empirinių duomenų patvirtina vieningus sektorių skirtumus darbuotojų ar darbo aplinkos charakteristikose. Šie duomenys iliustruoja teorinės literatūros spragas. Pavyzdžiui, privačiojo – viešojo sektorių perskyros reikalauja pateikti organizacijų tipologiją, pagal kurią galima būtų skirti sektorius. Kai kurie mokslininkai teigia, kad ši perskyra yra apibrėžiama klaidingai. Lyginamasis tyrimų pobūdis taip pat reikalauja atsitiktinių pavyzdžių iš daugybės organizacijų ir darbuotojų – tik taip tyrėjai gali išskirti skirtumus. Sektoriaus personalo lyginimuose, atliktuose viešojo sektoriaus motyvacijos tyrimuose, pavyzdžiai turi būti parenkami sektoriaus, organizacijos ir darbuotojo lygmenimis, kad būtų išvengta sektoriaus ir demografinių, kultūrinių, profesinių skirtumų maišaties. Tokius pavyzdžius surinkti yra sunku ir jų dažniausiai trūksta šio sektoriaus motyvaciją nagrinėjančioje literatūroje. Tyrimų tobulinimas gali išspręsti šiuos prieštaravimus, bet net jei skirtumai ir egzistuoja, jie gali būti minimalūs. Be to, nors šių tyrimų lyginamasis pobūdis įtakoja viešojo administravimo teorijos kūrimo procesą ir padėjo paneigti potencialiai žalingus stereotipus, jis kartu išskėlė naujus reikalavimus teorijai ir tyrimo praktikai.⁸¹

Net jei sektorių skirtumai yra abejotini, viešojo sektoriaus ir jų aplinkos įtakos darbo motyvacijai tyrimai gali būti naudingi identifikuojant ir suprantant darbo motyvacijos veiksnius.

Motyvacijos dirbti įvairovė, manoma, priklauso nuo individualių poreikių, vertybių ir atlygio lūkesčių skirtumų. Jie suvokiami kaip pagrindas motyvuojančiam elgesiui, nes viešojo sektoriaus vadovų vertybių ir atlygio lūkesčių supratimas yra svarbiausias kuriant organizacinės aplinkos struktūrą ir skatinimo sistemas, skirtas patenkinti šiuos lūkesčius. Pavyzdžiui, keli tyrimai, skirti darbo motyvacijos įvertinimui, neaptiko jokių skirtumų tarp viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų vadovų lygmenyje.⁸² Šie duomenys gali rodyti, kad svarba, kurią viešojo sektoriaus darbuotojai teikia galimybėms, kurios, manoma, yra prieinamesnės viešajame sektoriuje (altruistinė veikla, vidinis atlygis), gali kompensuoti su šiuo sektoriumi siejamą žemą išorinio atlygio lygį. Deja, viešojo sektoriaus darbuotojų motyvų skirtumai nebuvo susieti su kokiomis nors specifinėmis elgesio pasekmėmis, pavyzdžiui, darbo motyvacija.

Nesėkmingi bandymai rasti ar bent tirti šiuos pamatinius ryšius iš dalies priklauso nuo teorinės šios tyrimo krypties bazės. Daugelis motyvacijos viešajame sektoriuje tyrimų buvo grindžiama humanistinėmis teorijomis – poreikių hierarchijos (Maslow) ar dviejų veiksmų teorija (Herzberg, Mausner ir Snyderman). Šios teorijos, akcentuojančios darbuotojų poreikių motyvų identifikaciją, labiau numanė, nei tyrė ryšį tarp požiūrių ar vertybių ir elgesio.

⁸¹ Ten pat. P. 570-571

⁸² Pvz., Emmert M. A., Taher W. A. Public Sector Professionals: The Effects of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement // American Review of Public Administration. 1992, No. 22 (1). P. 37-48

Šiuolaikiniai tyrimai jas kritikuoja: jos negali paaiškinti, kaip asmuo elgsis, siekdamas ar bandydamas išvengti tam tikro rezultato.⁸³

Daugelyje darbo motyvacijos viešajame sektoriuje tyrimų asmenys buvo prašomi įvertinti pasitenkinimo, kiek darbo aplinka išpildo svarbiausius poreikius ar teikia norimą atlygį. Jei poreikio patenkinimas ar atlygio gavimas atspindi motyvus, lemiančius elgesį, pasitenkinimas šiais darbo aspektais nurodo būtinas optimalios darbuotojo motyvacijos sąlygas. Kai kuriais tyrimais būtent siekta nustatyti poveikio priemones, kurios padėtų viešojo sektoriaus organizacijoms motyvuoti darbuotojus. Maslow teigia, kad poreikis labiausiai motyvuoja, kai yra svarbus individui ir yra nepatenkintas. Siekiant nustatyti poreikius ir atlygius, galinčius labiausiai motyvuoti darbuotoją, buvo apskaičiuoti potencialiai motyvuojantys taškai – jungiant laipsnius, kiek tam tikras poreikis yra svarbus ir kiek nepatenkintas. Newstrom ir kt. nustatė, kad atlyginimas ir darbo sąlygos turi didelę motyvuojančią galią, o socialiniai poreikiai – nedidelę.⁸⁴ Priešingus duomenis pateikė Khojasteh – tarpasmeniniai ryšiai, pripažinimas, pasiekimai ir karjera laikomi turinčiais didelę motyvuojančią galią, o atlyginimo ir darbo sąlygų motyvavimas buvo žymiai silpnesnis.⁸⁵

Emmert ir Taher siekė tiesiogiai susieti darbo pasitenkinimą ir motyvaciją viešajame sektoriuje. Nors pasitenkinimas socialiniais santykiais darbe siejasi su darbuotojo pripažįstama vidine darbo motyvacija, ji nepriklauso nuo pasitenkinimo atlyginimu ir darbo saugumu. Nors šie duomenys iš dalies patvirtina pasitenkinimo darbu ir darbo motyvacijos ryšį, jie ir jų teorinis pagrindas prieštarauja darbui už viešojo sektoriaus ribų. Pasitenkinimas darbu gali būti susijęs su darbuotojų pritraukimu ir išlaikymu, tačiau tiesioginio ryšio tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo nėra.⁸⁶ Šie duomenys tik patvirtina tai, kas jau buvo žinoma apie atlygio sistemas: produktyvumą atlyginimas didina tik tuomet, jei jis priklauso nuo pageidaujamo elgesio. Darbuotojai gali būti patenkinti darbu, už kurį mokamas didelis atlyginimas ir kuriame iš jų mažai reikalaujama. Šiuo atveju pasitenkinimas priklauso nuo organizacinės narystės palaikymo, o ne nuo organizacinių pareigų atlikimo. Todėl, jei pasitenkinimas darbu siejasi su vienu elgesiu, grindžiamu motyvacija prisijungti ir išlikti organizacijoje, jis nebūtinai turi sietis su kitu, grindžiamu motyvacija sunkiai ir gerai dirbti.

⁸³ Wright B. E. Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model // *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2001, No. 11(4). P. 571

⁸⁴ Newstrom J. W., Reif W. E., Monczka R. M. Motivating the Public Employee: Fact vs. Fiction // *Public Personnel Management*. 1976, No. 5. P. 67-72

⁸⁵ Khojasteh M. Motivating the Private vs. Public Sector Managers // *Public Personnel Management*. 1993, No. 22 (3). P. 391-401

⁸⁶ Emmert M. A., Taher W. A. Public Sector Professionals: The Effects of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement // *American Review of Public Administration*. 1992, No. 22 (1). P. 37-48

Darbo kontekstas nurodo organizacinės aplinkos, kurioje dirba darbuotojai, charakteristikas. Organizaciniai kintamieji gana plačiai buvo tirti dėl jų numanomo ryšio su organizaciniais rezultatais, todėl buvo tikimasi, kad yra ryšys ir tarp organizacijos teikiamų darbo sąlygų ir darbuotojo požiūrio bei elgesio. Buvo manoma, kad įvairūs darbo konteksto faktoriai – organizacijos tikslai, struktūra, atlyginimo sistemos – daro tiesioginį poveikį darbuotojo darbo motyvacijai ir netiesioginę per darbo charakteristiką ir pasitenkinimą.⁸⁷

Nors darbo kontekstui motyvacijos viešajame sektoriuje atžvilgiu buvo teikiama didelė reikšmė, iš tiesų esama stebėtinai mažai šio ryšio tyrimų. Remdamiesi duomenimis, kad darbuotojai viešosiose organizacijose mažiau jaučia, jog išorinis atlygis priklauso nuo veiklos rezultatų, Alonso ir Lewis abejojo, ar šie atlygiai gali pagerinti darbuotojų veiklą. Šių tyrėjų nuomone, viešojo sektoriaus darbuotojai dirba geriau, jei mato stiprų ryšį tarp atlygio ir veiklos. Baldwin nustatė, kad su darbo motyvacija siejasi organizacijos tikslų aiškumas, bet neturi ryšio darbo saugumas ir procedūriniai suvaržymai. Šios studijos lyg ir patvirtina darbo konteksto poveikį elgesiui, bet tyrimų šioje srityje trūkumas neleidžia suprasti pamatinio ryšio tarp darbo konteksto ir motyvacijos nuodugniau.⁸⁸

Taigi, autorė pastebi, kad nėra vieningo ir argumentuoto, empiriniais duomenimis pagrįsto darbo motyvacijos teorijos taikymo viešajame sektoriuje supratimo, esantys tyrimai ir jų lyginimas parodo, koks svarbus yra atsižvelgimas į konkrečias teorijos taikymo aplinkybes.

2.2. Viešojo sektoriaus valstybės tarnautojų motyvavimo ypatumai ir problemos

Viešųjų institucijų personalo sistemai būdingos kelios svarbios problemos, susijusios su šio sektoriaus veiklos trūkumais. Thom ir Ritz išskiria tokias svarbiausias problemas:

- motyvacijos siekti rezultatyvumo stygius,
- valstybės tarnautojo statusas,
- netinkamos darbuotojų skatinimo ir atlygio už darbą sistemos,
- tobulėjimo ir kvalifikacijos kėlimo galimybių stoka,
- automatiškai vykstantis kilimas karjeros laiptais,
- netenkinanti personalo atrankos sistema.

⁸⁷ Wright B. E. Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model // Journal of Public Administration Research and Theory. 2001, No. 11(4). P. 573

⁸⁸ Ten pat. P. 573-574

Motyvacijos stygius viešajame sektoriuje pirmiausiai sietinas su jį reglamentuojančiomis teisinėmis nuostatomis, kurios neleidžia efektyviai panaudoti darbuotojų potencialo. Šios srities valdymas organizuojamas remiantis darbo pasidalijimu ir hierarchine sistema, kuri nenumato asmeninės kiekvieno darbuotojo atsakomybės už darbo rezultatus, todėl tarnautojas nėra motyvuotas siekti geresnių darbo rezultatų.

Kiti autoriai motyvacijos stygiaus priežastimi laiko sąlygų atsiskleisti darbuotojų galimybėms nesudarymą ir nepanaudojamą jų ryžtą siekti geresnių rezultatų. Pagrindinė valstybės tarnautojo statuso poveikio darbo rezultatyvumui keliamą problema yra pernelyg didelis jos griežtumas, ribojantis lankstumą ir neleidžiantis išnaudoti personalo galimybių ir siekti jiems asmeninės karjeros. Galimybių siekti karjeros ir tobulėti stoka siejama su karjeros kaip kilimo hierarchinėmis pakopomis samprata. Tik ribotas darbuotojų skaičius gali pereiti į aukštesnes pareigas, o kiti turi tenkintis periodiškai didėjančiu darbo užmokesčiu. Reikalinga valstybės tarnybos koncepcija, kuri leistų laisviau rinktis institucijas, veiklos sritį ir taip taptų patrauklesnė. Daugumos šalių viešajame sektoriuje atlyginimas nepriklauso nuo darbo rezultatų, o jei ir priklauso, tai labai nežymia dalimi. Dėl stiprios privačiojo sektoriaus konkurencijos ir neigiamo valdininkų įvaizdžio viešasis sektorius linksta perimti privačiojo individualiai skaičiuojamo atlygio už darbą sistemą.⁸⁹

⁸⁹ Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. P. 229-235

III. PERSONALO MOTYVAVIMO MODELIS LIETUVOJE

3.1. Įstatyminis motyvavimo viešojoje tarnyboje sistemos reglamentavimas

1990 m. atkūrus nepriklausomybę, Lietuvoje imta ieškoti tinkamo valstybės tarnybos modelio. Iki 1995 m. nebuvo valstybės tarnybą reglamentuojančių teisės aktų. Valstybės tarnautojų darbą reglamentavo Darbo įstatymas, o institucijos ir įstaigos veikė besiremiamos savais kriterijais. Pirmą kartą įstatymiškai apibrėžta valstybės tarnautojo sąvoka ir reglamentuoti visuomeniniai santykiai valstybės tarnyboje buvo 1995 m., priimtame Valdininkų įstatyme. Jame buvo apibrėžti valdininkus motyvuojantys veiksniai:

- vertinimas,
- skatinimas,
- darbo laikas,
- užmokestis,
- atostogos.

Siekiant geresnio teisinio valstybės tarnybos reguliavimo buvo pradėtas rengti ir 1999 m. įsigaliojo naujas Valstybės tarnybos įstatymas. Įstatymo sudėtingumas, ypatingas detalumas ir prieštaravimas kitiems teisės aktams lėmė sunkų jo praktinį įgyvendinimą. Todėl 2001 m. imti svarstyti šio įstatymo pakeitimo projektai. Naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymas priimtas 2002 m., o 2005 m. priimtas kai kurių jo straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas. Tai – svarbiausi valstybės tarnautojų motyvavimą reglamentuojantys įstatymai.

