

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

JELENA VALECKIENĖ

**DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TYRIMAS
VIEŠAJAME IR PRIVAČIAME SEKTORIUOSE**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas:
Prof. dr. *Vladimiras Gražulis*

Vilnius

2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TYRIMAS
VIEŠAJAME IR PRIVAČIAME SEKTORIUOSE

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa *621N71001*

Vadovas

_____ Prof. dr. *Vladimiras Gražulis*
2014 -

Recenzentas

2014 -

Atliko

_____ stud. Jelena Valeckienė
2014 -

Vilnius

2014

TURINYS

| | |
|---|----|
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS..... | 4 |
| LENTELIŲ SĄRAŠAS..... | 5 |
| PRIEDŲ SĄRAŠAS | 6 |
| ĮVADAS | 7 |
| 1. MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI..... | 9 |
| 1.1. Darbuotojų motyvacijos samprata | 9 |
| 1.2. Darbuotojų motyvavimas | 15 |
| 1.3. Motyvacijos teorijų apžvalga..... | 17 |
| 2. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ ANALIZĖ | 26 |
| 2.1. Materialinės (ekonominės) motyvavimo priemonės | 27 |
| 2.2. Nematerialinės motyvavimo priemonės | 32 |
| 3. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS VIEŠAJAME IR PRIVAČIAME SEKTORIUJE TYRIMO METODOLOGIJA..... | 40 |
| 3.1 Bendra tirtų organizacijų charakteristika | 40 |
| 3.2. Tyrimo metodologija..... | 44 |
| 4. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ | 51 |
| 4.1. Respondentų demografinės charakteristikos..... | 51 |
| 4.2. Esamos situacijos vertinimas - požiūris į darbą, darbovietę, santykius, taikomas motyvacijos priemones | 54 |
| 4.3. Požiūris į motyvaciją: lūkesčiai ir perspektyvos | 62 |
| 4.4. Respondentų socialinių-demografinių rodiklių ir motyvacijos priemonių svarbos koreliacinė analizė | 71 |
| IŠVADOS | 73 |
| REKOMENDACIJOS..... | 75 |
| LITERATŪRA..... | 76 |
| ANOTACIJA | 79 |
| ANNOTATION | 80 |
| SUMMARY..... | 82 |
| PRIEDAI..... | 83 |

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Elementarusis motyvacijos procesas
- 2 pav. Vidinės ir išorinės motyvacijos šaltiniai
- 3 pav. Motyvavimo per poreikius modelis
- 4 pav. Motyvavimo modelio tipinė schema
- 5 pav. Anketos struktūra
- 6 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių
- 7 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal stažą
- 8 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą
- 9 pav. Respondentų požiūris į darbą
- 10 pav. Respondentų nuomonė apie vaidmenį darbo procese
- 11 pav. Respondentų nuomonė apie pasitenkinimą darbu
- 12 pav. Respondentų nuomonė apie santykius su bendradarbiais
- 13 pav. Respondentų nuomonė apie santykius su vadovais
- 14 pav. Respondentų nuomonė apie atliekamo darbo įvertinimą
- 15 pav. Respondentų atsakymai apie svarbias motyvavimo priemones
- 16 pav. Respondentų atsakymai apie materialines motyvavimo priemones
- 17 pav. Respondentų atsakymai apie materialines motyvavimo priemones
- 18 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas atsakant ar liktų darbovietėje pablogėjus darbo sąlygų aplinkybėms
- 19 pav. Respondentų nuomonė apie karjeros perspektyvas
- 20 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Ar pagalvojate apie darbo vietos keitimą?“
- 21 pav. Respondentų atsakymai apie priežastis, lemiančias darbovietės keitimą
- 22 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas atsakant, kaip jie žiūrite į ateitį savo organizacijoje

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Turinio ir proceso teorijų skirtumai
- 2 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonių raida
- 3 lentelė. Nematerialus (moralinis) skatinimas
- 4 lentelė. Skalių vidinis suderinamumas
- 5 lentelė. Respondentų atsakymai apie priemones, kuriomis skatinamas darbas
- 6 lentelė. Respondentų atsakymai apie netaikomas arba retai taikomas motyvavimo priemones
- 7 lentelė. Motyvavimo priemonės, kurios respondentams nesvarbios
- 8 lentelė. Materialinio skatinimo sistemos priemonės
- 9 lentelė. Nematerialinio skatinimo priemonių sistema
- 10 lentelė. Motyvavimo priemonės, kuriomis skatinamas darbas
- 11 lentelė. Motyvavimo priemonės, kurios respondentams svarbios
- 12 lentelė. Visų respondentų darbo stažo tiriamoje įmonėje, išsilavinimo, amžiaus ir jiems svarbių motyvacinių priemonių koreliacinė analizė
- 13 lentelė. Viešojo sektoriaus respondentų darbo stažo Savivaldybėje, išsilavinimo, amžiaus ir jiems svarbių motyvacinių priemonių koreliacinė analizė
- 14 lentelė. Privataus sektoriaus respondentų darbo stažo įmonėje, išsilavinimo, amžiaus ir jiems svarbių motyvacinių priemonių koreliacinė analizė

PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas. Materialinio skatinimo sistemos priemonės
- 2 priedas. Nematerialinio skatinimo priemonių sistema
- 3 priedas. Anketa
- 4 priedas. Motyvavimo priemonės, kuriomis skatinamas darbas
- 5 priedas. Motyvavimo priemonės, kurios respondentams svarbios
- 6 priedas. Visų respondentų darbo stažo tiriamoje įmonėje, išsilavinimo, amžiaus ir jiems svarbių motyvacinių priemonių koreliacinė analizė
- 7 priedas. Viešojo sektoriaus respondentų darbo stažo Savivaldybėje, išsilavinimo, amžiaus ir jiems svarbių motyvacinių priemonių koreliacinė analizė
- 8 priedas. Privataus sektoriaus respondentų darbo stažo įmonėje, išsilavinimo, amžiaus ir jiems svarbių motyvacinių priemonių koreliacinė analizė

IVADAS

Darbo aktualumas ir naujumas. Šiuolaikinės organizacijos daug dėmesio skiria darbuotojų nuostatomis įvertinti ir keisti. Pagrindinis organizacijos uždavinys yra kuo efektyvesnis darbuotojų sugebėjimų panaudojimas visuomenės ir organizacijos tikslų įgyvendinimui. Tam pasitarnauja tinkama darbuotojų motyvacija.

Darbuotojų motyvacijos klausimas aktualus tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijoms. Privačiame sektoriuje siekiant produktyvumo reikalingi lojalūs ir įsipareigojimą organizacijai jaučiantys darbuotojai. Viešojo administravimo veiklai įgyvendinti reikalingi profesionalūs valstybės tarnautojai, sugebantys spręsti kylančias problemas ir dirbti visuomenės gerovei. Tam darbuotojams bei valstybės tarnautojams reikalinga kompetencija, sugebėjimas bendrauti, motyvacija, dinamiškumas ir daugelis kitų savybių.

Kadangi žmogiškieji išteklių įgauna vis daugiau svarbos, tai nuo darbuotojų priklauso organizacijos veiklos produktyvumas, vadovai daugiau dėmesio skiria veiksniams, kurie skatina jų pavaldinius geriau atlikti darbą. Todėl siekiant sėkmingai vystyti organizacijų veiklą, svarbu nustatyti, kokie veiksniai motyvuoja darbuotojus dirbti, ir atsižvelgiant į juos, ieškoti efektyvių motyvavimo priemonių.

Temos iširtumas. Darbuotojų motyvavimo tema yra sulaukusi tiek psichologų, tiek vadybininkų, organizacijos teoretikų bei praktikų dėmesio. Šią problemą nagrinėjo tokie teoretikai kaip F. Taylor, A. Maslow, F. Herzberg ir kt. Lietuvoje darbo motyvavimo tyrimai buvo pradėti vykdyti dar 1927 metais, tai J. Vabalas - Gudaitis, A. Gučas. Siekiant paskatinti darbuotojų produktyvumą ir darbo našumą, pasaulyje kasmet atliekama vis daugiau darbo motyvacijos bei pasitenkinimo darbu tyrimų. Lietuvoje taip pat vis dažniau pradedama domėtis darbo motyvacijos ypatumais, analizuojama, kas gali turėti įtakos vadovų bei darbuotojų tikslams ir motyvams dirbti (Marcinkevičiūtė, 2003; Palidauskaitė, 2007). Darbo motyvacijos ypatumus išsamiau savo darbuose gvildeno S. P. Robbins, H.A.Simon, G. Dessler, R. C. Appleby, V. Barvydienė, I. Bučiūnienė, V. Gražulis, J. Kasiulis, A. Sakalas, V. Šilingienė, D. Šavareikienė, V. Baršauskienė, P. Jucevičienė, J. Palidauskaitė, L. Marcinkevičiūtė ir kiti.

Vis dėlto dar trūksta viešajame ir privačiame sektoriuje dirbančių darbuotojų motyvacijos ypatumų tyrimų, o tokia empiriškai pagrįsta informacija galėtų padėti sukurti efektyvesnius metodus, kurie leistų didinti darbuotojų motyvaciją ir, atitinkamai, produktyvumą skirtingo tipo organizacijose.

Temos problemiškas. Darbuotojų motyvavimas yra ta veiklos sritis, kurios svarba tampa vis akivaizdesnė, tačiau jai šiuo metu Lietuvoje yra skiriamas dar per mažas dėmesys. Atlikta nedaug tyrimų, kuriais norima iširti ir palyginti skirtingų sektorių darbuotojų

motyvavimo ypatumus. Svarbu išsiaiškinti ar efektyvu visiems darbuotojams taikyti tą pačią motyvavimo sistemą ir neatsižvelgti, kad motyvacijos poveikis žmogui priklauso ir nuo jo asmenybės, nuo poreikių, nuo aplinkos, kuri jį supa.

Baigiamojo darbo objektas - Kauno miesto savivaldybės administracijos Transporto ir eismo organizavimo skyriaus ir UAB „Elspeda“ darbuotojų motyvacija.

Baigiamojo darbo tikslas – įvertinti motyvavimo sistemos ypatumus viešajame ir privačiame sektoriuose. Siekiant tikslo, keliami tokie uždaviniai:

1. Remiantis literatūros šaltiniais, išanalizuoti motyvacijos sąvoką ir motyvacijos vietą šiuolaikinėje organizacijoje;

2. Identifikuoti viešojo ir privataus sektorių darbuotojus motyvuojančius veiksnius, iširti motyvavimo priemonių įtaką jų motyvacijos lygiui ir veiklos efektyvumui;

3. Atlikti darbuotojų motyvavimo sistemos viešojo ir privataus sektorių lyginamąją analizę.

4. Identifikuoti motyvacijos skirtumus bei panašumus viešajame ir privačiame sektoriuose.

5. Remiantis viešojo ir privataus sektorių tyrimo rezultatų palyginimu, pateikti rekomendacijas motyvacijos sistemos gerinimui.

Prieš tyrimą suformuluotos hipotezės:

1. Taikomos motyvavimo priemonės tik iš dalies pateisina viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų lūkesčius ir poreikius.

2. Finansinis atlygis nėra esminis faktorius, lemiantis viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų motyvaciją.

3. Tiriamų organizacijų darbuotojus, dirbančius viešajame ir privačiame sektoriuose, motyvuoja nevienodos motyvavimo priemonės.

Tyrimo metodai:

Baigiamojo darbo metodai:

1) mokslinės literatūros analizė ir sintezė;

2) anketinė apklausa;

3) lyginamoji analizė;

4) kiekybinė ir kokybinė duomenų analizė.

1. MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Darbuotojų motyvacijos samprata

Motyvacija kaip savęs ir kitų paskatinimo procesas gyvuoja jau nuo senų laikų. Valdydami organizaciją, vadovai numato, kokia bus jos veikla, kas, kada ir kaip turi įgyvendinti numatytas užduotis. Organizacijos veiklos pasekmės lemia personalo darbas. Darbuotojų kompetencija, požiūriai, vertybės, poreikiai, lemia vienokį ar kitokį jų elgesį organizacijoje. Skirtingą žmonių elgesį ir jo motyvus, siekiant tikslo, paaiškina motyvacija.

Žmogiškieji išteklių yra vienas pagrindinių organizacijos vidinės aplinkos veiksnių, kuris atspindi daugumą organizacijos pasiekimų, rodo neišnaudotus išteklius, taip pat trūkumus. Todėl žmogiškųjų išteklių analizė ir dėmesys šiam organizacijos kapitalui yra ypač svarbus. „Praktika rodo, kad organizacija, kurios darbuotojai yra aukštos kvalifikacijos bei motyvacijos, gali geriau įveikti pasitaikančius sunkumus, pasinaudoti esamais pranašumais bei įgyvendinti naujas strategijas.“ (Gražulis V. Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti? – Vilnius, 2008, p. 83.).

Vadovai privalo stebėti darbuotojų elgseną ir nukreipti ją organizacijai reikiama linkme (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 125). Motyvacija — elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Motyvacijai giminingos sąvokos pažiūra ir nusistatymas, kurios taip pat aktyvina individo veiklą. Tačiau motyvacija susijusi su atitinkama situacija, o pažiūra yra pastovesnė, daro ilgalaikę įtaką. Žmogaus pažiūra į darbą keičiasi labai lėtai, o motyvacija svyruoja priklausomai nuo susidariusios darbo situacijos (Kulvinskienė, Šalčius, 1994 p. 3). Pradinė motyvacijos sąvoka reiškė visumą veiksnių, lemiančių vartotojo elgesį. Motyvacijos samprata atsirado rinkodaros srityje. Motyvacijos problemų nagrinėjimą perėmė sociologai ir psichologai, skatinami organizacijų, kurios siekė sėkmingai vystytis ir kitaip valdyti žmogiškuosius išteklius (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 154).

Tarptautinių žodžių žodyne (2002, p. 656) motyvacija apibrėžiama kaip „elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį veikia įvairūs motyvai ar jų visuma“. S. W. Owen, R. D. Froman ir H. Maslow pažymi, kad kalbant apie motyvaciją išskiriami du komponentai – energija ir kryptis. Motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį norint pasiekti tikslą (Baršauskienė, 1999, p. 77). Panašiai motyvaciją apibūdina ir L. Jovaiša (2009, p. 216), teigdamas, kad motyvacija atsiskleidžia veiksmų ir elgesio kryptimi, nes būtent motyvacija ir nukreipta į veiklą. Veiklos patvarumas leidžia teigti, kad esama stabilios, ilgiau trunkančios motyvacijos. Anot V. Damašienės (2002), motyvacija – tai savęs ir kitų pažadinimo veiklai procesas, siekiant savų ir organizacijos tikslų (p. 53). L. Jovaiša (2009, p. 217) teigia, kad motyvacija yra motyvų kaitos procesas, reguliuojantis asmenybės veiklos ir santykių kryptį,

intensyvumą bei patvarumą, esant sąveikai tarp motyvuoto individo ir aktualios situacijos. Motyvuojant veiklą, vyksta asmenybės motyvų kaita. Panašiai motyvaciją apibrėžia ir B. Leonienė (2001), teigdama, kad tai yra poreikis arba vidinė paskata, kuri skatina veikti siekiant tam tikro tikslo (p. 144).

Profesorius V. Gražulis (2005) motyvaciją apibūdina kaip psichologinę būseną, t. y. vidinę paskatą arba poreikį siekti tikslo.

Keli teiginiai apie motyvaciją leidžia suvokti jos reikšmę:

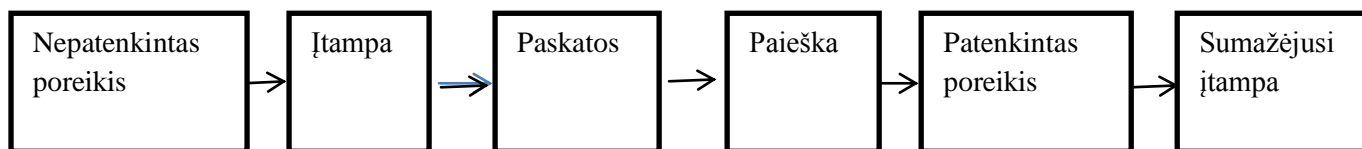
- motyvaciją priimtina laikyti visuotinai geru dalyku;
- motyvacija – vienas veiksnių, lemiančių asmens veiklos rezultatus;
- motyvacija nėra pastovi būseną, todėl ją reikia nuolat papildyti;
- motyvacija – priemonė, padedanti vadovams sutvarkyti darbo santykius organizacijoje (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 157).

Pasak J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2001), motyvacija, tai elgesio skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai (p. 26). Asmens motyvacija yra susijusi su kitų asmenų motyvacija ir pačios organizacijos motyvacija, nes visi šie objektai daro vieni kitiems įtaką. Darbuotojo motyvus galima stiprinti šiomis priemonėmis:

1. Organizacijos perspektyva;
2. Darbuotojų dalyvavimu numatant organizacijos veiklos tikslus;
3. Aktyvinant ryšius asmeniniais kontaktais;
4. Įvertinant pasiektus rezultatus (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 173).

Motyvacija apibūdinama kaip psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį – tai veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 154).

Motyvacija yra noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį. Poreikis reiškia fiziologinį ar psichologinį deficitą, dėl kurio tam tikri rezultatai atrodo patrauklūs (Robbins, 2003, p. 66). Motyvacijos procesas pavaizduotas 1 paveiksle:



1 pav. Elementarusis motyvacijos procesas

Šaltinis: Robbins, 2003

Nepatenkintas poreikis sukelia įtampą, kuri skatina tam tikras žmogaus paskatas. Šios paskatos sužadina konkrečius tikslus, kuriuos įgyvendinus poreikis patenkinamas ir sumažinama

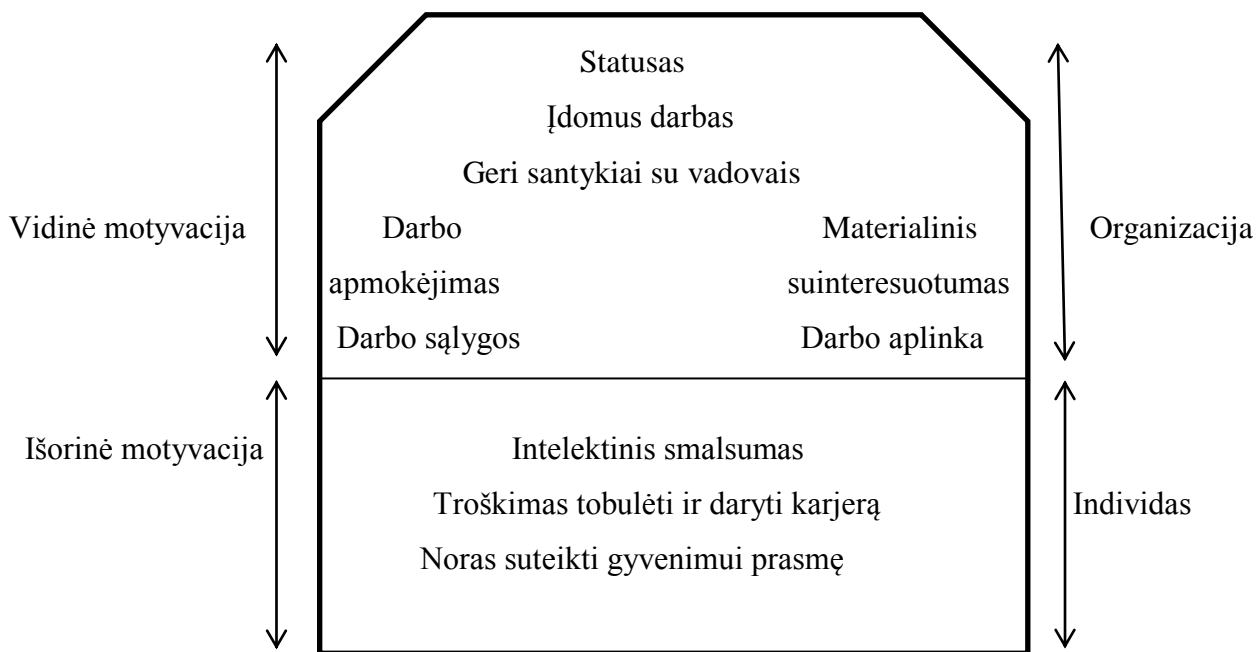
įtampa. Kuo didesnė įtampa, tuo intensyvesnė veikla reikalinga šiai įtampai sumažinti. S. P. Robbins (2003) pateiktas motyvacijos procesas parodo, kad kilus poreikiui atsiranda įtampa, kuri sumažėja patenkinus poreikį.

Motyvacijos ir poreikio ryšį panašiai aiškina ir R. Želvys (2003). Jo teigimu, motyvai yra susiję su individo poreikių patenkinimu. Motyvacijos esmė ir stiprumas negali būti matomi tiesiogiai. Ji reiškiasi per elgesį, kuris yra matomas. R. M. Steers ir L. W. Porter pastebi, kad trys dominuojantys dalykai apibūdina motyvacijos reiškinį:

1. Tai, kas skatina žmogų vienaip ar kitaip elgtis;
2. Tai, kad šiuo skatinimu siekiama kažkokio konkretaus tikslo;
3. Tai, kaip šis elgesys yra palaikomas (Česnyienė ir kt., 2002, p. 78).

Vidinė ir išorinė motyvacija. Analizuodami motyvacijos koncepciją dauguma autorių išskiria vidines ir išorės jėgas, darančias poveikį individo elgsenai. L. Marcinkevičiūtė (Marcinkevičiūtė, 2010, p. 47) teigia, kad „motyvacijos koncepcijos apima ne tik išorinę, bet ir vidinę motyvaciją, atskleidžia darbuotojo asmenyje glūdinčius ir pasitenkinimą lemiančius šaltinius.“ Autorė pastebi, kad tai, kas motyvuoja žmogų konkrečiu atveju, kito gali visiškai nemotyvuoti, taip pat gali ir tam pačiam asmeniui neturėti jokios įtakos, pavyzdžiui, pasikeitus aplinkybėms, situacijai ar laikui. Nors kai kurie autoriai laikosi pozicijos, kad motyvacijos nereikėtų skirti į vidinę bei išorinę, nes jų poveikis bei prasmė priklauso nuo individo, visgi, pasak L. Marcinkevičiūtės (2010), sėkmingam žmoniškųjų išteklių motyvavimui reikalingos žinios tiek apie vidinę, tiek apie išorinę motyvaciją. Jeigu darbuotojai veikia ne todėl, kad yra priversti kažką daryti, o todėl, kad patys to nori, kad suteiktų malonumą sau – tai vidinė motyvacija. Kaip vidinės motyvacijos varomąją jėga galima būtų įvardyti darbą, jo turinį, t. y. žmogus jaučia pasitenkinimą, yra laimingas, kuomet dirba jam malonų darbą, užsiima veikla, kuri jam sekasi, ką jis geba atlikti geriausiai. Vidinė motyvacija turi įtakos darbo kokybei, pasitenkinimui darbu, indėliui į darbą. Darbuotojas, atlikdamas jam malonius darbo procesus, kurie jam teikia pasitenkinimą, dirbs našiau už tą darbuotoją, kuris nejaučia pasitenkinimo darbu.

Nors vidinė motyvacija yra svarbi, tačiau neretai žmonės dėl tam tikrų priežasčių yra priversti užsiimti veikla, kuri jiems neįdomi, neteikia malonumo. Išorinę motyvaciją dažniausiai formuoja apdovanojimai, bausmės, išorinės paskatos, atlygis (dažniausiai materialus). Vedini išorinės motyvacijos, individai susikoncentravę į veiklos rezultatus, už juos laukiamą atlygį, taip pat į norą išvengti bausmės. Iš pateikto 2 pav. matyti, kad išorinės motyvacijos šaltiniai, pavyzdžiui, įdomus darbas, darbo sąlygos, darbo aplinka ir pan., yra organizacijos lygmenyje. Tuo tarpu vidinės motyvacijos šaltiniai yra individo lygmenyje.



2 pav. Vidinės ir išorinės motyvacijos šaltiniai

Šaltinis: sudaryta pagal L. Marcinkevičiūtė, 2010, p. 56.

L. Marcinkevičiūtė (2010), remdamasi tyrimų rezultatais, teigia, kad darbuotojai linkę daugiau dėmesio skirti toms užduotims, kurios suteikia galimybę tikėtis optimalumo, derinant vidinę bei išorinę motyvaciją.

Apibendrinant galima teigti, kad motyvacija yra pakankamai svarbus veiksnys, sąlygojantis asmens veiklos rezultatus. Kiekvieno žmogaus motyvacija vienai ar kitai veiklai yra asmeniška ir unikali. Tai priklauso nuo kiekvieno poreikių, interesų, siekių, vertybinių orientacijų, idealų. Visa tai sudaro sudėtingo motyvacijos proceso struktūrą. Norint geriau suprasti motyvacijos esmę, reikia išsiaiškinti pagrindines motyvacijos struktūros sąvokas: poreikius, motyvus, lūkesčius, atlygį.

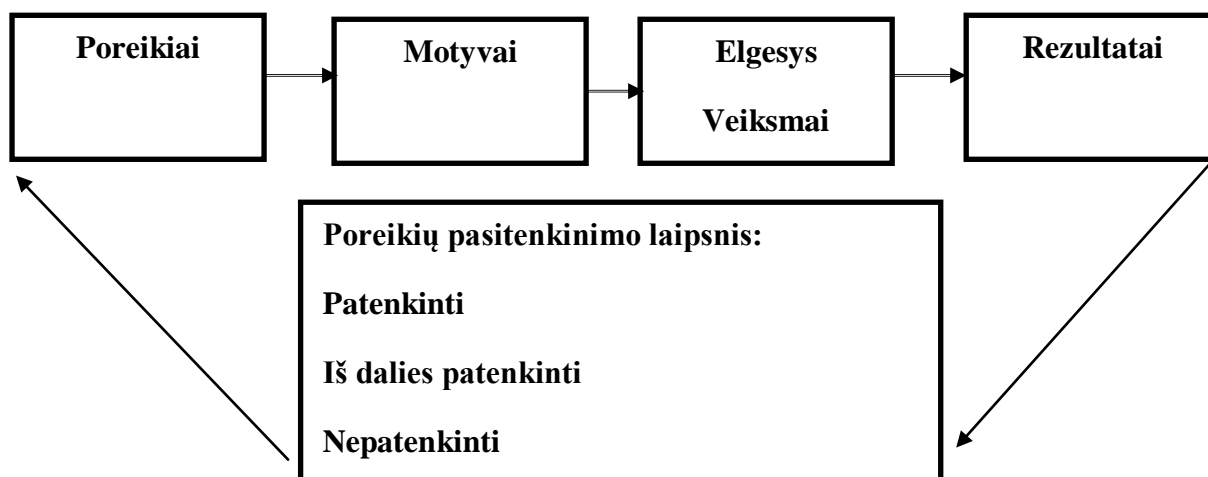
Poreikiai. D. Šavareikienė (2008) teigia, kad poreikis atsiranda, kai žmogus pradeda jausti, kad jam kažko trūksta. Pasireikšdamas konkrečiu laiku poreikis reikalauja, kad žmogus ieškotų galimybių ir imtųsi konkrečių veiksmų jam patenkinti (p. 17). Poreikiai – tai stiprus kažko trūkumo jausmas žmogaus gyvenime. Taigi motyvacija kyla iš noro patenkinti poreikį (Česynienė ir kt., 2002, p. 79). Įvairios motyvacijos teorijos poreikius suklasifikavo pagal tam tikrus kriterijus. Dauguma organizacijų vadybos teoretikų sutaria, kad visus poreikius galima suskirstyti į dvi grupes:

- Pagrindinius fizinius poreikius - pirminius poreikius.
- Psichologinius ir socialinius poreikius – antrinius poreikius.

Pirminiai poreikiai žmogaus įgimti fiziologiniai poreikiai (valgymas, miegas). Antriniai poreikiai – psichologiniai poreikiai (sėkmė, garbė). Antriniai poreikiai plėtojasi didėjant žmogaus gyvenimo patirčiai, tobulėjant jo asmenybei (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 127). Poreikis – vidinė žmogaus būseną. Kiekvienas poreikis savaime iškelia jo patenkinimo motyvus, kurie nukreipia elgesį į tikslo siekimą (Kasiulis, Barvydienė, 2001, p. 26). Anot A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000), poreikiai vienas svarbiausių veiksnių organizacijos valdyme.

Poreikį jaučiantis žmogus skatinamas veikti, ką nors daryti. Atsižvelgdamas į poreikių patenkinimo laipsnį, žmogus supranta, kaip jam reikės elgtis ateityje. Darbuotojai žymiai aktyviau sieks organizacijos tikslų žinodami, kad drauge patenkins ir savo poreikius. Poreikių neįmanoma pastebėti ar išmatuoti. Apie jų egzistavimą galima spėti tik iš žmonių elgesio. Būtent poreikiai yra konkrečių žmonių veiksmų motyvai.

Žmogaus poreikiai yra motyvacijos pagrindas. Kiekviena organizacija, siekdama savo tikslų, turi užtikrinti žmonių poreikių stimuliuojantį patenkinimą. Motyvavimo per poreikius modelis pavaizduotas 3 paveiksle.



3 pav. Motyvavimo per poreikius modelis

Šaltinis: sudaryta pagal Sakalas, Šilingienė, 2000

Pagal V. R. Kulvinskiene ir A. Šalčių (1994) poreikis – tai individo reikmė, susijusi su normaliu jo funkcionavimu. Poreikiai tampa vidiniu darbinės elgsenos motyvacijos skatinamuoju ir reguliuojamuoju veiksniu tik individo suvokti. Žmogaus poreikiai – tai tokia individo jaučiama įtampa, kurią žmogus paprastai išreiškia mintimi „man reikia“. Suvoktas poreikis nusakomas noru. Daugelis antrinių poreikių pasireiškia tik asmenybei subrendus (Jucevičienė, 1996 p. 26). Poreikių patenkinimas per darbą, anot V. Baršauskienės ir B. Janulevičiūtės (1999, p. 80), reiškia pasitenkinimą darbu. Jis parodo tai, ko žmogus tikisi, ir atlygio, kurį jis gauna dirbdamas organizacijoje, atitikimą.

Motyvai. Labai svarbus analizuojant motyvaciją ir paskatas organizacijoje yra motyvas. Motyvai tarptautinių žodžių žodyne apibrėžiami kaip “veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu – aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidiniai veiksniai; materialūs arba idealūs tikslai; individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią suvokia pats žmogus” (Vaitkevičiūtė, 2001, p. 656–657). H. A. Simon, akcentuodamas veiksmo ir motyvo ryšį, teigė, kad kiekvienas veiksmas yra motyvuotas ir motyvuose siūlo ieškoti žmogaus veiksmų sekos paaiškinimo (Simon, 2003, p. 183).

Motyvus galima apibrėžti kaip asmens poreikių siekio išraišką, kai žmogus suvokia savo elgesio, veiklos prasmę (Jucevičienė, 1996, p. 97).

V. R. Kulvinskienė ir A. Šalčius (1994) motyvacinio pagrindu apibūdina:

➤ *Aprūpinimo motyvus.* Jie susiję su materialinių priemonių, reikalingų darbuotojo gerovei aprūpinti, įvertinimu. Šie motyvai skatina darbuotojo materialinį suinteresuotumą ir jo uždarbį orientaciją.

➤ *Pripažinimo motyvus.* Jie išreiškia žmogaus siekimą realizuoti savo potencialą darbo veikla. Šie motyvai turi tendenciją plėstis, jų vaidmuo vis didėja.

➤ *Prestižo motyvus.* Jie skatina žmogaus siekimą realizuoti savo socialinį vaidmenį ir dalyvauti darbo ar visuomeninėje veikloje (p. 7).

Motyvų pasikeitimai dažnai priklauso nuo asmenybės nuostatų, interesų, įsitikinimų, vertybių, gyvenimo tikslų.

Nuostatos. Nuostatos yra žmogaus įsitikinimai, elgesio tendencijos bei jausmai apie tam tikrą objektą, įvykį ar asmenį. Nuostatos turi tris komponentus:

1. Pažinimo – tai žinios ar įsitikinimai apie tam tikrą objektą. Jie gali būti tiek teisingi, tiek neteisingi.

2. Emocinis – jausmai, kuriuos jaučiame objektui ar asmeniui. Jis apima vertinimą ir emocijas.

3. Tendencingo elgesio – tai mūsų intencijos ar veiksmai, kuriuos ketiname atlikti tam tikro objekto atžvilgiu (Česynienė ir kt., 2002, p. 80).

Dažniausiai nagrinėjamos nuostatos, kurios yra susijusios su darbu, yra pasitenkinimas darbu, darbo reikšmė darbuotojui ir darbuotojo lojalumas organizacijai, kuris parodo, kiek darbuotojas yra ištikimas organizacijos vertybėms ir tikslams.

Vertybės. Kadangi motyvų pasikeitimai priklauso ir nuo vertybių, reikia apibrėžti ir šią sąvoką. Pasak Jucevičienės (1996), „vertybės yra kriterijai, pagal kuriuos sprendžiama ar šie „dalykai” (žmonės, objektai, idėjos, veiksmai, situacijos) yra geri ar blogi” (p. 49). Vertybės – tai žmogus svarbiausių darbo ir gyvenimo tikslų, pagrindinių šių tikslų siekimo priemonių samprata.

Prie vertybių priskiriami daiktai ir reiškiniai, turintys teigiamą reikšmę aplinkiniams ir pačiam asmeniui. Vertybes formuoja poreikiai ir interesai (Kulvinskienė, Šalčius, 1994, p. 5).

Lūkesčiai. Lūkesčiai – pageidaujami būsimo įvykio rezultatai (pasekmė). Žmonės daug dėmesio skiria ateities apmąstymams ir tai nulemia jų elgesio pasirinkimą (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 127).

Atlygis. Atlygis – ne tik pinigai, o viskas ką žmogus vertina. Išskiriamas vidinis ir išorinis atlygis. Vidinį atlygį žmogui suteikia pats darbo procesas ir jo rezultatas, žadinantis užbaigtumo jausmą, didinantis savigarbą. Išorinį atlygį suteikia organizacija. Tai darbo užmokestis, papildomos atostogos, draudimas ir kt. (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 127).

Apibendrinant galima teigti, kad visos šioje dalyje paminėtos sąvokos yra glaudžiai susijusios (poreikiai, motyvai, nuostatos, vertybės, lūkesčiai, atlygis) ir tinka apibūdinti motyvacijos esmę. Skirtingi autoriai motyvaciją apibūdina kaip darbinės aplinkos vertinimą, emocinę reakciją, teigiamų jausmų rinkinį, norų patenkinimą. Taip pat paaiškėjo, kad motyvacijos procesas yra dinamiškas ir reikalaujantis nuolatinės kaitos, kadangi skirtingi žmonės pasižymi skirtingais poreikiais, kurie kinta įvairiais gyvenimo etapais. Pastaruoju metu vis didesnis dėmesys skiriamas vidinei darbuotojų motyvacijai, kuri orientuota į aukštesnių poreikių patenkinimą. Baziniai bei aukštesni darbuotojų poreikiai aptariami kitame darbo poskyryje, apžvelgiant motyvacijos teorijas.

1.2. Darbuotojų motyvavimas

Darbuotojų motyvacija priklauso nuo tikslo konkretumo. Numačius tikslus, darbuotojams reikia suteikti sąlygas jų siekti. Taip sudaromos sąlygos reikštis darbuotojų kūrybingumui, o tai motyvuoja darbą.

Darbuotojų motyvavimas gali būti apibrėžtas, kaip suteikianti energiją, nukreipianti ir išsaugojanti žmonių elgesį priemonė (Stone, 2005, p. 412).

A. Sakalas (2003) išskiria, kad motyvavimo sąvoka yra kilusi iš lotynų kalbos žodžio *movere* (judėti, versti). Motyvavimas suprantamas kaip judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina mus veikti, daryti (p. 248).

Dažnai įstaigose akcentuojami materialiniai darbuotojų poreikiai nėra vieninteliai žmogiškieji poreikiai, kuriuos gali patenkinti dirbdamas žmogus. Egzistuoja unikalūs žmogiškieji poreikiai, susiję su asmeninių pasiekimų, pripažinimo išgyvenimu, psichologiniu žmogaus augimu. Šie poreikiai gali būti patenkinti, dirbant atsakingą ir įdomų darbą, jaučiant autonomiškumą ir nepriklausomybę darbe, sulaukiant pripažinimo atlikus sunkias ir sudėtingas užduotis.

Manoma, kad darbo motyvacija yra susijusi su klausimu, kodėl žmonės ką nors daro arba susilaiko nuo veiksmų, o motyvacijos procesas apima alternatyvių veiksmų pasirinkimą tam, kad būtų pasiektas norimas rezultatas (Marcinkevičiūtė, 2004, p. 138).

Motyvavimas – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 107).

V. Gražulis (2005) mano, kad darbuotojų motyvavimas turi didelę reikšmę vadovų darbui. Organizacijų vadovai, žinodami savo pavaldinių strateginius ir einamuosius poreikius bei kurdami atitinkamas motyvavimo programas, neabejotinai gali sulaukti žymiai geresnių veiklos rezultatų.

Pasak A. Stankevičienės, L. Lobanovos (2006), darbuotojų motyvaciją gali sustiprinti tam sukurta personalo vadybinio poveikio sistema. Todėl personalo valdymo uždavinys – sukurti organizacijoje motyvuojančią aplinką, kuri skatintų darbuotojus siekti didesnio produktyvumo.

Kaip teigia L. Marcinkevičiūtė (2005), darbuotojų motyvavimas yra sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų ir koncepcijų. Visos jos yra teisingos, tačiau ne visos jos gali būti taikomos mūsų šalyje. Suprantama, kad demokratijos ir pažangos augimo kryptimi vykstantys visuomenės transformacijos procesai lemia šiuolaikinės motyvacijos teorijų taikymą viešajame sektoriuje, tačiau būtina suprasti, kad motyvavimas, būdamas daugialypiu socialiniu reiškiniu ir labai sudėtinga veiklos sfera, ne tik glaudžiai siejamas su visuomenės evoliucija, bet yra sąlygojamas tautinės kultūros (p. 240).

Norint pritaikyti vakarietiškas motyvacijos teorijas organizacijų valdyme, būtina atsižvelgti į Lietuvos viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų esminius kultūrinius ir ekonominius skirtumus, lyginant su kitomis šalimis, kurių motyvacijos teorijas bandoma įdiegti.

