

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETO
VADYBOS INSTITUTAS

IEVA JANKAUSKAITĖ

DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS EFEKTYVUMO DIDINIMO
GALIMYBĖS (PANEVĖŽIO M. PAGRINDINĖS MOKYKLOS IR PRIVATAUS
SEKTORIAUS ĮMONĖS „X“ ATVEJO LYGINAMOJI ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas:
Prof. dr. V. Gražulis

Vilnius, 2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETO
VADYBOS INSTITUTAS

IEVA JANKAUSKAITĖ

Lyderystės ir pokyčių vadybos nuolatinės studijos

DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS EFEKTYVUMO DIDINIMO
GALIMYBĖS (PANEVĖŽIO M. PAGRINDINĖS MOKYKLOS IR PRIVATAUS
SEKTORIAUS ĮMONĖS „X“ ATVEJO LYGINAMOJI ANALIZĖ

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N61001

Darbo vadovas:

Prof. dr. V. Gražulis

_____ 2014-11-15

Recenzentas

2014

Atliko:

LPVmns3-01 grupės studentė

Ieva Jankauskaitė

_____ 2014-11-15

Vilnius, 2014

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	6
1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMA IR ĮMONĖS EFEKTYVUMO DIDINIMO GALIMYBĖS.....	9
1.1. Motyvacijos ir motyvavimo sistemos sampratų teorinė analizė.....	9
1.2. Motyvacijos teorijos darbo kontekste.....	12
1.3. Motyvacinės sistemos sudedamosios dalys.....	18
1.4. Motyvacinių sistemų analizė privataus bei viešojo sektoriaus įmonėse.....	25
1.5. Darbuotojų efektyvumas ir jį lemiantys veiksniai.....	28
2. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS ĮMONIŲ MOTYVACINIŲ SISTEMŲ TYRIMO METODINIS PAGRINDIMAS	33
2.1. Tyrimo užduotys ir įvertinimo būdai.....	33
2.2. Tiriamų organizacijų charakteristika	36
3. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS ĮMONIŲ MOTYVAVIMO SISTEMŲ IR EFEKTYVUMO DIDINIMO GALIMYBIŲ TYRIMAS	39
3.1. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal demografinius duomenis	39
3.2. Viešojo ir privataus sektoriaus įmonių motyvavimo sistemos analizė.....	41
3.2.1. Viešojo ir privataus sektoriaus įmonių darbuotojus motyvuojančių veiksnių analizė	42
3.2.2. Viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse naudojamų motyvavimo sistemų analizė	47
3.2.3. Viešojo ir privataus sektoriaus įmonių darbuotojus motyvuojančių veiksnių ir įmonėse naudojamų motyvavimo sistemų lyginamoji analizė	50
3.2.4. Viešojo ir privataus sektoriaus įmonių efektyvumo didinimo galimybės.....	53
3.2.5. Tyrimo ribotumai	55
IŠVADOS.....	56
PASIŪLYMAI	58
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	60
SANTRAUKA	63
SUMMARY	65
PRIEDAI.....	67

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Motyvacijos modelis.

2 pav. Elgesio pokyčiai aiškinami pastiprinimo teorija.

3 pav. S. P. Robbinso atlygio sistemos struktūra.

4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.

5 pav. Viešojo ir privataus sektoriaus įmonių darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių.

6 pav. Viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą tiriamoje įmonėje.

7 pav. Viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų išskirti veiksniai, kurie paskatintų juos keisti darbovietę.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Darbo motyvacijos požiūrių raida.

2 lentelė. A. Maslowo poreikių hierarchijos piramidė darbo kontekste.

3 lentelė. Įmonėse naudojamos darbuotojų motyvavimo programos.

4 lentelė. Klausimyno veiksmų pasiskirstymo teorinis pagrindimas.

5 lentelė. Tyrimo klausimų ir teiginių pasiskirstymas pagal išskirtus motyvacinius veiksmus

6 lentelė. Tyrimo klausimų tikslai ir vidinio suderinamumo koeficientas.

7 lentelė. Pirmojo klausimų bloko, matuojančio darbuotojus motyvuojančius veiksmus, atsakymų pasiskirstymas.

8 lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojus motyvuojančių veiksmų vertinimai pagal lytį (moteris).

9 lentelė. Motyvavimo veiksniai naudojami viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse (antrasis klausimų blokas).

10 lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus įmonių darbuotojus motyvuojančių veiksmų ir įmonėse naudojamų motyvacinių sistemų palyginimas.

11 lentelė. Motyvacinių veiksmų skalių skirstiniai.

12 lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus įmonių klausimyno skalių įverčių palyginimas.

13 lentelė. Darbuotojus motyvuojančių veiksmų ir įmonėje naudojamos motyvacinės sistemos vertinimų palyginimas pagal darbuotojų lytį ir amžių.

IVADAS

Temos aktualumas. Neįmanoma, kad įmonė pasiektų gerų rezultatų be žmonių pagalbos. Tik jų efektyvaus darbo jėga įmonė dirba pelningai, tačiau, kad darbuotojai būtų „atsidavę“ įmonei, juos reikia motyvuoti, sukurti darbuotojams palankias motyvavimo sistemas bei įkvepiančią įmonės strategiją, kad darbuotojai jaustųsi dirbantys ne kitų, tačiau ir savo pačių labui. Yra sukurta įvairiausių darbuotojų skatinimo būdų bei motyvavimo sistemų, tačiau ne visos jos yra veiksmingos, todėl šio darbo tema yra aktuali tuo, kad aiškinamasi ar skirtingų sektorių įmonėse yra naudojamos darbuotojų lūkesčius atitinkančios motyvavimo sistemos, galbūt jos yra identiškos abiejuose sektoriuose, jei skirtingos, tai kokios, ir kaip jos lemia darbuotojų efektyvumą toje įmonėje. Nuo 1950-ųjų iki maždaug 1985-ųjų (Boulter, N. ir kiti, 1998) finansinis atlygis buvo viena pagrindinių darbuotojus motyvuojančių priemonių, tačiau laikai keičiasi ir šiandieninėje tobulėjančioje visuomenėje, kai bėgant laikui yra naudojamos vis pažangesnės priemonės tiek buityje, tiek pramonėje, nebeužtenka, kad darbuotojas gerai dirbtų jį motyvuoti vien piniginiu atlygiu, todėl darbdaviai naudoja įvairiausias motyvavimo sistemas, kurios didina darbuotojų įsitraukimą ir darbo efektyvumą. Mokslininkai apie XX a. pb. pastebėjo, kad žema darbinė motyvacija ir netinkamas elgesys neigiamai veikia darbuotojus ir mažina organizacijos efektyvumą (U. Kleinbeck ir kt., 2000). G. Genevičiūtė-Janonienė ir A. Endriulaitienė (2008) teigia, kad darbo motyvacijai įtakos turi darbuotojo tikėjimas savo efektyvumu, kuris atliekant užduotį padeda įvertinti jo motyvacijos lygį, tačiau vis dar didžioji organizacijų dalis mažai dėmesio skiria motyvacinių sistemų tobulinimui, ypač viešojo administravimo organizacijos. Tai gal vis tik teisinga yra T. R. Krause'io (2000) mintis, kad individai turi būti daugiau nei motyvuoti, tam kad būtų efektyvūs. Jie turi būti įsitraukę ir įgalinti, kad darytų tinkamus dalykus efektyviai.

Temos iširtumas. Darbuotojų motyvavimo tema yra sulaukusi daug dėmesio tiek iš psichologų, tiek iš vadybininkų, organizacijos teoretikų ar praktikų. Užsienyje ši problema buvo nagrinėjama tokių vadybos teoretikų kaip F. Tayloras (1914), A. Maslowas (2006), F. Herzbergas (R. L. Daft, 2000) ir kt. Lietuvoje darbo motyvacijos tyrimai buvo pradėti vykdyti dar 1927 m. J. Vabalo - Gudaičio ir A. Gučo, vėliau motyvacijos tyrimus tęsė V. Barvydienė, I. Bučiūnienė, V. Dubinas, P. Jucevičienė, J. Kasiulis, A. Sakalas, D. Šavareikienė, V. Šilingienė ir kt. (Kasiulis ir Barvydienė, 2001).

Yra nemažai tyrimų nagrinėjančių šią temą, tačiau didžioji jų dalis apima tik vadovus ar ypač aukštą kvalifikaciją ar specialias žinias turinčius asmenis, pvz. IT specialistus (H. Dotan, 2009), o ne bendrai darbuotojus visos organizacijos lygmeniu (Diržytė A. ir kt. 2010), todėl šiuo darbu bus bandoma palyginti viešojo ir privataus sektoriaus įmonių skirtingos kvalifikacijos bei skirtingose pareigose dirbančius asmenis motyvuojančius veiksnius, įmonėse naudojamas motyvavimo sistemas bei motyvacinių sistemų efektyvumo didinimo galimybes.

Darbo naujumas. Motyvavimo sistemos ir darbo efektyvumą gerinantys veiksniai yra gana plačiai tyrinėta tema, tačiau atlikta ganėtinai mažai tyrimų lyginančių viešojo ir privataus sektoriaus motyvavimo sistemas bei efektyvumo gerinimo galimybes. Daugelyje literatūros šaltinių yra išskiriama, jog viešajame sektoriuje kaip ir ne pelno siekiančiose organizacijose aukščiau visko yra žmogus, o privačiame sektoriuje dirba labiau egoistiškos asmenybės, kurioms rūpi materialūs dalykai, todėl šio darbo metu bus bandoma nustatyti, kokie yra Lietuvos privataus bei viešojo sektoriaus įmonėse naudojamų motyvavimo sistemų skirtumai / panašumai bei efektyvumo didinimo galimybės.

Tyrimo objektas. Viešajame ir privačiame sektoriuose naudojamų motyvavimo sistemų panašumai, skirtumai ir efektyvumo gerinimo galimybės.

Problema. Visiems yra žinoma, jog motyvuoti darbuotojai dirba geriau, tačiau kas juos motyvuoja? Kokie naudojamos motyvacinės sistemos veiksniai labiausiai motyvuoja darbuotojus dirbti efektyviai ir kuo skiriasi motyvacinės sistemos Lietuvos viešajame ir privačiame sektoriuose. Tiriant viešojo ir privataus sektoriaus motyvavimo sistemas buvo iškeltos tokios **hipotezės**:

H1: viešojo sektoriaus darbuotojus labiau motyvuoja moraliniai veiksniai, o privataus sektoriaus – materialiniai.

H2: : tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojas motyvuoja tokie patys veiksniai.

H3 tirtų įmonių motyvavimo sistemos yra sukurtos taip, kad viešojo sektoriaus įmonės darbuotojai labiausiai yra motyvuojami darbo turiniu ir kt. moraliniais veiksniais, o privataus sektoriaus įmonėje darbo užmokesčiu bei kt. materialiais veiksniais.

Darbo tikslas. Ištirti Panevėžio m. pagrindinės mokyklos bei privataus sektoriaus įmonės „X“ motyvavimo sistemas ir efektyvumo didinimo galimybes.

Darbo uždaviniai:

1. Apsibrėžti organizacijos motyvavimo sistemos ir darbuotojų efektyvumą gerinančius veiksnius teoriniu aspektu;
2. Išanalizuoti pasirinktų viešojo bei privataus sektoriaus organizacijų motyvavimo sistemas;
3. Identifikuoti viešojo bei privataus sektoriaus darbuotojus motyvuojančius veiksnius, jų panašumus ir skirtumus;
4. Identifikuoti viešojo ir privataus sektoriaus įmonių efektyvumą didinančius veiksnius.

Tyrimo metodai. Tyrimas atliktas naudojant mokslinės literatūros šaltinių analizę, paremtą lyginamuoju ir apibendrinimo metodais. Statistinei įmonių darbuotojų duomenų analizei pasirinktas kiekybinis tyrimas - anketinė apklausa. Statistinis empirinio tyrimo rezultatų apdorojimas atliktas naudojant statistikos analizės programinę įrangą MS Excel ir SPSS 17.0.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro įvadas (pristatoma nagrinėjama tema, jos aktualumas ir naujumas) teorinė (analizuojamos motyvacijos teorijos, darbuotojus motyvuojančios

veiksniai bei jų įtaka darbo efektyvumui), metodologinė (pristatoma tyrimo metodika) ir empirinė (analizuojami tyrimo duomenys) dalys, išvados, rekomendacijos, bibliografijos šaltinių sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis bei priedai. Magistro baigiamojo darbo apimtis – 73 puslapiai. Darbą iliustruojančios medžiagos apimtį sudaro 13 lentelių, 7 paveikslai. Darbe panaudoti 51 literatūros šaltinis. Darbo apimtis siekia 73 puslapius.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMA IR ĮMONĖS EFEKTYVUMO DIDINIMO GALIMYBĖS

Dar senų senovėje buvo naudojamos įvairios paskatos ir bausmės, kadangi noras būti paskatintam būdingas visam gyvajam pasauliui: augintinių dresiravimas vyksta naudojant paskatas – skanėstus, nusižengus, naudojamos neigiamos paskatos – bausmės – rimbas ar pan. Žmonių pasaulyje tai nėra taip primityvu, tačiau iš esmės labai panašu, norint kad individas elgtųsi vienaip ar kitaip reikia jį paskatinti, t.y. „sumotyvuoti“, ypač darbo kontekste, kad žmogus dirbtų efektyviai įmonės labui.

Organizacijos negali judėti į priekį be žmonių. Viso pasaulio verslo lyderiai žino, kad darbuotojų išlaikymas įsitraukusiais gali nulemti verslo sėkmę ar nesėkmę (M. August, 2013). Ne tik darbuotojų įsitraukimas, tačiau ir motyvacija yra vieni pagrindinių darbuotojų efektyvumą skatinančių veiksnių.

R. L. Daftas (2002) teigia, jog darbuotojų motyvacija lemia įmonės produktyvumą, todėl vadovų pareiga yra nukreipti darbuotojų motyvaciją taip, jog būtų pasiekti įmonės tikslai. Įvairūs motyvacijos tyrimai leidžia vadovams geriau suprasti, kokie veiksniai inicijuoja žmonių veiksmus, kas lemia jų elgesio pasirinkimą bei kodėl tam tikras elgesys tampa nuolatiniu.

Pasak V. Šilingienės ir A. Sakalo (2000, cit. pagal V. Gražulis ir kt., 2012), vadybos mokslo teorijoje yra išskiriamos kelios pagrindinės darbuotojų motyvavimo sistemų efektyvumo prielaidos:

- 1) motyvavimo sistema turi būti kuo glaudžiau susieta su darbo atlikimu ar darbo rezultatais;
- 2) motyvavimo sistema, jei įmanoma, turėtų atsižvelgti į individualias darbuotojų savybes. Ji turėtų būti kuriama suprantant, kad skirtingi žmonės iš darbo siekia skirtingo atlyginimo;
- 3) motyvavimo sistema turi perteikti vadovavimo stilių ir įmonės organizacinę struktūrą;
- 4) motyvavimo sistema turi būti suderinta su vidine organizacine kultūra, atmosfera;
- 5) motyvavimo sistemos turi būti kruopščiai parengtos, kad jas būtų galima tinkamai pritaikyti, ir kad tikslai atspindėtų esamas technologines ir organizacines sąlygas.

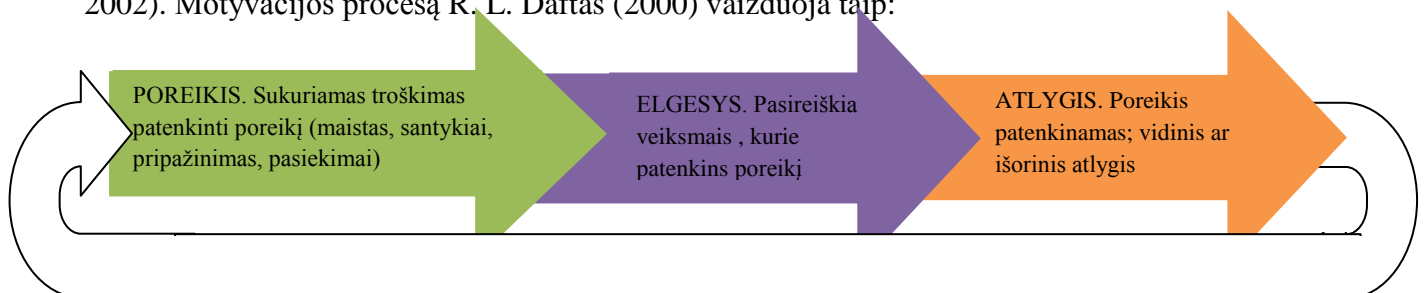
Apibendrinant, galima teigti, jog darbo efektyvumas ir darbuotojų motyvacija yra neatsiejami veiksniai, todėl yra tikslinga analizuoti ne tik kas motyvuoja darbuotojus, tačiau ir pačią motyvavimo sistemą, kadangi nepakankamai motyvuojant darbuotojus, jie dirba neefektyviai ir tai daro neigiamą įtaką įmonės rezultatams.

1.1. Motyvacijos ir motyvavimo sistemos sampratų teorinė analizė

Analizuojant motyvavimo sistemas ir jų reikšmę įmonės efektyvumui svarbu apsibrėžti ne tik motyvavimo sistemas, bet ir motyvacijos sampratas, kadangi šie faktoriai yra glaudžiai susiję

tarpusavyje ir kartu daro įtaką įmonės rezultatams. XX amžiuje buvo sukurta daugybė motyvacijos teorijų, kuriomis bandyta paaiškinti kokie yra dirbančių žmonių tikslai bei poreikiai, t.y. kas juos verčia dirbti įmonės labui. Pasak R. S. Feldmano (1990) visos šios teorijos skiriasi pagal tai, kaip apibrėžia biologinius, kognityvinius ir socialinius faktorius, tačiau jos visos siekia paaiškinti tą „energiją“, kuri visus žmones motyvuoja daryti tam tikrus dalykus.

Motyvacijos sąvoka pirmąkart paminėta praėjusio amžiaus dvidešimtajame dešimtmetyje, tačiau motyvacijos sampratos pradžia taip pat būtų galima laikyti Zigmundo Freudo darbus, kuriuose jis išskyrė du bazinius gyvenimo ir mirties instinktus, kurie teikia energiją žmogui patenkinti įvairius poreikius. 1932 metais W. McDougallas (P. M. Gollwitzer ir kt., 2001) išskyrė 18 poreikių, kuriuos jis laikė instinktais nulemiančiais žmogaus elgesį. Visų pirma, motyvaciją bandyta paaiškinti instinktais – įgimtais elgesio modeliais, kurie yra biologiškai nulemti, taip pat draivais/ varomosiomis jėgomis (angl. *drive*) – motyvacine įtampa ar sužadiniu, kuris suaktyviną elgesį, kad būtų patenkinti pirminiai (baziniai organizmo poreikiai: troškulys, alkis, miegas, seksas) ar antriniai (ne biologiniai, tačiau iš ankstesnės patirties atsiradę poreikiai: pripažinimo, socialiniai ir pan.) poreikiai. Taip pat biologinių poreikių patenkinimą buvo bandyta paaiškinti homeostaze – procesu, kuriuo organizmas bando išlaikyti vidinę biologinę „pusiausvyrą“ – balansą (R.S. Feldman, 1990). D. C. McClellandas (1971) naudojo motyvo sąvoką aiškindamas kodėl asmuo gali būti įtrauktas į virtinę veiksmų norint pasiekti kažkokį tai tikslą, pvz. būti vandenyje, užkasti ko nors, bėgti nuo ropojančio voro. Pasak Davido C. McClellando (1971) motyvacija pateikia žmogui tam tikrą atsaką/ elgesį, kad norimas tikslas būtų pasiektas greitai ir efektyviai. Motyvacija žmogui padeda sukelti energiją, nukreipti (ar pakeisti) ir pasirinkti tinkamą elgesį. Nemotyvuotas elgesys yra „išsklaidytas“, ekspresyvus ir nėra nukreiptas į konkretaus tikslo pasiekimą, taip pat apibūdinamas kaip pastovus ar nuspėjamas atsakas, kai matomas staigus žmogaus elgesio pokytis ir elgiamasi visai ne taip kaip iš jo buvo tikėtasi, tokiu atveju galima manyti, jog veikia motyvai. Motyvu yra aiškinamas keistas ir netikėtas elgesys. Kiek vėliau įsivyravo nuomonė, jog žmonės turi bazinius poreikius (numalšinti alkį), pasiekimų ar piniginės naudos, kurios yra paverčiamos vidine „jėga“ motyvuojančia elgtis taip, kad patenkintų atitinkamą poreikį. Kai elgesys yra atliekamas sėkmingai ir poreikis patenkinamas, žmogus jaučia pasitenkinimą. Tas jausmas žmogui leidžia suprasti, jog elgesys buvo tinkamas ir galės būti naudojamas toliau ateityje (R. L. Daft, 2002). Motyvacijos procesą R. L. Daftas (2000) vaizduoja taip:



1 pav. Motyvacijos modelis.

Šaltinis: parengta pagal R. L. Daft 2000, p. 535.

Motyvaciją galima apibrėžti individų pastangomis ir elgesiu išpildyti jų troškimus ar norus, t.y. pasiekti / aktualizuoti savo tikslą. Individų motyvacija, tai ne išorinių veiksnių pasekmė, bet natūrali vidinė būseną, kylanti atsiradus sėkmės troškimui ar tikėjimui, jog individas gali tai suvaldyti. Jeigu individui pavyksta mąstyti pozityviai, imtis iniciatyvos ir prisiimti atsakomybę, būtent jei individas gali skatinti savo pozityvias idėjas tuomet jis sėkmingai atras savyje sėkmės motyvaciją. Emocinis intelektas ir organizacinis pilietiškumas taip pat apibūdina vidinę darbo motyvaciją (R. L. Daft, 2000).

Pasak F. Klupšo (2009) įmonių vadovai norėdami motyvuoti darbuotojus dirbti efektyviai turi taikyti „pagrįstą motyvavimo priemonių sistemą: mokėti darbo užmokestį, premijas ir kitus priedus, užtikrinti socialines garantijas, gerinti darbo aplinką ir įmonės kultūrą, organizuoti grupinį darbą, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, sudaryti profesinės karjeros bei kvalifikacijos tobulinimo galimybes, daugiau užduočių bei atsakomybės deleguoti darbuotojams, teikti darbuotojams informaciją apie jų darbo tikslus, vietą įmonės rezultatuose bei darbo kokybę, vertinti darbuotojus“ (F. Klupšas, 2009, p. 39). Tokia sistema atitinka kitų autorių naudojamą darbuotojų motyvavimo modelių sąvoką (L. Marcinkevičiūtė, 2005) – kompleksinių motyvavimo priemonių naudojimą. Toks įvairių priemonių naudojimas sumažina darbuotojų kaitą, demotyvaciją, padidina darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą darbu, klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis/ aptarnavimu bei pagerina finansinius įmonės rezultatus (L. Marcinkevičiūtė, 2005; J. Willey, 2010).

Individas kuris elgiasi pagal save, sukuria palankias aplinkybes savo tikslams pasiekti, stengiasi padaryti daugiau nei turėtų, nepasiduoda kliūtims, ir elgiasi tikėdamasis būti sėkmingas be jokių abejonių, kad gali nepasisiekti. Individai nuolat save motyvuojantys trokšta būti sėkmingi. Šis gebėjimas yra ypač palankus tokiomis aplinkybėmis, kai susiduriama su sunkumais ir žinoma įvykių priešprieša individo troškimams. Individas, kuris gali save motyvuoti įtakoja progresą ir be baimės pasipriešina sunkumams (K. Ozyer, Y. Ero, I. Alici, 2012).

Pasak I. Matuzienės ir L. Aleknavičienės (2009, p. 181) motyvacija – „tai tam tikrų motyvų visuma, priverčianti žmogų imtis aktyvios veiklos. Kitaip tariant, motyvacija yra vienas pagrindinių veiksnių, sąlygojančių žmogaus darbinės veiklos rezultatus“.

Motyvacijos sistema – įvairių finansinių ir nefinansinių motyvavimo priemonių visuma, kurios būtų suderintos su organizacijos kultūra, atmosfera, struktūra bei valdymo stiliumi (D. Šavareikienė, 2008, p.23).

Davidas C. McClellandas (1971) išskyrė motyvacijos kintamuosius: išorinius (poreikiai ir paskatos), kurie priklauso nuo aplinkos yra kintantys ir matuojami pagal situaciją, ir vidinius (tikslai ir motyvo dispozicijos) – yra stabilios, priklauso nuo žmogaus ir apibrėžia atsaką į tam tikrą situaciją. Išoriniai motyvaciniai poreikiai gali individą privesti prie tam tikrų paskatų ir jei poreikis yra su paskatų perspektyva, kuri yra egzistuojančios motyvo dispozicijos tikslas. M. H. Faganas ir kt. (2008,

cit. pagal I. Matuzienė ir kt., 2009) išskiria vidinę ir išorinę motyvaciją. Vidinė motyvacija yra laikoma, kai veikla yra daroma dėl pačios veiklos įdomumo ir suteikiamo malonumo, o išorinė motyvacija, kai veikla daroma dėl rezultatų. H. G. Rainey'is (2003 cit. pagal I. Matuzienė ir kt., 2009) vidinei motyvacijai priskiria darbo turinį, veiklos laisvę, darbo įvairovę, o išorinei motyvacijai – materialinį atlygį: atlyginimą, premijas, kt. finansines paskatas bei nematerialinį atlygį. Panašaus požiūrio laikosi ir A. Pinningtonas, T. Edwardsas (2000, cit. pagal I. Matuzienė ir kt., 2009), jie teigia, kad darbuotojui svarbiausia yra atlygis už darbą, kai vidinis atlygis gaunamas proceso metu, o išorinį atlygį suteikia organizacija (finansinis atlygis, ugdymosi galimybės, kvalifikacijos kėlimo kursai). D. Lipinskienė (2012) darbuotojų motyvacijoje taip pat išskiria materialines ir moralines priemones, o jų visumą apibrėžia kaip atlygio sistemą. Atlygiu yra laikomi tiek materialiniai, tiek nematerialiniai atlygiai, kurie yra vertingi žmogui ir patenkina visus visų darbuotojų poreikius. Materialinės motyvavimo priemonės gali būti priskirtos išorinei motyvacijai ir išreiškiamos pinigine verte, o nematerialinės motyvavimo priemonės yra priskiriamos vidinei motyvacijai ir turi psichologinį poveikį darbuotojui (D. Lipinskienė, 2012).

Motyvavimo sistema – visuma darbuotojus motyvuojančių priemonių ir būdų, kuriuos taiko organizacija, siekdama užtikrinti aukštą personalo motyvaciją.

Dėl nuolat besikeičiančių aplinkos sąlygų motyvaciniai veiksniai negali likti tokie patys, jie turi kisti kartu su aplinka ar prisitaikyti prie jos.

1.2. Motyvacijos teorijos darbo kontekste

Požiūrių į motyvaciją yra įvairių, tačiau juos galima suklasifikuoti į keturias pagrindines kategorijas (žr. 1 lentelėje).

1 lentelė. Darbo motyvacijos požiūrių raida.

Tradicinis požiūris	Žmonių santykių požiūris:	Žmogiškųjų išteklių požiūris:
F. W. Taylor (1914) siūloma naudoti sisteminę darbuotojų darbo analizę, didinant darbuotojų efektyvumą. Geresnis ekonominis atlygis efektyviems darbuotojams; Atlygis griežtai apskaičiuojamas pagal atlikto darbo kiekį bei kokybę.	Ekonominis žmogus palaipsniui pakeistas socialesniu darbuotoju vadovo mintyse. Svarbiausia tampa ne ekonominis atlygis: malonūs kolegos, kurie patenkina socialinius poreikius. Pirmą kartą darbuotojai pradėti tyrinėti kaip žmonės, ir buvo "atrasta" socialaus žmogaus samprata.	Toliau nagrinėjami ekonominio ir socialinio asmens konstruktai, kad susietų juos į „ <i>visu asmens</i> “ konstrukta. Darbuotojai yra motyvuojami daugelio įvairiausių faktorių, pvz., žmonės nori daryti gerus darbus, o darbas yra natūralu ir sveika, kaip žaidimai. Darbuotojai laikomi kompetentingais ir tikima, jog gali padaryti didelį įnašą įmonės naudai, ir padėti vadovams pagerinti įmonės rezultatus.