Valstybės tarnautojų **skatinimą** reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymo septintas skyrius, 27 straipsnis. Jame numatyta, kad už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą tarnautojas gali būti skatinamas padėka, vardine dovana ir vienkartinė pinigine išmoka. Išmokos skiriamos labai gerai ar gerai įvertinus valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą kalendoriniais metais, atlikus vienkartinės ypatingos svarbos užduotis, įstatymo nustatytų švenčių progomis, valstybės tarnautojų gyvenimo ir darbo metų jubiliejinių sukakčių progomis, valstybės tarnautojams išeinant į pensiją. Sprendimą dėl vienkartinės piniginės išmokos skyrimo priima valstybės tarnautoją į pareigas priėmęs asmuo. Išmoka gali būti skiriama ne daugiau kaip kartą per metus ir negali viršyti 100 procentų nustatytosios valstybės tarnautojo pareiginės algos. Ji

negali būti skiriama valstybės tarnautojui, kuriam per paskutinius 12 mėnesių paskirta tarnybinė nuobauda.⁹⁰

Įstatyme reglamentuoti šie motyvuojantys veiksniai:

Valstybės tarnautojų **karjerą** reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymo penktas skyrius, 18-22 straipsniai. Į kitas, aukštesnes pareigas valstybės tarnautojas gali pereiti laimėjęs konkursą arba be konkurso jį į darbą priėmusio asmens sprendimu ir įvertinus valstybės tarnautojų vertinimo komisijai. Be konkurso ir komisijos įvertinimo tarnautojas į aukštesnes pareigas gali būti perkeltas tik laikinai ir tik esant būtinybei.⁹¹

Viešojo sektoriaus darbuotojų karjerai labai svarbus darbuotojo ir jo tarnybinės veiklos vertinimas. Šio vertinimo tikslas – įvertinti įstaigos vadovo, karjeros valstybės tarnautojo ar pakaitinio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatus bei kvalifikaciją. Tarnautojo tarnybinę veiklą per kalendorinius metus vertina jo tiesioginis vadovas. Veikla vertinama labai gerai, gerai arba nepatenkinamai.⁹²

Taip pat vertinimo komisija gali įvertinti valstybės tarnautoją arba labai gerai, arba gerai, arba nepatenkinamai. Vertinimo komisija turi teisę pakviesti dalyvauti savo posėdyje vertinamo valstybės tarnautojo tiesioginį vadovą.⁹³

Vertinimo komisija, įvertinusi valstybės tarnautoją labai gerai, valstybės tarnautoją į pareigas priėmusiam asmeniui siūlo:

1. suteikti valstybės tarnautojui trečią arba aukštesnę kvalifikacinę klasę;
2. perkelti karjeros valstybės tarnautoją į aukštesnes pareigas;
3. palikti tą pačią (aukščiausią) kvalifikacinę klasę ir gaunamą priedą už kvalifikacinę klasę, jei toje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje nėra galimybės pasiūlyti aukštesnių pareigų.⁹⁴

Vertinimo komisija, įvertinusi valstybės tarnautoją nepatenkinamai, valstybės tarnautoją į pareigas priėmusiam asmeniui siūlo:

1. tobulinti valstybės tarnautojo kvalifikaciją;
2. suteikti valstybės tarnautojui žemesnę kvalifikacinę klasę arba panaikinti trečią kvalifikacinę klasę;

⁹⁰ Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1708.

⁹¹ Ten pat.

⁹² Ten pat.

⁹³ Ten pat.

⁹⁴ Ten pat.

3. perkelti karjeros valstybės tarnautoją į žemesnes pareigas;
4. atleisti valstybės tarnautoją iš pareigų, jei du kartus iš eilės jis įvertintas nepatenkinamai.⁹⁵

Kai iškyla abejonių dėl įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatų arba yra valstybės tarnautojo rašytinis prašymas perkelti į aukštesnes pareigas, tiesioginio valstybės tarnautojo vadovo rašytiniu motyvuotu pasiūlymu ir valstybės tarnautoją į pareigas priėmusio asmens sprendimu (įsakymu) gali būti neeilinis valstybės tarnautojo vertinimas. Be to, neeilinis valstybės tarnautojo vertinimas gali būti ir tuo atveju, kai yra valstybės tarnautojo tiesioginio vadovo pasiūlymas suteikti valstybės tarnautojui trečią arba aukštesnę kvalifikacinę klasę. Neeilinis valstybės tarnautojo vertinimas gali būti ne anksčiau kaip praėjus 6 mėnesiams nuo eilinio valstybės tarnautojo vertinimo dienos.⁹⁶

Valstybės tarnautojų karjerą ir vertinimą dar reglamentuoja LR Vyriausybės nutarimas Dėl Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo (2002 m. gegužės 20 d. nutarimas Nr. 685), Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų (2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909).

Darbo **užmokestis** tai atlyginimas už darbą. Valstybės tarnautojų darbo užmokestį reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymo šeštas skyrius, 23-26 straipsniai. Valstybės tarnautojų užmokestį sudaro pareiginė alga, priedai ir priemokos, kurie negali viršyti 70 procentų pareiginės algos. Pareiginė alga priklauso nuo pareigybės kategorijos, kurių yra trisdešimt. Visos pareigybės, kurios priklauso tai pačiai kategorijai, turi vienodą pareiginę algą. Algos dydis skaičiuojamas pagal pareiginės algos koeficientą, kurį numato Valstybės tarnybos įstatymas. Dirbantiems ne visą darbo dieną ar ne visas mėnesio dienas tarnautojams alga skaičiuojama pagal išdirbtų dienų skaičių.⁹⁷

Priedai mokami:

1. už tarnybos Lietuvos valstybei stažą,
2. už kvalifikacinę klasę ar kategoriją,
3. už laipsnį ar tarnybinį rangą,
4. už diplomatinį rangą.⁹⁸

⁹⁵ Ten pat.

⁹⁶ Ten pat.

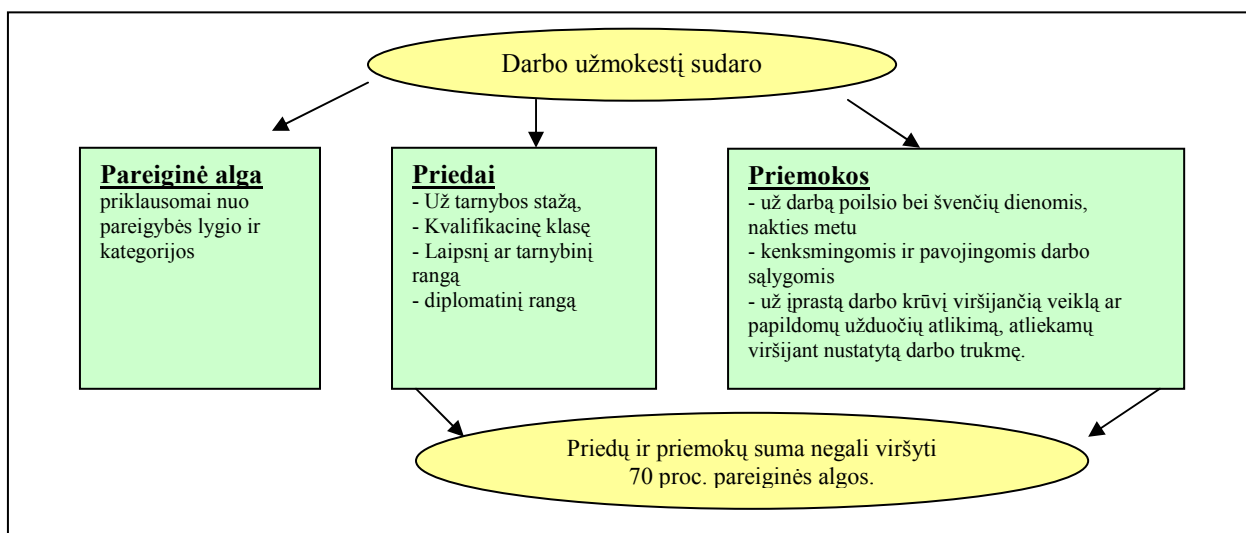
⁹⁷ Ten pat.

⁹⁸ Ten pat.

Priemokos mokamos:

1. už darbą poilsio ir švenčių dienomis bei nakties metu,
2. už darbą kenksmingomis, labai kenksmingomis ir pavojingomis darbo sąlygomis,
3. už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą ir papildomas užduočius, kurios atliekamos viršijant įprastą darbo trukmę, atlikimą.⁹⁹

5 pav. Valstybės tarnautojų darbo užmokestis



Šaltinis: Valstybės tarnautojų darbo užmokestis, Valstybės tarnybos departamentas (<http://www.vtd.lt>).

Valstybės tarnautojų atlyginimą dar reglamentuoja LR Vyriausybės nutarimai Dėl Tarnybos Lietuvos valstybei stažo skaičiavimo tvarkos (2002 m. birželio 17 d. Nr. 910), dėl minimaliojo darbo užmokesčio didinimo (2004 m. kovo 24 d. nutarimas Nr. 316).

Valstybės tarnautojų **darbo laiką** reglamentuoja LR Vyriausybės nutarimai Dėl darbo laiko nustatymo valstybės ir savivaldybių įmonėse, įstaigose ir organizacijose patvirtinimo (2003 m. rugpjūčio 7 d. nutarimas Nr. 990), Dėl su ne viso darbo laiko nustatymo tvarka bei trukme susijusių sąlygų aprašo patvirtinimo (2004 m. lapkričio 29 d. nutarimas Nr. 1508), Dėl papildomų ir specialių pertraukų, įskaitomų į darbo laiką, nustatymo tvarkos patvirtinimo (2003 m. vasario 3 d. nutarimas Nr. 160).

Valstybės tarnautojų **mokymą ir kvalifikacijos kėlimą** reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymo 45-47 straipsniai. Skiriamas įvadinis mokymas (į valstybės tarnybą priimtų karjeros valstybės tarnautojų profesinių žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas) ir kvalifikacijos kėlimas

⁹⁹ Ten pat.

(tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas valstybės tarnautojo arba savivaldybės institucijos iniciatyva per visą tarnybos einant pareigas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų laiką). Įvadinis mokymas yra privalomas visiems valstybės tarnautojams. Jį privaloma išklausti per pirmuosius metus nuo tarnybos pradžios. Šis mokymas vyksta pagal bendrąsias programas, vienodas visiems to paties lygio valstybės tarnautojams, ir pagal specialiąsias programas, kurių turinys priklauso nuo konkrečių pareigų ypatumų. Kvalifikacijos kėlimas yra privalomas tik 18-20 kategorijos valstybės tarnautojams ir žemesnės kategorijos vadovams. Jie per du metus nuo tarnybos šiose pareigose pradžios privalo išklausti patvirtintas mokymo programas.¹⁰⁰

Valstybės tarnautojų mokymo valstybės strategiją nustato Vyriausybė. Pagal šią strategiją savivaldybės nustato savo mokymo prioritetus. Jos rengia metinius planus, kuriuose numatomos mokymo užduotys, atspindinčios jų ir individualių tarnautojų poreikius. Mokymą savivaldybėse organizuoja ir už jį atsako asmenys, atsakingi už personalo valdymą.¹⁰¹

Mokymą ir kvalifikacijos kėlimą dar reglamentuoja Švietimo įstatymas, Mokslo ir studijų įstatymas, LR Vyriausybės nutarimai Dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos patvirtinimo (2002 m. liepos d. 8 nutarimas Nr. 1073), Dėl valstybinių stipendijų ir išmokų studijoms ir mokslinėms stažuotėms skyrimo tvarkos patvirtinimo (2003 m. liepos 18 d. nutarimas Nr. 970), Dėl bendrojo studijų sričių ir krypčių, pagal kurias vyksta nuosekliosios universitetinės ir neuniversitetinės studijos Lietuvos aukštosiose mokyklose, klasifikatoriaus ir pagal šias studijų kryptis suteikiamų kvalifikacijų sąrašo patvirtinimo (2001 m. balandžio 4 d. nutarimas Nr. 368); įsakymai Dėl Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymo Nr. 340 „Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo, Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimai.

Atostogų suteikimą reglamentuoja Valstybės tarnybos 50-52 straipsniai. Valstybės tarnautojams kiekvienais metais suteikiamos 28 kalendorinių dienų atostogos. Turintiems didesnę nei 5 metai tarnybinį stažą darbuotojams už kiekvienus paskesnius metus suteikiamos papildomos 3 kalendorinių dienų atostogos, bet bendra atostogų trukmė negali viršyti 42 dienų. Papildomos atostogos gali būti suteiktos keičiant gyvenamąją vietą dėl tarnautojo perkėlimo į kitas pareigas kitoje gyvenamojoje vietovėje bei nemokamos iki 3 metų atostogos dėl asmeninių aplinkybių (darbuotojams, turintiems didesnę nei 2 metų stažą ir neturintiems tarnybinių nuobaudų).¹⁰²

¹⁰⁰ Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1708.

¹⁰¹ Ten pat.

¹⁰² Ten pat.

