

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

LAURA SINKEVIČIENĖ

**VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ
MOTYVACIJOS DARBU STIPRINIMAS: VALSTYBINĖS
MOKESČIŲ INSPEKCIJOS ATVEJO ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. Andrius Stasiukynas

VILNIUS

2021

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją įtakojantys veiksniai.....	25
2 lentelė. Motyvacijos vertinimo skalės versijos stabilumo rodikliai tyrimo atžvilgiu.....	31
3 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos (n=301).....	35
4 lentelė. Respondentų motyvų, lemiančių norą dirbti viešojo sektoriaus organizacijose, priklausomybė nuo užimamų pareigų (n=301).....	37
5 lentelė. Respondentų motyvų, lemiančių norą dirbti viešojo sektoriaus organizacijose, priklausomybė nuo darbo stažo viešojo sektoriaus organizacijose (n=301).....	38
6 lentelė. Respondentų įgūdžių, turinčių įtaką jų motyvacijai, priklausomybė nuo užimamų pareigų viešojo sektoriaus organizacijose (n=301).....	39
7 lentelė. Respondentų įgūdžių, turinčių įtaką jų motyvacijai, priklausomybė nuo darbo stažo viešojo sektoriaus organizacijose (n=301).....	39
8 lentelė. Respondentų atliekamų užduočių, turinčių įtaką jų motyvacijai, priklausomybė nuo užimamų pareigų (n=301).....	41
9 lentelė. Respondentų atliekamų užduočių, turinčių įtaką jų motyvacijai, priklausomybė nuo darbo stažo viešojo sektoriaus organizacijose (n=301).....	42
10 lentelė. Respondentų atliekamų užduočių reikšmingumo priklausomybė nuo pareigų (n=301).....	44
11 lentelė. Respondentų atliekamų užduočių reikšmingumo priklausomybė nuo darbo stažo viešojo sektoriaus organizacijose (n=301).....	43
12 lentelė. Respondentų savarankiškumo darbe priklausomybė nuo užimamų pareigų (n=301).....	45
13 lentelė. Respondentų savarankiškumo darbe priklausomybė nuo darbo stažo viešojo sektoriaus organizacijose (n=301).....	46
14 lentelė. Respondentų grįžtamojo ryšio darbe sąsajos su pareigomis (n=301).....	47
15 lentelė. Respondentų grįžtamojo ryšio darbe sąsajos su darbo stažu VMI (n=301).....	48
16 lentelė. Organizacinių tikslų, kurie turi įtakos motyvacijai dirbti viešojo sektoriaus organizacijose, priklausomybė nuo pareigų (n=301).....	49
17 lentelė. Organizacinių tikslų, kurie turi įtakos motyvacijai dirbti viešojo sektoriaus organizacijose, priklausomybė nuo darbo stažo VMI (n=301).....	50

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Darbo charakteristikos darančios įtaką veiklos rezultatams ir darbuotojų pasitenkinimui darbu.....	22
<i>2 pav.</i> Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos stiprinimo modelis.....	24
<i>3 pav.</i> Valstybinės mokesčių inspekcijos struktūra.....	28
<i>4 pav.</i> Tyrimo organizavimas ir vykdymas.....	29
<i>5 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas procentais pagal užimamas pareigas Valstybinėje mokesčių inspekcijoje (n=301).....	32
<i>6 pav.</i> Respondentų klasifikavimas procentais pagal amžių (n=301).....	33
<i>7 pav.</i> Respondentų klasifikavimas procentais pagal išsilavinimą (n=301).....	33
<i>8 pav.</i> Darbo stažas procentais viešojo sektoriaus organizacijoje (n=301).....	34
<i>9 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas procentais pagal užimamas pareigas Valstybinėje mokesčių inspekcijoje (n=301).....	34
<i>10 pav.</i> Respondentų motyvai, lemiantys norą dirbti viešojo sektoriaus organizacijose (n=301).....	36
<i>11 pav.</i> Respondentų įgūdžių įvairovė (n=301).....	39
<i>12 pav.</i> Respondentų atliekamų užduočių tapatumas, lemiantis norą dirbti viešojo sektoriaus organizacijose (n=301).....	41
<i>13 pav.</i> Respondentų atliekamų užduočių reikšmingumas, lemiantis norą dirbti viešojo sektoriaus organizacijose (n=301).....	43
<i>14 pav.</i> Respondentų savarankiškumas, lemiantis norą dirbti viešojo sektoriaus organizacijose (n=301).....	45
<i>15 pav.</i> Respondentų grįžtamojo ryšio darbe motyvai, lemiantys norą dirbti viešojo sektoriaus organizacijose (n=301).....	47
<i>16 pav.</i> Organizacinių tikslų motyvai, lemiantys norą dirbti viešojo sektoriaus organizacijose (n=301).....	49
<i>17 pav.</i> Respondentų papildomi motyvai, turintys įtakos VMI darbuotojų motyvacijai (n=301).....	51
<i>18 pav.</i> PSM rodiklis pagal užimamas pareigas.....	52
<i>19 pav.</i> PSM rodiklis pagal darbo stažą VMI.....	52

20 pav. VMI darbuotojų motyvacijos stiprinimo sritys.....	53
21 pav. VMI darbuotojų motyvacijos stiprinimo modelis.....	55

PRIEDŲ SĄRAŠAS

<i>1 priedas</i> Anketa.....	72
<i>2 priedas</i> Respondentų papildomų motyvų, lemiančių norą dirbti viešojo sektoriaus organizacijose, priklausomybė nuo užimamų pareigų (n=301).....	75

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	2
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	3
PRIEDŲ SĄRAŠAS	5
TURINYS	6
ĮVADAS	7
1. VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS DARBO STIPRINIMO TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1. Darbuotojų motyvacijos samprata	10
1.2. Darbuotojų motyvacijos teorijų apžvalga	12
1.3. Darbuotojų motyvavimo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose	20
1.4. Teorinis darbuotojų motyvacijos stiprinimo modelis viešojo sektoriaus organizacijose	24
.....	
2. VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS DARBO STIPRINIMO TYRIMO METODOLOGIJA	28
2.1 Tyrimo metodologija	29
2.2. Tyrimo rezultatai	32
3. VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS DARBO STIPRINIMO TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS.....	55
IŠVADOS	59
REKOMENDACIJOS	60
LITERATŪRA	61
ANOTACIJA	65
ANNOTATION	66
SANTRAUKA.....	67
SUMMARY.....	68
PRIEDAI.....	69

IVADAS

Darbo aktualumas. Viešųjų paslaugų teikimas ir jų kokybė labai priklauso nuo žmogiškųjų išteklių. Todėl darbuotojų motyvacija turi tiesioginę įtaką paslaugų kokybei, kadangi apie teikiamą paslaugų kokybę visuomenė dažniausiai sprendžia iš to kaip jie veiksmingai aptarnaujami ir kaip racionaliai tvarkomi jų reikalai. Visų pirma, tai priklauso nuo valstybės tarnautojų žinių, įgūdžių, požiūrio ir motyvų. Viešojo sektoriaus organizacijos yra labai specializuotos ekspertų ir paslaugų grupės. Atsižvelgiant į tai, nenuostabu, kad žmonės yra pagrindinis daugumos viešojo sektoriaus organizacijų turtas ir, kad tų žmonių veiksmai yra reikšmingi organizacinių rezultatų varikliai (Ritz, Neuman ir Vandenberg 2016, 2). Šiame kontekste motyvacija tampa lemiamu veiksniumi tiek teikiant viešąsias paslaugas, tiek užtikrinant viešojo sektoriaus darbo kokybę. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai sulaukė dėmesio ilgalaikėse Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos valstybės strategijose kaip Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa ir kt. Sukurta pažangių valstybės tarnautojų atrankos į darbą, kompetencijų vertinimo modelių, darbuotojų orientavimo į rezultatus mechanizmai.

Darbo naujumas. Darbuotojų motyvacija yra plačiai nagrinėta Lietuvos ir užsienio autorių. Pirmieji vadybine forma motyvaciją bei darbuotojų veiklos motyvus ėmė nagrinėti A. Maslow (1954), F. Herzberg (1968), D. C. McClelland (1975) ir kt. Tačiau naujausių mokslinių tyrimų Lietuvos viešojo administravimo subjektuose, ypač Valstybinėje mokesčių inspekcijoje, kuriuose būtų nagrinėjamas poveikis ir jo didinimas viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijai trūksta. Yra keletas priežasčių, kodėl darbuotojų motyvacija yra aktuali žmogiškųjų išteklių valdymo dalis viešojo administravimo srityje. Pirmą, prognozuojama, kad dėl demografinių pokyčių ateityje sumažės darbo jėgos pasiūla ir žymiai padidės konkurencija tarp darbdavių (Europos Komisija, 2018). Šie pokyčiai dramatiškai paveiks viešąsias organizacijas, nes darbo rinkoje, priešingai nei paslaugų sektoriuje, susiduriama su tiesiogine privataus sektoriaus darbdavių konkurencija (Ritz, Neumann ir Vandenberg 2016, 2). Atsižvelgiant į tai, šiandien daug dėmesio yra skiriama tam, kad viešojo personalo valdymo politika būtų grindžiama žmogiškųjų išteklių motyvacija, kuri būtų laikoma lemiama valstybės tarnautojų pritraukimo, išlaikymo ir įvertinimo priemone. Antra labiau nei bet kada šiandien viešojo sektoriaus organizacijoms daromas spaudimas gerinti žmogiškųjų išteklių valdymą, nes darbuotojų motyvacija yra laikoma kaip viena iš pagrindinių kintamųjų, keliančių tiek darbuotojų, tiek visos organizacijos veiklos rezultatus (Mutonyi,

Slatten ir Lien 2020, 177). Taigi pagrindinis iššūkis, su kuriuo susiduria žmogiškųjų išteklių vadovai ir tiesioginiai vadovai viešajame sektoriuje, yra sudaryti tokias darbo sąlygas, kuriomis būtų tinkamai atsižvelgiama į žmogiškąjį faktorių ir būtų leidžiama sustiprinti asmenų motyvaciją, kad jie galėtų paveikti organizacijos veiklą. (Ritz, Neumann ir Vandenabeele 2016, 3). Ir trečia naujojo viešojo valdymo laikotarpiu atskaitomybė viešajame sektoriuje buvo išplėsta, įvesties perspektyvą papildant orientacija į rezultatus (Ritz ir Brewer 2013, 11). Čia motyvacija tinkamai veikti visuomenės ir įvairių suinteresuotųjų šalių labai gali kompensuoti sudėtingesnius, susilpnėjusius ar iškreiptus atskaitomybės procesus. Taigi viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija yra būtina palaikant pusiausvyrą tarp rezultatų ir proceso vertybių, tokių kaip teisingumas ir kokybė, nepriklausomai nuo to, ar šie aspektai stebimi, ar ne (Vandenabeele ir Van Loon 2015, 357).

Darbo problema. Lyginant su tarptautiniais standartais, viešajame sektoriuje dirbančių darbuotojų atlyginimai yra labai maži. Šiandien tai matyti iš darbuotojų veiksmų, kuriais nuolat prašoma padidinti atlyginimą. Be to, paaukštinimas viešojo sektoriaus institucijose, neapsieina be politinių intervencijų. Nors yra didelis poreikis nustatyti blogų darbo sąlygų grėsmių padarinius ir išanalizuoti daugelio atgrasančių motyvacinių veiksnių, tokių kaip mažas atlyginimas, sunkios paaukštinimo galimybės ir sudėtingos bei nesąžiningos atlygio sistemos, poveikį darbuotojų motyvacijai, tačiau naujausių mokslinių tyrimų Lietuvoje, kuriais būtų atsakoma į probleminį klausimą kaip didinti viešojo sektoriaus darbuotojų darbo motyvaciją, trūksta.

Darbo objektas – viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojų motyvacijos stiprinimas.

Darbo tikslas – ištirti viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos darbui stiprinimą VMI atveju pavyzdžiu.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti darbuotojų motyvacijos teorines prielaidas.
2. Išanalizuoti darbuotojų motyvavimo ypatumus ir priemones viešojo sektoriaus organizacijose.
3. Suformuluoti teorinį darbuotojų motyvacijos stiprinimo viešojo sektoriaus organizacijose modelį.
4. Įvertintus VMI darbuotojų motyvaciją pateikti darbuotojų motyvacijos stiprinimo priemonių sąrašą.