Šaltinis: parengta autorės remiantis R. L. Daft (2000) klasifikacija, p. 534

Ketvirtoji kategorija – šiuolaikinės motyvacijos teorijos, kurias būtų galima suskirstyti dar į tris „subkategorijas“: *turinio teorijos* (pabrėžia žmogaus poreikių svarbą; pateikia įžvalgas apie darbuotojų poreikius organizacijoje ir padeda vadovams suprasti kaip darbuotojų poreikiai turėtų būti patenkinti darbo vietoje). *Proceso teorijos* domisi išmoktais procesais, kurie lemia darbuotojų elgesį. Teorijos šalininkai kreipia dėmesį į tai kaip darbuotojai siekia atlygio darbinėje aplinkoje. *Pastiprinimo* (angl. *reinforcement*) teorijos kreipia dėmesį į darbuotojų trokštamo darbinio elgesio išmokimą.

Turinio teorijos pabrėžia poreikius, kurie motyvuoja žmones. Bet kokiu laiko momentu žmonės turi bazinius poreikius maistui, pasiekimams ar piniginiam atlygiui. Šie poreikiai tampa vidiniais troškimais, kurie motyvuoja elgtis atitinkamai, kad būtų patenkintas poreikis. Žmonių poreikiai yra tarsi katalogas norų, kuriuos bus norima išpildyti. Organizacijų motyvavimo sistemos gali būti sukurtos taip, kad juos patenkintų ir nukreiptų darbuotojų energiją ir prioritetus į organizacijos tikslų siekimą (R.L. Daft, 2000).

Žinomiausia turinio teorija yra sukurta Abrahamo Maslowo – poreikių hierarchijos teorija, kuri teigia, jog žmonės yra motyvuojami net keleto poreikių ir kad tie poreikiai egzistuoja hierarchine tvarka. A. Maslowas (2006) išskyrė penkis pagrindinius motyvuojančių poreikių tipus pagal jų dominavimą (išdėstyti hierarchine tvarka, nuo bazinių (1) iki aukštesniųjų(5)):

1. *Fiziologiniai poreikiai*. Tai yra baziniai fiziologiniai žmogaus poreikiai, įskaitant maistą, vandenį ir seksą. Organizaciniu požiūriu tai būtų galima pavaizduoti kaip tinkamą darbui aplinką, pakankamas oro kiekis, tinkama temperatūra bei darbo užmokestis, kurio užtektų pragyvenimui.

2. *Saugumo poreikiai*. Tai yra poreikis saugiai ir nepavojingai fizinei bei emocinei aplinkai bei laisvei nuo priklausomybių ir smurto, tvarkingai organizuotos visuomenės. Darbo aplinkoje tai būtų saugi darbo aplinka, papildomos naudos bei užtikrintumas dėl darbo vietos.

3. *Priklausymo / Socialinis poreikis*. Šie poreikiai atspindi troškimą būti priimtam grupėje, turėti socialinių santykių, būti grupės nariu ir būti mylimam. Organizacijoje šie poreikiai daro įtaką geriems santykiams su kolegomis, komandinio darbo ir teigiamų santykių su vadovais troškimui.

4. *Pagarbos poreikis*. Šie poreikiai atspindi teigiamą savo įvaizdžio dėmesio, pripažinimo ir kitų vertinimo troškimą. Organizacijoje pagarbos poreikis atsispindi kaip motyvacija pripažinimui, padidėjusiu atsakomybės jausmu, aukštu statusu ir indėliu į organizacijos sėkmę.

5. *Savirealizacijos poreikis*. Atspindi savirealizacijos poreikį, kuris yra aukščiausias poreikių hierarchijoje. Jie rūpinasi, jog būtų didinamas individo potencialas ugdant jo kompetencijas ir tiesiog tampant geresniu žmogumi. Savirealizacijos poreikis organizacijoje gali būti realizuojamas suteikiant darbuotojams galimybę augti, tobulėti, būti kūrybingiems, dalyvauti įvairiuose mokymuose, duoti užduotis pilnas iššūkių ir leisti laisvai spręsti kaip atlikti vienus ar kitus darbus.

Remiantis A. Maslowo (2006) teorija, hierarchinėje piramidėje žemiau esantys poreikiai yra prioritetiniai, kadangi nepatenkinus jų nebus galima patenkinti aukštesniųjų, t.y. visų pirma turi būti patenkinti fiziologiniai poreikiai, tuomet bus galima tenkinti saugumo, socialinius ir kitus poreikius. Patenkinus hierarchiškai žemiau esantį poreikį tuomet aktyvuojamas aukštesnis poreikis, o dar aukščiau esantis poreikis bus neaktyvus ir apie jį žmogus negalvos, kol nebus patenkintas tarp jų esantis poreikis (R.L. Daft, 2000), tačiau pats A. Maslow (2006), teigia, jog fiziologiniai poreikiai iš dalies gali būti nuslopinti kokia kita veikla, pvz. alkį numalšinti atsigėrus vandens ar surūkius cigarete, tačiau pats alkio troškimas gali būti visai ne alkio troškimas, o paguodos ir priklausomybės trūkumas, taigi iš dalies šiuos bazinius poreikius galima apriboti, tačiau iki galo to padaryti neįmanoma ir anksčiau ar vėliau jie turės būti patenkinti. 2 lentelėje pateikiami veiklos pavyzdžiai pagal A. Maslowo (R. L. Daft, 2000) poreikių hierarchiją:

2 lentelė. A. Maslowo poreikių hierarchijos piramidė darbo kontekste

Po darbo	Poreikių hierarchija	Darbinėje aplinkoje
Išsilavinimas, religija, hobis, asmeninis augimas	Savirealizacijos poreikis	Galimybės mokytis, būti paaukštintam ir kūrybiškam
Šeimos pripažinimas, draugai bendruomenė	Pagarbos poreikis	Pripažinimas, aukštas statusas, didesnė atsakomybė
Šeima, draugai, bendruomenės grupės	Priklausymo / socialinis poreikis	Darbo grupės, klientai, kolegos, vadovai
Taika, užterštumas, smurtas	Saugumo poreikis	Saugus darbas, papildomos lengvatos
Maistas, vanduo	Fiziologinis poreikis	Karštis, oras, bazinis atlyginimas

Šaltinis: parengta pagal R.L. Daft, 2000, p. 539.

Claytonas Alderferis (R. L. Daft, 2000) modifikavo Abrahamo Maslowo poreikių hierarchijos teoriją, ją supaprastindamas ir atsižvelgdamas į kritiką dėl empirinių tyrimų/patikrinimo trūkumo, sukūrė savo ERG teoriją, kuri apima tris poreikių kategorijas:

1. *Egzistencijos poreikis* – tai fizinės gerovės poreikis.
2. *Giminystės poreikis* - tai socialinių santykių poreikis.
3. *Augimo poreikis* – tai poreikis visapusiškai tobulėti (potencialo didinimas, asmeninio tobulėjimo bei kompetencijų ugdymo troškimas).

Tiek A. Maslowo, tiek C. Alderferio teorijos yra panašios, kadangi abiejų struktūra yra hierarchinė ir jos abi yra paremtos prielaida, jog individai vienu metu gali tenkinti tik vieną poreikį ir tik patenkinus tą poreikį pereinama prie kito, tačiau C. Alderferis savo ERG teorijoje sumažino poreikių skaičių iki trijų ir teigė, jog judėjimas hierarchijoje yra sudėtingesnis, besiremiantis frustracijos – regresijos principu, t.y. nesugebėjimas patenkinti aukščiau esančio poreikio gali sukelti

regresiją į žemesnį, jau patenkintą poreikį. Taigi, darbuotojas, kuris nesugeba patenkinti asmeninio augimo poreikio gali nukreipti savo veiksmus į žemiau esantį poreikį, tuo pačiu nukreipiant veiksmus į poreikį uždirbti kuo daugiau pinigų. C. Alderferio ERG teorija yra lankstesnė nei A. Maslowo poreikių hierarchijos teorija, teigianti, jog individai hierarchinėje struktūroje gali judėti ne tik į viršų, tačiau ir į apačią priklausomai nuo jų gebėjimų patenkinti poreikius. Poreikių hierarchijos teorijos padeda paaiškinti kaip organizacijos randa būdus atpažinti darbuotojus motyvuojančius veiksnius ir skatinti jų dalyvavimą įmonės problemų sprendime (R.L. Daft, 2000).

F. Herzbergas (R.L. Daft, 2000) sukūrė dar vieną populiarią motyvacijos teoriją – dviejų faktorių teoriją. F. Herzbergas apklausė tūkstančius darbuotojų apie situacijas, kuriose jie būdavo labai motyvuoti ir situacijas, kurių metu jie būdavo nepatenkinti ir demotyvuoti. Tyrimo rezultatai parodė, jog darbo charakteristikos susijusios su nepasitenkinimu yra kitokios nei tos, kurios siejamos su pasitenkinimu, dėl ko vėliau buvo prieita išvada, kad motyvaciją lemia du faktoriai, t.y. dvi visiškai skirtingos dimensijos, kurios sąveikauja su darbuotojų elgesiu darbe. Pirmieji – higieniniai faktoriai, kurie apima buvimą ar netgi trūkumą darbo nepasitenkinimo, t.y. darbo sąlygų, atlygio, įmonės politikos ir tarpasmeninių santykių. Kai higieniniai faktoriai yra žemi, darbas tampa nemalonus ir keliantis nepasitenkinimą. Vis dėl to, aukšti higieniniai faktoriai tiesiog nepanaikina nepasitenkinimo: patys savaime jie nepadaro žmonių patenkintais ir labai motyvuotais darbe. Antrasis faktorių rinkinys - motyvuojantys veiksniai yra aukšto lygio poreikiai, kurie apima pasiekimų, pripažinimo, atsakomybės ir galimybės augti poreikius. F. Herzbergas tikėjo, jog kai nėra motyvuojančių veiksnių, darbuotojai yra neutralūs darbe, tačiau kai atsiranda motyvuojančių veiksnių, darbuotojai tampa patenkinti ir motyvuoti. Taigi, higieniniai faktoriai ir motyvuojantys veiksniai simbolizuoja du skirtingus faktorius, kurie daro įtaką motyvacijai. Higieniniai faktoriai veikia tik tuomet, kai darbuotojai yra nepatenkinti. Nesaugios darbo sąlygos ar triukšminga darbo aplinka gali lemti žmonių nepasitenkinimą: šių trukdžių pašalinimas nelems aukštos darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo. Tokie motyvuojantys veiksniai kaip iššūkiai, atsakomybė ir pripažinimas, turi būti naudojami, kad darbuotojas būtų motyvuotas ir pranoktų save darbe, t.y. būtų efektyvus.

Šios F. Herzbergo (R.L. Daft, 2000) dviejų faktorių teorijos esmė vadovams yra aiški: užtikrinant higieninius faktorius bus panaikintas darbuotojų nepasitenkinimas, tačiau tai nemotyvuos darbuotojų dirbti efektyviai. Kita vertus, pripažinimas, iššūkiai, galimybės asmeniniam tobulėjimui yra galingi motyvuojantys veiksniai, kurie lemia aukštą darbuotojų motyvaciją ir efektyvumą darbe. Vadovo pareiga yra pašalinti nepasitenkinimą keliančius veiksnius, t.y. užtikrinti bazinių higieninių faktorių patenkinimą ir jau tuomet panaudoti motyvuojančius veiksnius, patenkinsiančius aukštesnius darbuotojų poreikius, kas galiausiai nulemtų darbuotojų geresnius pasiekimus bei pasitenkinimą darbu.

Dar viena turinio motyvacijos teorija yra sukurta D. McClellando (1971). Jo poreikių teorija teigia, kad tam tikri poreikiai yra įgyjami gyvenimo eigoje, t.y. žmonės negimsta su tokiais poreikiais, tačiau gali jų išmokyti per savo gyvenimo patirtį. Trys plačiausiai ištyrinėti poreikiai yra:

1. *Pasiekimų poreikis*: troškimas nuveikti kažką sudėtingo, pasiekti aukštus sėkmės standartus, įveikti sudėtingas užduotis ir pranokti kitus;
2. *Pripažinimo poreikis*: troškimas suformuoti artimus asmeninius santykius, vengti konfliktų, ir išlaikyti šiltus santykius su kitais;
3. *Galios poreikis*: troškimas daryti įtaką ar valdyti kitus, būti atsakingam už kitus bei būti kitiems autoritetu.

Ankstyvosios gyvenimo patirtys nulemia ar žmonės išsiugdo šiuos poreikius. Jei vaikai yra skatinami elgtis pagal save ir gauti pastiprinimą, jiems bus būdinga turėti pasiekimų poreikį. Jei bus skatinami formuoti šiltus ir draugiškus ryšius su kitais žmonėmis, tuomet jiems bus būdingas pripažinimo poreikis. Jei vaikai jaus malonumą valdydami kitus, tuomet jiems bus būdingas galios poreikis (R.L. Daft, 2000). Daugiau nei 20 metų D. McClellandas tyrinėjo žmonių poreikius ir jų poveikį valdymui. Žmonės, kurie turi pasiekimų poreikį, yra linkę būti verslininkais. Jiems patinka daryti kažką geriau nei konkurentams ir prisiimti protingą verslo riziką. Kita vertus, žmonės, kuriems yra būdingas pasiekimų poreikis yra sėkmingi „integratojai“ (angl. *integrator*), kurių darbas yra koordinuoti kelių departamentų darbą organizacijoje. Integratojais gali būti prekės ženklo ar projektų vadovai, kurie turi turėti puikius bendravimo su žmonėmis įgūdžius. Žmonės, pasižymintys pasiekimų poreikiu, geba sukurti pozityvius darbo santykius su kitais (R.L. Daft, 2000). Aukštas pripažinimo poreikis dažnai siejamas su sėkmingu aukšto lygio pozicijų užėmimu organizacijoje.

Apibendrinant, turinio teorijos koncentruojasi į persidengiančius žmonių poreikius ir išskiria tuos poreikius, kurie motyvuoja žmones elgtis vienaip ar kitaip. Poreikių hierarchijos, ERG, dviejų faktorių ar D. McClellando poreikių teorijos, visos jos padeda vadovams suprasti žmonių motyvus. Tokiu būdu vadovai gali kurti darbą ar įmonės motyvacinę susitemą, kuri patenkintų darbuotojų poreikius bei sukeltų tinkamą ir sėkmingą darbinį elgesį.

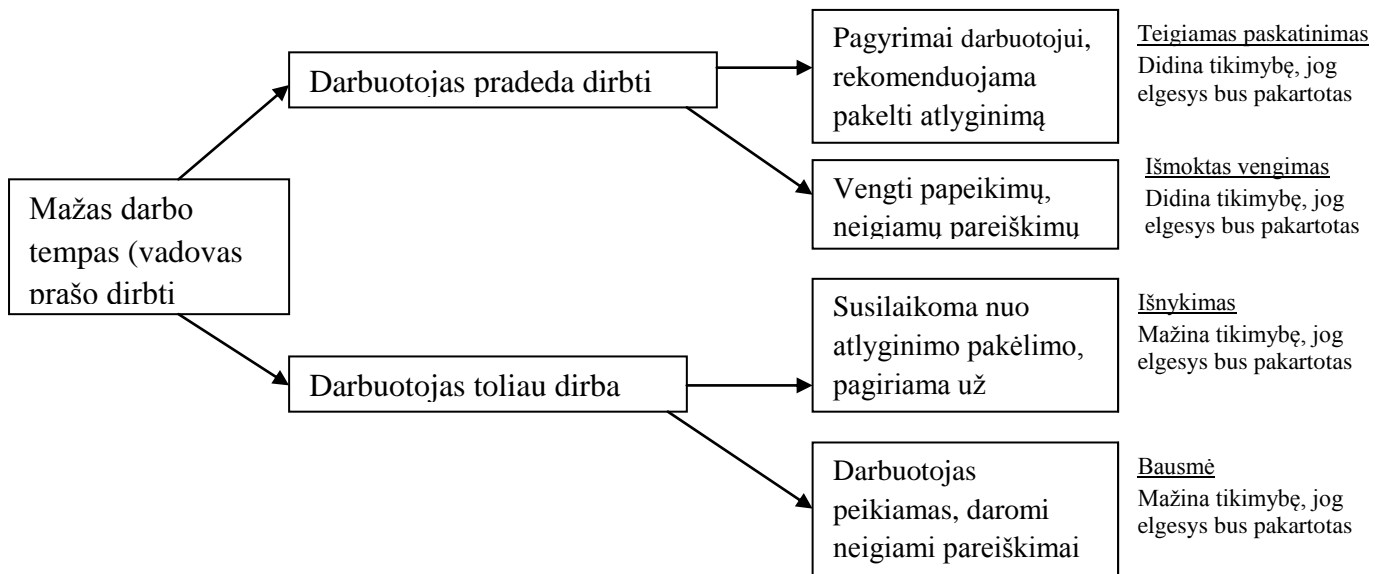
Proceso teorijos: aiškina kaip darbuotojai pasirenka elgesio modelius, kad patenkintų savo poreikius, lemiančius sėkmingus jų pasirinkimus. Yra dvi pagrindinės procesų teorijos: teisingumo (angl. *equity*) ir lūkesčių (angl. *expectancy*). J. S. Adamso (R. L. Daft, 2000) teisingumo teorija dėmesį kreipia į individų suvokimą kaip sąžiningai jie yra apdovanojami palyginus su kitais. Šios teorijos pagrindinis teiginys, jog darbuotojai yra motyvuoti siekti socialinio teisingumo, t.y. kad už taip pat atliktą darbą visi gaus tokį pat atlygį. Remiantis, teisingumo teorija, jei žmonės mano, kad jų gaunamas atlygis yra lygus kitų gaunamam, jie manys, jog su jais elgiamasi teisingai ir sąžiningai. Žmonės teisingumą, vertina pagal įdėtų pastangų ir rezultato santykį. Įdėtos pastangos darbe – tai išsilavinimas, patirtis, gebėjimai. Rezultatai – tai atlygis, pagarba, papildomos naudos ir pripažinimas.

Šio, įdėtų pastangų, rezultato santykis yra lyginamas su kitais darbo grupės darbuotojais arba su komandos vidurkiu. Teisingumas egzistuoja tada, kai vieno asmens gauti rezultatai ir įdėtos pastangos yra lygūs kito asmens rezultatams ir įdėtoms pastangoms. Neteisingumas atsiranda tada, kai įdėtų pastangų/ rezultato santykis išsibalansuoja, t.y. kai darbuotojas su aukštu išsilavinimo lygiu ir patirtimi gauna tokį pat atlygį kaip naujas, mažiau išsilavinęs, darbuotojas. Neteisingumas taip pat gali būti jei darbuotojas pajaučia, jog gauna didesnę atlygį nei kiti, tiek pat pastangų įdedantys darbuotojai, tuomet ši neteisingumą pajutęs darbuotojas stengsis panaikinti šį neteisingumą įdedant daugiau pastangų, dirbant daugiau, siekiant aukštesnio išsilavinimo ar net apsvarstant galimybę gauti mažesnę atlygį. Suvokiamas neteisingumas sukuria jausmą, motyvuojantį individus grąžinti teisingumo santykį, tačiau ši teorija ne visada yra tinkama. Kadangi gan dažnai individas jausdamas atlygio sistemos neteisingumą ypač kai už tą patį darbą darbuotojams mokama skirtingai (kadangi vienas iš jų yra labiau patyręs, nors patirtis nėra būtina, nes ir nepatyręs darbuotojas geba dirbai lygiai taip pat kaip ir patyręs) gali privesti prie didelės darbuotojų kaitos, ypač jei darbuotojai suvoks, jog negali pakeisti sistemos ir nesitaikstys su nuolatiniu neteisingumu.

Kita proceso teorija - V. Vroomo lūkesčių teorija - teigia, jog darbuotojų motyvacija priklauso nuo to individo lūkesčių, kaip jis sugebės atlikti tam tikrą užduotį ir koks bus gautas trokštamasis atlygis. Lūkesčių teorija yra siejama ne su poreikių tipų nustatymu, tačiau su mąstymo procesu, kurį individai naudoja norėdami gauti atlygį. Lūkesčių teorija yra paremta santykiu tarp individo pastangų, atlikimo ir galutinio rezultato troškimo, kuris siejamas su aukštu atlikimu (performance), t.y. ar įdėtos pastangos tikrai leis puikiai atlikti užduotį. Jei individas tikės, jog jam nepakanka gebėjimų ar įdėtos pastangos neduos trokštamą rezultatą, tuomet tiek lūkesčiai, tiek motyvacija bus žemi, t.y. jei įdėjus daug pastangų ir gerai atlikus užduotį gaunami rezultatai nėra vertinami darbuotojų, tuomet motyvacija bus žema ir atvirkščiai, jei gaunami rezultatai bus vertinami, tuomet motyvacija tinkamai atlikti užduotį bus aukšta. Lūkesčių teorija nepaaiškina skirtingų poreikių rūšių ar atlygio, tačiau tik įrodo, jog jie egzistuoja ir gali kiekvienam individui būti skirtingi. Vienas darbuotojas gali norėti būti paaukštintas, jog gautų atsakomybių, o kitas gali norėti gerų santykių su komandos nariais. Atitinkamai pirmasis darbuotojas bus motyvuotas dirbti daugiau, kad būtų paaukštintas, o antrasis darbuotojas dirbs daugiau, kad galėtų būti komandos dalimi.

Pastiprinimo teorijos dėmesį kreipia į santykį tarp elgesio ir jo pasekmių. Dėmesys skiriamas darbuotojų darbo elgesiui pakeisti, naudojant atitinkamas ir neatidėliotinas bausmes ar paskatinimus. Šioje teorijoje naudojamas elgesio modifikavimo terminas, kuris atspindi naudojamą įvairių priemonių rinkinį darbuotojo elgesiui keisti. Pagrindinė šios teorijos prielaida – efekto taisyklė, kuri teigia, jog elgesys, kuris buvo teigiamai paskatintas bus kartojamas, o elgesys, kuris nebuvo paskatintas nebus kartojamas. Paskatinimas (pastiprinimas) yra apibrėžiamas kaip bet kas, kas nulems tam tikro elgesio

pakartotinį naudojimą ar nuslopinimą. Yra išskiriami keturi paskatinimo būdai: pozityvus paskatinimas, išmoktas vengimas, bausmė ir išnykimas. Šią teoriją puikiai iliustruoja:



2 pav. Elgesio pokyčiai aiškinami pastiprinimo teorija

Šaltinis: R. L. Daft (2000), p. 547

Apibendrinant motyvacijų teorijas darbo kontekste, negalime išskirti vienos teisingiausios ir puikiausiai apibrėžiančios visus motyvacijos aspektus, todėl netikslinga pasirinkti vieną ir ją laikyti pačia „tobulčiausia“, kadangi kiekviena iš jų yra teisinga.

1.3. Motyvacinės sistemos sudedamosios dalys

Ankstesniame skyriuje buvo aprašytos įvairios motyvacijos teorijos darbo kontekste, kadangi nėra teisingiausios ir „tobuliosios“, todėl šiame darbe buvo apibūdintos plačiausiai žinomos ar darbo motyvacijoje labiausiai naudojamos teorijos. Šiame skyriuje bus išskirtos motyvacinės sistemos sudedamosios dalys remiantis įvairiais autoriais, ne tik motyvacijos teorijų kūrėjais.

Visose motyvacijos teorijose buvo minimi vidiniai skatuliai ar motyvai, dar kitaip motyvatoriai, kurie „sužadina“ motyvaciją daryti viena ar kita, t.y. motyvaciją sąlygojantys veiksniai, tačiau pasak dr. P. Zakarevičiaus ir kt. (2011) kas motyvuoja vieną žmogų, nebūtinai motyvuos ir kitą, tai yra labai individualu ir priklauso nuo asmeninės žmogaus patirties. Motyvacija nėra stabilus, tačiau kintantis veiksnys, todėl yra būtina išsiaiškinti kas tam tikru momentu motyvuoja įmonės darbuotojus ir turėti atitinkamai sudarytą motyvacinę sistemą, kuria būtų galima motyvuoti darbuotoją bet kokiu jo gyvenimo momentu, besikeičiančiomis aplinkos ar gyvenimo sąlygomis.

Daugelio tyrimų rezultatai rodo, jog nefinansiniai motyvaciniai veiksniai darbe yra patys efektyviausi norint sukurti ilgalaikį darbuotojų pasitenkinimą ir įsitraukimą. Finansinis atlygis yra svarbus, tačiau yra daugybė kitų faktorių, galinčių sukurti žymiai pozityvesnę darbo aplinką ir net išlaikyti darbuotojus (M. August, 2013).

Pasak, J. W. Willey (2010) darbuotojams yra svarbu, kad gautų pagyrimą už gerai atliktą darbą, jie taip pat nori žinoti, kad jų nuomonė yra vertinama ir kad jie turi įtakos sprendimų priėmimui ir netgi tada kai jie padaro klaidų jie gali tikėtis savo vadovo paramos ir pagarbos.

M. Premoli (2003, cit. pagal D. Viningienė, 2012) teigia, kad darbuotojo motyvaciją lemia šie veiksniai: atlyginimas (20 %) + viršininkas (50 %) + įtaka (10 %) + darbo grafikas (10 %) + darbo atmosfera (5 %) + bendradarbiai (5 %), tačiau skaitinės išraiškos gali keistis priklausomai nuo aplinkybių, jei pvz., darbuotojas pasiėmė paskolą būstui, tuomet atlyginimas daro didesnę įtaką motyvacijai, jei darbuotojas turi vaikų, svarbiu motyvatoriumi tampa darbo grafikas ir pan.

C. Scott su kolegomis (2014) atliko švietimo įstaigų efektyvumo tyrimą ir išskyrė devynis pagrindinius tikslus bei procesus reikalingus švietimo įstaigos sėkmei:

1. Aiškus bendras tikslas / dėmesio centras (focus). Visi mokytojai ir kiti darbuotojai žino ko jie siekia, kokioje stadijoje šiuo metu jie yra, taip pat aiškiai apibrėžiamas kiekvieno darbuotojo indėlis į bendrą tikslą;

2. Aukšti standartai ir lūkesčiai visiems mokiniams. Tikima, jog visi mokiniai turi gabumų mokytis ir gali pasiekti aukštus standartus. Nors kai kuriems mokiniams kyla sunkumų, tačiau visi sunkumai yra išsprendžiami. Mokiniais yra siūlomi ambicingi ir griežti mokymosi būdai, kadangi visi mokiniai turi pasiekti aukštus mokymosi standartus;

3. Efektyvus mokyklos valdymas. Efektyvi instrukcinė ir administracinė lyderystė yra reikalinga įgyvendinti pokyčiams. Efektyvūs vadovai siekia reikalingos pagalbos ir sukuria programas, kad mokyklos kultūra padėtų mokymuisi bei profesionaliam tiek darbuotojų, tiek mokinių, augimui. Efektyvūs vadovai naudojami skirtingais vadovavimo stiliais bei vaidmenimis: mokytojai ir kiti mokyklos darbuotojai, įskaitant administracijos darbuotojus, dažniausiai yra vadovų vaidmenyje;

4. Aukštas bendradarbiavimo bei komunikavimo lygis. Stiprus komandinis darbas tarp skirtingų klasių ir dalykų mokytojų ir tarp visų darbuotojų. Visi aplinkiniai yra įtraukiami: įsitraukę netgi mokinių tėvai ir kiti bendruomenės nariai, nustatant ir sprendžiant problemas;

5. Mokymo planas, instrukcijos ir vertinimai vykdomi pagal nustatytus standartus. Suplanuotas ir vykdomas planas taikomas kartu su pagrindiniais akademiniais mokymosi reikalavimais. Naudojamos tyrimais paremtos mokymosi strategijos ir medžiagos. Darbuotojai supranta klasės vaidmenį ir šalies vertinimus, kas yra matuojama ir kaip mokinių darbas yra vertinamas, pvz. mokyklos rezultatai lyginami su šalies rezultatais atlikus bendrą testą/ egzaminą ir pan.;

6. Dažnas mokymo ir mokymosi pasiekimų tikrinimas. Nuolatinis patikrinimų ciklas leidžia identifikuoti studentus, kuriems reikia pagalbos. Tokie mokiniai gauna daugiau pagalbos ir nurodymų, tiek pamokų metu, tiek po jų. Vertinimo rezultatai yra naudojami surenkant medžiagą gerinti mokymosi programas, pvz. mokiniai nuolat gauna grįžtamąjį ryšį ką jiems reikėtų daryti, kad jų rezultatai pagerėtų;

7. Dėmesys į profesionalų augimą. Didelis dėmesys yra skiriamas darbuotojų ugdymui srityse, kuriose to labiausiai reikia. Grįžtamasis ryšys iš mokinių ir kolegų skiriamas išskirtinai profesionaliam ugdymuisi. Parama taikoma atsižvelgiant ir į mokyklos ar rajono viziją, tikslus, pvz. vertinimo rezultatai yra naudojami apibrėžti profesionalaus ugdymo programas;

8. Palaikanti mokymosi aplinka. Mokykla turi saugią, pilietinę/paslaugią, sveiką ir intelektualiai stimuliuojančią mokymosi aplinką. Mokiniai jaučiasi gerbiami ir susiję su mokyklos personalu ir įsitraukę į mokymąsi. Instrukcijos yra suasmenintos ir maža mokymosi aplinka padidina mokytojų kontaktą su mokiniu, pvz. mokiniai jaučiasi saugiai mokyklos teritorijoje pamokų metu;

9. Aukštas šeimos narių ir bendruomenės įsitraukimas. Yra jausmas, jog visi aplinkui, ne tik mokytojai ar mokyklos personalas, yra įtraukti, šeima, verslai, socialinių paslaugų įmonės, kolegijos ir universitetai, visi turi atsakomybę edukuoti mokinius, pvz. mokyklos darbuotojai tiki, kad mokiniai išmoksta daugiau efektyvaus šeimos palaikymo dėka.