Valstybės tarnybos įstatymo 53 straipsnis reglamentuoja socialines tarnautojų garantijas. Valstybės tarnautojai privalomai draudžiami valstybiniu socialiniu ir sveikatos draudimu. Jiems skiriama ir mokama valstybinė socialinio draudimo pensija.¹⁰³

3.2. Atskirų motyvavimo priemonių įgyvendinimas

Iš esmės Lietuvos valstybės tarnybos teisinis reguliavimas buvo sukurtas 2002 m., priėmus LR valstybės tarnybos pakeitimo įstatymą, bet valstybės tarnybos kaip sistemos ir, konkrečiai, žmogiškųjų išteklių vadybą reikia stiprinti ir plėtoti toliau. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategijoje numatyta sukurti valstybės tarnybos personalo valdymo ir karjeros valdymo sistemą, tobulinti ir organizuoti sistemingą valstybės tarnautojų mokymą, gerinti jų įvaizdį ir kt.¹⁰⁴

3.1.1. Finansinių priemonių įgyvendinimas

Finansinių motyvatorių įgyvendinimo sėkmingumą galima vertinti dviem aspektais. Pirmasis siejasi su diskusijomis apie atlyginimo kaip motyvatoriaus efektyvumą – ar Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojams atlyginimas kaip toks yra svarbus motyvatorius? Antrasis siejasi su finansinių motyvatorių sistema – ar Lietuvos darbuotojus labiausiai motyvuoja atlyginimo dydis ar jo mokėjimo būdai? Atlyginimas daugumai viešojo sektoriaus darbuotojų yra svarbus motyvatorius. Tiesa, jo dydis paprastai lemia ne tiek motyvaciją rezultatyviai dirbti, bet motyvaciją iš viso dirbti viešajame sektoriuje, t.y. pastebima, kad maži atlyginimai veikia kaip darbo viešajame sektoriuje demotivacijos priemonė. Vis daugiau valstybės tarnautojų palieka viešąjį sektorių būtent dėl mažų atlyginimų: 2004 m. savo noru darbovietę paliko apie 450 darbuotojų, per dešimt 2006 m. mėnesių – daugiau nei 650. Smarkiai sumažėjo ir norinčiųjų dirbti bei dalyvaujančių viešojo sektoriaus konkursuose žmonių.¹⁰⁵ Pasak O. Šarmavičiaus, tai lemia neteisingas valstybės tarnautojų atlyginimo indeksavimas: jei kitose šalyse atlyginimai indeksuojami kartą per metus, atsižvelgiant į infliaciją, tai Lietuvoje paskutinis indeksavimas įvyko 2002 m.¹⁰⁶

¹⁰³ Ten pat.

¹⁰⁴ 2009-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa. Vilnius, 2006 m. spalio 5 d. P. 57
www.lrv.lt/ES_parama/Istekliu_pletr_programa.pdf

¹⁰⁵ VVSK išklausa informacija apie padėtį valstybės tarnyboje // <http://savivalda.lt/naujienos/naujienos/vvsk-isklausa-informacija-apie-padeti-valstybes-tarnyboje.html>

¹⁰⁶ Laukaitytė R. Valdininkai darbą palieka dėl motyvacijos stokos // <http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/article.php?id=11281225>

Lietuvoje valstybės tarnautojų atlyginimas mokamas pagal tradicinio viešojo administravimo principus: pagal stabilius kvalifikacinėms kategorijoms taikomus dydžius. Toks atlyginimo paskaičiavimo principas bent jau iš pirmo žvilgsnio nėra geras motyvatorius rezultatų siekimui. Klasifikacinės grupės ir jų gaunami atlyginimai siejami su nuolat vykdomu vertinimu, kuris leidžia atlyginimą susieti su darbuotojo savybėmis ir rezultatais.

Taikomos ir kelios kitos finansinio skatinimo formos – dovanos ir priemokos. Jų dydis ribojamas ir jų taikymas įstatyme nėra aiškiai apibrėžtas. Teoriškai jos galėtų skatinti rezultatyvumo motyvavimą, bet gali veikti ir kaip demotyvatoriai.

3.1.2. Nefinansiniai motyvatoriai

Kvalifikacijos kėlimo galimybės ir mokymas. Šiam motyvacijos faktoriui viešajame sektoriuje skiriamas bene didžiausias dėmesys ir jo įgyvendinimas tikriausiai yra vienas sėkmingiausių. Jei 1990-1995 m. valstybės tarnautojų mokymas buvo gana chaotiškas – tai siejosi su aukštesnių valdininkų paskyrimais politiniu pagrindu, ribotu mokymo reguliavimu ir kitomis priežastimis, tai nuo 1995 m., priėmus Valdininkų įstatymą, mokymas tampa sistematiškesnis ir nuoseklesnis, pradedami įgyvendinti tarnautojų mokymo projektai. Tiesa, pradžioje jie daugiausiai buvo finansuojami užsienio fondų ir institucijų, juose siūlytos Lietuvos sąlygoms nepritaikytos programos. Kvalifikacinius gebėjimus tuomet kėlė gana mažai tarnautojų; buvo linkstama naudotis įgimtais gebėjimais. Aptariant užsienio šalių pagalbą Lietuvos valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlime, galima teigti, jog pagalba dažniausiai yra užsienio profesorių ar lektorių, atvykusių į Lietuvą, paskaitos, seminarai, disputai. Šioms kelionėms užsienio šalių fondai, agentūros skiria nemažai lėšų, deja, tenka konstatuoti, kad šių priemonių efektyvumas menkas. Atvykę dėstytojai skaito elementarius teorinius dalykus, nesuprasdami faktinės situacijos Lietuvoje, bando siūlyti nerealius ir neįgyvendinamus sprendimus. Užsienio fondų skiriamos lėšos būtų panaudotos žymiai efektyviau, jei jos būtų perduotos užsienio institucijoms, o šios priimtų stažuotis mūsų specialistus.¹⁰⁷

Mokymais dar labiau susirūpinta 1999 m., priėmus Valstybės tarnybos įstatymą, ir vėliau, išgaliojus jo pataisoms. Šiuo metu Lietuvoje veikia valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tinklas (Lietuvos viešojo administravimo institutas, ministerijų ir kitų valstybinių institucijų įsteigti specializuoti žinybiniai mokymo centrai, universitetiniai kvalifikacijos tobulinimo centrai), parengtos ir įgyvendinamos tikslinės mokymo programos,

¹⁰⁷ Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos // Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr. 2. P. 86

pareigybių aprašymuose nustatyti kvalifikaciniai reikalavimai įvairių lygių tarnautojams. Įsitvirtino nuostata, kad kiekvienas valstybės tarnautojas turi periodiškai atnaujinti ir įtvirtinti žinias bei įgūdžius. Ieškoma naujų mokymo formų, formuojami prioritetiniai mokymo tikslai ir grupės.¹⁰⁸

Mokymo ir kvalifikacijos sistema bei jos veikimas vertinami teigiamai, bet vis dėlto esama ir tobulintų ar neaiškių sričių. Pavyzdžiui, nėra vieningos įvadinio mokymo programos, nustatytos trukmės, įgytų žinių patikrinimo sistemos. Nepakankamas mokymo programų koordinavimas, ne sistemingai planuojami mokymo poreikiai įstaigose ir institucijose, mažai naudojamos stažuotės ir kitos lanksčios praktinio mokymosi formos.¹⁰⁹ Už personalo mokymą atsako įstaigų ir institucijų personalo skyriai, bet vieningos personalo valdymo sistemos dar nėra sukurta. Dar viena problema siejasi su mokymo ir kvalifikacijos sistemos efektyvumu – jos egzistavimas nebūtinai rodo efektyvų jos funkcijų atlikimą. Nepaisant šios sistemos sukūrimo ir to, kad didžioji dalis Lietuvos valstybės tarnautojų turi aukštojo mokslo kvalifikacijas (2005 m. valstybės tarnautojai, neturintys aukštojo išsilavinimo, sudarė tik 28 proc.), bet jiems trūksta tam tikrų pagrindinių ir bendrųjų gebėjimų (kompiuterinio raštingumo, užsienio kalbų, strateginio valdymo, ES reikalų tvarkymo) bei tam tikrų specialiųjų gebėjimų. 2005 m. mokymams buvo skirta 8,2 mln. Lt arba 1,25 proc. valstybės tarnautojų metinio darbo užmokesčio, bet šis finansavimo lygis dar nėra pakankamas norint užtikrinti aukštą valstybės tarnautojų kompetencijos lygį,¹¹⁰ o kai kuriose savivaldybėse mokymui skiriama mažiau nei reikalaujamas 1 proc. nuo darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų.¹¹¹

Mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas kaip motyvatorius rezultatyviam darbui siejasi ir su kitais motyvatoriais – karjeros, žinių ir įgūdžių panaudojimo galimybėmis ir kt.: „Jei didindamas savo profesinę kompetenciją darbuotojas mato perspektyvą pakilti karjeros laiptais, pelnyti pripažinimą arba daugiau užsidirbti, tai, be jokios abejonės, jis išradingai pasinaudos atsirandančiomis galimybėmis ir bus pasirengęs skirti laisvalaikį, asmeninius išteklius mokymuisi“.¹¹²

Atsakomybė, vadovavimas, bendradarbiavimas. Šie motyvatoriai viešajame sektoriuje yra susiję su biurokratine hierarchine struktūra, kuriai būdingas griežtas funkcijų pasidalinimas,

¹⁰⁸ Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos // Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr. 2. P. 86

¹⁰⁹ 2009-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa. Vilnius, 2006 m. spalio 5 d. P. 58
www.lrv.lt/ES_parama/Istekliu_pletr_programa.pdf

¹¹⁰ Nacionalinė bendroji strategija: Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija. 2006 m. spalio 5 d. P. 8

¹¹¹ 2009-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa. Vilnius, 2006 m. spalio 5 d. P. 58
www.lrv.lt/ES_parama/Istekliu_pletr_programa.pdf

¹¹² Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos // Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr. 2. P. 88

neskatinantis bendradarbiavimo ir atsakomybės prisiėmimo ir lemiantis jos nelankstumą. Pastaraisiais metais viešojo sektoriaus tobulinimo gairių dokumentuose, ypač susijusiuose su ES (pavyzdžiui, Bendrasis vertinimo modelis ir kt.) bendradarbiavimas ir atsakomybės dalijimasis, geras vadovavimas ir su jais susijusi darbuotojų motyvacija yra ypatingai akcentuojami dalykai. Jų mokoma ir įvairiose kvalifikacijos kėlimo programose. Jų įgyvendinimas atsispindi tyrimų duomenyse, kurie vis dėlto rodo, jog vis dar klesti pasidalijimas ir atsakomybės prisiėmimo / suteikimo vengimas. Vadovų atsisakymas deleguoti įgaliojimus nesuteikia galimybių atsiskleisti darbuotojų gebėjimams ir žinioms, neleidžia jiems jaustis svarbia organizacijos dalimi ir prisiimti savivertę ir pasitenkinimą darbu teikiančios atsakomybės.¹¹³

Daugelio motyvatorių įgyvendinimas siejasi su profesionaliu personalo valdymu. Kai kurie motyvatoriai dokumentuose ir praktikoje akcentuojami ypatingai ir įgyvendinami neblogai. Tačiau pačiam personalo valdymo darbui savivaldybėse skiriama labai mažai dėmesio. Deklaruojama vieninga personalo valdymo sistema dar nėra sukurta, jai praktiškai neskirta dėmesio ir Valstybės tarnybos įstatyme, todėl personalo valdymas labai skiriasi įvairiose savivaldybėse. Dažnai sutinkamas darbo su personalu stygius, autoritariniai darbo metodai, formuojantys ne komandą, o vienadienį kolektyvą. Būtent personalo valdymas įstaigos lygyje yra silpniausia grandis, užtikrinant efektyvų viešojo sektoriaus darbą.¹¹⁴ 2005 m. duomenimis daugumoje savivaldybių net nebuvo personalo skyrių, jų funkcijas atliko kanceliarijos, bendrieji, teisės ir kt. skyriai. Šį darbą neretai atliko vienas darbuotojas – toks krūvis leidžia jiems atlikti tik būtiniausią techninį darbą.¹¹⁵ Autorė teikia, kad toks požiūris į personalo valdymą ir juos atliekančius žmones rodo, kad Lietuvos savivaldybėse trūksta kompleksinio požiūrio į personalo valdymą, jų motyvaciją ir jų lemiamą institucijos veiklos sėkmingumą.

¹¹³ Aleksienė R. Kaip vertiname personalo valdymo darbą? // Valstybės tarnybos aktualijos. 2005 m. Nr. 2. P. 10; Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. - Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. P. 230-235

¹¹⁴ Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1708.

¹¹⁵ Aleksienė R. Kaip vertiname personalo valdymo darbą? // Valstybės tarnybos aktualijos. 2005 m. Nr. 2. P. 10

IV. PERSONALO MOTYVAVIMO VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖJE TYRIMAS

4.1. Metodinis tyrimo pagrindimas

Siekiant įvertinti Vilniaus miesto savivaldybės tarnautojų darbo motyvacijos lygį, buvo atliktas darbuotojų motyvacijos tyrimas. Tyrimo metu autorė naudojo tokiais metodais.

1. Teoriniu (mokslinės literatūros analizė). Šiuo metodu buvo analizuojama sociologinė, teisinė ir psichologinė literatūra pasirinkto tyrimo aspektu, tikslinamos sąvokų sampratos, formuluojamas tyrimo aktualumas ir naujumas, grindžiamos prielaidos bei aptariami tyrimo duomenys.
2. Empiriniu (kiekybinis duomenų rinkimo būdas – anketinė apklausa). Tyrimui buvo sudaryta 28 klausimų anketa (žr. priedą nr. 1). Klausimyno tikslas – nustatyti pagrindinius motyvuojančius veiksnius, kurie padeda geriau motyvuoti Vilniaus miesto savivaldybės tarnautojus darbui.