Darbo praktinis reikšmingumas. Atsižvelgiant į aukščiau išdėstytus argumentus, susijusius su valstybės tarnautojų motyvacijos aktualumu šiame darbe bus aprašomas darbuotojų motyvacijos vaidmuo viešojo sektoriaus organizacijose klasikinės motyvacijos teorijos požiūriu. Kitaip sakant šiame darbe bus

atskleidžiama kokiais požymiais ir ypatumais pasižymi viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija ir kuo ji skiriasi nuo kitų sričių darbuotojų motyvacijos. Svarbu pažymėti, kad viešųjų paslaugų motyvacijos tyrimų srautas sukūrė originalią koncepciją, skatinančią naujus tyrimus disciplinos ribose ir už jos ribų. Be to, tai yra vienas iš nedaugelio mokslo pasiekimų viešojo administravimo srityje. Todėl darbe daugiausia dėmesio bus skiriama viešųjų paslaugų motyvacijai. Tai darydami, mes pasirenkame institucinę motyvacijos perspektyvą, atskirdami viešojo sektoriaus ir viešųjų paslaugų motyvaciją. Galiausiai šiame darbe mes parengėme koncepcinį viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos stiprinimo modelį, kuris grindžiamas iki šiol ištirtų viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos vertinimo rezultatų apžvalga. Remiantis šiuo modeliu buvo sukurta tyrimo metodika ir instrumentas, kuriuo remiantis buvo empiriškai įvertinta VMI (Lietuvos Valstybinės mokesčių inspekcijos) darbuotojų motyvacija ir pateiktos jos stiprinimo priemonės.

Metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa.

1. VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS DARBO STIPRINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Įsigilinus į mokslininkų pateiktą medžiagą šiame darbe yra apibrėžiama darbuotojų motyvacijos samprata klasikinės teorijos požiūriu, analizuojami darbuotojų motyvavimo ypatumai ir identifikuojamos motyvavimo priemonės viešojo sektoriaus organizacijose. Taip pat pristatomi tyrimai apie viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos stiprinimą ir pateikiamas koncepcinis viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos stiprinimo modelis, kuris grindžiamas iki šiol iširtų viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos vertinimo rezultatų apžvalga.

1.1. Darbuotojų motyvacijos samprata

Organizacijos veikimą įtakoja daugybė faktorių, tokių kaip aplinka, kapitalas ir žmogiškieji ištekliai. Manoma, kad žmogiškieji ištekliai daro didžiausią įtaką organizacijos veiklai. Taigi yra svarbu akcentuoti, kad organizacija turi motyvuoti savo darbuotojus, kad pasiektų užsibrėžtus tikslus ir uždavinius. Akivaizdu, kad motyvacija buvo ir yra suvokiama įvairiai, o vieningo apibrėžimo mokslinėje literatūroje nėra pateikiama.

„Pats motyvacijos terminas buvo sukurtas ankstyvaisiais 1880-aisiais metais ir buvo naudojamas žinomų filosofų, taip pat aiškiai buvo pastebimas ir socialinių teoretikų“ (Nduka 2016, cit. iš Forgas, Williams and Laham 2005, 86). Žodis motyvacija kilo iš lotynų kalbos žodžio „movere“, kuris reiškia „judėti“. Mokslinėje literatūroje motyvacija apibrėžiama kaip procesas, kuris inicijuoja, vadovauja ir palaiko į tikslą orientuotą elgesį (Goyal 2015, 71). Motyvacija yra tai, kas priverčia mus veikti, nesvarbu ką, ar gauti stiklinę vandens, kad sumažintume troškulį, ar knygos skaitymą, kad įgytume žinių. Tai apima biologines, emocines, socialines ir pažinimo jėgas, kurios aktyvina elgesį (Lee ir Raschke, 2016, 163). Motyvacijos terminas naudojamas siekiant apibūdinti, kodėl žmogus taip elgiasi (Goyal 2015, 71). Motyvaciją lemia motyvai - elgesio poreikiai ar norai, kurie skatina atitinkamą elgesį ir paaiškina, ką mes darome vienu ar kitu atveju (Dobre 2013, 55). Motyvas yra vidinė būseną, kuri energizuoja, aktyvina ar juda, o elgesys nukreipiamas į tikslus (Goyal 2015, 71). Mes iš tikrųjų nepastebime motyvo, tiksliau mes darome išvadą, kad jis egzistuoja dėl mūsų poreikių (Mutonyi, Slatten ir Lien 2020, 178).

Organizacijų valdymo kontekste motyvaciją galima apibūdinti kaip vadybos procesą, kuris skatina žmones geriau dirbti siekiant visos organizacijos naudos, pateikiant motyvus, kurie grindžiami jų nepatenkintais poreikiais (Nduka 2016, 2). Mokslinėje literatūroje dažnai kyla šis klausimas: „Kodėl

vadovai turi motyvuoti darbuotojus?“ (Salem, 2015). Anot Nduka dažniausias atsakymas „dėl įmonės išlikimo“ (Nduka 2016, 3). Lee ir Raschke sutiko su šia nuomone teigdami, kad „organizacijos vadovams <...> būtina išmokti suprasti ir efektyviai spręsti savo darbuotojo motyvaciją, nes motyvuoti darbuotojai yra sėkmingos organizacijos atramos dabartiniame ir būsimame amžiuje“ (Lee ir Raschke, 2016, 163). Mokslininkai taip pat nurodo, kad nemotyvuoti darbuotojai darbe mažiau įdeda pastangų, kiek įmanoma stengiasi būti atokiau nuo darbo vietos, atlieka žemos kokybės darbą ir siekia greičiau išeiti iš organizacijos (Dobre 2013, 54). Kita vertus motyvuoti darbuotojai padeda organizacijai augti ir išgyventi greitai kintančiose darbo vietose (Nduka 2016, 2). Lee ir Raschke taip pat nurodo, kad sunkiausias vadovų vaidmuo yra motyvuoti darbuotoją, nes tai, kas motyvuoja darbuotojus, keičiasi visada (Lee ir Raschke, 2016, 164).

Skirtingos darbuotojų motyvacijos rūšys dažnai apibūdinamos kaip išorinės ir vidinės. Anot Goyal išorinės motyvacijos yra tos, kurios kyla iš asmens išorės ir dažnai yra susijusios su atlygiu, pavyzdžiui, trofėjais, pinigais. Kita vertus vidinės motyvacijos yra tos, kurios kyla iš asmens vidaus, „pvz., sudėtingos dėlionės susstatymas vien dėl asmeninio pasitenkinimo“ (Goyal 2015, 71). Dobre motyvaciją laiko „galinga priemone, sustiprinančia elgesį ir sukeliančia tendenciją tęsti (Dobre 2013, 54). Kitaip tariant, motyvacija yra vidinė arba išorinė paspartis patenkinti nepatenkintą poreikį ir pasiekti tam tikrą tikslą. Šiai nuomonei pritarė ir Rybnicek, Bergner ir Gutschelhofer teigdami, kad „pagrindinis žmogaus veikimo variklis yra jo poreikių tenkinimas. Visi žmogaus prote vykstantys procesai yra vienaip ar kitaip susiję su poreikių tenkinimu (Rybnicek, Bergner ir Gutschelhofer 2017, 25). *Poreikis* – tai tokia vidinė žmogaus būseną, kurią sukelia ko nors stoka (Goyal 2015, 72). Noras patenkinti poreikį sukelia veiklos motyvaciją (Nduka 2016, 4). Įvairios motyvacijos teorijos sutaria, kad poreikius galima skirstyti į pirminius ir antrinius.

Pirminiai Maslow'o hierarchijos ir Murray teorijos poreikiai yra tie, kuriuos žmonės turi dažnai aprėpti, kad išgyventų ir jaustųsi fiziškai gerai. Tai yra mūsų gyvenimo aspektai, pagrįsti tik biologija ir daugelis mūsų impulsų yra skirti jiems patenkinti (alkis, troškulys, miegas ir prieglobstis bei lyties poreikis). Kitaip tariant pirminiai poreikiai priklauso kategorijai „deficito poreikis“. Tai reiškia, kad mes jaučiame juos, kai trūksta pagrindinio mūsų išlikimo elemento. Be to, jie yra vieninteliai, kurių nebuvimas gali sukelti fizines sveikatos problemas arba netgi mirtį (Thpanorama, 2019).

Priešingai nei tai, kas atsitinka su pirminiais poreikiais, antrinio nebuvimas tiesiogiai nekelia pavojaus mūsų gyvenimui ar fizinei sveikatai (Goyal 2015, 72). Tačiau bet kurio iš šių elementų trūkumas turi labai neigiamą poveikį mūsų psichinei gerovei. Tuomet jų padengimas taip pat yra būtinas norint

turėti patenkinamą egzistavimą. Dauguma antrinių poreikių taip pat yra deficitas, tai yra, jie yra motyvuoti bandymu išvengti tam tikro svarbaus mūsų gerovės elemento stokos (šiuo psichologiniu atveju) Šiai grupei priskiriamos kategorijos: ambicijos, materialistinis, galios, meilės ir informacijos poreikis. (Thpanorama, 2019).

Anot Rybnicek, Bergner ir Gutschelhofer „poreikis yra motyvacijos pagrindas, kuris yra savotiškas psichinis jausmas, kad kažko reikia“ (Rybnicek, Bergner ir Gutschelhofer 2017, 26). Šis „kažko“ trūkumas sukelia įtampą individo galvoje. Asmuo bando tai įveikti, įsitraukdamas į elgesį, per kurį patenkina savo poreikius. „Tai yra tikslus nukreiptas elgesys, kuris lemia tikslo įgyvendinimą ir individui pavyksta patenkinti savo poreikius bei taip įveikti įtampą palankioje aplinkoje. Elgesys pasibaigia, kai įtampa išnyksta“ (Goyal 2015, 73). Tačiau vieno poreikio patenkinimas lemia kito poreikio atsiradimą: po kurio laiko tas pats poreikis arba kitas poreikis ir į tikslą nukreiptas elgesys tęsiasi (Dobre 2013, 55). Taigi galime teigti, kad į tikslą nukreiptas elgesys yra nuolatinis procesas. Tačiau Hendijani ir kt. pabrėžia, kad „jei poreikis dėl tam tikrų priežasčių nepatenkinamas, asmuo gali jausti nusivylimą, kurį galima apibūdinti kaip įtampos kaupimąsi dėl poreikių neįvykdymo“ (Hendijani ir kt. 2016, 257). Šiame etape asmuo bando pakeisti savo elgesį, kad pašalintų jo poreikių nepatenkinimą įtakojančius veiksnius. Pvz., Įdeda daugiau pastangų, kad pasiektų norimą pasitenkinimą.

Taigi apibendrinant darbuotojų motyvaciją galima apibrėžti, kaip entuziazmą, energijos lygį, atsidavimą ir kūrybiškumo laipsnį, kurį darbuotojas kasdien įneša į organizaciją. Darbuotojų motyvacija yra labai svarbi organizacijos efektyvaus valdymo dalis, kurio pagrindą sudaro individo dominuojantys poreikiai, kurie iššaukia motyvaciją veikti tam tikra kryptimi, siekiant pasiekti iš poreikių išplaukusius tikslus. Svarbu pabrėžti, kad darbuotojai pasiekia aukštų rezultatų įmonėje tuomet, kai būna maksimaliai ir nuolat patenkinami jų poreikiai. Atsižvelgiant į tai, organizacijos vadovų pagrindinė užduotis sutapatinti darbuotojų tikslus su įmonės iškeltais tikslais bei formuoti tokią atlygio už darbą sistemą, kuri tenkintų tiek pirminius, tiek antrinius žmogaus poreikius.

1.2. Darbuotojų motyvacijos teorijų apžvalga

Darbuotojų motyvacijos teorijos gali būti skirstomos į dvi pagrindines kryptis: turinio motyvacijos teorijos ir proceso motyvacijos teorijos. Turinio teorijos dėmesį skiria į poreikių atsirandančių individe prigimtį, patį motyvacijos pagrindą, t. y. vidiniai poreikiai, kurie ir skatina tam tikrus individo būsimus ar esamus veiksmus. Proceso motyvacijos sistemos aiškina kaip yra skatinamas individo elgesys.

Kalbant apie proceso teorijas, galima išskirti:

- lūkesčių teoriją;
- tikslų nustatymo teoriją;
- teisingumo teoriją;
- pastiprinimo teoriją.

1964 m. Vroom'o sukurta lūkesčių teorija bando paaiškinti, kodėl individai racionaliai pasirenka vienaip ar kitaip elgtis arba nesielti (Lloyd ir Mertens 2018, 29). Tiksliau, teorija yra apie tai, kad individai yra motyvuoti, jei tiki, kad jų pastangos ir darbų atlikimas yra teigiamai susieti su pasiektu darbo atlygiu, kuris tenkina jų poreikius. Lūkesčių teoriją sudaro trys esminiai veiksniai: *valentingumas*, *instrumentalumas*, *lūkesčiai*. Anot Lloyd ir Marten valentingumas apibūdina asmenines emocijas ir vertės priskyrimą, susijusį su išoriniu (atlyginimas, išmokos, paaugstinimas ir t.t.) ir vidiniu (malonumu, pasitenkinimu) atlygiu (Lloyd ir Mertens 2018, 30). Instrumentalumas yra susijęs su asmens galimybėmis iš tikrųjų gauti norimą atlygį užbaigus užduotį, o lūkesčiai apima individo pasitikėjimą savimi (Ritz, Neuman ir Vandenabeele 2016, 3). Šie trys veiksniai kartu lemia motyvaciją, kuri yra susijusi su kitomis norimomis, su darbu susijusiomis sąvokomis, tokiomis kaip *pasitenkinimas darbu ir kadencija* (Tan ir kt. 2014, 94). Žvelgiant iš viešojo sektoriaus pusės, lūkesčio teorijos modelis veda prie klausimo, kiek svarbios yra individo pastangos patenkinti jo poreikius. Šiandien dėl žemo užmokesčio už darbą, paaugstinimo stokos ir neatsižvelgimą į ilgą tarnavimo laiką, viešojo sektoriaus organizacijose kyla didelis ginčas tarp vadovų ir jų pavaldinių (Ritz, Neuman ir Vandenabeele 2016, 3). Todėl viešosios tarnybos motyvų įvairovė ir jų vaidmuo darbuotojų motyvacijos valdymo procese tampa vis svarbesnis.