Sėkmingai darbuotojų motyvacijai organizacijoje, reikalingos žinios apie motyvacijos prigimtį, koks yra įvairių sričių mokslininkų požiūris tiek į vidinę, tiek į išorinę motyvaciją, kas sąlygoja motyvų atsiradimą bei išnykimą, kokie naujausi motyvavimo būdai bei kokia jų esmė. Norint pasiekti gerų rezultatų, reikia derinti du veiksnius – darbuotojų galimybes ir jų motyvaciją. Taigi darbuotojų motyvavimo sistemos leidžia organizacijai išlaikyti darbuotojus bei skatina juos dirbti efektyviai. Organizacijos vadovų dėmesys bei išlaidos, skirtos darbuotojų motyvacijai didinti, visuomet atsiperka, o darbuotojai teigiamai atsiliepia apie ją ir darbdavius aplinkiniams bei išlieka lojalūs savo organizacijai.

Apibendrinant galima teigti, kad motyvavimas, tai - metodai ir priemonės motyvacijai didinti, jis lemia individo elgesio orientaciją ir pokyčius. Norėdami motyvuoti savo darbuotojus, darbdaviai turėtų periodiškai su jais kalbėtis, aiškintis, kiek darbuotojai patenkinti savo darbu bei ko jiems trūksta. Darbuotojų motyvavimas turėtų tapti bendrosios strategijos įstaigoje ar organizacijoje dalimi. Jos tikslas yra suvienyti darbuotojus ir kaupti juos ta linkme, kad būtų

pasiektas bendras tikslas. Išsiaiškinus darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo esmę, reikia apžvelgti pagrindines motyvacijos teorijas, kurios paaiškina individų elgesį bei aplinkos įtaką pačiam žmogui.

1.3. Motyvacijos teorijų apžvalga

Darbuotojų motyvacijai paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų. Motyvacija yra sudėtingas reiškinys: skirtingi individai, aplinka, sąlygos, laikas suponuoja mintį apie jos nestatišką prigimtį ir nuolatinę kaitą (Palidauskaitė, 2007, p. 37). Nuo XIX amžiaus pradžios darbuotojų motyvavimas perėjo ne vieną istorinės raidos etapą, kuriame vyravo viena ar kita mokslinė mintis (Marcinkevičiūtė, 2004, p. 136).

Motyvacijos teorijos pradininku laikomas - F. Taylor (1856 – 1915). Jis atliko bandymą: darbininkui buvo pasakyta, kad už darbą, atliktą ypatingu būdu, atlyginimas bus didesnis (tuo metu pinigai buvo vienintelis motyvatorius), taip pat buvo parodyta, kaip tą darbą atlikti. Rezultatais buvo patenkintas ir darbininkas, ir darbdavys. Atlikto bandymo su darbuotojais metu pastebėta poreikių svarba darbo procese. F. Taylor akcentavo **darbo proceso ir poreikių svarbą**. Su jo vardu siejamas tradicinis modelis pagal kurį manoma, kad darbuotojai turi pripažinti vadovo valdžią, jei jiems mokami dideli atlyginimai. F. Taylor pagrindė nuostatą, kad struktūriniai ir darbo organizavimo klausimai turi būti sprendžiami detaliai išnagrinėjus konkrečią situaciją ir moksliskai pagrindus priimamus sprendimus (Domarkas, 2007, p. 88). Pagal F. Taylor darbo organizavimo principus svarbiausia – efektyvus užduočių atlikimas konkrečioje darbo vietoje (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 125). Vidinės motyvacijos koncepciją vienas pirmųjų nustatė ir apibrėžė H. Simon. Vėliau G. E. Mayo (1924 – 1927) motyvacijos elementus žmoniškuosiuose santykiuose pastebėjo Hawthorne eksperimento metu. Jo tyrimo rezultatai įnešė indėlį organizacijų vystymuisi, nustatant žmoniškųjų santykių ir motyvacijos sąveiką. E. Mayo pastebėjo, kad daugelio užduočių nuobodumas ar pasikartojimas iš karto sumažina motyvaciją, o socialiniai kontaktai padeda sukurti motyvaciją ir stiprina ją.

Žmonių išteklių modelis dažnai siejamas su D. McGregor vardu. Jis teigė, kad žmonės nėra pasyvūs arba priešiški organizacijos reikmėms, tokie jie pasidaro dėl savo patirties organizacijoje; skatinimas, potencialas augti, pajėgumas prisiimti atsakomybę, priimti organizacijos tikslus savaime būdinga žmonėms, vadovybė, tų žmonių bruožų nesukuria, jai derėtų padėti žmonėms atpažinti šiuos savo bruožus ir išsiugdyti juos. Svarbiausia vadovybės užduotis -sudaryti organizacines sąlygas ir veiklos metodus taip, kad žmonės galėtų geriausiai pasiekti savo pačių tikslus, nukreipdami pastangas organizacijos uždavinių linkme. Šios teorijos pagrindu formavosi požiūris į vadybą, grindžiamą atlygiu ir bausmėmis, skatinimu ir grasinimais, vertinimu ir kontrole. Tačiau D. McGregor teigia, jog netgi švelniausias tokio

požiūrio į vadybą variantas yra neefektyvus, kadangi neatsižvelgia į socialinius ir egoistinius individų poreikius (Denhardt, 2001, p. 137). Tokie buvo ankstyvieji motyvacijos požiūriai. Toliau pristatomos vėlesnės motyvacijos teorijos, kurios pagal D. G. Myers formavosi dviem kryptimis: Turinio (poreikio) teorija – bandanti atsakyti, kodėl tam tikri tikslai yra svarbesni vieniems žmonėms negu kitiems ir Proceso teorija, kuri stengiasi išsiaiškinti individų elgesį tam tikrai atvejais. Tokiu būdu turinio teorija atsakinėja į klausimus: kokie yra poreikiai, kuriuos žmogus nori patenkinti? Tuo tarpu proceso teorija nagrinėja mąstymo procesus, kurie žmogų dažnai užvaldo prieš jam pradėdant ką nors veikti (Myers, 2000, p. 25).

Proceso motyvacijos teorijomis siekiama paaiškinti motyvavimo proceso esmę, veikimo principus, dinamiką, specifinio elgesio pasireiškimo modelius. Šiai kryptiai atstovaujančios teorijos, tai V. Vroom lūkesčių teorija, L. W. Porter ir E. E. Lawler motyvacijos modelis, J. S. Adams teisingumo teorija, E. A. Locke tikslų iškėlimo teorija, B. F. Skinner paramos/pastiprinimo teorija. Jos analizuoja elgesio modelių pasirinkimą ir priimto sprendimo efektyvumo vertinimą, siekiant patenkinti individualius poreikius. Svarbią vietą šiose teorijose užima sąvoka „atlyginimas“, turinti platesnę reikšmę nei pinigai. Atlyginimas yra visa tai, ką žmogus brangina, vertina. Jis gali būti vidinis ir išorinis. Vidinį atlyginimą suteikia pats darbas. Tai pasitenkinimas pasiektu rezultatu, turingu ir reikšmingu darbu, savigarba, bendravimu bei draugyste. Geriausias būdas užtikrinti vidinį atlyginimą – sudaryti geras darbo sąlygas, duoti aiškias užduotis. Išorinis atlyginimas priklauso ne nuo paties darbo, jį suteikia organizacija. Tai alga, paaukštinimas, tarnybinės padėties ir prestižo simboliai, pripažinimas, papildomi apdovanojimai. Proceso motyvacijos teorijos, kaip darbuotojo individo elgsenos teorijos, suteikia galimybę naujai pažvelgti į žmogaus pastangas darbe ir jo elgseną ribojančius veiksnius. Ši teorija tvirtina, kad žmogaus elgesį lemia ne tik poreikiai, žmogus elgsės susijęs su aplinkybėmis, viltimi (lūkesčiais) ir galutiniais rezultatais.

Proceso teorijos skirstomos į:

- lūkesčių teoriją;
- teisingumo teoriją.

Proceso motyvacijos teorijos pradininku laikomas V. Vroom (1960). V. Vroom lūkesčių teorija, tai motyvacijos teorija, kuri teigia, kad individai, priimdami sprendimą, kurią iš elgsenos alternatyvų pasirinkti, renkasi tą, kuri, jų manymu, padės pasiekti geriausią rezultatą (Šnapštienė, 2009, p. 128). V. Vroom 1964 m. savo darbe, kuris vadinamas lūkesčių arba vilčių teorija, rašė, kad motyvaciją lemia lūkesčiai, atlyginimas (kitur – instrumentalumas, atmoka) ir valentingumas. Lūkesčiai išreiškiami stipria viltimi, kad į darbą įdėtos pastangos leis sėkmingai jį atlikti (Baršauskienė, 1999, p. 95). Atlyginimas – tai ryšys tarp atlikto darbo, pasiekimų dydžio ir būsimos naudos (vidinis pasitenkinimas, pripažinimas, premija). Valentingumas – tai vertė,

kurią individas suteikia atlyginimui, ji gali būti teigiama (+1) ir neigiama (-1). Valentingumas priklauso nuo individo vertybių sistemos, todėl gali būti, kad atlyginimas nesuteiks darbuotojui pasitenkinimo (valentingumas -1).

Jei vadovas nori motyvuoti asmenį, pasiremdamas lūkesčių modeliu, turi sukurti tokį motyvacinį klimata, kuris leistų pasiekti norimą darbuotojų elgesį. Lūkesčių teorija teigia, kad žmonės turi savo poreikius, žino, ko jie trokšta iš savo darbo. Jie veikia, įgyvendindami šiuos poreikius ir idėjas, priimdami sprendimus, kokiose organizacijose dirbti ir kaip sunkiai dirbti (Baršauskienė, 1999, p. 98-102). Lūkesčių motyvacijos modelį išvystė, išplėsdami V. Vroom darbą du organizacijos elgsenos tyrinėtojai - L. W. Porter ir E. E. Lawler (1968). L. W. Porter ir E. E. Lawler motyvacijos teorija turi ir lūkesčių, ir teisingumo teorijos bruožų. Akcentuoja, kad darbuotojo pasiekti rezultatai priklauso nuo trijų kintamųjų: dedamų pastangų, darbuotojo sugebėjimų bei asmeninių charakterio bruožų ir nuo savo vaidmens darbo procese suvokimo (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 117). Jų modelyje figūruoja penki komponentai: pastangos, suvokimas, gauti rezultatai, atlygis (apdovanojimas), pasitenkinimo lygis. Pagal Porter -Lawler modelį, pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo įdėtų paslaugų, jo gabumų bei charakterio savybių, taip pat nuo darbuotojo suvokimo, kokią vietą jis užima bei kokį vaidmenį atlieka (Rainey, 1997, p. 97).

Teisingumo teoriją išvystė J. S. Adams. Teigiama, kad žmonės nori būti įvertinti teisingai ir nešališkai. Adams teorija yra pagrindinė socialinės nelygybės teorija. J. S. Adams neteisingumą apibrėžia taip: žmogus jaučia neteisingumą, kai jo įdėjimų nekompensuoja gautas atlygis. Žmogus lygina:

- 1) savo indėlį su gautu atlygiu;
- 2) savo indėlio ir atlygio santykį su kito darbuotojo įdėjimų ir atlygio santykiu;
- 3) savo indėlio ir atlygio santykį organizacijos mastu.

Teisingumo teorijos taikymas yra komplikuoatas, kadangi

- 1) indėlio ir atlygio suvokimas skirtingų asmenų yra skirtingas;
- 2) indėlio ir atlygio svarbą skirtingi asmenys suvokia skirtingai (Baršauskienė, 1999, p. 103-107).

Indėliu gali būti laikomas laikas, išsilavinimas, patirtis, gabumai, kūrybiškumas, lojalumas organizacijai, amžius, asmenybės bruožai, pastangos, asmeninė iniciatyva. Atlygiu – užmokestis, piniginis skatinimas, išskirtinis dėmesys, darbo saugumas, karjeros galimybės, maloni darbo aplinka, galimybė tobulėti, rėmimas, rūpinimasis, pripažinimas, dalyvavimas sprendžiant svarbius klausimus. Teisingumo teorija teigia, kad individas tikisi teisingumo, t. y. pusiausvyros tarp jo pastangų, darbo, daromo įnašo ir atlyginimo, to, ką jis gauna iš savo organizacijos. Tačiau ši pusiausvyra suvokiama subjektyviai, darbuotojas dažniausiai lygina su

panašiais į save – atliekančiais tokį patį darbą, turinčiais tokį patį išsilavinimą, lygina su tuo, ką gauna kiti darbuotojai (arba su kita situacija).

E. A. Locke **tikslų iškėlimo teorija**. Ši teorija teigia, kad ketinimai -išreikšti kaip tikslai gali tapti vienu iš svarbiausių motyvacijos šaltinių. Gana tvirtai galima teigti, kad konkretūs tikslai padeda pasiekti geresnių darbo rezultatų, o sudėtingi tikslai, jei jie priimami, sąlygoja geresnius darbo rezultatus nei lengvi tikslai (Robbins, 2006). Tikslų nustatymo teorijoje teigiama, kad motyvacija ir įsipareigojimai nustatytiems tikslams yra stipriausi, kai darbuotojai patys dalyvauja priimant sprendimus, tačiau kartu teigiama, kad dažnai pasiteisina ir vadovų suformuluoti tikslai. Ypač šioje teorijoje akcentuojamas grįžtamasis ryšys, tai yra rezultatų įvertinimas, kuris yra vienas svarbiausių motyvacinių svertų.

Pastiprinimo/paramos teorija. B. F. Skinner pastiprinimo teorija yra grindžiama idėja, kad elgesys yra jo padarinių funkcija, t. y. teigiamų rezultatų duodantis elgesys mielai kartojamas, kai tuo tarpu elgesio, sukėlusio neigiamus padarinius, stengiamasi vengti. Vadovaujantis pastiprinimo modeliu, galima teigti, kad vienoks ar kitoks įvykis, susiklosčiusi situacija visada sukelia darbuotojo atsaką, ir yra tam tikrų pasekmių priežastis. Jei šios pasekmės yra teigiamos, tai egzistuoja didelė tikimybė, kad ateityje individas panašiai reaguos į panašias situacijas, tačiau jei pasekmės yra neigiamos ar nemalonios individui, tokiu atveju individas pakeis savo elgesį, kad ateityje tokių pasekmių išvengtų (Stoner, 1999). Tikslų iškėlimo teorija papildo paramos teoriją. Paramos teorijoje vadovaujama bihevioristiniu požiūriu, įrodinėjančiu, kad parama sąlygoja elgesį. Filosofiniu požiūriu šios dvi teorijos aiškiai prieštarauja viena kitai. Paramos teorijos šalininkai teigia, kad elgesį lemia aplinka, vidiniai kognityvūs įvykiai jų nedomina (Palidauskaitė, 2007, p. 34 – 35).

Poreikių (turinio) teorijose akcentuojami žmonių poreikiai – tai, kas motyvuoja žmones veiklai, nagrinėjami žmonių stimulai, tikslai, kurių jie siekia, norėdami patenkinti savo poreikius. Šiai kryptčiai atstovaujančios teorijos yra A. Maslow poreikių hierarchijos teorija, D. J. McClelland poreikių teorija, bei F. Herzberg veiksmų teorija. Šios teorijos grindžiamos vidinių žmogaus paskatų, vadinamų poreikiais, nustatymu (Šnapštienė, 2009, p.127). Poreikis – tiek fiziologinis, tiek suformuotas dalykas. Psichologai teigia, kad žmogus turi poreikių, jausdamas fiziologinį ar psichologinį trūkumą. Motyvacijos teorijos bandė suklasifikuoti šiuos poreikius pagal tam tikrus kriterijus. Ir nors iki šiol nėra vieno visų priimto apibrėžimo, daugelis mokslininkų sutaria, kad visus poreikius galima klasifikuoti į dvi grupes: pirminius ir antrinius. Pirminiai poreikiai (maisto, vandens, oro, miego, sekso poreikiai) savo prigimtimi yra fiziologiniai ir įgimti. Jie yra svarbūs žmogaus egzistencijai ir gali skirtis savo intensyvumu. Antriniai poreikiai (pasisiekimo, pagarbos, prisirišimo, valdžios, priklausomumo) savo kilme yra socialiniai bei psichologiniai. Remiantis poreikių teorija, žmogus motyvuotas tol, kol yra

nepasiekęs tam tikro pasitenkinimo lygio. Vadovams, suvokus šių teorijų pagrindinius požūrius, atsiranda galimybė organizuoti darbą taip, jog šis tenkintų darbuotojų poreikius ir motyvuotų veiklai.

Žymiausia poreikių krypties teorija yra **A. Maslow motyvacijos teorija**, kurioje teigiama, kad žmogaus poreikius galima klasifikuoti ir kiekviename žmoguje egzistuoja penkių poreikių hierarchija. Jei žmogaus gyvenime visko itin smarkiai trūksta, kai nėra patenkinti jokie poreikiai, tuomet organizmą valdo fiziologiniai poreikiai, o visi kiti poreikiai tiesiog gali liautis egzistavę arba būti nustumti į antrąjį planą. Kai fiziologiniai poreikiai ir iš jų kylantys tikslai būna reguliariai patenkinami, jie liaujasi egzistavę kaip aktyvios elgesio determinantės ar jį organizuojantys faktoriai. Dabar jie egzistuoja tik potencialiai ta prasme, kad gali vėl pasireikšti, jeigu būtų nepatenkinti. Tačiau patenkintas poreikis – nebe poreikis. (Maslow, 2006, p. 69). Jei fiziologiniai ir saugumo poreikiai patenkinti, pasireišk meilės poreikių grupės deficitas. Šiai grupei priskiriamas santykių, prisirišimo, priklausomybės poreikis, taip pat poreikis mylėti ir būti mylimam. Dabar individas aršiau negu kada nors trokš jausmingų ryšių su žmonėmis apskritai, kausis už vietą savo grupėje ar šeimoje ir šio tikslo stengsis siekti kuo atkakliau. Užimti tokią vietą jis trokš labiau negu ko nors kito pasaulyje (Maslow, 2006, p. 74).

Visi žmonės mūsų visuomenėje jaučia pastovaus, tvirtai pagrįsto, paprastai aukšto jų vertinimo poreikį ar troškimą, taip pat savigarbos, savęs vertinimo bei kitų rodomos pagarbos poreikį. Savęs vertinimo poreikio patenkinimas suteikia pasitikėjimo savimi, savo vertės, jėgos, pajėgumo, adekvatumo, buvimo naudingam ir reikalingam pasaulyje jausmą. Tačiau nepatenkinti šie poreikiai sukelia nepilnavertiškumo, silpnumo, bejėgiškumo jausmus. Prie pagarbos poreikių dar priskiriami pasiekimų, nepriklausomybės, reputacijos, prestižo, pripažinimo poreikiai. Kiekvieno žmogaus poreikio forma bus skirtinga (Maslow, 2006, p.74 - 78). Pasak A. Maslow šiame lygmenyje individualūs skirtumai didžiausi ir jų pasireiškimas priklausys nuo to, ar iki tol jau buvo patenkinti fiziologiniai, saugumo, meilės, pagarbos poreikiai. Be penkių pagrindinių poreikių, literatūroje išskiriami teiravimosi ir išraiškos laisvės poreikis, kas apima socialinių sąlygų, užtikrinančių laisvą pasisakymą, remiančių teisingumą ir propaguojančių garbingumą ir sąžiningumą, poreikį. Taip pat žinojimo ir supratimo poreikis, kuris pasireiškia aplinkos pažinimo, smalsumo, mokymosi, filosofavimo, eksperimentavimo ir tyrinėjimo poreikių patenkinimu. R. Želvio teigimu, dalis vadovų linkę manyti, kad darbuotojams labiausiai rūpi patenkinti žemesniuosius poreikius, todėl jie dažnai orientuojasi į materialinį skatinimą bei saugumo užtikrinimą, nepakankamai dėmesio skiriant pavaldinių savigarbos ir savirealizacijos poreikiams (Želvys, 2003, p. 80). A. Maslow idėjos nebuvo betarpiškai siejamos su organizacijomis, nes į pirmąją vietą buvo iškelta asmenų gerovė, o antroje vietoje paliekami organizacijos tikslai, tačiau vėliau A. Maslow savo darbuose pagrindė

nuostata, kad žmonių saviraiškai organizacijoje labai svarbu yra jų dalyvavimas tos organizacijos valdyme (Domarkas, 2009, p. 44). Humanistinis Maslow ir jo pasekėjų požiūris naujojoje organizacijų teorijoje padėjo suformuoti žmonių santykių teoriją, besiremiančią tokiais principais:

1. Organizacijų teorijoje būtina atsižvelgti į esminiu žmoniškosios prigimties bruožus, turint galvoje, kad reguliuojantis racionalumas įtakoja ir individualią motyvaciją, ir kolektyvinį sugebėjimą pasiekti organizacijos tikslus.

2. Visada egzistuoja tam tikras prieštaravimas tarp organizacijos narių ir organizacijos poreikių – todėl pagrindinis vadybos tikslas yra rasti tiems poreikiams bendrą vardiklį, arba bent rasti derybų kelių priimtina balansą.

3. Organizacijų vadyba turi remtis organizacine demokratija, kurios esminis bruožas yra galimai didesnis organizacijos narių įtraukimas į valdymą.

4. Organizacijose pirmiausia turi būti vertinamos demokratinės vertybės, antroje vietoje paliekant instrumentines priemones, kuriomis siekiama didesnio veiklos efektyvumo, našumo ar produktyvumo (Domarkas, 2009, p. 45).

Poreikių teorijos taikymas – tai iššūkis vadovams dėl dviejų priežasčių. Pirma, bet kuris vadovas dirba sudėtingame santykių voratinklyje su žmonėmis, kurių poreikiai tikriausiai labai skirtingi. Antra, bet kurio asmens poreikiai ilgainiui gali kisti (Stoner, 2005, p. 441). A. Maslow ir jo pasekėjų požiūris leido geriau suprasti, kad žmonių motyvaciją lemia didelė poreikių įvairovė. Tačiau ši teorija nepaaiškino pačių poreikių kilmės iš kur ir kaip atsiranda aukštesnio lygio poreikiai, negalėjo paaiškinti žmonių demotyvaciją, neatsakė į klausimą, ar poreikių tvarka yra universali (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 117). Minėti teorijos trūkumai reikalavo papildymo.

F. Herzberg, C. Alderfer, J. Atkinson, D. J. McClelland modifikavo A. Maslow teoriją. C. Alderfer, pakoregavęs A. Maslow teoriją, sukūrė savo ERG teoriją (pagal žodžių pirmas raides). Išskirti poreikiai buvo suskirstyti į tris lygius:

1. Egzistencijos (fiziologiniai ir saugumo).
2. Santykių (priklausomumo ir pagarbos).
3. Augimo (saviraiškos).

C. Alderfer poreikių teorija nuo A. Maslow teorijos skiriasi dviem esminėmis ypatybėmis. Visų pirma “vienu metu žmonių motyvų priežastimi gali būti įvairių lygių poreikiai” (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 114). Pvz., tuo pat metu žmogų gali motyvuoti noras turėti pinigų, turėti draugų ir galimybė įgyti naujų žinių. C. Alderfer mano, kad nebūtina patenkinti žemesniųjų poreikių, kad atsirastų aukštesnieji. Jie gali egzistuoti kartu. Kitas svarbus C. Alderfer teorijos momentas – “atvirkštinio proceso galimybė. Jeigu aukštesniajame poreikių

lygyje esančio žmogaus žemesnio lygio poreikiai nepatenkinami, jis regresuoja ir nusileidžia į pradinį lygį”. Jau ir patenkinti poreikiai gali būti darbo motyvatoriai, jei jie kompensuoja nepatenkintuosius. Pvz., ne vienas darbuotojas sutinka kęsti netinkamą vadovo elgesį, jei už savo darbą gauna gerą atlyginimą (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 114).

F. Herzberg atskyrė išorinius ir vidinius veiksnius, taip pat išorinę ir vidinę motyvaciją. Veiksnius, kurie gali pašalinti nepasitenkinimą darbu, F. Herzberg pavadino higieniniais veiksniais (darbo aplinkos veiksniais), o veiksnius, turinčius įtakos pasitenkinimui, -motyvacijos veiksniais. Darbo aplinkos veiksniai – tai organizacijos politika, darbo ir socialinis saugumas, statusas, santykiai, darbo užmokestis, darbo sąlygos, kontrolė, administracijos elgesys su darbuotojais. Pasitenkinimo veiksniai (motyvacijos veiksniai) – laimėjimas, pripažinimas, atsakomybė, galimybė tobulėti ir paaugstinimo galimybės – visa, kas susiję su darbo turiniu ir atsilyginimu už darbo rezultatus. F. Herzberg nuomone, nepasitenkinimo darbu priežasčių pašalinimas automatiškai nereikš darbo efektyvumo augimo, tačiau pagerins psichologinį klimatą kolektyve, užkirs kelią vertingų darbuotojų išėjimui. F. Herzberg tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad veiksniai, užtikrinantys pasitenkinimą darbu ir atitinkamai didinantys motyvaciją, neturi nieko bendra su veiksniais, didinančiais nepasitenkinimą darbu. Kadangi pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu lemia visiškai skirtingos veiksmų grupės, jų, F. Herzberg nuomone, negalima nagrinėti, kaip priešingų. Šis sudėtingas poreikių modelis, pagal kurį asmeniui gali egzistuoti ir pasitenkinimo, ir nepasitenkinimo veiksniai, pabrėžia, kaip svarbu, kad vadovai, taikydami motyvavimo metodus, suprastų žmonių skirtumus (Robbins, 2003, p. 69). F. Herzberg įsitikinęs, kad vienintelis būdas patenkinti žmones motyvuojančius poreikius – suteikti jiems įdomų darbą. Atlyginimas nelaikomas motyvatoriumi, kas daugeliui atrodo neįtikėtina. F. Herzberg indėlis į motyvacijos teorijų raidą yra svarbus, kadangi buvo padidintas A. Maslow teorijos pritaikomumas darbuotojų motyvacijai, atkreiptas dėmesys į darbo veiksnius, sąlygojančius motyvaciją. Nors dviejų veiksmų teorija ir praplėtė motyvacijos sampratą, bet neįskaityto daugumos situaciją apibūdinančių permainų, susijusių su konkrečia situacija, kurios turi didelę reikšmę motyvuojant darbuotojus.

D. J. McClelland skiria savo poreikių teorijoje tris svarbiausius žmonėms būdingus poreikius: valdžios, sėkmės ir priklausomumo (Kasiulis, 2005, p. 29). Valdžios poreikis pasireiškia kaip troškimas daryti poveikį ir turėti įtaką kitiems bei juos valdyti. Tokie žmonės siekia įtakoti savo organizacijas ir netgi linkę į riziką. Žmonės su ryškiu valdžios poreikiu dažniausiai yra atviri, energingi, nebijantys konfrontacijos ir sugebantys ginti savo pozicijas. Tokie darbuotojai siekia meistriškumo, nori įgyti problemų sprendimo įgūdžių ir stengiasi racionalizuoti darbą, mokosi iš savo ir kitų patirties. Jie yra linkę gerai atlikti darbą todėl, kad tai jiems teikia vidinį pasitenkinimą, ir dėl pagarbos, kurią jie užsitarnauja gerai dirbdami

(Jucevičienė, 2000, p. 119). Sėkmės poreikis - tai noras spręsti sudėtingus uždavinius, sulaukti didelio pasisekimo. Anot P. Jucevičienės, individas, turintis šį poreikį, nori vystytis ir tobulėti bei kopti sėkmės laiptais. Pasiekimai jam yra svarbūs dėl jo paties, o ne dėl šiuos pasiekimus lydinčių apdovanojimų ir atlyginimų (Jucevičienė, 2000, p. 118). Priklausomumo poreikis remiasi pastangomis (polinkiais) vienyti žmones socialiniu pagrindu, noru išsaugoti gerus tarpusavio santykius, siekiant išvengti konfliktų. Žmonės, vedami šios motyvacijos, dirba geriau tuomet, kai jų mokėjimas bendradarbiauti ir kooperuotis yra pastebimas ir jie yra pagiriami. Žmonės, vejami vienijimo motyvacijos, linkę į draugiškus santykius su bendradarbiais. Jie patiria vidinį pasitenkinimą, būdami su draugais. Todėl darbe šie žmonės siekia turėti galimybę vystyti tokius santykius (Jucevičienė, 2000, p. 119). D. J. McClelland teorija turėjo nemažos įtakos, nes nepasitenkinimas darbu buvo aktuali tema daugeliui to meto tyrinėtojų.

Vadybos atstovai nagrinėja motyvacijų teorijas ir pateikia savo interpretacijas apie teoretikų mintis. S. P. Robbins (2003) teorijų atsiradimą sieja su XX amžiaus 6 dešimtmečiu, kada buvo sukurta keletas labai svarbių teorijų ir teigia, jog jos dažnai susilaukia kritikos, tuo tarpu šiuolaikinės teorijos yra labiau pagrindžiamos. Paprastai teorijos grupuojamos į turinio ir proceso teorijas (Zakarevičius ir kt., 2011). Pateikiamas paaiškinimas apie teorijų svarbiausius aspektus (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Turinio ir proceso teorijų skirtumai

| TURINIO TEORIJS | PROCESO TEORIJS |
|--|---|
| - KAS žmogui duoda impulsą tam tikru būdu? | - KAIP skatinamas žmogaus elgesys? |
| -Poreikių prigimtis ir struktūra. | -Poreikių ir motyvų realizavimas. |
| -Motyvų ir motyvacijos turinys. | -Poreikių transformacija elgsenoje. |
| -Vadovams padedama suprasti pagrindinius skatinančius darbuotojų motyvus. | -Vadovams padeda suprasti žmonių elgesį siekiant patenkinti individualius poreikius. |
| SVARBIAUSIOS TEORIJS | |
| A. Maslow poreikių hierarchija; D. McClelland poreikių teorija; C. Alderfer ERG teorija Atkinson siekių motyvacijos teorija; F. Herzberg dviejų veiksmų teorija. | D. Adamso teisingumo teorija; V. Vroom lūkesčių teorija; E. Lawler, L. Porter penkių kintamųjų motyvacinis modelis. |

Šaltinis: sudaryta pagal Zakarevičius ir kt., 2011.

Kiekviena organizacija, siekdama savo tikslų, turi užtikrinti žmonių poreikių stimuliuojantį patenkinimą. Vadovai, siekiantys efektyviai vadovauti kitiems, turi išmanyti poreikių klasifikaciją, kaip poreikiai gali būti geriausiai patenkiami darbe ir kokią įtaką žmogaus poreikiams turi įvairios motyvacijos formos (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999, p. 80). Anot J. Kasiulio, aiškinant darbuotojų motyvaciją poreikių teorijose pirmiausia domimasi

konkrečių poreikių prigimtimi, o proceso teorijose – poreikių ir motyvų realizavimu ir galiausiai konkrečiais elgesio būdais (Kasiulis, 2005, p. 27).

*Apibendrinant galima teigti, kad **poreikių (turinio)** teorijose akcentuojama, kas duoda žmogui impulsą ar stimulą elgtis tam tikru būdu, nagrinėjami asmeniniai žmonių tikslai, kurių jie siekia, norėdami patenkinti savo poreikius. Darbuotojo motyvacija negali apsiriboti tik pinigais kaip vieninteliu motyvatoriumi, nes individo motyvacija yra sąlygota daugelio skirtingų jėgų, o darbuotojo motyvacijos esmė apima daug didesnę poreikių diapazoną nei fiziologinių poreikių patenkinimas. Turinio teorijos atsako į klausimą kas žmogui duoda impulsą veikti. Svarbi poreikių prigimtis ir motyvacijos turinys. Turinio teorijos vadovams yra įrankis, padedantis suprasti pagrindinius motyvus, kurie darbuotojus skatina. **Proceso teorijose** pabrėžiamas žmogaus elgesys. Šios teorijos taip pat pateikia platų motyvacinių alternatyvų spektrą, kurios, deja, realybėje ne visada taip lengvai įgyvendinamos. Proceso teorijose nėra teoriškumo, šios teorijos yra sukurtos poreikių ir motyvų realizavimui, bet ne prigimties ir motyvų turinio analizavimui. Kiekviena procesų teorija išsiskiria savo viena kryptimi ir gali būti interpretuota per turinio teorijas. Šios teorijos nagrinėja kaip skatinamas žmogaus elgesys, bet ne vidiniai impulsai.*

2. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ ANALIZĖ

Dažniausiai vyrauja nuostata, kad darbuotoją labiausiai motyvuoja piniginis atlygis, tačiau siekiant efektyvaus darbuotojų motyvavimo kartu rekomenduojama derinti ir vidinės motyvacijos priemones. 2 lentelėje matome dominuojančių motyvavimo priemonių pokytį per eilę dešimtmečių.

2 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonių raida

| Laikotarpis dešimtmečiais | Motyvacijos modelis ir autoriai | Darbuotojų vyraujantys poreikiai | Motyvacijos priemonės poreikiams tenkinti |
|--|--|--|--|
| Iki 20-ojo amžiaus 4-ojo dešimtmečio | Tradicinis: F. Taylor H. Ford H. Fayol | Fiziologiniai: - bazinis apmokėjimas; - maistas ir kt. Saugumo: - saugus darbas; - finansinė nepriklausomybė ir kt. | Darbo sąlygos, darbo užmokestis, griežtas darbo reglamentavimas, kontrolė, nuobaudos, tobulas darbo organizavimas ir kt. |
| 20-ojo amžiaus 4a-sis ir 6-asis dešimtmečiai | Žmonių santykiai: E. Mayo C. Bernard Žmogiškieji išteklių: D. McGregor A. Maslou C. Alderfer C. McClelland F. Herzberg K. Levin | Socialiniai: - bendravimas; - priklausymas grupei ir kt. Pagarbos: - pripažinimas; - atsakomybė ir kt. | Bendri susirinkimai, šventės, pokalbiai darbe ir su kolegomis, tinkamas valdymo stilius, teigiamas mikroklimatas tarp bendradarbių, asmens indėlio išskyrimas kolektyviniuose rezultatuose, individualių laimėjimų vertinimas, griežtos kontrolės poveikio sumažinimas, dėmesys darbuotojui, įgaliojimų delegavimas ir kt. |
| 20-ojo amžiaus 7-asis dešimtmetis | J. Adams V. Vroom E. Lawler L. Porter P. Drucker E. Locke B. Skinner | Saviraiška: - augimas; - kūrybiškumas ir kt. | Aktyvus dalyvavimas įgyvendinant organizacijos tikslus, asmeninių tikslų nustatymas, profesiniai mokymai, tinkamas ir teisingas darbo rezultatų vertinimas |
| Po 8-ojo 20-ojo amžiaus dešimtmečio | Individualaus potencialo vystymas: T. Peters R. Wattermann W. Ouchi ir kt. | Gyvenimo tikslų realizavimas: - pripažinimas multikultūrinėje aplinkoje; - individuali karjera ir kt. | Susieti asmeninį gyvenimą su darbu, visuotinai priimtų vertybių jungimas su organizacijos tikslais, kokybės filosofija, asmeninė karjera ir kt. |

Šaltinis: sudaryta pagal V. Gražulis, 2005, p. 17-18, M. Blaskova, V. Gražulis, 2009, p. 110-111.

Lentelės duomenys rodo, kaip keitėsi motyvavimo priemonės nuo XX amžiaus 4 –ojo dešimtmečio (svarbiausi darbuotojų poreikiai buvo materialiniai, užtikrinantys darbo atlygį bei stabilų darbą). Nuo 4-ojo iki 6-ojo dešimtmečio pagrindiniai darbuotojų poreikiai buvo susiję su bendravimu, priklausymu tam tikrai grupei ir juos motyvavo priemonės, susijusios su bendradarbiavimu, bendravimu ir t.t. Skiriamas didesnis dėmesys darbuotojui, mažinama kontrolė. Nuo 7-ojo dešimtmečio darbuotojų poreikiai pasiekia aukščiausią lygmenį ir juos motyvuoja priemonės, orientuotos į jų asmeninius tikslus, individualią karjerą, atsižvelgiama į organizacijos bei individo tikslus, jų suderinimą ir pan. Šiuolaikinės motyvacijos teorijos teigia, kad svarbūs pripažinimo, saviraiškos poreikiai. Šį laikotarpį galime laikyti pradžia to, ką turime dabar, kokie poreikiai bei motyvavimo priemonės jiems patenkinti vyrauja šiuo laikotarpiu.

Toliau aptariamos materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės.

2.1. Materialinės (ekonominės) motyvavimo priemonės

Siekiant efektyviau motyvuoti viešojo ir privataus sektorių darbuotojus, būtina suprasti priemones, turinčias įtakos jų elgesiui. Motyvavimo priemonės padeda patenkinti darbuotojų potencialių savo galimybių realizavimo, saviraiškos, pagarbos, bendravimo, priklausymo, saugumo, materialinius poreikius ir siekti organizacijų tikslų tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose. Tyrinėtojai nevienodai supranta ir apibūdina įvairius motyvavimo būdus ir priemones, grupuoja jas į vienokias ar kitokias grupes, todėl magistro darbe išskiriamos tam tikros materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės.

Jau labai seniai pastebėta, kad norint paveikti kitų elgesį reikiama linkme galima taikyti įvairias priemones:

- a) prievartą ir bausmes,
- b) materialines ir moralines paskatas (Leonienė, 2001, p. 149).

E. D. Rosen teigia, kad „motyvacijos priemonės – tai akstinai“ (Rosen, 2007, p. 164). Taikant teigiamo poveikio priemones darbuotojams, jie noriau klauso vadovo, labiau stengiasi atlikti savo pareigas, nes tai suteikia jiems laimės, pasijunta reikšmingesniais.

Gerų vadovavimo rezultatų pasiekama tada, kai vadovas motyvuoja (skatina) pavaldinius siekti, kad būtų įgyvendinti organizacijos tikslai. Vadovas ar viešojo, ar privataus sektorių turi mokėti ir stengtis motyvuoti darbuotojus, nes nuo to priklauso veiklos rezultatai, t. y. paslaugos kokybė, darbuotojų kaita ir t. t. To nebuvimas neigiamai gali paveikti tiek viešojo, tiek privataus sektorių veiklą, todėl yra svarbu, kad vadovas kuo anksčiau tai suprastų. W. F. Baber teigia, kad „viešasis sektorius skiriasi nuo privataus, nes jis pritraukia daugiau platesnės motyvacijos žmonių“ (Parsons, 2001, p. 24). Ši tiesa yra numanoma turbūt kiekvieno žmogaus,

bet kaip yra dabartiniu laikotarpiu, tam tikroje organizacijoje, galima išsiaiškinti tik žinant kokie yra motyvavimo būdai, išanalizavus kas darbuotojus motyvuoja dirbti ir ko jiems trūksta.