Apklausoje dalyvavo Vilniaus miesto savivaldybės tarnautojai iš visų esančių departamentų. Respondentai pasirinkti atsitiktinės atrankos būdu.

Dalis anketų buvo išdalinta tiesiogiai Vilniaus miesto savivaldybės tarnautojams. Kita dalis anketų buvo išsiųsta elektroniniu paštu, prieš tai telefonu iš anksto sutarus dėl anketos užpildymo. Išdalinta 250 anketų, grąžinta – 182. Siekiant atsakymų nuoširdumo ir tuo pačiu duomenų patikimumo, respondentams buvo užtikrinamas jų atsakymų konfidencialumas.

Anketa sudaryta iš 3 pagrindinių klausimų blokų:

- pirmojo bloko klausimai skirti demografiniams duomenims surinkti;
- antrojo bloko klausimais siekta surinkti duomenis apie motyvus, kurie skatina savivaldybės tarnautojus;
- trečiasis blokas skirtas išaiškinti darbe esančius veiksnius, kurie turi demotyvuojantį poveikį valstybės tarnautojams.

Anketoje panaudoti uždari, atviri ir pusiau atviri klausimai. Naudotos visų pagrindinių tipų skalės: nominalinės, ranginės (Likerto) ir intervalinės.

Naudoti tikrinamieji (kontroliniai) klausimai t.y. tie patys klausimai pateikti du kartus, tik kitaip suformuluoti ir įterpti kitose anketos vietose.

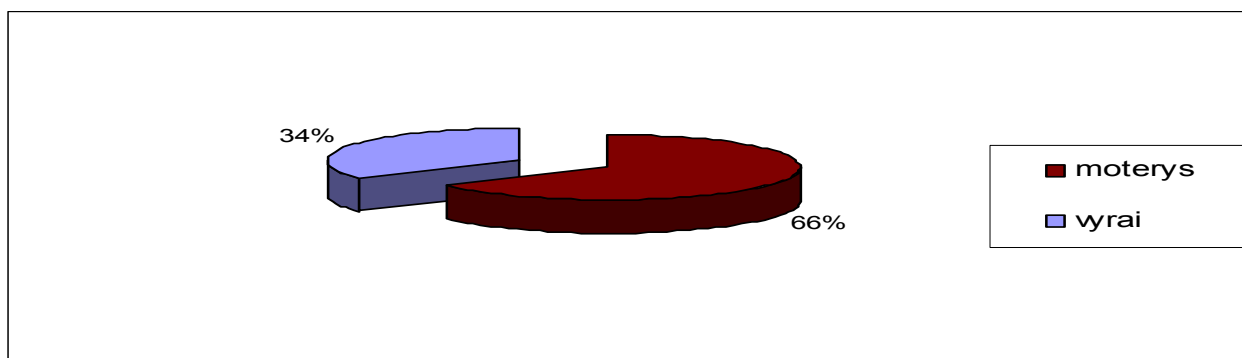
Įvairių duomenų grafiniam vaizdavimui naudotos histogramos, stulpelinės bei skritulinės diagramos, lentelės.

4.2. Demografiniai duomenys

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (procentais)

Respondentai pagal lytį pasiskirstę nevienodai, didžioji dalis apklaustųjų yra moterys, kurios sudaro 66 procentus visų tiriamųjų, tuo tarpu vyrų, dalyvavusių tyrime 34 procentai.

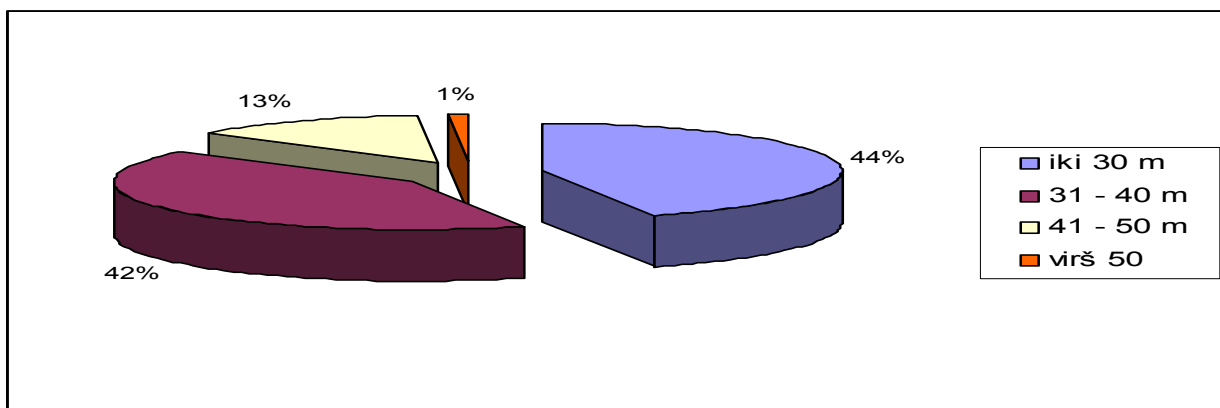
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį



Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (procentais)

Anketinėje apklausoje dalyvavo 182 tiriamieji nuo 23 iki 54 metų amžiaus. Buvo išskirtos keturios amžiaus grupės (iki 30 metų, 31 – 40 metų, 41 – 50 metų ir virš 50 metų). Tiriamųjų amžiaus vidurkis – 33 metai.

7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių



Pasak socialinių problemų analitiko dr. A. Petrausko pastebima, kad į valstybės tarnybą ateina vis daugiau jaunų žmonių, tik ką baigusiu mokslus ir siekiančių karjeros valstybės

tarnyboje. Pernai tarp pirmąkart priimtųjų į valstybės tarnybą asmenys nuo 18 iki 30 metų sudarė 55 proc. Tokio amžiaus yra vidutiniškai kas šeštas valstybės tarnautojas.¹¹⁶

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (procentais)

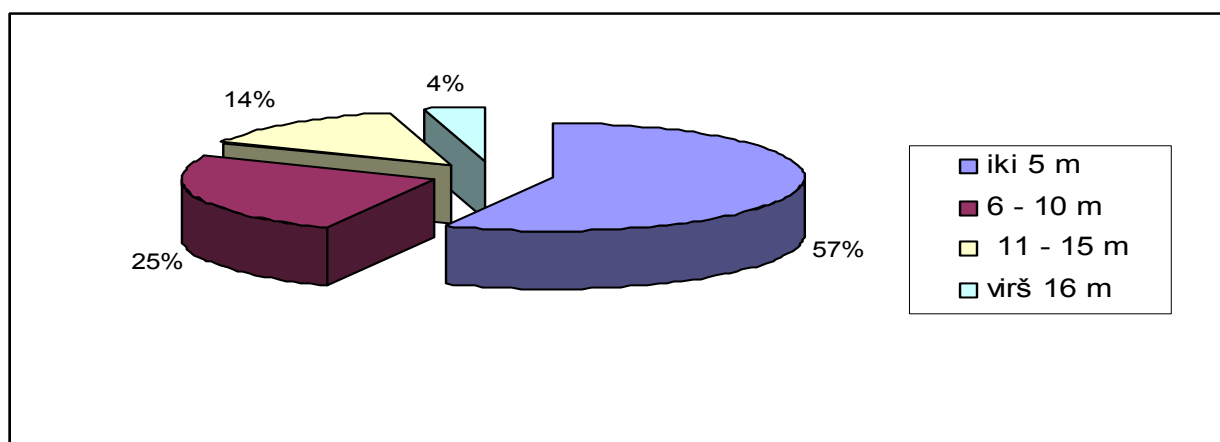
Visi tyrime dalyvavę asmenys yra įgiję aukštąjį išsilavinimą. 35 procentai tiriamųjų turi magistro laipsnį, 65 procentai baigę bakalauro studijas. Taigi, kaip matome, Vilniaus miesto savivaldybės tarnautojų išsilavinimas pakankamai aukštas. Tai natūralu, nes savivaldos institucijų darbuotojams keliami tam tikri reikalavimai išsilavinimo srityje.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą ir pareigas (procentais)

Respondentų, dalyvavusių apklausoje, pagal darbo stažą pasiskirstymas: iki 5 metų – 57 procentai, nuo 6 iki 10 metų – 25 procentai, nuo 11 iki 15 metų - 14 procentų ir virš 16 metų – 4 procentai.

Kadangi, tyrime daugiausiai dalyvavo jaunesni respondentai iki 30 metų. Taigi, ilgametę darbinę patirtį Vilniaus miesto savivaldybėje įgijusių žmonių nebuvo itin daug.

8 pav. Tarnautojų pasiskirstymas pagal darbo stažą



Didžioji dalis apklaustųjų užima nevadovaujančias pozicijas. 21 procentas tyrime dalyvavusių asmenų yra įvairaus lygio vadovai. Iš jų 8 procentai moterų užimančių vadovo pozicijas.

¹¹⁶ Petrauskas A. Kiek turime valstybės tarnautojų? // Savivaldybių žinios. 2005 – 08 – 18, Nr. 27 (324).

4.3. Esamų motyvacinių veiksnių vertinimas

Išstudijuotoje mokslinėje literatūroje teigiama, kad motyvaciją priimta sieti su atlygiu, žmonės yra motyvuoti ką nors daryti todėl, kad jie mainais tikisi gauti tai ką patys vertina. Organizacijai keliamas uždavinys – išsiaiškinti, ką joje dirbantys darbuotojai vertina, bei užtikrinti, kad jie gautų savo atlygį.¹¹⁷

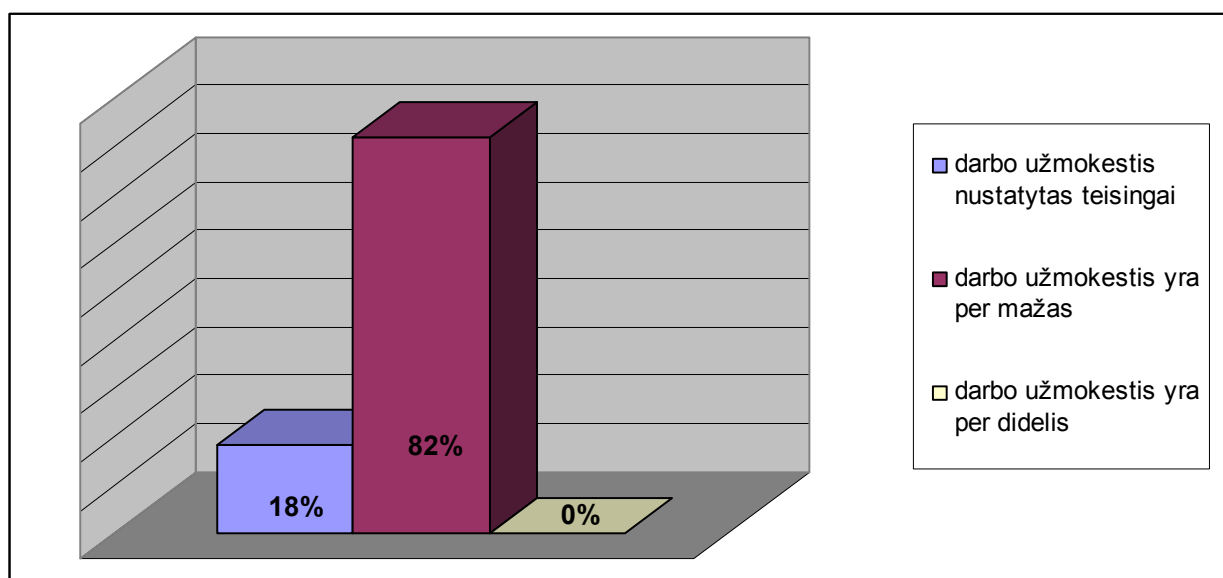
Vilniaus miesto savivaldybės tarnautojai vertino kiek juos tenkina tam tikrų finansinių ir nefinansinių motyvacinių veiksnių taikomumas.

Finansiniai motyvatoriai:

Analizuojant darbo užmokesčio kaitos tendencijas, galima konstatuoti, kad Lietuvoje viešojo sektoriaus darbuotojai gauna stabilų darbo užmokestį, pagrįstą ne rezultatyvumo principu, bet atitinkantį atliekamas funkcijas, pareigybines kategorijas, suteiktą rangą ir tarnyboje praleistą laiką. Algos dydis skaičiuojamas pagal pareiginės algos koeficientą, kurį numato Valstybės tarnybos įstatymas.¹¹⁸

Paaikškėjo, kad į klausimą „kaip vertina savo **darbo užmokestį**, atsižvelgiant į dedamas pastangas ir savęs, kaip darbuotojo, vertinimą“, 18 procentų respondentų mano, kad jų darbo užmokestis nustatytas teisingai – taip jie ir patys vertintų savo darbą, tačiau net 82 procentai respondentų akcentavo, kad jų darbo užmokestis yra per mažas, mano, kad už savo darbą jie yra verti tikrai didesnio atlyginimo. Nei vienas respondentas nelaiko savo darbo užmokesčio per dideliu.

9 pav. Vilniaus miesto savivaldybės tarnautojų darbo užmokesčio vertinimas



¹¹⁷ Šakočius A. Viešasis administravimas. – Kaunas: KTU, 2003. . 228

¹¹⁸ Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1708.