Kitas procesu pagrįstas požiūris yra pateikiamas tikslo nustatymo teorijoje (Yurtkoru ir kt. 2017, 797). Tikslų nustatymo teorija, kaip motyvacijos teorija, rodo, kad tikslai yra tiesioginiai žmogaus elgesio reguliatoriai (Kian ir kt. 2014). Pagrindinės teorijos prielaidos teigia, kad iš anksto numatytas tikslas gali tarnauti kaip efektyvumo skatintojas. Anot Lloyd ir Mertens, konkretūs tikslai kartu su sudėtingais veiklos tikslais pagerina veiklos rezultatus (Lloyd ir Mertens 2018, 30). Tikslo pasiekimas galiausiai sukuria pasitenkinimą, o neįgyvendinti tikslai gali sukelti nepasitenkinimą ir emociinę kančią (Ritz, Neuman ir Vandenabeele 2016, 3). Pagrindinis šios teorijos teiginys yra tas, kad žmonės skiriasi savo motyvacijos lygiais ir jų rezultatais, lygiai taip pat, kaip jie skiriasi ir siekiamais tikslais. Atitinkamai organizacijose turėtų būti atidžiai peržiūrėti darbuotojams keliami tikslai, kuriuos turi nustatyti vadovybė. Anot Yurtkoru ir kt. nors šiais laikais valdymas pagal tikslus yra būdingas daugumai Vakarų šalių viešojo sektoriaus organizacijų, tačiau praktikoje ne visada laikomasi penkių pagrindinių tikslų nustatymo principų (Yurtkoru ir kt. 2017, 798). Šie penki tikslų nustatymo principai, skirti padidinti verslo sėkmę per

geriausiai motyvuotus darbuotojus (Ritz, Neuman ir Vandenabeele 2016, 4). Anot Lloyd ir Mertens tisklaid turi būti:

- tikslūs, aiškūs ir nedviprasmiški, kad individai tiksliai žinotų, ką jie turėtų bandyti pasiekti;
- iššūikiai, kad jie sukeltų individui susidomėjimą;
- skatinantys atsidavimą darbui. Tai geriausiai galima pasiekti leidžiant individui dalyvauti tikslo formulavimo procese;
- pasiekiami, net iškilus sunkumams.
- formuluojami atsižvelgiant į užduoties sunkumą (Lloyd ir Mertens 2018, 31).

Jung ir Ritz (2014) pažymi, kad tikslų nustatymo teorijos efektyvumas buvo tirtas įvairiose viešojo sektoriaus organizacijose ir dauguma naujausių tyrimų aiškiai patvirtino ankstesnių tyrimų hipotezes, kad vyriausybės organizacijos paprastai siekia kelių, dažnai konkuruojančių, prieštaringų ir dviprasmiškų tikslų (pvz., Ritz, Neuman ir Vandenabeele 2016, 4; Mutonyi, Slatten ir Lien 2020, 179). Gana dažnai tai atsitinka dėl pelno rodiklių trūkumo (Ritz, Neuman ir Vandenabeele 2016, 4), vertybių konfliktų (Lloyd ir Mertens 2018, 33), politinės intervencijos ar kelių interesų grupių konkuruojančių reikalavimų (Rainey 2010, 237). Dažnai šie rodikliai gali sukelti sunkumų tiek motyvuojant darbuotojus, tiek vertinant veiklos rezultatus.

J. Adams sukurta teisingumo teorija 1963 metais remiasi prielaida, kad žmonės subjektyviai nustato savo atlyginimo ir pastangų santyki, kuri vėliau palygina su analogiška darbą dirbančių žmonių atlyginimu (Ogolo 2016, 2). Ji teigia, kad žmonės įvertina savo indėli i darbą bei rezultatą, kuri iš jo gauna ir paskui išveda jų proporciją. Tą patį jie atlieka ir vertindami kitus jiems reikšmingus žmones. Šitaip žmonės gauna dvi proporcijas: viena savo, o antra – kito jiems reikšmingo asmens. Žmogus proporcijų lygybės gali siekti, keisdamas savo paties proporciją. Jei mano, kad gauna per daug, jis gali padidinti savo indėli ilgiau dirbdamas, jei mano, kad gauna per mažai, gali sumažinti indėli mažiau dirbdamas arba padidinti gaunama rezultatą vogdamas darbe. Tokiais elgsenos metodais keičiama proporcija. Anot Ritz, Neuman ir Vandenabeele pagrindiniai viešojo sektoriaus teisingumo principai, tokie kaip vienodas požiūris į darbuotojus, įstatymų ir politikos taikymo vienodumas bei reikalavimais pagrįsti sprendimai, iliustruoja institucines vertybes, kurios yra ypač svarbios motyvacijos požiūriu, siekiant pagerinti darbuotojų veiklą. Teisingumo teorija turi reikšmingų praktinių padarinių, pavyzdžiui, nelanksčios valstybės tarnautojų atlyginimų struktūros (pvz., Vadovų atlyginimai ir specialistų atlyginimai ženkliai skiriasi).

F. Skinner sukūrė pastiprinimo teoriją, kuri teigė, kad žmogus linkęs pakartoti savo veiksmus, jei yra patenkintas gautu atlyginimu ar paskatinimu. Todėl norint, kad pageidautinas elgesys būtų pakartotas, reikia darbuotoją atlyginti arba pastiprinti (Kariackaitė 2016, 2). “Šiuo atveju savarankiškas individo elgesys (atsakas), kurį skatina vienoks ar kitoks įvykis ar susiklosčiusi situacija (paskata), yra tam tikrų padarinių priežastis. Sakoma, kad asmuo yra motyvuotas, kai jis ilgainiui į paskatą ima reaguoti dėsningai” (Ritz, Neuman ir Vandenaabeele 2016, 4). Elgesio modifikavimo metodai, atsiradę pastiprinimo teorijos pagrindu, teigia, kad norint keisti darbuotojų elgesį, reikia keisti to elgesio padarinius. Kuriant atlygio už darbą sistemas, visada reikia įvertinti tokias kasdienines priemones kaip komunikacija. Bendravimas su darbuotoju vadovui gali teikti labai naudingą informaciją apie darbuotojo būseną, o taip pat bendravimo procese vadovas gali formuoti norimą darbuotojo elgesį.

Išanalizavus proceso teorijas galima teigti, kad pabrėžiant konkrečius motyvacijos raidos elementus, proceso principais pagrįstos teorijos paaiškina institucinės aplinkos svarbą, gerinant darbuotojų darbo rezultatus. Viena pagrindinių priežasčių lemiančių darbuotojų poreikių nepatenkinimą ir yra neaiškių ir dviprasmiškų tikslų kėlimas, būdingas viešojo sektoriaus organizacijoms, dėl kurių sunku įvertinti darbuotojų rezultatus. Institucinės vertybės, tokios kaip vienodas požiūris į darbuotojus, įstatymų ir politikos taikymo vienodumas bei reikalingas sprendimų pagrindimas ar demokratiniai ir konstituciniai principai, yra vienodai svarbūs darbuotojų motyvavimo veiksniai.

Vertinant turinio teorijas, kaip svarbiausias viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymui, galima išskirti:

- A.Maslow poreikių hierarchija;
- F.Herzberg veiksmų teorija;
- D.C.McClelland poreikių teorija;

A. Maslow (1954) poreikių hierarchijos teorija buvo visų motyvacijos teorijų pradininkė. A. Maslow poreikių hierarchija (1943), poreikius skirsto į penkias pagrindines kategorijas: fiziologiniai poreikiai, saugumo poreikiai, socialiniai poreikiai, pagarbos poreikiai ir saviraiškos poreikiai. Visi įvardinti poreikiai yra suskirstyti pagal jų svarbą žmogaus išgyvenimui. Anot Ritz, Neuman ir Vandenaabeele, mažai tikėtina, kad šioje teorijoje galėtų atsirastų motyvacija patenkinti poreikį, kuris yra mažiau svarbus išgyvenimui, esantį hierarchijos viršuje, nebent būtų patenkinti visi pagrindiniai žemiau išvardinti poreikiai (Ritz, Neuman ir Vandenaabeele 2016, 5). Svarbu pažymėti, kad fiziologiniai, saugumo bei socialiniai poreikiai priskiriami žmogaus išoriniams poreikiams, o pagarbos ir saviraiškos poreikius A. Maslow laiko vidiniais, psichologiniais žmogaus poreikiais. Pasak Suyono ir Mudjanarko dažnas

darbdavys suklysta, kad norint turėti motyvuotus darbuotojus užtenka skirti daugiau dėmesio jo žemiausiems poreikiams, tokiems kaip fiziologiniai ar saugumo poreikiai. Tokiais atvejais yra siūlomas darbo užmokestis, kad žmogus turėtų už ką išgyventi bei jam suteikiamas saugumas tą atlyginimą gauti pastoviai tokį pat (Suyono ir Mudjanarko 2017, 87). Tačiau tai nėra objektyvi motyvavimo priemonė, kadangi žmogui be galo svarbu būti gerbiamam bei turėti pakankamai vietos savirealizacijai. Pasak Ritz, Neuman ir Vandenabeele šiandien ypatingai svarbu žmones įtraukti į įmonės valdymo procesus, atsižvelgti į jo nuomonę sprendimų priėmimo, kadangi aukštesnio lygio poreikiai veda žmogų į efektyvesnę darbą organizacijoje (Ritz, Neuman ir Vandenabeele, 2016, 5). Atlikti viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvacijos tyrimai (Mutonyi, Slatten ir Lien 2020; Ritz, Neumann ir Vandenabeele 2016; Vandenabeele ir Van Loon 2015) rodo, kad vyriausybės organizacijos vis dažniau susiduria su darbuotojais, siekiančiais aukštesnių darbo rezultatų ir įvertinimo, todėl organizacijos motyvuodamos darbuotojus turi sukurti galimybę darbuotojams patenkinti socialinio ištraukimo ir pripažinimo poreikius. Nors A. Maslow teorija buvo pagrindas motyvacijos teorijoms, tačiau norint pritaikyti šias žinias organizacijos veikloje, jos privalėjo būti papildytos, nes nepaaiškino pačių poreikių kilmės bei žmonių demotyvacijos.

Yra dar viena turinio teorijų grupė, kuriai didelę įtaką padarė Herzbergo (1968 m.) dviejų veiksmų teorija arba motyvacijos ir higienos teorija. Taikant šį požiūrį, reikia atskirti motyvus (tokius kaip sudėtingas darbas, atsakomybė ir sėkmė) ir higienos veiksmus (tokius kaip atlyginimas, statusas, santykiai su vadovais ir kolegomis bei saugumas) (Ritz, Neuman ir Vandenabeele, 2016, 6). Esminė šių veiksmų samprata ta, kad higieniniai veiksniai nėra motyvavimo įrankis, tačiau neatsižvelgiant į juos galima greita darbuotojų demotyvacija. Anot Kumar „norint efektyviai didinti darbuotojų motyvaciją privalu tenkinant motyvacinius veiksmus nepamiršti ir higieninių faktorių“ (Kumar 2015, 4). Taigi, pasitenkinimas darbu ir nepasitenkinimas darbu yra traktuojamos kaip dvi savarankiškos sąvokos, kurios lemia keturias pagrindines motyvacijos būsenas, priklausančias nuo bet kurios iš dviejų dimensijų - mažos ar aukštos vertės. Herzbergo teorija iš esmės atitinka populiariąją išorinę-vidinę motyvacijos sistemą. Mutonyi, Slatten ir Lien teigimu išorinė motyvacija apibūdinama kaip tikimybė patenkinti savo poreikius netiesiogiai, gaunant materialų atlygį (pvz. atlyginimą ir premijas) arba nematerialų atlygį (pvz., socialinę padėtį ir prestižą) mainais į darbo pastangas (Mutonyi, Slatten ir Lien 2020, 181). Apibendrinant Herzberg dviejų veiksmų teoriją, galime priskirti prie labiausiai ištirtų bei daugiausiai dėmesio sulaukusių teorijų. Taip pat teorija lengvai pritaikoma praktikoje, suteikia daug naudingos informacijos organizacijai,

kuri stengiasi sukurti motyvuojančią bei pasitenkinimą darbu puoselėjančią atlygio už darbą sistemą. Žinoma teorija turi ir savų trūkumų.