Visos šios devynios dimensijos yra vienodai svarbios ir turėtų tuo pat metu būti skirtos gerinti mokyklos veiklą, mokymo ir mokymosi efektyvumą (C. Scott ir kt., 2014).

Anksčiau buvo manoma, jog geras organizacijos paversti dar geresnėmis padeda nauja kryptis, vizija, strategija ir jau tuomet pradedama dirbti su darbuotojais, kad jie būtų lojalūs ir nukreipti naujos įmonės vizijos išpildymo link. Hay Group (M. Royal ir kt. 2009) tyrimai rodo, jog vien įtraukti darbuotojus, neužtenka, reikia ir įgalinti juos nukreipti savo pastangas produktyviai veiklai. Darbuotojų įgalinimas daro įtaką įsitraukusių darbuotojų gebėjimams ir kolektyvui pasiekti maksimalų indėlį, tačiau tai galima pasiekti įvykdžius du pagrindinius komponentus: pirmasis – tai pareigybių optimizavimas, kai darbuotojai turi būti efektyviai „pritaikyti“ savo rolei, t.y. kad jų žinios ir gebėjimai būtų efektyviai išnaudojami toje pareigybėje ir antrasis komponentas – darbo struktūrizavimas, t.y. kad darbuotojams darbas būtų palengvinamas, o ne apsunkinamas, t.y. turi visus reikiamus išteklius, kad darbas būtų atliktas, visą informaciją, technologijas, įrankius, įrangą, finansinę paramą ir t.t. (M. Royal ir kt. 2009).

Įgalinimas – galios ir valdžios perdavimas organizacijos pavaldiniams. Didesnės darbuotojų galios padidina darbuotojų motyvaciją atlikti pavestas užduotis, darbuotojai pagerina savo pačių produktyvumą pasirinkdami kaip atlikti tą užduotį, naudodami savo kūrybiškumą. Daugelis žmonių ateina į organizacijas su troškimu dirbti gerai, o darbuotojų įgalinimas „išlaisvina“ jų motyvaciją, kuri

ir taip jau yra. Pasak R. Stayer'io (cit. pagal R.L. Daft, 2000) „Tikroji galia ateina tada, kai ji perduodama kitiems, kurie yra geresnėse pozicijose atlikti tą darbą, nei esi pats“.

Darbuotojų įgalinimas reiškia duoti jiems keturis pagrindinius elementus, kurie įgalins juos elgtis laisvai ir įvykdyti pavestas užduotis: informacija, žinios, galia ir atlygis.

3 lentelė. Įmonėse naudojamos darbuotojų motyvavimo programos

Programos pavadinimas	Paskirtis
Atlygis už įvykdymą	Individualūs darbuotojai atlyginami už darbą priklauso nuo jų indėlio į galutinį rezultatą. „Atlygis už nuopelnus“
Pelno dalybos	Apdovanojami visi departamento ar verslo vienetų darbuotojai ir vadovai kai įvykdomi iš anksti nustatyti planai. Skatina komandinį darbą.
Darbuotojų akcijų nuosavybės planas	Suteikia darbuotojams dalį organizacijos nuosavybės teisės (akcijų), įgalina juos dalintis geresniu naudos atlikimu
Vienkartinės premijos	Darbuotojai atlyginami vienkartinė grynųjų pinigų išmoka pagal veiklos rezultatus
Atlygis už žinias	Sieja darbuotojų atlygį su įgūdžiais reikalingais atlikti užduotims. Darbuotojai yra motyvuoti įgyti kuo daugiau skirtingų pareigybių žinių, tai didina įmonės lankstumą ir efektyvumą.
Lankstus darbo grafikas	Lankstumas leidžia darbuotojams patiems nustatyti sau darbo valandas. Darbų dalijimasis leidžia vienam ar net keliems ne pilno etato darbuotojams atlikti visus darbus. Darbas namuose, kartais vadinamas „lanksčia vieta“, leidžia darbuotojams dirbti iš namų ar kitos darbo vietos.
Atlygis už komandinį darbą	Darbuotojams atlyginama už elgesį ir darbus, kurie turi naudos komandai, tokie kaip kooperacija, įsiklausymas ir kitų įgalinimas.

Šaltinis: parengta pagal R.L. Daft, 2000

Pasak Johno Adairo (2007) 50 proc. motyvacijos kyla iš žmogaus vidaus, kaip atsakas vidiniams poreikiams, „draivams“ ir vertyboms, o kiti 50 proc. priklauso nuo aplinkos faktorių, netgi nuo vadovo. John Adair išskyrė 4 pagrindines savybes, kurios motyvuoja darbuotojus dirbti efektyviai:

1. Pripažinimas ir įvertinimas;
2. Laisvė dirbti tose srityse, kur jaučiamas didžiausias interesas;
3. Bendravimas su stimuliuojančiais kolegomis;
4. Padrąšinimas imtis iššūkių.

2012 metais atliekant apskaitos darbuotojų tyrimą, jų buvo prašoma nurodyta, kas juos labiausiai motyvuoja dirbti ir labiausiai sulaukia nuo darbo keitimo, didžioji dalis atsakymų buvo, kad „work/life balance“ t.y. puikus balansas tarp asmeninio gyvenimo ir darbo, tai apima tiek lanksčias darbo valandas, tiek sugebėjimą suvaldyti stresą darbe ir „neparsinešti“ visų problemų namo. Taip pat vienas iš labai motyvuojančių veiksnių buvo paminėtos vasaros/ žiemos darbo valandos, tai kai vasarą darbo krūvis yra mažesnis ir ilgesnės dienos, darbuotojams buvo leidžiama atitinkamai pasikoreguoti darbo laiką (susitumpinti darbo dieną), o žiemą kai daugiau darbo, ypač šioje specialybėje po finansinių metų uždarymo ir pan. pailginti darbo dieną. Taip pat kaip vienas motyvuojančių dalykų

buvo pažymėta, jog aiškiai apibrėžti ir įvykdomi tikslai motyvuoja juos dirbti efektyviai. Jausmas, kad asmeniškai prisideda prie įmonės tikslų įvykdymo, ar kai jaučiasi kažkieno didesnį dalis ir aiškiai supranta savo indėlio reikšmę visuotinei verslo sėkmei, tai darbuotojus motyvuoja labiausiai (M. August, 2013).

S.C. Rafe'is (2013) tyrinėja ne pelno siekiančias organizacijas ir teigia, jog naudojant „morkų“ ir lazdos efektą ne visada pavyksta pasiekti norimų rezultatų. Morkomis autorius vadina visas atlygio formas: pinigai, trofėjai, vadovo vieta automobilių stovėjimo aikštelėje mėnesiui ir t.t.), o lazda, tai visos neigiamos paskatos: tikros, grėsmingos baudmės yra demotyvuojančios nuo pat pradžių). Ilgą laiką gavę morkas, žmonės prie jų pripranta ir tai tampa tiesiog savaime suprantamas dalykas, tuomet tai jau tampa demotyvuojančia priemone, kadangi darbuotojai nebesistengia atlikti „kažko daugiau“, viršyti lūkesčių, o tik padaryti tai, ko iš jų yra tikimasi, bet kokiomis priemonėmis, „nukertant kampus“ kad įtilpti į terminus, biudžetą ar produktyvumo tikslus. Pasak Danielio Pinko (cit. pagal S.C. Rafe, 2013) tikrieji motyvaciją sąlygojantys veiksniai yra vidiniai, o ne išoriniai, ir jie kyla pačio individo viduje ir tie motyvaujantys elementai atitinka A. Maslowo poreikių hierarchijos lygmenis. Penki vidiniai poreikiai, kuriuos visi žmonės siekia išpildyti (kai jų fiziniai maisto ir pastogės poreikiai yra patenkinami):

- 1) Autonomija (angl. *autonomy*) – galimybė patiems reguliuoti savo darbą;
- 2) Meistriškumas (angl. *mastery*) – troškimas įgauti patirties ir tobulėti savo veiklos srityje;
- 3) Tikslas (angl. *purpose*) – platus, visus liečiantis darbo pagrindas/priežastis/motyvas;
- 4) Pagarba (angl. *esteem*) – pasitikėjimas, pasiekimai, pagarba kitiems bei buvimas gerbiamu;
- 5) Saviaktualizacija (angl. *self-actualization*) – kūrybiškumo, spontaniškumo, problemų sprendimo, priėmimo, moralės ir išankstinio nusistatymo trūkumo poreikiai.

Nei „morkos“, nei „lazdos“ nepadedą patenkinti nei vieno iš šių pagrindinių / gyvybiškai svarbių poreikių. Šis požiūris paremtas atsitiktinumo/ netikėtumo konceptu: „Jei atliksi (tą gerą darbą) tuomet gausi (tą gerą daiktą), arba priešingai, jeigu neatliksi (šito gero darbo) tuomet negausi (šito gero daikto), arba gausi (šitą blogą daiktą)“, tačiau ši formulė niekaip nesusijusi su žmonių vidiniais motyvaciniais veiksniais.

Kodėl žmonės kartais daro dalykus dėl „nieko“, t.y. be jokio atlygio ar apdovanojimų. Kas gi yra tas niekas“ (S.C. Rafe, 2013). Ar tai gali būti pripažinimas? Troškimas pakeisti kažką, padėti kažkam, įveikti iššūkį ar padaryti kažką tiesiog dėl smagumo, nes malonu tai daryti? Pasak S.C. Rafe'io (2013) žmones motyvuoja:

- parama, padrąsinimas ir penkių vidinių požymių ugdymas (autonomija, meistriškumas, tikslas, pagarba ir savirealizacija);

- transformacinis vadovavimo stilius, o ne transakcinis vadovavimo stilius, kuomet naudojama daug nurodymų ir įsakymų. Nesvarbu su kokios srities darbuotojais dirbama, tačiau tyrimai įrodo, jog „parduoti“ ar įtikinti (transformacinis vadovavimo stilius) yra žymiau efektyviau nei įsakyti ar duoti nurodymus (transakcinis vadovavimo stilius);
- įmonės „pilno paveiklo“ suvokimas. Darbuotojams tai reikia komunikuoti aiškiai ir nuolat;
- veiksmų laisvė: leisti darbuotojams užduotį atlikti savo pasirinktu būdu;
- suvokimas, kad užduotis ar projektas yra, ar gali būti: įdomus, pilnas iššūkių ir įtraukiantis;
- tikslas nėra įsipareigojimas, kai žmonės jaučiasi įsipareigoję jų savirealizacijos poreikis mažėja;
- paaiškinti, kas sudaro sėkmę organizacijos mastu ir kaip kiekvienas darbuotojas prie to prisideda;
- darbų vizija, kuo jie yra susiję su įmonės misija, tikslais ir siekiais;
- kai organizacijos vertybės ir kultūra atitinka darbuotojo lūkesčius
- kai kurios užduotys ar užduočių dalys yra nuobodžios ar monotoniškos, tačiau paargumentavus, kodėl šios užduotys yra vertingos, darbuotojus motyvuos geriau jas atlikti;
- mokymai, praktiniai seminarai ar kitos ugdymosi galimybės. Žmonėms turi būti leista nuspręsti, ko jie norėtų mokytis ir kokie mokymosi metodai jiems labiausiai patinka (netgi jei tai nuotoliniai kursai, praktinis seminaras su vienu asmeniu ar bet koks kitas galimas metodas);
- įgalinti ir nuolatos drąsinami dirbti jiems priimtinausiu būdu, darbuotojai taps labiau motyvuoti.

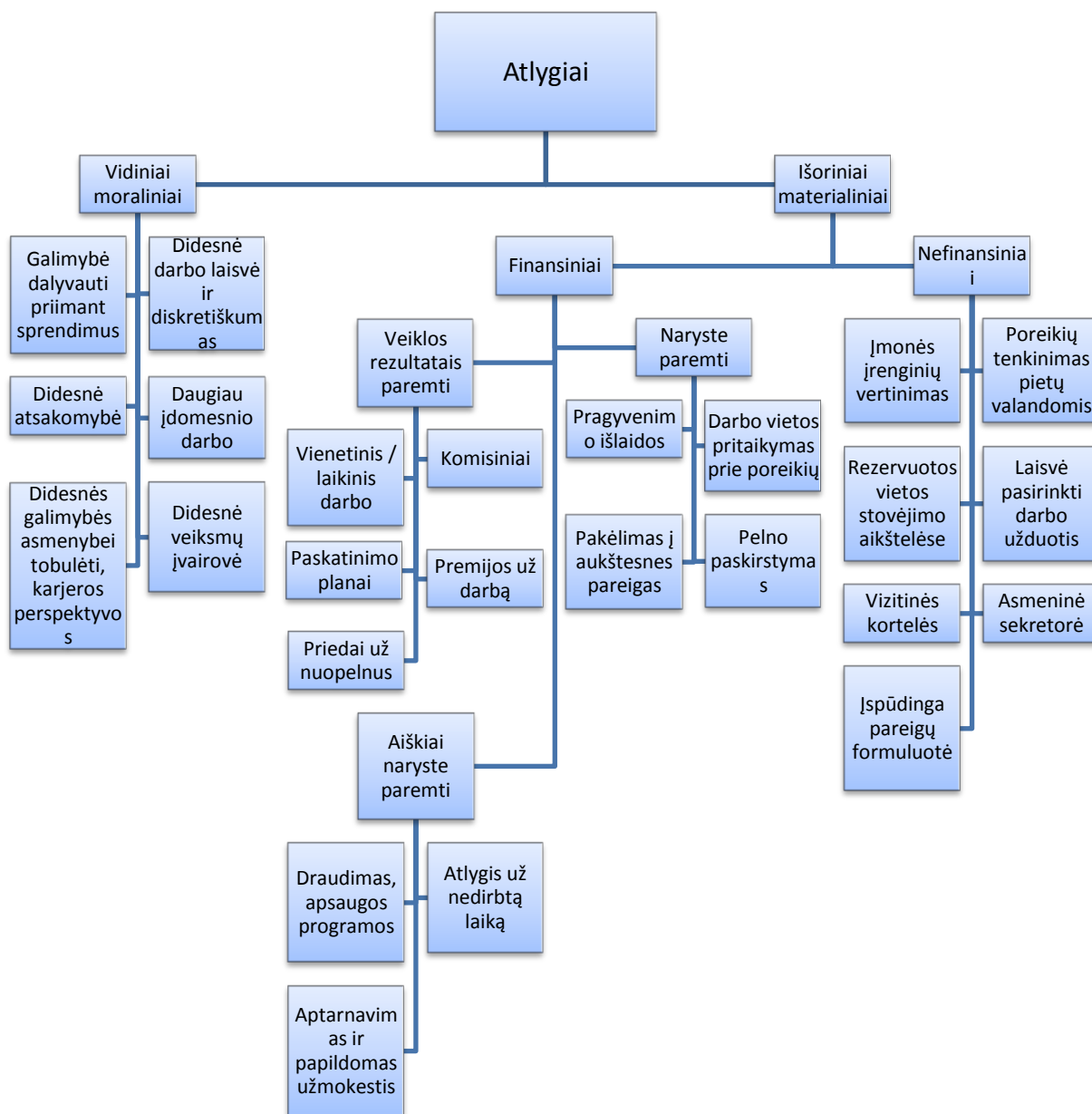
N. Boultier su kolegomis (1998) teigia, kad vadovai turi žymiai daugiau galimybių padaryti darbuotojus efektyvesniais, nei vien nusiunčiant juos į mokymus, todėl išskyrė kelis pagrindinius faktorius, kurie labiausiai motyvuoja darbuotojus dirbti efektyviai organizacijos labui:

1. Individualūs motyvai (asmeninė atsakomybė už rezultatus);
2. Darbo reikalavimai (aiškūs tobulumo / gero darbo standartai, tiesioginis, konkretus grįžtamasis ryšys iš patikimo asmens);
3. Vadovavimo stilius;
4. Organizacinis mikroklimatas;

D. Lipinskienė (2012) išskiria 8 pagrindinius darbuotojų poreikius, kuriuos organizacija turėtų stengtis patenkinti tiek materialiniais, tiek moraliniais atlygiais:

1. Ekonominiai (gerai sukurta darbo užmokesčio sistema);
2. Pakėlimas į aukštesnes pareigas (tvirtos galimybės karjerai);

3. Pripažinimas ir įvertinimas (dėmesys, vertinimas, pagarba, priėmimas, pagerbimas – visa tai leidžia darbuotojui suvokti ne tik tai, kad „jis yra“, bet ir tai, kas jis yra bei ko jis yra vertas);
4. Tarpusavio santykiai su vadovybe;
5. Darbo turinys;
6. Atsakomybė;
7. Pasiekimai darbe;
8. Kooperacija, bendradarbiavimas.



3 pav. S. P. Robbinso atlygio sistemos struktūra

Šaltinis: sudaryta pagal D. Lipinskienė, 2012, p. 16.

Apibendrinant įvairių autorių išskirtus darbuotojus motyvuojančius veiksnius, galima išskirti 15 pagrindinių veiksnių, kurie motyvuoja tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus darbuotojus: darbo turinys, atsakomybė, pagarba ir pripažinimas, darbo užmokestis, karjeros galimybės, papildomos

naudos (papildomos atostogos ir pan.), priedai / premijos, organizacinė kultūra, santykiai su vadovu, galimybė tobulėti, santykiai su bendradarbiais, veiksmų laisvė, saviraiškos galimybės, pasiekimai, darbo aplinka.

1.4. Motyvacinių sistemų analizė privataus bei viešojo sektoriaus įmonėse

Pasak, A. Willemo ir kolegų (2010) yra atlikta daugybė tyrimų lyginančių viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų motyvaciją ar asmenines vertybes. Yra teigiama, jog viešojo sektoriaus motyvacija paremta asmens vertybėmis ir požiūriu, kuris yra virš savanaudiškumo / egoizmo ar organizacinių interesų. Taip pat yra teigiama, jog viešojo sektoriaus darbuotojai turi išskirtines vertybes, pvz. indėlis į visuomenę, pritraukiančią tik tam tikrą grupę darbuotojų ir tai yra viena iš priežasčių, kodėl viešojo sektoriaus darbuotojai yra motyvuojami kitokių darbo sąlygų kartu su šiomis unikaliomis vertybėmis. Viešojo sektoriaus darbuotojai yra linkę būti pilietiškai pareigini ir net pasiaukojantys, todėl jiems nebūdinga asmeninė nauda ar karjeros siekimas.

A. Raipos ir kt. (2012) teigimu privataus ir viešojo sektoriaus personalo valdymo procesai yra labai panašūs, tačiau yra ir keli esminiai skirtumai. Vienas pagrindinių skirtumų yra tas, jog viešajame sektoriuje įvairią veiklą vykdančiose institucijose yra taikomi bendri principai: lygiateisiškumo, skaidrumo, politinio neutralumo, kas galiausiai veda prie to, jog skirtingą darbą dirbantiems valstybės tarnautojams yra taikomos tokios pat procedūros ir kriterijai. Kitais žodžiais tariant, nesvarbu koks darbas ir kaip jis yra atliekamas, tačiau visi darbuotojai yra vertinami vienodai, todėl stengtis dėl „bendro tikslo“ viešojo sektoriaus įmonėse nėra įprasta praktika. D. Lipinskienė (2012) teigia, jog nepaisant visų šių bendrai taikomų principų viešojo sektoriaus organizacijos turi ir savų „plusų“, kuriuos galima būtų laikyti pagrindiniais motyvuojančiais veiksniais: organizacijos stabilumas, aiški organizacinė struktūra bei aiškus lipimas karjeros laiptais, t.y. aiškus suvokimas, ko galima tikėtis po dešimties ar penkiolikos metų gerai atliekant savo darbą, o J. Palidauskaitė (2007) prie labai motyvuojančių veiksnių papildomai priskiria: darbo sąlygas, tiek fizinę, tiek psichologinę aplinką, autonomijos laipsnį, darbo vietos užtikrintumą, o kaip vieną pagrindinių – darbo turinį. J. Žaptorius (2007) teigia, jog darbuotojams visų pirma reikia algos ir saugios darbo aplinkos, tačiau 2008 m. J. Palidauskaitės (2008, p. 14) atlikto tyrimo rezultatai prieštarauja J. Žaptoriaus teiginiui, kadangi tyrimo rezultatai atskleidė, jog darbo užmokestis yra tik penktoje vietoje, o saugi darbo aplinka tik 10 vietoje iš 12. Šio tyrimo metu nustatyta, jog viešojo sektoriaus darbuotojus labiausiai motyvuoja troškimas tobulėti, įdomus darbas bei geri santykiai su vadovais ir kolegomis, o mažiausiai motyvuoja – galimybė siekti karjeros. Kito tyrimo metu J. Palidauskaitė kartu su kolege I. Segalovičiene (2008) dar kartą patvirtino ankstesnio tyrimo metu gautus rezultatus, jog viešojo sektoriaus darbuotojus labiausiai

motyvuoja darbo turinys ir socialinės garantijos – išoriniai veiksniai, taip pat šio tyrimo metu nustatyta, jog vyrus labiau motyvuoja noras turėti valdžią, santykiai su kolegomis bei įdomus darbas, o moterims – galimybė tobulėti. Šio tyrimo metu taip pat nustatyta, jog darbuotojai būtų linkę keisti darbo vietą dėl didesnio darbo užmokesčio.

E. D. Rosen (2007) išskiria viešajame sektoriuje naudojamas motyvavimo sistemas:

- Pinigai: už nuopelnus, pavieniui, premijos, naudos dalijimasis, fiksuota premija, sutaptų pinigų procentas, specialūs apdovanojimai / pagerbimas, saugumas ar papildomos saugumo priemonės, priklausymas darbo grupei, socialinė sąveika, pagalbos darbuotojams programos, pripažinimas ir pan.);

- Saugumas: baimė prarasti darbą, išnaudojimas ir pan.;
- Priklausymas: darbo grupei, socialiniai santykiai, šeimyniniai įsipareigojimai;
- Padėtis: pripažinimas, noras būti priimtam, savigarba.

A. Willemas ir kolegos (2010) teigia, kad tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose darbuotojai yra vienodai nepatenkinti laipsniu, kuriuo yra vertinamas jų tarnybinis statusas, prestižas, pasiekimai iš darbdavio pusės. JAV atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuoja darbo turinys, galimybės tobulėti, pripažinimas, autonomiškumas, įdomus darbas ir galimybės išmokyti naujų dalykų, tačiau kituose tyrimuose, nebuvo rasta jokių statistiškai reikšmingų skirtumų tarp viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojus motyvuojančių veiksnių. Tačiau dar kitų tyrimų rezultatai teigia, jog viešojo sektoriaus darbuotojus labai motyvuoja iššūkiai darbe, nei, kad jų kolegas privačiame sektoriuje, taip pat viešojo sektoriaus darbuotojams labiau motyvuoja darbo turinys, nei privataus sektoriaus darbuotojus.

J. Paliduskaitė (2008) ir M. Premoli (2003, cit. pagal Viningienė, 2012) pabrėžia, jog skirtingų kartų atstovus gali motyvuoti skirtingi dalykai, priklausomai nuo tuometinio gyvenimo etapo, jei taip 20 – 30 gyvenimo metai, kai kuriama šeima ir stengiamasi dėl jos gerovės, labiausiai motyvuos materialiniai veiksniai, (geras atlyginimas, kad būtų galima įsigyti būstą ir pan.) 30 – 40 metų rūpi ne tik materialiniai veiksniai tačiau ir karjeros bei savirealizacijos galimybės, o 40 – 50 metų svarbiausiu tampo darbo vietos saugumas bei užtikrintumas, taip pat kolegų pagarba, pripažinimas.

D. Diskienė ir kt. (2012) teigia, kad Lietuvos įmonėse dažniausiai naudojama motyvavimo priemonė – finansinis atlygis, antroje vietoje pripažinimas ir pagyrimas. L. Žiogelytė ir G. Kšivickaitė (2014) atlikusios darbuotojų kaitos priežasčių tyrimą gerinant motyvavimo sistemą nustatė, jog didžioji dalis darbuotojų linkę keisti darbo vietą dėl neaiškių karjeros galimybių, nepakankamo darbo užmokesčio bei savirealizacijos trūkumas.

J. Paliduskaitė (2007) išskiria du esminius viešojo ir privataus sektoriaus skirtumus, t.y. darbo užmokestis, kuris viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuoja mažiau, nei privataus sektoriaus darbuotojus, o darbo svarba labiau motyvuoja viešojo sektoriaus darbuotojus nei privataus. J. L.

Perry'is (1996) teigia, jog viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija teikia pirmenybę vidiniams atlygiams (pvz. pasitenkinimas, kuris gaunamas atliekant užduotį), o ne išoriniams (darbo užmokestis, paaukštinimas, darbo saugumas ir kt.). Šiai minčiai taip pat pritaria H. Livingstone'as ir R. Vilkie'is (cit. pagal J. Palidauskaitę, 2007), kurie teigia, kad darbo turinys labiau motyvuoja nei darbo užmokestis, labiau pagerėja veiklos rodikliai.

A. Diržytė ir kt. (2010) teigia, jog darbuotojus motyvuoti materialiniais veiksniais yra labai trumpalaikis ir neefektyvus procesas, kadangi „apetitas kyla bevalgant“ ir darbuotojui to nepakanka, kad jis ilgą laiką būtų patenkintas, todėl labai svarbu jį motyvuoti pabrėžiant nuopelnus, suteikiant daugiau atsakomybės ar išskiriant statusą veiklos hierarchijoje. Kasmet didinamas atlyginimas už lojalumą neskatina darbuotojų efektyviau dirbti. G. Merkys kartu su R. Braziene (2010) atliko valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu ir motyvacijos tyrimą. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog darbuotojus labiausiai motyvuoja pasitenkinimas darbine veikla bei galimybės tobulėti (aukšta motyvacija mokytis bei tam sukurtos palankios sąlygos). J. Marcinkevičiūtės atlikto viešojo sektoriaus tyrimo rezultatai labai panašūs – labiausiai darbuotojus motyvuoja atsakingas ir prasmingas darbas, o labiausiai demotyvuoja – skatinimo trūkumas bei prastos darbo sąlygos.

J. Žaptorius (2007) išskiria, jog labiausiai motyvuojantys veiksniai yra moralinės paskatos, tai savigarbos puoselėjimas, geri ir draugiški tarpusavio santykiai, bei galėjimas išnaudoti savo įgūdžius.

„Darbo užmokestis, socialinis statusas ir prestižas, saugumas, socialinės garantijos ir naudos, darbas, kuriame gausu iššūkių motyvuoja tiek viešojo tiek privataus sektoriaus darbuotojus“ teigia J. Palidauskaitė, (2007, p. 41) Darbo sudėtingumas, kuriam atlikti išnaudojami visi individo gebėjimai ar reikalingos papildomos pastangos darbui atlikti labai motyvuoja darbuotojus, tuomet jie jaučiasi reikalingesni. J. F. Guytonas (cit. pagal J. Palidauskaitę, 2007) teigia, jog viešojo sektoriaus darbuotojus labiau motyvuoja pasiekimai ir jiems tenkantys iššūkiai, nei kad privataus sektoriaus darbuotojus.