Remiantis J. Adams teisingumo teorija, darbuotojo pasitenkinimo lygis priklauso nuo palyginimo su savo pastangų atidavimo lygio ir gaunamo atlygio iš darbdavio bei tokio pat santykio su kitais.¹¹⁹ Vadinasi net 82 procentai tarnautojų jaučiasi neteisingai įvertinti finansiškai, didžiausią dalį (44 procentai) sudaro darbuotojai iki 30 metų amžiaus. Toks rezultatas natūralus, kadangi po studijų baigimo, jauni žmonės siekia įsitvirtinti, susitvarkyti buitį ir t.t., todėl siekia didesnio atlygio už darbą.

Išnagrinetos literatūros autorių teigimu nepakankamas atlyginimas už darbą yra vienas iš dažniausių darbuotojų nepasitenkinimą keliančių veiksnių.¹²⁰ Viešajame sektoriuje tarnautojų darbo užmokestį griežtai reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas, todėl atlyginimo kėlimas ir gaunamo atlyginimo dydis nepriklauso nuo organizacijos. Savivaldybė negali reguliuoti tarnautojams atlyginimo pakėlimo, todėl reikia surasti kitus svarius veiksnius, kurie motyvuotų darbuotojus. Juo labiau, kad pasitenkinimas darbu priklauso ne tik nuo užmokesčio. Panagrinėkime nefinansinius motyvuojančius veiksnius, kaip juos įvertino respondentai.

Nefinansiniai motyvacijos veiksniai:

Darbuotojų įtaka sprendimų priėmime. Norint pasiekti aukštų rezultatų įstaigoje, būtina atskirti vykdytojo ir dalyvio vaidmenis procese. Vykdytojas gauna suformuluotą nurodymą, kurį jis turi tik tiksliai įvykdyti. O nurodymas nuo pat pradžių yra svetimas vykdytojui. Todėl be galo svarbu, kad darbuotojai dalyvautų kartu su tiesioginiu vadovu problemų iškėlime, tikslo nustatymo procese, kad priimtas sprendimas būtų jų tiesiogiai išgyventas, nes tik tuomet darbuotojai jaučiasi įtakingi ir tiesiogiai atsakingi už veiklos rezultatus. Tai reiškia, kad darbuotojai bus motyvuoti atlikti darbą kuo geriau.

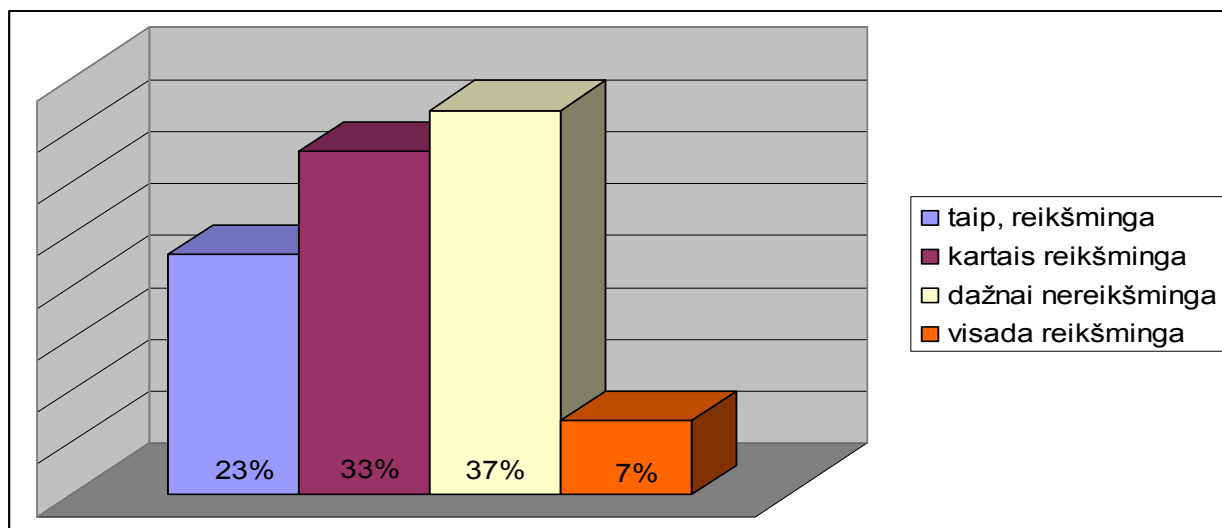
Siekiant išsiaiškinti Vilniaus miesto savivaldybės tarnautojų įtaką darbo sprendimų priėmime buvo pateiktas klausimas: „Ar tiesioginiam vadovui reikšminga Jūsų nuomonė darbo sprendimų priėmime?“

Tyrimo duomenys parodė, jog vadovams pavaldinių nuomonė reikšminga – taip mano 23 procentai respondentų. Sprendimų priėmime vadovams nuomonė kartais yra reikšminga, taip atsakė – 33 procentai respondentų, 37 procentai respondentų nurodė, kad jų nuomonė vadovams dažnai nereikšminga, o 7 procentai darbuotojų mano, kad vadovams jų nuomonė visiškai nereikšminga.

¹¹⁹ Bagdonas E., Bagdonienė L. Administravimo principai. – Kaunas: Technologija, 2000. P. 130 – 131

¹²⁰ Leonienė B. Darbuotojų vadyba. – Kaunas: Šviesa, 2001.

10 pav. Pavaldinių nuomonės reikšmingumas tiesioginiam vadovui



Galima teigti, kad Vilniaus miesto savivaldybės tarnautojų nuomonė tam tikrais darbiniiais klausimais tiesioginiams vadovams yra pakankamai svarbi ir reikšminga.

Vilniaus miesto savivaldybės tarnautojai vertindami savo darbe patirtą **atsakomybę** net 65 procentai jų pažymėjo, kad atsakomybė darbe yra didelė, dar 11 procentų nurodė, jog darbe patirta atsakomybė yra labai didelė. O 24 procentai respondentų jaučia vidutinę atsakomybę darbe. Tokių, kurie būtų pažymėję, jog atsakomybės darbe nejaučia – nebuvo. Atsakomybė už veiklos rezultatyvumą, atliekamo darbo svarba didina veiklos motyvaciją, pasitenkinimą darbu. Suteikia galimybę darbuotojui pajusti svarbą organizacijoje. Atsakomybę galima labiau sustiprinti suteikiant darbuotojui daugiau savarankiškumo. Remiantis atlikta apklausa, Vilniaus savivaldybėje dirbantys tarnautojai savo darbą, jų nuomone, atlieka atsakingai.

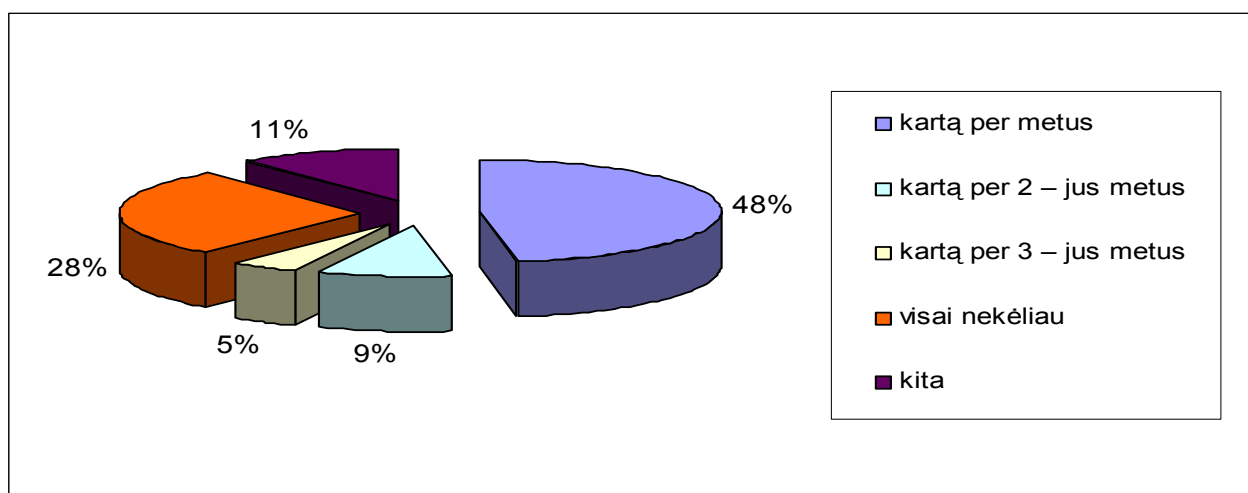
Kvalifikacijos kėlimo galimybių raiška. Valstybės tarnautojų mokymas apima įvadinį mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą. Valstybės tarnautojų mokymo formos yra su einamosiomis pareigomis susijusios paskaitos, stažuotės, seminarai, kursai, tęstinės studijos aukštosiose mokyklose, nuotolinis mokymasis, pranešimų skaitymas mokslinėse praktinėse konferencijose, publikacijos mokslo leidiniuose¹²¹. Mokymosi ir kvalifikacijos kėlimas kaip motyvatorius rezultatyviam darbui siejasi ir su kitais motyvatoriais – karjeros siekimu, įgūdžių panaudojimo galimybėmis savo darbe ir žinoma atlyginimo kėlimu (taip nustatyta įstatymo). Jeigu darbuotojui yra svarbu būti pripažintam, pakilti karjeros laiptais ir daugiau užsidirbti tai be jokios abejonės jis išradingai pasinaudos teikiamomis mokymosi galimybėmis didindamas savo profesinę

¹²¹ Lietuvos Respublikos nutarimas dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2002–2006 metų strategijos patvirtinimo, 2002 m. Nr. 1073

kompetenciją. Tyrimo metu nustatyta, kad Vilniaus miesto savivaldybės tarnautojai supranta mokymosi bei kvalifikacijos kėlimo naudą ir stengiasi pasinaudoti teikiamomis galimybėmis.

48 procentai tarnautojų mokymuose dalyvauja kartą per metus, 11 procentų nurodė, kad mokymuose dalyvauja daug dažniau nei kartą per metus. Kartą per du metus savo kvalifikaciją kelia 9 procentai tarnautojų, tik kartą per 3 metus progą turi tobulėti ir kelti kvalifikaciją 5 procentai tarnautojų. 28 procentai tokios galimybės neturėjo ir išvis nekėlė savo kvalifikacijos.

11 pav. Tarnautojų kvalifikacijos kėlimo galimybės



Respondentai, nedalyvavę jokiose mokymuose, nekėlę kvalifikacijos nurodė štai tokias pagrindines priežastis:

- Tokie užsiėmimai išvis neorganizuojami.
- Tobulinimuisi paprasčiausiai nebelieka laiko.
- Darbo turinys nereikalauja mokymų.

Didžioji dalis tarp tų, kurie nedalyvavę jokiuose mokymuose, nekėlę kvalifikacijos yra vyresnio amžiaus darbuotojai. Galima daryti išvadą, jog mokytis ir kelti kvalifikacijos laipsnį galimybė yra, tačiau ne visi efektyviai ja pasinaudoja.

Darbo efektyvumui turi įtakos ir **darbo vieta**. Darbo vieta – tai aplinka, kurioje vyksta darbas. Vilniaus miesto savivaldybėje dirbančiųjų net 91 procentas nurodė, jog visiškai patenkinti savo darbo vieta, 8 procentai tarnautojų pažymėjo, jog patenkinti iš dalies ir tik 1 procentas visiškai nepatenkintųjų. Iš dalies patenkinti ir nepatenkinti savo darbo vieta respondentai nurodė štai tokias nepasitenkinimo priežastis:

- moderni vėdinimo sistema,

- triukšminga, per daug aktyvi darbo vieta, neleidžianti susikaupti,
- nepakankamas aprūpinimas darbo priemonėmis, įranga.

Tyrimo duomenimis didžioji dauguma savivaldybėje dirbančių tarnautojų patenkinti savo darbo vieta. Darbo aplinkos kokybė yra svarbus motyvuojantis veiksnys. Jis atspindi rūpinimąsi darbuotojais ir pagarbą jiems. Tačiau šio veiksnio įtaka motyvacijai gana trumpalaikė, darbuotojai greitai apsiranta ir pradeda traktuoti tai kaip savaime suprantamą dalyką.

4.4. Esamos motyvacinės sistemos trūkumai

Šiek tiek daugiau nei pusę apklausoje dalyvavusių respondentų teigė, kad savivaldybėje dirbti jiems patinka. Gera darbuotojo savijauta organizacijoje yra emocinio požiūrio išraiška, užtikrinanti atsidavimą ir įsipareigojimą organizacijai. Tačiau pats darbo turinys tarnautojus tenkina tik iš dalies, paminėjo 54 procentai apklaustųjų. 14 procentų respondentų pažymėjo, jog dabartinis darbo turinys juos visai netenkina. Patenkintų savo atliekamu darbu yra 32 procentai tarnautojų. Vyrai labiau patenkinti darbo turiniu nei moterys, tačiau šį faktorių galėjo įtakoti tai, kad daugelis apklaustųjų vyrų užima vadovaujančias pareigas. Todėl vyrų karjeros, pripažinimo ir įvertinimo poreikiai daugiau, mažiau patenkinti ir tai gali įtakoti labiau teigiamą požiūrį į savo atliekamo darbo turinį.

Tyrimo duomenimis 47 procentai respondentų svarsto galimybę keisti darbą artimiausiu metu. Didžioji dalis svarstančiųjų yra jauni asmenys, kurių amžius iki 30 metų. Būtent šios amžiaus grupės didžiausias procentas darbuotojų jaučiasi neteisingai įvertinti finansiškai. Tokie rezultatai gali reikšti, kad valstybės tarnautojus netenkina gaunamas atlyginimas, todėl jie ir svarsto galimybę keisti darbą.

18 procentų respondentų dar neapsisprendę dėl darbo pakeitimo, todėl laiku patobulinus motyvacinę sistemą galima juos išsaugoti darbo vietose.