Dar viena gerai žinoma turinio teorijų grupė, kuriai didelę įtaką padarė D. C. McClelland (1975) poreikių teorija (Ritz, Neuman ir Vandenabeele, 2016, 6). D. C. McClelland, 1975 poreikių teorija koncentravosi ties trijų poreikių analize: sėkmės, valdžios ir narystės. Sėkmės poreikiai yra susiję su individų noru pasiekti sėkmę ir su jų baime patirti nesėkmę. Valdžios poreikiai yra susiję su individų poreikiais turėti įtaką žmonėms ar kolegoms, o narystės poreikiai siejami su individų norais būti mėgstamais ir priimtais kitų (Ondabu, 2014, 18). McClelland ir Burnham atlikto mokslinio tyrimo tema „Galia yra puikus motyvatorius“ retrospektyviniame komentare McClellandas teigia, kad sėkmingiems vadovams reikalingas stipresnis galios poreikis, nei poreikis patikti. (Ondabu, 2014, 18). Taigi galima teigti, kad geras vadovas turi turėti poreikį valdyti darbuotojus ir tuo pačiu neturėti jokių prisirišimų prie dabartinės komandos ar konkrečių darbuotojų.

Atsižvelgiant į tai, kad šiame darbe koncentruojamasi į viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją, svarbu identifikuoti ir aptarti naujausias motyvacijos teorijas orientuotas į viešojo sektoriaus organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymą. Kaip pagrindines ir dažniausiai naudojamas teorijas galima išskirti:

- Deci ir Ryan savarankiško apsisprendimo teorija;
- Viešųjų paslaugų motyvavimo teorija (angl. Public services motivation (PSM)).

Viena iš teorijų, pagrįstų išorine-vidine motyvacijos sistema, yra savarankiško apsisprendimo teorija, kurią 1985 m. pristatė Deci ir Ryan. Apsisprendimo teorija rodo, kad žmonės motyvuoja augti ir keistis trys įgimti ir universalūs psichologiniai poreikiai: žmogaus autonomija, kompetencija ir santykiai (Miao ir kt. 2018, 78). Savarankiško apsisprendimo teorijoje svarbų vaidmenį vaidina vidinės motyvacijos. Anot Liu ir Perry teorijai būdingos dvi pagrindinės prielaidos. Pirma, darbuotojų karjeros augimo poreikis skatina teigiamą elgesį. Kitaip tariant žmonės kryptingai nukreipti į augimą per ambicingų iššūkių ir naujos patirties siekimą. Antra prielaida yra susijusi su autonomine motyvacija (Liu ir Perry 2016, 20). Žmonės dažnai motyvuoja veikti išoriniai apdovanojimai, tokie kaip pinigai, prizai ir pripažinimas (žinomas kaip išorinė motyvacija), tačiau savarankiško apsisprendimo teorijoje daugiausia dėmesio skiriama vidiniams motyvacijos šaltiniams, tokiems kaip poreikis įgyti žinių ar savarankiškumas (žinomas kaip vidinė motyvacija). Pagal apsisprendimo teoriją, norint pasiekti psichologinį augimą viešojo sektoriaus organizacijoje, žmonės turi jaustis taip:

- **Kompetencija:** Žmonės turi įvaldyti paskirtas užduotis ir išmokti naujų įgūdžių. Kai žmonės jaučia, kad turi įgūdžių, reikalingų sėkmei, jie labiau linkę imtis veiksmų, kurie jiems padės pasiekti užsibrėžtus tikslus;
- **Santykiai:** Žmonės turi patirti priklausymo ir prisirišimo prie kitų žmonių jausmą;
- **Autonomija:** Žmonės turi gebėti valdyti savo elgesį ir tikslų siekimą. Šis jausmas vaidina svarbų vaidmenį padedant žmonėms jaustis apsisprendusiems (Miao ir kt. 2018, 80).

Svarbu suvokti, kad apsisprendimo teorijoje aprašytas psichologinis augimas vyksta ne tik automatiškai. Nors žmonės gali būti orientuoti į tokį augimą, reikia nuolatinio palaikymo. Ryan ir Deci pasiūlė, kad polinkiui būti aktyviam ar pasyviam organizacijoje didelę įtaką daro socialinės sąlygos. Per savo santykius ir sąveiką su kitais darbuotojus galima skatinti arba neskatinti asmeniniam augimui (Miao ir kt. 2018, 79). Nors socialinė parama yra svarbi, yra ir kitų veiksmų, kurie taip pat gali padėti arba kliudyti darbuotojo augimui organizacijoje. Pavyzdžiui išoriniai motyvai kartais gali sumažinti darbuotojo įsitraukimą į darbą. Anot Ryan ir Deci, išorinio atlygio suteikimas už atliktą darbą gali pakenkti darbuotojo autonomijai. Kai elgesys tampa vis labiau kontroliuojamas dėl išorinių apdovanojimų, darbuotojai pradeda mažiau kontroliuoti savo elgesį ir silpnėja jų vidinė motyvacija (Liu ir Perry 2016, 18). Tai ypatingai būdinga viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojams, kurie gauna valstybės lygmeniu nustatytą fiksuotą atlygį ir turi labai mažai galimybių jį pasikelti. Nusistovėjęs atlyginimas pradeda neigiamai veikti šio sektoriaus darbuotojų elgesį, o vidinė motyvacija ženkliai sumažėja (Ritz, Neuman ir Vandenberg, 2016, 7). Visgi teigiami atsiliepimai apie atliktas užduotis labiau skatina vidinę motyvaciją. Miao teigimu, vadovui pasiūlius netikėtą teigiamą paskatinimą darbuotojui ir pateikus grįžtamąjį ryšį apie darbuotojo atliktą užduotį, tikėtina gali padidėti vidinė darbuotojų motyvacija (Miao ir kt. 2018, 80). Šis grįžtamasis ryšys padeda žmonėms jaustis kompetentingesniais, o tai yra vienas iš pagrindinių asmeninio augimo poreikių.

Dar viena svarbi teorija, kuri būdinga viešojo sektoriaus organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymui yra „Viešųjų paslaugų motyvavimo teorija“ (angl. *Public service motivation (PSM)*), kuri paaiškina kodėl individai nori tarnauti visuomenei ir susieti savo asmeninius veiksmus ir interesus su bendru visuomenės interesu (Ritz, Brewer ir Neumann 2016, 5). PSM padeda darbuotojams maksimaliai išnaudoti savo darbo patirtį ir sparčiai tobulėti siekiant asmeninių ir organizacinių tikslų. Anot Christensen, Paarlberg ir Perry pastangos valdyti darbuotojų elgesį viešojo sektoriaus organizacijose, sutelkiant dėmesį į finansinį atlygį, gali neturėti norimo efekto ir gali turėti net neigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai ir rezultatams (Christensen, Paarlberg ir Perry 2017, 529). Šiuolaikiniame viešojo

sektorius organizacijų žmogiškųjų išteklių valdyme daugiau dėmesio skiriama darbuotojų atsidavimo organizacijai skatinimui, o ne didesnio atlyginimo pranašumams. Pagal PSM viešojo sektoriaus organizacijos turi pareigą ir atsakomybę puoselėti aplinką, leidžiančią darbuotojams jaustis taip, lyg jie galėtų prisidėti prie bendros visuomenės gerovės ir galėtų pasiekti savo tikslus (Ritz ir kt., 2016, 8). Įvairūs mokslininkai (Ritz ir kt. 2016; Christensen, Paarlberg ir Perry 2017) savo naujausiuose tyrimuose pabrėžia viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvacijos aspektą ir nurodo kelis veiksnius, kurie lemia šio sektoriaus darbuotojų teigiamą arba neigiamą motyvaciją. Ritz ir kt. išskiria 3 pagrindinius veiksnius, kurie neigiamai lemia viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją. Pirmiausia organizacinė kultūra, kuri šiandien dažniausiai grindžiama biurokratiiniu valdymu paremtu darbuotojų kontrole, griežtu reguliavimu ir taisyklėmis (Ritz ir kt. 2016, 9). Antra dabartinės viešojo sektoriaus organizacijų valdyme dominuojančios procedūros užkrauna didelę našą darbuotojams ir nepadedą siekti teisėtų, visuomenės atžvilgiu geranoriškų tikslų (Christensen, Paarlberg ir Perry 2017, 530). Ir trečia struktūrizuota atlyginimų sistema neigiamai veikia darbuotojų vidinę motyvaciją (Ritz ir kt. 2016; Christensen, Paarlberg ir Perry 2017; Miao ir kt. 2018).

Apibendrinant galima teigti, kad šiandieniniame politinių ir administracinių institucijų kontekste darbuotojų motyvavimo užduotis tampa vis svarbesnė. Kuriant darbuotojų motyvacijos kėlimo strategijas būtina atsižvelgti tiek į turinio, tiek į proceso motyvacijos teorijas, kurias jau daug metų savo valdyme taiko įvairios viešojo sektoriaus organizacijos. Motyvacija gali pakeisti tiek asmens, tiek organizacijos rezultata. Išvalgos iš klasikinės procesu grindžiamos motyvacijos, tokios kaip lūkesčių teorija, tikslų nustatymo teorija ir teisingumo teorija, pabrėžia tris specifines viešojo sektoriaus savybes, įtakančias darbuotojų motyvaciją. Pirmą, ne visada yra aiškios paties žmogaus pastangos gauti norimą atlygį už atliktas užduotis. Antra, didelis iššūkis viešojo sektoriaus organizacijose yra tikslų nustatymas, kur dažnai keliami keli, konkuruojantys, prieštaringi ir dviprasmiški tikslai. Galiausiai svarbus vertybių ir principų aspektas, kuris apima sąžiningą atlygio paskirstymą įmonėje. Kelios turiniu pagrįstos motyvacijos teorijos pabrėžia eudaimoninį motyvacijos aspektą, kuriame pagrindinis dėmesys skiriamas atliekamo darbo prasmės ir tikslo vaidmeniui motyvuojant žmones. Viešojo sektoriaus organizacijų kontekste viešosios vertybės gali įtakoti organizacijų ir asmenų vertybių struktūras, sukeldamos prosocialinės motyvacijos formas, kuriomis siekiama remti visuomenės interesus ir padėti piliečiams. Motyvacija viešosiose tarnybose, priešingai nei motyvacija viešajame sektoriuje, paaiškina, kodėl darbuotojai ne visada vadovaujasi savo interesais, o atsižvelgia į visuomenės poreikius ir vertybes. Tai ypač svarbu atliekant viešojo administravimo tyrimus, nes pirmą kartą pažymima, kad egzistuoja visavertė motyvacijos

samprata, pagrįsta institucine teorija, susijusia su asmenų poreikiais, vertybėmis ir elgesiu, o ne su finansiniu atlygiu.

1.3. Darbuotojų motyvavimo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose

Vykstant viešojo administravimo reformoms, siekiant optimizuoti ir modernizuoti viešąjį sektorių, vis daugiau dėmesio skiriama personalo valdymo tobulinimo tendencijoms, žmogiškųjų išteklių svarbai, motyvavimui ir motyvacijai. „Šie aspektai neabejotinai reikšmingi dėl to, jog valstybės tarnautojų motyvacija viešojo administravimo modelių transformacijos kontekste gali tapti svarbiu parametru, determinuojančiu atliekamos veiklos vertybines nuostatas, valstybės tarnautojų prisitaikymą prie reformų, orientaciją į viešąjį interesą sprendimų įgyvendinimo atžvilgiu bei individualias moralines laikysenas korupcinės elgsenos kontekste“ (Vanagas ir Rakšnys 2014, 319).

Kaip buvo aptarta aukščiau, motyvacija viešajame sektoriuje yra glaudžiai susijusi su institucine aplinka, organizacine kultūra, vertybėmis ir požiūriu į darbuotojus. Vertybės, normos ir taisyklės, kaip viešojo sektoriaus institucijų dalis, įtraukia socialines struktūras ir laikui bėgant skatina stabilumą bei atkaklumą (Ritz, Neuman ir Vandenabeele, 2016, 8). Atsižvelgiant į tai, galima manyti, kad darbuotojų motyvacija viešajame sektoriuje priklauso nuo to, koku lygiu organizacija dalijasi asmens vertybėmis arba suteikia darbuotojui galimybių šias vertybes patenkinti. Be to, anot Christensen ir Wright „ne sektorius yra lemiamas motyvacijos ugdymo elementas, o sektoriaus viešumas“ (Christensen ir Wright 2015, 2). Ši savybė apibūdina organizacijas ne tik viešajame, bet ir privačiame bei ne pelno siekiančiuose sektoriuose.

Svarbu išskirti du pagrindinius darbuotojų motyvavimo tipus viešajame sektoriuje: viešojo sektoriaus ir viešųjų paslaugų motyvaciją (Ritz, Neuman ir Vandenabeele, 2016, 8).