A. Willemas su kolegomis (2010) atliko tyrimą, kurio metu lyginio viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų požiūrį į karjeros galimybes, finansinį atlygį, darbo turinį, organizacinę kultūrą (socialinę atmosferą) ir darbo/asmeninio gyvenimo balansą. Tyrimo metu rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp karjeros galimybių ir finansinio atlygio, šie veiksniai labiau rūpi privataus sektoriaus darbuotojas nei, kad viešojo sektoriaus darbuotojams. Vertinant kitus veiksnius nebuvo rasta statistiškai reikšmingų skirtumų.

Lyginant viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojus pagal anksčiau išskirtus motyvacinus veiksnius (darbo turinys, atsakomybė, pagarba ir pripažinimas, darbo užmokestis, karjeros galimybės, papildomos naudos (papildomos atostogos ir pan.), priedai / premijos, organizacinė kultūra, santykiai su vadovu, galimybė tobulėti, santykiai su bendradarbiais, veiksmų laisvė, saviraiškos galimybės, pasiekimai, darbo aplinka) įvairių mokslininkų atlikti tyrimai yra dviprasmiški ir yra įvairiausių

įrodymų, jog tam tikrų veiksmų vertinimas tarp viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų nesiskiria, yra ir tokių vertinimų, kad viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojus motyvuojantys veiksniai iš esmės skiriasi, todėl empirinio tyrimo metu bus analizuojama kokia situacija yra Lietuvos įmonėse.

1.5. Darbuotojų efektyvumas ir jį lemiantys veiksniai

Šiuolaikiniame pasaulyje motyvacija ir efektyvumas yra neatsiejamos sąvokos, kadangi vienas svarbiausių psichologinių veiksnių, lemiančių darbo efektyvumą, yra motyvacija (G. Bedny ir kt., 2006; Diržytė A. ir kt. 2010).

D. J. Eldingas (2005, cit. pagal L. Žiogelytė ir kt., 2014) teigia, jog „darbo jėgos skatinimas įvairiomis motyvavimo priemonėmis atlikti darbą kokybiškai ir efektyviai, leidžia greičiau ir lengviau pasiekti verslo įmonės iškeltus tikslus“. M. Lau'is ir May'is (1998) teigia, kad sukūrus verslo įmonėje veiksmingą motyvavimo sistemą tai ne tik didina darbuotojų motyvaciją, bet ir sąlygoja didesnę darbuotojų pasitenkinimą, o pastarasis – didėjančią veiklos produktyvumą, tokiu būdu užtikrinant „laimi – laimi“ situaciją.

Įmonės „Towers Watson“ atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog įmonėse, kurios taiko efektyvius darbuotojų vertės planus (ang. *employee value proposition*) du kartus dažniau pasiekia finansinius tikslus, nei įmonės, kurios tokių planų neturi. EVP yra darbo susitarimas, kuris apibrėžia ko darbdavys tikisi iš savo darbuotojų ir kas yra suteikiama už lūkesčių išpildymą (J. Petterson, 2013). Taip pat tyrimo rezultatai parodė, jog 49% respondentų su labai efektyviu EVP naudoja tiek išorinius motyvatorius, tokius kaip atlyginimas, priedai, papildomos naudos, tiek vidinius motyvatorius įskaitant darbo aplinką, komandinį darbą, ir tik 24% organizacijų tai taiko su neefektyviu EVP.

Dar 1985 metais Yankelovich, Skelly ir White (N. Boulter ir kt., 1998) atliktas tyrimas parodė, jog tik 28% darbuotojų teigė „atiduodantys visą save“ darbe, tačiau 76% respondentų nurodė, jog jie mielai atiduotų daugiau savęs darbui, jei jiems būtų geriau vadovaujama.

J. Žaptorius (2007), G. Dargužytė (2007) R. Bručkutė ir kt. (2012) teigia, jog darbo efektyvumą lemia motyvacija, tiek materialinė, tiek moralinė, tačiau šie veiksniai bus motyvuojantys tik tokiu atveju, kai darbuotojas suvoks, jog šios paskatos yra skiriamos už jo pastangas ar nuopelnus įmonei. Tinkamai motyvuojami darbuotojai tampa ne tik efektyvesni bet ir laimingesni darbe, kadangi tai sukuria ir teigiamą mikroklimatą. J. Paliduskaitė (2008) taip pat pritaria, kad darbuotojai, kurie jaučiasi nepakankamai vertinami ir skatinami, tampa neproduktyvūs.

Daugelio tyrimų rezultatai rodo, jog nefinansiniai motyvatoriai darbe yra patys efektyviausi norint sukurti ilgalaikį darbuotojų pasitenkinimą ir įsitraukimą (M. August, 2013), taip pat Hay Group (M. Royal ir kt. 2009) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad vien tik darbuotojų įsitraukimas negarantuoja organizacijos efektyvumo. Šio tyrimo duomenimis labai svarbu yra darbuotojų

įgalinimas, kuris leidžia motyvuotiems darbuotojams sėkmingai dirbti. Įgalinti darbuotojai – tai darbuotojai, kurie efektyviai dirba jiems patinkantį darbą, t.y. tokį, kai jų gebėjimai ir įgūdžiai yra maksimaliai išnaudojami ir darbuotojams yra suteikiamas visa jiems reikiama informacija, technologijos, įrankiai, įranga ir finansinė parama, t.y., suteikiamos visos sąlygos be pašalinių trikdžių (procedūrinių apribojimų ar pan.), kad darbas būtų atliktas.

Finansinis atlygis yra svarbus, tačiau yra daugelis kitų dalykų galinčių sukurti žymiai pozityvesnę darbo aplinką ir net išlaikyti darbuotojus (M. August, 2013).

Pasak A. Raipos ir R. Petrauskienės (2012), efektyvumo viešajame sektoriuje siekiama:

- Darbo proceso pasikeitimais (nukreipiama į operatyvinius darbo proceso struktūrizavimo pokyčius);
- Darbuotojų elgsenos pasikeitimais (darbuotojų pastangų rėmimas, darbuotojų mokymas, veiklos vertinimas darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, karjeros galimybių apibrėžimas ir pan.);
- Vadybos proceso pasikeitimais (tiriami klientų poreikiai, organizacijos aplinkos konstrukcijos, vadybinės aplinkos pasikeitimai).

Remiantis E. D. Rosenu (2007) viešajame sektoriuje yra tik dvi priežastys, kodėl darbuotojai nedirba: „jie nežino kaip arba jiems tiesiog nerūpi“ (p. 151). Taigi šios neefektyvaus darbo priežastys – žinių ir motyvacijos trūkumas. Darbuotojų žinios apima darbo tikslo, darbo procesų, metodų, medžiagos ir konteksto supratimą. Jų trūkumą atspindi netinkami sprendimai, prasta paslaugų kokybė ir klientų/ vartotojų skundai. Motyvacijos trūkumas pasireiškia moralės nebuvimu, susvetimėjimu, idėjų trūkumu, priešišku ir prastais kasdienio darbo rezultatais. Visa tai galiausiai tampa prastu kolektyvo mikroklimatu. „Motyvacija yra svarbiausia didinant viešojo sektoriaus efektyvumą (p. 153). Kaip vieną esminių motyvacijos viešajame sektoriuje skatinimo būdų E. D. Rosenas (2007) išskiria galimybę dalyvauti priimant sprendimus, t.y. dalyvaujama jame valdyme, taip pat kaip viena kliūčių darbuotojų motyvacijai išskiriama personalo raidos nebuvimas, kai siaura darbo specializacija neleidžia darbuotojui tobulėti, taip pat nevisai sąžiningas kompensacijos už darbą, kai nepriklausomai nuo įdėtų pastangų atliekant darbą visi darbuotojai gauna vienodą darbo užmokestį. Darbuotojų efektyvumą padidintų:

- Pareigų perskirstymas arba išplėtimas, kad darbuotojas turėtų galimybę tobulėti ir dirbti nenuobodų pasikartojantį darbą reiktų apjungti kelias pareigas, tai iš dalies suteikia vadovui daugiau laisvės atleidžiant darbuotojus iš darbo, tačiau tai galima suvaldyti ir darbuotojai būtų labiau patenkinti dirbdami platesnio spektro darbą.
- Tinkama samda ir tinkamai suformuluoti darbo reikalavimai bei tikslai, kad darbuotojams būtų „sąžiningai“ atlyginama už jų įdėtą darbą siekiant tikslo.

- Vaidmens neadekvatumas, nesuvokimas būsimo darbo, ne kiekvienas gali būti sistemos dalimi;
- Visapusiškas orientavimas, supažindinimas su įmonės misija, klientais ir filosofija;
- Bandomasis laikotarpis turėtų būti tinkamai išnaudojamas, t.y. darbuotojo „ištyrimui“ ar jis tikrai tinka į tas pareigas, jei ne – ieškotis naujo;
- Paaukštinimai ir etatų mažinimas atsižvelgiant į rezultatus ir tarnybos laiką
- Darbuotojų mokymai, iš dalies yra maža konkurencija, kadangi didžiąją dalį viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų teikia, tik viešasis sektorius, todėl papildomų mokymų ar karjeros galimybių ganėtinai sunku rasti tam tikrų specialybių darbuotojams; mokymai turėtų būti vykdomi pagal poreikį, o ne dėl kaž kurios pusės dėstytojų ar klausytojų interesų, tradicijų ar pan.

Pasak D. E. Roseno (2007) atlygis yra efektyvus tik tada, kai priklauso nuo rezultatų, o vienodas, stabiliai gaunamas piniginis atlygis yra tik „atlyginimas pragyvenimui“. Pati svarbiausia motyvacijos priemonė darbuotojo efektyvumui yra savirealizacija, tai gali būti tiek platesnis pareigybės vaidmuo organizacijoje ir aiškumas, kas ir kodėl yra daroma, ir taip pat didesnė autonomija darbe.

Darbuotojų įsitraukimas, tai laipsnis, kuriuo darbuotojai yra motyvuoti prisidėti prie įmonės sėkmės ir linkę demonstruoti įsipareigojimą, lojalumą ir norą viršyti bazinius reikalavimus, kad įvykdytų užduotis ir pasiektų įmonės tikslus – tai esminiai verslo sėkmės veiksniai (J. Willey, 2010). Darbuotojų įsitraukimą lemia:

- Vadovų įkvėptas pasitikėjimas organizacijos sėkme;
- Pagarba darbuotojams ir pripažinimas;
- Įdomus ir džiuginantis darbas
- Nuoširdus rūpinimasis darbuotojais ir bendruomene

M. Royalis ir kt. (2009) išskiria du pagrindinius efektyvumą lemiančius veiksnius, tai darbuotojų įsitraukimas ir įgalinimas (apie juos rašyta 3 skyrelyje) bei 12 dimensijų, kurios daro įtaką įsitraukimui ir įgalinimui: aiškūs ir perspektyvūs tikslai, pasitikėjimas lyderiais, orientacija į kokybę ir klientą, pagarba ir pripažinimas, tobulėjimo galimybės, atlyginimas ir papildomos naudos (visi šie 6 faktoriai daro įtaką įsitraukimui), o šie 6 faktoriai daro įtaką įgalinimui: veiklos valdymas, įgaliojimai ir įtaka, resursai, mokymai, bendradarbiavimas, drabas, struktūra ir procesai.

Darbuotojų įsitraukimas ir įgalinimas yra individualūs rezultatai, kurie yra veikiami skirtingų faktorių / dimensijų. Įmonių vadovai turėtų įvertinti: ar jų darbuotojams trūksta įgalinimo ar įsitraukimo, kad būtų efektyvūs – ar abiejų, todėl priklausomai nuo atsakymo į šį klausimą vadovai turėtų imtis atitinkamų veiksmų, nepaisant ar tai yra viešojo sektoriaus ar verslo sektoriaus įmonė. Atliekant tyrimus buvo išskirta 12 pagrindinių dimensijų, kurios lemia darbuotojų įsitraukimą bei įgalinimą:

Darbuotojų įsitraukimo dimensijos:

- *Aiški ir daug žadanti kryptis* – sėkmingai dirbančios įmonės telkia savo darbuotojus įmonės strategijos ir bendrų tikslų siekimui, kurie tarpusavyje turi tris bendrus dalykus: jie yra lengvai suprantami, išmatuojami, ir susiję su visų lygių darbuotojų darbu. Dauguma darbuotojų nori prisidėti prie kažko didesnio ir padėti keisti tai. Kreipiant dėmesį į ši darbuotojų poreikį tai transformacinio vadovavimo esmė. Labai svarbu skatinti aukštą darbuotojų įsitraukimą

- *Pasitikėjimas vadovais* – rezultatai daugiausia priklauso nuo vadovų darbo kokybės visais lygmenimis. Vadovavimas daro įtaką koku būdu darbuotojai suvokia organizaciją kaip visumą. Tai užima svarbų vaidmenį parodant ir stiprinant įmonės strategiją ir tikslus. Efektyvūs vadovai pristato pagrindinius įmonės pranešimus ir dalijasi su darbuotojais svarbia, aktualia informacija glaustai ir laiku.

- *Kokybė ir orientacija į klientą* – kokybė yra labai svarbi ir sėkmingam verslui. Norint tai pasiekti įmonės turi išpildyti ar net viršyti klientų lūkesčius efektyviai naudodamos savo vidinius resursus. Tinkama orientacija į klientą yra galima tik jei darbuotojai dirba kartu siekdami bendro tikslo. Tai reikalauja klimato, kuris skatintų ir remtų komandinį darbą, naujoves be nuolatinį tobulėjimą.

- *Pagarba ir pripažinimas* – tolesnis augimas ir inovacijos yra grindžiamos asmenų pagarba bei jų pastangų pripažinimu. Laipsnis, kuriuo vadovai rūpinasi savo darbuotojais ir pritaiko politiką ir pakankamą darbo tvarką – daro įtaką darbuotojų emociniam ryšiui su organizacija. Tai svarbus darbuotojų įsitraukimo aspektas.

- *Tobulėjimo galimybės* – darbuotojai vis labiau supranta, jog jie patys yra atsakingi už savo karjerą ir kad jų ateitis priklausys nuo nuolatinio įgūdžių tobulinimo. Nesugebėjimas to padaryti reiškia, jog jie nesugeba išnaudoti viso savo potencialo ir kad jie rizikuoja galimybe įsidarbinti toje pačioje įmonėje ar kažkurioje kitoje. Galimybė augti ir tobulėti prognozuoja darbuotojų įgalinimą ir sužadimą.

- *Atlygis ir papildomos naudos* – geras atlygis ir papildomos naudos skatina nepakartojamus darbuotojus likti įmonėje, kelti jų aukštus standartus ir motyvuoti kitus pasiekti geresnių rezultatų. Dauguma vadovų tiesiogiai nekontroliuoja atlygio, papildomų naudų ir tobulėjimo galimybių politikos, tačiau jie galėtų įtakoti tai komunikuodami šią informaciją ir darydami tai nuolat.

Darbuotojų įgalinimo dimensijos:

- *Efektyvumo valdymas* – kai vadovai naudoja efektyvius valdymo įrankius norėdami aiškiai apibrėžti lūkesčius ir nustatyti tikslus individams, komandoms ir visai organizacijai bendrai, kad jie galėtų geriau dirbti. Aiškūs asmeniniai tikslai ir prioritetai pagerina rezultatus, todėl kad jie leidžia darbuotojams sukonzentruoti savo pastangas į esmines ir turinčias pridėtinę vertę užduotis.

Taip pat nuolat keliant „kartelę“ nuolatinis veiklos stebėjimas ir grįžtamasis ryšys padeda užtikrinti, kad darbuotojų įgūdžiai tobulinami ir naudojami kuo efektyviau.

- *Valdžia ir įgalinimas* – kai darbuotojai turi atitinkamą autonomiją ir veiksmų laisvę, jie gali dirbti efektyviai, o prižiūrint kaip jie dirba, darbuotojai yra labiau linkę pilnai išnaudoti savo įgūdžius ir gebėjimus.

- *Resursai* – palanki darbo aplinka yra būtina, kad motyvuotų darbuotojų įsipareigojimais ir savarankiškos pastangos nebūtų naudojamos veltui. Žmonės gali dirbti efektyviai tik tada, kai yra dalyvavę atitinkamuose mokymuose, turi visą reikiamą informaciją, ir resursus (pvz. įrankiai, technologijos, įranga, atsargos) reikalingus atlikti darbą efektyviai.

- *Mokymai* – žmonėms reikia tinkamų įgūdžių ir įrankių, kad galėtų dirbti kuo geriau. Gerai apmokyti darbuotojai yra linkę dirbti entuziastiškiau ir pozityviau bei parodyti aukštesnį įsipareigojimo lygį įmonei.

- *Bendradarbiavimas* – bendradarbiavimas ir komandinis darbas padeda įmonėms dirbti geriau ir greičiau reaguoti į klientus ir konkurentus. Bendradarbiavimas yra svarbus įgūdis tiek vadovams, tiek komandoms. Santykiai su kolegomis ir komandomis yra tie ryšiai, kurie įpareigoja, bet kartu ir motyvuoja. Kai darbuotojai jaučia asmeninius ir profesinius įsipareigojimus vieni kitiems, noras keisti darbo vietą ar nesistengti dirbti tikėtina, jog sukels susirūpinimą dėl visų komandos narių nuvylimo.

- *Darbas, struktūra ir procesai* – Kai darbuotojų yra prašoma dirbti sunkiai, jie nori jausti, jog jie dirba „sumaniai“. Dauguma organizacijų samdo žmones, kurie yra linkę dirbti pagal nustatytas taisykles, net entuziastingai nusiteikę keisti jas, tačiau nepaisant to, užlaikyti darbe, kuris jiems netinka ar darbo aplinka, kuri „trukdo dirbti“ (pagal M. Royal ir kt., 2009).

Apibendrinant visus darbuotojų efektyvumą skatinančius veiksnius, galima teigti, jog nemotyvuoti darbuotojai nedirbs efektyviai, todėl visų pirma būtina darbuotojus motyvuoti, o tai padaryti galima sukūriant gerą įmonės motyvacinę sistemą, atitinkančią darbuotojų poreikius ir lūkesčius. Jei naudojama motyvacinė sistema neatitinka darbuotojų poreikių, tokiu atveju jie ieško kitos darbo vietos, kur jų poreikiai galėtų būti patenkinti arba neatiduoda „viso savęs“, kad padėtų įmonei pasiekti geresnių rezultatų, todėl norint, kad įmonė dirbtų efektyviai ir pelningai, visų pirma, turi būti atsižvelgiama į darbuotojų poreikius.

2. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS ĮMONIŲ MOTYVACINIŲ SISTEMŲ TYRIMO METODINIS PAGRINDIMAS

2.1. Tyrimo užduotys ir įvertinimo būdai

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad tiek vidinė, tiek išorinė motyvacija lemia darbuotojų efektyvumą, todėl norint, kad darbuotojai būtų efektyvesni būtina išsiaiškinti kas juos motyvuoja, kadangi literatūros analizė atskleidė, jog viešojo ir privataus verslo įmonių darbuotojus motyvuoja skirtingi veiksniai įmones reikia tirti atskirai bei nustatyti ar esama motyvavimo sistema darbuotojus tenkina, t.y. ar naudojama motyvavimo sistema motyvuoja darbuotojus tose srityse, kurios jiems yra svarbiausios, jei ne, ką reikėtų pakoreguoti, kad darbuotojai būtų labiau motyvuoti efektyviai dirbti.

Tyrimo problema – viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse naudojamos darbuotojų poreikių neatitinkančios motyvavimo sistemos.

Tyrimo objektas – viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse naudojamų motyvacinių sistemų ypatumai.

Tikslas – išanalizuoti viešojo ir privataus sektoriaus įmonių motyvacines sistemas, jų panašumus, skirtumus bei išskirti įmonių efektyvumą pagerinsiančius veiksnius.

Tyrimo hipotezės:

H1: viešojo sektoriaus darbuotojus labiau motyvuoja moraliniai veiksniai, o privataus sektoriaus – materialiniai.

H2: : tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojas moteris motyvuoja tokie patys veiksniai.

H3 tirtų įmonių motyvavimo sistemos yra sukurtos taip, kad viešojo sektoriaus įmonės darbuotojai labiausiai yra motyvuojami darbo turiniu ir kt. moraliniais veiksniais, o privataus sektoriaus įmonėje darbo užmokesčiu bei kt. materialiais veiksniais.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo išsikeltas **uždavinys** – išanalizuoti po vieną viešojo ir privataus sektoriaus organizaciją ir joje taikomą motyvacinę sistemą.

Atlikus literatūros analizę buvo atrinkti įvairių autorių išskirti darbuotojus motyvuojantys veiksniai - motyvatoriai, nesiejant jų su konkrečia motyvacijos teorija, kadangi tyrimo tikslas nėra pagrįsti ar paneigti kurią nors motyvacijos teoriją. Literatūros bei motyvacijos teorijų analizės metu atrinkti veiksniai buvo suskirstyti į materialinius ir moralinius, sisteminant visus teiginius išskirti 15 pagrindinių darbuotojus motyvuojančių veiksnių (žr. 4 lentelę), veiksnių pasiskirstymas skirtinguose tyrimo klausimuose pateikiamas 5 lentelėje.

4 lentelė. Klausimyno veiksnių pasiskirstymo teorinis pagrindimas

	Veiksniai	Teorinis pagrindimas
Materialiniai	Darbo užmokestis Papildomos naudos Priedai / premijos Darbo aplinka	A. Maslow (2006) savo poreikių hierarchijos teorijoje teigia, jog žmogui svarbiausia fiziologiniai poreikiai, t.y. maistas, saugi darbo aplinka, būstas. Visus šiuos veiksnius darbuotojui galima suteikti mokant jam pakankamą darbo užmokestį bei suteikiant saugią darbo aplinką. Taip pat šių veiksnių svarbą išskyrė: F. Herzberg, M. Premoli, J. Palidauskaitė, A. Sakalas, V. Šilingienė ir kt.
Moraliniai	Darbo turinys Atsakomybė Pagarba ir pripažinimas Karjeros galimybės Organizacinė kultūra Santykiai su vadovu Galimybė tobulėti Santykiai su bendradarbiais Veiksmų laisvė Saviraiškos galimybės Pasiekimai	Naujausių tyrimų duomenimis Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojus labiausiai motyvuoja moraliniai veiksniai, tokie kaip darbo turinys, pagarba ir pripažinimas, santykiai su vadovu (J. Palidauskaitė 2008, 2009), šiuos veiksnius savo darbuose taip pat išskyrė A. Maslowas kaip savirealizacijos siekį, o C. Alderferis savo ERG teorijoje, F. Herzberg dviejų veiksnių teorijoje ir t.t., todėl šie veiksniai yra svarbūs ne tik tiriant pagrindinius darbuotojus motyvuojančius veiksnius, tačiau ir įmonėje naudojamą motyvavimo sistemą, kad būtų galima sukurti efektyvesnę darbą aplinką.

Šaltinis: sudaryta autorės

Anketą sudaro 9 klausimai (žr. Priedas Nr. 1): 1 – 4 demografiniai (amžius, lytis, darbo stažas, taip pat kokio sektoriaus įmonėje dirba, kadangi tiek viešojo tiek privataus sektoriaus įmonių darbuotojams buvo pateikiami tokie patys klausimynai/ nuoroda į klausimyną.

5 lentelė. Tyrimo klausimų ir teiginių pasiskirstymas pagal išskirtus motyvacinius veiksnius

Konstruktas	5kls.	6kls.	7 kls.	8 kls.	9 kls.
Darbo turinys	1	2; 23	15	6	3
Atsakomybė	2	4; 21	3	10	2
Pagarba ir pripažinimas	3	5; 15	9	9	1
Darbo užmokestis	4	1; 25	6	2	4
Karjeros galimybės	5	13; 26	5	7	6
Papildomos naudos	6	27; 30	14	15	9
Priedai / premijos	7	8; 28	10	12	7
Organizacinė kultūra	8	3; 11	4	3	11
Santykiai su vadovu	9	17; 19	11	4	5
Galimybė tobulėti	10	10; 14	1	11	13
Santykiai su bendradarbiais	11	20; 16	12	5	10
Veiksmų laisvė	12	18; 29	8	13	8
Saviraiškos galimybės	13	7; 22	2	8	15
Pasiekimai	14	9; 24	13	14	14
Darbo aplinka	15	6; 12	7	1	12

Šaltinis: sudaryta autorės

Likusią klausimyno dalį sudaro 5 klausimai, kuriuos respondentai turėjo įvertinti kaip atitinkančius ar neatitinkančius jų nuomonę, norus ar padėtį tiriamoje organizacijoje pagal 5 balų Likerto skalę. Klausimai suskirstyti į du blokus: pirmasis tiria darbuotoją motyvuojančius veiksnius, o antruoju bloku tirama esama motyvacinė sistema įmonėje. Kiekvieną klausimų bloką sudarė 45 teiginiai (viso 90 teiginių). Visuose klausimuose minimi visi 15 motyvacinių veiksnių (kiekvienam veiksmui po 6 teiginius).

Tikrinant duomenų patikimumą buvo apskaičiuoti klausimų blokų bei pačių klausimų vidinio suderinamumo koeficientai - Cronbach alpha (žr. 6 lentelė). Šio klausimyno bendra Cronbach alpha – 0,93, o visų klausimų $\alpha \geq 0,8$, pasak K. Pukėno (2009), kai klausimyno rezultatų vidinio suderinamumo koeficientas (Cronbach alpha) yra lygus ar didesnis už 0,7, yra patikimi, todėl šio klausimyno duomenis galime laikyti patikimais ir atlikti tolesnę rezultatų analizę.

6 lentelė. Tyrimo klausimų tikslai ir vidinio suderinamumo koeficientas.

Klausimų blokas	Cronbach alpha	Klausimo nr.	Cronbach alpha	Klausimas:
I	0,819	5.	0,855	prašoma įvertinti kaip kiekvienas veiksnys motyvuoja tiriamąjį
		7.	0,794	prašoma nurodyti kiek kiekvienas teiginys atitinka požiūrį į darbą
		9.	0,883	Prašoma nurodyti kiek situaciją apibūdinantis teiginys erzina ar trukdo dirbti tiriamajam
II	0,932	6.	0,938	prašoma įvertinti 30 teiginių, kaip kiekvienas jų atitinka situaciją tiriamoje įmonėje.
		8.	0,850	Prašoma nurodyti kas paskatintų keisti darbovietę

Šaltinis: sudaryta autorės

Teorinis klausimų pagrindimas:

1. Demografiniai klausimai (klausimų nr.: 1; 2; 3) skirti analizuoti darbuotojų atsakymus pagal lytį, amžių bei stažą, kadangi analizuojant mokslinę literatūrą bei apžvelgiant anksčiau atliktus tyrimus buvo išskirti ne tiek viešojo ir privataus sektoriaus panašumai ar skirtumai, tačiau ir darbuotojų skirtumai pagal lytį, amžių bei stažą.
2. Tiriamųjų prašoma nurodyti kokio sektoriaus įmonėje jie dirba (klausimo nr. 4), kad būtų galima identifikuoti, kurio sektoriaus įmonės darbuotojas pateikė duomenis;
3. Penktajame klausime buvo prašoma įvertinti pateiktus 15 veiksnių (žr. 4 lentelė) kaip kiekvienas jų motyvuoja respondentą – šiuo klausimu tiesiogiai tiriamųjų tiesiogiai prašoma įvertinti, kurie motyvaciniai veiksniai juos labiausiai / mažiausiai motyvuoja. Šis klausimas priskirtas I blokui, kuris matuoja darbuotojus labiausiai motyvuojančius veiksnius.
4. Šeštajame klausime pateikiama 30 teiginių. Respondentų buvo prašoma įvertinti šiuos teiginius atsižvelgiant į esamą padėtį įmonėje. Kiekvienam motyvaciniam veiksmui

buvo skirti du teiginiai. Šiuo klausimu tiriama esama motyvavimo sistema įmonėje (priklauso II klausimų blokui).