Darbuotojų motyvacija pirmiausiai siejama su fiziniu, psichologiniu arba socialiniu atlygiu. Vadovaujamosi prielaida, kad žmonės yra motyvuoti ką nors daryti, jei tikisi už darbą gauti tai, ką jie vertina (Baršauskienė, 2006, p. 23). Vadovams reikia išanalizuoti darbuotojus motyvuojančias priemones, t. y. ką organizacijose dirbantys žmonės labiausiai vertina, nes tikėdamiesi, kad jie tai gaus, stengsis darbą atlikti gerai ir bus patenkinti. Skirtingi žmonės vertina skirtingus dalykus arba tuos pačius dalykus vertina skirtingai, taip pat skirtingais gyvenimo laikotarpiais tą patį dalyką vertina nevienodai, tad vadovai kiekvienam savo darbuotojui turi sukurti individualų motyvavimo priemonių paketą, atsižvelgiant į tai, ką darbuotojas labiausiai vertina.

Be ekonominio skatinimo yra sunku įsivaizduoti motyvaciją darbui. Darbuotojų motyvacija išlieka vien norimu geru dalyku ir netampa veiksminga priemonių programa tol, kol vadovai, disponuojantys „Gėrybių krepšeliu“, nepradedą daryti įtakos darbuotojų elgesiui. V. Gražulis išskiria tiesiogines (pagrindinis darbo užmokestis, papildomas darbo užmokestis, vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno (bonusai), dalyvavimas pelnuose, akciniame kapitale, papildomos/specialios išmokų programos) ir netiesiogines (transporto išlaidų apmokėjimas, išmokos iš taupomųjų fondų, maitinimas organizacijos lėšomis, lengvatinių gaminamų prekių pardavimas, stipendijų fondai gyvybės ar sveikatos draudimo programos ir kt.) materialinio skatinimo formas (Gražulis, 2012, p.128, 1 priedas).

Darbo užmokestis kaip motyvavimo priemonė. Pagrindinius, fiziologinius poreikius, tokius kaip maistas, rūbai, gyvenamoji vieta, galima patenkinti turint pinigų. P. Zakarevičius teigia, kad „pagrindinė ekonominio (materialinio) skatinimo pinigine priemone išlieka darbo užmokestis“ (Zakarevičius, 2003, p.134). Pinigai stiprus motyvatorius, tačiau turi ir savų trūkumų. Vertinant piniginio atlygio įtaką darbuotojo motyvacijai, svarbu išskirti du aspektus – suvokiamą gaunamo atlygio dydį ir darbo užmokesčio pakėlimą. Pirmuoju atveju darbuotojas vertina, ar organizacija tinkamai atlygina jam už atliekamą darbą. Antruoju atveju darbuotojai tikisi, kad darbo užmokestis didės. Periodiško užmokesčio šalininkai argumentuoja, kad žmonės kasmet įgyja didesnę darbo patirtį ir daugiau žinių bei įgūdžių, tad nusipelno didesnio atlyginimo. Nuolatinio atlyginimo didinimo oponentai teigia, kad žmonių tobulėjimas turi ribas: tobulėjimas ilgainiui silpsta, sustoja ir net pakrypsta atgaline kryptimi, t. y. kvalifikacija pradeda menkėti (Baršauskienė, 2006, p. 24). Šiems atlyginimo didinimo oponentams galima pritarti jei nėra kvalifikacijos kėlimo ar nuolatinio žinių kartojimo. Nors to ir nėra, atlyginimo didinimo svarba išlieka, nes didėja infliacija, todėl darbuotojams labai svarbus yra darbo užmokestis ir jo pakėlimas tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose. D. Ulrich teigia kad „pinigai, nors ir

nebūdami pagrindinis kiekvieno žmogaus motyvas, vis tiek visus veikia. Jų ekonominiai, psichologiniai ir socialiniai aspektai vieniems darbuotojams yra svarbesni negu kitiems. Ekonominiu požiūriu pinigai leidžia darbuotojams susikurti jų poreikius atitinkanti gyvenimo būdą. Psichologiškai pinigai leidžia pajusti asmeninę vertę ir savigarbą. Socialiniu požiūriu pinigai nustato padėties hierarchiją ir vaidmenį bei teisėtumą sau lygių grupėse (Ulrich, 2007, p. 114). Pagal P. Zakarevičių darbo užmokesčio skatinamasis poveikis gali būti aktualizuotas tik ieškant efektyvių darbo apmokėjimo organizavimo formų. Geriausia darbo apmokėjimo sistema yra tokia, kuomet darbo užmokestį sudaro trys dalys: pastovioji (bazinė) dalis, kintamoji dalis ir premijos (Zakarevičius, 2003, p. 134). Pagal B. Leonienę pastoviąją darbo užmokesčio dalį turėtų lemti:

- darbo sudėtingumas, nuo kurio priklauso darbuotojo kvalifikacija konkrečioms pareigoms atlikti;
- nervinės įtampos lygis darbe;
- konfidencialios informacijos išsaugojimo būtinumas, atsakomybės lygis (Leonienė, 2001, p.153).

D. Ulrich teigia, kad „bazinis ar momentinis piniginis atlyginimas padeda darbuotojams susikurti ir palaikyti savo gyvenimo būdą. Atlyginimai turėtų būti teisingi vidaus ir išorės požiūriu, t. y. geriau dirbantys turėtų gauti daugiau, ir atlyginimas turėtų atitikti rinkos atlyginimų diapazoną“ (Ulrich, 2007, p. 114). Kai kurie darbuotojai tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose gauna mažesnę nei vidutinę atlyginimą. Vadinasi, teisingo, jų pareigas atitinkančio atlyginimo jie negauna. Tai gali sąlygoti skatinamojo poveikio nebuvimą, todėl j tai turi būti būtinai atsižvelgta abiejuose sektoriuose. Bazinis atlyginimas gali beveik neturėti skatinamojo poveikio darbuotojui dar ir todėl, kad darbo užmokestis susideda iš kintamosios dalies ir premijų.

Priedai už nuopelnus kaip skatinimo priemonė. Pagal J. Sammer priedai už nuopelnus – tai papildomas darbuotojo atlyginimas, mokamas už individualius darbo rezultatus. Priedai už nuopelnus skiriasi nuo premijos, nes jie yra darbuotojo bazinio atlyginimo dalis, tuo tarpu premija išmokama vieną kartą. Nors paprastai terminą „priedai“ galima vartoti, kai kalbama apie bet kokią papildomą piniginių paskatinimą, kuris išmokamas bet kuriam darbuotojui (Dessler, 2001, p. 218). Pagrindinė kintamosios dalies forma – įvairios priemokos (už kvalifikacinį lygį, už darbo stažą ir kt.) (Zakarevičius, 2003, 134). B. Leonienė teigia, kad „kintamoji darbo užmokesčio dalis turėtų būti nustatoma atsižvelgiant į:

- darbuotojo darbo kokybę,
- darbų atlikimo punktualumą,
- užsienio kalbos mokėjimą,

- mokėjimą dirbti kompiuteriu,
- iniciatyvumą,
- universalumą“ (21, p. 153).

Priedai už nuopelnus turi ir savų šalininkų ir kritikų, todėl dėl jų daug diskutuojama. Šalininkai įrodinėja, kad tik šitokia pinigine skatinimo forma, kuri tiesiogiai susieta su darbo rezultatais, gali skatinti geriau dirbti. Antra vertus, šių priedų kritikai pateikia įtikinamų įrodymų, jog priedų už nuopelnus sistema gali duoti ir neigiamų rezultatų. Trūkumas - tokios priedų sistemos efektyvumas priklauso nuo darbo įvertinimo sistemos pagrįstumo, - jei laikoma, kad darbo įvertinimo rezultatai yra neteisingi, tai bus neteisingi ir už juos mokami priedai. Rosental ir Burton teigia, kad „mėginimas mokėti už rezultatus – tai tiesioginis bei akivaizdus būdas skatinti produktyvų darbą ir pasiekti, kad sistema būtų teisinga“ (Rosen, 2007, p. 165). P. Zakarevičius teigia, kad „ši darbo užmokesčio dalis skatina stengtis dirbti geriau už savo kolegas ir aktyvina sveikos konkurencijos, varžymosi elementus organizacijos narių veikloje“ (Zakarevičius, 2003, p. 136). Rosental ir Burton teigia, kad „neadekvatus arba neefektyvus rezultatų vertinimas gali būti reali kliūtis, pradedant taikyti užmokesčio už rezultatus sistemą“ (Rosen, 2007, p. 165). Tai yra praktinė problema kaip sąžiningai ir teisingai įvertinti rezultatus ne tik viešajame sektoriuje, bet ir privačiajame. Pagal D. Gilbert ir G. Bassett dar viena problema, kad beveik kiekvienas darbuotojas mano, jog dirba geriau nei vidutiniškai; tad jei gaus mažesnę nei vidutinę priedą už nuopelnus, tas priedas gali sukelti demoralizuojančių padarinių (Dessler, 2001, p. 218). Pagal D. Ulrich priedai už nepertraukiamą darbą (dažnai už trejų metų laikotarpį) padeda darbuotojams orientuotis į ilgai išliekančius jų kasdieninio darbo aspektus. Priedai dažnai sudaro nuo 10 iki 50 procentų viso piniginio atlyginimo. Tai ženkliai atlyginimo dalis, todėl darbuotojai nenori rizikuoti jos prarasti – taip užkertamas kelias bendrai tendencijai aukoti ilgalaikę naudą dėl trumpalaikių rezultatų (Ulrich, 2007, p. 114). Įgyvendinus organizacijoje tokių priemonių sistemą, ne visada atsiranda rezultatyvus piniginis skatinimas, nes didinamas atlyginimas už lojalumą organizacijai darbuotojo rezultatyvumo nemotyvuoja. Jaunesnysis darbuotojas gali būti demoralizuojamas nelygybės, jei jis labai gerai dirbo, yra kompetentingas, bet gauna mažiau nei vyresnysis. Svarbu, kad vadovai tiek viešojo, tiek privataus sektorių į tai atsižvelgtų, nes rezultatyvumas tampa vis svarbesnis abiejuose sektoriuose.

Kitas svarbus instrumentas – *premiavimas už ypatingus veiklos rezultatus* (Zakarevičius, 2003, p. 136). B. Leonienė teigia, kad „vienkartinės išmokos, kurios skiriamos už itin reikšmingus rezultatus, turėjusius aiškios įtakos organizacijos pelnui arba jos veiklos kokybei, neturi būti įprastinės, o ypatingos“ (Leonienė, 2001, p. 153). Nebūdama pastovia atlyginimo dalimi nedidina fiksuotų viso atlyginimo kaštų, yra lanksčiau administruojama

(Buckūnaitė, 2007, p. 161). Jarrett teigia, kad „Piniginiai apdovanojimai gali būti teikiami kaip premijos už geresnius grupės ar individo rezultatus“. Premijų sistemas galima naudoti ir kitais tikslais, pavyzdžiui sumažinti į darbą neatvykimo atvejus (Rosen, 2007, p. 166 -167).

Kitos piniginės priemonės - tai fiksuotos išmokos už kai kurias paslaugas ir paskolos be palūkanų. Fiksuotos išmokos aktualios organizacijos vadybiniam personalui, kuriam tenka nuolat naudotis ryšių paslaugomis ar turėti reprezentacinių išlaidų sprendžiant organizacijos įvaizdžio uždavinius. Paskolos be palūkanų aktualios, pavyzdžiui, jaunoms šeimoms, norinčioms įsigyti būstą, automobilį ir kt. (Zakarevičius, 2003, p. 136). Paskolos be palūkanų Lietuvoje aktualios daugeliui, deja, ši piniginė priemonė dar negreitai vyraus Lietuvoje dėl ekonominės situacijos. D. Šavareikienė teigia, kad „nepakankamai apmokamas darbas ar ne laiku išmokami pinigai didina nepasitenkinimą, įtampą ir mažina darbo rezultatyvumą“ (Šavareikienė, 2003, p. 23). Tai gali vesti tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojus prie naujų darbo paieškų, o galiausiai ir darbovietės pakeitimo, tad pinigai yra įvairių tikslų pasiekimo priemonė. Pinigai yra tiesiogiai ar netiesiogiai susiję su daugelio poreikių patenkinimu, todėl jie daugeliui ypatingai aktualūs, nes Lietuvoje ekonominė situacija yra tokia, kad dauguma gyventojų negali visiškai patenkinti savo materialinių poreikių.

Pagal H. G. Rainey, viešajame sektoriuje darbuotojai supranta silpnesnę santykį tarp atliekamo darbo ir išorinių apdovanojimų (yra silpnesnis laukimas šio santykio) (Rainey, 1983). Pagal Khojasteh, Kilpatrick, Cummings, Jennings, Lawler, Rawls, Ullrich, Nelson, Rainey, Siegel, Wittmer viešojo sektoriaus darbuotojams pinigai yra mažiau svarbūs kaip galutinis tikslas darbe ir gyvenime, negu privataus sektoriaus darbuotojams (Rainey, 1997, p. 213). Iš to galima daryti apibendrinimą, kad pinigai yra mažiau svarbūs viešojo sektoriaus darbuotojams.

Pinigai labai motyvuoja darbuotojus dirbti gerai kol yra nepatenkinti jų esminiai fiziologiniai ir saugumo poreikiai. Taip pat šiais laikais daugeliui privataus ir viešojo sektorių darbuotojų atsiradęs materialinio komforto poreikis, yra pats svarbiausias, nes jis suprantamas kaip laipsnis kareiviui, reklama aktoriui ar dainininkui. Žmonės gaunantys didelį piniginį atlyginimą jaučia, kad yra vertinami. Nepakankamas atlyginimas yra vienas iš dažniausių darbuotojo nepasitenkinimą keliančių veiksnių, todėl jis turi ypatingai didelę motyvacinę reikšmę tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojams.

Analizuojant netiesiogines ekonominio (materialinio) skatinimo priemones, galima konstatuoti, kad visos jos yra vienaip ar kitaip svarbios (Zakarevičius, 2003, p. 136). Tai gali būti atvežimas į darbą organizacijos transportu, darbdavio apmokamos sveikatingumo paslaugos (pvz., apsilankymas sanatorijoje), darbdavys sumoka už studijas ar kvalifikacijos kėlimo kursus. Nemokami kelialapiai poilsiui, vertingos dovanos, nemokami laisvalaikio renginiai. Šios motyvavimo priemonės yra jau ne tik materialinio, bet, iš dalies, ir

sociopsichologinio motyvavimo priemonės, skatinančios gerą psichologinį mikro klimata, draugiškus darbuotojų tarpusavio santykius (Zakarevičius, 2003, p. 136). Jei organizacija turi finansines galimybes, tai šios priemonės skatina darbuotojus efektyvesnei veiklai, mažina darbo jėgos migraciją.

Galima teigti, kad kiekvienas vadovas tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose turi iš šių materialinių motyvavimo priemonių pasirinkti tai kas patenkintų kiekvieno darbuotojo poreikius, atsižvelgiant į organizacijos galimybes.

2.2. Nematerialinės motyvavimo priemonės

Motyvavimas ekonominėmis priemonėmis yra ne vienintelė galimybė motyvuoti darbuotojus. Yra ir daugiau priemonių, kuriomis galima motyvuoti darbuotojus tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose. Šios priemonės yra labai svarbios, nes jomis galima suteikti ne tik sąlygas egzistuoti, bet ir džiaugtis darbu.

V. Gražulis teigia, kad nematerialus darbuotojų skatinimas pasireiškia reguliuojant užimtumo laiką, didinant darbo proceso kūrybinius elementus, plėtojant pripažinimo programas ir kt. (Gražulis, 2012, p.130) Tai matyti 3 lentelėje.

3 lentelė. Nematerialus (moralinis) skatinimas

| | |
|--|---|
| Užimtumo laiko reguliavimas | Papildomų poilsio dienų (atostogų) skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas, lankstus darbo dienos laikas arba, vadovui ir darbuotojui abipusiškai suderinus jo sutrumpinimas ir kt. |
| Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas | Kūrybinių elementų darbo procese įdiegimas ir tobulinimas, sąlygos dalyvauti priimant sprendimus, galimybė kilti karjeros laiptais, kūrybinės komandiruotės ir kt. |
| Pripažinimo priemonių programa | Dalyvavimas vadovo vizituose pas organizaciją partnerę arba kokį nors svarbų asmenį, garbės vardų skyrimas, apdovanojimai pereinamąja taure, padėkos raštais ir gairėlėmis, firminiu vardiniu parkeriu, tarnybiniu portfelium, asmeninė nuotrauka garbės lentoje ir kt. |
| Socialinių ir kultūrinių priemonių programos | Sąlygų sudarymas dalyvauti organizacijos klubų ir draugijų veikloje, išlaidų padengimas už sporto profesinių ir pan. klubų ir renginių lankymą, dalyvavimas organizacijos surengtose ekskursijose ir t.t. |

Šaltinis: sudaryta pagal V. Gražulis, 2012, p.130

Darbo turinys kaip motyvavimo priemonė. Pagal V. Baršauskienę darbo turinys ir pasitenkinimas darbu yra stiprus motyvatorius. Visgi, pasitenkinimą darbu organizacijai kontroliuoti labai sunku, nes tik pats individas žino, kas jam patinka ir nepatinka, naudinga ir nenaudinga atliekant darbą. Taigi, darbo turinys kaip motyvatorius nėra visiškai pavaldus organizacijai. Išimtiniais atvejais darbas gali būti reorganizuojamas, pašalinant iš jo nepageidaujamus elementus, tačiau tokios galimybės ribotos. Individai mėgstantys savo darbą, nori atlikti jiems įprastais būdais, kurie organizacijai gali pasirodyti nepriimtini (Baršauskienė, 2006, p. 24.)

Pagal J. E. Lane darbo turinio skirtumus viešajame ir privačiajame sektoriuose sąlygoja skirtingi tikslai. Pagrindinis privataus sektoriaus motyvas yra pelnas, o viešojo sektoriaus tikslas yra gerai, tinkamai ir efektyviai teikti paslaugas. Efektyvumo ir rezultatyvumo siekis sieja abu sektorius, bet viešojo sektoriaus organizacija daugiau dėmesio nei privati turi skirti reikiamam procesui ir teisėtumui (Lane, 2001, 248 -251). Pagal H. Rainey tyrimus viešajame sektoriuje darbo svarba, t. y. visuomeninė atliekamo darbo vertė, vaidina svarbesnę vaidmenį nei privačiame sektoriuje (Rainey, p. 198). Tai įrodo viešojo sektoriaus darbuotojų vidinę motyvaciją darbui. Sudėtingas darbas, reikalaujantis ypatingų pastangų, yra stiprus motyvacijos šaltinis.

Darbo vietos saugumas kaip motyvavimo priemonė. Pagal E. D. Rosen darbo vietoje darbuotojai gali susidurti su baime prarasti darbą, bejėgiškumu išnaudojimo akivaizdoje, fiziniiais sužalojimais ir imlumu ligoms arba jautrumu dėl senyvo amžiaus. Iš esmės darbuotojai bijo, kad produktyvumo didinimas reiškia žmonių atleidimą iš darbo. Todėl prieš imantis bet kokių produktyvumo didinimo veiksmų, šią baimę būtina sumažinti. Reikia įtikinamai garantuoti, kad nors žmonės dalyvaus pokyčiuose, įskaitant galimą pareigų perskirstymą ir (arba) perkvalifikavimą, niekas nebus atleistas dėl produktyvumo didinimo plano. Pagal D. Riddle darbuotojų susirūpinimas dėl saugumo gali pakenkti gerai paslaugai (Rosen, 2007, p. 169). Tradiciškai manoma, kad darbas viešajame sektoriuje garantuoja darbo saugumą ir įvairias socialines garantijas. Viešosios organizacijos daug rečiau nei privačios yra reformuojamos, reorganizuojamos ar bankrutuoja, ir tai suteikia darbuotojams norimą stabilumo pojūtį. Viešose organizacijose lėčiau reaguojama į aplinkos pokyčius, taikomasi prie politinių pokyčių, aplinkos poreikių, o tai daro jų veiklą pastovesnę ir stabilesnę (Lane, 2001, p. 254). Pagal J. Palidauskaitę darbo vietos saugumas (užtikrintumas) turi savo plusų bei minusų. Viena vertus, asmuo gali tapti geru savo srities žinovu ar net ekspertu. Kita vertus, konkurencijos nebuvimas neskatina darbuotojų asmeniškai tobulėti, sąlygoja atsainų požiūrį į pareigas ar organizaciją piliečių atžvilgiu. Tuo tarpu privačiame sektoriuje darbo saugumas labiau priklauso nuo paklausos ir

pasiūlos darbo rinkoje, asmens kvalifikacijos ir gebėjimo konkuruoti, organizacijos personalo politikos, vadovavimo stiliaus bei kitų faktorių (Palidauskaitė, 2007).

Žmogus pergyvendamas dėl saugumo negali visiškai susikoncentruoti, jis nervinasi, nerimauja, o tai įtakoja jo darbo atlikimą. Tai būdinga gali būti tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojams, nes susiję su žmogaus psichologija, bet dažniau pasitaiko privačiajame sektoriuje. Būtina vadovams suteikti darbuotojams saugumo ir konkurencijos jausmų balansą, jei siekiama gero darbo atlikimo.

Priklausymas kaip motyvavimo priemonė. E. D. Rosen teigia, kad „žmonės nori priklausyti, jaustis priimti ir vertinami. Stiprių socialinių poreikių turintiems žmonėms – tai pagrindinė motyvavimo priemonė; jiems svarbiau, su kuo jie dirba, nei ką tiksliai jie daro. Asmeninė sąveika ir grupės tapatybė kiekvienam padeda susisiekti su didele, abstrakčia organizacija. Kad įvertintume priklausymo svarbą, pamąstykite apie bausmės žiaurumą, kai baudžiama priešišku, įžeidinėjimais arba nesikalbėjimu“ (Rosen, 2007, p. 170). Vadovai turi padėti darbuotojams socializuotis pradėdami dirbti, jei atsiranda konfliktai tarp darbuotojų turi padėti juos išspręsti. Jei to neatliks vadovas, tai gali atsirasti demotyvacija dirbti.

Pripažinimas kaip motyvavimo priemonė. Žmonės nori būti priimti, po to jie nori būti „verti“. Pagal B. Leonienę „pripažinimas – padėka, dėmesio pareiškimas ar palankus atsiliepimas“ (Leonienė, 2001, p. 152). Pagal L. Bagdonienę – tai viena iš efektyviausių ir nebrangiausių motyvavimo priemonių (Bagdonienė, 2004, p. 166). Pagal E. D. Rosen „pripažinimas yra atlygis; suvokimas, kad tai, ką darai, nebus pripažinta, atima norą stengtis. Pagarba turi dvi formas: kai pripažįsta kiti ir savigarbą. Pagarbos ženklai rodo, kad pripažįsta kiti“ (Rosen, 2007, p. 172). Anksčiau aptartos piniginės premijos yra irgi pripažinimą rodantis atlygis. Pagal E. D. Rosen pats pripažinimas yra atlygis (Rosen, 2007, p. 173). Darbuotojų pripažinimo programos gali būti įvairių pavidalų. Geriausios naudoja įvairius šaltinius ir pripažįsta tiek individualius, tiek grupinius laimėjimus (Robins, 2003, p. 85). Woodruff pateikė keletą pripažinimo atvejų:

- duoti darbuotojui suprasti, kad pastebėjote jo pastangas (paprastas grįžtamasis ryšys),
- pripažinti darbuotoją jo bendradarbių akivaizdoje, kad jis padarė išskirtinį darbą,
- parašyti pripažinimo raštą, segtiną į darbuotojo darbo bylą,
- elgtis su darbuotoju tarsi jis būtų svarbiausias žmogus pasaulyje,
- paskelbti geriausių darbuotojų sąrašą,
- išspausdinti apie kurį nors darbuotoją organizacijos laikraštyje,
- sukurti atlape nešiojamą ženklelį, kuriame būtų nurodytas nuopelnas ir kiek kartų darbuotojas buvo vertas išsiskirti iš kitų (Barczyk, 1999, p. 225).

Pripažinimas yra viena iš svarbiausių priemonių, kuria viešojo ir privataus sektoriaus organizacijos gali skatinti darbuotojus. Pripažinimas yra atlygis už pastangas siekiant organizacijos tikslų. Žmonės laukia būti pripažinti už savo nuveiktą darbą. Organizacijų vadovai tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose turi rasti laiko padėkoti savo darbuotojui už gerą darbą ir paskatinti kiekvieną iš jų ir toliau taip dirbti. Pripažinimas, saugumas, pinigai yra svarbūs poreikiai, kuriuos galima patenkinti daugybe aprašytų būdų. Siekiant paslaugų atlikimo kokybės ir efektyvumo labai svarbi motyvavimo priemonė yra darbuotojų įtraukimas į valdymą.

Darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus kaip motyvavimo priemonė. Pagal S. P. Robins šis terminas aprėpia tokias populiarias idėjas kaip darbuotojų dalyvavimas valdyme, darbo demokratija, įgaliojimų suteikimas ir nuosavybės teisių suteikimas darbuotojams. Remiamasi logika, kad jei darbuotojai dalyvaus priimant sprendimus, darančius poveikį jiems patiems, turės didesnę savarankiškumą bei galimybę kontroliuoti savo darbą, jie bus suinteresuotesni ir atsidavę organizacijai, produktyvesni ir labiau atsidavę savo darbui (Robins, 2003, p. 86). Pagal B. G. Peters žmogiškų vertybių požiūriu tai, ko gero, geriausias vadybos būdas. Vis didesnis darbuotojų (ir klientų) dalyvavimas gali susilpninti informacijos monopolius pačioje organizacijoje. Kol kas toks vadybos būdas yra sėkmingas, tačiau galimus jo padarinius galėsime įvertinti tik ilgainiui. Dalyvavimas, kai realios dalyvaujančių individų sąlygos mažai tepasikeičia, gali tapti ir atstumiančia patirtimi, mat darbuotojui gali tekti vis daugiau investuoti į organizacijos darbą. Tačiau atsižvelgiant į šiuolaikinės kultūros pobūdį, daugiau nebegalima atmesti reikalavimų dalyvauti (Peters, 2002, p. 101 - 102). Šios priemonės įgyvendinimas leidžia darbuotojui suprasti, kad jie įgyja daugiau galimybių kontroliuoti savo gyvenimą ir darbą.

B. G. Peters tyrinėjimai viešajame sektoriuje parodė, jog pagrindinis specialistų skatinimo šaltinis – individų sugebėjimas suprasti, kad jų darbas yra reikšmingas, ir jų galimybė jausti, kad kontroliuoja tai, kas vyksta jų darbuose. Vadovai norėdami įgyti klientų palankumą, privalo pagalvoti apie tai, kaip skatinti ne tik darbuotojus, bet ir savo klientus. Tinka ne tik materialios paskatos (paslaugų teikimas), bet ir klientų įtraukimas priimant sprendimus. Darbuotojų įtraukimas priimti sprendimus kelia reikalavimą vis iš naujo apibrėžti tikslus ir prioritetus. Šio pobūdžio permainos yra gana brangios organizacijai tiek atimto laiko, tiek žmonių praradimo (turima omenyje pralaimėjusiuosius kovoje dėl organizacijos tikslų) požiūriu. Sustabdant programas ir peržiūrint prioritetus bei nustatant naujus asmeninio darbo prioritetus, darbuotojų įtraukimas tampa be galo brangia skatinimo forma. Vis dėlto tam tikrais atvejais tai gali būti vienintelis sėkmingas skatinimo būdas (Peters, 2002, p. 100 - 101). Pagal P. Vanagą darbuotojų įtraukimas pašalina barjerus tarp individualių darbuotojų, skirtingo lygio vadovų ir funkcinų padalinių. Pavyzdžiui, kai atsiranda padalinių tarpusavio santykių problemų, darbuotojai juos užfiksuoja, analizuoja ir pateikia informaciją savo vadovams. Tipinėje

biurokratinėje sistemoje vadovai nukreipia problemas su tuo susijusiems kitiems vadovams. Šie savo ruožtu informaciją nagrinėja su kitu vadovaujančiu asmeniu ar padaliniu. Galų gale informacija grįžta į pradinį padalinį reikalaujant spręsti problemą ir gražinti informaciją atgal. Tada du padaliniai susitinka, kad galutinai išspręstų problemą. Šis procesas trunka ištisas savaites ar net mėnesius. Tuo tarpu problema gali išspręsti pati ar net pasikeisti. Tinkamai įgyvendinus įtraukimą ir įgaliojimą, problemos sprendimo laikas sutrumpėja ir būna geresni sprendimo rezultatai (Vanagas, 2004, p. 242).

E. D. Rosen teigia, kad „viešasis sektorius iš darbuotojų dalyvavimo valdyje idėjos gali gauti daugiau naudos nei privatus. Viešųjų organizacijų viršūnėse darbuotojai keičiasi dažniau. Vidurinioji ir žemesnioji grandys išlieka ilgiau, turi daugiau patirties ir geriau išmano darbą bei geriau pažįsta klientūrą“ (Rosen, 2007, p. 195). Šiuose pastebėjimuose yra tiesos, nes privataus sektoriaus organizacijų vadovai dažniausiai būna ir organizacijos savininkai, o viešojo sektoriaus vadovai skiriami laimėjus konkursą, savininkas kaip žinoma šių organizacijų būna valstybė ir (arba) savivaldybė. Profesorius A. Raipa rašė, kad „paprastai mažesnė darbo motyvacija viešajame sektoriuje yra susijusi su viešojo sektoriaus specifika: besikeičiančios ir tarpusavyje prieštaringos programos ir projektai, kitų institucijų intervencijos galimybės bei autonomijos trūkumas“ (Viešojo administravimo efektyvumas: monografija. 2001, p. 124). Todėl ypač viešojo sektoriaus darbuotojų dalyvavimas valdyje turėtų būti būtinai didinamas, į tai dėmesį turėtų atkreipti jų vadovai. Dalyvavimo poveikis sprendimų, paslaugų kokybei atsiranda ne iš karto, todėl tiek viešojo, tiek privataus sektorių vadovai ir darbuotojai turi pirmiausia pasikeisti psichologiškai, kad būtų nugalėtas skepticizmas, kad būtų skatinama ta nauja kultūra, kurioje darbuotojai galėtų laisvai dalyvauti. Dalyvavimo stoka gali būti rimta nepasitenkinimo priežastis. Įtraukiant darbuotojus į organizacijos valdymą, galima skatinti juos perduoti savo pasiūlymus tiesioginiams vadovams, kurie juos perduotų aukštesnei vadovybei, nuolat informuoti apie darbo rezultatus. Darbuotojai dalyvaudami organizacijos valdyje gali pakeisti savo darbo sąlygas, paveikti kitų darbuotojų darbo rezultatus, rasti geresnius būdus kaip patenkinti savo ir kitų darbuotojų poreikius bei lūkesčius.

Profesinės kvalifikacijos kėlimas kaip motyvavimo priemonė. J. Mikulis teigia, kad „išsilavinimą visam gyvenimui keičia lavinimasis (arba mokymasis) visą gyvenimą. Tai, kas buvo teisinga vakar, nebūtinai tinka šios dienos situacijai. Pokyčiai yra per daug spartūs, todėl darbuotojų kompetencija turi būti nuolat keliama“ (Mikulis, 2007, p. 78).

P. Jucevičienė teigia, kad „žmonės, motyvuoti kompetencijos siekiais, tikisi aukštos darbo kokybės iš bendradarbių ir pavaldinių, todėl būna nepakantūs atmetinai atliekamam darbui. Kartais jų polinkis aukštos kokybės darbui būna stipriai išreikštas, kad jie pernelyg mažai atsižvelgia į žmonių tarpusavio santykių svarbą darbe. Tokie darbuotojai siekia meistriškumo,

nori įgyti problemų sprendimo įgūdžių ir stengiasi racionalizuoti darbą, mokosi iš savo ir kitų patirties. Jie yra linkę gerai atlikti darbą todėl, kad tai jiems teikia vidinį pasitenkinimą, ir dėl pagarbos, kurią jie užsitarnauja gerai dirbdami“ (Jucevičienė, 1996, p. 120).

R. B. Denhardt teigia, kad „tokiomis sąlygomis, kai normalios augimo ir raidos galimybės ribojamos, darbuotojai patiria tam tikrą nusivylimą (frustraciją), pasireiškiantį įvairiais būdais – nuo regreso iki priešiško. Sveikesnis požiūris būtų stengtis suprasti pagrindinį individo polinkį augti bei tobulėti ir siekti šį polinkį sujungti su organizacijos užduočių reikmėmis“ (Denhardt, 2001, p. 139).

Nors daugelis per rūpesčius ir pareigybių begalę nesureikšmina šios motyvavimo priemonės, bet tai didelė jėga, kuri motyvuoja žmogų gerai atlikti pareigas, todėl viešojo ir privataus sektorių vadovai turėtų to nepamiršti. Darbuotojai turi turėti galimybę kelti savo kvalifikaciją, nes taip patenkinamas jų saviraiškos poreikis. Šio poreikio patenkinimas sąlygoja lojalumą savo organizacijai.

Karjera kaip motyvavimo priemonė. Karjera dažnai suvokiama gan siaurai – tik kaip kilimas pareigomis, bet ji gali būti planuojama kiekvieno darbuotojo ir kiekvienam darbuotojui. D. Klingner ir J. Nalbandian apibrėžė karjeros galimybių vystymą kaip būsimųjų personalo kvalifikacijos kėlimo poreikių ir išteklių planavimo derinį. Jis leidžia numatyti savo būsimą karjerą organizacijoje ir parodo, kad organizacija rūpinasi savo nariais. Autoriai pažymi, kad dauguma viešųjų organizacijų neskiria pakankamo dėmesio šiai žmonių išteklių valdymo sričiai, nes darbuotojams dažnai rūpi dabartinės pareigos nei perėjimas į naujas. Pagal R. Lee, karjera susijusi su darbuotojų mobilumu, kuris reiškia judėjimą. Jis gali būti tarp viešojo ir privataus sektoriaus, t. y. tarporganizacinis, taip pat yra profesinis mobilumas, pavyzdžiui darbuotojas gali padaryti karjerą ir tapti vadovu (Viešasis administravimas: monografija, p. 233, 234, 236, 237). Šis judėjimas įtakoja „protų nutekėjimą“ iš viešojo sektoriaus į privatų, o tai sąlygoja dažniausiai aukštesnis atlyginimas. Todėl efektyvus karjeros planavimas yra reikalingas darbuotojams. Jie turi žinoti, kokie yra karjeros planavimo etapai, kas yra svarbiausia siekiant karjeros tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose.

Integralią šiuolaikinės karjeros kompetenciją sudaro keturios kompetencijos: asmeninės, socialinės, mokymosi bei profesinės. Asmeninės kompetencijos srityje yra žmogaus savęs pažinimo ir savęs pristatymo gebėjimai. Socialinės kompetencijos sričiai priskirtini žmogaus santykiai su kitais žmonėmis ir socialinę aplinką harmonizuojantys gebėjimai, savybės (bendravimo, bendradarbiavimo ir veikimo socialinėje aplinkoje). Mokymosi kompetencijos srityje – gebėjimai, leidžiantys žmogui ugdytis. Profesinę kompetenciją sudaro specifiniai profesiniai gebėjimai bei gebėjimai ir savybės, susiję su žmogaus darbine veikla. Visi šie gebėjimai yra sistemiškai susiję.

Karjeros etapų žinojimas ir įgyvendinimas gali padėti kilti karjeros laiptais tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose, bet dažnai pasitaiko, kad norima darbo vieta užimta ir nenusimato, kad ji atsilaisvins.

Visi darbuotojai skirtingi, skiriasi ir situacijos, todėl ir motyvavimo priemonės turi būti taikomos įvairios. Darbuotojų motyvavimo priemonių žinojimas padeda organizacijų vadovams suprasti kiekvieno darbuotojo požiūrį į darbą. Taip vadovai gali gana nesudėtingai sudaryti kiekvienam darbuotojui individualias pagal jo poreikius motyvavimo sąlygas. P. Zakarevičius sudarė motyvavimo priemonių kompleksą (motyvavimo modelį), kuris apima visas motyvavimo formas, būdus ir priemones (žr. 4 pav.).



4 pav. Motyvavimo modelio tipinė schema.

Šaltinis: sudaryta pagal Zakarevičius, 2003, p. 144

Išanalizavus motyvavimo viešajame ir privačiajame sektoriuose priemones, galima teigti, kad motyvavimo priemonių įgyvendinimas tiek viešojo, tiek privataus sektorių organizacijose labai svarbus, nes nuo to priklauso darbuotojų motyvacija dirbti gerai. Viešojo ir privataus sektorių darbuotojų motyvacijos skirtumai gali būti paaiškinti nevienodais normatyviniais įsitikinimais. Pagal P. Zakarevičių neužtenka darbuotojų skatinimui naudoti atskiras priemones. Jos turi sudaryti vieningą sistemą, apimančią ir jungiančią visus pagrindinius motyvavimo aspektus (Zakarevičius, 2000, p. 255). Tam pasiekti reiktų kiekvienai organizacijai turėti motyvavimo priemonių aprašą, kurio pavyzdys yra P. Zakarevičiaus pateikta motyvavimo modelio tipinė schema (4 pav.). Jį sudarant reiktų atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo poreikius, jų kitimą, nuosekliai įgyvendinti, nuolatos tobulinti, keisti. Svarbu, kad būtų kuo trumpesnis laikas tarp pasiekto rezultato ir atlyginimo už jį.

Apibendrinant galima teigti, kad nepaisant to, jog autoriai pateikia skirtingas motyvacijos priemonių klasifikacijas, visos jos apima dvi priemonių grupes: apčiuopiamas materialias priemones ir neapčiuopiamą nematerialų skatinimą. Priemonių parinkimas ir efektyvus panaudojimas priklauso nuo daugelio aspektų, pavyzdžiui, nuo vadovų ir darbuotojų asmeninių savybių, prioritetų, siekių ir kita. Todėl, atsižvelgdami į įvairius aspektus ir juos įvertinę, vadovai turi pasiūlyti konkrečiam darbuotojui tinkantį motyvacijos priemonių kompleksą. Šiuolaikinėse motyvacijos teorijose patariama daugiau dėmesio skirti saviraiškos ir pripažinimo priemonėms.

3. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS VIEŠAJAME IR PRIVAČIAME SEKTORIUJE TYRIMO METODOLOGIJA

3.1 Bendra tirtų organizacijų charakteristika

Viešojo sektoriaus organizacijos charakteristika. Tyrime dalyvavo 19 viešojo sektoriaus Kauno miesto savivaldybės administracijos Transporto ir eismo organizavimo skyriaus respondentų. Kauno miesto savivaldybės administracijos Transporto ir eismo organizavimo skyriaus tikslus, uždavinius, funkcijas, veiklos organizavimą reglamentuoja skyriaus nuostatai. Transporto ir eismo organizavimo skyrius yra Kauno miesto savivaldybės administracijos padalinys, išlaikomas iš Savivaldybės biudžeto, tiesiogiai pavaldus ir atskaitingas Savivaldybės administracijos direktoriui. Pagrindiniai skyriaus tikslai:

- formuoti viešojo transporto veiklos strategiją ir organizuoti jos įgyvendinimą;
- organizuoti keleivių vežimą vietinio susisiekimo maršrutais ir lengvaisiais automobiliais taksi;
- planuoti vežėjų išlaidas (negautas pajamas), susijusias su važiavimo keleiviniu transportu lengvatų taikymu, ir vežėjų patiriamus nuostolius vežant keleivius komerciškai nenaudingomis sąlygomis.

Skyriuje dirba 19 darbuotojų, kuriems vadovauja skyriaus vedėjas ir 2 pavaduotojai. Skyrius savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Vietos savivaldos, Valstybės tarnybos ir kitais įstatymais, Vyriausybės nutarimais, Kauno miesto savivaldybės institucijų tvarkomaisiais ir organizaciniais dokumentais, kitais teisės aktais.

Pagrindinis valstybės tarnautojų veiklą reglamentuojantis teisinis aktas yra Valstybės tarnybos įstatymas. Tuo tarpu ne valstybės tarnautojų veiklą reglamentuoja LR darbo kodeksas. Abiems šioms respondentų grupėms taipogi galioja įvairūs LR Vyriausybės nutarimai, įsakymai, kt. teisės aktai, kuriuose vienaip ar kitaip reglamentuojamos priemonės, įtakojančios darbuotojų motyvaciją ir darbo efektyvumą: darbo užmokestis, skatinimas ir nuobaudos, karjeros galimybės, mokymas, veiklos vertinimas ir kvalifikacijos kėlimas. Visi šie minėti elementai tarpusavyje glaudžiai sąveikauja ir priklauso vienas nuo kito.

Vienas pagrindinių motyvatorių darbe yra darbo užmokestis. Darbuotojų, dirbančių įstaigose, organizacijose pagal darbo sutartis, darbo apmokėjimas yra reglamentuojamas vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodeksu (2002). Darbo kodekse yra nustatytas minimaliojo darbo užmokesčio didinimas, įteisinti darbo apmokėjimo organizavimo principai, nustatytas apmokėjimas už viršvalandinį ir nakties darbą, darbą poilsio ir švenčių dienomis ir kitos darbo užmokesčio garantijos. Biudžetinių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo dydžiai ir sąlygos yra nustatyti Vyriausybės nutarimuose.

Valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sąlygos reglamentuojamos Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme (Valstybės tarnybos įstatymas, aktuali redakcija nuo 2014 m. sausio 7 d. Nr. VIII-1316). Tarnautojų darbo užmokestis yra nustatomas ne tik šiuo įstatymu bet ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1993 m. liepos 8 d. nutarimu Nr. 511 „Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo“, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 19 d. nutarimu Nr. 1167 „Dėl vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo ir mokėjimo tvarkos patvirtinimo“, organizacijų patvirtintomis darbo tvarkos taisyklėmis ir kitais teisiniais aktais.

Pagal teisės aktus, darbo užmokesčio sistema yra grindžiama pareigybių kategorijomis, nuolat kinta priklausomai nuo kategorijos ir klasės (LR valstybės tarnybos įstatymas, 7 str.). Pagal Valstybės tarnybos įstatymo 23 str., valstybės tarnautojo darbo užmokestį sudaro: 1) pareiginė alga; 2) priedai; 3) priemokos; 4) apmokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties bei viršvalandinį darbą ir budėjimą. Priedai gali būti mokami už tarnybos Lietuvos valstybei stažą, už kvalifikacinę klasę arba kvalifikacinę kategoriją, už laipsnį, už tarnybinį rangą.

Priemokos valstybės tarnautojams mokamos už darbą poilsio bei švenčių dienomis ir nakties metu; už darbą kenksmingomis, labai kenksmingomis ir pavojingomis darbo sąlygomis; už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą ar papildomų užduočių, atliekamų viršijant nustatytą darbo trukmę, atlikimą. Priedas už stažą priklauso nuo žmogaus tarnybinio pastovumo, tai yra nuo tarnybos stažo valstybės tarnyboje (Valstybės tarnybos įstatymas, 25 str., 26 str.). Taip įvertinama valstybės tarnautojo dalykinė ir ilgametė darbo patirtis, jis yra skatinamas siekti karjeros ir užimti aukštesnes pareigas. Ši darbo užmokesčio sistema teoriškai yra orientuota į tarnautojų motyvaciją, ji skatina darbuotojus tobulėti, siekti karjeros ir stabiliai dirbti. Pašalpos darbuotojams yra skiriamos, kai jų materialinė padėtis yra sunki dėl ligos, šeimos narių ligos, mirties, stichinės nelaimės ar turto netekimo. Vienkartinės piniginės išmokos yra skiriamos ir mokamos valstybės tarnautojams, kai valstybės tarnautojų veikla kalendoriniais metais yra įvertinama labai gerai ar gerai, valstybės tarnautojams atlikus vienkartinės ypatingos svarbos užduotis, įstatymo nustatytų švenčių progomis, valstybės tarnautojų gyvenimo ir darbo metų jubiliejų sukakčių progomis, tarnautojams išeinant į pensiją. Šiose taisyklėse pabrėžiama, kad priedai ir priemokos, pašalpos, bei vienkartinės išmokos gali būti skiriami ir mokami tik iš sutaupytų darbo užmokesčio fondo lėšų. Priedų ir priemokų suma negali viršyti 70 proc. pareiginės algos. Darbuotojoms suteikiamos garantijos periodiškai didinti atlyginimus kelia nemažai sunkumų, susijusių su nelengva finansine valstybės institucijų padėtimi. Nagrinėjant viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimą, pabrėžiamos socialinės garantijos, tai kasmetinių atostogų, nemokamų atostogų, atostogų kvalifikacijai tobulinti suteikiamas (LR valstybės

tarnybos įstatymas, 35 str., 36 str., 37 str., 38 str.). Tarnautojai privalomai yra draudžiami valstybiniu socialiniu draudimu ir privalomuoju sveikatos draudimu, užtikrinama senatvės pensija. Darbuotojų darbo įvertinimas, kvalifikacijos kėlimas, turi skatinamąjį poveikį darbo motyvacijai. Nuo 2002 m. liepos 1 d. valstybės tarnautojai už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą gali būti skatinami padėka, vardine dovana ar vienkartinė pinigine išmoka (Valstybės tarnybos įstatymas, 27 str., 2 dalis). Tarnautojo produktyvumas, kompetencija bei veiklos kokybė, kaip vertinimo kriterijai apibrėžiami „Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklėse“ (LRV nutarimas „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybinės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“). Kvalifikacija ir veiklos rezultatai siejami su tarnautojo galimybe eiti aukštesnės kategorijos pareigas arba įgyti aukštesnę kvalifikacinę klasę ir gauti didesnę darbo užmokestį. Valstybės tarnybos įstatymas bei kiti teisės aktai numato visus žingsnius kaip vykdyti vertinimą, tačiau realiai susiduriama su problemomis, nes vertina tiesioginis vadovas, o sudarytos vertinimo komisijos nariai yra tos pačios organizacijos darbuotojai.

Motyvacija nėra susijusi vien tik su apdovanojimais. Norint daryti įtaką tarnautojų elgesiui, taikomos nuobaudos. Valstybės tarnybos įstatyme nurodoma, kad už tarnybinius nusizengimus tarnautojui gali būti skiriamos šios nuobaudos: 1) pastaba; 2) papeikimas; 3) griežtas papeikimas; 4) atleidimas iš pareigų. Už valstybės ir savivaldybės institucijai ir įstaigai padarytą materialinę žalą darbuotojai gali būti patraukti materialinėn atsakomybėn (LR valstybės tarnybos įstatymo 28 str., 29 str. 3 dalis).

Motyvuojančiu veiksmu galima laikyti ir darbuotojams priskirtą atsakomybę. Valstybės tarnybos įstatymo IV skyriaus 15 straipsnyje teigiama, kad tarnautojas privalo laikytis Lietuvos Respublikos Konstitucijos, įstatymų ir kitų teisės aktų, būti lojalūs Lietuvai ir jos konstitucinei santvarkai, gerbti žmogaus teises ir laisves, tarnauti visuomenės interesams, tinkamai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir pavedamas užduotis, laikytis etikos principų ir taisyklių, vengti viešųjų ir privačių interesų konflikto, nepiktnaudžiauti tarnyba, laikytis valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vidaus tvarkos taisyklių, teisės aktų nustatyta tvarka teikti informaciją apie savo tarnybą, mokytis šio Įstatymo nustatyta tvarka, nesinaudoti ir neleisti naudotis tarnybine ar su tarnyba susijusia informacija kitaip, negu nustato įstatymai ar kiti teisės aktai, nesinaudoti valstybės ar savivaldybių nuosavybe ne tarnybinei veiklai, nedalyvauti su valstybės tarnautojo pareigomis nesusuderinamoje veikloje ir nenaudoti tarnybos (darbo) laiko kitiems tikslams (Valstybės tarnybos įstatymas, 15 str.).

Motyvacijos priemonė gali būti ir renginys visiems organizacijos darbuotojams. Renginiai skatina darbuotojų motyvaciją: padeda spręsti ir bendravimo problemas, sutelkia

žmones į gerą būrį, kelia organizacijos prestižą darbuotojų ir kitų organizacijų akyse. Nors apie tokius dalykus nėra rašoma jokiuose teisės aktuose.

UAB „Elspeda“ įkurta 1992 metais. Bendrovės įregistruota Elektrėnuose, o savo veiklą vykdo Vievyje. Įmonė yra ribotos civilinės atsakomybės privatus juridinis asmuo, teikiantis krovinių pervežimo automobiliais paslaugas (t. y. užsiima tarptautiniais krovinių gabenimais). UAB „Elspeda“ savo veiklą vykdo vadovaudamasi Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Susisiekimo ministerijos įsakymais, TIR Konvencijos nuostatomis, kitomis tarptautiniais sutartimis ir kitais teisės aktais, taip pat Bendrovės įstatais.

Įmonės veiklos specifika yra šviežių produktų, pvz., vaisių, gėlių, jogurtų, šaldytos produkcijos (įvairių pusfabrikačių, žuvies), pervežimai. Bendrovės veikla (krovinių gabenimo maršrutai) daugiausia nukreipta į Europos Sąjungos šalis (Vokietiją, Prancūziją, Ispaniją, Belgiją, Olandiją, Lenkiją, Vengriją, Latviją) ir į trečiąsias šalis, tokias kaip Rusija, Baltarusija, Kazachstanas, Uzbekistanas. Kalbant apie bendrovės valdymo organus reikėtų pabrėžti, kad, pagal UAB „Elspeda“, įstatus, juos sudaro:

- Visuotinis akcininkų susirinkimas.
- Vienasmenis valdymo organas – bendrovės vadovas (direktorius J. Valeckas, dirbantis nuo bendrovės įkūrimo dienos).

UAB „Elspeda“ 2013 metais gruodžio mėn., pradedant apklausą, dirbo apie 70 darbuotojų, kadangi, vadovų teigimu, vyksta didelė darbuotojų kaita, tikslų jų skaičių pasakyti sudėtinga. Visi UAB „Elspeda“ darbuotojai yra tiesiogiai pavaldūs direktoriui.

Darbo užmokestis įmonėje nustatomas vadovaujantis Darbo kodekso penkioliktuoju skyriumi „Darbo užmokestis. Garantijos ir kompensacijos“, kuriame reglamentuojami su darbo užmokesčiu bei kitomis darbuotojų garantijomis susiję klausimai. Numatyta, kad Vyriausybė, atsižvelgdama į Trišalės tarybos nuomonę, gali nustatyti ne vieningą minimalios mėnesinės algos dydį, bet atskiroms ūkio šakoms ar atskiroms darbuotojų grupėms gali nustatyti skirtingus minimalios mėnesinės algos dydžius. Taip pat numatoma, kad tiems darbuotojams, kurie dirba esant nukrypimų nuo normalių darbo sąlygų, mokami ne priedai, bet jiems atlyginama už darbą padidintu, palyginus su normaliomis darbo sąlygomis, tarifiniu atlygiu, kurio konkretūs dydžiai nustatomi kolektyvinėse ar darbo sutartyse. Tačiau šiuo metu Lietuvoje nėra teisės akto, nustatančio, kokias priemones, didinančias darbuotojų motyvaciją, įmonė gali įgyvendinti bei kaip jas įgyvendinanti įmonė gali būti skatinama.

Galima daryti išvadą, kad privačios įmonės vadovai turi daugiau galimybių nustatyti ir paveikti darbuotojams mokamo darbo užmokesčio dydį, kai tuo tarpu valstybinių įstaigų darbuotojams darbuotojų pareigybinės algos yra numatytos valstybės.

3.2. Tyrimo metodologija

Tyrimo pagrindimas. Atlikus mokslinės literatūros ir dokumentų analizę apie darbuotojų motyvaciją privačiame ir viešajame sektoriuje, bus atliktas empirinis lyginamasis tyrimas pasirinktose organizacijose.

Apibendrinus darbuotojų motyvacijos aspektu atliktus tyrimus Lietuvoje galima apibrėžti, kad pirmoje vietoje turėtų būti darbuotojas, nes savo darbu patenkintas ir motyvuotas siekti geresnių rezultatų darbuotojas sąžiningai dirba, gerai aptarnauja klientus. Motyvacija naudinga organizacijai, nes darbuotojas, turintis gerą motyvaciją, nori būti darbe, didžiuojasi savo darbu, neturi neigiamo požiūrio į organizaciją, yra atsidavęs darbui ir jaučia pasitenkinimą juo. Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas bei nuolat kintantis reiškinys. Darbuotojų motyvacijos ypatumus lemia ne tik sektorių veiklos specifika, bet ir individualūs žmonių skirtumai, darbo charakteristikos bei organizacinė kultūra. Planuojant šį tyrimą norėta, kad darbuotojai suprastų, jog tai, apie ką jie galvoja, kaip jaučiasi organizacijoje, nėra vien jų asmeninis dalykas, o tampa šio tyrimo objektu, ir kad veiksniai, motyvuojantys juos dirbti privačiame ar viešajame sektoriuje, yra svarbūs tiek darbuotojams, tiek organizacijoms.

Atliekant privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos aspektu lyginamąją analizę, išskirti šie uždaviniai:

1. Remiantis literatūros šaltiniais, išanalizuoti motyvacijos sąvoką ir motyvacijos vietą šiuolaikinėje organizacijoje;
2. Identifikuoti viešojo ir privataus sektorių darbuotojus motyvuojančius veiksnius, iširti motyvavimo priemonių įtaką jų motyvacijos lygiui ir veiklos efektyvumui;
3. Atlikti darbuotojų motyvavimo sistemos viešojo ir privataus sektorių lyginamąją analizę.
4. Identifikuoti motyvacijos skirtumus bei panašumus viešajame ir privačiame sektoriuose.
5. Remiantis viešojo ir privataus sektorių tyrimo rezultatų palyginimu, pateikti rekomendacijas motyvacijos sistemos gerinimui.

Tyrimo procesas. Tyrimo organizavimas – tai detalaus plano, nurodančio veiklos kryptį, sudarymas. Organizavimo procesas susideda iš kelių, tarpusavyje susijusių etapų (Viršilaitė, 1997, p. 119.). Pirmiausia buvo suformuluota tyrimo problema, po to išsikeltas tikslas. Kai tyrimo problema, tikslas aiškiai nustatyti, galima pradėti planuoti tyrimą. Informacija buvo renkama pirminių duomenų pagalba, tai yra vykdant apklausą pasitelkus anketavimą. Duomenų rinkimas - respondentai bus apklausti tiesiogiai bendraujant su jais, pateikiant anketą.

Tyrimo eiga. Tiriamųjų atrankos būdas iš dalies tikslinis, iš dalies atsitiktinis. Tikslinis todėl, kad iš įmonės, turinčios padalinius kitose šalyse, pasirinktas padalinys Lietuvoje. Tiriamieji atrinkti atsitiktinai pateikiant anketinę apklausą visiems UAB „Elspeda“ ir Kauno miesto savivaldybės Transporto ir eismo organizavimo skyriaus darbuotojams. Atlikus apklausą, tyrimo duomenys buvo suvesti į Excel programą, o po to eksportuoti į SPSS 20.0 programą ir apdorojami: skaičiuojami vertinimo vidurkiai bei procentiniai dažniai, porinis t testas, taip pat skaičiuojami Spearmano koreliacijos koeficientai bei Kronbacho koeficientas. Vėliau tyrimui analizuoti taikoma aprašomoji statistika (Frequencies).

Duomenų analizė ir interpretavimas - surinkti anketų duomenys buvo apdoroti SPSS programa, rezultatai išanalizuoti ir pateikta analizės interpretacija.

Tyrimo populiacija. Šio tyrimo populiaciją sudaro viešojo (Kauno miesto savivaldybės administracijos Transporto ir eismo organizavimo skyriaus) ir privataus sektoriaus (UAB „Elspeda“) darbuotojai.

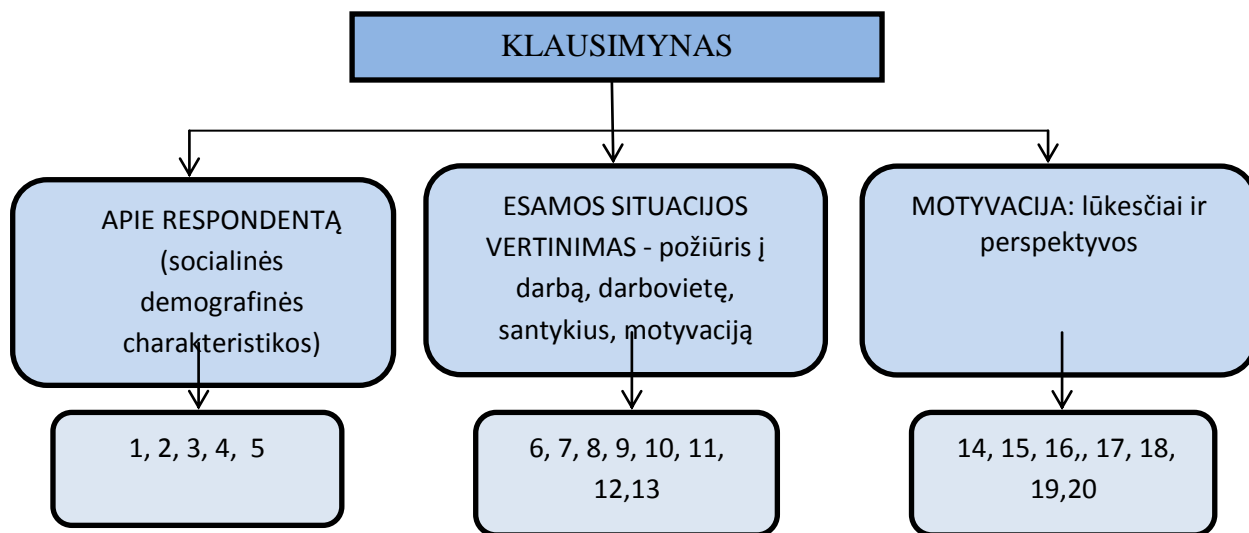
Tiriamųjų atranka. Tiriamųjų imtis yra patogioji netikimybinė, nes apklausai bus pasirinkti asmenys, kuriuos lengviausia rasti ir patogiausia apklausti. Netikimybinės atrankos pagrindinis principas tai, kad nėra būdų, kuriais galima užtikrinti, kad kiekvienas, tyrimo kriterijus atitinkantis asmuo, turi lygias galimybes būti įtrauktas į tyrimo grupę. Didžiausias netikimybinės atrankos privalumas yra patogumas ir ekonomiškumas.

Tyrimo tikslinė grupė yra žmonės, dirbantys privačioje ir viešojoje organizacijose. Tiriamųjų imties dydį sudaro 82 respondentai iš abiejų sektorių: 63 respondentai yra privataus ir 19 respondentų – viešojo sektoriaus.

Tyrimo instrumento pagrindimas. Tiriant darbuotojų motyvaciją anketa buvo sudaryta taip, kad susistemintus apklausos duomenis būtų galima kiek įmanoma plačiau išanalizuoti darbuotojų motyvaciją atskiruose sektoriuose, o po to atlikti lyginamąją analizę. Tyrimui naudojama nestandartizuota autorinė anketa. Anketinės apklausos metodas yra vienas populiariausių, kadangi nereikalauja didelių sąnaudų, daug laiko, nes anketos visiems respondentams pateikiamos vienu metu. Atsižvelgiant į išvardytus privalumus, anketavimo metodas pasirinktas ir šio tyrimo darbuotojų apklausai. Anketos (žr. 3 priedą,) dėka gaunama informacija, leidžianti išsiaiškinti ir įvertinti darbuotojų požiūrį tiriamu klausimu.

Empirinio tyrimo metodika. Tyrimo tikslas įgyvendinamas kiekybinio tyrimo tipu. Sudarytas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Anketinė apklausa yra tinkamas būdas pasiekti tyrimo tikslą, nes tokiu būdu galima apklausti respondentus susistemintais klausimais turint galimybę gauti konkrečius atsakymus į tyrimo netiesioginius klausimus. Respondentui yra suteikiama galimybė atsakyti į klausimą neribotą laiką. Tai yra paplitęs tyrimo metodas, o tai rodo metodo patikimumą (K. Kardelis, 2005). Atsakymai į klausimus

įvertinami objektyviai, nes apklausoje laikomasi konfidencialumo principo. Apklausos turinyje nereiškama subjektyvi nuomonė, kas galėtų įtakoti respondento atsakymą. Taip siekiama gauti teisingus duomenis. Netinkamas pasirengimas taikyti anketavimo būdą ir netinkamas taikymas, neužtikrina būtinų anketavimo sąlygų (R. Tidikis, 2003), todėl klausimai turi būti sudaryti taip, kad duomenys būtų lengvai apdorojami, statistiškai pagrįdžiami ir greitai išgaunama išvada. Taigi, prieš rengiant tyrimą klausimai buvo sudaryti taip, kad būtų lengvai apdorojami ir padėtų atlikti sėkmingą tyrimą.



5 pav. Anketos struktūra

Tyrimo anketą sudaro 20 klausimų, kuriuos būtų galima sugrupuoti taip:

1. *Respondento socialinės demografinės charakteristikos*, kurios padeda sukurti apklausiamąjį paveikslą pagal tam tikrus kriterijus.

2. *Esamos situacijos vertinimas*, tai klausimai apie požiūrį į darbą, darbovietę, santykius, motyvaciją ir kt. Siekiama identifikuoti saviraiškos ir pripažinimo priemones, santykius su bendradarbiais ir vadovais, įvertinti motyvuojančias priemones, kuriomis skatinamas darbas. Šiais klausimais siekiama išsiaiškinti, kaip respondentas vertina savo darbą, kokie veiksniai tenkinami jo darbovietėje.

3. *Motyvacija: lūkesčiai ir perspektyvos*. Šiais klausimais siekiama išsiaiškinti, ar respondentas motyvaciją laiko svarbiu procesu, kokios motyvavimo priemonės jiems yra svarbios ar laiko tai būtinu aspektu efektyviems rezultatams pasiekti kas įtakotų priežastis, galinčias paskatinti respondentą keisti darbovietę.

Iš 20 anketos klausimų 5 yra dichotominiai (klausimai, į kuriuos galima atsakyti tik „taip-ne“). Kartais jie patikslinami papildomu klausimu: „jei taip, tai kodėl?“ , likusieji 15 yra uždaro tipo. Į šiuos klausimus tikimasi savarankiško atsakymo, kurį respondentas turi pasirinkti

iš jam pateiktų atsakymų variantų. Panaudoti 9 klausimai, kur atsakymų variantus respondentas turi įvertinti nuo 5 iki 1, remiantis *Likert'o skale* (suminių vertinimų skale)

Tyrimo etikos principai:

Atliekant tyrimą bus atsižvelgiama į šiuos pagrindinius draudimus (Žydžiūnaitė, 2005):

- Įtraukti į tyrimą žmones, nesupažindinus jų su tyrimo turiniu arba negavus jų sutikimo.

- Versti žmones dalyvauti atliekamose tyrimuose.
- Pateikti melagingą informaciją apie atliekamo tyrimo tikslus.
- Klaidinti tiriamuosius.
- Versti tiriamuosius atlikti veiksmus, žeminančius jų orumą (savigarbą).
- Pažeisti žmogaus teises ginančius įstatymus ir konvencijas.
- Sukelti tiriamiesiems fizinį arba psichinį stresą.
- Pažeisti tiriamųjų privatumą.
- Pažeisti tiriamųjų anonimiškumą.
- Netraktuoti tiriamųjų nepagarbiai ir nesąžiningai.
- Atliekant tyrimą laikytasi šių etikos principų:

- Geranoriškumo principas reiškia teisę būti nepažeistam. Tyrėjai, siekdami apsaugoti tiriamuosius nuo psichologinio pažeidžiamumo, turėtų gerai apmąstyti frazes, sąvokas, terminus, kuriuos naudos, užduodami klausimus.

- Teisė nebūti išnaudojamam. Tiriamųjų dalyvavimas tyrime neturi jiems sukelti nepasitenkinimo. Tyrėjas turi garantuoti, kad šie santykiai jokiais formomis nebus panaudojami blogiui.

- Konfidencialumas reiškia, kad bet kuri pateikta informacija nebus paskelbta (platinama). Tiriamieji nebus atpažinti iš pateikto aprašo (Žydžiūnaitė, 2005).

Atliekant tyrimą buvo laikomasi mokslinės etikos principų. Anketa buvo anoniminė. Anonimiškumui garantuoti yra nenaudojami tyrimo dalyvių vardai ir kiti asmeniniai duomenys (K. Kardelis, 2005). Būtent to ir buvo laikomasi tyrimo metu. Tiriamųjų saugumas buvo išsaugotas, nepateikiant orumą žeminančių ar nesantaiką kurstančių klausimų. Kadangi tyrimo tema yra gana jautri, nes gilinamasi ir į žmogaus vidinius poreikius, interesus bei pageidaujama išreikšti nuomonę apie savo vadovus, garantuojamas konfidencialumas. Kaip mini K. Kardelis (2005), tiriantis asmuo turi gauti tiriamojo asmens sutikimą dalyvauti tyrime bei paaiškinti jam tyrimo tikslą. Tuo remiantis sudaryta anketa buvo laisvanoriška bei pristatytas tyrimo tikslas. Tačiau pirmiausia buvo gautas sutikimas UAB „Elspeda“ direktoriaus, Kauno miesto savivaldybėje buvo kreiptasi Viešosios vadybos ir personalo skyriaus vedėją, prašant leidimo

atlikti tyrimą bei pristatant tyrimo tikslus, uždavinius, pateikiant smulkesnes tyrimo detales. Dėl šios priežasties galima teigti, kad tyrimo metu nebuvo naudota apgaulė. Tyrimas ir tyrimo analizė yra paruošta laikantis sąžiningumo principu ir pateikti tik tie duomenys, kurie buvo gauti iš respondentų. Gauti rezultatai buvo apdoroti tokie, kokie yra iš tiesų ir tai nesudarė jokių kliūčių empirinio tyrimo sąryšiui su teorinėmis nuostatomis.

Tyrimo apribojimai:

Apklausa buvo atliekama 2013 m. gruodžio – 2014 m. sausio mėn.

Tyrimui pasirinkti transporto srityje dirbantys darbuotojai. Viešojo sektoriaus srityje buvo tiriami Kauno miesto savivaldybės administracijos Transporto ir eismo organizavimo skyriaus darbuotojai, privataus sektoriaus srityje - UAB „Elspeda“ darbuotojai.

Kauno miesto savivaldybės administracijos Transporto ir eismo organizavimo skyriuje dirba 19, UAB „Elspeda“ - 70 specialistų.

Siekiant gauti kuo tikslesnius duomenis ir užtikrinti tyrimo patikimumą, apklausiamųjų skaičius (tyrimo imtis) buvo apskaičiuotas remiantis Paniott formule, kurią pateikia K. Kardelis (2005):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kurioje:

- n – imties dydis – atrankinės visumos dydis (reikiamų apklausti respondentų skaičius);
- Δ – leidžiamos paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida yra 5 proc.);
- N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos dydis (įmonės darbuotojų skaičius).

Siekiant, kad tyrimo duomenų patikimumas būtų 95 proc., o paklaida – 5 proc., tyrimo imties dydis buvo apskaičiuotas taip:

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{70}} \approx 60$$

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{19}} \approx 15$$

Vadinasi, norint užtikrinti apklausos duomenų patikimumą ir tikslumą, iš 70 UAB „Elspeda“ įmonės darbuotojų reikėtų apklausti ne mažiau kaip 60 asmenų. Tuo tikslu

numatoma išdalinti 70 anketų. Kauno miesto savivaldybės administracijos Transporto ir eismo organizavimo skyriuje numatoma anketas išdalinti visiems darbuotojams. Taigi, iš viso numatoma apklausti apie 89 respondentus.

Rezultatams tvarkyti bei statistinei analizei atlikti buvo naudota SPSS 20.0 programa. Kai kurių hipotezių tikrinimui pasirinkti du reikšmingumo lygmenys: 0,01 ir 0,05. Skirtumai buvo laikomi statistiškai reikšmingi, kai p -reikšmė $< 0,01$ arba p – reikšmė $< 0,05$.

Tyrimo validumas. Tyrimo loginis validumas yra teigiamas, nes pagal iškeltą tyrimo problemą įvertinti „kokie motyvavimo sistemos ypatumai viešajame ir privačiame sektoriuose“ yra atitinkami suformuluotos hipotezės: 1. Taikomos motyvavimo priemonės tik iš dalies pateisina viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų lūkesčius ir poreikius; 2. Finansinis atlygis nėra esminis faktorius, lemiantis viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų motyvaciją; 3. Tiriamų organizacijų darbuotojus, dirbančius viešajame ir privačiame sektoriuose, motyvuoja nevienodos motyvavimo priemonės. Hipotezei patvirtinti arba paneigti buvo parinktas tinkamas tyrimo metodas – kiekybinis tyrimas apklausos būdu pasirinktoje įmonėje. Užsibrėžti tyrimo uždaviniai atitinka pateiktus klausimus bei sudaro galimybę gauti duomenis, kurie apdorojami moksliskai.

Tyrimo objektas (konstruktas) taip pat validus, nes pasirinktas tyrimo objektas, atstovauja privatų ir viešąjį sektorių ir sudaro sąlygas gauti atsakymus respondentų, kurie gali pateikti atsakymus į klausimus, kadangi tai yra jiems artima tema. Be to, šios tikslinės grupės turi patirties tiriamoje srityje, todėl preziumuojama, kad atsakymai yra pateikti sąmoningai ir laisva valia. Vidinį validumą K. Kardelis (2005) vadino reikšmingumo kriterijumi, kuris pasireiškia tyrėjo gebėjimu atsiriboti nuo pašalinių veiksnių, kurie gali įtakoti tyrimo rezultatus. Rezultatus atlikto tyrimo metu įtakojo respondentų patirtis dirbant įmonėje privataus ir viešojo sektoriaus įmonėse. Kokybiniam tyrimui atlikti buvo naudojamas tinkamas instrumentas – apklausa bei statistinė analizė. Kadangi skaičiuojant duomenis, buvo naudojama statistikos SPSS 20.0 programa, tai yra vienas veiksnių, patvirtinančių rezultatų validumą.

Tiesinio ryšio stiprumas tarp kintamųjų buvo tikrinamas skaičiuojant Spearmano koreliacijos koeficientą (žr. 8, 9 ir 10 priedai). Ryšys tarp sociodemografinių rodiklių ir motyvacinių priemonių laikomas (Cohen, 1988, cit. pg. Pallant, 2001):

- silpnai, kai koreliacijos koeficiento reikšmė neviršija 0,29 ($r < 0,29$);
- vidutiniškai – kai koeficiento reikšmė patenka į intervalą 0,3 - 0,49 ($0,3 < r < 0,49$);
- stipriai – kai koeficiento reikšmė viršija 0,5 ($r > 0,5$).

Empiriniame tyrime naudoto klausimyno skalių patikimumas atskiroms klausimų grupėms buvo patikrintas apskaičiuojant Kronbacho vidinio suderinamumo rodiklį (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Skalių vidinis suderinamumas

| Skalės pavadinimas | Kronbacho α koeficientas |
|--|---------------------------------|
| Respondentų nuomonė apie vaidmenį darbo procese | 0,782 |
| Respondentų nuomonė apie pasitenkinimą darbu | 0,607 |
| Respondentų nuomonė apie santykius su bendradarbiais | 0,594 |
| Respondentų nuomonė apie santykius su vadovais | 0,742 |
| Respondentų nuomonė apie atliekamo darbo įvertinimą | 0,855 |
| Respondentų atsakymai apie priemones, kuriomis skatinamas darbas | 0,914 |
| Respondentų atsakymai apie svarbias motyvavimo priemones | 0,937 |
| Respondentų nuomonė apie karjeros perspektyvas | 0,854 |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus rezultatus su SPSS 20.0 programa.

Kronbacho alfa koeficientas skirtas matuoti testo patikimumui. Jis labai priklauso nuo to, kaip kinta žmonių atsakymai į tuos pačius klausimus. Jei kinta stipriai, tai testas laikomas nepatikimu. Alfa yra ekvivalentiška vidurkiui visų galimų išsibarstymo apie vidurį įverčių, kurie tik gali būti apskaičiuoti iš duomenų. Geras patikimumas būna, kai alfa vertės yra nuo 0,6 iki 1 (Henkel, 1979).

Tai rodo, kad sudarytos skalės yra pakankamai patikimos ir matuoja tai, kam jos yra sukurtos matuoti. Galima teigti, kad šias skales galima naudoti moksliniams tyrimams atlikti. Taigi, tokie duomenys ir skaičiavimai darbe įrodo, kad egzistuoja turinio validumas ir tiriama tai, ką norima iširti.

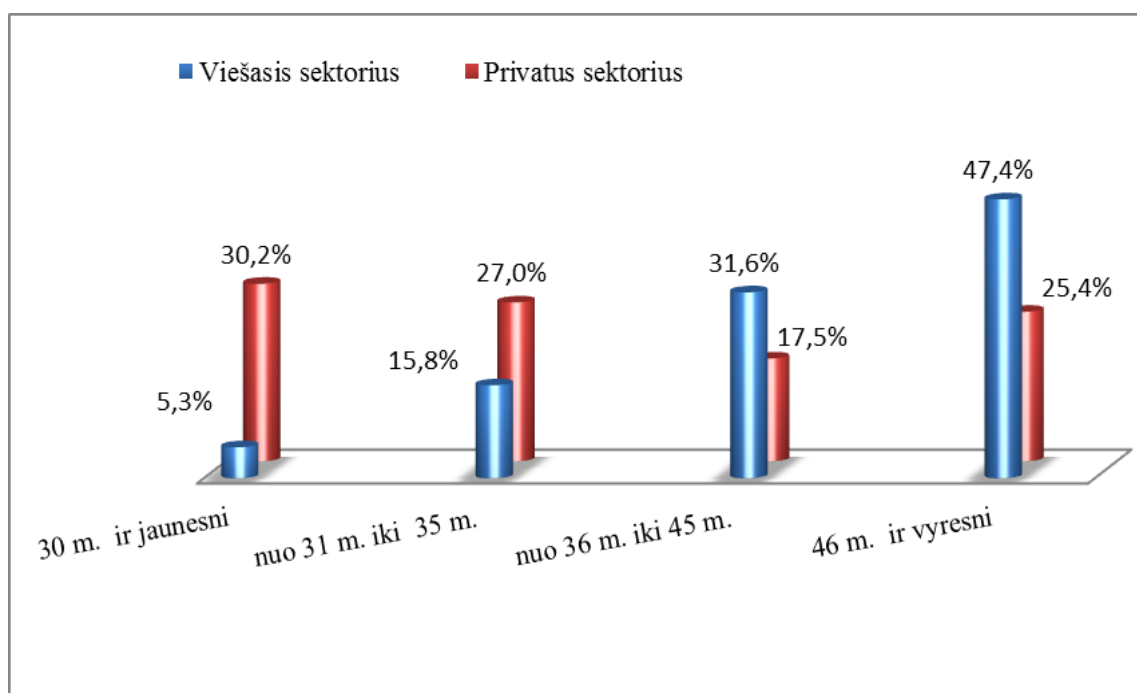
4. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

4.1. Respondentų demografinės charakteristikos

Apibendrinus sociologinius – demografinius respondentų duomenis matyti, kad apklausoje dalyvavo 19 viešojo sektoriaus ir 63 privataus sektoriaus darbuotojų. Apklausoje bendrai dalyvavo 72% vyrų ir 28% moterų. Tarp sektorių, dėl specifinio darbo pobūdžio, pasiskirstymas netolygus – privačiame sektoriuje dauguma tiriamųjų vyrai (84%), viešajame – moterys (68%). Iš šių rezultatų galime teigti, kad analizės metu gauti duomenys, didesne dalimi pavaizduoja vyrų nuomonę.

Amžiaus grupė yra svarbus rodiklis, vykdant motyvacinę veiklą. Pasitenkinimo darbu priklausomybę nuo amžiaus pastebėjo tyrinėtojai N. D. Glenn, P. Taylor ir Ch. Weaver, kurie, remdamiesi savo tyrimais konstatavo, kad kuo vyresnis darbuotojas, tuo labiau jis patenkintas savo darbu. Tai galima paaiškinti mažesniais lūkesčiais ar mažesniu esamos padėties idealizavimu, kas sąlygoja geresnį prisitaikymą prie darbo sąlygų (Jazdauskaitė, 2004).