Viešojo sektoriaus motyvacijos koncepcija, daugiausia dėmesio skiria viešojo sektoriaus organizacijoms. Remiantis institucine teorija, viešojo sektoriaus motyvacija reiškia „pasekmingumo logiką“, apimančią institucines taisykles ir paaiškinimus, kurie turi būti traktuojami kaip alternatyvos racionalaus pasirinkimo problemai (Steijn 2016, 2). Racionalaus pasirinkimo teorija apibūdina darbuotojus, kaip paprastai racionalius asmenis (sugaržytus tam tikrų informacinių ir pažintinių ribų), kurie turi konkretų pasirinkimą ir kurie siekia maksimaliai padidinti savo naudingumą (Neumann ir Ritz 2015, 365). Racionalumo prielaida reiškia, kad individas pasirenka alternatyvą, kuri jam teikia didžiausią vertę ir kuri greičiausiai įvyksta (Neumann ir Ritz 2015, 366).

Kalbant apie viešojo sektoriaus užimtumą, yra keletas institucinių vertybių ir išorinių paskatų, leidžiančių maksimaliai padidinti darbuotojų motyvaciją (Ritz, Neuman ir Vandenabeele, 2016, 8). Pavyzdžiui, valstybinės organizacijos siūlo pakankamai aukštą darbo saugumą ir apsaugą nuo atleidimo iš darbo, geras karjeros perspektyvas, stabilų atlyginimą. Be to, valstybės tarnautojų pensijų sistemos paprastai garantuoja saugumą ir nepriklausomybę. Valstybės tarnybos karjeros patrauklumas yra tas, kad ji praktiškai garantuoja tam tikrą gyvenimo kokybę išėjus į pensiją (Europos Komisija, 2019.). Taip pat reikėtų pažymėti, kad viešojo sektoriaus organizacijos dažnai siūlo palankesnes darbo valandas ir atostogų schemas (Neumann ir Ritz 2015, 367). Sutinkama, kad visa tai gali padėti būti patraukliems tam tikriems asmenims, kuriuos motyvuoja tokia nauda. Atsižvelgiant į tai, viešojo sektoriaus motyvaciją mes galime apibrėžti kaip norą elgtis pagal motyvus, pagrįstus asmeniniais interesais ir nukreiptus į išorines paskatas, paprastai būdingas viešajame sektoriuje. Tai apima, pavyzdžiui, darbo saugumą, garantuotą atlyginimą ir karjeros plėtrą bei kitas privilegijas. Tačiau svarbu pažymėti, kad tam tikros paskatos motyvuoja asmenis, nepaisant jų darbdavių sektoriaus (French ir Emerson, 2014). Šiuo atžvilgiu darbuotojo ir darbdavio santykiai atspindi tam tikrą psichologinės sutarties formą, pagrįstą lojalumo ir pareigų apsikeitimu už atlyginimą ir privilegijas (Ritz, Neuman ir Vandenabeele, 2016, 8). Svarbu pažymėti, kad tokie santykiai skiriasi nuo apsikeitimo pastangomis ir veiklos rezultatais už įgūdžių tobulinimą ir įsidarbinimo galimybes. Taigi viešojo sektoriaus motyvacija yra glaudžiai susijusi su specifinėmis darbo aplinkybėmis ir darbo sąlygomis viešojo sektoriaus organizacijose.

Antrasis motyvacijos tipas, kuris buvo aptartas 2 darbo skyriuje yra viešųjų paslaugų motyvacija. Ši sritis jau daugiau nei 25 metus yra viešojo administravimo literatūros mokslinio diskurso dalis (Ritz ir kt., 2016) ir yra pirmoji teorija, konkrečiai nagrinėjanti darbuotojų motyvavimo viešajame sektoriuje temą. Analizuojant naujausius tyrimus, kuriuose vertinama PSM, aptinkama nemažai ypatumų būdingų tik viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijai ir jos stiprinimui. Pirmą Kim nurodė, kad viešojo sektoriaus darbo kintamieji (pvz.: procedūriniai suvaržymai, organizacijos tikslo specifiškumas ir organizacinio tikslo konfliktas) yra svarbūs veiksniai, turintys įtakos darbo motyvacijai (Kim 2016, 1). Antra Camilleri atliktas tyrimas rodo, kad valstybės tarnautojų motyvaciją daugiausia lemia juos supanti organizacinė aplinka (Calimeri 2017, 2). Ir trečia darbo charakteristikos daro įtaką veiklos rezultatams ir darbuotojų pasitenkinimui darbu. Paskutinis ypatumas vienareikšmiškai siejamas su viešojo sektoriaus organizacijų darbo elementais tokiais kaip įgūdžių įvairovė, užduoties tapatumas, užduoties reikšmingumas (svarba), savarankiškumas ir grįžtamasis ryšys. Šiuos elementus pirmasis savo modelyje aprašė Hackman ir Lawler,

1971 m. (Kim 2016, 3). Pagrindinė šio modelio prielaida yra ta, kad objektyvios darbo savybės daro įtaką darbuotojų rezultatams, tokiems kaip pasitenkinimas darbu ar darbo atlikimu (Calimeri 2017, 3).



1 pav. Darbo charakteristikos darančios įtaką veiklos rezultatams ir darbuotojų pasitenkinimui darbu

(Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus, 2020)

Įgūdžių įvairovė reiškia darbą, kurį atliekant reikia atlikti įvairius veiksmus, susijusius su asmeninių įgūdžių ir talentų panaudojimu (Kim 2016, 4). Kadangi darbas reikalauja, kad valstybės tarnautojai įgytų įvairius įgūdžius įvairiose veiklose, įgūdžių įvairovė gali patenkinti pagrindinius asmenų poreikius, tokius kaip kompetencijos poreikis, darbinių santykių kūrimas ir bendradarbiavimas. Įgūdžių įvairovė daro didelę teigiamą įtaką valstybės tarnautojų motyvacijai bei prisideda prie jų darbo rezultatų (Bakker 2015, 723) Priešingai, įgūdžių įvairovės trūkumas kenkia vyriausybės darbuotojų prosocialinei motyvacijai (Koppell ir Auer, 2012).

Užduoties tapatumas reiškia darbą, kurį reikia atlikti nuo pradžios iki galo, turint matomą rezultatą. Mokslškai įrodyta, kad valstybės tarnautojus labiau motyvuoja galimybė atlikti visą darbą, o ne jo dalį (Kim 2016, 5). Kai valstybės tarnautojai gali būti atsakingi už visą darbą, nuo jo procedūrų parengimo iki atlikimo, jie gali jaustis labiau motyvuoti, nes jų asmeniškai atliktas visas darbas yra įvertintas ne tik skyriaus, bet ir visos organizacijos lygmeniu. Viešajame sektoriuje užduoties tapatumas suteikia esminį atlygį, o valstybės tarnautojų suvokimas apie šiuos esminius apdovanojimus gali turėti teigiamos įtakos jų motyvacijai (Jung ir Rainey, 2010).

Užduoties reikšmingumas reiškia atlikto darbo poveikį kitų žmonių gyvenimui (nesvarbu ar tie žmonės yra artimoje ar tolimoje aplinkoje) (Kim 2016, 7). Kai viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojai suvokia didelę užduoties svarbą, jie suranda daugiau galimybių patenkinti aukštesnės eilės poreikius,

tokius kaip savęs realizavimas ir savęs įvertinimas. Darbuotojus ypač motyvuoja tai, kiek jų darbai daro įtaką visuomenės gerovei (Vandenabeele ir Van Loon 2015, 357).

Savarankiškumas reiškia darbą, kurį atlikdamas asmuo jaučia didelę laisvę jį planuojant, organizuojant ir įgyvendinant. Kim teigimu, savarankiškumas darbo vietoje padidina darbuotojų motyvaciją, suteikiant darbuotojams galimybę išitraukti į organizacinius procesus (Kim 2016, 8). Kita vertus, anot Paarlberg ir Lavigna, centralizuotos sprendimų priėmimo struktūros gali apriboti darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo procese, o tai daro tiesioginę įtaką darbuotojų galimybėms atlikti darbą, sumažinant jų motyvaciją (Paarlberg ir Lavigna 2015, 712). Kadangi darbuotojai praranda savarankiškumą savo darbe, jie taip pat praranda galimybę apsvarstyti, kaip jų sprendimai daro įtaką visuomenės interesams, silpnindami viešųjų paslaugų elgseną (Purc ir Laguna 2019, 2). Todėl savarankiškumas darbo vietoje sustiprina darbuotojų motyvaciją (Arieli and Tenne-Gazit 2017,).

Grįžtamasis ryšys reiškia aiškia informaciją, kurią gauna asmuo, apie savo atlikto darbo efektyvumą (Kim 2016, 9). Grįžtamasis ryšys leidžia darbuotojams įvertinti pažangą siekiant asmeninių ir organizacinių tikslų (Tricomi ir DePasque 2016, 179). Galima manyti, kad remdamiesi gautais atsiliepimais apie atliktą darbą, darbuotojai aktyviau išitraukia į savo darbą ir nuolat stengiasi gerinti savo darbo rezultatus. Be to, grįžtamasis ryšys gali turėti skirtingą poveikį motyvacijai, atsižvelgiant į tai, kaip jis pateikiamas siuntėjo ir kaip jis interpretuojamas gavėjo (Burgers ir kt. 2015, 2).

Manoma, kad įvardinti penki pagrindiniai darbo aspektai skatina tris darbuotojų psichologines būsenas, kurios, savo ruožtu, lemia daugybę naudingų asmeninių ir darbo rezultatų. Darbo charakteristikų teorijoje teigiama, kad asmuo, norėdamas gauti norimų darbo rezultatų, turi patirti visas tris psichologines būsenas: a) asmuo turi patirti darbą kaip prasmingą b) jis / ji turi patirti asmeninę atsakomybę už darbo rezultatus ir c) jis / ji turi žinoti apie savo darbo rezultatus (Johari ir Yahya 2016, 559).

Kim atlikęs tyrimą įrodė, kad kad atsiradus šioms psichologinėms būsenoms viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojams atsiranda aukštesnė vidinė motyvacija, darbai yra atliekami aukštesnės kokybės, yra didesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu bei sumažėja pravaikštų rodiklis (Kim 2016, 3).

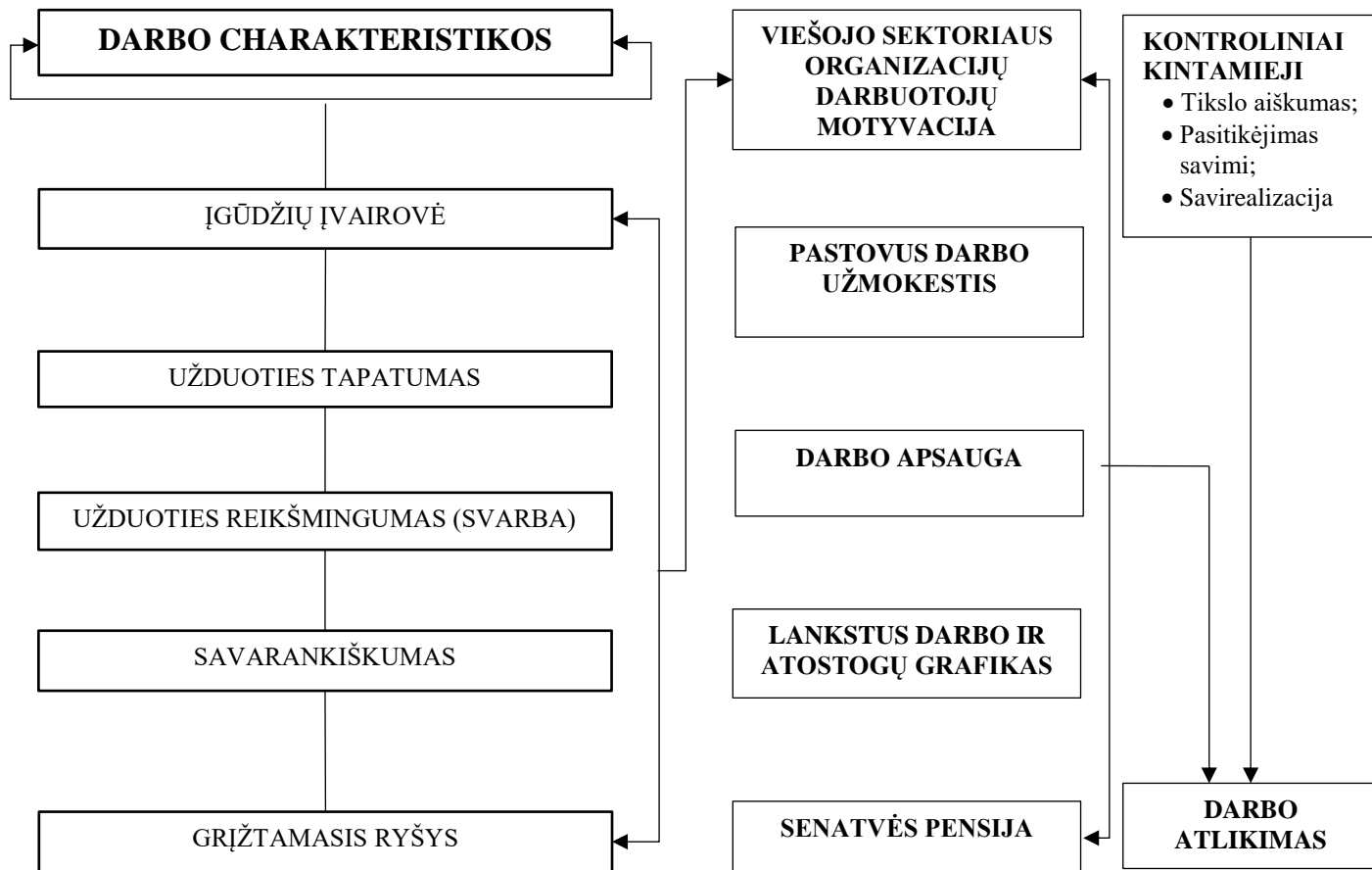
Apibendrinant šiame skyriuje išanalizuotus santykius tarp darbo charakteristikų ir viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos nustatyta, kad tokie darbo elementai kaip įgūdžių įvairovė, užduoties tapatumas, užduoties reikšmingumas (svarba), savarankiškumas ir grįžtamasis ryšys teigiamai arba neigiamai įtakoja viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją. Analizės rezultatai rodo, kad valstybės tarnautojų motyvacija stiprėja tada, kai jų darbas atliekamas nuo pradžios iki galo, jis apima įvairias veiklas, jis daro įtaką aplinkinių žmonių gerovei, darbas atliekamas laisvai be jokių suvaržymų ir kai

gaunamas grįžtamasis ryšys apie atlikto darbo efektyvumą. Priešingai motyvacija silpnėja, kai bent vienas iš įvardintų poreikių yra nepatenkinamas. Gauti mokslinės literatūros analizės rezultatai pagrindžia teorines prielaidas dėl teigiamo ar neigiamo darbo charakteristikų poveikio viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijai.