5. Septintajame klausime pateikiama 15 teiginių, kurių kiekvienas atspindi išskirtus motyvacinius veiksnius. Respondentų prašoma įvertinti kaip kiekvienas pateiktų teiginių atitinka jų požiūrį į darbą. Šis klausimas priskiriamas I klausimų blokui, matuojančiam darbuotojus motyvuojančius veiksnius.
6. Aštuntajame klausime pateikiama 15 teiginių, atspindinčių pagrindinius motyvacinius veiksnius. Respondentų prašoma įvertinti kiek kiekvienas pateiktų veiksnių paskatintų keisti darbovietę. Šis klausimas priskiriamas II klausimų blokui, matuojančiam esamą motyvavimo sistemą įmonėje (rezultatai skaičiuojami perkodavus respondentų atsakymus atvirkščiai).
7. Devintajame klausime pateikiama 15 teiginių, atspindinčių išskirtus pagrindinius motyvacinius veiksnius. Respondentų prašoma įvertinti kiek kiekvienas pateiktas teiginys erzina ar trukdo dirbti, kadangi teiginiai suformuluoti neigiamai bei sukeistos atsakymų reikšmės (kur anksčiau buvo 1 – visiškai neatitinka, šiuo atveju 1 – labai erzina), todėl šio klausimo įverčių perkoduoti nereikėjo. Klausimas priskiriamas I klausimų blokui, matuojančiam darbuotojus motyvuojančius veiksnius.

Sprendžiant pagal klausimyno vidinio suderinamumo rodiklius, klausimynas yra sudarytas tinkamai ir matuoja tai ką ir turi matuoti, tačiau tik atlikus papildomų panašių tyrimų būtų galima teigti, jog klausimynas yra patikimas ir tinkamas naudoti išsamesniems tyrimams.

Išanalizavus ir apibendrinus viešojo sektoriaus įmonės ir verslo organizacijos darbuotojų anketinės apklausos rezultatus parengtos rekomendacijos dėl darbuotojų efektyvumo gerinimo naudojant motyvavimo sistemas.

2.2. Tiriamų organizacijų charakteristika

Siekiant išsiaiškinti bei palyginti viešojo sektoriaus įstaigoje bei verslo organizacijoje naudojamas motyvavimo sistemas ir efektyvumo gerinimo galimybes buvo atliktas tyrimas Panevėžio miesto Aušros pagrindinėje mokykloje bei privačios „X“ įmonės Panevėžio m. filiale. Tyrimas atliktas anketinės apklausos forma 2014 m. spalio mėn. 20 – 31 dienomis.

Viešojo sektoriaus įmonė – Panevėžio miesto Aušros pagrindinė mokykla. Joje dirba 37 darbuotojai, 32 iš jų yra mokytojai ir administracijos darbuotojai (likę 5 – valytojos ir sargai). Buvo pasirinkta tirti, tik mokytojų bei administracijos darbuotojų motyvacinę sistemą, kadangi kiti darbuotojai (valytojos, sargai) dirba ne pilnu etatu ir yra nekvalifikuoti darbininkai, kurių motyvacijai

nėra skiriama tiek dėmesio kiek kvalifikuotų ir išsilavinusių darbuotojų, šiuo atveju – mokytojų ir administracijos darbuotojų.

Privataus sektoriaus įmonė – santechnikos bei šildymo prekių parduotuvių tinklo Panevėžio m. padalinys, kuriame dirba 35 darbuotojai.

Tyrimo imčiai apskaičiuoti naudota formulė:

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

n - imties dydis

Δ – paklaidos dydis (0,05)

N – generalinės visumos dydis

Viešojo sektoriaus darbuotojų apklausti reikėtų:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{32}} = \frac{1}{0,0025 + 0,03125} = \frac{1}{0,03375} = 29,6 \approx 30$$

Buvo išdalintos 32 popierinės anketos bei mokytojams į jų asmenines pašto dėžutes persiūsta nuoroda į internetinį klausimą (sukurta apklausos.lt), kad galėtų pasirinkti jiems patogesnę pildymo būdą, buvo gražinta 10 užpildytų popierinių anketų bei 21 internetinė, viso viešojo sektoriaus įstaiga užpildė 31 anketą.

Privataus sektoriaus įmonėje reikėtų apklausti:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{35}} = \frac{1}{0,0025 + 0,02857} = \frac{1}{0,03107} = 32,18 \approx 32$$

Buvo išdalintos 35 popierinės anketos bei į darbuotojų asmenines pašto dėžutes persiūsta nuoroda į internetinį klausimą (sukurta apklausos.lt), kad galėtų pasirinkti jiems patogesnę pildymo būdą. Nebuvo gražinta nė viena užpildyta popierinė anketa, tačiau internetinėje erdvėje užpildytos 35 anketos.

Nuoroda į internetinį klausimą: <http://apklausa.lt/f/darbuotoju-motyvavimo-sistemas-analize-ir-efektyvumo-gerinimas-viesojo-ir-pri-r47q1ub/answers/new.fullpage>

Kadangi buvo surinktas didesnis anketų skaičius nei apskaičiavus pagal imties formulę, todėl galima teigti, jog tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus imtys yra reprezentatyvios ir atspindi tiriamų įmonių situaciją.

Siekiant atviresnio bendradarbiavimo prieš atliekant tyrimą įmonių vadovai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, uždaviniais, bei nauda organizacijai, tačiau privataus sektoriaus įmonės vadovo prašymu įmonės pavadinimas lieka konfidencialus. Organizacijų darbuotojai dalyvavę tyrime su tyrimu ir jo tikslais buvo supažindinti individualiai ir/ar elektroniniu būdu (atliekant apklausą mokykloje ne visi mokytojai tą dieną dirbo, todėl siunčiant anketas elektroniniu būdu buvo siunčiamas

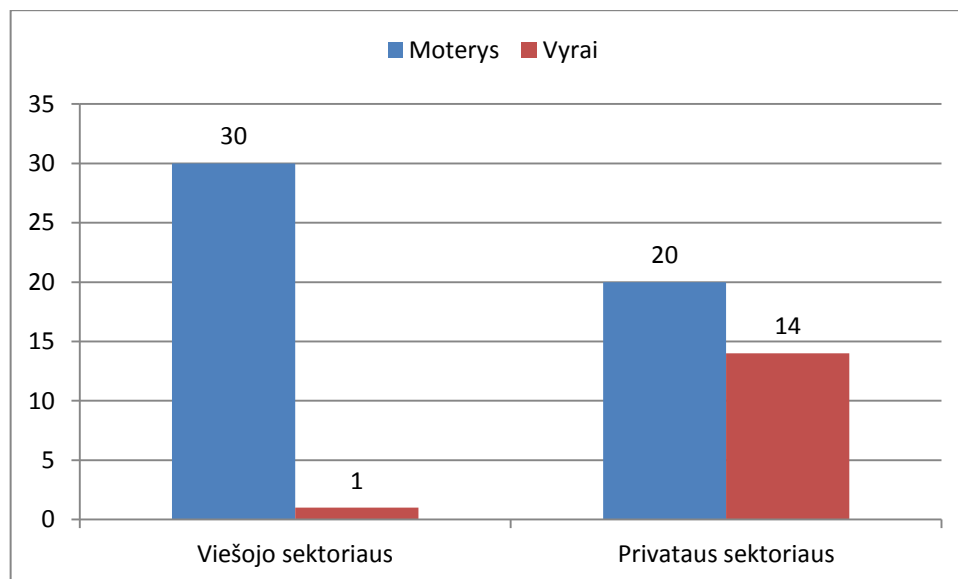
įvadinis laiškas kreipimasis su nurodytu tyrimo tikslu. Privataus sektoriaus įmonės darbuotojai su tyrimu buvo supažindinami individualiai.

3. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS ĮMONIŲ MOTYVAVIMO SISTEMŲ IR EFEKTYVUMO DIDINIMO GALIMYBIŲ TYRIMAS

3.1. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal demografinius duomenis

Tyrinėjant bendrąsias respondentų charakteristikas būtina išskirti viešojo ir privataus sektoriaus įmonių darbuotojus pagal lytį, amžių ir darbo stažą, kad vėliau būtų galima palyginti ar šie demografiniai veiksniai turi įtakos tyrimo rezultatams bei patvirtinti ar paneigti vieną iš iškeltų hipotezių.

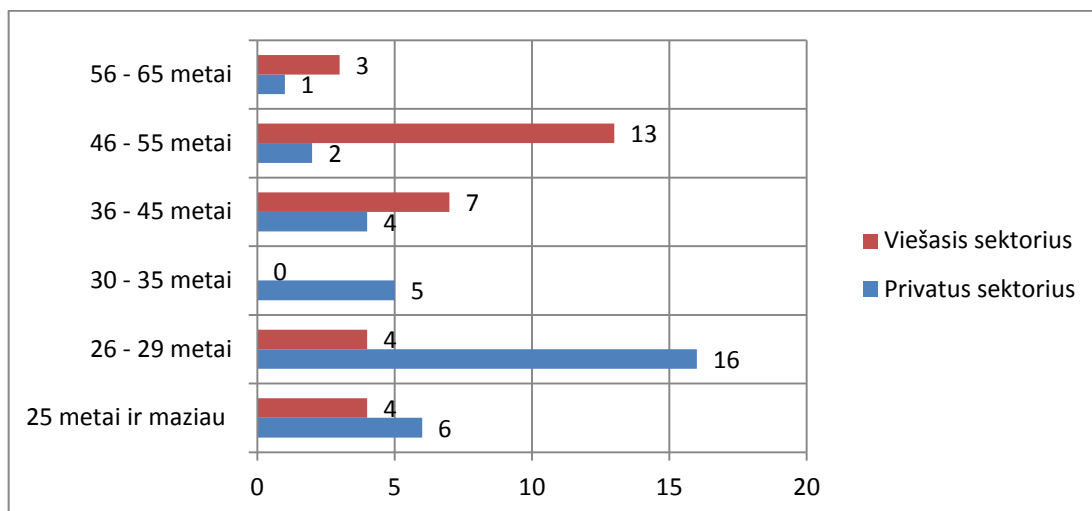
Viso buvo apklausta 65 asmenys (31 viešojo sektoriaus ir 34 privataus sektoriaus). Kaip matome 4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį tiek viešojo tiek privataus sektoriaus įmonėse didžiąją respondentų dalį sudarė moterys, tačiau tai visiškai atitinka pasiskirstymą tose įmonėse (viešojo sektoriaus įmonėje dirba tik 2 vyrai), o privataus sektoriaus įmonėje darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį yra 57% (20) moterų ir 43% (15) vyrų.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

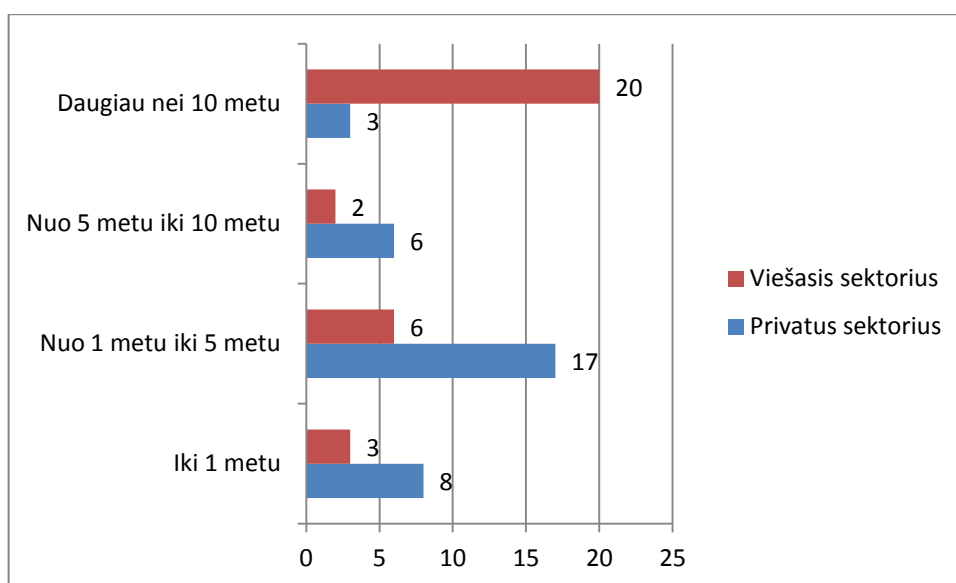
Analizuojant tyrimo respondentus pagal amžių (žr. 5 pav. Viešojo ir privataus sektoriaus įmonių darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių galime pastebėti, jog privačiame sektoriuje daugiausia dirba jauni žmonės iki 30 metų, net 22 (64,7%), o viešajame sektoriuje tos pačios amžiaus grupės (iki 30 metų) dirba tik 8 darbuotojai – tai sudaro 25,8% visų šios įmonės darbuotojų. Galima teigti, jog viešojo sektoriaus įmonėje dirba vyresnio amžiaus darbuotojai (36 metų ir vyresnių darbuotojų šioje

įmonėje yra 23 (74,1%)), o privataus sektoriaus įmonėje dirba jauni darbuotojai iki 36 metų amžiaus (viso 27 darbuotojai – 79,4%). Statistikos departamento duomenimis 2013 m. IV ketv. Lietuvos bendrojo vidurinio ugdymo įstaigose dirbo 4,4 karto daugiau moterų nei vyrų, o tai iš dalies atspindi tiriamos ugdymo įstaigos padėtį.



5 pav. Viešojo ir privataus sektoriaus įmonių darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių

Darbuotojus taip pat galima išskirti pagal jų darbo stažą, kadangi išanalizavus respondentų atsakymus pateikiamus 6 pav. Viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą tiriamoje įmonėjematome, jog viešojo sektoriaus įmonėje didžioji dalis darbuotojų – 64,5% yra išdirbę daugiau nei 10 metų, o privataus sektoriaus įmonėje didžioji darbuotojų dalis nėra išdirbę nė 5 metų – 73,5%. Žinoma kitokių rezultatų nebuvo galima tikėtis, nes privataus sektoriaus įmonėje didžioji dalis darbuotojų yra jauni (jaunesni nei 30 m.), todėl jų darbo stažas toje pačioje organizacijoje negali būti daugiau nei 10 metų.



6 pav. Viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą tiriamoje įmonėje

Apibendrinant tiriamų organizacijų demografinius duomenis galima teigti, jog įmonės yra ganėtinai skirtingos, pvz. viešojo sektoriaus įmonėje dirba beveik vien moterys (anketą užpildė tik 1 iš ten dirbančių vyrų), taip pat darbuotojai pagal amžių bei darbo stažą abiejų sektorių įmonėse yra visiškai skirtingi: viešojo sektoriaus įmonėje didžioji dalis darbuotojų yra vyresnio amžiaus bei išdirbę daugiau nei 10 metų toje pačioje įmonėje, o verslo sektoriaus įmonėje dirba jaunesni (didžioji dalis darbuotojų iki 30 metų) ir toje įmonėje yra išdirbę ne daugiau nei 5 metus. Nors įmonės tarpusavyje yra ganėtinai skirtingos, tačiau atspindi kitas Lietuvos valstybinio ir verslo sektoriaus įmones (remiantis J. Palidaskaitės, 2008, 2009, J. Žaporiaus, 2007 ir kt. atliktais viešojo ir verslo sektoriaus tyrimais).

3.2. Viešojo ir privataus sektoriaus įmonių motyvavimo sistemos analizė

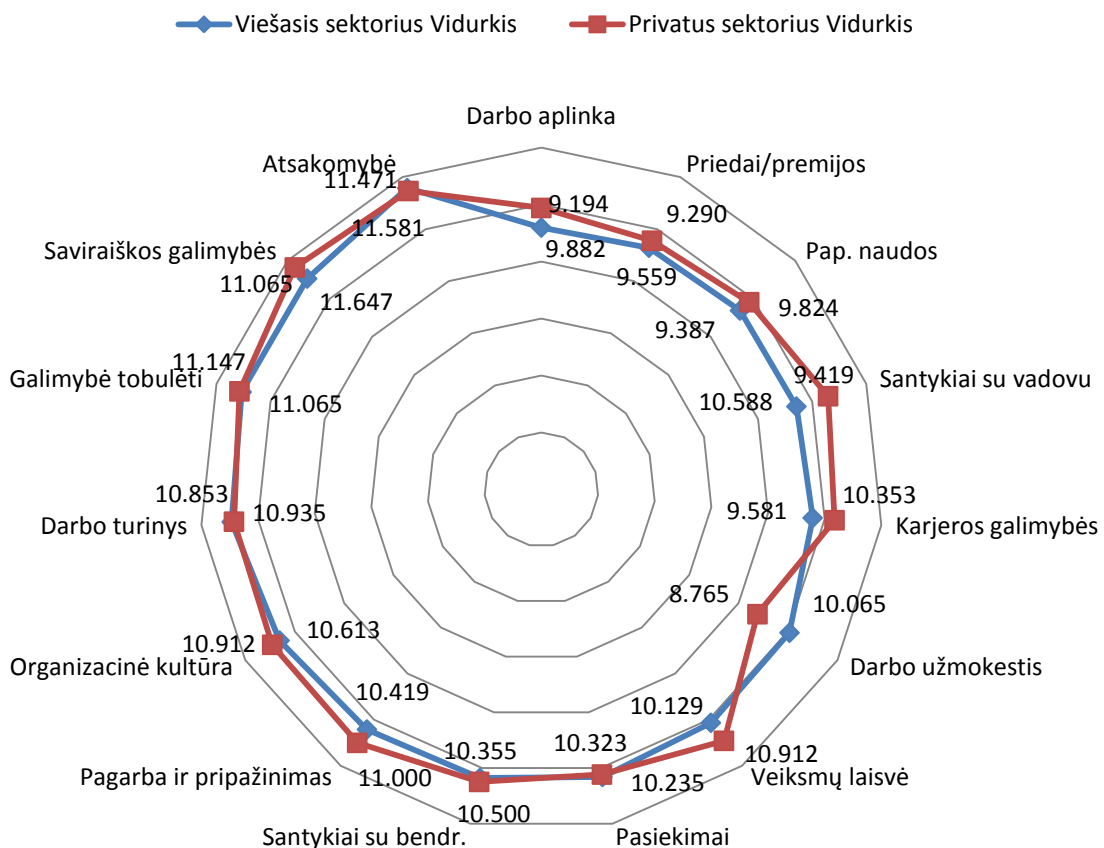
Šio tyrimo tikslas buvo išanalizuoti viešojo ir privataus sektoriaus įmonių darbuotojus labiausiai ir mažiausiai motyvuojančius veiksnius bei tiriamose įmonėse naudojamas motyvavimo sistemas, kad būtų galima pagerinti darbuotojų efektyvumo lygį. Analizuojant literatūrą išskirta 15 veiksnių darančių įtaką darbuotojų motyvacijai. Pagal išskirtus veiksnius buvo sukurtas klausimynas (Priedas nr. 1), kurio pagalba analizuojama įmonėse naudojama motyvavimo sistema bei darbuotojus labiausiai ir mažiausiai motyvuojantys veiksniai.

Tolesniam duomenų apdorojimui taikyti neparametriniai skaičiavimo kriterijai, kadangi pasak V. Čekanavičiaus ir G. Murausko (2002) esant mažai imčiai (<100 tiriamųjų) reiktų taikyti neparametrines statistikas, nes esant tokiam nedideliame tiriamųjų skaičiui sunku patikrinti ar atsakymai yra išsidėstę pagal normalųjį skirstinį, t.y. ar duomenys tenkina normaliojo pasiskirstymo sąlygas. Papildomai visų klausimų visi 15 motyvacinių veiksnių buvo sujungti į „bendrus konstruktus“ ir apskaičiuoti tyrimo skalių skirstiniai naudojant Shapiro - Wilk kriterijų (žr. Priedas Nr. 2) ir nustatyta, jog organizacinės kultūros, santykių su vadovu, santykių su bendradarbiais, veiksmų laisvės, pasiekimų, darbo aplinkos, darbo turinio, atsakomybės, pagarbos ir pripažinimo, darbo užmokesčio, karjeros galimybių bei papildomų naudų skalės yra pasiskirsčiusios pagal normalųjį skirstinį, kadangi jų Šapiro – Wilk kriterijus yra $p > 0,05$ (lentelėje pažymėtos skalės pasiskirsčiusios ne pagal normalųjį skirstinį), o priedų / premijų, galimybės tobulėti bei saviraiškos galimybių skalės nėra pasiskirsčiusios pagal normalųjį skirstinį, todėl tolesniems skaičiavimas bus naudojama neparametrinė statistika (Mann – Whitney U testas ir kt.), kadangi visi duomenys bus analizuojami kartu, o nors vienam veiksmui esant pasiskirsčius ne pagal normalųjį skirstinį analizėms bei skaičiavimams atlikti turi būti naudojami neparametriniai kriterijai.

3.2.1. Viešojo ir privataus sektoriaus įmonių darbuotojus motyvuojančių veiksnių analizė

Visų pirma buvo apskaičiuoti viešojo ir privataus sektoriaus įmonių klausimyno rodikliai naudojant Mann Whitney U testą nepriklausomoms imtims (žr. Priedą nr. 3). Kaip matome iš pateiktų duomenų statistiškai reikšmingai skiriasi ($p < 0,05$) organizacinės kultūros, santykių su vadovu, santykių su bendradarbiais, veiksmų laisvės, darbo aplinkos, pagarbos ir pripažinimo, darbo užmokesčio, papildomų naudų ir priedų / premijų skalių vertinimai, saviraiškos galimybių veiksnių vertinimas viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse, todėl galima teigti, jog viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojai skirtingai vertina šias skales, o vertinimo skirtumas yra statistiškai reikšmingas. Taip pat galima pastebėti, jog kitose skalėse (galimybė tobulėti, atsakomybė, karjeros galimybės, darbo turinys bei pasiekimai) statistiškai reikšmingų skirtumų nėra, todėl galima teigti, jog tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus įmonėse šie veiksniai yra vertinami vienodai.

Tikrinant **pirmąją hipotezę**, teigiančią, kad viešojo sektoriaus darbuotojus labiau motyvuoja moraliniai veiksniai, o privataus sektoriaus – materialiniai, apskaičiuojame subskalių vidurkius ir standartinius nuokrypius ir pagal šiuos veiksnius išskiriame, kas labiausiai motyvuoja privačios verslo organizacijos darbuotojus, ir kas viešojo sektoriaus darbuotojus (žr. 7 pav.).



7 pav. Viešojo ir privataus sektoriaus įmonių darbuotojų vertinimas – kas juos labiausiai/mažiausiai motyvuoja

Pastaba. Maksimalus balas – 15,00

M. Premolis (cit. pagal D. Viningienė, 2012) teigia, kad darbuotojo motyvaciją lemia: atlyginimas (20 %) + viršininkas (50 %) + įtaka (10 %) + darbo grafikas (10 %) + darbo atmosfera (5 %) + bendradarbiai (5 %), tačiau išanalizavus pirmąjį klausimų bloką, kuriame tyrimo respondentų buvo prašoma įvertinti kas juos labiausiai ir mažiausiai motyvuoja (7 pav.) matome, jog viešojo sektoriaus darbuotojus labiausiai motyvuoja atsakomybė (11,58 iš 15,00), galimybė tobulėti (11,06) bei saviraiškos galimybės (11,06), o mažiausiai motyvuojančiu nurodė darbo aplinką (9,19), priedus ir premijas (9,29) bei papildomas naudas (9,38). Privataus sektoriaus darbuotojus labiausiai motyvuoja saviraiškos galimybės (11,65), atsakomybė (11,47) ir galimybė tobulėti (11,14), o mažiausiai motyvuoja darbo užmokestis (8,76), priedai ir premijos (9,56) ir papildomos naudos (9,82) (žr. lentelė 7).

7 lentelė. Pirmojo klausimų bloko, matuojančio darbuotojus motyvuojančius veiksnius, atsakymų pasiskirstymas

	Viešasis sektorius			Privatus sektorius			Mann-Whitney U	Z	p
	Nr.	Vidurkis	SD	Nr.	Vidurkis	SD			
Darbo turinys	4	10.935	1.692	7	10.853	2.176	511.500	-0.206	0.837
Atsakomybė	1	11.581	1.232	2	11.471	2.034	495.500	-0.424	0.672
Pagarba ir pripažinimas	6	10.419	1.455	4	11.000	1.518	409.500	-1.584	0.113
Darbo užmokestis	10	10.065	2.081	15	8.765	1.892	328.000	-2.642	0.008
Karjeros galimybės	11	9.581	1.747	10	10.353	1.535	403.500	-1.663	0.096
Pap. naudos	13	9.387	1.706	13	9.824	1.267	447.500	-1.079	0.280
Priedai / premijos	14	9.290	1.970	14	9.559	1.910	484.000	-0.573	0.567
Organizacinė kultūra	5	10.613	1.430	5	10.912	1.782	473.000	-0.726	0.468
Santykiai su vadovu	12	9.419	2.172	8	10.588	2.047	353.000	-2.314	0.021
Galimybė tobulėti	2	11.065	1.482	3	11.147	1.794	480.500	-0.625	0.532
Santykiai su bendr.	7	10.355	1.355	9	10.500	1.762	525.000	-0.027	0.979
Veiksmų laisvė	9	10.129	1.310	6	10.912	1.545	376.000	-2.048	0.041
Saviraiškos galimybės	3	11.065	1.289	1	11.647	1.535	354.500	-2.338	0.019
Pasiekimai	8	10.323	1.194	11	10.235	1.519	517.000	-0.136	0.892
Darbo aplinka	15	9.194	1.922	12	9.882	1.981	435.000	-1.227	0.220

*p<0,05

Galime pastebėti, jog tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojus labiausiai motyvuoja moraliniai veiksniai, t.y. nei viešojo, nei privataus sektoriaus įmonės darbuotojų materialiniai veiksniai nebuvo įvardinti kaip labiausiai motyvuojantys, netgi priešingai, abiejose tiriamųjų grupėse šie veiksniai buvo išskirti kaip mažiausiai motyvuojantys. Šių veiksnių analizės dėka galime iš dalies paneigti **pirmąją hipotezę**, kuri teigia, kad viešojo sektoriaus darbuotojus labiausiai motyvuoja moraliniai veiksniai, o privataus sektoriaus materialiniai, tačiau tyrimo rezultatai patvirtina pirmąją

hipotezės dalį, jog viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuoja moraliniai veiksniai, tačiau paneigia, jog verslo organizacijos darbuotojus labiausiai motyvuoja materialiniai veiksniai. Iš tiesų, abiejų sektorių darbuotojai materialinius veiksnius nurodė, kaip mažiausiai motyvuojančius.

Kitų autorių atlikti tyrimai iš dalies sutampa su šio tyrimo rezultatais. J. Palidaskaitės (2007, 2008), J. Palidaskaitės ir I. Segalovičienės (2008) atliktų tyrimų rezultatai parodė, jog viešojo sektoriaus darbuotojus labiausiai motyvuoja darbo turinys, galimybė tobulėti bei geri santykiai su kolegomis ir vadovais, šiame tyrime viešojo sektoriaus darbuotojai surangavę motyvuojančius veiksnius darbo turinį nurodė tik 4 numeriu, taip galėjo nutikti, kadangi buvo tiriama švietimo įstaiga ir didžioji dalis darbuotojų šioje įstaigoje yra išdirbę daugiau nei 10 metų, tai galėjo įtakoti tyrimo rezultatus. Galimybė tobulėti šiame tyrime taip pat išskirta kaip vienas labiausiai darbuotojus motyvuojančių veiksnių (skirta 2 vieta), o geri santykiai su vadovais ir kolegomis buvo išskirti į du atskirus veiksnius – santykiai su vadovu ir santykiai su bendradarbiais. Šio tyrimo metu darbuotojai didesnę reikšmę skyrė santykiams su kolegomis, nei su vadovais, tačiau ranguojant motyvuojančius veiksnius jiems buvo skirtos atitinkamai 7 ir 12 vietos, todėl galime teigti, jog švietimo įstaigos darbuotojus nei motyvuoja, nei nemotyvuoja socialiniai santykiai su kolegomis ir vadovais. Galima daryti prielaidą, jog švietimo įstaigos darbuotojams pakanka kitų socialinio bendravimo formų (pvz. su mokiniais). J. Palidaskaitės (2008) tyrimo metu nustatyta, jog viešojo sektoriaus darbuotojus mažiausiai motyvuoja ar netgi demotyvuoja, galimybė siekti karjeros. Šiame tyrime karjeros galimybės įvertintos kaip vienas mažiausiai motyvuojančių veiksnių, skirta 11 vieta iš 15, tačiau vienareikšmiškai teigti, jog šių darbuotojų karjeros galimybės nedomina negalime, kadangi švietimo įstaiga yra plokščios organizacinės struktūros ir yra ganėtinai sudėtinga „kilti“ karjeros laiptais, o horizontaliai karjerai reikia skirti daug laiko, kadangi būtinas tam tikras išsilavinimas, todėl šis veiksnys būtų galima priskirti nei prie motyvuojančių, nei prie demotyvuojančių. Žinoma viskas priklauso nuo darbuotojo asmenybės, tačiau šio klausimo detaliau neanalizuosime.