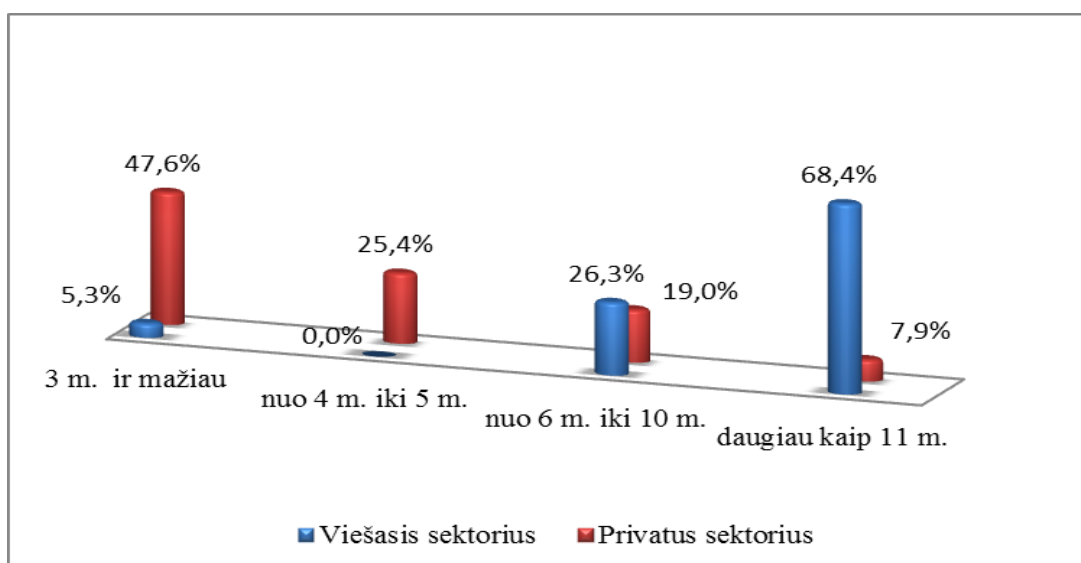
Atlikus amžiaus analizę (6 pav.) matyti, kad didžiausios dalies respondentų amžius yra virš 30 metų. Šiai amžiaus grupei būdingi ribiniai, realiai pagrįsti reikalavimai, įvertinami pasiekti rezultatai. 24,4 procentai respondentų patenka į iki 30 metų grupę. Šioje grupėje darbuotojo aktyvumas motyvacijai - nauja patirtis, dalyvaujant nustatant tikslus, priimant sprendimus, vertinant materialinį suinteresuotumą ar kolektyvinės vertybės.



6 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių

Privačiame sektoriuje daugiau apklaustųjų iki 35 m. (57,2%) , viešajame sektoriuje didesnė dalis (80 %) vyresni nei 35 metai.

Atsižvelgiant į respondentų amžių, akivaizdu, kad skirtingų kartų žmonės turi skirtingas vertybes. Galima teigti, kad 26-35 metų amžiaus grupės žmonėms yra svarbesni savirealizacijos, pagarbos ir socialiniai poreikiai, nes jauni žmonės pradėję dirbti yra nusiteikę optimistiškai, jie siekia kuo greičiau pakilti karjeros laiptais ir būti įvertintais. Jauni žmonės siekia darbe iššūkių, sudėtingų užduočių. 36-50 metų amžiaus žmonės labiau siekia patenkinti žemesnius poreikius (saugumo ir fiziologinius), todėl jiems svarbesnis yra didesnis darbo užmokestis ir darbo vietos garantija. Vyresni žmonės labiau nei jaunesni įvertina savo atliekama darbą, jį stengiasi išsaugoti, nes vėliau dėl amžiaus įtakos sunkiai kitą galės susirasti.

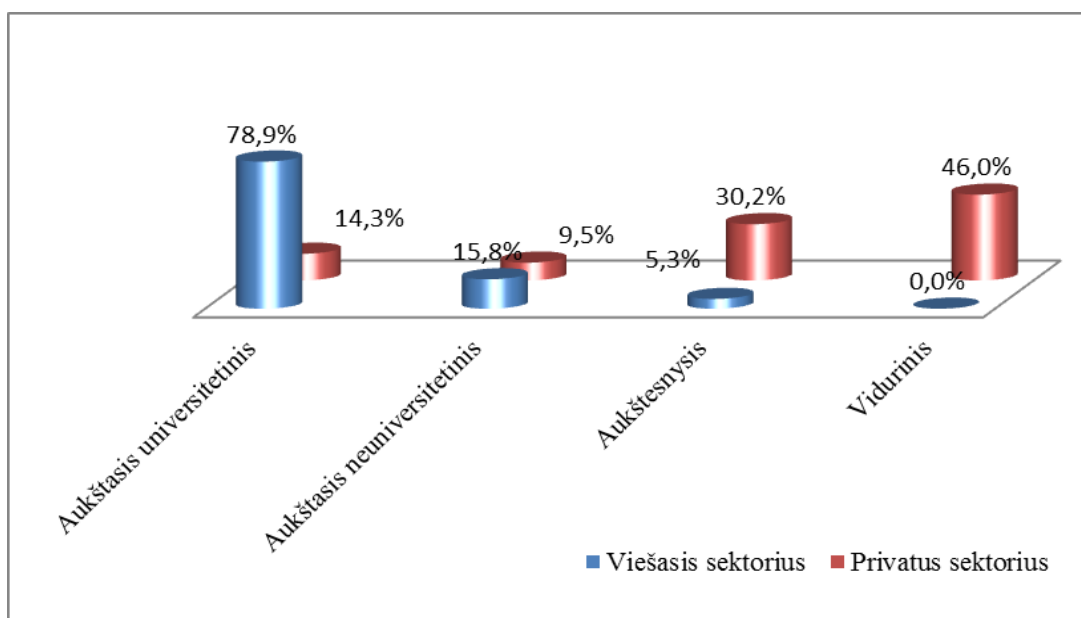


7 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal stažą

Dauguma respondentų darbo trukmė viešajame sektoriuje yra nuo 11 ir daugiau metų. Tuo tarpu privačiame sektoriuje beveik pusė darbuotojų dirba iki 3 metų ir kita pusė nuo 4 m. iki 10 m (žr. 7 pav.). Pagal darbuotojų išdirbtą laiką organizacijose matyti, kad dauguma viešojo sektoriaus darbuotojų nėra linkę išeiti iš darbo ar ieškoti darbo privačiose bendrovėse. Remiantis analizuota mokslinė literatūra galima teigti, kad darbuotojų prisirišimas prie organizacijos yra silpniausias pirmaisiais darbo metais. Pradėję dirbti žmonės dar nejaučia pasitenkinimo darbu ir nėra motyvuoti gerai dirbti. Vėliau, jeigu darbuotojas atranda savo vietą organizacijoje, prisirišimas kasmet stiprėja. Todėl pirmaisiais darbo metais darbuotojams svarbiausi yra fiziologiniai ir socialiniai poreikiai, nes nauji darbuotojai pirmiausia nori įsilieti ir pritaipyti prie kolektyvo. Darbo santykiai vertinami kaip svarbiausia pasitenkinimo darbu sąlyga.

Apibendrinant galima daryti prielaidą, didėjantis darbuotojo darbo stažas organizacijoje siejamas su didėjančiu pasitenkinimu darbu. Šis teiginys grindžiamas tuo, kad neseniai pradėję dirbti darbuotojai yra mažiau įsilieję į organizaciją, nesieja savo ateities su organizacijos ateitimi. Tuo tarpu ilgamečiai darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi.

Tyrime dalyvavo 40,3 % respondentų, kurie yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, likusieji 59,7 % - aukštesnįjį arba vidurinį. 8 paveiksle matyti, kad pagal sektorius išsilavinimas pasiskirstęs netolygiai: viešajame sektoriuje dauguma darbuotojų (94,7%) turi aukštąjį išsilavinimą, o privačiame (76,2 %) - aukštesnįjį arba vidurinį. Akivaizdu, kad Valstybės tarnyboje norint užimti tam tikras pareigas, reikalingas aukštasis išsilavinimas, išsilavinimo lygį reglamentuoja įstatymas.



8 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

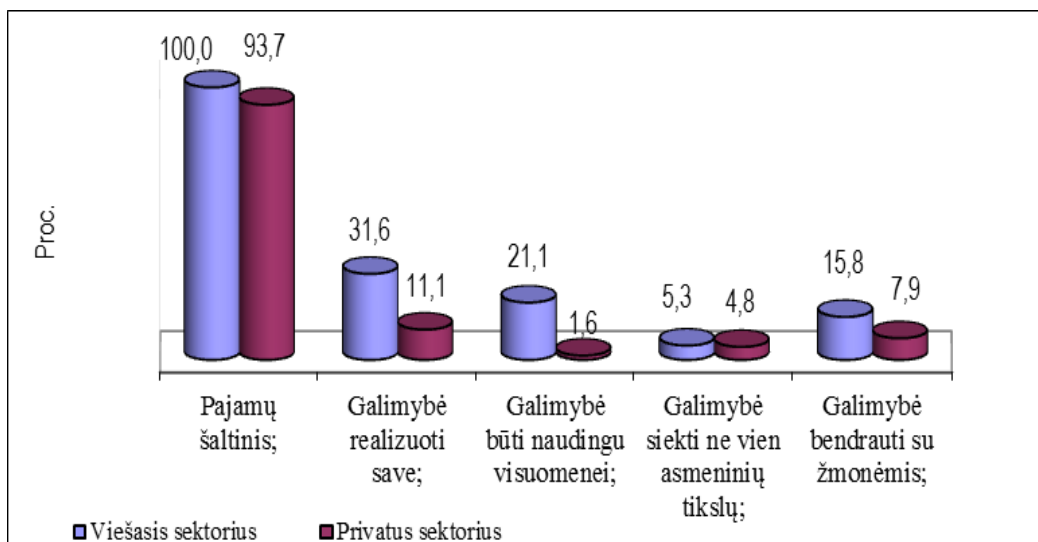
Galima daryti prielaidą, kad respondentai, jau turėdami aukštąjį išsilavinimą, užimdami aukštas pareigas ir gaudami didesnę darbo užmokestį nei gauna žemesnės kvalifikacijos darbuotojai, jaučiasi saugūs, daug pasiekę, realizavę savo tikslus organizacijoje ir yra labiau patenkinti.

Duomenys apie darbuotojų amžių, išsilavinimą ir darbo stažą leidžia daryti prielaidą, kad tiriamųjų darbo vieta yra pakankamai patraukli ir jos siekiama tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje.

Žmogaus požiūris į darbą, jo svarba gali lemti tai, kas darbuotoją motyvuos, Siekiant sužinoti, kokią svarbą jų gyvenime užima darbas, respondentų buvo paklausta, ką jiems reiškia darbas. Anketoje buvo nurodyta pasirinkti ne daugiau kaip du atsakymus į šį klausimą, siekiant, kad respondentai įvardytų esminį aspektą, nusakantį darbo reikšmę.

4.2. Esamos situacijos vertinimas - požiūris į darbą, darbovietę, santykius, taikomas motyvacijos priemones

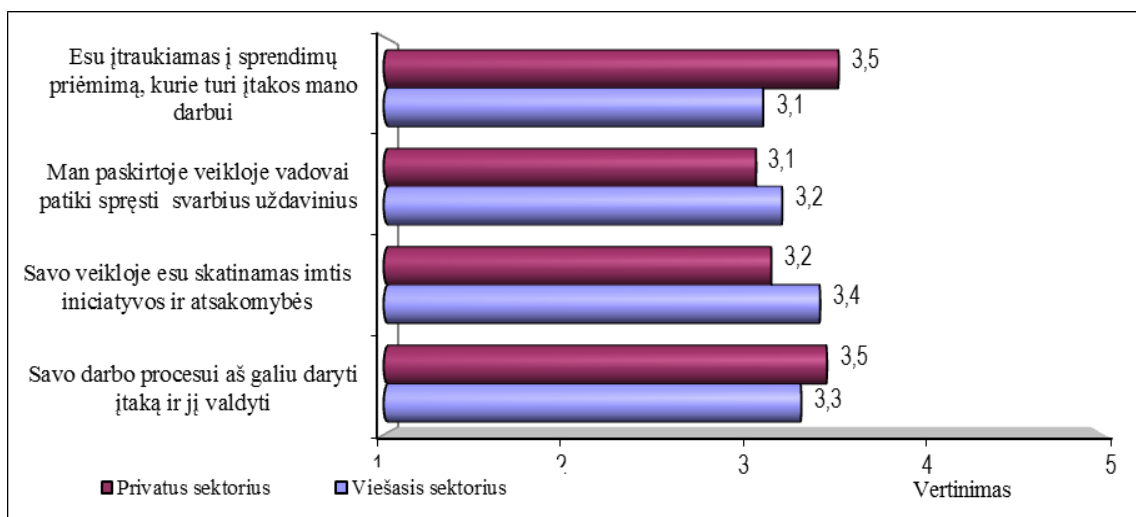
9 pav. matyti, kad daugumai respondentų darbas pirmiausia yra pajamų šaltinis. Vertinant pagal atskirus sektorius matyti, kad viešojo sektoriaus darbuotojai darbe labiau išvelgia savirealizacijos, būti naudingą visuomenei ir bendravimo su žmonėmis galimybių. Privataus sektoriaus respondentams darbas yra pajamų šaltinis ir savirealizacijos galimybė, kiti veiksniai mažai asocijuojasi su darbu.



9 pav. Respondentų požiūris į darbą

Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą, kas jiems yra darbas, parodė, kad daugumai tyrime dalyvavusiųjų darbas pirmiausia asocijuojasi su atlygiu, jie dirba, kad gautų už tai atlygį. Tačiau nemažai daliai viešojo sektoriaus respondentų darbas yra galimybė tobulėti, tai rodo, kad šie respondantai suinteresuoti pasiekimais, investicijomis į savo ateitį.

Įtraukiamas į sprendimų priėmimą drauge su savo bendradarbiais ir vadovais, darbuotojas jaučiasi reikšmingas ir atsakingas.



10 pav. Respondentų nuomonė apie vaidmenį darbo procese

Dalyvavimas priimant sprendimus skatina siekti užsibrėžtų tikslų, o nuo to priklauso laimėjimo jausmas. Darbas tampa įdomesnis, nes darbuotojas gali į jį pažvelgti plačiau, suvokti savo vietą ir jam pateikiamų užduočių svarbą.

Kaip matyti 10 pav., analizuojant požiūrį į galimybes dalyvauti organizacijos veikloje bei savo vaidmens supratimą, respondentai bendrai (vidutinis vertinimas) šios teiginių grupės svarbą įvertino: privatus sektorius 3,3 balo, viešasis sektorius 3,26 balo.

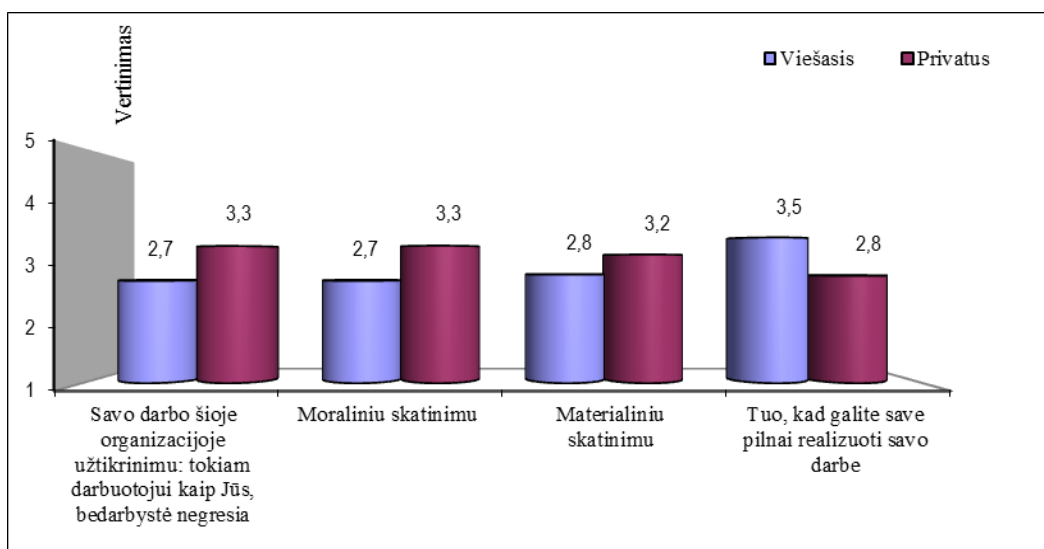
Privačiame sektoriuje vertinant savo vaidmenį darbo procese aukščiausiais balais įvertinti teiginiai „Esu įtraukiamas į sprendimų priėmimą, kurie turi įtakos mano darbui“ ir „Savo darbo procesui aš galiu daryti įtaką ir jį valdyti“ - po 3,5 balus. Žemesniais balais įvertinti teiginiai „Man paskirtoje veikloje vadovai patiki spręsti svarbius uždavinius“ ir „Savo veikloje esu skatinamas imtis iniciatyvos ir atsakomybės“. Tikėtina, kad dauguma šio sektoriaus tiriamųjų atlieka didelės kvalifikacijos nereikalaujančias užduotis, todėl gerai išmano savo darbo procesą ir patys priima sprendimus.

Viešojo sektoriaus tiriamieji aukščiausiai vertino teiginį „Savo veikloje esu skatinamas imtis iniciatyvos ir atsakomybės“, kad yra skatinami imtis iniciatyvos ir atsakomybės už savo veiklą

Kaip matyti iš 10 pav., viešojo sektoriaus respondentai mažesniu balu nei privataus sektoriaus tiriamieji vertina savo įtaką darbo procesui.

Išanalizavus respondentų atsakymus galima daryti prielaidą, kad abiejų sektorių darbuotojams patikėta atlikti kasdieninėje veikloje svarbias užduotis, bet jiems suteikiama per mažai informacijos ir jie nėra įtraukiami į sprendimų priėmimą.

Darbo vietos garantijas pagal A. Maslow (2006) poreikių teoriją galima priskirti antrajai pakopai, kuri eina po fiziologinių poreikių. Žmogui svarbu jaustis saugiam, turėti stabilų darbą ir nesijaudinti dėl ateities.



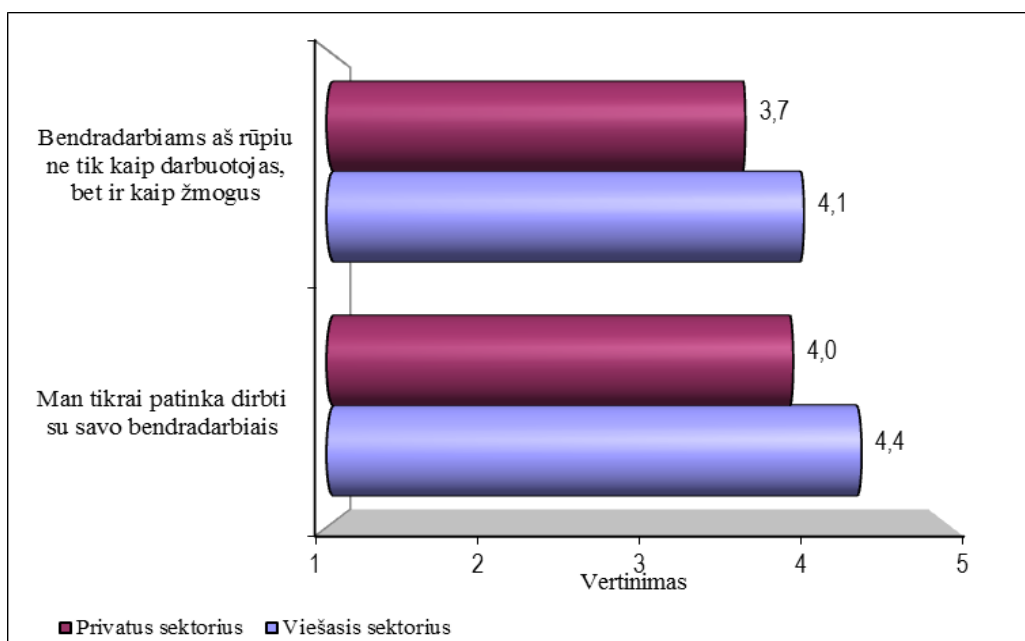
11 pav. Respondentų nuomonė apie pasitenkinimą darbu

Išnagrinėjus pasitenkinimą darbu įtakojančius veiksnius, norėta patikrinti, kuriame sektoriuje darbuotojai jaučia didesnę visapusišką pasitenkinimą darbu. Iš 11 pav. matyti, kad viešojo sektoriaus tiriamieji aukščiausiai vertino galimybes save pilnai realizuoti – 3,5 balai. Nepakankamai gerai vertinamas moralinis ir materialinis skatinimas, o ir savo darbe jie nesijaučia pakankamai užtikrinti (2,7 balo). Bendras pasitenkinimo darbe vertinimo vidurkis – 2,9 balo.

Privačiame sektoriuje dirbantys respondentai darbe jaučiasi labiau užtikrinti, jie aukštesniais balais vertina ir moralinį bei materialinį skatinimą. Kaip ir viešajame sektoriuje labiausiai respondentų netenkina moralinis ir materialinis skatinimas. Visapusiškas pasitenkinimas darbu įvertintas tik 3,3 balais.

Galima daryti prielaidą, kad darbuotojų motyvacijos galimybės nėra visapusiškai išnaudotos ir tik iš dalies patenkina darbuotojų lūkesčius bei poreikius, jas dar gerokai reikėtų tobulinti abiejuose sektoriuose.

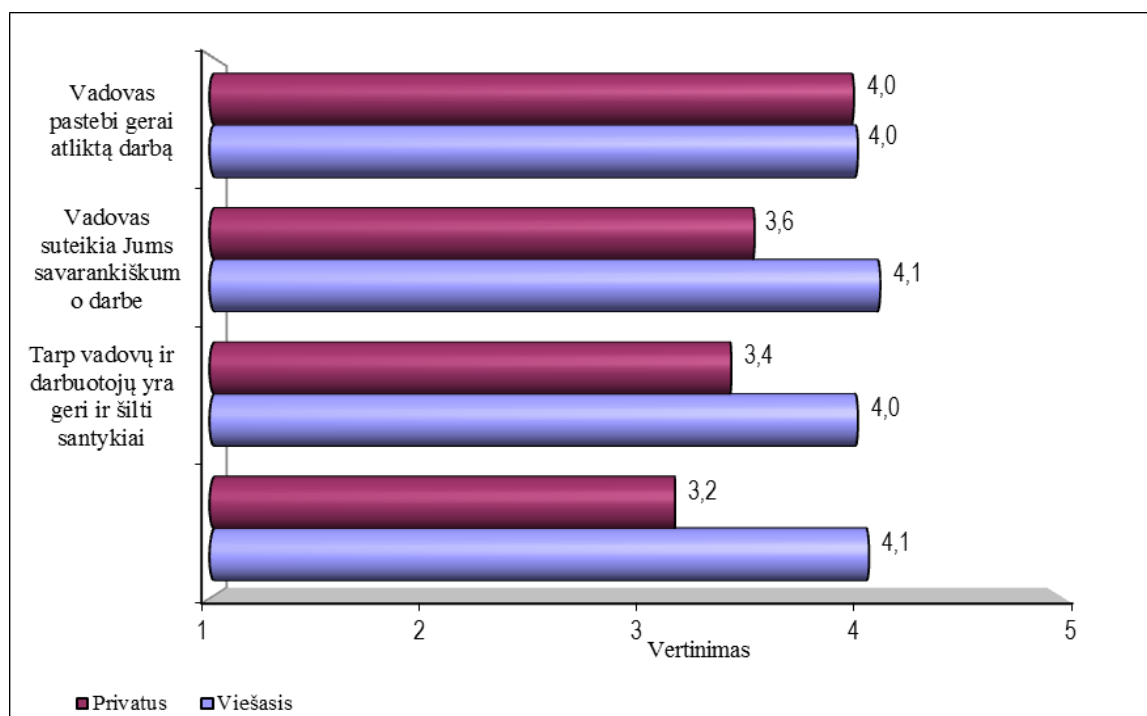
Darbuotojų darbo efektyvumui didelės įtakos turi ir vyraujantys tarpusavio santykiai darbo kolektyve, t. y. bendradarbių bei darbuotojų ir vadovo santykiai. Darbe gana svarbūs darbuotojų tarpusavio santykiai, nuo kurių priklauso darbuotojų pasitenkinimas darbu ir darbo rezultatai. Svarbu, kad darbuotojai gerai pažintų vienas kitą, tada kils mažiau konfliktinių situacijų ir darbuotojas norės dirbti šioje organizacijoje. Skatinamas darbuotojų bendravimas ir bendradarbiavimas pagerina veiklos produktyvumą ir moralinę būklę. Žmonės labiau įsitraukia į tokią darbinę aplinką, kur jaučia bendradarbių paramą, kur yra komanda. Taigi pats vienas darbuotojas negali kontroliuoti visų savo darbo sričių, todėl jis neišvengiamai turi pasitikėti bendradarbiais, kompetentingais specialistais.



12 pav. Respondentų nuomonė apie santykius su bendradarbiais

Kaip parodė apklausos duomenų analizė (12 pav.) santykių su bendradarbiais vidutinis vertinimas: privatus sektorius – 3,85, viešasis sektorius – 4,25 balo. Teiginys „Man tikrai patinka dirbti su savo bendradarbiais“ abiejuose sektoriuose įvertintas aukščiausiais balais - atitinkamai 4,0 privatus bei 4,4 viešasis sektorius. Ne mažiau svarbus teiginys „Bendradarbiams aš rūpiu ne tik kaip darbuotojas, bet ir kaip žmogus“ įvertintas 3,7 privatus, 4,1 balo viešasis sektorius.

Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra galima teigti, kad dažnai darbuotojai organizacijos įvaizdį tapatina su vadovu. Tiesioginiai vadovai yra arčiausiai darbuotojų, su jais susiję esminiai darbuotojų motyvacijos sėkmės veiksniai: požiūris į darbuotojus, organizacijos propaguojamos vertybės, asmeninis vadovų pavyzdys ir pan. Nuo organizacijos vadovų labai priklauso, kaip seksis organizacijai siekti savo tikslų ir vykdyti socialinius įsipareigojimus. Vadovai, norėdami sustiprinti darbuotojų motyvaciją darbui, turėtų neužmiršti, kad už sąžiningai atliktą darbą sulauktas sąžiningas pagyrimas kiekvienam darbuotojui yra didelis emocinis pastiprinimas. Organizacijos ir paties darbo patrauklumą didina vadovo pasitikėjimas pavaldiniais, pagarbos ir paramos jiems rodymas. Organizacijos vadovai turėtų sukurti tokį įvaizdį, kad visi darbuotojai jaustųsi puikiai. Jei vadovas gerai dirba, visai tikėtina, kad darbuotojai susitapatins su juo bei organizacija.



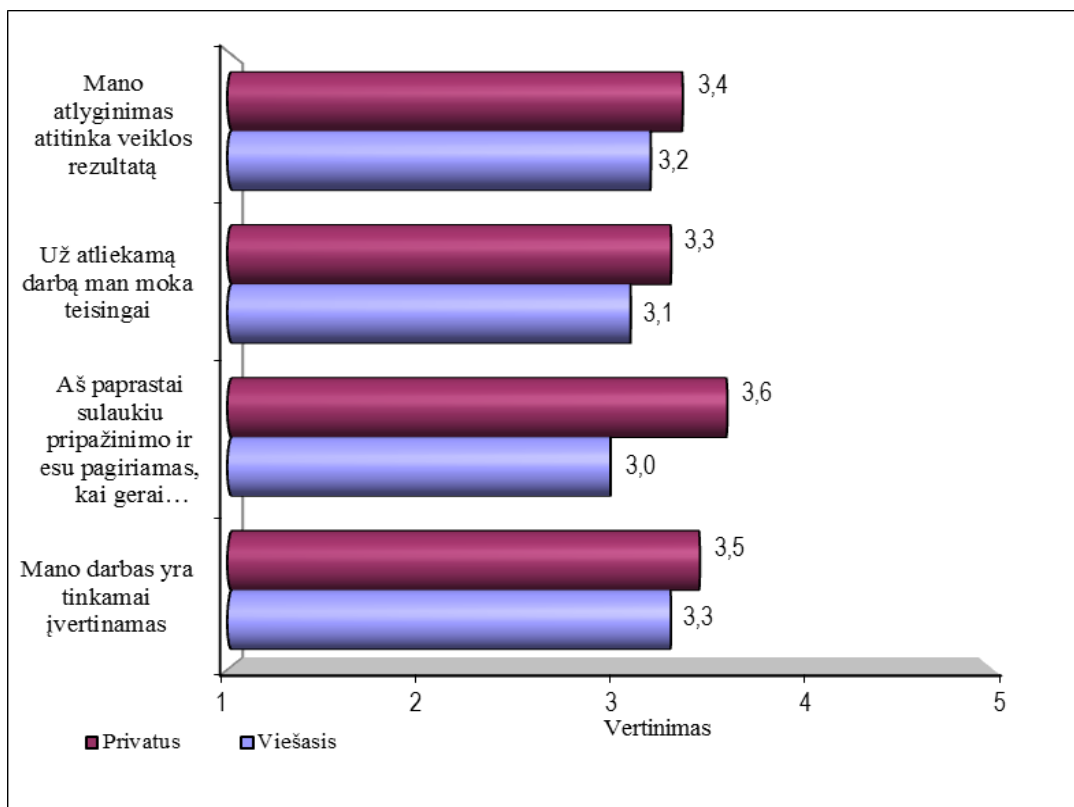
13 pav. Respondentų nuomonė apie santykius su vadovais

Privačiame sektoriuje darbuotojų santykis su vadovu įvertintas teigiamai - 3,5 balo (žr. 13 pav.). Darbuotojai patenkinti tuo, kad vadovai jais pasitiki, egzistuoja geri tarpusavio santykiai, vadovai suteikia savarankiškumo darbe, pastebi gerai atliktą darbą. Iš dalies privataus

sektoriaus darbuotojus tenkina toks vadovų valdymo stilius. Žemiausiai darbuotojų įvertintas teiginys „Vadovas su Jumis elgiasi kaip su lygiaverčiu partneriu“ – 3,2 balais.

Viešajame sektoriuje darbuotojų santykis su vadovu vidutiniškai įvertintas teigiamai 4,1 balo. Viešojo sektoriaus vadovų valdymo stilius įvertintas aukščiau nei privataus sektoriaus. Galima daryti prielaidą, kad viešojo sektoriaus vadovų yra aukštesnė darbo kvalifikacija bei patirtis, be to jie labiau orientuoti į darbo efektyvumą nei į pelno gavimą. Apklausoje dalyvavę viešojo sektoriaus darbuotojai, kaip ir privataus sektoriaus, žemiausiais balais įvertino teiginį „Vadovas su Jumis elgiasi kaip su lygiaverčiu partneriu“ – 3,5 balo, todėl galima prielaida, kad ir viešajame sektoriuje labiau vyrauja tik dalykiškas bendravimas, mažiau domimasi darbuotojų asmeniniais išgyvenimais.

Objektyvus personalo darbo įvertinimas padeda teisingai atlyginti darbuotojams už darbą, jais rūpintis, jiems vadovauti, juos ugdyti ir panaudoti jų jėgas bei gebėjimus organizacijai reikalinga linkme. Užtikrinus darbuotojo funkcijas, atsakomybę ir teises, jo pastangos gali būti tiksliai nukreiptos efektyviam bei produktyviam darbui. Respondentų nuomone, 5 balų skalėje jų darbo įvertinimas vidutiniškai prilyginamas: privačiame sektoriuje – 3,4, viešajame sektoriuje – 2,8 balams (žr. 14 pav.). Galima prielaida, kad abiejų sektorių darbuotojai tik iš dalies sutinka, jog paprastai jų darbas yra vertinamas teigiamai.



14 pav. Respondentų nuomonė apie atliekamo darbo įvertinimą

Daugiau nei pusė (67%) respondentų, dirbančių privačiame sektoriuje (žr. 14 pav.) teiginius „Už atliekamą darbą man moka teisingai“ ir „Mano atlyginimas atitinka veiklos rezultata“ įvertino aukščiausiais balais – 3,6, t. y. jų nuomone mokamas atlygis atitinka jų veiklos rezultatus arba pagal darbo rezultatus jiems mokama alga.

Tuo tarpu viešojo sektoriaus respondentai (daugiau nei pusė – 55%) teiginius „Už atliekamą darbą man moka teisingai“ ir „Mano atlyginimas atitinka veiklos rezultata“ įvertino žemiausiais balais – 3,1. Viešojo sektoriaus respondentų nuomonė tik patvirtino prielaidą, kad viešojo sektoriaus organizacijose yra sunku finansiškai įvertinti darbuotojų veiklą, nes jie dažniausiai atlieka paslaugas, t. y. tarnauja visuomenės interesams, o ne kuria produktą.

Analizuojant darbo užmokesčio tendencijas, galima konstatuoti, kad viešojo sektoriaus darbuotojai gauna reguliarių ir stabilų atlyginimą, pagrįstą ne rezultatais (lyginant su privačiu sektoriumi), bet atitinkantį atliekamas funkcijas, suteiktą rangą ir tarnyboje praleistą laiką. Tai, kad darbo užmokestis neprarado motyvacinės reikšmės, rodo tai, kad nepakankamas atlyginimas už darbą yra vienas iš nepasitenkinimą keliančių veiksnių. 30 proc. viešojo, 45 proc. privataus sektoriaus respondentų mano, kad jų darbo užmokestis yra per mažas, teigdami, kad už savo darbą jie verti didesnio atlyginimo.

Klasikinei mokyklai atstovaujančios teorijos pagrįstos nuostata, kad materialinis atlyginimas būtinas ir jo veiksmingumas didėja kai žmonės mato ryšį tarp atlyginimo už darbą ir darbo našumo. Teisingumo teorija, priskiriama žmonių elgsenos reguliavimo teorijoms, aiškina, kad žmonės subjektyviai nustato atlyginimo ir pastangų santykį. Taigi, darbuotojai, manantys, kad jiems yra mažiau mokama, gali mažinti darbo intensyvumą arba siekti didesnio atlyginimo. Pajutęs, kad už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, žmogus jaučia nuoskaudą. Ji pasireiškia pasitenkinimo darbu, pastangų, skirtų darbui, sumažėjimu ir sustiprėjusiomis mintimis apie tai, kad reikia keisti darbą

Respondentams buvo pateiktas motyvavimo priemonių sąrašas ir paprašyta įvertinti, ar respondentai sutinka, kad jos taikomos jų darbovietėje. Pateiktas motyvavimo priemonės respondentai vertino nuo 5 iki 1 balo Likerto skalėje, kur 5 reiškia „visiškai sutinku“, o 1 – „visiškai nesutinku“. Atliekant tyrimo duomenų šiuo klausimu analizę, buvo skaičiuojami vidurkiai, standartinis nuokrypis ir paklaidos (žr. 10 priedą). Didelės vidurkių reikšmės (šiuo atveju > 3) rodo, kad respondentai sutinka, kad atitinkama motyvavimo priemonė taikoma jų darbovietėje (žr. 5 lentelę).

Iš 5 lentelės matyti, kad ir privačiame, ir viešajame sektoriuje dažniausiai taikomų motyvavimo priemonių yra po 8, dauguma priemonių tokios pačios. Viešojo sektoriaus respondentai nurodė, kad jie turi galimybę mokytis ir kelti kvalifikaciją. Privataus sektoriaus tiriamieji pažymėjo, kad jų darbe geras psichologinis mikroklimatas.

5 lentelė. Respondentų atsakymai apie priemones, kuriomis skatinamas darbas

| Atsakymas | Viešasis sektorius | | | Privatus sektorius | | | P_reik šmė |
|---|--------------------|-----------|---------------|--------------------|-----------|---------------|---------------|
| | Vidur- kis | St.nuokr. | Paklai- da | Vidur- kis | St.nuokr. | Paklai- da | |
| Darbo užmokesčiu | 3,74 | 1,15 | 0,52 | 4,03 | 1,07 | 0,27 | 0,203 |
| Geromis darbo sąlygos | 3,47 | 1,17 | 0,53 | 3,83 | 1,23 | 0,31 | 0,150 |
| Socialinėmis garantijomis | 3,84 | 1,46 | 0,66 | 3,07 | 1,34 | 0,34 | 0,009 |
| Geru psichologiniu mikroklimatu | - | - | - | 3,25 | 1,08 | 0,27 | 0,156 |
| Pasitikėjimu ir atsakomybe | 3,37 | 1,07 | 0,48 | 3,37 | 1,22 | 0,31 | 0,768 |
| Kvalifikacijos kėlimo ar mokymosi galimybėmis | 3,84 | 0,60 | 0,27 | - | - | - | 0,001 |
| Saviraiškos galimybėmis | 3,32 | 0,58 | 0,26 | 3,12 | 1,08 | 0,28 | 0,514 |
| Darbo pripažinimu ir įvertinimu | 3,26 | 1,05 | 0,47 | 3,41 | 1,07 | 0,27 | 0,489 |
| Darbovietės prestižu | 3,11 | 1,05 | 0,47 | 3,07 | 1,20 | 0,31 | 0,894 |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus rezultatus su SPSS 20.0 programa.

Analizė atskleidė, kad viešojo sektoriaus respondentai palankiausiai vertino jiems taikomas socialines garantijas, kvalifikacijos kėlimo ar mokymosi galimybes ir darbo užmokestį. Du iš šių veiksnių, t. y. socialines garantijas, kvalifikacijos kėlimo ar mokymosi galimybės vertintos daugmaž vienareikšmiškai – P reikšmė rodo aukštą patikimumo lygį ($P \leq 0,05$). Šias motyvavimo priemones reglamentuoja įstatyminė bazė.

Privataus sektoriaus respondentai nurodė, kad jie išskiria savo darbe darbo užmokestį ir geras darbo sąlygas. Skirtingai nuo viešojo sektoriaus, privataus sektoriaus tiriamieji aukštai įvertino jų darbovietės gerą psichologinį mikroklimatą ir galimybę gauti premijas ar priedus prie atlyginimo.

Identifikavus organizacijoje dažnai taikomas motyvavimo priemones, tikslinga aptarti ir tas, kurios taikomos retai arba visai netaikomos. Jas nustatome taip pat pagal apskaičiuotus vidurkius, standartinius nuokrypius bei paklaidas. Šiuo atveju nesvarbias motyvavimo priemones parodo mažos vidurkių reikšmės (šiuo atveju $< 2,5$) (žr. 6 lentelė).