73 procentai Vilniaus miesto savivaldybės tarnautojų bent kartą yra pagalvoję apie perėjimą dirbti į privatų sektorių, nurodydami štai tokias priežastis, kurias galima suskirstyti į dvi grupes tai pagal: 1. higieninius veiksnius ir 2. motyvuojančius.

1. Privačiame sektoriuje didesnis darbo užmokestis; atlyginimas priklauso nuo pasiektų darbo rezultatų, tai motyvuoja stengtis dirbti geriau; norisi dirbti ir uždirbti (taip išsakė didžioji dauguma respondentų);
2. Galimybė pažinti kitą sritį; verslo įmonėje yra galimybė būti pastebėtam, įvertintam; realizuojama saviraiškos laisvė; skatinamas komandinis darbas.

Paanalizuokime Vilniaus miesto savivaldybės tarnautojų darbe esančius demotyvuojančius veiksnius.

47 procentas respondentų pagrindine darbo keitimo priežastimi nurodė blogai **apmokamą darbą**. Ši priežastis labiausiai išsiskiria iš kitų. Tyrimas parodė, kad darbo užmokestis vis dar yra pagrindinis darbo motyvas ir nepraranda savo motyvacinės vertės. Juo labiau, kad 77 procentams respondentų gaunamas užmokestis yra vienintelis pragyvenimo šaltinis.

Autorė teigia, kad Lietuvoje vis gerėjant ekonominei bei finansinei padėčiai, šis motyvatorius turėtų daryti vis mažesnę įtaką darbuotojams. O šiuo metu piniginis skatinimas visiškai neatitinka Vilniaus miesto savivaldybėje dirbančiųjų tarnautojų lūkesčių. Kaip rodo tyrimo duomenys, atlyginimo padidinimas yra viena iš rečiausiai naudojamų skatinimo priemonių – tik šeši procentai respondentų teigė, kad buvo paskatinti atlyginimo pakėlimu. Dažniausiai skatinimui naudojamos priemonės tiesiogiai nesusijusios su materialiniu gerbuviu (paskatinimai, pagyrimai, mokymai), jos nesuderintos su svarbiausiais tarnautojų poreikiais ir to pasekoje neduoda laukiamo efekto.

Dar vienas identifikuotas veiksnys, turintis įtakos demotyvacijai tai **neįdomus darbas**, nuobodus daro turinys, kurį pažymėjo 18 procentų tiriamųjų, dauguma jų yra jaunesnio amžiaus tarnautojai. Galime daryti išvadą, kad darbo įdomumo vertinimas tiesiogiai susijęs su tarnautojų amžiumi. Jauniems specialistams svarbu realizuoti save, derinti darbą su asmeniniais pomėgiais. Vyresnio amžiaus tarnautojai įdomiam darbui teikia mažiau reikšmės, jie labiau suinteresuoti senatvės garantijų užtikrinimu. Kad darbas patikrų tarnautojai nurodė, jog būtina sumažinti įvairios dokumentacijos, suteikti daugiau savarankiškumo ir patikėti daugiau reikšmingesnių darbo užduočių.

Valstybės tarnautojus Vilniaus miesto savivaldybėje veikia demotyvuojančiai – **karjeros galimybių** nebuvimas, nurodė 13 procentų respondentų. O pakilimas pareigose garantuoja ir didesnę darbo užmokestį. Pasak R. Aleksienės, 2002 m. liepos 1 d. įsigaliojus naujai Valstybės tarnybos įstatymo redakcijai, atsirado nauja darbo užmokesčio sistema, orientuota į motyvaciją, ji skatina tarnautojus tobulėti, siekti karjeros ir stabiliai dirbti valstybės tarnyboje.¹²² Tačiau valstybės tarnyboje karjeros galimybės dažniausiai yra labai aiškiai apibrėžtos, be to, didėjanti darbuotojų specializacija apsunkina galimybes perimti kitas funkcijas ar pereiti į kitą veiklos sritį. Karjera valstybės institucijose dažniausiai vyksta darbuotojui kylant hierarchijos pakopomis. Tokia vertikali karjeros struktūra tik ribotam darbuotojų skaičiui gali sudaryti sąlygas pereiti į aukštesnes pareigas.

Respondentai nurodė dar vieną demotyvuojančią priežastį, tai kolektyve esantis netinkamas mikroklimatas. Aišku, nepasitenkinimui, darbo keitimui ši priežastis įtakos turi mažiau, palyginti su aukščiau išvardintom, tačiau taip pat svarbus veiksnys. Nedraugišką kolektyvą nurodė 8

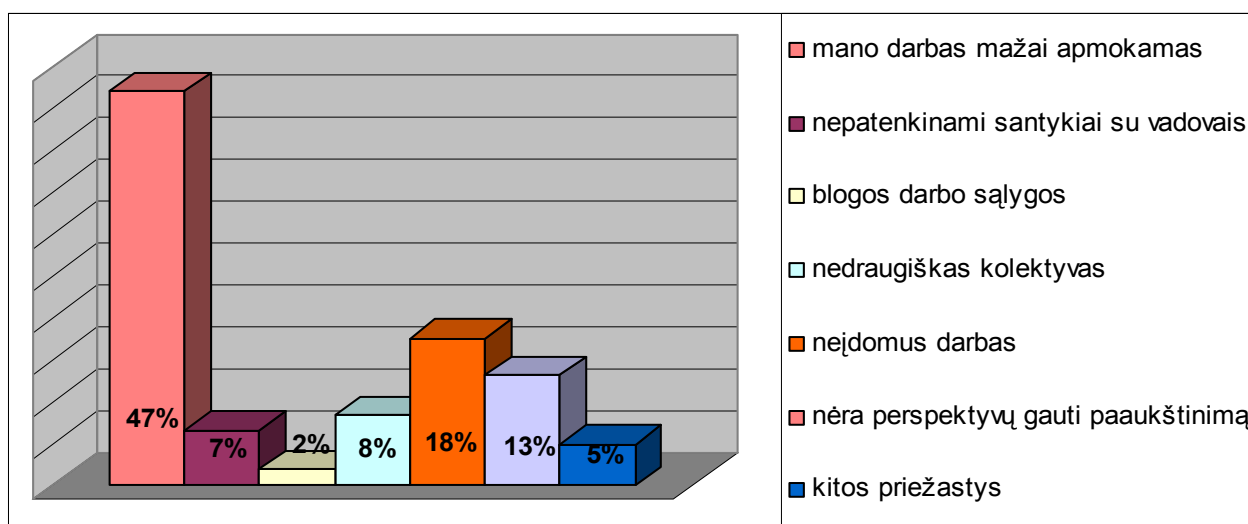
¹²² Aleksienė R. Valstybės tarnautojų darbo užmokestis. // Valstybės tarnybos aktualijos. 2004, Nr. 1. P. 24 - 25

procentai, o 7 procentai respondentų pažymėjo, jog nepatenkinami santykiai su vadovais. Dėl nepatenkinamų poreikių kaltinami kolegos, vadovybė, o nuolatinė įtampa stabdo komandos formavimąsi ir tai apsunkina bendrų sprendimų paiešką.

Blogas darbo sąlygas įvardijo 2 procentai tarnautojų, visiškai nedidelis procentas, todėl galime manyti, kad Vilniaus miesto savivaldybėje tarnautojams yra sudarytos geros darbo sąlygos, jog rūpinamasi darbuotojų sauga ir tai kelia psichologinį pasitenkinimą.

5 procentai nurodė dar tokias priežastis: jog darbą reikia keisti kas penkeri metai, ieškant geresnių variantų – tuomet galima teigiamai save vertinti. Darbą reikia keisti, kai jis nesuteikia teigiamų emocijų, vargina psichologiškai, darbe vyrauja chaosas, neaiškūs darbo organizavimo metodai.

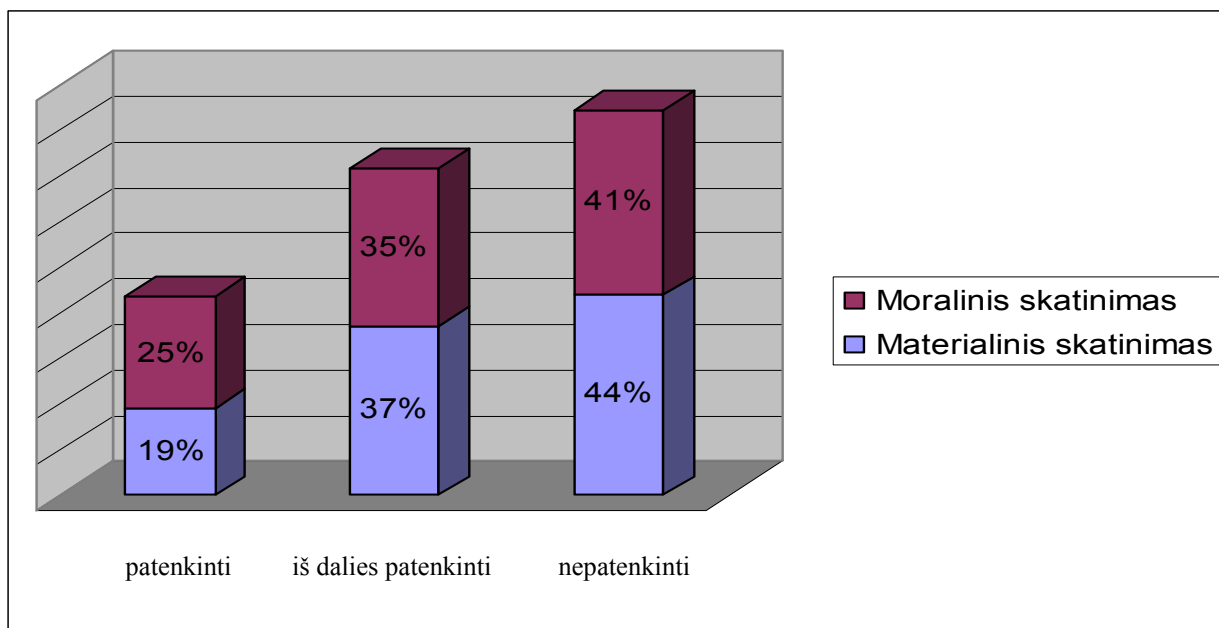
12 pav. Priežastys, kurios demotyvuoja savivaldybėje dirbančius tarnautojus



Sėkmingos veiklos stabdymui demotyvuojančių veiksnių yra pakankamai, tarnautojai, esant galimybei keistų ne tik darbo vietą, bet ir darbo pobūdį. Ir kaip matome dažniausiai nurodoma to priežastis yra per žemas atlyginimas savivaldybės tarnautojams.

Tyrimo duomenys taip pat parodė, kad didžioji dalis apklaustųjų nepatenkinti šiuo metu veikiančia tiek moralinio, tiek materialinio skatinimo sistema savivaldybėje.

13 pav. Moralinio ir materialinio skatinimo sistemos įvertinimas



Tai akivaizdžiai rodo, kad esama motyvacinė sistema veikia neefektyviai. Pagrindinės priežastys dėl ko materialinis skatinimas neduoda gaunamo efekto galime rasti lentelėje.

2 lentelė. Netenkinantys materialinio skatinimo sistemos elementai

Kodėl netenkina materialinio skatinimo sistema?	Skatinami ne tie asmenys, kurie nusipelnė	Ne visada aišku už ką skatinama	Dažnai neteisingai nustatomas premijos dydis	Skatinama formaliai, trūksta nuoširdumo	Kitos
Apklausoje rezultatai proc.	36	29	17	10	8

Tyrimo duomenys rodo, kad Vilniaus miesto savivaldybėje priemokos ir vienkartinės pinigines išmokos neatlieka motyvacinės funkcijos. Praktikoje tokia skatinimo sistema veikia daugiau demotyvuojančiai nei motyvuojančiai: ja visiškai ar iš dalies nepatenkintų yra žymiai daugiau, nei patenkintų. 36 procentai respondentų pažymėjo, jog skatinami ne tie asmenys, 29 procentai nurodė, kad nesupranta už kokius pasiekimus skatinami, dar 17 procentų respondentų teigia, kad neteisingai nustatomas premijos dydis.

56 procentai tarnautojų pažymėjo, jog gauta premija neskatina dirbti geriau. Tai veikiausiai susiję su tuo, kad premijos tiesiogiai nesiejamos su konkrečiais rezultatais ir mokamos ne už tam tikrus individualius pasiekimus darbe. Ganėtinai įprasta situacija, kad premijos mokamos viena

kartą per metus ir jas gauna visi skyriaus darbuotojai, nepriklausomai nuo pasiektų rezultatų. To pasekoje, žmonės, kurių rezultatai palyginti prasti, neskatinami labiau stengtis, jie žino, kad bet koku atveju gaus piniginių paskatinimą. Tuo tarpu asmenys, rodantys labai gerus rezultatus, praranda motyvaciją stengtis dėl psichologinių veiksnių – jie jaučiasi per mažai vertinami.

Autorė teigia, kad priemokos turi trumpalaikį efektą ir geriau dirbti Vilniaus miesto savivaldybės tarnautojus neskatina. Skatinimas turėtų būti iš karto po pasiektų rezultatų, tik tuomet darbuotojui būtų aišku už kokius rezultatus ir pasiekimus yra skatinamas.