Privataus verslo sektoriaus organizacijose D. Diskienės ir kolegų (2012) atliktų tyrimų rezultatai rodo, jog Lietuvos privataus verslo organizacijose darbuotojai yra motyvuojami finansiniu atlygiu bei pripažinimu ir pagyrimu, o L. Žiogelytės ir G. Kšivickienės (2014) atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog darbuotojus labiausiai motyvuoja karjeros galimybės, darbo užmokestis ir savirealizacija, tačiau šio tyrimo metu gauti kiek kitokie rezultatai. Privačios verslo įmonės darbuotojai labiausiai motyvuojančiu veiksniu nurodė saviraiškos galimybes, atsakomybę bei galimybę tobulėti. Rezultatams didelę įtaką galėjo padaryti darbuotojų amžius bei maža darbo patirtis tirtoje įmonėje, kadangi daugiau nei pusė darbuotojų toje įmonėje nėra išdirbę daugiau kaip 5 metus, tačiau paskaičiavus koreliacijos koeficientus pagal amžių nerasta statistiškai reikšmingo ryšio nė su vienu iš motyvacinė veiksnių, taip pat darbuotojus padalinus į dvi amžiaus grupes iki 30 metų ir virš 30 bei paskaičiavus skirstinius,

nenustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai, t.y. negalima teigti, jog šie skirtumai priklauso dėl darbuotojų amžiaus ar išdirbto laikotarpio tiriamoje įmonėje.

Taip pat šio klausimo atsakymų skirtumų reikšmingumas atskirai pagal kiekvieną veiksnį patikrintas Mann Whitney U testu nepriklausomoms imtims (rezultatai pateikiami 3 priede), šis testas parodė, kad darbo užmokestį, santykius su vadovais, veiksmų laisvę bei saviraiškos galimybės viešojo ir privataus sektoriaus įmonių darbuotojai vertina skirtingai - yra statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$), tačiau apskaičiavus bendrai visos skalės duomenis nerasta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp viešojo ir privataus sektoriaus įmonių darbuotojus motyvuojančių veiksmų ($p > 0,05$) (žr. 3 priede).

Tikrinant **antrąją hipotezę**, kuri teigia, jog tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojas moteris motyvuoja tokie patys veiksniai, analizuojame pirmo klausimų bloko moterų atsakymus. Kaip matome 8 lentelėje tiek viešojo sektoriaus tiek privataus sektoriaus darbuotojos moterys surangavusios labiausiai motyvuojančius veiksmus pirmąją vietą skiria atsakomybei, o antrąją saviraiškos galimybės. Vertinant atsakomybės veiksnį nenustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų, t.y. tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojos moterys šį veiksnį vertina labai panašiai, atitinkamai 11,85 balo iš 15,00 ir 11,60 balo iš 15,00 galimų). Saviraiškos galimybių veiksnio vertinimas turi statistiškai reikšmingų skirtumų, t.y. privataus sektoriaus darbuotojos moterys šį veiksnį vertina labiau (11,80) nei viešojo sektoriaus darbuotojos moterys (11,10), tačiau ranguojant labiausiai motyvuojančius veiksmus jie užima tokią pat vietą. Privačiame sektoriuje darbuotojos moterys trečią vietą skyrė darbo turiniui, o viešojo sektoriaus darbuotojos moterys šią vietą skyrė galimybei tobulėti, tačiau 4 vietą privataus sektoriaus darbuotojos moterys skyrė galimybei tobulėti, o viešojo sektoriaus darbuotojos moterys – darbo turiniui. Kaip matome, kad pirmieji 4 labiausiai motyvuojantys veiksniai tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojų moterų buvo išskirti tie patys, todėl galime patvirtinti antrąją hipotezę, jog tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojas moteris motyvuoja tie patys veiksniai.

Taip pat reikėtų pabrėžti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai rasti vertinant: darbo užmokestį, pagarbą ir pripažinimą, santykius su vadovais bei veiksmų laisvės veiksmus. Didžiausi skirtumai rasti vertinant darbo užmokesčio veiksnį. Privataus sektoriaus darbuotojos moterys šį veiksnį įvertino kaip mažiausiai motyvuojantį ir skyrė 15 vietą, o viešojo sektoriaus darbuotojos moterys darbo užmokestį nurodė kaip vidutiniškai motyvuojantį (nei motyvuojantį, nei nemotyvuojantį) ir skyrė 9 vietą, atitinkamai šio veiksnio įverčiai 8,60 ir 11,35 iš 15,00 galimų balų. Tokie rezultatai buvo tikėtini, kadangi viešojo sektoriaus įstaiga – mokykla, finansavimą gauna pagal mokinio krepšelį, t.y. kuo daugiau mokinių mokykloje, tuo bus didesnis finansavimas, tačiau regionuose mažėjant vaikų skaičiui, mokyklos susiduria su vaikų mažėjimo problema, ko pasekoje mažėja jų darbo krūvis, pamokų skaičius ir žinoma darbo užmokestis, todėl šis veiksnys viešojo sektoriaus darbuotojų yra vertinamas labiau nei privataus sektoriaus darbuotojų, kurie nesusiduria su finansavimo problema, t.y. jei bus vykdomi ar net viršijami pardavimų planai, visi darbuotojai gaus nustatytą darbo užmokestį ir

priedus / premijas pagal atliktą darbo rezultata, kadangi nustatytas minimalus atlyginimas jiems bet kokių atveju yra garantuotas, tai tampa nebe motyvuojančiu veiksnium, o savaime suprantamu dalyku.

8 lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojus motyvuojančių veiksnių vertinimai pagal lytį (moteris).

	Sektorius	Skalės vidurkis	Eil. Nr.	SD	Mann Whitney U	Z	p
Atsakomybė	Privataus sektoriaus įmonė	11.8500	1	1.87153	252.50	-0.960	0.337
	Viešojo sektoriaus įmonė	11.6000	1	1.24845			
Darbo aplinka	Privataus sektoriaus įmonė	10.2500	12	1.97017	220.50	-1.599	0.110
	Viešojo sektoriaus įmonė	9.2000	15	1.95466			
Darbo turinys	Privataus sektoriaus įmonė	11.7000	3	2.22663	216.50	-1.678	0.093
	Viešojo sektoriaus įmonė	10.8333	4	1.62063			
Darbo užmokestis	Privataus sektoriaus įmonė	8.6000	15	2.03651	170.00	-2.608	0.009
	Viešojo sektoriaus įmonė	10.1667	9	2.03560			
Galimybė tobulėti	Privataus sektoriaus įmonė	11.5000	4	1.90567	221.50	-1.593	0.111
	Viešojo sektoriaus įmonė	11.0667	3	1.50707			
Karjeros galimybės	Privataus sektoriaus įmonė	10.5500	10	1.73129	207.00	-1.884	0.060
	Viešojo sektoriaus įmonė	9.6667	11	1.70867			
Organizacinė kultūra	Privataus sektoriaus įmonė	11.2500	8	1.88833	236.50	-1.279	0.201
	Viešojo sektoriaus įmonė	10.6000	5	1.45270			
Pagarba ir pripažinimas	Privataus sektoriaus įmonė	11.3500	5	1.63111	182.50	-2.373	0.018
	Viešojo sektoriaus įmonė	10.3000	8	1.31700			
Papildomos naudos	Privataus sektoriaus įmonė	9.9000	13	1.44732	254.50	-0.930	0.353
	Viešojo sektoriaus įmonė	9.5333	12	1.52527			
Pasiekimai	Privataus sektoriaus įmonė	10.4500	11	1.76143	247.00	-1.087	0.277
	Viešojo sektoriaus įmonė	10.3000	7	1.20773			
Priedai ir premijos	Privataus sektoriaus įmonė	9.4000	14	2.03651	299.00	-0.020	0.984
	Viešojo sektoriaus įmonė	9.4000	14	1.90462			
Santykiai su bendradarbiais	Privataus sektoriaus įmonė	11.2500	7	1.58529	218.50	-1.654	0.098
	Viešojo sektoriaus įmonė	10.3667	6	1.37674			
Santykiai su vadovu	Privataus sektoriaus įmonė	10.8000	9	2.26181	179.50	-2.417	0.016
	Viešojo sektoriaus įmonė	9.4333	13	2.20788			
Saviraiškos galimybės	Privataus sektoriaus įmonė	11.8000	2	1.82382	183.50	-2.370	0.018
	Viešojo sektoriaus įmonė	11.1000	2	1.29588			
Veiksmų laisvė	Privataus sektoriaus įmonė	11.2500	6	1.71295	185.00	-2.329	0.020
	Viešojo sektoriaus įmonė	10.1333	10	1.33218			

Pastaba: spalviškai pažymėti statistiškai reikšmingų skirtumų turintys veiksniai ($p < 0,05$).

Pagarbą ir pripažinimą labiau vertina privataus sektoriaus darbuotojos moterys (11,35), nei kad viešojo sektoriaus (10,30). Santykius su vadovu bei veiksmų laisvę labiau vertina privataus sektoriaus darbuotojos (atitinkamai 10,80 ir 11,25), nei kad viešojo sektoriaus darbuotojos (atitinkamai: santykiai su vadovu – 9,43 ir veiksmų laisvė – 10,13). Tokių rezultatų buvo galima

tikėtis, kadangi viešajame sektoriuje santykiai su vadovu “turėtų” būti geri, tik labiau dėl formalumo ir gero mikroklimato, o blogi santykiai visai neįtakoja darbo užmokesčio ar darbo vietos užtikrintumo. Privačiame sektoriuje yra kiek kitaip, jei nebus geri santykiai su vadovu kyla grėsmė dėl darbo vietos, didesnio darbo krūvio ar sunkesnių užduočių, taip pat griežtesnio vertinimo. Veiksmų laisvė viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse gali būti vertinama skirtingai dėl kelių priežasčių, visų pirma privataus sektoriaus darbuotojai gavę užduotis gali iš tiesų pasirinkti kaip jas atlikti, jei nėra griežtų terminų taip pat gali pasirinkti kada jas reiktų padaryti, o viešajame sektoriuje yra griežtai reglamentuota kaip reikėtų ką atlikti ir pati veiksmų laisvė savaime netenka prasmės, nors iš kitos pusės, mokykloje mokytojai gali pasirinkti metodus kaip mokyti vaikus, kaip jiems perteikti žinias, tačiau iš kitos pusės tai yra reglamentuota ir laisvai koreguoti pamokų planų ar metodų jie negali, šios priežastys galėjo nulemti žemesnę veiksmų laisvės, kaip motyvacinio veiksnio, vertinimą viešajame sektoriuje.

3.2.2. Viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse naudojamų motyvavimo sistemų analizė

Tikrinant **trečiąją hipotezę**, kuri teigia, jog tirtų įmonių motyvavimo sistemos yra sukurtos taip, kad viešojo sektoriaus įmonės darbuotojai labiausiai yra motyvuojami darbo turiniu ir kt. moraliniais veiksniais, o privataus sektoriaus įmonėje darbo užmokesčiu bei kt. materialiais veiksniais, analizuojame antrąjį klausimų bloką apie esamą motyvacinę sistemą įmonėje. Skaičiuojant skalės įverčius nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p = 0,000$, $p < 0,05$) tarp viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse naudojamų motyvavimo sistemų, todėl galime teigti, jog motyvavimo sistemos skirtingų sektorių įmonėse iš esmės skiriasi, tą patvirtina ir atliktas Mann Whitney U testas dviems nepriklausomoms imtims. Jis parodė, jog darbo turinio, karjeros galimybių, galimybės tobulėti bei saviraiškos galimybių veiksnių skalių įverčiai iš esmės nesiskiria viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse (nėra statistiškai reikšmingo skirtumo ($p > 0,05$)) (žr. lentelė 9).

Šiais skaičiavimais galime patikrinti antrąją hipotezę, kurioje teigiama, kad tirtų įmonių motyvavimo sistemos yra sukurtos taip, kad viešojo sektoriaus įmonės darbuotojai labiausiai yra motyvuojami darbo turiniu ir kt. moraliniais veiksniais, o privataus sektoriaus įmonėje darbo užmokesčiu bei kt. materialiais veiksniais, tačiau kaip matome 8 pav., privataus sektoriaus įmonėje darbuotojai labiausiai motyvuojami yra santykiškai su bendradarbiais (10,85 iš 15,00), atsakomybe (10,29 iš 15,00) bei veiksmų laisve (10,06 iš 15,00), todėl antrąją hipotezės dalį galime paneigti, kadangi darbuotojai labiausiai motyvuojami yra moraliniais veiksniais, o ne materialiniais, kaip teigiama hipotezėje. J. Žaporiaus (2007) atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog darbuotojai turėtų būti motyvuojami tokiomis moralinėmis paskatomis kaip geri ir draugiški tarpusavio santykiai, savigarbos puoselėjimas bei galėjimas išnaudoti savo įgūdžius. Tai iš dalies atitinka šio tyrimo metu gautus rezultatus.

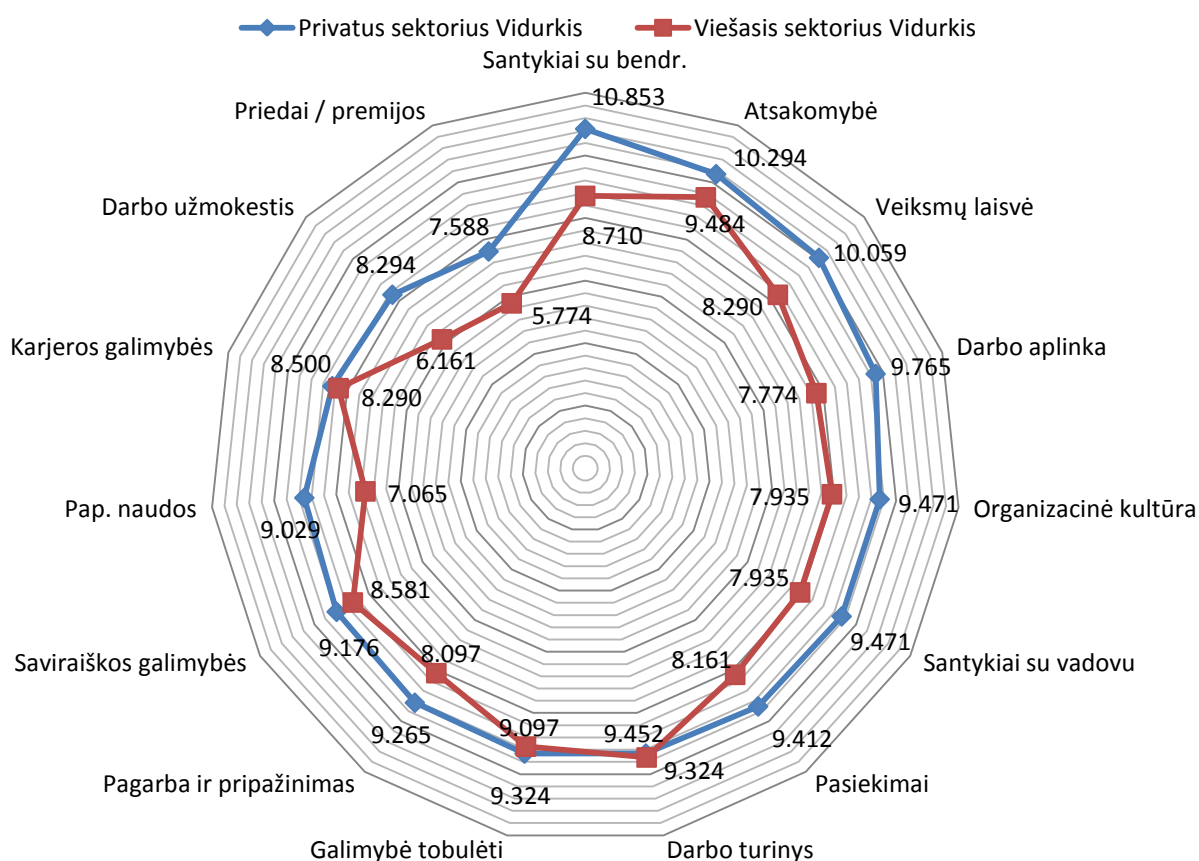
9 lentelė. Motyvavimo veiksniai naudojami viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse (antrasis klausimų blokas)

	Privatus sektorius		Viešasis sektorius		Mann-Whitney U	Z	p
	Skalės vidurkis	Eil nr.	Skalės vidurkis	Eil nr.			
Priedai / premijos	7.59	15	5.77	15	301.00	-3.00	0.003
Darbo užmokestis	8.29	14	6.16	14	245.50	-3.74	0.000
Karjeros galimybės	8.50	13	8.29	7	482.50	-0.59	0.555
Papildomos naudos	9.03	12	7.06	13	272.00	-3.38	0.001
Saviraiškos galimybės	9.18	11	8.58	5	420.00	-1.42	0.155
Pagarba ir pripažinimas	9.26	10	8.10	9	360.50	-2.21	0.027
Galimybė tobulėti	9.32	9	9.10	3	507.50	-0.26	0.796
Darbo turinys	9.32	8	9.45	2	482.00	-0.60	0.546
Pasiekimai	9.41	7	8.16	8	346.00	-2.41	0.016
Organizacinė kultūra	9.47	5	7.94	10	286.00	-3.23	0.001
Santykiai su vadovu	9.47	6	7.94	11	302.00	-2.98	0.003
Darbo aplinka	9.76	4	7.77	12	242.00	-3.78	0.000
Veiksmų laisvė	10.06	3	8.29	6	241.50	-3.81	0.000
Atsakomybė	10.29	2	9.48	1	369.00	-2.11	0.035
Santykiai su bendr.	10.85	1	8.71	4	215.00	-4.15	0.000

Pastaba. Paryškinti veiksniai, turintys statistškai reikšmingų skirtumų ($p < 0,05$).

Analizuojant viešojo sektoriaus organizacijoje naudojamą motyvacinę sistemą matome, kad darbuotojai labiausiai motyvuojami yra atsakomybe (9,48 iš 15,00), darbo turiniu (9,45 iš 15,00) ir galimybe tobulėti (9,10 iš 15,00). J. Paliduskaitės (2007, 2008), J. Žaptoriaus (2007), J. Paliduskaitės ir I. Segalovičienės (2008) bei G. Merkio ir R. Brazienės (2010) atliktų tyrimų rezultatuose, galime rasti išskirtus: galimybę tobulėti bei darbo turinį kaip pagrindinius darbuotojus motyvuojančius veiksnius ir tai patvirtina šiame tyrime gautus rezultatus, tačiau veiksnys – atsakomybė, F. Herzberg dviejų veiksnių motyvacijos teorijoje, A. Maslowo poreikių hierarchijos teorijoje bei N. Boulter ir kolegų (1985), F. Klupšo (2009), D. Lipinskienės (2012) išskiriamas kaip motyvuojantis veiksnys ankstesniuose J. Paliduskaitės, (2007, 2008), J. Žaptoriaus (2007) tyrimuose nebuvo išskirtas kaip naudojamas viešajame sektoriuje. Žinoma, tokie rezultatai galėjo būti gauti dėl viešojo sektoriaus įstaigos veiklos srities – švietimo, kadangi pastaruoju metu ypač akcentuojama mokytojų rolės svarba vaikų auklėjime, todėl vertinant įstaigoje naudojamus motyvacinius veiksnius atsakomybė galėjo būti išskirta kaip viena pagrindinių.

Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus įmonėse darbuotojai mažiausiai motyvuojami darbo užmokesčiu bei priedais ir premijomis – materialiniais veiksniais. Tokie rezultatai viešajame sektoriuje neturėtų stebinti, kadangi krizės laikotarpiu sumažinus darbo užmokestį bei atsisakius priedų / premijų, švietimo įstaigų darbuotojų atlyginimai ženkliai sumažėjo ir iki šiol dar nebuvo grąžintas ankstesnis finansavimas. Statistikos departamento duomenimis 2013 metų IV ketvirtyje vidutinė mokytojų alga bruto paskaičiuota 2039,3 LT, tačiau tai nėra realus skaičius, kadangi neatsižvelgta į mokyklų dydžius, gaunamus mokinio krepšelius, darbo krūvius ir pan., tai tėra orientacinis vidutinis mokytojų darbo užmokestis. Taip pat palyginus viešojo bei privataus sektoriaus vidutinius 2013 m. atlyginimus statistikos departamento duomenimis jie atitinkamai buvo: privačiame sektoriuje – 2144,7 LT, o viešajame – 2394,3 LT (neatskaičius mokesčių), todėl rezultatai, jog valstybės įstaigoje bei verslo organizacijoje vienodai vertinami materialiniai veiksniai neturėtų stebinti.



8 pav. Viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų esamos motyvacinės sistemos vertinimas
Pastaba. Maksimalus balas – 15,00

Būtina paminėti ir viešojo bei privataus sektoriaus įmonėse naudojamų motyvavimo sistemų skirtumus, kuriuos galime pastebėti atidžiau paanalizavus 9 lentelę ar 8 pav. Nemažai veiksmų abiejose įmonėse yra vertinami taip pat, ar bent jau panašiai, tačiau būtina paminėti tokius veiksmus kaip: priedai/ premijos ar darbo užmokestis, nors surangavus visus veiksmus jie užima identišką

pozicijas, tačiau jų skalių vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi, t.y. viešajame sektoriuje darbo užmokestis yra vertinamas 5,77 balo (iš 15,00), o privačiame sektoriuje šis veiksnys vertinamas 7,59 balo (iš 15,00). Taip pat verta išskirti tokius veiksnius kaip: organizacinė kultūra, santykiai su vadovu, darbo aplinka ar veiksmų laisvė, kadangi privačiame sektoriuje visi šie veiksniai yra vertinami prie labiau motyvuojančių, surangavus atitinkamai užima 3 – 6 vietas, o viešajame sektoriuje šie veiksniai užima tik 8 – 12 vietas. Dėl šių skirtumų, galima teigti, jog viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse naudojama motyvavimo sistema iš esmės skiriasi.

Taip pat reikėtų atsižvelgti ir į tai, jog ženkliai skiriasi patys darbuotojų vertinimai, t.y. viešojo sektoriaus darbuotojai visus veiksnius vertino žemesniais balais nei privataus sektoriaus darbuotojai. Viešajame sektoriuje naudojamos motyvavimo sistemos pagrindinis veiksnys yra atsakomybė ir šio veiksnio skalės vidurkis – 9,48 iš 15,00 balų, o privačiame sektoriuje pirmoje vietoje yra nurodyti santykiai su bendradarbiais ir šio veiksnio skalės vidurkis yra 10,85 iš 15,00 balų. Vertinimai ženkliai skiriasi ir mažiausiai motyvuojančių veiksnių: viešajame sektoriuje mažiausiai motyvuojantis veiksnys – priedai / premijos – įvertintas 5,77 balo iš 15,00, tuo tarpu privataus sektoriaus mažiausiai motyvuojantis veiksnys įvertintas 7,59 balo iš 15,00, beveik tiek pat, kiek viešojo sektoriaus 12 vietoje įvertintas veiksnys.

3.2.3. Viešojo ir privataus sektoriaus įmonių darbuotojus motyvuojančių veiksnių ir įmonėse naudojamų motyvavimo sistemų lyginamoji analizė

Vienas iš šio darbo uždavinių buvo palyginti viešojo sektoriaus ir verslo organizacijos įmonių darbuotojus motyvuojančius veiksnius bei įmonėse naudojamas motyvacinės sistemas, rasti jų skirtumus panašumus bei efektyvumo gerinimo galimybes. Kadangi literatūros analizės metu, nustatyta, jog motyvacija ir darbuotojų efektyvumas yra vienas nuo kito priklausomi veiksniai, t.y. kuo aukštesnė darbuotojų motyvacija, tuo jie efektyviau dirba ir atvirkščiai, jei darbuotojai nėra pakankamai motyvuojami, jie nėra įsitraukę į darbinę veiklą ir nėra linkę dirbti efektyviai, todėl atskirai paanalizavus pirmąjį klausimų bloką, kuris matuoja darbuotojus motyvuojančius veiksnius ir antrąjį klausimų bloką, kuris matuoja tirtose įmonėse naudojamas motyvavimo sistemas galima visus duomenis analizuoti kartu, t.y. išskirti pagrindinius skirtumus, panašumus bei efektyvumo gerinimo galimybes.

Analizuojant 10 lentelę, galima matyti, jog privataus sektoriaus darbuotojus motyvuojantys veiksniai ir įmonėje naudojama motyvacinė sistema yra labai skirtingi, tik atsakomybė (nr. 2) bei organizacinė kultūra (nr. 5) yra vertinami vienodai, panašiai vertinami yra darbo užmokestis (14/15), priedai/premijos (15/14), o visi kiti veiksniai yra vertinami skirtingai, t.y. surangavus visus veiksnius pagal skalės vidurkį, motyvacinių veiksnių eilės numeris darbuotojus motyvuojančių veiksnių skalėje

yra 2 ar daugiau pozicijų aukštesnis / žemesnis nei tokiu pat būdu surangavus įmonėje naudojamos motyvacinės sistemos veiksniais.

10 lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus įmonių darbuotojus motyvuojančių veiksnių ir įmonėse naudojamų motyvacinėlių sistemų palyginimas

	Privatus sektorius					Viešasis sektorius			
	Skalės vidurkis	Eil. nr.	Eil. nr.	Skalės vidurkis		Skalės vidurkis	Eil. nr.	Eil. nr.	Skalės vidurkis
Santykiai su kolegomis	10.85	1	9	10.5	Atsakomybė	9.48	1	1	11.581
Atsakomybė	10.29	2	2	11.471	Darbo turinys	9.45	2	4	10.935
Veiksmų laisvė	10.06	3	6	10.912	Galimybė tobulėti	9.10	3	2	11.065
Darbo aplinka	9.76	4	12	9.882	Santykiai su kolegomis	8.71	4	7	10.355
Organizacinė kultūra	9.47	5	5	10.912	Saviraiškos galimybės	8.58	5	3	11.065
Santykiai su vadovu	9.47	6	8	10.588	Veiksmų laisvė	8.29	6	9	10.129
Pasiekimai	9.41	7	11	10.235	Karjeros galimybės	8.29	7	11	9.581
Darbo turinys	9.32	8	7	10.853	Pasiekimai	8.16	8	8	10.323
Galimybė tobulėti	9.32	9	3	11.147	Pagarba ir pripažinimas	8.10	9	6	10.419
Pagarba ir pripažinimas	9.26	10	4	11.00	Organizacinė kultūra	7.94	10	5	10.613
Saviraiškos galimybės	9.18	11	1	11.647	Santykiai su vadovu	7.94	11	12	9.419
Pap. naudos	9.03	12	13	9.824	Darbo aplinka	7.77	12	15	9.194
Karjeros galimybės	8.50	13	10	10.353	Pap. naudos	7.06	13	13	9.387
Darbo užmokestis	8.29	14	15	8.765	Darbo užmokestis	6.16	14	10	10.065
Priedai / premijos	7.59	15	14	9.559	Priedai / premijos	5.77	15	14	9.29

Pastaba. Paryškinti labiausiai darbuotojus motyvuojantys veiksniai ir jų vieta įmonėje naudojamoje motyvavimo sistemoje.