Iš 6 lentelės matyti, kad ir viešojo ir privataus sektorių respondentų nuomonė labai panaši, tik privataus sektoriaus darbuotojai palankiau vertina jiems suteikiamas papildomas atostogas. Tačiau labai aukšti standartiniai nuokrypiai rodo, kad šių priemonių vertinimas gana kontrastingas. Galima daryti prielaidą, kad taip yra todėl, jog daliai darbuotojų priemonės taikomos, o kitai daliai – netaikomos, toks pasiskirstymas lemia didelę atsakymų sklaidą.

Aukšti sklaidos koeficientai taip pat rodo kontrastingą priemonių vertinimą ir leidžia teigti, kad mažesniajai daliai minėtosios priemonės taikomos, didžiajai daliai darbuotojų – netaikomos.

6 lentelė. Respondentų atsakymai apie netaikomas arba retai taikomas motyvavimo priemones

| Motyvacinio priemonė | Sektorius | Vidurkis | Vidutinis standartinis nuokrypis |
|--|-----------|----------|----------------------------------|
| Papildomos atostogos | Viešasis | 2,32 | 1,42 |
| | Privatus | - | - |
| Stažuotės | Viešasis | 2,21 | 1,18 |
| | Privatus | 2,05 | 1,02 |
| Galimybė dalyvauti organizacijos valdyme | Viešasis | 2,11 | 1,05 |
| | Privatus | 2,44 | 1,26 |
| Gyvybės draudimo, medicinos išlaidų apmokėjimas | Viešasis | 2,05 | 1,39 |
| | Privatus | 2,37 | 1,07 |
| Dovanos | Viešasis | 1,79 | 1,03 |
| | Privatus | 2,29 | 1,16 |
| Tarnybinis transportas ar transporto išlaidų apmokėjimas | Viešasis | 1,74 | 0,93 |
| | Privatus | 2,45 | 1,40 |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus rezultatus su SPSS 20.0 programa.

Išnagrinėjus priemones, kokiomis skatinamas darbas buvo paprašyta jas įvertinti penkiabalėje sistemoje. Apjungus atsakymų variantus (labai gerai ir gerai), galima teigti, kad 52,6 proc. viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo priemones vertino gerai, o 47,4 proc. nepaminėjo, kad vertina gerai. Privačiame sektoriuje bendras motyvavimo priemonių vertinimas kitoks – gerai jas įvertino 34,9 proc.

Tokį įvertinimą galima būtų paaiškinti taip: daugumą palankiai vertinamų viešojo sektoriaus motyvacinių priemonių reglamentuoja įstatyminė bazė (darbo užmokestį, socialines garantijas, kvalifikacijos kėlimą ar mokymosi galimybes), o privačiame sektoriuje daugumą palankiai įvertintų motyvacinių priemonių priklauso nuo įmonės vadovo.

Išanalizavus respondentų atsakymus galima daryti prielaidą, kad daugumai tyrime dalyvavusiųjų ir viešojo ir privataus sektoriaus respondentų, darbas pirmiausia asocijuojasi su atlygiu, jie dirba, kad gautų už tai atlygį. Tačiau nemažai daliai viešojo sektoriaus respondentų darbas yra galimybė tobulėti, tai rodo, kad šie respondentai suinteresuoti pasiekimais, investicijomis į savo ateitį. Pastebima, kad abiejų sektorių darbuotojams patikėta atlikti kasdieninėje veikloje svarbias užduotis, bet jiems suteikiama per mažai informacijos ir jie nėra

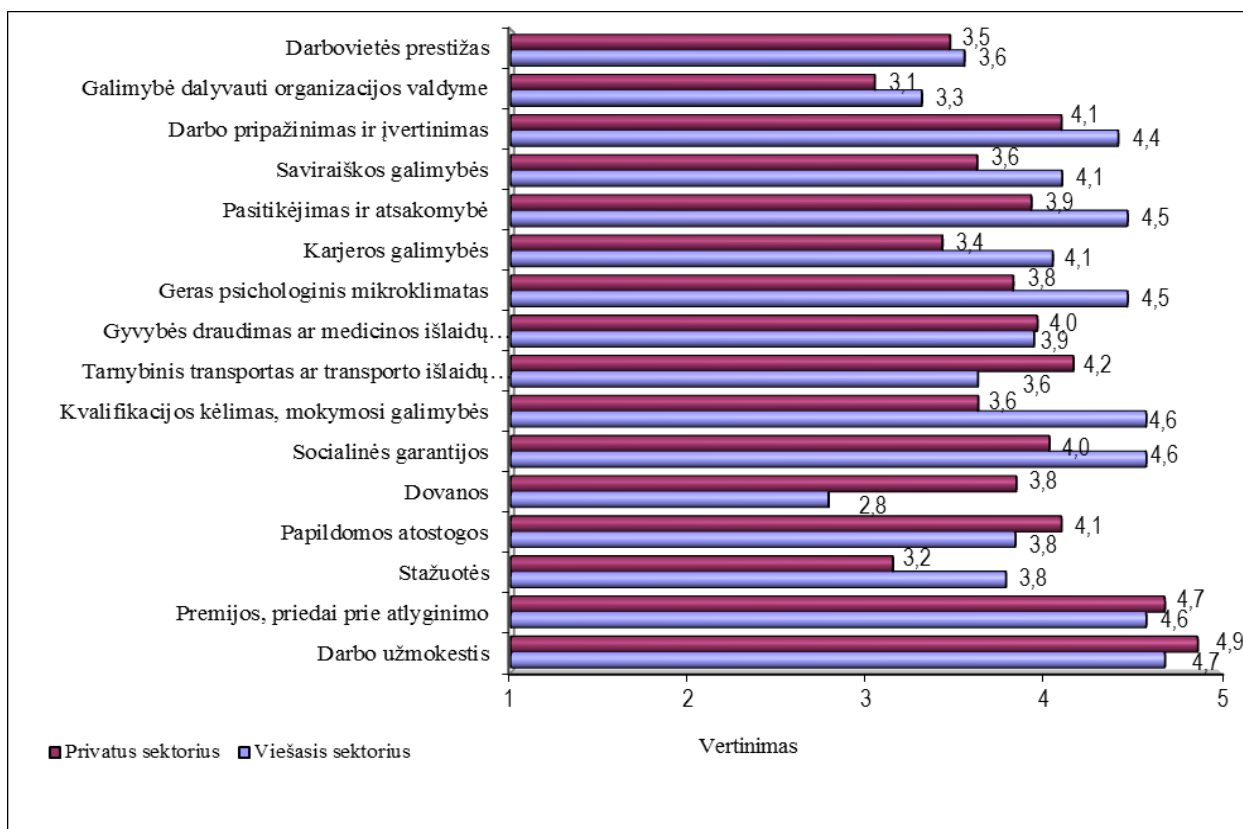
įtraukiami į sprendimų priėmimą. Motyvacines priemones taikomas darbovietėje palankiau vertino viešojo sektoriaus darbuotojai, tai galima paaiškinti tuo, kad daugumą palankiai vertinamų viešojo sektoriaus motyvacinių priemonių reglamentuoja įstatyminė bazė (darbo užmokestį, socialines garantijas, kvalifikacijos kėlimą ar mokymosi galimybes), o privačiame sektoriuje daugumą palankiai įvertintų motyvacinių priemonių priklauso nuo įmonės vadovo.

Apibendrinant esamą situaciją tiriamųjų darbovietėse, galima daryti prielaidą, kad darbuotojų motyvacijos galimybės nėra visapusiškai išnaudotos ir tik iš dalies patenkina darbuotojų poreikius, jas dar gerokai reikėtų tobulinti abiejuose sektoriuose.

4.3. Požiūris į motyvaciją: lūkesčiai ir perspektyvos

Tam, kad motyvacija būtų efektyvi, svarbu, jog darbuotojui taikoma motyvavimo priemonė būtų jam svarbi. Pavyzdžiui, jeigu darbuotoją motyvuoja saviraiškos galimybės, tai net ir puikios darbo sąlygos, premijos ar papildomos laisvos dienos nesuteiks jam tokio pasitenkinimo darbu, kokį suteiktų didelės savirealizacijos galimybės.

Respondentams buvo pateiktas tas pats motyvavimo priemonių sąrašas kaip 12 klausime, kur jie turėjo nurodyti, kurios iš tų priemonių jiems yra svarbios.



15 pav. Respondentų atsakymai apie svarbias motyvavimo priemones

Atliekant tyrimo duomenų šiuo klausimu analizę, buvo skaičiuojami vidurkiai, standartinis nuokrypis ir paklaidos (žr. 5 priedą). Didelės vidurkių reikšmės (šiuo atveju > 3,5) rodo, kad respondentams atitinkamos motyvavimo priemonės yra svarbios (žr. 15 pav.).

Analizė parodė, kad darbo užmokestis ir premijos bei priedai – dvi priemonės, orientuotos į materialųjį skatinimą, kurios labai svarbios abiejų sektorių respondentams. Viešajame sektoriuje kaip svarbios buvo įvertintos priemonės susijusios su investicijomis į jų ateitį, t. y. socialines garantijas ir kvalifikacijos kėlimą bei mokymosi galimybes. Akivaizdu, kad viešajame sektoriuje vienu svarbiausių faktorių laikomas stabilus darbo užmokestis. Pagal įstatymus yra nustatyta nekintanti bazinė užmokesčio dalis ir priedų, priemokų skyrimas. Vadinas, šiame sektoriuje dirbama pagal nusistovėjusį modelį. Tuo tarpu, privatus sektorius pakankamai aukštai įvertino tarnybinį transportą ir transporto išlaidų apmokėjimo galimybę. Šios motyvacijos priemonės aukštas standartinis nuokrypis rodo, kad galimai daliai darbuotojų ši priemonė taikoma, o kitai daliai – ne.

Identifikavus respondentams svarbias motyvavimo priemones, tikslinga aptarti ir tas, kurios yra nesvarbios. Jas nustatome taip pat pagal apskaičiuotus vidurkius, standartinius nuokrypius bei paklaidas (žr. 7 lentelę). Šiuo atveju nesvarbias motyvavimo priemones parodo mažos vidurkių reikšmės (šiuo atveju < 3,5).

7 lentelė. **Motyvavimo priemonės, kurios respondentams nesvarbios**

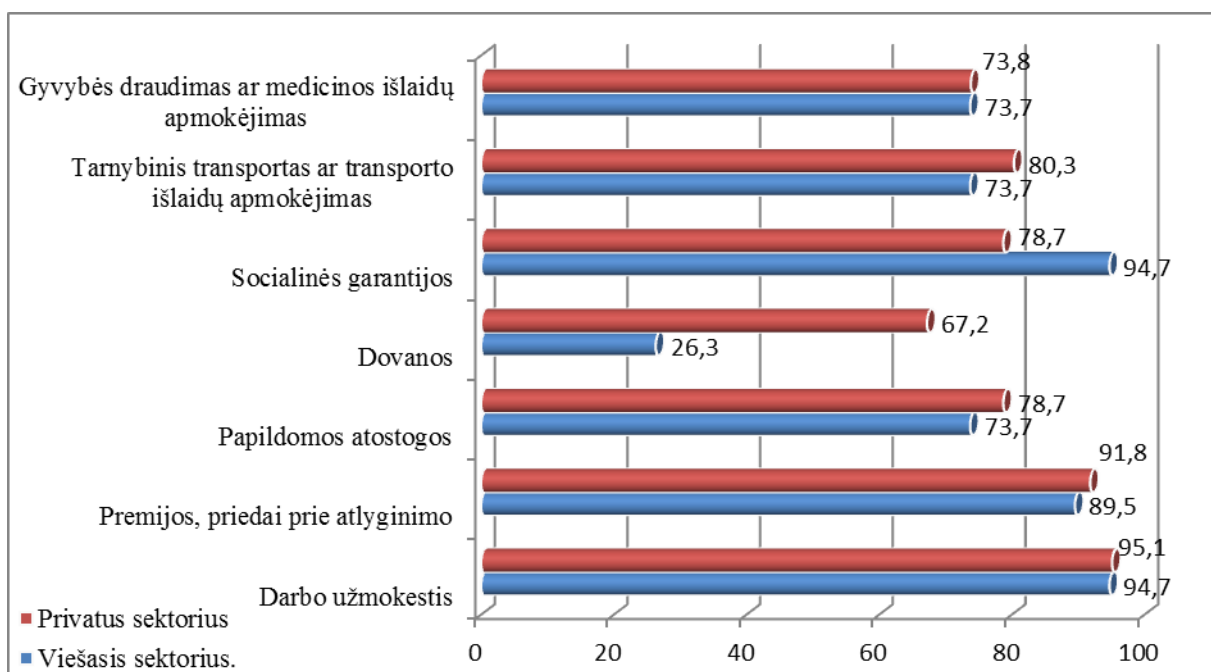
| Priemonės | Sektorius | Vidurkis | St.nuokr. | Pakl |
|--|-----------|----------|-----------|------|
| Galimybė dalyvauti organizacijos valdyme | Viešasis | 3,32 | 1,00 | 0,45 |
| | Privatus | 3,05 | 1,46 | 0,37 |
| Darbovietės prestižas | Viešasis | | | |
| | Privatus | 3,47 | 1,30 | 0,33 |
| Stažuotės | Viešasis | | | |
| | Privatus | 3,15 | 1,19 | 0,30 |
| Dovanos | Viešasis | 2,79 | 1,32 | 0,59 |
| | Privatus | | | |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus rezultatus su SPSS 20.0 programa

Paaikškėjo, kad galimybė dalyvauti organizacijos valdyme yra vienintelė visai nesvarbi motyvavimo priemonė ir viešojo ir privataus sektoriaus tiriamiesiems. Taip pat nesvarbūs veiksniai yra tie, kurie su darbu dažnai nėra susiję tiesiogiai, pavyzdžiui, dovanos, darbovietės prestižas, kurie neturi tiesioginės įtakos darbo pobūdžiui, pareigoms ir pan.

Išanalizavus teorinėje dalyje materialines ir nematerialines motyvavimo viešajame ir privačiajame sektoriuose priemones, buvo padaryta prielaida, kad motyvavimo priemonių

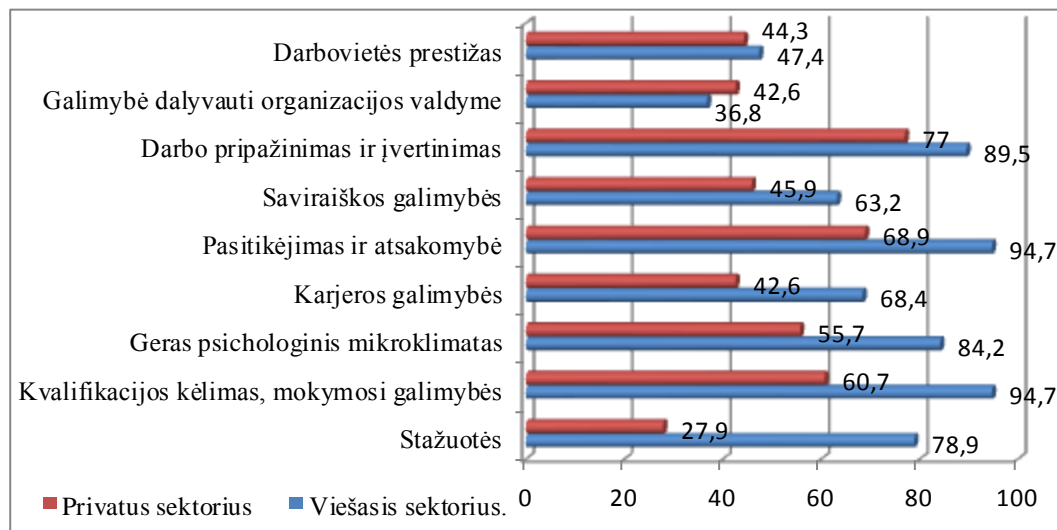
įgyvendinimas tiek viešojo, tiek privataus sektorių organizacijose labai svarbus, nes nuo to priklauso darbuotojų motyvacija dirbti gerai. Remdamiesi analizės rezultatais palyginsime viešojo ir privataus sektorių darbuotojų motyvacijos svarbą pagal materialines ir nematerialines motyvavimo priemones. Remiantis motyvavimo priemonių suskirstymu į materialines ir nematerialines (Gražulis, 2012, p.128, 1 priedas), tikslinga palyginti kaip viešojo ir privataus sektorių respondentai jas įvertina. Analizė atlikta lyginant klausimo „Ar galite pasakyti, kad Jums svarbios pateiktos motyvuojančios priemonės“ atsakymus „visiškai sutinku“ ir „sutinku“. Iš 16 pav. matyti, kad materialinės priemonės, nors ir nežymiai, bet svarbesnės privataus sektoriaus respondentams, išskyrus – socialines garantijas. Galima teigti, kad teorinėje dalyje padarytas apibendrinimas (pagal H. G. Rainey), kad viešajame sektoriuje darbuotojai supranta silpnesnę santykį tarp atliekamo darbo ir išorinių apdovanojimų ir, kad viešojo sektoriaus darbuotojams pinigai yra mažiau svarbūs kaip galutinis tikslas darbe ir gyvenime, negu privataus sektoriaus darbuotojams (Rainey, 1997, p. 213).



16 pav. Respondentų atsakymai apie materialines motyvavimo priemones

Iš to galima daryti apibendrinimą, kad pinigai yra mažiau svarbūs viešojo sektoriaus darbuotojams.

Palyginimui atlikta analizė kaip viešojo ir privataus sektorių darbuotojai vertina nematerialines motyvavimo priemones pagal motyvacijos svarbą (atsakymus „visiškai sutinku“, „sutinku“). Iš 17 pav. matyti, kad nematerialinės motyvavimo priemonės pagal vidutinius vertinimus labiau svarbios viešojo sektoriaus darbuotojams, išskyrus galimybę dalyvauti organizacijos valdyme.



17 pav. Respondentų atsakymai apie nematerialines motyvavimo priemones

Apibendrinant šio klausimo analizę, galima teigti, kad viešojo sektoriaus respondentams svarbus darbo užmokestis ir su individualiais siekiais, ateitimi susijusios galimybės, pavyzdžiui, tobulėjimo galimybės, galimybės daryti karjerą. Daugumai respondentų svarbios yra nepiniginės motyvavimo priemonės, šie respondentai orientuoti į tobulėjimą, investicijas į savo ateitį, saviraiškos galimybes ir darbo pripažinimą ir įvertinimą.

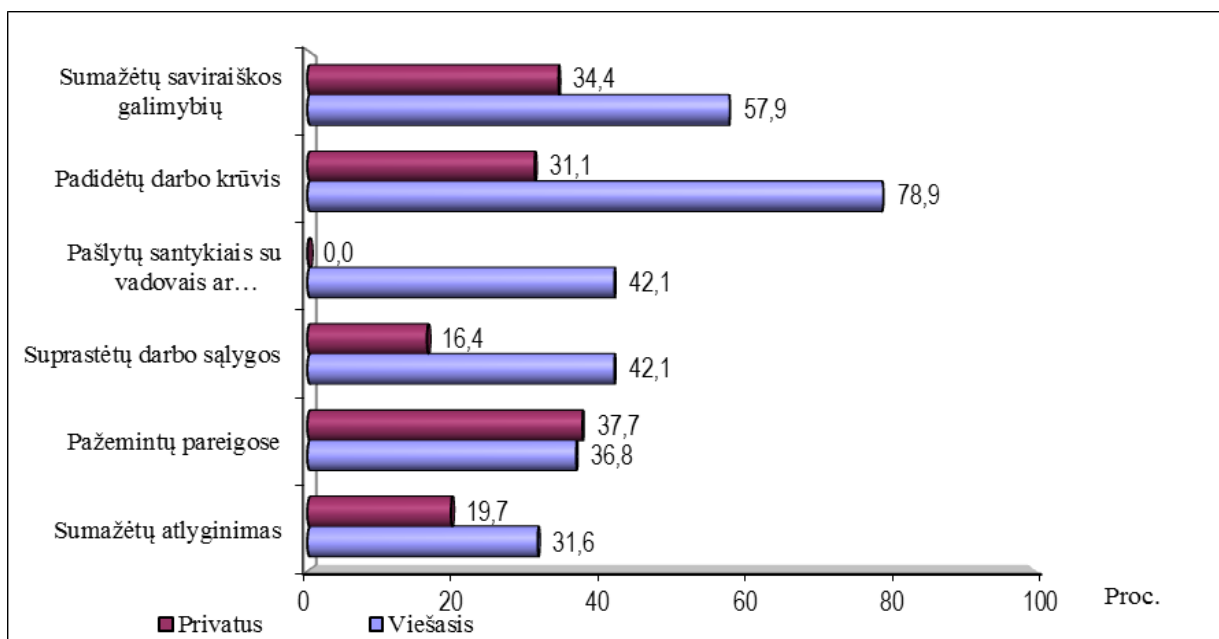
Privataus sektoriaus respondentams svarbesnės materialinės skatinimo priemonės, tačiau pakankamai svarbus darbovietės prestižas, darbo sąlygos (geras psichologinis klimatas).

Absoliuti dauguma tiriamųjų, ir iš viešojo ir privataus sektoriaus, teigė, kad darbuotojų motyvavimas reikalingas. Galima teigti, kad, nepaisant to, jog darbas respondentams pirmiausia yra pajamų šaltinis, visgi svarbios yra ir nematerialinės motyvavimo priemonės, pavyzdžiui, atsakomybės suteikimas, saviraiškos galimybės bei darbo pripažinimo ir įvertinimo laipsnis. Tam, kad motyvacija būtų efektyvi, svarbu, jog darbuotojui taikoma motyvavimo priemonė būtų jam svarbi. Pavyzdžiui, jeigu darbuotoją motyvuoja saviraiškos galimybės, tai net ir puikios darbo sąlygos, premijos ar papildomos laisvos dienos nesuteiks jam tokio pasitenkinimo darbu, kokį suteiktų didelės savirealizacijos galimybės.

Respondentams buvo pateiktas klausimas su galimai neigiamų darbo sąlygų aplinkybių atsakymų variantais. Buvo paprašyta nurodyti, kurioms iš jų atsiradus, jie vis vien liktų savo dabartinėje darbovietėje (žr. 18 pav.).

Pirmas teiginys, kurį turėjo patvirtinti arba paneigti respondentai, buvo „Sumažėtų atlyginimas“. Paaiškėjo, kad net 31,6 proc. viešojo sektoriaus respondentų, sumažėjus atlyginimui, liktų dabartinėje darbovietėje (keistų 21,1 proc., nežino – 47,4 proc). Iš privataus sektoriaus respondentų 50 proc. teigė, kad keistų darbovietę, o 20 proc., net ir sumažėjus

atlyginimui - pasilikytų. Tai šiek tiek prieštarauja jau aptartai 14 klausime privataus verslo respondentų pozicijai, kur 95 proc. šio sektoriaus respondentų pasisakė, kad efektyviai motyvacijai svarbus darbo užmokestis (žr. 16 pav.).



18 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas atsakant ar liktų darbovietėje pablogėjus darbo sąlygų aplinkyboms

Antras teiginys, kurį turėjo patvirtinti arba paneigti respondentai, buvo „Pažemintų pareigose“. Iš diagramos matyti, kad abiejų sektorių respondentai sutaria, jog tai nebūtų gana sviri priežastis palikti dabartinę darbovietę. Tik 16 proc. proc. viešojo sektoriaus respondentų, 15 proc. privataus sektoriaus respondentų keistų dabartinę darbovietę, jeigu juos pažemintų pareigose. Beveik pusė abiejų sektorių respondentų atsakė, kad nežino kaip pasielgtų tokiu atveju.

Trečias teiginys, kurį turėjo patvirtinti arba paneigti respondentai, buvo „Suprastėtų darbo sąlygos“. Iš diagramos duomenų matyti, kad dėl darbo sąlygų respondentų nuomonės pasiskirsto skirtingai. Daugiausia (po 42,1 proc.) respondentų viešojo sektoriaus respondentų liktų darbovietėje, tik 10 proc. – keistų. Privačiame sektoriuje suprastėjus jų darbo sąlygoms 16,7 proc. liktų dabartinėje darbovietėje, o 61,7 proc. ieškotų kito darbo. Taigi, viešojo sektoriaus darbuotojai, skirtingai nuo privataus sektoriaus, darbo aplinkos nelaiko svaria sėkmingos motyvacijos priemone.

Ketvirtas teiginys, kurį turėjo patvirtinti arba paneigti respondentai, buvo „Pašlytų santykiai su vadovais ar bendradarbiais“. Iš diagramos duomenų matyti, kad santykiai su vadovais ar bendradarbiais svarbūs visiems respondentams, tačiau vertinimai labai skiriasi.

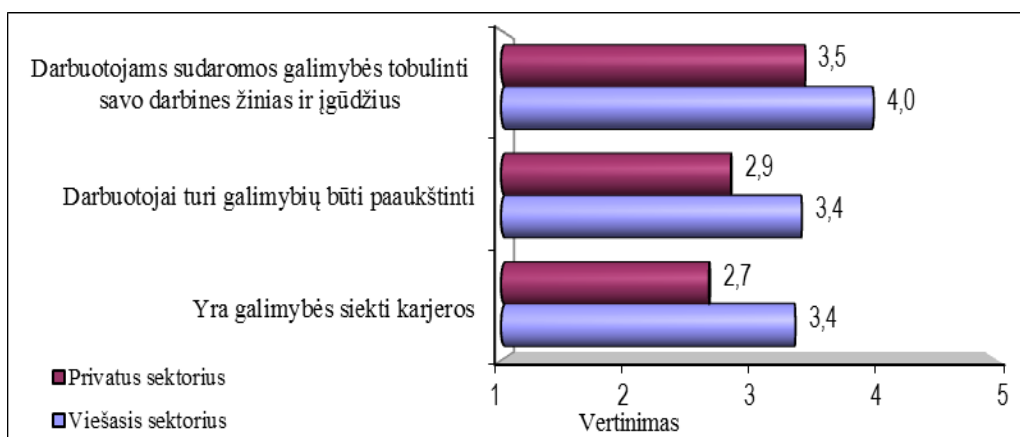
Viešojo sektoriaus 42,1 proc. respondentų nepaisytų pašlijusių santykių ir liktų dabartinėje darbovietėje (keistų darbovietę tik 5,3 proc.). Kaip rodo diagrama nė vienas privataus sektoriaus darbuotojas pašlijus minėtiems santykiams nesiryžo teigti, kad liktų darbovietėje, 45,8 proc. teigė, kad keistų, o 54,2 proc. nežinojo kaip pasielgtų. Galima daryti prielaidą, kad gerus santykius su tiesioginiu vadovais ar kolegomis respondentai laiko svarbiu sėkmingo ir efektyvaus darbo aspektu. Tvirčiau darbe jaučiasi viešojo sektoriaus darbuotojai, kurių teises gina įvairūs tiesės aktai. Privataus sektoriaus apklaustieji, tikėtina, kad šiuos santykius labiau sieja su privačios įmonės vadovais, kurie yra ir savininkai, todėl dauguma ir nepakankamai tvirtai jaučiasi.

Penktas teiginys, kurį turėjo patvirtinti arba paneigti respondentai, buvo „Padidėtų darbo krūvis“. Paaiškėjo, kad dėl darbo krūvio Valstybės tarnyboje liktų 78,9 proc. viešojo sektoriaus respondentų, privataus sektoriaus 31,1 proc. tiriamųjų liktų dabartiniame darbe. 21,1 proc. viešojo ir 59 proc. privataus sektoriaus darbuotojų nežinojo kaip pasielgtų tokioje situacijoje. Galima daryti prielaidą, kad viešojo sektoriaus respondentai turi galimybių didinti darbo krūvį, tikėtina, kad dauguma privataus sektoriaus darbuotojų apsispęsti ir įvertinti savo galimybes galėtų tik žinodami padidėjusio darbo krūvio apimtį.

Šeštasis teiginys, kurį turėjo patvirtinti arba paneigti respondentai, buvo „Sumažėtų saviraiškos galimybių“. Saviraiška darbe pasirodė nelabai svarbi visiems respondentams. Tik 5 proc. viešojo sektoriaus respondentų paliktų dabartinę darbovietę, sumažėjus saviraiškos galimybėms, taip pat pasielgtų ir 12 proc. privataus sektoriaus respondentų.

Paaiškėjo, kad daugiausia viešojo respondentų paliktų dabartinę darbovietę, jeigu sumažėtų atlyginimas ir juos pažemintų pareigose. Privataus sektoriaus respondentai labiausiai vertina savo darbo sąlygas, darbo užmokestį ir santykius su vadovais ar bendradarbiais.

Siekiant motyvuoti darbuotojus darbui, reikia skirti nemažą dėmesį jų karjeros galimybėms. Kiekvienas asmuo, norintis ir gebantis nuolat mokytis, gali modeliuoti ir valdyti savo karjerą. Norint išsiaiškinti, kokios darbuotojų karjeros perspektyvos privačiame ir viešajame sektoriuje, ar planuojama karjera organizacijose ir kokios sudaromos sąlygos asmenims, norintiems kilti karjeros laiptais, darbuotojams buvo pateikta keletas teiginių, kuriuos jie turėjo įvertinti (žr. 19 pav.).



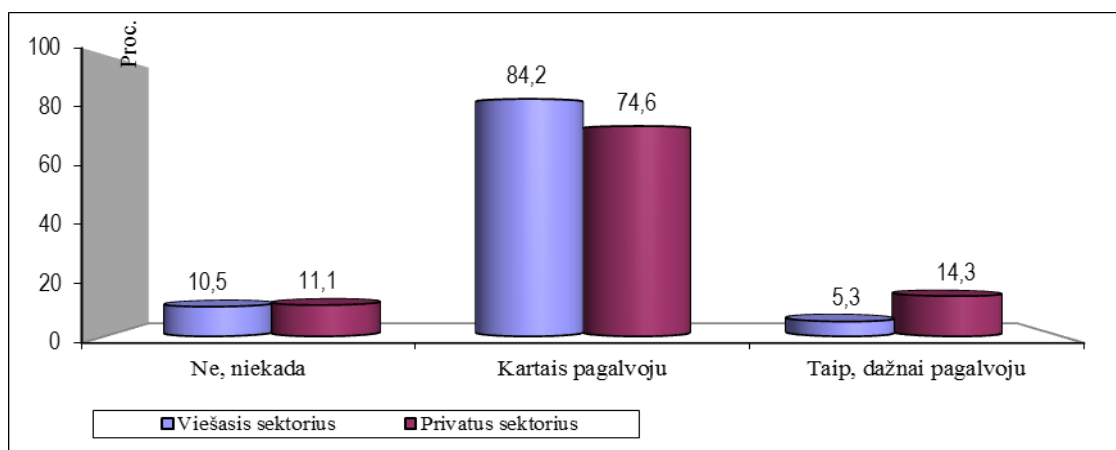
19 pav. Respondentų nuomonė apie karjeros perspektyvas

Respondentai, dirbantys privačiame sektoriuje (žr. 19 pav.), aukščiausiai įvertino teiginį „Darbuotojams sudaromos galimybės tobulinti savo darbinės žinias, ir įgūdžius“ – 3,5. Tai parodo, kad jie sutinka su tuo, kad jų organizacijose yra galimybių kelti kvalifikaciją bei tobulinti savo darbinės žinias. Respondentų nuomone vertikalios ir horizontalios karjeros perspektyvos yra labai ribotos. Teiginiai „Yra galimybių siekti karjeros“ ir „Darbuotojai turi galimybių būti paaukštinti“ įvertinti atitinkamai 2,9 ir 2,7 balais.

Viešojo sektoriaus darbuotojai savo karjeros perspektyvas įvertino aukštesniais balais nei privataus. Teiginys „Darbuotojams sudaromos galimybės tobulinti savo darbinės žinias, ir įgūdžius“ – 4 balais, bet teiginiai „Yra galimybių siekti karjeros“ ir „Darbuotojai turi galimybių būti paaukštinti“ įvertinti po 3,4 balus. Vidutinis karjeros perspektyvų vertinimas aukštesnis viešajame sektoriuje – 3,6 balai, o privačiame tik – 3 balai.

Remiantis respondentų atsakymais galima teigti, kad viešajame sektoriuje karjeros perspektyvos vertinamos optimistiškiau nei privačiame. Tam įtakos galėtų turėti ir didesnis valstybinis reguliavimas viešajame sektoriuje. Paprastai organizacijose nėra daug galimybių kilti karjeros laiptais (vertikali karjera), nes vadovai keičiasi retai, o norinčių užimti vis aukštesnes pareigas netrūksta. Horizontalios karjeros atveju žmogui suteikiama galimybė daugiau užsidirbti, dirbti įdomesnę darbą, įgyti kitokios naudingos patirties. Žmonės siekia kelti savo profesinę kvalifikaciją, įgyti daugiau žinių ir patirties. Tai sudaro palankesnes sąlygas individų socialinio statuso kitimui ir jo kilimui. Šiuolaikinė organizacija skatina savo narius nuolat mokytis ir tobulėti, siekdama aukštesnės darbo kokybės. Kvalifikacijos kėlimas svarbus darbuotojams ir darbdaviams, nes leidžia suvienodinti ką tik parengtų ir seniau parengtų specialistų profesinį išsilavinimą.

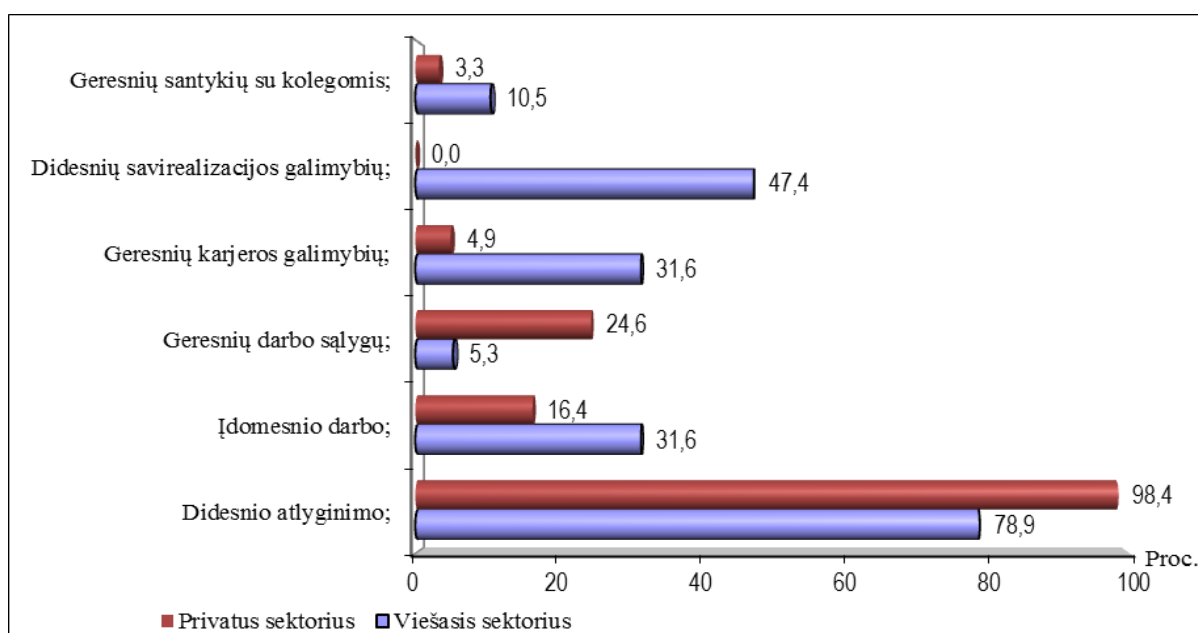
Respondentų buvo klausiama, ar jie pagalvoja apie darbo vietos keitimą (žr. 20 pav.).



20 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Ar pagalvojate apie darbo vietos keitimą?“

Daugiausia (84,2 proc.) viešojo sektoriaus respondentų teigia, kad kartais apie darbo vietos keitimą galvoja, tačiau, kad apie darbovietės keitimą galvoja dažnai teigė tik 5,3 proc., tik 10,5 proc., teigia niekada negalvojantys apie darbo vietos keitimą. 11,1 proc. privataus sektoriaus respondentų teigė apie tai negalvojantys, tačiau 74,6 proc. apie tai kartais pagalvoja.

Išsiaiškinus, kokioms aplinkybėms pasikeitus, respondentai liktų dabartinėje darbovietėje bei kaip dažnai jie galvoja apie darbovietės keitimą, toliau siekiama identifikuoti priežastis, dėl kokios esminės priežasties respondentai ryžtųsi pakeisti savo darbovietę (žr. 21 pav.).

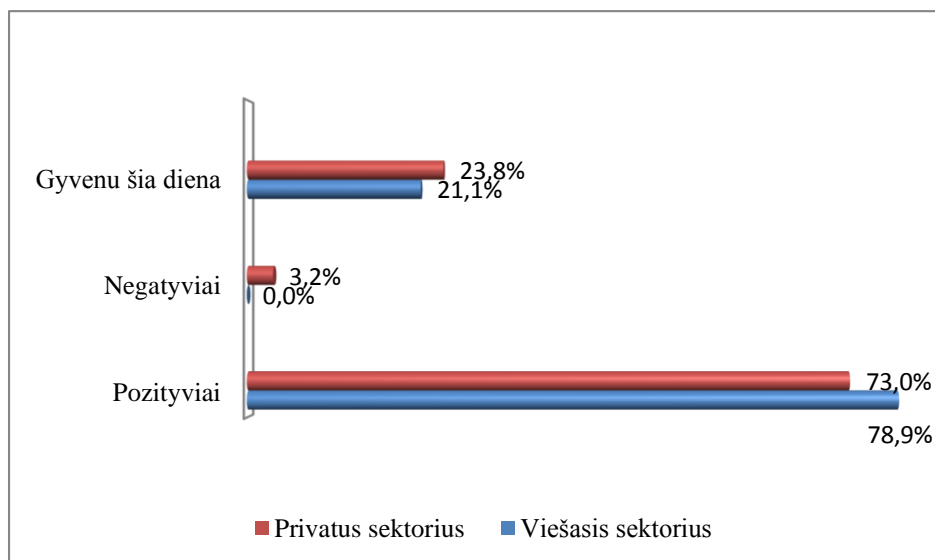


21 pav. Respondentų atsakymai apie priežastis, lemiančias darbovietės keitimą

Respondentų buvo prašoma nurodyti ne daugiau kaip dvi esmines priežastis, dėl kurių keistų dabartinę darbovietę.