Kiekvienoje organizacijoje pati svarbiausia grandis tai žmogiškieji ištekliai. Žmogiškųjų išteklių vadybos strategijos tikslas – pasiekti, kad visi organizacijos nariai gerai ir našiai dirbtų, kad taptų labiau atsidavę, kompetentingi. Organizacijoje turėtų būti atsidavimas bendriems tikslams, bendros vertybės, pagarba tradicijoms, mokymasis, tobulėjimas, bendravimas ir atsakomybė.

IŠVADOS

1. Atlikus tyrimą, galima teigti, kad darbo pradžioje iškelta hipotezė pasitvirtino: Taikomos motyvavimo priemonės nepateisina Vilniaus miesto savivaldybėje dirbančių tarnautojų lūkesčių, nėra aiškios ir efektyvios motyvavimo sistemos.
2. Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad Vilniaus miesto savivaldybės tarnautojų pagrindiniai darbe motyvuojantys veiksniai yra šie: didelis darbo užmokestis, darbo turinys, galimybė daryti karjerą, galimybė tobulėti, kelti profesinį kvalifikacinį lygį.
3. Vilniaus miesto savivaldybės tarnautojams šiuo metu yra labai svarbus materialinis motyvas, darbo užmokestis. Daugiau nei pusę respondentų mano gaunantys per mažą atlyginimą už savo atliekamą darbą. Nepatenkinus materialinių darbuotojo poreikių, moralinis skatinimas neturi reikšmingesnės įtakos darbuotojo darbo rezultatams.
4. Premijos ir vienkartinės pinigines išmokos neatlieka motyvacinės funkcijos. Jos nėra paskatinimas už gerus darbo rezultatus ar ypatingus laimėjimus, nes tarnautojai nesupranta už ką jos yra mokamos. Kad ši materialinio paskatinimo sistema veiktų, ją reikia taikyti iš karto po pasiektų rezultatų, arba aiškiai nurodant skatinimo priežastį, tik tuomet darbuotojui būtų aišku už kokius rezultatus ir pasiekimus yra skatinamas.
5. Nors Vilniaus miesto savivaldybėje dirbti patinka daugiau nei pusei apklaustųjų, tačiau pats darbo turinys valstybės tarnautojus tenkina tik iš dalies. Vyrų labiau patenkinti darbo turiniu nei moterų. Daugelis apklaustųjų vyrų užima vadovaujančias pareigas, todėl vyrų karjeros, pripažinimo ir įvertinimo poreikiai daugiau, mažiau patenkinti ir tai gali įtakoti labiau teigiamą požiūrį į savo atliekamo darbo turinį.
6. Vilniaus miesto savivaldybėje dirbančius tarnautojus demotyvuojančiai veikia karjeros galimybių nebuvimas. Valstybės tarnyboje karjeros galimybės dažniausiai yra labai aiškiai apibrėžtos, karjera valstybės institucijose dažniausiai vyksta darbuotojui kylant hierarchijos pakopomis. Tokia vertikali karjeros struktūra tik ribotam darbuotojų skaičiui gali sudaryti sąlygas pereiti į aukštesnes pareigas.
7. Silpna darbuotojų motyvacija lemia personalo kaitą. Daugiau nei pusė šiuo metu savivaldybėje dirbančių asmenų svarsto galimybę keisti darbą.

REKOMENDACIJOS

1. Rengiant Vilniaus miesto savivaldybės motyvacinę sistemą dirbantiems, būtina išanalizuoti kitų Europos Sąjungos šalių, turinčių efektyvias motyvacines sistemas gerosios patirties pavyzdžius, tiek įvertinti Lietuvos esamą situaciją, atsižvelgiant į šalies politinę, ekonominę ir socialinę situaciją, tautinį mentalitetą. Labai svarbu tinkamą dėmesį skirti specialioms tyrimams, parodantiems pačių dirbančiųjų viešajame sektoriuje poreikius ir norus. Tokia integruota informacija padėtų suformuoti efektyviausią motyvacijos modelį.
2. Į naujos motyvacinės sistemos rengimą būtina įtraukti pačius darbuotojus, iš jų sudaryti šios sistemos projekto rengimo darbo grupes. Skatinimo metodai nustatomi vadovams ir pavaldiniams bendradarbiaujant.
3. Vadovai ir pavaldiniai uždavinius turėtų nustatyti tarpusavio dialogu ir derybomis: sprendimų priėmimo procese pabrėžiama partnerystė, biurokratinę struktūrą siekiama pakeisti kooperacine. Ten, kur rūpinamasi dialogu, sukuriamas pasitikėjimas. Pasitikėjimas sukelia nenumatytas motyvacijos jėgas, jis taip pat yra svarbiausias pasitenkinimo darbu motyvatorius ir lemiamas organizacijos sėkmės kriterijus.
4. Bendradarbiavimu paremta strategija padeda išvengti neigiamo požiūrio į organizaciją, vadovą ir patį darbą, o iš pavaldinių galima tikėtis našesnio darbo ir atsidavimo bendriems tikslams. Grįžtamasis ryšys, atsižvelgiant į darbuotojų prioritetinius poreikius, lemia tinkamų skatinimo metodų parinkimą ir taikymą.
5. Parengti personalo materialinio ir moralinio skatinimo sistemą. Materialinį skatinimą labiau susieti su individualiais darbuotojo rezultatais. Svarbu rasti kuo daugiau nepiniginių motyvavimo formų, tokių kaip vieša padėka už puikiai atliktą darbą skelbimų lentoje ir per susirinkimus, geriausio darbuotojo rikimai kas mėnesį ar pusę metų; darbuotojų pasveikinimai gimtadienio proga, ekskursijos, bendros skyriaus / organizacijos šventės, motyvaciniai renginiai, skatinantys komandinį darbą.
6. Leisti darbuotojams pajusti, kad jie reikalingi ir vertinami. Tai galima daryti visu skyriaus / organizacijos darbuotojų akivaizdoje pabrėžiant, kad kiekvienas vertingas ir reikalingas organizacijai, pagiriant už laiku atliktas užduotis, pasiūlytas idėjas ir pagalbą.

7. Suteikti darbuotojams progą atlikti sudėtingesnes ar kiek kitokias nei įprasta užduotis. Tai leis jiems plėtoti savo kūrybiškumą bei potencialą, suteiks galimybę kopti karjeros laiptais.

LITERATŪROS SĄRAŠAS:

1. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1708.
2. Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų (2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909), Valstybės žinios, 2002 06 19, Nr. 60-2470.
3. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo (2002 m. gegužės 20 d. nutarimas Nr. 685), Valstybės žinios, 2002 05 22, Nr. 51-1953
4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2002–2006 metų strategijos patvirtinimo, Valstybės žinios, 2002 m. Nr. 1073
5. Aleksienė R. Kaip vertiname personalo valdymo darbą? // Valstybės tarnybos aktualijos. 2005, Nr. 2. P. 10 -11
6. Aleksienė R. Valstybės tarnautojų darbo užmokestis. // Valstybės tarnybos aktualijos. 2004, Nr. 1. P. 24 - 25
7. Bagdonas E., Bagdonienė L. Administravimo principai. – Kaunas: Technologija, 2000.
8. Bakanauskienė I. Personalo valdymas. – Kaunas: VDU, 2002.
9. Baldwin J. N. Public versus Private: Not That Different, Not That Consequential. // Public Personnel Management. 1987, No. 16 (2).
10. Baldwin J. N., Farley Q. A. Comparing the Public and Private Sectors in the United States: A Review of the Empirical Literature // Farazmand A. ed., Handbook of Comparative and Development Public Administration. New York: Marcel Dekker, 1991.
11. Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. Žmogiškieji santykiai. – Kaunas: Technologija, 1999.
12. Bruce R. J. Integruotos verslo studijos. – Vilnius: The Baltic Press. 2002.
13. Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. – Kaunas: Technologija, 1996.
14. Chmiel N. Darbo ir organizacinė psichologija. – Vilnius, Poligrafija ir informatika, 2005.
15. Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos. // Viešojo politika ir administravimas. 2002, Nr. 2.
16. Emmert M. A., Taher W. A. Public Sector Professionals: The Effects of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement // American Review of Public Administration. 1992, No. 22 (1)
17. Gražulis V. Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. – Vilnius: Ciklonas, 2005.

18. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The Motivation to Work. – New York: John Wiley & Sons, 1959.
19. House R., Wigdor L.A. Herzberg's Dual Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism. *Personnel Psychology*. 1967.
20. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996.
21. Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2001.
22. Khojasteh M. Motivating the Private vs. Public Sector Managers // *Public Personnel Management*. 1993, No. 22 (3)
23. Laukaitytė R. Valdininkai darbą palieka dėl motyvacijos stokos // <http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/article.php?id=11281225> prisijungimo laikas: 2006-11 -21
24. Marcinkevičiūtė L. Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2005, Nr. 34
25. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publishers, Inc. 1964.
26. McClelland D. C. The Two Faces of Power // *Journal of International Affairs*. 1970, vol. 24
27. Nacionalinė bendroji strategija: Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija. 2006 m. spalio 5 d. www.lrv.lt/ES_parama/Strategijos_%20projektas_2006-10-05.pdf prisijungimo laikas: 2006-11 -20
28. Newstrom J. W., Reif W. E., Monczka R. M. Motivating the Public Employee: Fact vs. Fiction // *Public Personnel Management*. 1976, No. 5. P. 67-72.
29. Parsons W. *Viešojo politika*. Vilnius: Eugrimas, 2001.
30. Pasitikite ar nepasitikite šiomis Lietuvos institucijomis? // *Lietuvos rytas*, 2006 rugs. 16, Nr. 212 (4779)
31. Petrauskas A. Kiek turime valstybės tarnautojų? // *Savivaldybių žinios*, 2005 rugp. 18, Nr. 27 (324)
32. Posner B. Z., Schmidt W. H. Determining Managerial Strategies in the Public Sector: What Kinds of People Enter the Public and Private Sectors? An Updated Comparison of Perceptions, Stereotypes, and Values // *Human Resource Management*. 1982, No. 21 (2)
33. Puškorius S., red. *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2002.
34. Rainey H. G. Private Agencies and Private Firms: Incentive Structures, Goals and Individual Roles // *Administration and Society*. 1983, No. 15 (2)

35. Rainey H. G. Public Management: Recent Research on the Political Context and Managerial Roles, Structures and Behaviors // Journal of Management. 1989, No. 15 (2)
36. Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 2003.
37. Sakalas A. Personalo valdymas. – Kaunas: KTU, 2000.
38. Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas. Kaunas: Technologija, 1997.
39. Staponkienė D. Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas // Viešoji politika ir administravimas. 2005.
40. Stephen P., Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006.
41. Stoner J., Freeman E., Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
42. Šakočius A. Viešasis administravimas. – Kaunas: KTU, 2003.
43. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. - Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004.
44. Vaitkevičiūtė V. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Žodynas. 2000.
45. Vandenaabeele W., Houdeghem A., Maesschalck J ir kt. Values and Motivation in Public Administration: Public Service Perspective. EGPA 2004 Annual Conference. Four months after: Administering the New Europe. 1-4 September 2004, Ljubljana, Slovenia.
46. Vroom V. Work and Motivation. New York: John Wiley & Sons, 1964.
47. Wright B. E. Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model // Journal of Public Administration Research and Theory. 2001, No. 11(4).
48. Zinkevičienė V. Kaip vietos valdžia tarnauja žmonėms // Savivaldybių žinios. 2005 lapkr. 17. Nr. 39 (336)
49. VVSK išklaudyta informacija apie padėtį valstybės tarnyboje // <http://savivalda.lt/naujienos/naujienos/vvsk-isklaudyta-informacija-apie-padeti-valstybes-tarnyboje.html> prisijungimo laikas: 2006-11 -16
50. Valstybės tarnautojų darbo užmokestis // <http://www.vtd.lt/index.php?-1040157143> prisijungimo laikas: 2006 – 09 – 10
51. 2009-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa. Vilnius, 2006. spalio 5 d. // www.lrv.lt/ES_parama/Istekliu_pletr_programa.pdf prisijungimo laikas: 2006-11 -20
52. Друкер, П., ФПпрактика менеджмента. Москва: издательский дом “Вильямс”, 2002.
53. Травин, В., Дятлов В. Менеджмент персонала предприятия. Москва: Дело, 2002.

Nepublikuoti dokumentai:

54. Antanavičienė D. Personalo motyvacija: Šiaulių m. biudžetinių įstaigų darbuotojų nuomonės tyrimas: mag. darbas: soc. mokslai: vadyba, ŠU – Š., 2006;
55. Malinauskaitė D. Socialinių darbuotojų motyvacija ir jos skatinimas viešojo sektoriaus ir nevyriausybinių sektoriaus institucijose: mag. darbas: soc. mokslai: VPU – V., 2006

PERSONALO MOTYVACIJOS TOBULINIMAS LIETUVOS VIEŠAJAME SEKTORIUJE (VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖ)

SANTRAUKA

Viešasis sektorius ir jam priklausančios įvairaus lygmens savivaldos institucijos atlieka didelį vaidmenį užtikrinant valstybės ir konkrečios vietos bendruomenės gerovę. Tačiau vis dažniau pastebimas viešojo sektoriaus organizacijų veiklos nerezultatyvumas, kuris priešpastatomas privačiajam sektoriui ir jo veiklos principams. Nerezultatyvi veikla kuria nepasitikėjimą valstybe ir konkrečiomis įvairaus lygmens savivaldos institucijomis. Todėl labai svarbu atkreipti dėmesį į tai kaip dirba valstybės tarnautojai, kaip jie yra motyvuojami darbui, nes darbo motyvacijos lygis ir darbuotojų pasitenkinimas savo darbu įtakoja vienas kitą.