Atidžiau paanalizavus 10 lentelėje esančius tyrimo rezultatus, galime pastebėti, jog darbuotojų labiausiai motyvuojančiais išskiriami veiksniai neatitinka įmonėje naudojamos motyvavimo sistemos. Darbuotojai nurodė, jog juos labiausiai motyvuoja santykiai su kolegomis, tačiau įmonėje naudojamo motyvavimo sistemoje šis veiksnys užima tik 9 vietą, darbuotojai veiksmų laisvę laiko trečiu pagal svarbą veiksniu, o motyvacinėje sistemoje šis veiksnys yra tik 6 vietoje. Vienintelis atsakomybės veiksnys užima antrą vietą, tiek įmonėje naudojamoje motyvavimo sistemoje,

tiek darbuotojus labiausiai motyvuojančių veiksnių skalėje. Analizuojant duomenis iš kitos pusės, t.y. įmonėje naudojamos motyvavimo sistemos, pirmąją vietą užima saviraiškos galimybės, o darbuotojams šis veiksnys pagal svarbą yra tik 11 vietoje, trečioje vietoje įmonės naudojamoje motyvavimo sistemoje yra galimybė tobulėti, tačiau darbuotojams šis veiksnys yra tik 9 vietoje. Dėl šių akivaizdžių skirtumų galime teigti, jog privataus sektoriaus įmonėje „X“ naudojama motyvavimo sistema nėra atsižvelgiama į darbuotojus, todėl darbuotojai nedirbs taip efektyviai, kaip galėtų. Analizuojant motyvacinės sistemos ir darbuotojus motyvuojančių veiksnių skirtumus galima būtų daryti prielaidą, jog įmonės vadovai ar personalo skyriaus specialistai nėra iki galo įsigilinę į darbuotojų efektyvumą lemiančių veiksnių teorijas bei panaudojimo būdus. Kadangi didžioji dalis darbuotojų įmonėje nėra išdirbę daugiau nei 5 metus ir jų amžius yra jaunesni nei 30 metų, todėl papildomai paskaičiavus tiriamųjų vertinimus pagal jų lytį ir amžių (iki 30 ir virš 30), statistiškai reikšmingi skirtumai buvo rasti respondentų atsakymus skaičiuojant pagal amžių vertinant dabartinę įmonės motyvavimo sistemą. Jaunesni darbuotojai geriau vertina įmonės teikiamas galimybes tobulėti nei jų vyresni kolegos. Analizuojant privataus sektoriaus darbuotojų atsakymus pagal jų lytį, statistiškai reikšmingi skirtumai rasti vertinant tiek įmonės motyvacinę sistemą, tiek nurodant labiausiai motyvuojančius veiksnius. Moterys labiau vertina darbo turinį ir santykius su bendradarbiais nei vyrai, šie veiksniai jas labiau motyvuoja nei vyrus, o įmonės mokamą darbo užmokestį moterys taip pat vertina geriau nei jų kolegos vyrai (žr. Priedas Nr. 6), galima daryti prielaidą, jog esant didesniai moterų skaičiui įmonės „X“ kolektyve, tai galėjo įtakoti tyrimo rezultatus, tačiau bet kokių atveju skirtumai tarp esamos motyvacinės sistemos ir darbuotojus motyvuojančių veiksnių yra dideli ir norint, kad įmonė dirbtų efektyviai būtina atsižvelgti į šiuos skirtumus ir atitinkamai pakoreguoti motyvavimo sistemą, kitu atveju darbuotojai taps neefektyvūs, neįsitraukę į darbinę veiklą arba blogiausiu atveju paliks darbovietę, o tai gali kainuoti žymiai daugiau nei papildomų motyvacinių naudų skyrimas įmonės darbuotojams.

Analizuojant viešojo sektoriaus įmonės padėtį tokių žymių skirtumų tarp labiausiai motyvuojančių veiksnių ir įmonėje naudojamos motyvacinės sistemos nėra, tačiau ir šioje įstaigoje naudojama motyvacinė sistema nėra pakankamai gera, kad užtikrintų efektyvų darbuotojų darbą, kadangi vis tikrai yra skirtumų tarp darbuotojus labiausiai motyvuojančių veiksnių ir įmonėje naudojamos motyvacinės sistemos, tik atsakomybės veiksnys tiek darbuotojų yra vertinamas kaip labiausiai motyvuojančias, tiek pačios įstaigos yra naudojamas kaip pagrindinis motyvacinis veiksnys, tačiau iš kitos pusės mokytojo darbas yra labai atsakingas, ypač dabartinėje laisvėjančioje visuomenėje, kai vaikus pradeda auginti nepriklausomybėje ir išmaniųjų technologijų amžiuje gimę žmonės, tačiau vaikams išugdyti vertybes ir pasaulio suvokimą, turi mokytojai, todėl tai tikrai didelė atsakomybė.

Tiek viešojo tiek privataus sektoriaus įmonėse darbuotojus labai motyvuoja santykiai su kolegomis ir atsakomybė. Gauti rezultatai sutampa su J. Žapatoriaus (2007) atlikto tyrimo rezultatais, kuomet kaip labiausiai motyvuojančios buvo išskirtos moralinės paskatos: savigarbos puoselėjimas, geri ir draugiški tarpusavio santykiai, galėjimas išnaudoti savo įgūdžius. Atsakomybę kaip motyvacinį veiksnių J. Paliduskaitė (2007, 2008) labiau priskiria viešajam sektoriui, kadangi įvairių tyrimų duomenimis žmonės į viešąjį sektorių dirbti eina vedini „pašaukimo“ padėti kitiems bei tikėjimo, kad savo darbu jie palengvins kitų žmonių rūpesčius. Visiems yra žinoma, jog privatus sektorius yra pelno siekianti organizacija, o viešasis sektoriaus tikslas yra padėti piliečiams bei juos „globoti“, o ne siekti pelno, todėl veiksny – atsakomybė dažniau yra priskiriamas viešajam sektoriui. Taip pat šį veiksnių mini ir M. Royalis su kolegomis (2009) išskirdamas pagrindinius darbuotojų efektyvumo veiksnius: įgalinimą bei įsitraukimą. Atsakomybę šie autoriai priskiria valdžios ir įgalinimo dimensijai, kadangi šios dimensijos dėka darbuotojai turi atitinkamą autonomiją ir veiksmų laisvę, jie gali dirbti efektyviai, o prižiūrint kaip jie dirba, darbuotojai yra labiau linkę pilnai išnaudoti savo įgūdžius ir gebėjimus. Kita vertus privačiame sektoriuje atsakomybė gali būti naudojama ne tik dėl darbuotojų efektyvumo didinimo, tačiau ir atsakomybės „perkėlimo“ sumetimais, kuomet vadovai nenori likti atsakingi už nesėkmes, visą atsakomybę perduoda darbuotojams ir tik sėkmingai įvykdžius užduotis ar planą, vadovai galėtų būti „sėkmės dalimi“, o priešingu atveju nesėkmingai įvykdžius galėtų sakyti, jog dėl visko kaltas darbuotojas, tačiau atsižvelgus į tai, jog patys darbuotojai atsakomybės veiksnių laiko vienu labiausiai motyvuojančių, neturėtų leisti daryti prielaidų, jog šis veiksny gali būti naudojamas tik asmeniniams tikslams.

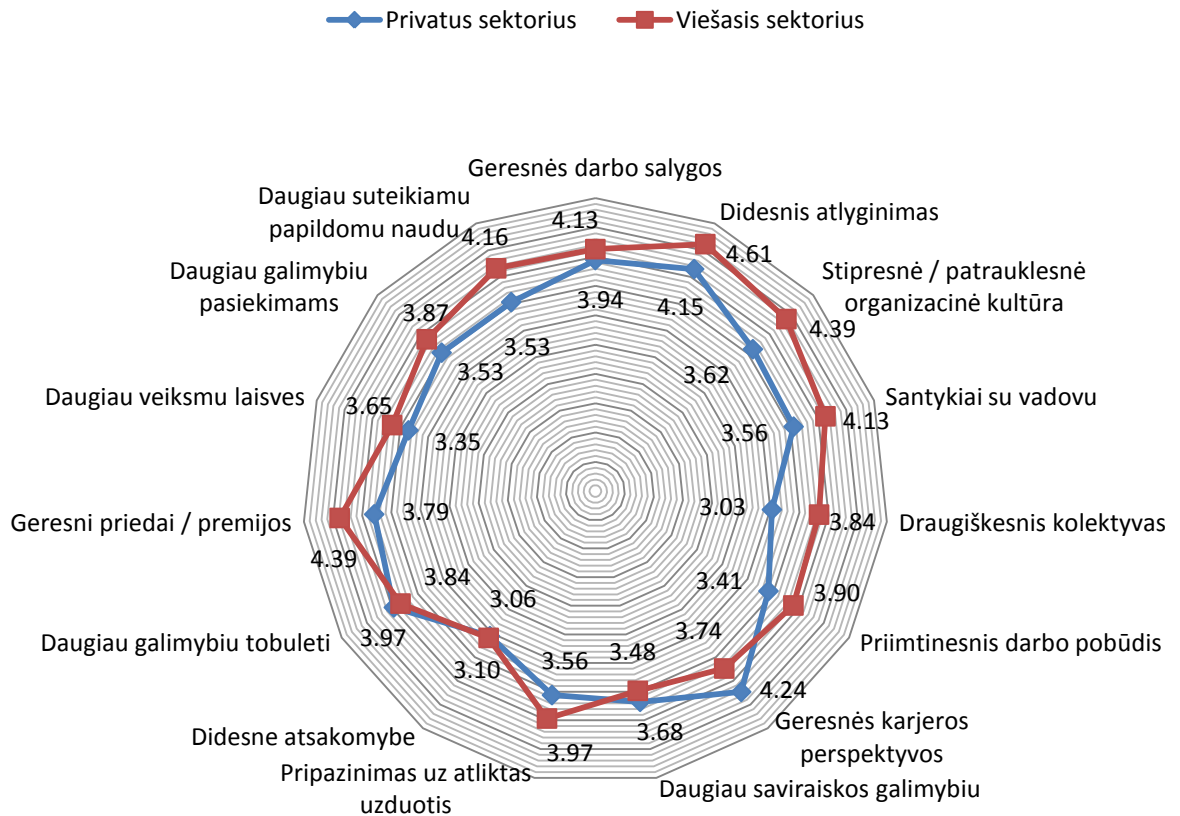
Viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojus motyvuojančių veiksnių skirtumai nėra esminiai, iš 15 veiksnių, tik 4 turi statistiškai reikšmingus skirtumus, todėl galima daryti prielaidą, jog viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojai motyvuojami beveik vienodų veiksnių, tačiau analizuojant įmones pagal jų veiklos sektorius galima būtų daryti prielaidą, jog viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse naudojamos motyvavimo sistemos iš esmės skiriasi.

3.2.4 Viešojo ir privataus sektoriaus įmonių efektyvumo didinimo galimybės

Norint įvertinti įmonėje naudojamų motyvavimo sistemų efektyvumą nepakanka palyginti jų su darbuotojus motyvuojančiais veiksniais. Reikia išskirti ir dėl kokių priežasčių darbuotojai labiausiai būtų linkę keisti darbo vietą (žr. 7 pav.).

Analizuojant 7 pav. Viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų išskirti veiksniai, kurie paskatintų juos keisti darbovietę, rodo prieštarigus rezultatus. Viešojo sektoriaus darbuotojai beveik visus veiksnius nurodė, kaip skatinančius juos pakeisti darbo vietą. Švietimo įstaigos darbuotojų darbo keisti neskatintų didesnė atsakomybė, saviraiškos galimybės ir daugiau veiksmų laisvės, galime teigti,

jog šiais veiksniais jie yra patenkinti, tačiau tai, jog kiti veiksniai yra įvertinti ganėtinai aukštais balais (virš 4,00 iš 5,00 galimų) rodo, kad viešojo sektoriaus darbuotojai nėra patenkinti savo esama motyvavimo sistema ir norint juos išlaikyti darbo vietoje ir padėti jiems tapti efektyviais, būtina imtis tam tikrų motyvacinės sistemos pakeitimų. Dažniausiai viešojo sektoriaus darbuotojai nurodė, jog keisti darbo vietą juos paskatintų didesnis darbo užmokestis (4,61), patrauklesnė organizacinė kultūra ir geresni priedai / premijos (po 4,39 balo iš 5,00).



7 pav. Viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų išskirti veiksniai, kurie paskatintų juos keisti darbovietę

Privataus sektoriaus darbuotojų įverčiai yra žemesni, todėl galima būtų daryti prielaidą, jog jie mažiau linkę keisti darbo vietą, arba tam tikrų veiksnių trūkumas dar nėra pasiekęs kraštutinės ribos, kuomet jau tikrai būtų svarstoma apie darbo keitimą, tačiau vis tiek yra išskiriami keli pagrindiniai veiksniai, kuriuos reikėtų tobulinti esamoje motyvavimo sistemoje. Privataus sektoriaus darbuotojai kaip pagrindinį veiksni, kuris paskatintų keisti darbovietę nurodė „geresnes karjeros perspektyvas“ (4,24), didesnę atlyginimą (4,15) ir daugiau galimybių tobulėti (3,94). Taip pat reikėtų paminėti, jog draugiškesnis kolektyvas, didesnė atsakomybė bei daugiau veiksmų laisvės, jų nei skatintų, nei neskatinų keisti darbo vietą, todėl galima daryti prielaidą, jog šie veiksniai patenkinta darbuotojų poreikius.

Apibendrinant šio tyrimo rezultatus, galima teigti, jog privataus sektoriaus įmonė mažai dėmesio skiria darbuotojų poreikių patenkinimui, dėl ko vėliau ateityje darbuotojų efektyvumas sumažės, jie taps neįsitraukusiais ir galiausiai pakeis darbovietę, kadangi privataus sektoriaus įmonėje naudojamos motyvavimo sistema neatitinka darbuotojus motyvuojančių veiksnių ir dėl nuolatinio neatitikimo taip gali tapti didele problema įmonei. Viešajame sektoriuje darbuotojai yra žymiai labiau įsitraukę, gal net labiau „pasišventę“ savo darbui, kadangi mokytojai dažniausiai nekeičia profesijos ir moko vaikus iki tol, kol leidžia jėgos, tačiau ir šios įstaigos motyvavimo sistema galėtų būti patobulinta, kad mokytojai geriau jaustųsi savo darbovietėje ir dirbtų dar efektyviau, tačiau darbo vietą skatinančių veiksnių analizė atskleidė, jog nei viešojo, nei privataus sektoriaus įmonėse naudojamos motyvavimo sistemos neatitinka darbuotojų poreikių ir turėtų būti pakoreguotos, kad darbuotojai taptų labiau įsitraukę, efektyvesni ir dirbtų įmonės labui.

3.2.5. Tyrimo ribotumai

Tyrimo anketa sudaryta remiantis mokslininkų išskirtais pagrindiniais darbuotojus motyvuojančiais veiksniais atrodė reprezentatyviai ir atspindėjo tyrimo tikslus. Dvejetainis anketų pateikimo būdas (popierinės anketos ir internetinė klausimyno nuoroda) leido gauti maksimalų užpildytų anketų skaičių ir jų konfidencialumą, tačiau tokiu būdu renkant anketas buvo prarastas respondentų „grįžtamasis ryšys“. Sulaukta komentarų, tik iš tų, kurie užpildė popierines anketas, kad pvz. paskutiniojo klausimo „Kas darbe Jus erzina ir/ ar trukdo dirbti? (1 – labai erzina, 5 – visiškai neerzina)?“ atsakymai nesutapo su klausimo formuluotėje nurodytais atsakymais, t.y. atsakymų matricoje buvo nurodyta „atitinka/ neatitinka“ atsakymai, o klausime „erzina/ neerzina“, tačiau tai neturėjo įtakos tyrimo rezultatams.

Reikėtų apsvarstyti ar nereikėtų sumažinti klausimų ir/ ar teiginių skaičiaus, nes kai kuriuos respondentus „išgąsdino“ anketos ilgis. Taip pat 5 ir 7 klausimų teiginius reikėtų pakeisti situaciją apibūdinančiais sakiniais ar atitinkamais žodžių junginiais, kad visi respondentai atsakymus suprastų vienareikšmiškai.

Norint gauti tikslesnius rezultatus reikėtų didesnės imties ir tirti skirtingų sektorių, tačiau tokia pačia veikla užsiimančias įmones, kadangi šio tyrimo metu tirta švietimo įstaiga ir jos pagrindiniai darbuotojai – mokytojai, yra „išskirtiniai“ dėl savo darbo pobūdžio ir „pašaukimo“, todėl juos geriausiai būtų lyginti su tokį patį ar bent jau panašų darbą dirbančiais asmenimis.

IŠVADOS

1. Tyrimo rezultatai parodė, jog viešojo sektoriaus darbuotojus labiausiai motyvuoja atsakomybė (11,58 iš 15,00), galimybė tobulėti (11,06) bei saviraiškos galimybės (11,06), o mažiausiai motyvuojančiu nurodė darbo aplinką (9,19), priedus ir premijas (9,29) bei papildomas naudas (9,38). Privataus sektoriaus darbuotojus labiausiai motyvuoja saviraiškos galimybės (11,65), atsakomybė (11,47) ir galimybė tobulėti (11,14), o mažiausiai motyvuoja darbo užmokestis (8,76), priedai / premijos (9,56) ir papildomos naudos (9,82). Remiantis tyrimo rezultatais galima daryti išvadą, jog viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojus iš esmės motyvuoja tokie patys veiksniai: atsakomybė, galimybė tobulėti bei saviraiškos galimybės. Tokius rezultatus patvirtina A. Willemo ir kolegų (2010) atlikto tyrimo rezultatai. Mažiausiai motyvuojantys veiksniai tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojams yra priedai / premijos bei papildomos naudos.
2. Daugelyje literatūros šaltinių: J. Palidauskaitė (2007, 2008), A. Willemas ir kt. (2010), J. Žaptorius (2007), J. L. Perry'is (1996), yra teigiama, jog privataus sektoriaus darbuotojai materialinius veiksnius vertina labiau nei viešojo sektoriaus darbuotojai, tačiau tyrimo rezultatai buvo priešingi, jog viešojo sektoriaus darbuotojai labiau vertina darbo užmokestį kaip motyvacinį veiksnį, nei kad privataus sektoriaus darbuotojai.
3. Viešojo sektoriaus organizacijoje naudojama motyvacinė sistema darbuotojus labiausiai motyvuoja atsakomybe (9,48 iš 15,00), darbo turiniu (9,45 iš 15,00) ir galimybe tobulėti (9,10 iš 15,00), o privataus sektoriaus įmonės motyvacinė sistema darbuotojus labiausiai motyvuoja santykiais su bendradarbiais (10,85 iš 15,00), atsakomybe (10,29 iš 15,00) bei veiksmų laisve (10,06 iš 15,00).
4. Analizuojant viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse naudojamas motyvavimo sistemas nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p = 0,000$, $p < 0,05$), todėl galime teigti, jog motyvavimo sistemos skirtingų sektorių įmonėse iš esmės skiriasi. Darbo turinio, karjeros galimybių, galimybės tobulėti bei saviraiškos galimybių veiksnių naudojimas tirtose įmonėse nesiskiria (nėra statistiškai reikšmingo skirtumo, tarp šių veiksnių vertinimo, $p > 0,05$), tačiau visi kiti veiksniai: priedai / premijos, darbo užmokestis, papildomos naudos, pagarba ir pripažinimas, pasiekimai, organizacinė kultūra, santykiai su vadovu, darbo aplinka, veiksmų laisvė, atsakomybė, santykiai su bendradarbiais tirtose viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse yra naudojami skirtingai.
5. Privataus sektoriaus darbuotojus motyvuojantys veiksniai ir tirtose įmonėse „X“ naudojama motyvacinė sistema yra labai skirtingi, tik veiksniai: atsakomybė bei organizacinė kultūra yra

vertinami vienodai, darbo užmokestis (14/15), priedai/premijos (15/14) yra vertinami panašiai, o visi kiti veiksniai yra vertinami skirtingai, t.y. įmonėje naudojama motyvacinė sistema neatitinka darbuotojų poreikių, ko pasekoje, darbuotojai yra neįsitraukę ir dirba neefektyviai.

6. Viešojo sektoriaus įmonėje naudojamos motyvacinės sistemos ir darbuotojus motyvuojančių veiksnių palyginamoji analizė atskleidė, jog žymių skirtumų tarp labiausiai motyvuojančių veiksnių ir įmonėje naudojamos motyvacinės sistemos nėra. Darbuotojai labai panašiai surangavo juos labiausiai motyvuojančius veiksnius, tiek įmonėje naudojamą motyvacinę sistemą. Atsakomybės veiksnys darbuotojų yra vertinamas kaip labiausiai motyvuojantis, tiek pačios įstaigos yra naudojamas kaip pagrindinis motyvacinis veiksnys
7. Viešojo sektoriaus darbuotojai vertindami veiksnius, kurie paskatintų keisti darbovietę beveik visus nurodė, kaip skatinančius juos pakeisti darbo vietą. Švietimo įstaigos darbuotojų darbo keisti neskatintų didesnė atsakomybė, saviraiškos galimybės ir daugiau veiksmų laisvės, galime teigti, jog šiais veiksniais jie yra patenkinti, tačiau tai, jog kiti veiksniai yra įvertinti ganėtinai aukštais balais (virš 4,00 iš 5,00 galimų) rodo, kad viešojo sektoriaus darbuotojai nėra patenkinti savo esama motyvavimo sistema ir norint juos išlaikyti darbo vietoje ir padėti jiems tapti efektyviais, būtina imtis tam tikrų motyvacinės sistemos pakeitimų. Dažniausiai viešojo sektoriaus darbuotojai nurodė, jog keisti darbo vietą juos paskatintų didesnis darbo užmokestis (4,61), patrauklesnė organizacinė kultūra ir geresni priedai / premijos (po 4,39 balo iš 5,00).
8. Privataus sektoriaus darbuotojų įverčiai yra žemesni, todėl galima būtų daryti prielaidą, jog jie mažiau linkę keisti darbo vietą, arba tam tikrų veiksnių trūkumas dar nėra pasiekęs kraštutinės ribos, kuomet jau tikrai būtų svarstoma apie darbo keitimą, tačiau vis tiek yra išskiriami keli pagrindiniai veiksniai, kuriuos reikėtų tobulinti esamoje motyvavimo sistemoje. Privataus sektoriaus darbuotojai kaip pagrindinį veiksnių, kuris paskatintų keisti darbovietę nurodė „geresnes karjeros perspektyvas“ (4,24 iš 5,00 balo), didesnę atlyginimą (4,15) ir daugiau galimybių tobulėti (3,94). Taip pat reikėtų paminėti, jog draugiškesnis kolektyvas, didesnė atsakomybė bei daugiau veiksmų laisvės, jų nei skatintų, nei neskatintų keisti darbo vietas, todėl galima daryti prielaidą, jog šie veiksniai patenkinta darbuotojų poreikius.
9. Nei viešojo, nei privataus sektoriaus įmonėse naudojamos motyvavimo sistemos neatitinka darbuotojų poreikių ir turėtų būti pakoreguotos, kad darbuotojai taptų labiau įsitraukę, efektyvesni ir dirbtų įmonės labui. Viešojo sektoriaus įmonėje visų pirma reikėtų koreguoti darbo užmokesčio sistemą, organizacinę kultūrą bei priedų / premijų sistemą. Privataus sektoriaus įmonėje „X“ reikėtų aiškiau apibrėžti karjeros perspektyvas, peržiūrėti darbo užmokesčio sistemą bei suteikti darbuotojams daugiau galimybių tobulėti.

PASIŪLYMAI

Remiantis tirtų įmonių empirinio tyrimo rezultatais tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus įmonės turėtų pakoreguoti savo esamas motyvacines sistemas, kurios neatitinka darbuotojų poreikių. Norint, kad darbuotojai būtų efektyvesni, būtina juos labiau motyvuoti:

- Kadangi viešojo sektoriaus darbuotojai nurodė, jog juos darbo vietą pakeisti skatintų darbo užmokestis, patrauklesnė organizacinė kultūra ir geresni priedai / premijos. Atsižvelgiant į tai, jog tirta viešojo sektoriaus įmonė yra biudžetinė įstaiga ir finansavimas gaunamas priklausomai nuo mokykloje esančių mokinių skaičiaus (mokinio krepšelio) didelių pakeitimų darbo užmokesčio sistemoje ar priedų / premijų sistemoje būtų sunku padaryti, tačiau būtų galima paieškoti kitų būdų kaip finansiškai paskatinti darbuotojus, pvz., mokytojai, ruošdamiesi pamokos labai dažnai kopijuoja, spausdina įvairių medžiagą ir už ją sumoka savo asmeninėmis lėšomis. Tad vienas iš pasiūlymų kaip viešojo sektoriaus darbuotojus finansiškai paskatinti, tai pasirūpinti, jog švietimo / kopijavimo paslaugos jiems nekainuotų. Kitas būdas, galėtų būti nemokamų tarptautinių mokytojo pažymėjimų gamyba. Su šiais pažymėjimais įvairioms prekėms ar paslaugoms papildomai yra suteikiama 5 – 75 % nuolaida, kuri nors ir ne tiesioginė finansinė nauda, kaip kad darbo užmokestis, tačiau vis tiek padėtų pagerinti finansinę padėtį. Norint pagerinti įmonėje vyraujančią organizacinę kultūrą, visų pirma reikėtų išsiaiškinti kas joje yra blogai. Didžioji dalis darbuotojų, toje pačioje įmonėje yra išdirbę daugiau nei 10 metų, tai galėtų būti viena iš troškimo „pokyčiams“ priežasčių. Iš kitos pusės, šioje įstaigoje dirba vyresnio amžiaus žmonės (dauguma virš 36 metų) ir jaunesniųjų kolegų yra tik ketvirtadalis viso kolektyvo, tad kai įmonėje nevyksta jokie pokyčiai, būtų galima pritaikyti patarlę „ir stovintis vanduo pradeda gesti“, taip ir šiuo atveju, reikėtų įpūsti naujų „vėjų“: kažkokios bendros veiklos (pvz. kas mėnesinių susirinkimų aptarti mokyklos gyvenimą, mokinius ar pan.). Pagerinus darbuotojų finansinę padėtį ir pradėjus keisti organizacinę kultūrą, bus galima imtis kitų koreguotinių veiksnių;
- Įmonės „X“ darbuotojai nurodė, kad juos keisti darbo vietą skatintų: geresnės karjeros perspektyvos, didesnis atlyginimas ir daugiau galimybių tobulėti, todėl įmonės vadovybė norėdama išlaikyti darbuotojus ir skatinti juos dirbti efektyviai visų pirma turėtų sudaryti aiškius karjeros „kelius“, kad kiekvienas įmonės darbuotojas žinotų, ką jam reikia atlikti norint pakilti pareigose ar gauti papildomų ir įdomių užduočių. Tuo pačiu, būtų galima peržiūrėti ir darbo užmokesčio sistemą ar visi darbuotojai gauna savęs vertus atlyginimus ir ar už pastangas darbus atlikti gerai jiems yra atlyginama. Šios įmonės darbuotojams taip

pat reikėtų suteikti daugiau galimybių tobulėti, t.y. ne tik „nusiųsti“ į mokymus, tačiau ir leisti laisvai pasirinkti mokymų temą bei metodą. Jei įmonė neturi finansinių galimybių darbuotojus nuolat ugdyti, kita išeitis būtų „horizontalus“ darbuotojo perkėlimas, t.y. darbuotoją iš vienu pareigų palaipsniui perkelti į kitas, kurios organizacinėje struktūroje yra tokio paties „svorio“ kaip ir ankstesnės, tačiau reikalauja kitokių žinių ir įgūdžių. Tokiu būdu bus patenkintas ne tik darbuotojo poreikis tobulėti, bet ir vadovas, esant reikalui, turės „pamaininį“ darbuotoją, kuris susirgus ar neatvykus į darbą pagrindiniam darbuotojui galės atlikti jo pareigas. Žinoma, tai daug laiko reikalaujantis sprendimas, ypač jei nėra pakankamas darbo jėgos kiekis, kuris sugebėtų įprastai dirbti ir dar kitiems darbuotojams suteikti galimybę mokytis iš kolegų, tačiau tai stiprina ne tik komandos jausmą, bet ir savitarpio supratimo, jei padėsiu kažkam, kažkas ir man padės.