Daugiausia ir privataus sektoriaus (98,4 proc.) ir viešojo sektoriaus (78,9 proc.) tiriamųjų teigia, kad darbovietę keistų dėl didesnio atlyginimo. Beveik pusė viešojo sektoriaus respondentų darbą keistų dėl didesnių savirealizacijos galimybių. Pažymėtina, kad tai visai nesvarbus aspektas privataus sektoriaus respondentams. Svarbi priežastis viešojo sektoriaus respondentams dėl kurios nemaža dalis (31,6 proc.) keistų darbą yra geresnės karjeros galimybės. Tuo tarpu privačiame sektoriuje tai visiškai nesvarbi priežastis. Dabartinės darbo sąlygos viešojo sektoriaus respondentus tenkina ir jiems nėra būtina jas pagerinti, tačiau privataus sektoriaus respondentai (24,6 proc.) dėl geresnių darbo sąlygų paliktų savo darbo vietą.

Teorijoje nagrinėti šiuolaikiniai motyvavimo metodai suponuoja, kad organizacijos turi vienyti visus darbuotojus bendram tikslui pasiekti, darbuotojams reikia suteikti daugiau laisvės, leisti vystytis jų saviraiškai ir kūrybiškumui, nes tai sąlygoja inovacinę, efektyvesnę visos organizacijos veiklą. Darbuotojai, neramūs dėl savo ateities, praranda motyvaciją dirbti. Pozityvi motyvacija yra pagrindinis raktas į visus pasiekimus. Norint išsiaiškinti, ar tenkinami darbuotojų lūkesčiai ir poreikiai, buvo pateiktas klausimas „Kaip Jūs žiūrite į ateitį šioje organizacijoje?“ (žr. 22 pav.).



22 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas atsakant, kaip jie žiūrite į ateitį savo organizacijoje

Pozityviai į ateitį žiūri 78,9 proc. viešojo ir 73 proc. privataus sektoriaus respondentų. Pagal gautus tyrimo duomenis matyti, kad nemaža dalis privataus (23,8 proc.) ir viešojo (21,1 proc.) gyvena šia diena ir nežino, ką jiems ruošia rytoj. Galima prielaida, kad niekas taip nesmukdo motyvacijos, kaip nežinia. Nedaug uždirbantiems materialinis skatinimas dažniausiai būna veiksmingiausia motyvavimo priemonė. Didesnes pajamas gaunantiems darbuotojams

labai svarbūs ir kiti motyvai: savirealizacija, karjera, sprendimų laisvė, platesnė veiksmų erdvė. Galima prielaida, 3,2 proc. privataus sektoriaus respondentų netenkinami poreikiai, jie į ateitį savo organizacijoje žiūri negatyviai. Vadinasi, į darbuotojų poreikius reaguojama dalinai juos patenkinant, ignoruojant ar slopinant.

Apibendrinant tiriamųjų požiūrį į motyvaciją ir perspektyvas, galima daryti prielaidą, kad, nepaisant to, jog darbas respondentams pirmiausia yra pajamų šaltinis, visgi svarbios yra ir nematerialinės motyvavimo priemonės, pavyzdžiui, atsakomybės suteikimas, saviraiškos galimybės bei darbo pripažinimo ir įvertinimo laipsnis. Tam, kad motyvacija būtų efektyvi, svarbu, jog darbuotojui taikoma motyvavimo priemonė būtų jam svarbi.

Pagal nagrinėtą V. Vroom vilčių teoriją, rezultatas – atmoka, o atmoka – tai atlygis už atliktą darbą. Šis ryšys reiškia viltį už pasiektus rezultatus gauti pageidaujamą atlyginimą. Jei ryšio nėra – motyvacija silpnėja. Svarbiausias vadovo tikslas, remiantis šia teorija, išsiaiškinti darbuotojo lūkesčius dėl rezultatų atmokos ir jos vertės (t. y. kokio atlyginimo darbuotojas tikisi ir stengtis paveikti jį, nurodydamas, kokia reali galimybė jį gauti). Galima prielaida, kad dirbantys dėl atlyginimo (labai svarbu privačiam sektoriui) yra mažiau atsidavę konkrečiam darbui, nei dirbantys dėl galimybės realizuoti save bendraudami su žmonėmis, teikdami jiems pagalbą.

4.4. Respondentų socialinių-demografinių rodiklių ir motyvacijos priemonių svarbos koreliacinė analizė

Siekiant tiksliau iširti, kaip respondentams svarbios motyvacijos priemonės ir jų sociodemografiniai rodikliai (amžius, išsilavinimas, stažas dabartinėje darbovietėje ir sektorius kuriame dirba) susiję tarpusavyje, atlikta visų respondentų (N=82) koreliacinė analizė. 6 priede pateikti Pearson koreliacijos koeficientai. Statistiškai patikimas ryšys randamas tarp sociodemografinių rodiklių ir kai kurių motyvacijos priemonių. Paaiškėjo, kad:

- vyresniems ir turintiems aukštesnį išsilavinimą darbuotojams turi tendenciją mažėti darbo užmokesčio, premijų ir priedų prie atlyginimo svarba, mažiau svarbios tampa ir dovanos. Didėjant respondentų išsilavinimui jam tampa aktualiau turėti galimybę dalyvauti organizacijos valdyme;
- didėjant respondentų darbo stažui tampa mažiau svarbu premijos ir priedai prie atlyginimo, papildomos atostogos, dovanos, tarnybinis transportas ar transporto išlaidų apmokėjimas.

Siekiant tiksliau iširti, kaip respondentams svarbios motyvacijos priemonės ir jų sociodemografiniai rodikliai (amžius, išsilavinimas, stažas dabartinėje darbovietėje ir sektorius kuriame dirba) susiję tarpusavyje, atlikta viešojo ir privataus sektorių respondentų koreliacinė

analizė. 7 ir 8 prieduose pateikti Spearmano koreliacijos koeficientai. Statistiškai patikimas ryšys randamas tarp sociodemografinių rodiklių ir kai kurių motyvacijos priemonių. Paaiškėjo, kad:

- didėjant viešojo sektoriaus respondentų amžiui mažėja stažuočių, komandiruočių svarba ($r=-0,541$, $p=0.017$), ;
- didėjant privataus sektoriaus respondentų amžiui tampa mažiau svarbus kvalifikacijos kėlimas ir mokymosi galimybės ($r=-0,306$, $p=0.017$), taip pat tampa mažiau svarbios ir karjeros galimybės ($r=-0,286$, $p=0.030$);
- kuo aukštesnis privataus sektoriaus respondentų išsilavinimas, tuo mažiau svarbus darbo užmokestis ($r=0,262$, $p=0.041$) ir tuo svarbiau dalyvauti įmonės valdyme ($r=0,413$, $p=0.001$);
- didėjant respondentų darbo stažui tampa mažiau svarbus tarnybinis transportas ar transporto išlaidų apmokėjimas ($r=-0,309$, $p=0.017$).

Koreliacinė analizė parodė, kad nemažai respondentams svarbių motyvacinių priemonių statistiškai pakankamai stipriai koreliuoja tarpusavyje (6, 7 ir 8 priedai).

IŠVADOS

Remiantis darbe išanalizuota mokslinė literatūra ir atliktu tyrimu galima daryti tokias išvadas:

1. Motyvacija – tai žmonių skatinimas veikti taip, kad organizacija pasiektų išsikeltus savo tikslus ir būtų patenkinti kiekvieno žmogaus poreikiai. Motyvuoti darbuotojus – tai siekti jų pasitenkinimo. Darbuotojas – žmogus, turintis savų lūkesčių organizacijoje, kurioje jis dirba. Jei lūkesčiai nėra patenkiami, o viltys nepasiteisina, darbuotojas nedirba taip, kaip reikia arba iš viso išsina ieškoti, kur geriau.

2. Motyvacinės teorijos siekia paaiškinti tikslus, kuriuos nori pasiekti individai, išsiaiškinti poreikius bei elgesio alternatyvas. Pagal tai motyvacijos teorijos skirstomos į poreikių teorijas ir procesų teorijas. Motyvacijos teorijos turi savo privalumų ir trūkumų, akcentuoja vienus ar kitus veiksnius. Tačiau viena iš motyvacijos teorijų, nežiūrint jos paprastumo, negali būti priešpastatyta kitoms. Motyvacijos teorijų visuma leidžia konkrečioje situacijoje rasti patikimiausią motyvacinę svertą.

3. Motyvavimo modeliai skirstomi atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvus, į vadovavimo stilių ir galimybes, socialinius bei moralinius darbuotojų motyvus. Norėdamos sukurti veiksmingus motyvavimo modelius, organizacijos turėtų išsiaiškinti darbuotojų reikmes, veiklos motyvus, pasitenkinimo darbu veiksnius ir kt. Tyrimas parodė, kad ir viešajame ir privačiame sektoriuje darbuotojų motyvavimo modeliams skiriamas nepakankamas dėmesys, naudojamos pavienės motyvavimo priemonės. Motyvavimo priemonės daro poveikį darbuotojų motyvacijai, o tuo pačiu ir jų elgesiui. Todėl vadovai turi pasirinkti tokias motyvavimo priemones, kuriomis galima vienaip ar kitaip paveikti jų elgesį darbe. Tam būtina žinoti darbuotojų lūkesčius ir motyvus, skatinančius jų elgesį.

4. Atlygis yra motyvacijos pagrindas. Žmonės dirba, tikėdamiesi, kad gaunamas užmokestis deramai atlygins atliekamą darbą. Atlyginimas už darbą yra vienas iš nepasitenkinimą keliančių veiksnių. Dirbantys dėl atlyginimo (labai svarbu privačiam sektoriui) yra mažiau atsidavę konkrečiam darbui, nei dirbantys dėl galimybės realizuoti save bendraudami su žmonėmis, teikdami jiems pagalbą (svarbu viešajam). Motyvavimas finansiniu atlygiu dažniausiai sukelia tik trumpalaikį teigiamą efektą.

5. Motyvacija yra svarbus organizacijos, kaip sudėtingos ir įvairialypės socialinės sistemos, elgseną ir veiklą įtakojantis veiksnys. Tyrimas parodė, kad viešajame sektoriuje žmonės veikti motyvuoja savęs realizavimas profesiniu aspektu ir profesiniai santykiai. Privačiame sektoriuje darbo užmokestis ir karjeros galimybės.

6. Prieš tyrimą suformuluotos hipotezės pasitvirtino. Taikomos motyvavimo priemonės tik iš dalies pateisina viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų lūkesčius ir poreikius. Finansinis atlygis nėra esminis faktorius, lemiantis viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų motyvaciją. Atlikus empirinį tyrimą galima teigti, kad darbuotojų motyvacija darbui skiriasi labai nežymiai. Tačiau tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje kriterijų rodikliai yra tik šiek tiek didesni nei vidutinio dydžio. Išanalizavus duomenis matyti, kad tiriamų organizacijų darbuotojus, dirbančius viešajame ir privačiame sektoriuose, motyvuoja nevienodos motyvavimo priemonės: materialinės priemonės (išskyrus – socialines garantijas) svarbesnės privataus sektoriaus respondentams; nematerialinės motyvavimo priemonės (išskyrus galimybę dalyvauti organizacijos valdyme) svarbesnės viešojo sektoriaus darbuotojams.

REKOMENDACIJOS

Atskleidus atlikto empirinio tyrimo rezultatus, pateikiamos rekomendacijos tiriamų **privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų vadovams**: visos parinktos motyvacijos priemonės gali būti veiksmingos, tik reikia tiesiog nuolat stebėti ar yra grįžtamasis ryšys. Atsižvelgti į darbuotojų poreikius, įtraukiant juos į kokybės gerinimo programas. Be to, darbuotojų motyvacija darbui yra kintanti, todėl reikia žinoti ir pastoviai tikrinti, ar taikomos priemonės yra veiksmingos ir kiek naudingesnės būtų naujai diegiamos motyvavimo sistemos. Tam reikalinga nuolatinė veikla (pokalbiai, apklausos ir pan.).

Darbuotojo ir organizacijos vertybės. Vadovai, personalo tarnyba turėtų siekti :

- daugiau erdvės darbuotojų galimybėms pasireikšti;
- didinti jų pačių atsakomybę už savo darbą;
- skatinti naujas darbuotojų idėjas, pasiūlymus ir iniciatyvas;
- įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą;
- dalyvauti sprendžiant darbo problemas;
- ugdyti neformalius lyderius.

Privataus sektoriaus organizacijos vadovams:

Karjeros perspektyvos. Jei yra galimybė pakilti pareigomis, dažniausiai darbuotojai yra linkę tai daryti organizacijoje, kurioje dirba. Tai yra palanku organizacijai, nes nebereikia mokyti naujų darbuotojų, skirti laiko ir lėšų jų adaptavimuisi. Darbuotojui tai naujos galimybės, didesnė atsakomybė ir padidėjęs pasitenkinimas darbu rekomenduojami šie karjeros perspektyvų didinimo būdai:

- Sudaryti darbuotojų karjeros planavimo sistemą, kuri leistų susieti darbuotojų karjeros lūkesčius su organizacijos tikslais panaudojant dirbančiųjų potencialą;
- Apibrėžti galimybes darbuotojų asmenybei tobulėti ir augti atliekant užimamas pareigas;
- Darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą derinti su karjeros perspektyva;

Vadovo santykiai su kolektyvo nariais:

- Svarbu parodyti asmeninį dėmesį darbuotojui. Tai rekomenduojama daryti nuolat;
- Reikalinga skatinti darbuotojų idėjas, pasiūlymus ir iniciatyvą;

Viešojo sektoriaus organizacijos vadovams:

- Darbo paskatas (atlyginimas, paaukštinimas) sieti su rezultatyvumo kriterijais;
- Didinti viešojo sektoriaus darbo efektyvumą, gerinti viešųjų paslaugų kokybę, pirmenybę teikiant lankstumui, o ne fiksuotoms procedūroms;
- Diegti šiuolaikinius vadybos metodus.

LITERATŪRA

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. Valstybės žinios, 2002, Nr. 64-2569. Aktuali redakcija nuo 2013-08-20.
2. Lietuvos Respublikos Konstitucija. Vilnius, 2008.
3. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Aktuali redakcija nuo 2013-07-20. http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=453820
4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. rugsėjo 5 d. nutarimas Nr. 1070 Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybinės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų. Valstybės žinios, 2012, Nr. 106-5374.
5. Kauno miesto savivaldybės administracijos Transporto ir eismo organizavimo skyriaus nuostatai, prieiga per internetą: < <http://www.kaunas.lt/index.php?1869516923>>, (žiūrėta 2013-12-14).

Kiti šaltiniai:

6. Bagdonas E. Bagdonienė L. Administravimo principai. Kaunas: Technologija, 2000.
7. Baršauskienė V. Žmonių santykiai organizacijose. Kaunas: Technologija, 2010.
8. Baršauskienė V. Žmogiškųjų išteklių vadyba. Kaunas: Vital Litera, 2006.
9. Baršauskienė V. Personalo valdymas viešajame sektoriuje. Kn. A. Raipa (Red.). Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, 2007, p. 214 – 252.
10. Baršauskienė V., Guščinskienė J. Nuolatinio mokymosi vaidmuo kintančioje visuomenėje. Profesinis rengimas. Tyrimai ir realijos. 2003, Nr. 3, p. 220-221.
11. Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija, 1999.
12. Buckūnaitė E. Naujoji viešoji vadyba: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 2007.
13. Cohen J. Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1988.
14. Česynienė R., Diskienė D., Kulvinskienė V.R., Marčinkas A., Tamaševičius V. Įmonių vadybos orientacijos. Vilnius: VU, 2002.
15. Damašienė V. Valdymo pagrindai. Šiauliai: „Šiaurės Lietuvos“, 2002.
16. Denhardt, R. B. Viešųjų organizacijų teorijos. Vilnius: Algarvė, 2001.
17. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
18. Domarkas V. Viešasis administravimas organizacijų teorijos kontekste. Kn.: A. Raipa (Red.). Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, 2007, 88-126.
19. Domarkas V. Viešojo administravimo organizacijų teorija (Paskaitų konspektas). Kaunas, 2009.
20. Domarkas V., Juknevičienė V. Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu. Viešoji politika ir administravimas. Kaunas, 2010, Nr. 31, 77-92.
21. Gražulis V. Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti? – Vilnius, 2008, p. 83.
22. Gražulis V., Valickas A., Dačiulytė R., Sudnickas T., Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos, Leidėjas: Mykolo Romerio universitetas, 2012.

23. Henkel R. E. Tests of significance. Newbury Park, CA: Sage, 1979, 72 p. - ISB 0-8039-0652-8.
24. Jančiauskas E.E. Žmogiškųjų išteklių vadyba. III knyga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2011, p. 9.
25. J, Jovaiša L. Profesinio orientavimo ir konsultavimo psichologija. Vilnius: „Agora“, 2009.
26. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija, 1996.
27. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucijus, 2005. P. 398.
28. K, Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. Kaunas, 2005.
29. Kasiulis J., Barvydienė V., Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, 2001.
30. Kulvinskienė V. R., Šalčius A. Darbo veiklos motyvacija. Vilnius: VU leidykla, 1994.
31. Korsakienė R. ir kt. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. Vilnius: Technika, 2011, p. 181.
32. L, Lane J. E. Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požūriai. Vilnius: Margi raštai, 2001.
33. Leonienė B. (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas: Technologija.
34. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa, 2001.
35. Marcinkevičiūtė L. Darbuotojų motyvavimo modeliai besikeičiančios rinkos sąlygomis. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Mokslinės konferencijos medžiaga. 2004, 136-142.
36. Marcinkevičiūtė L. Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2005, Nr.34, p. 77-91.
37. Marcinkevičiūtė L. Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. Monografija. Kaunas, 2010, p. 55.
38. Marcinkevičiūtė L. Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. Tiltai, 2006, Nr.1,11-17.
39. Marcinkevičiūtė L. Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis. Daktaro disertacija. Lietuvos žemės ūkio universitetas. Kaunas, 2003.
40. Maslow, H. A. Motyvacija ir asmenybė. Vilnius: Apostrofa, 2006.
41. Myers, D. G. Psichologija. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2000.
42. Palidaukaitė J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 19. Peržiūrėta 2013, rugsėjo 1, adresu: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/turiny19.html>.
43. Palidaukaitė J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. Viešoji politika ir administravimas, 2007, Nr. 19, 33 – 45.
44. Palidaukaitė J. Valstybės tarnautojų motyvacija : Lietuvos atvejis. Socialiniai mokslai, 2008, Nr. 3 (61), 17-30.
45. Pallant J. SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 10 and 11). Philadelphia: Open University Press, 2001. – 295 p.
46. Parsons W. Viešoji politika: politikos analizės teorijos. Vilnius: Eurigmas, 2001.
47. Peters B. G. Biurokratijos politika. Vilnius: Pradai. No. 2, 2002. Peržiūrėta 2013, rugsėjo 1 d, adresu: <http://aas.sagepub.com/cgi/content/abstract/15/2/207>.
48. Rainey H. G. Understanding and Managing Public organizations. San Francisko: Jossey – Bass Publishers, 1997.
49. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
50. Robbins, S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006.
51. Rosen E. D. Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvoka ir praktika. Vilnius: Knygiai, 2007.

52. S, Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, 2000.
53. Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003.
54. Simon H.A. Administracinė elgsena. Sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas. Vilnius: Knygiai, 2003.
55. Stankevičienė A., Lobanova L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika, 2006.
56. Stone, R. Human Resource Management, 5th edition, John Wiley and Sons, QLD Australia. 2005, p.412-414.
57. Šavareikienė D. (2003). Integruota vadybos proceso motyvacija: mokomoji knyga. Šiauliai, 2003
58. Šavareikienė D. Motyvacija vadybos procese. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2008.
59. Šnapštienė R. Viešojo sektoriaus išteklių valdymas. Kn.: A. Raipa (Red.). Įvadas į viešąjį valdymą: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 2009, 120-132.
60. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003, p. 628.
61. U Ulrich D. (2007). Personalo vadyba: vertės pasiūlymas. Vilnius: Verslo žinios.
62. V, Vaitkevičiūtė V. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Žodynas, 2002.
63. Viešasis administravimas: monografija. (1999). Kaunas: Technologija.
64. Zakarevičius P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas, 2003.
65. Želvys R. Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: 2003.
66. Žydzūnaitė V. Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos. Vilnius: UAB Ciklonas, 2006.

Valeckienė J. Žmogiškųjų išteklių vadyba/ Darbuotojų motyvacijos tyrimas viešajame ir privačiame sektoriuose. Vadovas Prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 82 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe ištirta darbuotojų motyvacija viešajame (Kauno miesto savivaldybės administracijos Transporto ir eismo organizavimo skyrius) ir privačiame sektoriuje (UAB „Elspeda“). Teorinėje darbo dalyje nagrinėjamos pagrindinės motyvacijos teorijos, kurios paaiškina individų poreikius ir siekiamus tikslus, apibūdinami veiksniai, kurie įtakoja darbuotojų motyvaciją.

Empirinėje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija, analizuojami tyrimo, atlikto darbuotojų, dirbančių viešajame ir privačiame sektoriuose rezultatai, pateikiamos tyrimo išvados bei pristatomi pasiūlymai.

Gauti rezultatai patvirtino, kad taikomos motyvavimo priemonės tik iš dalies pateisina viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų lūkesčius ir poreikius, finansinis atlygis nėra esminis faktorius, lemiantis viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų motyvaciją. Tirtų viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų motyvacija darbui skiriasi nežymiai. Abiejų sektorių darbuotojų motyvacijos galimybės nėra visapusiškai išnaudotos. Tyrimo pagrindu pateiktos rekomendacijos viešojo ir privataus sektorių vadovams.

Pagrindiniai žodžiai: darbuotojų motyvacija, poreikiai, poreikių teorija.

Valeckienė J. Human resources management / The research of the employee's motivation in public and private sectors. Supervisor Prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolas Romeris university. The politics and management faculty, 2014. – 82 p.

ANNOTATION

The research of this Master thesis was made to detect employees' motivation features in public (Kaunas city Municipal Administration Transport and Traffic organization division) and private (UAB „Elspeda“) sectors. In the theoretical part of the project the main motivation theories were analyzed: the theories which explain the needs and aims of the individual and the acts which influence employees motivation.

The empirical part consists of: the methodology of the research, the analysis of the results of this research (private and public sectors employees); the conclusions and suggestions.

The conclusions of the empirical research are that different means of motivation only partly satisfy private and public sectors employee's hopes and needs. The financial factor is not the most important factor, which influence motivation. The conclusions of the empirical research are that employee's motivation in public and private sectors vary just slightly. Both sectors employees' motivation recourses could be used more efficiently. The recommendations were made to heads of private and public sectors based on this research.

Main words: employee's motivation, needs, need's theory.

SANTRAUKA

Šiuolaikinės organizacijos daug dėmesio skiria darbuotojų nuostatoms įvertinti ir keisti. Pagrindinis organizacijos uždavinys yra kuo efektyvesnis darbuotojų sugebėjimų panaudojimas visuomenės ir organizacijos tikslų įgyvendinimui. Tam pasitarnauja tinkama darbuotojų motyvacija.

Darbuotojų motyvacija yra vienas iš svarbiausių organizacijos uždavinių, nes ji tiesiogiai susijusi su organizacijos veiklos efektyvumu, veiklos rezultatais, pelnu ir ateities perspektyvomis. Susipažinus su motyvacijos teorijomis, galima suprasti darbuotojo poreikių visumą ir pasitelkiant įvairias paskatų sistemas, juos tenkinti, siekiant kuo didesnės organizacijos darbuotojų motyvacijos.

Tyrimo tikslas - atskleisti darbuotojų motyvacijos viešajame ir privačiame sektoriuje ypatumus. Tyrimui atlikti pasirinktas objektas, Kauno miesto savivaldybės administracijos Transporto ir eismo organizavimo skyrius ir UAB „Elspeda“, dirbantis transporto srityje. Viso to pasiekama per išskeltus ir įvykdytus tyrimo uždavinius: išanalizuota motyvacijos sąvoka ir motyvacijos vieta šiuolaikinėje organizacijoje; identifikuoti viešojo ir privataus sektorių darbuotojus motyvuojantys veiksniai, iširta motyvavimo priemonių įtaka jų motyvacijos lygiui ir veiklos efektyvumui; atlikta darbuotojų motyvavimo sistemos viešojo ir privataus sektorių lyginamoji analizė; identifikuoti motyvacijos skirtumai bei panašumai viešajame ir privačiame sektoriuose; pateiktos rekomendacijos tiriamų įmonių motyvacijos sistemos gerinimui.

Darbą sudaro keturi skyriai: pirmame skyriuje apibrėžiama darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo teoriniai aspektai. Apžvelgiamos pagrindinės motyvacijos teorijos, kurios paaiškina individų poreikius ir siekiamus tikslus; antrame skyriuje apibūdinami įtakojantys darbuotojų motyvaciją veiksniai. Išskiriami privataus ir viešojo sektoriaus ypatumai motyvavimo aspektu. Analizuojamas darbuotojų motyvacijos teisinis reglamentavimas; trečiame skyriuje – aptarta tyrimo metodologija, ketvirtame skyriuje - atliktas empirinis tyrimas - privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos lyginamoji analizė.

Atlikus empirinį tyrimą galima teigti, kad privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija darbui skiriasi labai nežymiai. Abiejų sektorių darbuotojų motyvacijos galimybės nėra visapusiškai išnaudotos.

Šiam darbui parengti buvo naudojama mokslinė literatūros analizė, teorijų palyginimas, duomenų rinkimas, empirinių duomenų apdorojimas ir analizavimas taikant SPSS 20.0 programą. Darbo struktūrą sudaro: teorinė analizė, metodologinė analizė, praktinė analizė ir išvados bei priedai.

Pagrindiniai žodžiai: darbuotojų motyvacija, poreikiai, poreikių teorija.

SUMMARY

Modern organizations pay a lot of attention to employee's motivation research and exchange. The main goal of such organization is to use employee's skills in public and private sector effectively. This is why staff motivation is very important.

One of the main goals of organization is staff motivation because it correlates directly with organization's work efficiency, profit and future prospect. It is much easier to understand employees' needs and meet them to achieve highest employee's motivation if motivation theories are well known. The research done in this work is one of the methods to get comprehensive and objective information about employee's motivation factors, so conclusions of this research can be used for employers to create the best motivation stimulation system.

The aim of the research is to detect employees' motivation features in private and public sectors. Two companies were chosen for the research: Kaunas city Municipal Administration Transport and Traffic organization division and private company „Elspeda“, whose core business activity is also transport. This aim will be accomplished through identifying and solving problems such as: the analysis of motivation concept and the place of motivation in modern organizations; identifying motivation factors of employees of public and private sectors; research of how different means of motivation influence employees motivation levels and work efficiency; the analysis of employees motivation system of private and public sectors; identifying motivation differences and similarities in private and public sectors; the recommendations how to improve motivation system of these two companies.

Project consists of 4 sections: first section determines employee's motivation theoretical aspects. The review was made of main motivation theories, which explain demands and aims of individuals. Second section describes the main factors which influence employees' motivation. There were distinguished different aspects of motivation systems for private and public sectors and analysis of employees' motivation law. Third section - the methodology of the research. Fourth section – the empirical research of employees motivation from public and private sector comparative analysis.

The conclusions of the empirical research are that employee's motivation in public and private sectors vary just slightly. Both sectors employees' motivation recourses could be used more efficiently.

The scientific literature analysis was used to prepare this thesis such as: the comparison of theories, collection of the data, the processing of the empirical data and the analysis with the programme SPSS 20.0. The structure contains of the theory analysis, methodological analysis, empirical analysis, conclusion and appendi

Main words: employees motivation, needs, need's theory.

PRIEDAI

8 lentelė. Materialinio skatinimo sistemos priemonės

| Skatinimo forma | Motyvacijos priemonės |
|---|---|
| Materialinis skatinimas | |
| <i>Tiesioginis materialinis skatinimas</i> | |
| Pagrindinis darbo užmokestis | Vienetinis, laikinis darbo užmokestis, taip pat alga |
| Papildomas darbo užmokestis | Premijos, priemokos bei priedai už viršvalandžius, naktinį darbą, profesinį meistriškumą, profesijų sugretinimą, taip pat paaugliams, kūdikius maitinančioms motinoms, darbą poilsio ir švenčių dienomis ir kt. |
| Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno (bonusai) | Metinės, pusmetinės, taip pat šv. Kalėdų, Velykų ir kitų švenčių proga, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje, gaunamą darbo užmokestį, darbo drausmę, aktyvumą ir kt. |
| Dalyvavimas pelnuose | Išmokos iš skatinimo fondo, sudaryto kaip grynojo pelno dalis (dažniausiai naudojama darbuotojams, nuo kurių tiesiogiai priklauso pelno dydis, skatinti). |
| Dalyvavimas akciniame kapitale | Dividendų gavimas už organizacijos akcijas įsigytas neatlygintinai (jas nupirkus, taip pat su nuolaida ir pan.). |
| Papildomų/specialių išmokų programos | Dovanos už ypatingus nuopelnus, komandiruotės išlaidų padengimas šeimos nariams ir kt. |
| Netiesioginis materialinis skatinimas | |
| Transporto išlaidų apmokėjimas | Transporto priemonių ir visos arba dalinės jų priežiūros įsigijimas, kelionės į darbą ir atgal išlaidų padengimas |
| Išmokos iš taupomųjų fondų. | Taupomieji indėliai su palūkanomis ne mažesnėmis nei komerciniuose bankuose. |
| Maitinimas organizacijos lėšomis | Nemokamo maitinimo organizavimas įmonėje, subsidijų skyrimas maitinimui, |
| Lengvatinis gaminamų prekių pardavimas | Lėšų skyrimas organizacijos parduodamų prekių nuolaidoms. |
| Stipendijų fondai | Išlaidų studijų padengimas (visiškai arba iš dalies). |
| Mokymo, auklėjimo programų fondai | Darbuotojų apmokymo (permokymo), darbuotojų vaikų ar anūkų ikimokyklinio ir mokyklinio auklėjimo institucijų išlaidų dalinis arba visiškasis padengimas, privilegijuotų stipendijų skyrimas ir kt. |
| Medicininio priežiūros programos | Nemokamo (iš dalies apmokamo) darbuotojų medicininės priežiūros organizavimas |
| Būsto statybos programos | Visiškas arba dalinis lėšų skyrimas organizacijos darbuotojų nuosavo būsto statybai. |
| Socialinių paslaugų ir lengvatų programos | Išlaidų darbuotojų savarankiškai pasirenkamoms socialinėms paslaugoms ir lengvatoms padengimas |
| Gyvybės draudimo programos | Darbuotojų bei jų šeimos narių gyvybės draudimo įmokų visiškasis arba dalinis apmokėjimas, laikino nedarbingumo pašalpų skyrimas ir kt. |
| Sveikatos draudimo programos | Darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visiškasis arba dalinis apmokėjimas |
| Atskaitymo į pensijų fondus programos | Įmokų į darbuotojų pasirinktus pensijų fondus pervedimas |

Šaltinis: pagal Gražulis, Ciklonas, Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai, 2012)

9 lentelė Nematerialinio skatinimo priemonių sistema

| Moralinis (nematerialinis) skatinimas | |
|---|---|
| <i>Skatinimo forma</i> | <i>Motyvavimo priemonės</i> |
| <i>Užimtumo laiko reguliavimas</i> | Lankstaus darbo grafiko nustatymas, papildomų išėginių dienų (atostogų) suteikimas, darbo dienos laiko sutrumpinimas, galimybė pasirinkti atostogų laiką ir jo pailginimas bei pan. |
| <i>Pripažinimo priemonių programa</i> | Apdovanojimai, pvz., pereinamąja taure, padėkos raštais, brangaus šampano ar vyno butelio pristatymas į namus, nuotraukos garbės lentoje, garbės vardų skyrimas, tarnybinis portfelis, vardinis firmos parkersi, bendras su vadovu vizitas pas svarbų klientą ir pan. |
| <i>Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas</i> | Galimybė kilti karjeros laiptais, kūrybinių elementų darbo procese įdiegimas, kūrybinės komandiruotės, sąlygų dalyvauti priimančiam organizaciniams sprendimams sudarymas ir pan. |
| <i>Socialinių ir kultūrinių priemonių programos</i> | Bilietai į spektaklius, koncertus, klubus, baseiną, dalyvavimas įmonės klubuose ir draugijose, surengtose ekskursijose bei piknikuose, darbuotojų ir jų šeimos narių reikšmingų datų, pvz., gimtadienių, vestuvių, kolektyvinis šventimas ir pan. |

Šaltinis: pagal Gražulis, Ciklonas, *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*, 2012

ANKETA

Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantė Jelena Valeckienė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema „Darbuotojų motyvacijos tyrimas viešajame ir privačiame sektoriuose“. Atlieku tyrimą, kuriuo siekiama išsiaiškinti ir palyginti darbuotojų motyvaciją skirtinguose sektoriuose.

Šio tyrimo rezultatams labai svarbi Jūsų nuomonė. Jūsų atsakymai padės įgyvendinti tyrimo tikslą. Tyrimo apibendrinti duomenys bus panaudoti tik studijų tikslams, anketa yra anoniminė. Anonimiškumas ir gautų duomenų konfidencialumas garantuojamas.

1. Jūsų lytis:

- 1) Vyras;
- 2) Moteris.

2. Jūsų amžius: (įrašykite).....metai**3. Jūsų išsilavinimas:**

- 1) Aukštasis universitetinis; (įrašykite)
- 2) Aukštasis neuniversitetinis;
- 3) Aukštesnysis;
- 4) Vidurinis;
- 5) Pagrindinis.

4. Jūsų darbo stažas šioje darbovietėje:

.....metai

5. Kokiame sektoriuje Jūs dirbate?

- 1) Viešajame sektoriuje;
- 2) Privačiame sektoriuje.

6. Kaip apibūdintumėte, kas Jums pirmiausia yra darbas? (Pažymėkite ne daugiau kaip du atsakymus)

- 1) Darbas – tai pajamų šaltinis;
- 2) Darbas – tai galimybė realizuoti save;
- 3) Darbas – tai galimybė būti naudingu visuomenei;
- 4) Darbas – tai galimybė siekti ne vien asmeninių tikslų;
- 5) Darbas – tai galimybė bendrauti su žmonėmis;
- 6) Kita.....

| 7. Jūsų vaidmuo darbo procese: (kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – neturiu nuomonės, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Savo darbo procesui aš galiu daryti įtaką ir jį valdyti | | | | | |
| 2. Savo veikloje esu skatinamas imtis iniciatyvos ir atsakomybės | | | | | |
| 3. Man paskirtoje veikloje vadovai patiki spręsti svarbius uždavinius | | | | | |
| 4. Esu įtraukiamas į sprendimų priėmimą, kurie turi įtakos mano darbui | | | | | |

| 8. Ar galite pasakyti, kaip esate patenkintas žemiau išvardintais dalykais: <i>(kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – neturiu nuomonės, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku)</i> | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Savo darbo šioje organizacijoje užtikrinimu: tokiam darbuotojui kaip Jūs, bedarbystė negresia | | | | | |
| 2. Moralinio skatinimu | | | | | |
| 3. Materialiniu skatinimu | | | | | |
| 4. Tuo, kad galite save pilnai realizuoti savo darbe | | | | | |

| 9. Jūsų santykiai su bendradarbiais <i>(kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – neturiu nuomonės, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku)</i> | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Man tikrai patinka dirbti su savo bendradarbiais | | | | | |
| 2. Bendradarbiams aš rūpiu ne tik kaip darbuotojas, bet ir kaip žmogus | | | | | |

| 10. Santykiai su vadovu Jūsų organizacijoje: <i>(kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – neturiu nuomonės, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku)</i> | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Vadovas su Jumis elgiasi kaip su lygiaverčiu partneriu | | | | | |
| 2. Tarp vadovų ir darbuotojų yra geri ir šilti santykiai | | | | | |
| 3. Vadovas suteikia Jums savarankiškumo darbe | | | | | |
| 4. Vadovas pastebi gerai atliktą darbą | | | | | |

| 11. Jūsų darbo įvertinimas ir užmokestis: <i>(kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – neturiu nuomonės, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku)</i> | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Mano darbas yra tinkamai įvertinamas | | | | | |
| 2. Aš paprastai sulaukiu pripažinimo ir esu pagiriamas, kai gerai atlieku darbą | | | | | |
| 3. Už atliekamą darbą man moka teisingai | | | | | |
| 4. Mano atlyginimas atitinka veiklos rezultata | | | | | |

| 12. Pažymėkite nuo 5 iki 1 kokiomis priemonėmis skatinamas Jūsų darbas (kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – neturiu nuomonės, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Darbo užmokesčiu | | | | | |
| 2. Premijomis, priedais prie atlyginimo | | | | | |
| 3. Geromis darbo sąlygomis | | | | | |
| 4. Stažuotėmis | | | | | |
| 5. Komandiruotėmis | | | | | |
| 6. Papildomomis atostogomis | | | | | |
| 7. Dovanomis | | | | | |
| 8. Socialinėmis garantijomis | | | | | |
| 9. Tarnybiniu transportu ar transporto išlaidų apmokėjimu | | | | | |
| 10. Gyvybės draudimu, medicinos išlaidų apmokėjimu (visišku ar daliniu) | | | | | |
| 11. Geru psichologiniu mikroklimatu | | | | | |
| 12. Karjeros galimybėmis | | | | | |
| 13. Pasitikėjimu ir atsakomybe | | | | | |
| 14. Kvalifikacijos kėlimo ar mokymosi galimybėmis | | | | | |
| 15. Saviraiškos galimybėmis | | | | | |
| 16. Darbo pripažinimu ir įvertinimu | | | | | |
| 17. Galimybė dalyvauti organizacijos valdyme | | | | | |
| 18. Darbovietės prestižu | | | | | |

13. Kaip įvertintumėte motyvavimo priemones taikomas Jūsų organizacijoje nuo 5 balų iki 1 balo? (Įvertinkite penkiabalėje sistemoje, apibraudami pasirinktą vertinimo balą)

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|-------------|-------|--------------|--------|--------------|
| Labai gerai | Gerai | Vidutiniškai | Blogai | Labai blogai |

| 14. Ar galite pasakyti, kad Jums svarbios pateiktos motyvuojančios priemonės: (kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – neturiu nuomonės, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Darbo užmokestis | | | | | |
| 2. Premijos, priedai prie atlyginimo | | | | | |
| 3. Stažuotės, komandiruotės | | | | | |
| 4. Papildomos atostogos | | | | | |
| 5. Dovanos | | | | | |
| 6. Socialinės garantijos | | | | | |
| 7. Kvalifikacijos kėlimas, mokymosi galimybės | | | | | |
| 8. Tarnybinis transportas ar transporto išlaidų apmokėjimas | | | | | |
| 9. Gyvybės draudimas ar medicinos išlaidų apmokėjimas (visiškas ar dalinis) | | | | | |
| 10. Geras psichologinis mikroklimatas | | | | | |
| 11. Karjeros galimybės | | | | | |
| 12. Pasitikėjimas ir atsakomybė | | | | | |
| 13. Saviraiškos galimybės | | | | | |
| 14. Darbo pripažinimas ir įvertinimas | | | | | |
| 15. Galimybė dalyvauti organizacijos valdyme | | | | | |
| 16. Darbovietės prestižas | | | | | |

15. Kaip manote, ar reikalingas darbuotojų motyvavimas? (Galimas vienas atsakymas)

- 1) Taip;
- 2) Ne;
- 3) Neturiu nuomonės.

| 16. Patvirtinkite arba paneikite: Dabartinėje darbovietėje likčiau dirbti net jeigu: | Taip | Ne | Nežinau |
|---|-------------|-----------|----------------|
| 1. Sumažėtų atlyginimas | | | |
| 2. Pažemintų pareigose | | | |
| 3. Suprastėtų darbo sąlygos | | | |
| 4. Pašlytų santykiais su vadovais ar bendradarbiais | | | |
| 5. Padidėtų darbo krūvis | | | |
| 6. Sumažėtų saviraiškos galimybių | | | |

| 17. Jūsų karjeros perspektyvos: (kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – neturiu nuomonės, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Yra galimybės siekti karjeros | | | | | |
| 2. Darbuotojai turi galimybių būti paaukštinti | | | | | |
| 3. Darbuotojams sudaromos galimybės tobulinti savo darbinės žinias ir įgūdžius | | | | | |

18. Ar pagalvojote apie darbovietės keitimą? (Galimas vienas atsakymo variantas)

- 1) Ne, niekada; 2) Kartais pagalvoju; 3) Taip, dažnai apie tai galvoju.