1.4. Teorinis darbuotojų motyvacijos stiprinimo modelis viešojo sektoriaus organizacijose

Anot Kim, viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos matavimas yra sudėtingas procesas (Kim 2016, 9). Kalbant apie viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos vertinimą neatidėliotinas reikalavimas yra tolimesnių mokslinių tyrimų ir bandymų sukurti metodus ir metodikas kūrimas, siekiant identifikuoti priemones, skirtas stiprinti viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvaciją.

Išanalizavus motyvacijos klasikines turiniu ir procesu grindžiamas teorijas ir ypatumus, būdingus viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvacijai, išskirti atrodantys svarbiausi ir didžiausią įtaką motyvacijai turintys vertinimo elementai, kurie sujungiami modelyje (žr. 2 pav.).



2 pav. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos stiprinimo modelis

(sudaryta autoriaus remiantis Purc ir Laguna 2019; Miao ir kt. 2018; Lloyd ir Mertens 2018; Yurtkoru ir kt. 2017; Ritz, Neuman ir Vandenabeele 2016; Tricomi ir DePasque 2016; Kim 2016; Johari ir Yahya 2016; Vandenabeele ir Van Loon 2015; Paarlberg ir Lavigna 2015; Burgers ir kt. 2015)

Kaip matoma 1 paveiksle teorinis modelis apima dvi motyvacijos vertinimo veiksmų kategorijas. Pirmą kategoriją apima viešojo sektoriaus darbo specifines charakteristikas turinčias įtakos darbuotojų motyvacijai ir antra kategorija apima bendrąsias tik viešajam sektoriui būdingas charakteristikas. Abi šios veiksmų kategorijos turi įtakos darbuotojų tikslų aiškumui, pasitikėjimui savimi ir savirealizacijai. Visi įvardinti kontroliniai kintamieji vienareikšmiškai turi įtakos motyvacijai atlikti priskirtus darbus.

Žemiau esančioje lentelėje pateikiami motyvai būdingi kiekvienos kategorijos elementui. Visi šie veiksniai bus naudojami sudarant empirinio tyrimo klausimyną.

1 lentelė. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją įtakojančios veiksniai

VEIKSMŲ KATEGORIJA	VEIKSNIAI PRIKLAUSANTYS KATEGORIJAI
MOTYVAI DIRBTI VIEŠAJAME SEKTORIJE	<ul style="list-style-type: none"> • Žavėjimasis žmonėmis, kurie inicijuoja veiklą arba užsiima veikla, kad padėtų bendruomenei; • Prasmingos valstybės tarnybos svarba; • Gėrio kūrimo visuomenei svarba; • Pagalba sprendžiant visuomenės problemas.
ĮGŪDŽIŲ ĮVAIROVĖ	<ul style="list-style-type: none"> • Darbas reikalauja daug skirtingų žinių, įgūdžių ir kompetencijų; • Darbas reikalauja daug skirtingų veiksmų, kad būtų atliktos paskirtos užduotys.
UŽDUOČIŲ TAPATUMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Darbe suteikiama galimybė užbaigti darbus, kuriuos yra pradėjęs atlikti darbuotojas; • Darbo užduotys išdėstytos taip, kad jas būtų galima atlikti nuo pradžios iki galo.
UŽDUOČIŲ REIŠKŠMINGUMAS (SVARBA)	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo rezultatas gali smarkiai paveikti darbą, kitus žmones, gyvenimą ar visuomenės gerovę; • Visos suinteresuotos šalys gali būti paveiktos, to kaip yra gerai atliekamos priskirtos darbo užduotys; • Pats darbas yra labai svarbus ir reikšmingas plačiai visuomenei.
SAVARANKIŠKUMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Darbe atsižvelgiama į nepriklausomą ir laisvą atliekamų užduočių realizaciją, darbuotojų atžvilgiu; • Darbe suteikiama galimybė asmeniniai iniciatyvai ir apsisprendimui atlikti darbus.
GRĮŽTAMASIS RYŠYS	<ul style="list-style-type: none"> • Darbe pateikiamos ataskaitos kaip efektyviai dirba atskiras darbuotojas; • Darbe, kai atliekamos užduotys, iš karto gaunama informacija kaip jos atliktos; • Darbe vadovai nuolat komunikuoja ir gilina į aplinkybes, kodėl gerai/blogai atliktos darbuotojams paskirtos užduotys.
TIKSLŲ AIŠKUMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacija yra nustačius aiškius darbo tikslus; • Organizacijos misija ir tikslai siejami ir aiškūs visiems darbuotojams; • Lengva paaiškinti organizacijos viziją ir tikslus pašaliniam asmeniui.
PASITIKĖJIMAS SAVIMI	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacijoje darbuotojas gali asmeniškai spręsti iškilusias problemas; • Pasitikėjimas savimi sprendžiant netikėtai iškilusias problemas.

1 lentelės tęsinys. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją įtakoiantys veiksniai

DARBO APSAUGA	<ul style="list-style-type: none"> • Įsitikinimas, kad bus dirbama valstybės tarnautojo pozicijoje iki pensijos.
DARBO UŽMOKESTIS	<ul style="list-style-type: none"> • Pasitenkinimas gaunamu darbu užmokesčiu.
LANKSTUS DARBO IR ATOSTOGŲ GRAFIKAS	<ul style="list-style-type: none"> • Pasitenkinimas lanksčiu darbo grafiku; • Pasitenkinimas lanksčiu atostogų grafiku.
PENSIJA	<ul style="list-style-type: none"> • Pasitenkinimas oria senatvės pensija;
DARBO ATLIKIMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo atlikimo lygis yra toks pats kokio reikalauja organizacija; • Kolegų darbo atlikimo lygis yra aukštesnis; • Organizacijos vykdomos veiklos lygis yra aukštesnis nei kitų organizacijų.

(sudaryta autoriaus remiantis Purc ir Laguna 2019; Miao ir kt. 2018; Lloyd ir Mertens 2018; Yurtkoru ir kt. 2017; Ritz, Neuman ir Vandenabeele 2016; Tricomi ir DePasque 2016; Kim 2016; Johari ir Yahya 2016; Vandenabeele ir Van Loon 2015; Paarlberg ir Lavigna 2015; Burgers ir kt. 2015)

Išanalizavus 1 lentelėje pateiktus motyvus galima teigti, kad viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos vertinimą sudaro 12 motyvų kategorijų, kurios apima 26 motyvus, būdingus viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijai vertinti. Pirma kategorija yra bendra valstybės tarnautojų motyvacijos vertinimo kategorija, kuri nėra pritaikoma konkrečiai įstaigai.

Sudarytas teorinis „Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos stiprinimo modelis“ gali būti laikomas pagrindu sudarant praktinį „VMI darbuotojų motyvacijos stiprinimo modelį“. Patikrinus ir nustatčius teoriniame modelyje suformuotų ryšių stiprumą ir statistinį reikšmingumą, taip pat analizuotų motyvacijos teorijų tinkamumą ir patikimumą, būtų sudarytas praktinis „VMI darbuotojų motyvacijos stiprinimo modelis“.

„Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos stiprinimo modelio“ praktinė svarba atsiskleidžia tiek Lietuvos viešojo sektoriaus vyriausybinėms, tiek nevyriausybinėms organizacijoms. Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijoms (pvz.: VMI), susijusioms su viešųjų paslaugų teikimu, sukurtas modelis taptų instrumentu, leidžiančiu įvertinti organizacijose dirbančių asmenų motyvaciją bei nustatyti, kaip vertinami konkretūs modelio kintamieji, koks konkrečių modelio kintamųjų ryšys su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir lojalumu. Tai pat šis modelis galėtų būti įtrauktas į viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo planą, kuris padėtų nustatyti, kokių priemonių reikėtų imtis, kad viešojo sektoriaus organizacijose dirbančių darbuotojų motyvacija būtų sustiprinta. Taigi, modelio pagalba investicijos būtų paskirstomos tikslingai, taip išvengiant išlaidų kintamiesiems, kurie neturi įtakos viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos stiprinimui.

Svarbu pažymėti, kad „Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos stiprinimo modelis“ neapsiriboja Lietuva. Modelio taikymo galimybės plačiai atsiveria užsienio viešojo sektoriaus organizacijoms. Užsienio šalių viešojo sektoriaus organizacijos taikydamos „Viešojo sektoriaus

darbuotojų motyvacijos stiprinimo modelį“ galėtų išgryninti motyvus, kuriuos reikia stiprinti norint padidinti darbuotojų motyvaciją dirbti. Šiuo atveju, modelio dėka ne tik viešojo sektoriaus organizacijos galėtų padidinti darbuotojų motyvaciją bet ir užtikrinti organizacijų veiklos rezultatų gerėjimą ir ekonominę naudą ne tik organizacijai, bet ir valstybei.

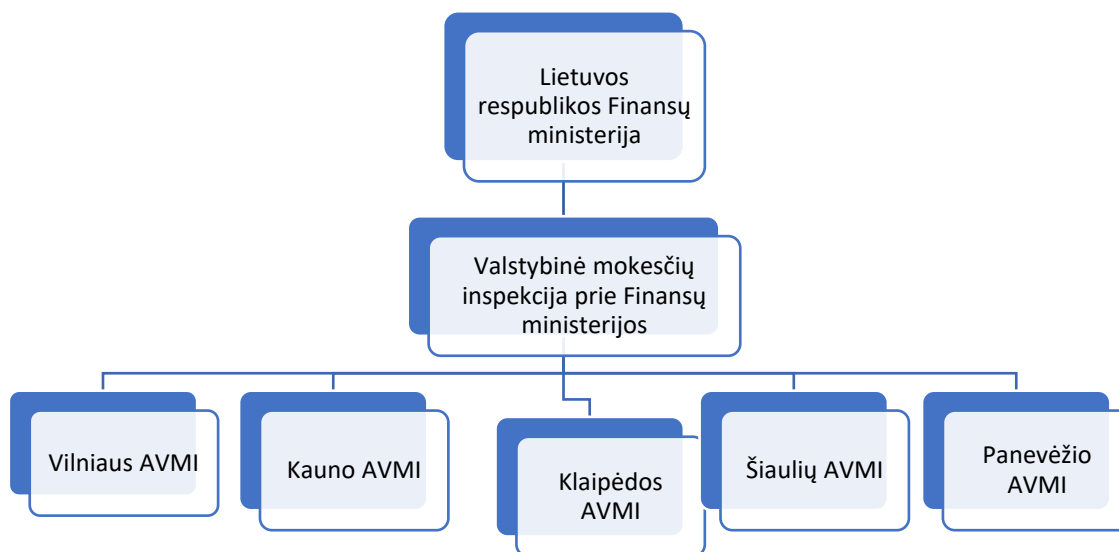
Apibendrinant modelio taikymo praktikoje galimybes galima teigti, kad „Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos stiprinimo modelis“ teiks naudą užsienio ir Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijoms bei taps palankiu ir stipriu įrankiu išmatuoti šio sektoriaus darbuotojų motyvaciją. Sukurtą teorinį modelį, rekomenduojamas taikyti praktikoje. Priklausomai nuo konteksto, kuriame modelis bus taikomas (pvz.: viešojo sektoriaus organizacijos pobūdžio), tikėtina bus nustatyti skirtingi priklausomybės ryšiai tarp modelio kintamųjų, taip pat skirsis kintamųjų svarba.

2. VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS DARBO STIPRINIMO TYRIMO METODOLOGIJA

Šioje darbo dalyje pateikiama empirinio tyrimo metodologija, tikslai, uždaviniai bei problema. Atskleidžiama pirmos dalies nauda atliekamam tyrimui bei pagrindžiama atliekamo empirinio tyrimo reikšmė. Rezultatų dalyje analizuojami ir interpretuojami tyrimo metu gauti rezultatai, kurie vėliau lyginami su ankstesniais moksliniais tyrimais.

Kaip pavaizduota (3 pav.) Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Finansų ministerijos struktūrą sudaro:

- Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos Finansų ministerijos (centrinis mokesčių administratorius) ir 5 apskričių valstybinės mokesčių inspekcijos (toliau – AVMI).
- Vilniaus AVMI – Mokestinių prievolių departamentas, Administravimo ir personalo skyrius,
- Kauno,
- Klaipėdos,
- Šiaulių,
- Panevėžio AVMI – Mokestinių prievolių bei Kontrolės departamentai, Administravimo ir personalo skyrius.



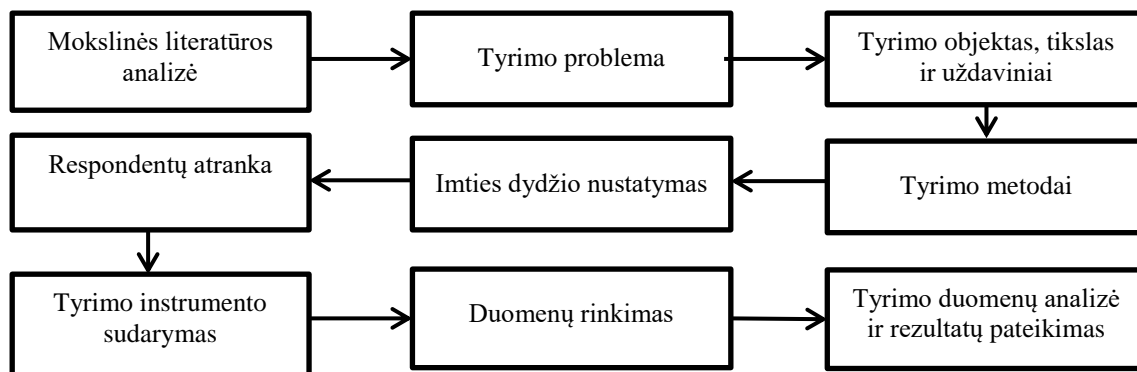
3 pav. Valstybinės mokesčių inspekcijos struktūra

(Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus, 2020)

2.1 Tyrimo metodologija

Tyrimo organizavimas ir vykdymas. Empirinio tyrimo atlikimas prasideda nuo jo organizavimo ir sprendimo, ką norime tirti ir sudaro aibę tolimesnių veiksmų darbo vykdymui. Iš pradžių tyrėjas (autorius) nusprendžia kokia sritis ją labiausiai domina, arba ką nagrinėti išsamiau yra būtina. Išsiaiškinus šiuos veiksmus yra sudaromas tyrimo vykdymo organizavimas. Kurio remiantis bus atliktas visas tyrimas, atskleidžiant šio tyrimo eigą, pasiekti iškeltą tikslą.

Atliekant VMI darbuotojų motyvacijos stiprinimo tyrimą buvo remtasi žemiau pateikta tyrimo organizavimo ir vykdymo schema (žr. 4 pav.). Siekiant identifikuoti metodinės schemos elementus, žemiau pateikti kiekvieno iš jų apibūdinimai plačiau.



4 pav. Tyrimo organizavimas ir vykdymas

(Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus, 2020)

Tyrimo problema. Lyginant su tarptautiniais standartais, viešajame sektoriuje dirbančių darbuotojų atlyginimai yra labai maži. Šiandien tai matyti iš darbuotojų veiksmų, kuriais nuolat prašoma padidinti atlyginimą. Be to, paaukštinimas viešojo sektoriaus institucijose, neapsieina be politinių intervencijų. Nors yra didelis poreikis nustatyti blogų darbo sąlygų grėsmių padarinius ir išanalizuoti daugelio atgrasančių motyvinių veiksmų, tokių kaip mažas atlyginimas, sunkios paaukštinimo galimybės ir sudėtingos bei nesąžiningos atlygio sistemos, poveikį darbuotojų motyvacijai, tačiau naujausių mokslinių tyrimų Lietuvoje, kuriais būtų atsakoma į probleminį klausimą kaip stiprinti viešojo sektoriaus darbuotojų darbo motyvaciją, trūksta.

Darbo objektas – VMI darbuotojų motyvacijos stiprinimas.

Darbo tikslas – nustatyti priemones, skirtas VMI darbuotojų motyvacijos stiprinimui.

Tyrimo tikslui pasiekti keliami **uždaviniai**:

1. Nustatyti VMI darbuotojus motyvuojančius faktorius;
2. Nustatyti VMI darbuotojus demotyvuojančius faktorius;
3. Įvertintus VMI darbuotojų motyvaciją pateikti darbuotojų motyvavimo priemonių sąrašą;
4. Pateikti siūlymus kaip stiprinti VMI darbuotojų motyvaciją.

Tyrimo metodai. Tyrime vadovaujamosi kiekybinio tyrimo strategija. Tyrimui atlikti buvo taikomas vienas tyrimo metodas - *anketinė apklausa*.

Metodų pasirinkimą lėmė Purc ir Laguna (2019), Miao ir kt. (2018), Lloyd ir Mertens (2018), Yurtkoru ir kt. (2017), Ritz, Neuman ir Vandenabeele (2016) Tricomi ir DePasque (2016), Kim (2016), Johari ir Yahya (2016), Vandenabeele ir Van Loon (2015), Paarlberg ir Lavigna (2015), Burgers ir kt. (2015) atlikti moksliniai darbai, kuriuose duomenys apie viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvaciją buvo renkami anketavimo būdu apklausiant viešojo sektoriaus įmonių darbuotojus.

Anketinė apklausa – siekiant nustatyti motyvus, kurie teigiamai arba neigiamai įtakoja VMI darbuotojų motyvaciją dirbti buvo naudotas anketinės apklausos metodas (žr. 1 priedas). Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti 8-ias motyvų kategorijas, kurios apima 27 motyvus, būdingus viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijai vertinti. Klausimai buvo suformuloti remiantis pirmojoje baigiamojo darbo pateiktu teoriniu „Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos stiprinimo modeliu“ (žr. 1.4. poskyris).

Anketos klausimų struktūra:

- Tiriamųjų demografinės charakteristikos: lytis, amžius, išsilavinimas, darbo pareigos, darbo stažas viešojo sektoriaus organizacijose, darbo stažas Valstybinėje mokesčių inspekcijoje (VMI): (1 priedas, 1- 6 kl.).
- Motyvų dirbti viešojo sektoriaus organizacijose vertinimas (1 priedas, 7 kl.).
- Motyvų, susijusių su darbe naudojamų įgūdžių įvairove, vertinimas (1 priedas, 8 kl.).
- Motyvų, susijusių su darbe atliekamų užduočių tapatumu, vertinimas (1 priedas, 9 kl.).
- Motyvų, susijusių su darbe atliekamų užduočių reikšmingumu, vertinimas (1 priedas, 10 kl.).
- Motyvų, susijusių su savarankiškumu darbe, vertinimas (1 priedas, 11 kl.).
- Motyvų, susijusių su grįžtamuju ryšiu darbe, vertinimas (1 priedas, 12 kl.).
- Motyvų, susijusių su organizaciniais tikslais, vertinimas (1 priedas, 13 kl.).
- Motyvų, kurie papildomai stiprina motyvaciją, vertinimas (1 priedas 14 kl.)

1-6 anketos klausimai buvo pateikiami procentine išraiška, o 7-14 klausimai, kuriais buvo vertinami motyvai, lemiantys VMI darbuotojų motyvaciją dirbti, buvo pateikiami aritmetinio vidurkio

pavidalu. Artitmenis visdurkis buvo vedamas taikant Likerto skalę, kur 1 reiškė visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku.

Tyrimo patikimumas. Prieš atliekant tyrimą buvo tikrinimas tyrimo Padidinto patikimumo koeficientas (*angl. Cronbach's Alpha*). Vertinti darbuotojų motyvacijos skalės ir subskalių vidinio suderinamumo bei skalės patikimumo pakartotinio tyrimo atžvilgiu rodikliai patvirtino VMI darbuotojų motyvacijos skalės versijos tinkamumą duomenų analizei (0,657) (2 lentelė).

2 lentelė. Motyvacijos vertinimo skalės versijos stabilumo rodikliai tyrimo atžvilgiu

Motyvacijos skalė	<i>Cronbach's Alpha</i> koeficiento reikšmė
Motyvai dirbti viešojo sektoriaus organizacijose	0,661
Motyvai, susiję su darbe naudojamų įgūdžių įvairove	0,614
Motyvai, susiję su darbe atliekamų užduočių tapatumu	0,659
Motyvai, susiję su darbe atliekamų užduočių reikšmingumu	0,620
Motyvai, susiję su savarankiškumu darbe	0,647
Motyvai, susiję su grįžtamuoju ryšiu darbe	0,669
Motyvai, susiję su organizaciniais tikslais	0,716
Motyvai, kurie papildomai stiprina motyvaciją	0,676
Bendras:	0,657

Padidinto patikimumo koeficientas (*angl. Cronbach's Alpha*) yra artimas skalės vidinio suderinamumo koeficientui ir patvirtina, kad tyrimo dalyvių atsakymų į atskirus skalės klausimus dispersijos yra panašios. Motyvacijos subskalių vidinio suderinamumo rodikliai svyravo nuo 0,614 iki 0,716 ir buvo laikomi patenkinamais.

Kiekybinio tyrimo populiacija ir imtis. Empiriam tyrimui atlikti buvo pasirinkti visos Lietuvos VMI darbuotojai. Remiantis oficialiais VMI pateiktais 2020 m. rugsėjo mėn. duomenimis, visuose Lietuvos VMI padaliniuose dirbo 1339 darbuotojai, kurie ir buvo laikomi patikima tyrimo populiacija.

Siekiant gauti reprezentatyvius duomenis buvo naudojama internetinė skaičiuoklė <http://www.raosoft.com/samplesize.html?nosurvey>, kuria remiantis nustatyta, kad norint gauti patikimus ir reprezentatyvius tyrimo duomenims reikia apklausti ne mažiau kaip 299 VMI darbuotojus. Iš viso tyrimo metu buvo gautas **301** respondentų atsakymas.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas vyko 2020 m. rugpjūčio mėn. Anketa buvo siunčiama elektroniniu paštu į bendrus VMI padalinių paštus. Elektroniniuose laiškuose buvo prašoma anketą padalinti visiems VMI padalinių darbuotojams. Anketos buvo pildomos respondentų darbo vietose.

Tyrimo etika. Atliekant anketinę apklausą buvo laikomasi etikos tyrimų principų: užtikrinamas tiriamųjų ir tyrėjo saugumas, pagarbos asmens privatumui, konfidencialumo ir anonimiškumo ir

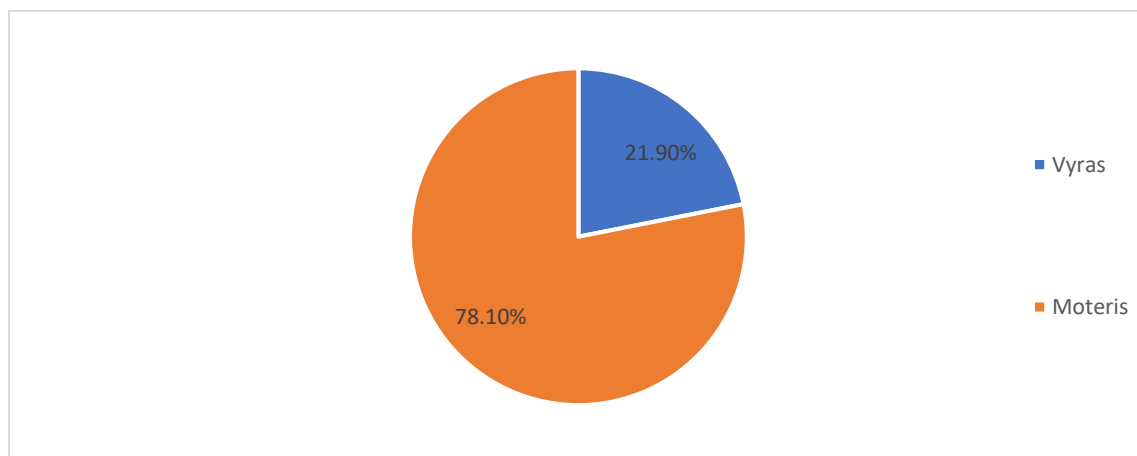
teisingumo principas. Su VMI administracija elektroniniu būdu iš anksto buvo suderintas leidimas ir apklausos atlikimo laikas taip laikantis etikos principų.