Sprendimų ir pasiūlymų spręsti šioms tyrimo metu gautiems rezultatams yra įvairiausių, tačiau svarbiausia, jog tobulinant motyvacinės sistemas nebūtų „pertobulintos“ taip, kad darbuotojų poreikiai ir lūkesčiai visiškai neatitiktų naujųjų motyvacinių sistemų. Taip pat reikėtų atsižvelgti į tai, kad bėgant laikui poreikiai keičiasi, ir vis reikėtų pasitikslinti ar motyvacinė sistema vis dar atitinka darbuotojų poreikius.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Adair J. *Leadership for innovation*, Londonas ir Filadelfija, Kogan Page, 2007, p. 71 – 83;
2. August M., What do your employees really want from you?, *Chartered Accountants Journal*, Nr. 92 (10), 2013, p. 60;
3. Bedny G., Karwowski W., The self-regulation concept of motivation at work, *Theoretical issues in ergonomics science*, 2006, Volume 7, Issue 4, p. 413 – 436;
4. Bloch S., Whiteley P., *Complete Leadership*, D. Britanija, 2003, p. 70 – 71
5. Boulter N., Dalziel M., Hill, J., *Achieving the Perfect Fit: How to win with the right people in the right jobs*, Hiustonas, Gulf Publishing Company, 1998, p. 60 – 95;
6. Bručkutė R., Paužolienė J., Docienė V., Vaitiekus A., Uždarosios akcinės bendrovės motyvavimo poveikis darbuotojams, *Journal of Management*, 2012, Nr. 1 (20), p. 29 – 36;
7. Čekanavičius V., Murauskas G., *Statistika ir jos taikymai II*, Vilnius, TEV, 2002,
8. Daft R. L., *Management*, JAV: The Dryden Press, 2000, p. 532 – 564;
9. Dargužytė G., Konsultantų motyvavimo sistema, 2007, prieiga internetu: http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2007/vadyba/Darguzyte_Gintare.pdf (žiūrėta: 2014 - 11 - 01);
10. Diržytė A., Patapas A., Mikelionytė R. Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai, *Viešoji politika ir administravimas*, 2010, Nr. 34, p. 122 – 138;
11. Diskienė D., Drūteikienė G., Marčinskas A., Managerial attitudes towards understanding the employees' needs, *Ekonomika*, 2012, Nr. 91 (4), p. 136 – 149;
12. Dotan H. Workplace friendships: origins and consequences for managerial effectiveness, *Academy of management annual meeting proceedings*, 2009 August 1, p. 269 – 274;
13. Feldman R. S. *Understanding psychology*, JAV: McGraw-Hill Publishing Company, 1990, p. 294 – 303;
14. Genevičiūtė-Janonienė G., Endriulaitienė A., Darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajos, *Psichologija*, 2008, Nr. 38, p. 100 – 114;
15. Gražulis V. ir kiti, *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*, Vilnius, MRU, 2012, p. 121 – 366;
16. Gollwitzer P. M., Oettingen G., *Motivation: History of the Concept*, International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences, Elsevier, 2001;
17. Kasiulis J., Barvydienė V., *Vadovavimo psichologija*, Kaunas, Technologija, 2001;
18. Kleinbeck U., Fuhrmann H. Effects of a psychologically based management system on work motivation and productivity, *International association for applied psychology*, 2000, 49 (3), p. 596 – 610;

19. Klupšas F., Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 2009, Nr. 19 (4), p. 36 – 45;
20. Krause T. R. Motivating employees for safety success, *Professional safety*, 2000, p. 22 – 25;
21. Lau R. S. M., May B. E., A Win-win paradigm for Quality of Work Life and Business Performance, *Human Resource Development Quarterly*, 1998, Vol. 9, nr. 3, Fall, p. 211 – 226;
22. Lietuvos statistikos departamentas, prieiga per internetą:
<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M3060320&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=9010&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=> (žiūrėta: 2014 11 13)
23. Lipinskienė D., *Motyvuojanti atlygio sistema*, Kaunas, Technologija, 2012, p.
24. Marcinkevičiūtė L., Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2005, Nr. 34, p. 77 – 92;
25. Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė R., Savivaldybės socialinių darbuotojų praktiniai motyvavimo aspektai, *Viešoji politika ir administravimas*, 2009, Nr. 27, p. 63 – 68;
26. Maslow A. H., *Motyvacija ir asmenybė*, Vilnius, Apostrofa, 2006, p. 66 – 107
27. Matuzienė I., Aleknavičienė L., Smulkiųjų verslininkų, prekiaujančių prekyvietėse, darbo motyvacijos ypatumai, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2009, Nr. 2 (15), p. 180 – 191;
28. McClelland D.C., *Assesing human motivation*, Naujasis Džersis, JAV, 1971, p. 1 – 20;
29. Merkys G., Brazienė R., Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokytis: lytiškumo ir amžiaus efektai, *Viešoji politika ir administravimas*, 2010, Nr. 31, p. 107-118;
30. Palidauškaitė J., Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje, *Viešoji politika ir administravimas*, 2007, Nr. 19, p. 33 – 45;
31. Palidauškaitė J., Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas, *Viešoji politika ir administravimas*, 2008, Nr. 25, p. 7 – 18;
32. Palidauškaitė J., Segalovičienė I., Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2008, Nr. 47, p. 73 – 90;
33. Perry J. L., Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity, *Journal of Public Administration Research & Theory*, 1996, Vol. 6 (1), p. 5 – 19;
34. Petterson J., Effective employee value propositions engage staff, *Employee Benefits*, 2013 November 21
35. Pukėnas K., *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*, Kaunas, LKKA, 2009

36. Rafe, S.C. Motivating volunteers? Forget the carrots and sticks, *Nonprofit World*, November 1, 2013, p. 23;
37. Raipa A. ir kiti, *Modernus viešasis valdymas*, Kaunas, Vitae Litera, 2012, p. 118 – 164;
38. Royal M., Yoon J., Engagement and Enablement: the key to higher levels of individual and organizational performance, *Journal of Compensation and Benefits*, 2009 September/ October;
39. Rosen E. D., *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas*, Vilnius, Knygiai, 2007, p. 147 – 278;
40. Šavareikienė D. *Motyvacija vadybos procese*, Šiauliai, VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2008;
41. Scott C., Parsley D., Fantz T., Connections between teacher perceptions of school effectiveness and student outcomes in Idaho's low-achieving schools, Washington DC., USA, 2014, prieiga internetu: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED544778.pdf> (žiūrėta 2014 - 10 – 12);
42. Taylor F. W. Scientific Management, *Sociological Review*, 1914 July 1, p. 266-269;
43. Ozyer K., Ero Y., Alici I., An Empirical Research upon the relation between emotional intelligence and organizational behavior, *Journal of Management*, 2012, Nr. 1 (20);
44. Vaitkevičius R., Saudargienė A., *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose*, Kaunas, VDU Leidykla, 2006, p., 1 – 160;
45. Viningienė D., Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos, *Regional Formation and Development studies*, 2012, Nr. 1 (6);
46. Werhane W., Royal M, Hay Group, Engaging and Enabling Employees for Company success, *Workspan*, the magazine of WoldatWork, 2009, October, p. 39 – 43;
47. Willey, J. W., The Impact of Effective Leadership on Employee Enagegement, *Employment Relations Today*, 2010, Summer, p. 47 – 53
48. Willem A., De Vos A., Buelens M., Comparing private and public sector employees' psychological contract, *Public Management Review*, 2010, Vol. 12, Issue 2, p. 275 – 302;
49. Zakarevičius P. ir kt., *Organizacijų vadyba*, Kaunas, VDU leidykla, 2011, p. 258 – 278;
50. Žaptorius J., Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė, *Filosofija. Sociologija.*, 2007, T 18, Nr. 4, p. 105 – 117;
51. Žiogelytė L., Kšivickaitė G., Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2014, Nr. 70, p. 139 – 151;

SANTRAUKA

Jankauskaitė I. Darbuotojų motyvavimo sistemų efektyvumo didinimo galimybės (Panevėžio m. pagrindinės mokyklos ir privataus sektoriaus įmonės „X“ atvejo lyginamoji analizė) / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 73 p.

Magistro baigiamojo darbo tema yra **aktuali**, norint, kad įmonė dirbtų efektyviai ir pasiektų gerų rezultatų reikia „atsidavusių“ ir motyvuotų darbuotojų. Yra sukurta įvairiausių darbuotojų skatinimo būdų bei motyvavimo sistemų, tačiau ne visos jos yra veiksmingos, nebeužtenka, kad darbuotojas gerai dirbtų jį motyvuoti vien piniginiu atlygiu, todėl darbdaviai naudoja įvairiausias motyvavimo sistemas, kurios didina darbuotojų įsitraukimą ir darbo efektyvumą. Šio darbo **naujumas**: lyginant Panevėžio m. viešojo ir privataus sektoriaus įmonių motyvavimo sistemas bei efektyvumo gerinimo galimybes. Darbo **problema**: kokie naudojamos motyvacinės sistemos veiksniai labiausiai motyvuoja darbuotojus dirbti efektyviai ir kuo skiriasi motyvacinės sistemos Lietuvos viešajame ir privačiame sektoriuose. Tyrimui atlikti pasirinktos dvi Panevėžio miesto organizacijos – pagrindinė „Aušros“ mokykla ir privati įmonė „X“. **Darbo tikslas**: ištirti Panevėžio m. pagrindinės mokyklos bei privataus sektoriaus įmonės „X“ motyvavimo sistemas ir efektyvumo didinimo galimybes. Šiam tikslui pasiekti iškelti **uždaviniai**: apibrėžti organizacijos motyvavimo sistemos ir darbuotojų efektyvumą gerinančius veiksnius teoriniu aspektu; išanalizuoti pasirinktų viešojo bei privataus sektoriaus organizacijų motyvavimo sistemas; identifikuoti viešojo bei privataus sektoriaus darbuotojus motyvuojančius veiksnius, jų panašumus ir skirtumus; identifikuoti viešojo ir privataus sektoriaus įmonių efektyvumą didinančius veiksnius. Tiriant viešojo ir privataus sektoriaus motyvavimo sistemas iškeltos tokios **hipotezės**: viešojo sektoriaus darbuotojus labiau motyvuoja moraliniai veiksniai, o privataus sektoriaus – materialiniai; tirtų įmonių motyvavimo sistemos yra sukurtos taip, kad viešojo sektoriaus įmonės darbuotojai labiausiai yra motyvuojami darbo turiniu ir kt. moraliniais veiksniais, o privataus sektoriaus įmonėje darbo užmokesčiu bei kt. materialiais veiksniais; tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojas motyvuoja tokie patys veiksniai. Išanalizavus tyrimo **rezultatus** nustatyta, jog tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus įmonėse motyvavimo sistemos turėtų būti pakoreguotos, kad atitiktų darbuotojų poreikius, atlikus atitinkamus pakeitimus darbuotojai bus labiau įsitraukę ir dirbs efektyviau. Įmonėms pateikti pasiūlymai pradiniam motyvacinų sistemų pokyčiams ir darbuotojų efektyvumo didinimui. Šiam darbui parengti buvo naudojama mokslinės literatūros šaltinių analizė, paremta lyginamuoju ir apibendrinimo metodais. Statistinei įmonių darbuotojų duomenų analizei pasirinktas kiekybinis tyrimas - anketinė apklausa. Statistinis empirinio

tyrimo rezultatų apdorojimas atliktas naudojant statistikos analizės programine įranga MS Excel ir SPSS 17.0. **Darbo struktūrą** sudaro teorinė analizė, metodologinė analizė, praktinė analizė, išvados, pasiūlymai ir priedai.

Pagrindiniai žodžiai: darbuotojų motyvacija, motyvavimo sistemos, viešasis sektorius, privatus sektorius, efektyvumas, efektyvumo didinimas, įsitraukimas.

SUMMARY

Jankauskaitė I. Employee motivational systems efficiency opportunities (Panevezys elementary school and private sector company „X“ case benchmarking) / Human Resources Management Master's thesis. Supervisor prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolas Romeris University, The politics and management faculty, 2014. – 73 p.

The theme of master thesis is **relevant**, in order for the company to work efficiently and achieve good results it requires a “dedicated” and motivated employees. There are a variety of ways to promote employees and motivation systems, but not all of them are effective. It is no longer sufficient that employees will work well only motivated solely by monetary reward, so employers use a variety of motivation systems that increase employee engagement and effectiveness. **Novelty** of this work is to compare two different sector companies motivation systems and efficiency opportunities from Panevėžys city. The is a **problem**: which current motivation system factors most motivate to work effectively and what are the differences in Lithuania’s motivation systems in public and private sectors. For investigation two Panevėžys city companies were selected: „Aušros“ secondary school and private company „X“. **The aim of this work** is to explore Panevėžys secondary school and private sector company „X“ motivation systems and efficiency opportunities. To achieve this **objective** few tasks were selected: to define the organization's motivational system and employee productivity-enhancing factors in theoretical terms; analysis of selected public and private sector organizations, motivation systems; identify public and private sector employees most motivating factors, their similarities and differences; identify public and private sector efficiency-enhancing factors. The examination of the public and private sector motivation systems instituted such **hypotheses**: public sector employees are more motivated by moral factors, and the private sector – by the material factors; surveyed companies motivation systems are designed so that public sector company employees are mostly motivated by work content and so on. moral agents, and private sector company employees are mostly motivated by wages and so on. the material factors; both public and private sector employees – women – are motivated by the same factors. The analysis of the **results** showed that both the public and private sector companies motivation system should be adjusted to meet employee needs, by appropriate changes employees will be more engaged and will work more efficiently. Proposals for motivational systems changes and efficiency opportunities were submitted to companies. In this work was used scientific literature analysis, based on comparative and synthesis methods. Statistical analysis of the company data was chosen quantitative survey - a questionnaire. Statistical results processing of empirical research conducted using statistical analysis software: MS Excel and SPSS 17.0. **Work**

structure: theoretical analysis, methodological analysis, practical analysis, conclusions, recommendations and annexes.

Keywords: employee motivation, work motivation, motivation system, public sector, private sector, effectiveness, efficiency opportunities, engagement.

PRIEDAI

Priedas Nr. 1

Sveiki,

esu Ieva Jankauskaitė Mykolo Romerio universitete studijuoju Lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantūrą. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą "Darbuotojų motyvavimo sistemos analizė ir efektyvumo gerinimas viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse". Tyrimo tikslas išanalizuoti ir palyginti viešojo ir privataus sektoriaus įmonių motyvavimo sistemas, išskirti jų skirtumus, panašumus bei išanalizuoti efektyvumo gerinimo galimybes.

Anketos yra anoniminės ir analizuojant rezultatus, kiekvieno tyrime dalyvavusio žmogaus atsakymai į klausimus atskirai nebus nagrinėjami.

Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus ir skirtą laiką!

1. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

2. Jūsų amžius:

- 25 metai ir mažiau
- 26 – 29 metai
- 30 – 35 metai
- 36 – 45 metai
- 46 – 55 metai
- 56 – 65 metai
- 66 metai ir daugiau.

3. Kiek laiko dirbate šioje įmonėje:

- Iki 1 metų
- Nuo 1 metų iki 5 metų
- Nuo 5 metų iki 10 metų
- Daugiau nei 10 metų

4. Kokio sektoriaus įmonėje dirbate:

- Viešojo sektoriaus
- Privataus sektoriaus

5. Pažymėkite kiek kiekvienas šių teiginių motyvuoja Jus dirbti (visiškai nemotyvuoja – 1, labai motyvuoja – 5):

Eil. Nr.	Teiginys	Visiškai nemotyvuoja	Nemotyvuoja	Nei motyvuoja, nei nemotyvuoja	Motyvuoja	Labai motyvuoja
1.	Darbo turinys	1	2	3	4	5
2.	Atsakomybė	1	2	3	4	5
3.	Pagarba ir pripažinimas	1	2	3	4	5
4.	Darbo užmokestis	1	2	3	4	5
5.	Karjeros galimybės	1	2	3	4	5
6.	Papildomos naudos (pap. atostogos ir pan.)	1	2	3	4	5
7.	Priedai / premijos	1	2	3	4	5
8.	Organizacinė kultūra	1	2	3	4	5
9.	Santykiai su vadovu	1	2	3	4	5
10.	Galimybė tobulėti	1	2	3	4	5
11.	Santykiai su bendradarbiais	1	2	3	4	5
12.	Veiksmų laisvė	1	2	3	4	5
13.	Saviraiškos galimybės	1	2	3	4	5
14.	Pasiekimai	1	2	3	4	5
15.	Darbo aplinka	1	2	3	4	5

6. Pažymėkite kiek kiekvienas šių teiginių atitinka padėtį Jūsų įmonėje (1 – visiškai neatitinka, 5 – visiškai atitinka):

Eil. Nr.	Teiginys	Visiškai neatitinka	Neatitinka	Nei atitinka, nei neatitinka	Atitinka	Visiškai atitinka
1.	Gaunamas darbo užmokestis mane pilnai tenkina	1	2	3	4	5
2.	Dirbu mėgstamą, mano įgūdžius bei kvalifikaciją atitinkantį darbą	1	2	3	4	5
3.	Mano įmonėje yra gerai organizuojamas darbo procesas	1	2	3	4	5
4.	Darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimą	1	2	3	4	5
5.	Visi įmonės darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą	1	2	3	4	5
6.	Aš gaunu visą man reikalingą medžiagą darbui atlikti	1	2	3	4	5
7.	Aš pilnai realizuoju save dabartinėse savo pareigose	1	2	3	4	5
8.	Mane pilnai tenkina gaunami priedai	1	2	3	4	5
9.	Žmonės yra apdovanojami už puikiai atliktą darbą	1	2	3	4	5
10.	Dėl aukštos kolegų klasifikacijos stengiuosi dirbti geriau	1	2	3	4	5
11.	Mano vertybės atitinka organizacijos tikslus	1	2	3	4	5
12.	Mane tenkina darbo sąlygos ir priemonių kokybė	1	2	3	4	5
13.	Mano įmonėje yra aiškiai apibrėžtos karjeros galimybės	1	2	3	4	5
14.	Aš labai vertinu galimybę nuolat tobulinti savo žinias įvairiuose kursuose	1	2	3	4	5

15.	Darbe jaučiuosi gerbiamas tiek kolegų, tiek vadovo	1	2	3	4	5
16.	Mano įmonėje tarp bendradarbių vyrauja pozityvi atmosfera	1	2	3	4	5
17.	Mano vadovas nuolat suteikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį dėl mano atliekamo darbo	1	2	3	4	5
18.	Darbuotojai yra skatinami atlikti pavestus darbus jiems priimtinausiu būdu	1	2	3	4	5
19.	Vadovas yra kompetentingas ir savo darbą išmanantis žmogus	1	2	3	4	5
20.	Aš ir mano kolegos pasitikime vieni kitais	1	2	3	4	5
21.	Mano vadovas manimi tiki ir skiria sudėtingas užduotis.	1	2	3	4	5
22.	Darbuotojai yra skatinami imtis papildomos veiklos ir taip realizuoti save	1	2	3	4	5
23.	Neįsivaizduoju savęs dirbant kokio nors kito darbo	1	2	3	4	5
24.	Dirbu tol, kol tinkamai įvykdu visas man pavestas užduotis	1	2	3	4	5
25.	Esu patenkintas man mokamu atlyginimu	1	2	3	4	5
26.	Visi darbuotojai žino savo galimybes pakilti karjeros laiptais	1	2	3	4	5
27.	Mano įmonė stengiasi dėl savo darbuotojų ir suteikia papildomų naudų, kurių kitos įmonės neteikia savo darbuotojams (papildomos atostogų dienos, įmonės automobilis, įv. įmonės darbuotojams skiriamos nuolaidos ir pan.)	1	2	3	4	5
28.	Priedų ir premijų mokėjimo sistema yra aiški ir visuomet žinau kada ir kokio dydžio priedo galiu tikėtis	1	2	3	4	5
29.	Visuomet galiu nuspręsti kaip ir koku būdu atliksiu man pavestą užduotį	1	2	3	4	5
30.	Papildomos naudos darbuotojams yra suteikiamos pasirinktinai (laisvas darbo grafikas, galimybė dirbti iš namų, papildomos atostogų dienos ir pan.)	1	2	3	4	5

7. Pažymėkite kiek kiekvienas šių teiginių atitinka Jūsų požiūrį į darbą (1 – visiškai neatitinka, 5 – visiškai atitinka):

Eil. Nr.	Darbas – tai.....	Visiškai neatitinka	Neatitinka	Nei atitinka, nei neatitinka	Atitinka	Visiškai atitinka
1.	tobulėjimas	1	2	3	4	5
2.	savęs išreiškimas	1	2	3	4	5
3.	atsakomybė	1	2	3	4	5
4.	aukštas profesionalumas	1	2	3	4	5
5.	karjera	1	2	3	4	5
6.	tik pragyvenimo šaltinis	1	2	3	4	5
7.	vieta susipažinti su naujausiomis IT	1	2	3	4	5
8.	laisvė veikti	1	2	3	4	5
9.	pripažinimas	1	2	3	4	5
10.	priedai ir premijos	1	2	3	4	5
11.	galimybė įgyti patirties iš vadovo	1	2	3	4	5
12.	vieta pabendrauti	1	2	3	4	5
13.	pasiekimai	1	2	3	4	5
14.	vieta, kur galima gauti įvairių naudų	1	2	3	4	5
15.	įtraukianti veikla	1	2	3	4	5

8. Kokios priežastys paskatintų keisti darbovietę:

Eil. Nr.	Teiginiai:	Visiškai neatitinka	Neatitinka	Nei atitinka, nei neatitinka	Atitinka	Visiškai atitinka
1.	Geresnės darbo sąlygos	1	2	3	4	5
2.	Didesnis atlyginimas	1	2	3	4	5
3.	Stipresnė / patrauklesnė organizacinė kultūra	1	2	3	4	5
4.	Santykiai su vadovu	1	2	3	4	5
5.	Draugiškesnis kolektyvas	1	2	3	4	5
6.	Priimtinesnis darbo pobūdis	1	2	3	4	5
7.	Geresnės karjeros perspektyvos	1	2	3	4	5
8.	Daugiau saviraiškos galimybių	1	2	3	4	5
9.	Pripažinimas už atliktas užduotis	1	2	3	4	5
10.	Didesnė atsakomybė	1	2	3	4	5
11.	Daugiau galimybių tobulėti	1	2	3	4	5
12.	Geresni priedai / premijos	1	2	3	4	5
13.	Daugiau veiksmų laisvės	1	2	3	4	5
14.	Daugiau galimybių pasiekimams	1	2	3	4	5
15.	Daugiau suteikiamų papildomų naudų	1	2	3	4	5

11 lentelė. Motyvacinių veiksmų skalių skirstiniai.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Priedai / premijos	,118	65	,024	,952	65	,014
Organizacinė kultūra	,119	65	,023	,977	65	,272
Santykiai su vadovu	,111	65	,046	,970	65	,118
Galimybė tobulėti	,144	65	,002	,955	65	,019
Santykiai su bendradarbiais	,111	65	,045	,970	65	,121
Veiksmų laisvė	,109	65	,053	,967	65	,076
Saviraiškos galimybės	,123	65	,017	,960	65	,035
Pasiekimai	,151	65	,001	,963	65	,052
Darbo aplinka	,136	65	,004	,975	65	,209
Darbo turinys	,130	65	,008	,967	65	,076
Atsakomybė	,151	65	,001	,964	65	,057
Pagarba ir pripažinimas	,118	65	,024	,975	65	,201
Darbo užmokestis	,107	65	,062	,976	65	,242
Karjeros galimybės	,111	65	,045	,972	65	,146
Papildomos naudos	,096	65	,200*	,974	65	,188

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

12 lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus įmonių klausimyno skalių įverčių palyginimas.

		Sektorius	Imtis	Rangų vidurkis	Mann Whitney U reikšmė	Z	p
Organizacinė kultūra	7	Privataus sektoriaus įmonė	34	39,51	305,5	-2,936	0,003
	6	Viešojo sektoriaus įmonė	31	25,85			
Santykiai su vadovu	8	Privataus sektoriaus įmonė	34	41,24	247,00	-3,693	0,000
	11	Viešojo sektoriaus įmonė	31	23,97			
Galimybė tobulėti	4	Privataus sektoriaus įmonė	34	35,13	454,5	-0,962	0,336
	3	Viešojo sektoriaus įmonė	31	30,66			
Santykiai su bendradarbiais	5	Privataus sektoriaus įmonė	34	40,15	284,00	-3,213	0,001
	8	Viešojo sektoriaus įmonė	31	25,16			
Veiksmų laisvė	3	Privataus sektoriaus įmonė	34	40,97	256,00	-3,586	0,000
	7	Viešojo sektoriaus įmonė	31	24,26			
Saviraiškos galimybės	2	Privataus sektoriaus įmonė	34	39,21	316,00	-2,799	0,005
	4	Viešojo sektoriaus įmonė	31	26,19			
Pasiekimai	11	Privataus sektoriaus įmonė	34	36,76	399,00	-1,704	0,088
	9	Viešojo sektoriaus įmonė	31	28,87			
Darbo aplinka	10	Privataus sektoriaus įmonė	34	41,10	251,50	-3,649	0,000
	12	Viešojo sektoriaus įmonė	31	24,11			
Darbo turinys	6	Privataus sektoriaus įmonė	34	30,85	454,00	-0,966	0,334
	1	Viešojo sektoriaus įmonė	31	35,35			
Atsakomybė	1	Privataus sektoriaus įmonė	34	36,24	417,00	-1,469	0,142
	2	Viešojo sektoriaus įmonė	31	29,45			
Pagarba ir pripažinimas	9	Privataus sektoriaus įmonė	34	38,81	329,50	-2,617	0,009
	5	Viešojo sektoriaus įmonė	31	26,63			
Darbo užmokestis	13	Privataus sektoriaus įmonė	34	38,26	348,00	-2,365	0,018
	13	Viešojo sektoriaus įmonė	31	27,23			
Karjeros galimybės	14	Privataus sektoriaus įmonė	34	33,90	496,50	-0,403	0,687
	10	Viešojo sektoriaus įmonė	31	32,02			
Papildomos naudos	12	Privataus sektoriaus įmonė	34	41,00	255,00	-3,592	0,000
	14	Viešojo sektoriaus įmonė	31	24,23			
Priedai / premijos	15	Privataus sektoriaus įmonė	34	37,54	372,50	-2,039	0,041
	15	Viešojo sektoriaus įmonė	31	28,02			

Pastaba: paryškinti statistikai reikšmingų skirtumų tarp viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų neturintys veiksniai.

13 lentelė. Darbuotojus motyvuojančių veiksnių ir įmonėje naudojamos motyvacinės sistemos vertinimų palyginimas pagal darbuotojų lytį ir amžių

		Pagal amžių			Pagal lytį		
		Mann-Whitney U	Z	p	Mann-Whitney U	Z	p
Darbuotojus motyvuojantys veiksniai	Atsakomybė	125.000	-0.257	0.797	102.000	-1.354	0.176
	Darbo aplinka	126.000	-0.220	0.826	108.500	-1.123	0.262
	Darbo turinys	123.000	-0.328	0.743	57.500	-2.921	0.003
	Darbo užmokestis	107.000	-0.912	0.362	124.500	-0.549	0.583
	Galimybė tobulėti	110.500	-0.789	0.430	90.500	-1.765	0.078
	Karjeros galimybės	114.000	-0.666	0.505	103.000	-1.330	0.183
	Organizacinė kultūra	105.500	-0.983	0.325	104.500	-1.279	0.201
	Pagarba ir pripažinimas	127.000	-0.188	0.851	90.500	-1.805	0.071
	Papildomos naudos	113.000	-0.722	0.470	127.500	-0.461	0.645
	Pasiekimai	123.500	-0.320	0.749	93.500	-1.698	0.090
	Priedai ir premijos	103.000	-1.065	0.287	119.500	-0.731	0.465
	Santykiai su kolegomis	131.000	-0.037	0.970	52.500	-3.156	0.002
	Santykiai su vadovu	113.500	-0.679	0.497	104.000	-1.283	0.199
	Saviraiškos galimybės	129.000	-0.112	0.911	99.500	-1.470	0.142
	Veiksmų laisvė	117.000	-0.557	0.577	97.500	-1.533	0.125
Įmonėje naudojami motyvaciniai veiksniai	Atsakomybė	125.500	-0.239	0.811	127.000	-0.464	0.643
	Darbo aplinka	109.500	-0.823	0.411	96.000	-1.562	0.118
	Darbo turinys	103.500	-1.039	0.299	105.500	-1.221	0.222
	Darbo užmokestis	81.000	-1.869	0.062	84.000	-1.993	0.046
	Galimybė tobulėti	76.500	-2.033	0.042	126.500	-0.480	0.631
	Karjeros galimybės	95.500	-1.330	0.184	120.000	-0.707	0.479
	Organizacinė kultūra	93.500	-1.408	0.159	120.000	-0.710	0.478
	Pagarba ir pripažinimas	127.000	-0.183	0.855	129.500	-0.374	0.709
	Papildomos naudos	128.000	-0.146	0.884	118.000	-0.780	0.435
	Pasiekimai	116.000	-0.590	0.555	111.500	-1.020	0.308
	Priedai ir premijos	117.000	-0.544	0.586	130.000	-0.352	0.725
	Santykiai su kolegomis	114.500	-0.643	0.520	101.500	-1.373	0.170
	Santykiai su vadovu	125.500	-0.237	0.813	127.500	-0.442	0.659
	Saviraiškos galimybės	127.500	-0.164	0.869	132.000	-0.284	0.777
	Veiksmų laisvė	97.500	-1.273	0.203	112.000	-1.003	0.316

Pastaba: spalviškai paryškinti statistiškai reikšmingą skirtumą turintys veiksniai ($p < 0,05$)