19. Darbovietę keisčiau dėl: (Pažymėkite ne daugiau kaip du atsakymus)

- 1) Didesnio atlyginimo;
- 2) Įdomesnio darbo;
- 3) Geresnių darbo sąlygų;
- 4) Geresnių karjeros galimybių;
- 5) Didesnių savirealizacijos galimybių;
- 6) Geresnių santykių su kolegomis;
- 7) Kitų priežasčių

20. Kaip žiūrite į savo ateitį šioje organizacijoje?

- 1) Pozityviai;
- 2) Negatyviai;
- 3) Gyvenu šia diena.

Dėkoju už atsakymus!

10 lentelė. Motyvavimo priemonės, kuriomis skatinamas darbas

| Atsakymas | Sektorius | | | | | | | | | P_reikšmė |
|--|-----------|------------|------|----------|------------|------|----------|------------|------|-----------|
| | Viešasis | | | Privatus | | | Bendrai | | | |
| | Vidurkis | St.nuo kr. | Pakl | Vidurkis | St.nuo kr. | Pakl | Vidurkis | St.nuo kr. | Pakl | |
| Darbo užmokesčių | 3,74 | 1,15 | 0,52 | 4,03 | 1,07 | 0,27 | 3,96 | 1,09 | 0,24 | 0,203 |
| Premijomis, priedais prie atlyginimo | 2,84 | 1,42 | 0,64 | 3,19 | 1,35 | 0,34 | 3,10 | 1,36 | 0,30 | 0,307 |
| Geromis darbo sąlygos | 3,47 | 1,17 | 0,53 | 3,83 | 1,23 | 0,31 | 3,74 | 1,22 | 0,27 | 0,150 |
| Stažuotėmis | 2,21 | 1,18 | 0,53 | 2,05 | 1,02 | 0,26 | 2,09 | 1,06 | 0,24 | 0,695 |
| Komandiruotėmis | 2,53 | 1,31 | 0,59 | 2,51 | 1,30 | 0,33 | 2,51 | 1,30 | 0,29 | 0,928 |
| Papildomomis atostogomis | 2,32 | 1,42 | 0,64 | 2,53 | 1,32 | 0,34 | 2,47 | 1,34 | 0,30 | 0,525 |
| Dovanomis | 1,79 | 1,03 | 0,46 | 2,29 | 1,16 | 0,30 | 2,17 | 1,14 | 0,25 | 0,073 |
| Socialinėmis garantijomis | 3,84 | 1,46 | 0,66 | 3,07 | 1,34 | 0,34 | 3,26 | 1,40 | 0,31 | 0,009 |
| Tarnybiniu transportu ar transporto išlaidų apmokėjimu | 1,74 | 0,93 | 0,42 | 2,45 | 1,40 | 0,35 | 2,28 | 1,33 | 0,29 | 0,084 |
| Gyvybės draudimu, medicinos išlaidų apmokėjimu | 2,05 | 1,39 | 0,63 | 2,37 | 1,07 | 0,27 | 2,29 | 1,15 | 0,26 | 0,133 |
| Geru psichologiniu mikroklimatu | 2,84 | 1,01 | 0,46 | 3,25 | 1,08 | 0,27 | 3,15 | 1,07 | 0,24 | 0,156 |
| Karjeros galimybės | 2,84 | 1,17 | 0,52 | 2,51 | 0,90 | 0,23 | 2,59 | 0,97 | 0,22 | 0,199 |
| Pasitikėjimu ir atsakomybe | 3,37 | 1,07 | 0,48 | 3,37 | 1,22 | 0,31 | 3,37 | 1,18 | 0,26 | 0,768 |
| Kvalifikacijos kėlimo ar mokymosi galimybės | 3,84 | 0,60 | 0,27 | 2,93 | 1,08 | 0,28 | 3,15 | 1,06 | 0,23 | 0,001 |
| Saviraiškos galimybės | 3,32 | 0,58 | 0,26 | 3,12 | 1,08 | 0,28 | 3,17 | 0,99 | 0,22 | 0,514 |
| Darbo pripažinimu ir įvertinimu | 3,26 | 1,05 | 0,47 | 3,41 | 1,07 | 0,27 | 3,37 | 1,06 | 0,23 | 0,489 |
| Galimybė dalyvauti organizacijos valdyje | 2,11 | 1,05 | 0,47 | 2,44 | 1,26 | 0,32 | 2,36 | 1,22 | 0,27 | 0,369 |
| Darbovietės prestižu | 3,11 | 1,05 | 0,47 | 3,07 | 1,20 | 0,31 | 3,08 | 1,16 | 0,26 | 0,894 |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus rezultatus su SPSS 20.0 programa.

11 lentelė. Motyvavimo priemonės, kurios respondentams svarbios

| Atsakymas | Sektorius | | | | | | | | | P_reikšmė |
|--|-----------|-----------|------|----------|-----------|------|----------|-----------|------|-----------|
| | Viešasis | | | Privatus | | | Bendrai | | | |
| | Vidurkis | St.nuokr. | Pakl | Vidurkis | St.nuokr. | Pakl | Vidurkis | St.nuokr. | Pakl | |
| Darbo užmokestis | 4,68 | 0,75 | 0,34 | 4,87 | 0,53 | 0,13 | 4,83 | 0,59 | 0,13 | 0,078 |
| Premijos, priedai prie atlyginimo | 4,58 | 0,84 | 0,38 | 4,68 | 0,81 | 0,21 | 4,66 | 0,81 | 0,18 | 0,461 |
| Stažuotės | 3,79 | 1,08 | 0,49 | 3,15 | 1,19 | 0,30 | 3,31 | 1,19 | 0,26 | 0,025 |
| Papildomos atostogos | 3,84 | 1,17 | 0,52 | 4,10 | 1,09 | 0,28 | 4,04 | 1,11 | 0,25 | 0,313 |
| Dovanos | 2,79 | 1,32 | 0,59 | 3,85 | 1,23 | 0,31 | 3,59 | 1,32 | 0,29 | 0,003 |
| Socialinės garantijos | 4,58 | 0,77 | 0,35 | 4,03 | 1,19 | 0,30 | 4,17 | 1,12 | 0,25 | 0,039 |
| Kvalifikacijos kėlimas, mokymosi galimybės | 4,58 | 0,77 | 0,35 | 3,63 | 1,26 | 0,32 | 3,86 | 1,23 | 0,27 | 0,002 |
| Tarnybinis transportas ar transporto išlaidų apmokėjimas | 3,63 | 1,46 | 0,66 | 4,17 | 1,39 | 0,36 | 4,04 | 1,42 | 0,31 | 0,038 |
| Gyvybės draudimas ar medicinos išlaidų apmokėjimas | 3,95 | 1,08 | 0,49 | 3,97 | 1,20 | 0,31 | 3,96 | 1,17 | 0,26 | 0,795 |
| Geras psichologinis mikroklimatas | 4,47 | 0,90 | 0,41 | 3,83 | 1,07 | 0,27 | 3,99 | 1,06 | 0,24 | 0,015 |
| Karjeros galimybės | 4,05 | 0,97 | 0,44 | 3,43 | 1,34 | 0,34 | 3,58 | 1,28 | 0,29 | 0,084 |
| Pasitikėjimas ir atsakomybė | 4,47 | 0,77 | 0,35 | 3,93 | 1,14 | 0,29 | 4,06 | 1,09 | 0,24 | 0,058 |
| Saviraiškos galimybės | 4,11 | 1,05 | 0,47 | 3,63 | 1,31 | 0,33 | 3,74 | 1,26 | 0,28 | 0,176 |
| Darbo pripažinimas ir įvertinimas | 4,42 | 0,84 | 0,38 | 4,10 | 1,06 | 0,27 | 4,18 | 1,02 | 0,23 | 0,238 |
| Galimybė dalyvauti organizacijos valdyme | 3,32 | 1,00 | 0,45 | 3,05 | 1,46 | 0,37 | 3,12 | 1,36 | 0,30 | 0,564 |
| Darbovietės prestižas | 3,56 | 1,15 | 0,53 | 3,47 | 1,30 | 0,33 | 3,49 | 1,26 | 0,28 | 0,960 |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus rezultatus su SPSS 20.0 programa.

Koreliacinės analizės lentelės

6 PRIEDAS

12 lentelė. Visų respondentų darbo stažo tiriamoje įmonėje, išsilavinimo, amžiaus ir jiems svarbių motyvacinių priemonių koreliacinė analizė (N=82)

| | Amžius | Išsilavinimas | Darbo stažas | k1401 | k1402 | k1403 | k1404 | k1405 | k1406 | k1407 | k1408 | k1409 | k1410 | k1411 | k1412 | k1413 | k1414 | k1415 | k1416 |
|---------------|---------|---------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Amžius | 1,000 | -,131 | ,498** | ,299** | ,301** | -,144 | -,218 | ,338** | -,042 | -,180 | -,218 | -,161 | -,058 | -,196 | ,025 | -,116 | -,096 | -,150 | -,124 |
| | | ,241 | ,000 | ,007 | ,007 | ,208 | ,055 | ,003 | ,713 | ,112 | ,055 | ,160 | ,613 | ,088 | ,830 | ,312 | ,404 | ,191 | ,284 |
| Išsilavinimas | -,131 | 1,000 | ,367** | ,271* | ,153 | -,133 | ,182 | ,316* | -,033 | -,102 | ,051 | ,159 | -,048 | -,062 | ,003 | -,048 | -,059 | ,319** | ,091 |
| | ,241 | | ,001 | ,015 | ,177 | ,247 | ,111 | ,005 | ,772 | ,371 | ,659 | ,164 | ,675 | ,592 | ,977 | ,676 | ,610 | ,004 | ,433 |
| Darbo stažas | ,498** | -,367** | 1,000 | -,131 | -,253* | -,023 | -,252* | ,379** | -,024 | ,124 | ,386** | -,189 | -,003 | -,054 | ,021 | -,011 | -,024 | ,097 | -,054 |
| | ,000 | ,001 | | ,246 | ,025 | ,844 | ,026 | ,001 | ,831 | ,275 | ,000 | ,098 | ,977 | ,641 | ,853 | ,925 | ,837 | ,398 | ,639 |
| k1401 | -,299** | ,271* | -,131 | 1,000 | ,639** | ,130 | ,281 | ,215 | ,200 | ,209 | ,214 | ,301** | ,139 | ,168 | ,162 | ,155 | ,234* | ,044 | ,093 |
| | ,007 | ,015 | ,246 | | ,000 | ,258 | ,013 | ,059 | ,080 | ,067 | ,060 | ,007 | ,226 | ,144 | ,156 | ,176 | ,039 | ,704 | ,426 |
| k1402 | -,301** | ,153 | -,253* | ,639** | 1,000 | ,242 | ,430** | ,306** | ,373** | ,253** | ,413** | ,367** | ,256** | ,203** | ,265** | ,236** | ,375** | ,000 | ,255** |
| | ,007 | ,177 | ,025 | ,000 | | ,033 | ,000 | ,006 | ,001 | ,025 | ,000 | ,001 | ,024 | ,076 | ,019 | ,038 | ,001 | ,997 | ,026 |
| k1403 | -,144 | -,133 | -,023 | ,130 | ,242 | 1,000 | ,545** | ,353** | ,588** | ,684** | ,345** | ,478** | ,577** | ,564** | ,605** | ,532** | ,505** | ,255** | ,579** |
| | ,208 | ,247 | ,844 | ,258 | ,033 | | ,000 | ,002 | ,000 | ,000 | ,002 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,024 | ,000 |
| k1404 | -,218 | ,182 | -,252* | ,281 | ,430** | ,545** | 1,000 | ,654** | ,673** | ,559** | ,536** | ,580** | ,523** | ,500** | ,601** | ,482** | ,561** | ,142 | ,477** |
| | ,055 | ,111 | ,026 | ,013 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,216 | ,000 |
| k1405 | -,338** | ,316* | ,379** | ,215 | ,306** | ,353** | ,654** | 1,000 | ,370** | ,352** | ,602** | ,423** | ,197 | ,499** | ,308** | ,335** | ,391** | ,298** | ,549** |
| | ,003 | ,005 | ,001 | ,059 | ,006 | ,002 | ,000 | | ,001 | ,002 | ,000 | ,000 | ,084 | ,000 | ,006 | ,003 | ,000 | ,008 | ,000 |
| k1406 | -,042 | -,033 | -,024 | ,200 | ,373** | ,588** | ,673** | ,370** | 1,000 | ,820** | ,460** | ,753** | ,779** | ,620** | ,872** | ,737** | ,817** | ,204 | ,581** |
| | ,713 | ,772 | ,831 | ,080 | ,001 | ,000 | ,000 | ,001 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,074 | ,000 |
| k1407 | -,180 | -,102 | ,124 | ,209 | ,253** | ,684** | ,559** | ,352** | ,820** | 1,000 | ,350** | ,691** | ,801** | ,747** | ,819** | ,775** | ,742** | ,255** | ,696** |
| | ,112 | ,371 | ,275 | ,067 | ,025 | ,000 | ,000 | ,002 | ,000 | | ,002 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,024 | ,000 |
| k1408 | -,218 | ,051 | ,386** | ,214 | ,413** | ,345** | ,536** | ,602** | ,460** | ,350** | 1,000 | ,620** | ,246 | ,480** | ,415** | ,405** | ,468** | ,376** | ,484** |
| | ,055 | ,659 | ,000 | ,060 | ,000 | ,002 | ,000 | ,000 | ,000 | ,002 | | ,000 | ,030 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| k1409 | -,161 ,160 | ,159 ,164 | -,189 ,098 | ,301 ,007 | ,367 ,001 | ,478 ,000 | ,580 ,000 | ,423 ,000 | ,753 ,000 | ,691 ,000 | ,620 ,000 | 1,000 | ,599 ,000 | ,550 ,000 | ,727 ,000 | ,651 ,000 | ,675 ,000 | ,192 ,092 | ,538 ,000 |
| k1410 | -,058 ,613 | -,048 ,675 | -,003 ,977 | ,139 ,226 | ,256 ,024 | ,577 ,000 | ,523 ,000 | ,197 ,084 | ,779 ,000 | ,801 ,000 | ,246 ,030 | ,599 ,000 | 1,000 | ,633 ,000 | ,837 ,000 | ,822 ,000 | ,686 ,000 | ,043 ,708 | ,595 ,000 |
| k1411 | -,196 ,088 | -,062 ,592 | -,054 ,641 | ,168 ,144 | ,203 ,076 | ,564 ,000 | ,500 ,000 | ,499 ,000 | ,620 ,000 | ,747 ,000 | ,480 ,000 | ,550 ,000 | ,633 ,000 | 1,000 | ,705 ,000 | ,688 ,000 | ,606 ,000 | ,395 ,000 | ,764 ,000 |
| k1412 | ,025 ,830 | ,003 ,977 | ,021 ,853 | ,162 ,156 | ,265 ,019 | ,605 ,000 | ,601 ,000 | ,308 ,006 | ,872 ,000 | ,819 ,000 | ,415 ,000 | ,727 ,000 | ,837 ,000 | ,705 ,000 | 1,000 | ,838 ,000 | ,838 ,000 | ,232 ,041 | ,641 ,000 |
| k1413 | -,116 ,312 | -,048 ,676 | -,011 ,925 | ,155 ,176 | ,236 ,038 | ,532 ,000 | ,482 ,000 | ,335 ,003 | ,737 ,000 | ,775 ,000 | ,405 ,000 | ,651 ,000 | ,822 ,000 | ,688 ,000 | ,838 ,000 | 1,000 | ,793 ,000 | ,302 ,007 | ,641 ,000 |
| k1414 | -,096 ,404 | -,059 ,610 | -,024 ,837 | ,234 ,039 | ,375 ,001 | ,505 ,000 | ,561 ,000 | ,391 ,000 | ,817 ,000 | ,742 ,000 | ,468 ,000 | ,675 ,000 | ,686 ,000 | ,606 ,000 | ,838 ,000 | ,793 ,000 | 1,000 | ,248 ,029 | ,585 ,000 |
| k1415 | -,150 ,191 | -,319 ,004 | ,097 ,398 | ,044 ,704 | ,000 ,997 | ,255 ,024 | ,142 ,216 | ,298 ,008 | ,204 ,074 | ,255 ,024 | ,376 ,001 | ,192 ,092 | ,043 ,708 | ,395 ,000 | ,232 ,041 | ,302 ,007 | ,248 ,029 | 1,000 | ,321 ,005 |
| k1416 | -,124 ,284 | ,091 ,433 | -,054 ,639 | ,093 ,426 | ,255 ,026 | ,579 ,000 | ,477 ,000 | ,549 ,000 | ,581 ,000 | ,696 ,000 | ,484 ,000 | ,538 ,000 | ,595 ,000 | ,764 ,000 | ,641 ,000 | ,641 ,000 | ,585 ,000 | ,321 ,005 | 1,000 |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus rezultatus su SPSS 20.0 programa.

Paiškinimai: 14.01. Darbo užmokestis; 14.02. Premijos, priedai prie atlyginimo; 14.03. Stažuotės, komandiruotės; 14.04. Papildomos atostogos; 14.05. Dovanos; 14.06. Socialinės garantijos; 14.07. Kvalifikacijos kėlimas, mokymosi galimybės; 14.08. Tarnybinis transportas ar transporto išlaidų apmokėjimas; 14.09. Gyvybės draudimas ar medicinos išlaidų apmokėjimas (visiškas ar dalinis); 14.10. Geras psichologinis mikroklimatas; 14.11. Karjeros galimybės; 14.12. Pasitikėjimas ir atsakomybė; 14.13. Saviraiškos galimybės; 14.14. Darbo pripažinimas ir įvertinimas; 14.15. Galimybė dalyvauti organizacijos valdyme; 14.16. Darbovietės prestižas.

Koreliacinės analizės lentelės

13 lentelė. Viešojo sektoriaus respondentų darbo stažo Savivaldybėje, išsilavinimo, amžiaus ir jiems svarbių motyvacinių priemonių koreliacinė analizė (N=19)

| | Amžius | Išsilavinimas | Darbo stažas | k1401 | k1402 | k1403 | k1404 | k1405 | k1406 | k1407 | k1408 | k1409 | k1410 | k1411 | k1412 | k1413 | k1414 | k1415 | k1416 |
|---------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
| Amžius | 1,000 | ,409 ,082 | ,524* ,021 | -,338 ,157 | -,451 ,053 | -,541* ,017 | -,413 ,079 | -,402 ,088 | -,136 ,578 | -,136 ,578 | -,055 ,823 | -,152 ,536 | -,093 ,704 | -,107 ,663 | ,094 ,702 | ,097 ,694 | ,014 ,955 | -,095 ,699 | -,236 ,346 |
| Išsilavinimas | ,409 ,082 | 1,000 | ,157 ,522 | -,080 ,745 | -,027 ,912 | 0,000 1,000 | -,050 ,840 | -,058 ,812 | ,018 ,941 | ,018 ,941 | ,199 ,415 | -,063 ,799 | ,018 ,942 | ,205 ,399 | ,099 ,686 | -,012 ,960 | ,098 ,690 | ,123 ,615 | ,350 ,154 |
| Darbo stažas | ,524* ,021 | ,157 ,522 | 1,000 | ,065 ,793 | -,062 ,800 | -,301 ,210 | -,075 ,759 | -,210 ,389 | ,143 ,558 | ,143 ,558 | -,091 ,710 | -,030 ,903 | ,149 ,543 | ,159 ,515 | ,224 ,356 | ,285 ,237 | ,163 ,505 | ,243 ,316 | ,116 ,646 |
| k1401 | -,338 ,157 | -,080 ,745 | ,065 ,793 | 1,000 | ,891** ,000 | ,415 ,078 | ,415 ,077 | ,029 ,905 | ,791** ,000 | ,791** ,000 | ,311 ,195 | ,464* ,045 | ,702** ,001 | ,447 ,055 | ,663** ,002 | ,575** ,010 | ,706** ,001 | ,008 ,975 | ,178 ,479 |
| k1402 | -,451 ,053 | -,027 ,912 | -,062 ,800 | ,891** ,000 | 1,000 | ,614** ,005 | ,600** ,007 | ,231 ,342 | ,677** ,001 | ,677** ,001 | ,475* ,040 | ,340 ,154 | ,595** ,007 | ,329 ,169 | ,540* ,017 | ,436 ,062 | ,593** ,008 | ,020 ,936 | ,341 ,166 |
| k1403 | -,541* ,017 | 0,000 1,000 | -,301 ,210 | ,415 ,078 | ,614** ,005 | 1,000 | ,814** ,000 | ,508* ,026 | ,380 ,109 | ,380 ,109 | ,281 ,244 | ,165 ,500 | ,358 ,132 | ,047 ,849 | ,068 ,783 | -,008 ,974 | ,134 ,585 | -,249 ,303 | ,257 ,303 |
| k1404 | -,413 ,079 | -,050 ,840 | -,075 ,759 | ,415 ,077 | ,600** ,007 | ,814** ,000 | 1,000 | ,752** ,000 | ,605** ,006 | ,605** ,006 | ,240 ,323 | ,125 ,609 | ,617** ,005 | ,272 ,260 | ,333 ,164 | ,285 ,237 | ,377 ,112 | ,020 ,935 | ,422 ,081 |
| k1405 | -,402 ,088 | -,058 ,812 | -,210 ,389 | ,029 ,905 | ,231 ,342 | ,508* ,026 | ,752** ,000 | 1,000 | ,173 ,479 | ,173 ,479 | ,127 ,604 | ,019 ,938 | ,201 ,409 | ,389 ,100 | ,094 ,701 | ,072 ,769 | ,151 ,538 | ,251 ,301 | ,381 ,118 |
| k1406 | -,136 ,578 | ,018 ,941 | ,143 ,558 | ,791** ,000 | ,677** ,001 | ,380 ,109 | ,605** ,006 | ,173 ,479 | 1,000 | 1,000** | ,305 ,205 | ,464* ,045 | ,990** ,000 | ,452 ,052 | ,824** ,000 | ,758** ,000 | ,836** ,000 | ,071 ,772 | ,284 ,253 |
| k1407 | -,136 ,578 | ,018 ,941 | ,143 ,558 | ,791** ,000 | ,677** ,001 | ,380 ,109 | ,605** ,006 | ,173 ,479 | 1,000** | 1,000 | ,305 ,205 | ,464* ,045 | ,990** ,000 | ,452 ,052 | ,824** ,000 | ,758** ,000 | ,836** ,000 | ,071 ,772 | ,284 ,253 |
| k1408 | -,055 ,823 | ,199 ,415 | -,091 ,710 | ,311 ,195 | ,475* ,040 | ,281 ,244 | ,240 ,323 | ,127 ,604 | ,305 ,205 | ,305 ,205 | 1,000 | ,725** ,000 | ,290 ,228 | ,292 ,225 | ,604** ,006 | ,594** ,007 | ,613** ,005 | ,267 ,269 | ,392 ,108 |
| k1409 | -,152 ,536 | -,063 ,799 | -,030 ,903 | ,464* ,045 | ,340 ,154 | ,165 ,500 | ,125 ,609 | ,019 ,938 | ,464* ,045 | ,464* ,045 | ,725** ,000 | 1,000 | ,444 ,057 | ,360 ,130 | ,662** ,002 | ,722** ,000 | ,688** ,001 | ,145 ,554 | ,076 ,765 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|---------------|---------------|--------------|----------------|----------------|---------------|----------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| k1410 | -.093 ,704 | ,018 ,942 | ,149 ,543 | ,702** ,001 | ,595** ,007 | ,358 ,132 | ,617** ,005 | ,201 ,409 | ,990** ,000 | ,990** ,000 | ,290 ,228 | ,444 ,057 | 1,000 | ,436 ,062 | ,816** ,000 | ,760** ,000 | ,820** ,000 | ,084 ,732 | ,304 ,220 |
| k1411 | -.107 ,663 | ,205 ,399 | ,159 ,515 | ,447 ,055 | ,329 ,169 | ,047 ,849 | ,272 ,260 | ,389 ,100 | ,452 ,052 | ,452 ,052 | ,292 ,225 | ,360 ,130 | ,436 ,062 | 1,000 | ,672** ,002 | ,583** ,009 | ,685** ,001 | ,634** ,004 | ,677** ,002 |
| k1412 | ,094 ,702 | ,099 ,686 | ,224 ,356 | ,663** ,002 | ,540* ,017 | ,068 ,783 | ,333 ,164 | ,094 ,701 | ,824** ,000 | ,824** ,000 | ,604** ,006 | ,662** ,002 | ,816** ,000 | ,672** ,002 | 1,000 | ,949** ,000 | ,988** ,000 | ,356 ,135 | ,387 ,112 |
| k1413 | ,097 ,694 | -.012 ,960 | ,285 ,237 | ,575** ,010 | ,436 ,062 | -.008 ,974 | ,285 ,237 | ,072 ,769 | ,758** ,000 | ,758** ,000 | ,594** ,007 | ,722** ,000 | ,760** ,000 | ,583** ,009 | ,949** ,000 | 1,000 | ,912** ,000 | ,431 ,065 | ,293 ,238 |
| k1414 | ,014 ,955 | ,098 ,690 | ,163 ,505 | ,706** ,001 | ,593** ,008 | ,134 ,585 | ,377 ,112 | ,151 ,538 | ,836** ,000 | ,836** ,000 | ,613** ,005 | ,688** ,001 | ,820** ,000 | ,685** ,001 | ,988** ,000 | ,912** ,000 | 1,000 | ,301 ,210 | ,393 ,107 |
| k1415 | -.095 ,699 | ,123 ,615 | ,243 ,316 | ,008 ,975 | ,020 ,936 | -.249 ,303 | ,020 ,935 | ,251 ,301 | ,071 ,772 | ,071 ,772 | ,267 ,269 | ,145 ,554 | ,084 ,732 | ,634** ,004 | ,356 ,135 | ,431 ,065 | ,301 ,210 | 1,000 | ,630** ,005 |
| k1416 | -.236 ,346 | ,350 ,154 | ,116 ,646 | ,178 ,479 | ,341 ,166 | ,257 ,303 | ,422 ,081 | ,381 ,118 | ,284 ,253 | ,284 ,253 | ,392 ,108 | ,076 ,765 | ,304 ,220 | ,677** ,002 | ,387 ,112 | ,293 ,238 | ,393 ,107 | ,630** ,005 | 1,000 |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus rezultatus su SPSS 15.0 programa.

Paiškinimai: 14.01. Darbo užmokestis; 14.02. Premijos, priedai prie atlyginimo; 14.03. Stažuotės, komandiruotės; 14.04. Papildomos atostogos; 14.05. Dovanos; 14.06. Socialinės garantijos; 14.07. Kvalifikacijos kėlimas, mokymosi galimybės; 14.08. Tarnybinis transportas ar transporto išlaidų apmokėjimas; 14.09. Gyvybės draudimas ar medicinos išlaidų apmokėjimas (visiškas ar dalinis); 14.10. Geras psichologinis mikroklimatas; 14.11. Karjeros galimybės; 14.12. Pasitikėjimas ir atsakomybė; 14.13. Saviraiškos galimybės; 14.14. Darbo pripažinimas ir įvertinimas; 14.15. Galimybė dalyvauti organizacijos valdyme; 14.16. Darbovietės prestižas.

Koreliacinės analizės lentelės

8 PRIEDAS

14 lentelė. Privataus sektoriaus respondentų darbo stažo įmonėje, išsilavinimo, amžiaus ir jiems svarbių motyvinių priemonių koreliacinė analizė (N=63)

| | Amžius | Išsilavinimas | Darbo stažas | k1401 | k1402 | k1403 | k1404 | k1405 | k1406 | k1407 | k1408 | k1409 | k1410 | k1411 | k1412 | k1413 | k1414 | k1415 | k1416 | |
|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| Amžius | 1,000 | ,040 | ,386** | -,189 | -,247 | -,165 | -,137 | -,253 | -,077 | -,306** | -,173 | -,138 | -,160 | -,286** | -,023 | -,193 | -,147 | -,186 | -,124 | |
| | | ,756 | ,002 | ,145 | ,057 | ,212 | ,302 | ,053 | ,561 | ,017 | ,190 | ,299 | ,225 | ,030 | ,860 | ,143 | ,267 | ,158 | ,351 | |
| Išsilavinimas | ,040 | 1,000 | -,079 | ,262** | ,152 | ,023 | ,182 | ,223 | ,173 | ,188 | -,183 | ,230 | ,218 | ,071 | ,212 | ,103 | ,047 | ,413** | -,137 | |
| | | | ,537 | ,041 | ,246 | ,865 | ,168 | ,090 | ,191 | ,151 | ,166 | ,079 | ,097 | ,595 | ,107 | ,438 | ,726 | ,001 | ,302 | |
| Darbo stažas | ,386** | -,079 | 1,000 | ,042 | -,244 | -,167 | -,209 | -,225 | -,215 | -,075 | -,309** | -,201 | -,226 | -,218 | -,116 | -,124 | -,102 | ,124 | -,093 | |
| | | ,537 | | ,747 | ,060 | ,206 | ,112 | ,087 | ,102 | ,568 | ,017 | ,126 | ,085 | ,099 | ,382 | ,349 | ,441 | ,348 | ,485 | |
| k1401 | -,189 | ,262** | ,042 | 1,000 | ,506** | ,109 | ,194 | ,228 | ,043 | ,178 | ,067 | ,249 | ,048 | ,157 | ,042 | ,030 | ,057 | ,080 | ,080 | |
| | | ,041 | ,747 | | ,000 | ,412 | ,140 | ,082 | ,749 | ,179 | ,613 | ,057 | ,718 | ,240 | ,753 | ,821 | ,666 | ,549 | ,553 | |
| k1402 | -,247 | ,152 | -,244 | ,506** | 1,000 | ,101 | ,371** | ,354** | ,332** | ,188 | ,403** | ,390** | ,221 | ,186 | ,212 | ,196 | ,324** | -,008 | ,236 | |
| | | ,246 | ,060 | ,000 | | ,448 | ,004 | ,006 | ,010 | ,154 | ,002 | ,002 | ,092 | ,161 | ,106 | ,136 | ,012 | ,951 | ,074 | |
| k1403 | -,165 | ,023 | -,167 | ,109 | ,101 | 1,000 | ,529** | ,474** | ,588** | ,690** | ,415** | ,568** | ,574** | ,596** | ,679** | ,613** | ,555** | ,339** | ,622** | |
| | | ,865 | ,206 | ,412 | ,448 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,009 | ,000 | |
| k1404 | -,137 | ,182 | -,209 | ,194 | ,371** | ,529** | 1,000 | ,662** | ,761** | ,654** | ,625** | ,729** | ,564** | ,598** | ,725** | ,575** | ,646** | ,171 | ,506** | |
| | | ,302 | ,112 | ,140 | ,004 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,195 | ,000 |
| k1405 | -,253 | ,223 | -,225 | ,228 | ,354** | ,474** | ,662** | 1,000 | ,599** | ,622** | ,694** | ,568** | ,364** | ,661** | ,493** | ,502** | ,555** | ,309** | ,654** | |
| | | ,053 | ,087 | ,082 | ,006 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,005 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,017 | ,000 |
| k1406 | -,077 | ,173 | -,215 | ,043 | ,332** | ,588** | ,761** | ,599** | 1,000 | ,776** | ,610** | ,871** | ,703** | ,615** | ,864** | ,714** | ,810** | ,227 | ,668** | |
| | | ,561 | ,102 | ,749 | ,010 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,083 | ,000 |
| k1407 | -,306** | ,188 | -,075 | ,178 | ,188 | ,690** | ,654** | ,622** | ,776** | 1,000 | ,492** | ,810** | ,730** | ,752** | ,813** | ,771** | ,739** | ,289** | ,812** | |
| | | ,017 | ,568 | ,179 | ,154 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,026 | ,000 | |
| k1408 | -,173 | -,183 | -,309** | ,067 | ,403** | ,415** | ,625** | ,694** | ,610 | ,492 | 1,000 | ,586** | ,344** | ,633** | ,476** | ,432** | ,505** | ,434** | ,546** | |
| | | ,190 | ,017 | ,613 | ,002 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,008 | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,001 | ,000 | |
| k1409 | -,138 | ,230 | -,201 | ,249 | ,390** | ,568** | ,729** | ,568** | ,871** | ,810** | ,586** | 1,000 | ,690** | ,601** | ,777** | ,649** | ,683** | ,199** | ,671** | |
| | | ,299 | ,126 | ,057 | ,002 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,131 | ,000 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|---------------|-----------------|---------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| k1410 | -,160 ,225 | ,218 ,097 | -,226 ,085 | ,048 ,718 | ,221 ,092 | ,574** ,000 | ,564** ,000 | ,364** ,005 | ,703** ,000 | ,730** ,000 | ,344** ,008 | ,690** ,000 | 1,000 | ,635** ,000 | ,816** ,000 | ,824** ,000 | ,646** ,000 | ,014 ,913 | ,682** ,000 |
| k1411 | -,286 ,030 | ,071 ,595 | -,218 ,099 | ,157 ,240 | ,186 ,161 | ,596** ,000 | ,598** ,000 | ,661** ,000 | ,615** ,000 | ,752** ,000 | ,633** ,000 | ,601** ,000 | ,635** ,000 | 1,000 | ,683** ,000 | ,693** ,000 | ,567** ,000 | ,374** ,004 | ,791** ,000 |
| k1412 | -,023 ,860 | ,212 ,107 | -,116 ,382 | ,042 ,753 | ,212 ,106 | ,679** ,000 | ,725** ,000 | ,493** ,000 | ,864** ,000 | ,813** ,000 | ,476** ,000 | ,777** ,000 | ,816** ,000 | ,683** ,000 | 1,000 | ,808** ,000 | ,809** ,000 | ,220 ,095 | ,716** ,000 |
| k1413 | -,193 ,143 | ,103 ,438 | -,124 ,349 | ,030 ,821 | ,196 ,136 | ,613** ,000 | ,575** ,000 | ,502** ,000 | ,714** ,000 | ,771** ,000 | ,432** ,001 | ,649** ,000 | ,824** ,000 | ,693** ,000 | ,808** ,000 | 1,000 | ,763** ,000 | ,279 ,033 | ,731** ,000 |
| k1414 | -,147 ,267 | ,047 ,726 | -,102 ,441 | ,057 ,666 | ,324** ,012 | ,555** ,000 | ,646** ,000 | ,555** ,000 | ,810** ,000 | ,739** ,000 | ,505** ,000 | ,683** ,000 | ,646** ,000 | ,567** ,000 | ,809** ,000 | ,763** ,000 | 1,000 | ,239 ,068 | ,638** ,000 |
| k1415 | -,186 ,158 | -,413** ,001 | ,124 ,348 | ,080 ,549 | -,008 ,951 | ,339** ,009 | ,171 ,195 | ,309** ,017 | ,227 ,083 | ,289** ,026 | ,434** ,001 | ,199 ,131 | ,014 ,913 | ,374** ,004 | ,220 ,095 | ,279** ,033 | ,239 ,068 | 1,000 | ,268** ,042 |
| k1416 | -,124 ,351 | ,137 ,302 | -,093 ,485 | ,080 ,553 | ,236 ,074 | ,622** ,000 | ,506** ,000 | ,654** ,000 | ,668** ,000 | ,812** ,000 | ,546** ,000 | ,671** ,000 | ,682** ,000 | ,791** ,000 | ,716** ,000 | ,731** ,000 | ,638** ,000 | ,268** ,042 | 1,000 |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus rezultatus su SPSS 20.0 programa.

Paiškinimai: 14.01. Darbo užmokestis; 14.02. Premijos, priedai prie atlyginimo; 14.03. Stažuotės, komandiruotės; 14.04. Papildomos atostogos; 14.05. Dovanos; 14.06. Socialinės garantijos; 14.07. Kvalifikacijos kėlimas, mokymosi galimybės; 14.08. Tarnybinis transportas ar transporto išlaidų apmokėjimas; 14.09. Gyvybės draudimas ar medicinos išlaidų apmokėjimas (visiškas ar dalinis); 14.10. Geras psichologinis mikroklimatas; 14.11. Karjeros galimybės; 14.12. Pasitikėjimas ir atsakomybė; 14.13. Saviraiškos galimybės; 14.14. Darbo pripažinimas ir įvertinimas; 14.15. Galimybė dalyvauti organizacijos valdyme; 14.16. Darbovietės prestižas.

Studentė: Jelena Valeckienė

Darbo pristatymo data:

Elektroninio pašto adresas: a.valeckiene@gmail.com

Mob. Tel : +37064700704