Darbo motyvacijai vis didesnė reikšmė skiriama ir tarptautiniuose dokumentuose, ir Lietuvos vadybinėje literatūroje. Kintantis požiūris į darbuotoją kaip į vieną svarbiausių darbo išteklių, besikeičiančios pačių darbuotojų vertybės, privataus sektoriaus teikiamų galimybių patrauklumas reikalauja iš naujo įvertinti ir tobulinti egzistuojančias darbo motyvacijos priemones bei kurti naujus motyvacijos modelius.

Darbe aptarti pagrindiniai mokslininkų motyvacijos teoriniai modeliai bei jų svarba ir įtaka darbo motyvacijai. Išanalizuoti darbo motyvacijos ypatumai viešajame sektoriuje. Išskirti pagrindiniai motyvacijos komponentai, kuriais remiantis atliktas praktinis tyrimas, padėjęs įvertinti Vilniaus miesto savivaldybėje dirbančių tarnautojų motyvaciją darbui. Tyrimo metu nustatyti pagrindiniai darbo motyvaciniją įtakoiantys veiksniai, nustatyti motyvacijos faktorių ir demografinių veiksnių tarpusavio sąryšiai. Taip pat identifikuoti demotyvuojantys veiksniai, suformuluotos darbo motyvacijos problemos.

Tyrimo duomenys parodė, kad sėkmingos veiklos stabdymui demotyvuojančių veiksnių yra pakankamai, tarnautojai, esant galimybei keistų ne tik darbo vietą, bet ir darbo pobūdį. Dažniausiai nurodoma to priežastis yra per žemas atlyginimas savivaldybės tarnautojams. Didžioji dalis apklaustųjų nepatenkinti šiuo metu veikiančia tiek moralinio, tiek materialinio skatinimo sistema savivaldybėje.

Autorės suformuluota hipotezė pasitvirtino: Taikomos motyvavimo priemonės nepateisina Vilniaus miesto savivaldybėje dirbančių tarnautojų lūkesčių, nėra aiškios ir efektyvios motyvavimo sistemos.

PERSONNEL MOTIVATION IMPROVEMENT IN LITHUANIA'S PUBLIC SECTOR (VILNIUS CITY MUNICIPALITY)

SUMMARY

Public sector and various level self-government institutions belonging to it do a big role securing the wealth of state and concrete place society. However, more and more often it is possible to notice unusefulness of public sector organizations work and that it stands in front of the private sector and its activity principles. Unuseful performance creates distrust in the state and of the concrete various level self-government institutions. That's why it is very important to put the attention to how the state officers work, how they are motivated with their jobs, because the level of the job motivation and the workers satisfaction with their job effect each other.

Nowadays the attention to the job motivation is increasing in the international documents and in Lithuania's management literature. The changing attitude to the worker as one of the most important work reservoir, changing virtues of the workers, the attractiveness of private sector allotted possibilities demand to revalue and improve already existence job motivation means and create new motivation models.

The main scientists' motivation theoretical models and their importance, effect to job motivation are discussed. The peculiarities of job motivation in public sector were analysed. The main motivation components were distinguished, on which the practical research is based, according to which the Vilnius municipality staff motivation to their job was valued. During the research period the main factors, influencing the job motivation, were detected and also the interrelation connections between the motivation factors and demographical factors were determined. Also the demotivating factors were identified, the job motivation problems formulated.

The material of the research showed, that there is enough of the demotivating factors for stopping the successful performance, the officers would like to change not only the working place, position, but also the character of the job. Generally mentioned reason respondents were unsatisfied with the prompt system in moral and material system in municipality.

The hypotheses formulated by the work author was proved: The means of motivation don't justify the suspenses of officers working in the Vilnius city municipality. There is no clear and effective motivation system.

ANOTACIJA

Darbe aptarti pagrindiniai mokslininkų motyvacijos teoriniai modeliai bei jų svarba ir įtaka darbo motyvacijai. Išanalizuoti darbo motyvacijos ypatumai viešajame sektoriuje. Išskirti pagrindiniai motyvacijos komponentai, kuriais remiantis atliktas praktinis tyrimas, padėjęs įvertinti Vilniaus miesto savivaldybėje dirbančių tarnautojų motyvaciją darbui. Tyrimo metu nustatyti pagrindiniai darbo motyvaciniją įtakojantys veiksniai, nustatyti motyvacijos faktorių ir demografinių veiksnių tarpusavio sąryšiai. Taip pat identifikuoti demotyvuojantys veiksniai, suformuluotos darbo motyvacijos problemos. Patvirtinama autorės suformuluota hipotezė.

Raktiniai žodžiai:

Viešojo sektoriaus tarnautojų motyvavimas

Motyvacija

Skatinimas

Tobulėjimas

ANNOTATION

The main scientists' motivation theoretical models and their importance, effect to job motivation are discussed in the work. The peculiarities of job motivation in public sector were analysed. The main motivation components were distinguished, on which the practical research is based, according to which the Vilnius municipality staff motivation to their job was valued. During the research period the main factors, influencing the job motivation, were detected and also the interrelation connections between the motivation factors and demographical factors were determined. Also the demotivating factors were identified, the job motivation problems formulated. The hypotheses formulated by the work author was proved.

Keywords:

Public Sector Motivation

Motivation

Incentive

Development

PRIEDAI

1 priedas

Gerbiamas valstybės tarnautojau,

Šis klausimynas skirtas įvertinti kokie motyvai skatina savivaldybių darbuotojus efektyviai dirbti, nustatyti taikomos motyvacinės sistemos elementus, siekiant ją tobulinti ir efektyviai naudoti. Visi klausimyno pagalba gauti duomenys bus naudojami baigiamojo magistro darbo rengimui ir nebus platinami bei naudojami kitais tikslais. Klausimynas yra anoniminis, todėl norime paprašyti Jūsų atsakyti į klausimus kiek įmanoma atviriau ir nuoširdžiau.

Jūsų nuomonė labai svarbi!

Atsakydami į klausimą, apibraukite ar kitaip pažymėkite reikalingą variantą. Atsakant į kai kuriuos klausimus galima pasirinkti kelis atsakymų variantus.

1. Jūsų amžius:

.....
.

2. Kiek laiko dirbate šioje darbovietėje?

.....
.

3. Ar Jūsų pozicija yra vadovaujama?

- a) taip,
- b) ne.

4. Kaip Jums patinka darbas savivaldybėje?

- a) patinka,
- b) nei patinka, nei nepatinka,
- b) nepatinka,

5. Ar kada nors svarstėte galimybę pereiti dirbti į verslo įmonę? Kodėl?

.....
.....
..

6. Ar Jus tenkina darbo turinys?

- a) taip, tenkina,
- b) iš dalies tenkina,
- c) netenkina.

7. Ar galvojate artimiausiu metu keisti darbą?

- a) taip, galvoju,
- b) ne,
- d) dar nesu apsisprendęs.

JEIGU Į 7 KLAUSIMĄ ATSAKĖTE „NE“, PRAŠOME IŠKART PEREITI PRIE 9 KL., JEIGU ATSAKĖTE „TAIP“ ARBA „NEŽINAU“, TUOMET ATSAKĖ Į 8 KL., PEREIKITE PRIE 10 KL.

8. Jei galvojate išeiti iš šio darbo, tai kodėl? (galite pasirinkti daugiau nei vieną atsakymo variantą).

- a) per mažas atlyginimas,
- b) nepatenkinami santykiai su vadovais,
- c) per sunkus ir įtemptas darbas,
- d) nedraugiškas kolektyvas, prastas mikroklimatas,
- e) netinkamai įrengta darbo vieta, trūksta darbo priemonių,
- f) neįdomus darbas,

- g) čia jaučiuosi nereikalingas,
- h) nėra perspektyvų gauti paaukštinimą,
- i) Kitos priežastys
(parašykite).....

9. Jeigu negalvojate išeiti iš šio darbo, tai kodėl? (galite pasirinkti daugiau nei vieną atsakymo variantą).

- a) čia geras atlyginimas,
- b) geri santykiai su vadovais,
- c) darbas nesunkus ir neįtemptas,
- d) draugiškas kolektyvas, geras mikroklimatas,
- e) puikiai įrengta darbo vieta, turiu visas darbui reikalingas priemonės
- f) įdomus darbas,
- g) čia jaučiuosi reikalingas,
- h) tikiuosi būti paaukštintas pareigose,
- i) kitos priežastys (nurodykite
kokios).....

10. Kaip įvertintumėte savo darbo užmokestį atsižvelgiant į Jūsų pastangas darbe?

- a) manau, kad mano darbo užmokestis nustatytas teisingai – tiek pats įvertinu savo darbą,
- b) manau, kad mano darbo užmokestis yra per mažas – esu vertas didesnio atlyginimo,
- c) manau, kad mano darbo užmokestis per didelis – jaučiuosi nevertas šio atlyginimo.

11. Ar gaunate premijas?

- a) taip, gaunu,
- b) retai gaunu,
- c) negaunu.

12. Kaip Jūs dirbate gavęs premiją?

- a) premija mane paskatina dirbti geriau,
- b) dirbu nei geriau, nei blogiau negu anksčiau,
- c) premija per maža, todėl geriau dirbti ji neskatina.

13. Kokiais būdais buvote paskatinti per paskutinius du metus? (galite pasirinkti daugiau nei vieną atsakymo variantą).

- a) pakilimas pareigose,
- b) atlyginimo pakėlimas
- c) padėka, pagyrimas
- d) galimybė tobulintis, kelti kvalifikacinį lygį,
- e) savarankiškumo suteikimas,
- f) premijos paskyrimas,
- i) kita (nurodykite ką)
.....

14. Su kokiais sunkumais darbe Jūs dažniausiai susiduriate? (galite pasirinkti daugiau nei vieną atsakymo variantą).

- a) teorinių žinių stoka,
- b) darbinės praktikos stoka,
- c) neracionalus darbo organizavimas,
- d) blogi santykiai tarp kolegų,
- e) nekvalifikuotas vadovavimas,
- f) monotonija darbe,
- f) kiti sunkumai (nurodykite
kokie).....

15. Kiek kartų per 2-3 paskutiniuosius metus kėlėte savo kvalifikaciją?

- a) 1 kartą metuose,

- b) 1 kartą per 2 – jus metus,
 - c) 1 kartą per 3 – jus metus,
 - d) visai nekėliau.
 - e) Kita (įrašykite)
-

16. Jeigu nekėlėte savo kvalifikacijos, nurodykite kodėl?

- a) nereikalauja administracija,
- b) darbo turinys to nereikalauja,
- c) neorganizuojami jokie užsiėmimai,
- d) nėra laiko,
- e) nėra noro,
- f) kitos priežastys (nurodykite kokios).....

17. Ką, Jūsų nuomone, būtina pirmiausia daryti siekiant pagerinti Jūsų darbą?

- a) sumažinti įvairios dokumentacijos kiekį,
- b) padidinti atlyginimą,
- c) padidinti pavaldinių skaičių,
- d) geriau įrengti darbo vietą,
- e) aprūpinti organizacine technika,
- f) suteikti daugiau savarankiškumo
- g) kita (nurodyti).....

18. Ar Jūs patenkintas savo darbo vieta?

- a) patenkintas,
- b) iš dalies patenkintas,
- c) nepatenkintas.

19. Jei nepatenkintas, tai kodėl? (atsako nepatenkinti ir iš dalies nepatenkinti).

- a) nepatogūs baldai,
- b) moderni vėdinimo sistema,
- c) nepakankamas aprūpinimas reikalingais prietaisais, įrankiais, organizacine technika,
- d) netinkama patalpos temperatūra,
- e) netinkamas patalpos apšvietimas,
- f) kitos priežastys (nurodykite).....

20. Kokią dalį Jūsų šeimos pajamų sudaro pagrindinis atlyginimas?

- a) pagrindinis atlyginimas – vienintelis pajamų šaltinis,
- b) pagrindinis atlyginimas – sudaro maždaug pusę mano pajamų,
- c) pagrindinis atlyginimas - sudaro mažiau negu pusę mano pajamų.

21. Ar Jūs patenkintas savo darbo užmokesčio dydžiu?

- a) taip, patenkintas,
- b) nelabai patenkintas,
- c) nepatenkintas.

22. Kokia Jūsų atsakomybė už atliekamą darbą?

- a) labai didelė,
- b) didelė,
- c) vidutiniška,
- d) neįdomi jokios.

23. Ar Jūs patenkintas materialinio skatinimo sistema veikiančia savivaldybėje?

- a) taip, patenkintas,

- b) iš dalies patenkintas,
- c) nepatenkintas.

24. Jei nepatenkintas, tai kodėl?

- a) pasitaiko, kad skatinami ne tie asmenys, kurie nusipelnė,
- b) ne visada aišku, už ką skatina,
- c) dažnai neteisingai nustatomas premijos dydis,
- e) skatinamo formaliai, trūksta nuoširdumo,
- f) Kitos
priežastys.....

25. Ar Jūs patenkintas moralinio skatinimo sistema veikiančia Jūsų įmonėje?

- a) taip, patenkintas,
- b) iš dalies patenkintas,
- c) nepatenkintas.

26. Kaip manote ar tiesioginiam vadovui reikšminga Jūsų nuomonė darbo sprendimų priėmime?

- a) taip, reikšminga,
- b) kartais reikšminga,
- c) dažnai nereikšminga,
- d) visada reikšminga.

27. Lytis:

- a) moteris,
- b) vyras.

28. Išsilavinimas:

- a) bakalauro laipsnis
- b) magistro laipsnis
- c) kita.....

DĖKOJU UŽ JŪSŲ ATSAKYMUS.