Prieš atliekant tyrimą institucijos administracija buvo informuota ir supažindinama su šio tyrimo tikslu ir paaiškinta, kad ši anketa skirta darbuotojų motyvacijos stiprinimui įvertinti, siekiant prisidėti prie viešojo sektoriaus organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo. Pabrėžta, kad tyrimo metu surinkti duomenys bus visiškai konfidencialūs.. Paaiškinta, kad gauti rezultatai bus apibendrinti ir naudojami tik baigiamojo darbo tikslams, taip eliminuojant bet kokią galimybę susieti konkrečius atsakymus su individualiu jos nariu. VMI departamentų vadovų buvo paskirtas atstovas, kuris tarpininkavo atliekant tyrimą, nes anketos buvo pildomos respondentų darbo vietose. Paskirti atstovai buvo supažindinami su tyrimo tikslu, paaiškinami anketos klausimai, ir tyrimo anonimiškumas. Paskirtų asmenų buvo paprašyta išdalinti anketas ir paaiškinti respondentams pildymo procedūrą.

Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų pateikimas. Anketinės apklausos metu gauti rezultatai buvo apdorojami ir interpretuojami naudojant „MS Word“, MS „Excel“ ir IBM SPSS 22 programas. Gauti rezultatai ir jų interpretacijos pateikiamos 2.2. darbo poskyryje.

2.2. Tyrimo rezultatai

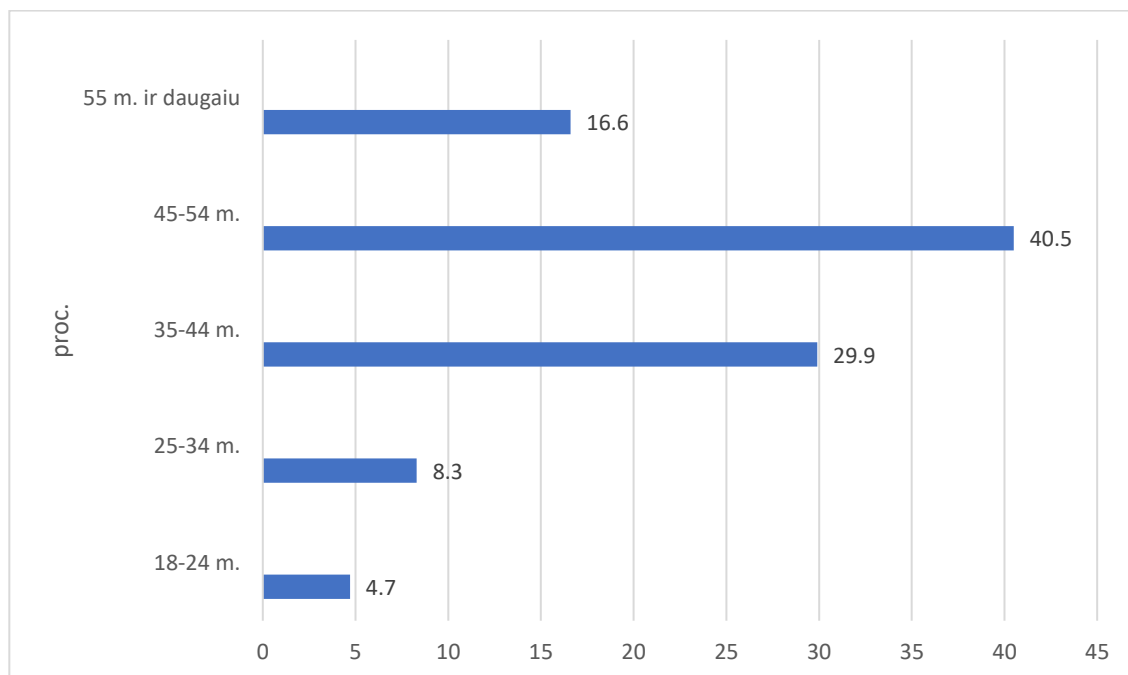
Tyrimui atlikti buvo naudojama demografinė atranka, kurios metu buvo vertinamas respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas, darbo stažą viešojo sektoriaus organizacijoje bei VMI.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas procentais pagal užimamas pareigas Valstybinėje mokesčių inspekcijoje (n=301)

(Šaltinis: sudarytas darbo autorius, 2020)

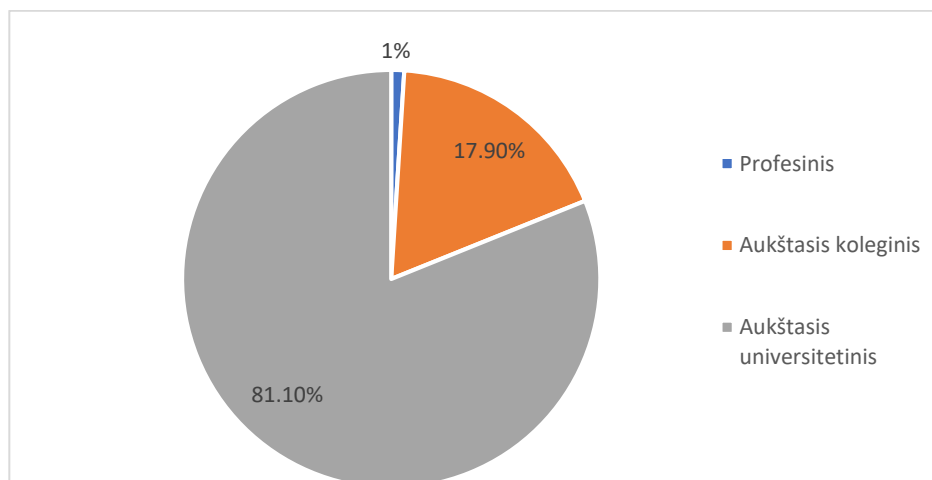
Iš 5 pav. kad iš viso tyrime dalyvavo 301 respondentas, iš kurių 78,1 proc. buvo moterys ir 21,9 proc. vyrai.



6 pav. Respondentų klasifikavimas procentais pagal amžių (n=301)

(Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus, 2020)

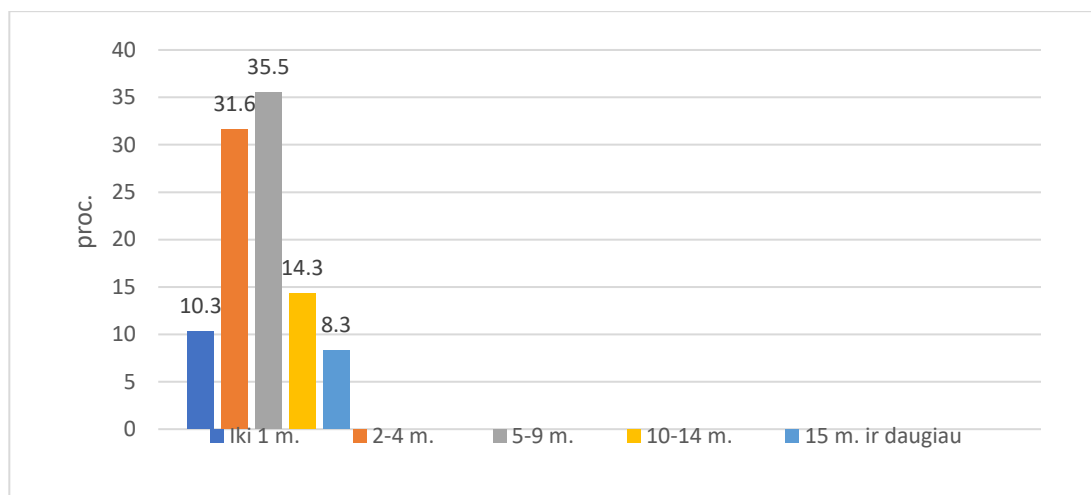
Vertinant apklaustųjų pasiskirstymą pagal amžiaus rodiklį, matome, kad didžioji dalis jų buvo 35-44 m. (29,9 proc.) ir 45-54 m. (40,5 proc.) amžiaus.



7 pav. Respondentų klasifikavimas procentais pagal išsilavinimą (n=301)

(Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus, 2020)

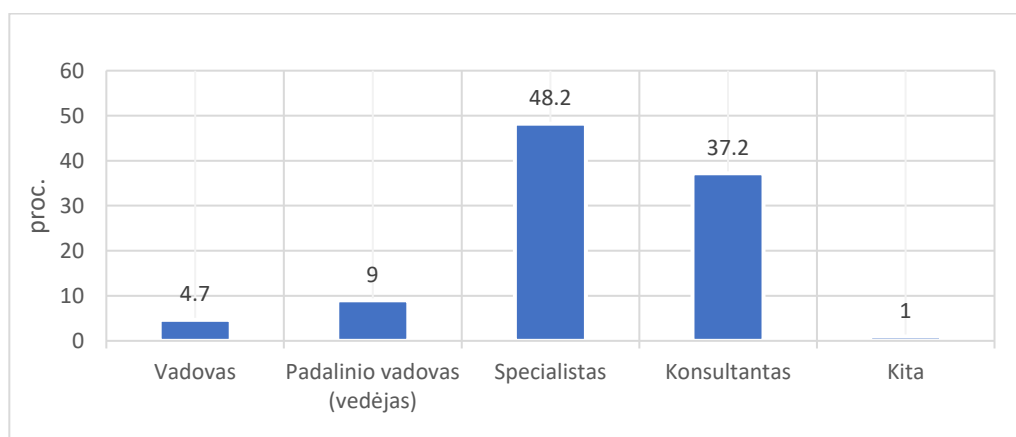
Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad 81,1 proc. apklaustųjų turėjo aukštąjį universitetinį, 17,9 proc. koleginių ir tik 1 proc. profesinį išsilavinimą. Atsižvelgiant į respondentų pasiskirstymą pagal VMI užimamas pareigas, matome, kad didžioji dauguma apklaustųjų užėmė specialistų (48,2 proc.) ir konsultantų (37,2 proc.) pareigas, o likusi respondentų dalis - vadovo, padalinio vadovo (13,6 proc.) arba kitas pareigas (1 proc.).



8 pav. Darbo stažas procentais viešojo sektoriaus organizacijoje (n=301)

(Šaltinis: sudarytas darbo autorius, 2020)

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad apklaustų respondentų darbo stažas viešojo sektoriaus organizacijose siekia nuo 2 m. iki 9 m. (67,1 proc.).



9 pav. Respondentų pasiskirstymas procentais pagal užimamas pareigas Valstybinėje mokesčių inspekcijoje (n=301)

(Šaltinis: sudarytas darbo autorius, 2020)

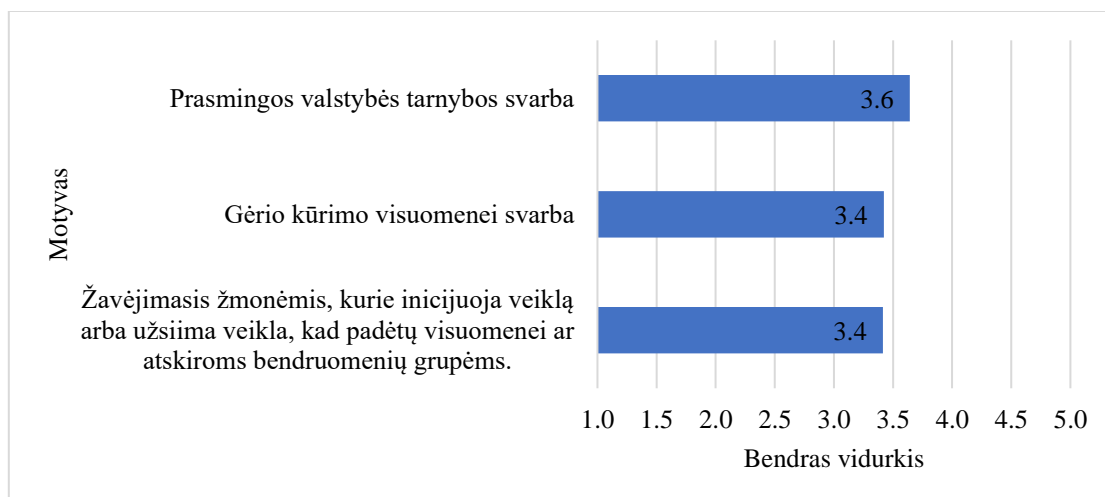
Pagal tyrimo rezultatus respondentų darbo stažas Valstybinėje mokesčių inspekcijoje – nuo 1 m. iki 4 m. (71,8 proc.).

3 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos (n=301)

1Demografinis rodiklis	Charakteristika	Imtis (n)	Procentinis pasiskirstymas
Lytis	Moteris	235	78,1%
	Vyras	66	21,9%
Amžius	18-24 m.	14	4,7%
	25-34 m.	25	8,3%
	35-44 m.	90	29,9%
	45-54 m.	122	40,5%
	55 m. ir daugiau	50	16,6%
Išsilavinimas	Profesinis	3	1,0%
	Aukštasis koleginis	54	17,9%
	Aukštasis universitetinis	244	81,1%
Pareigos	Vadovas	14	4,7%
	Padalinio vadovas (vedėjas)	27	9,0%
	Specialistas	145	48,2%
	Konsultantas	112	37,2%
	Kita	3	1,0%
Darbo stažas viešojo sektoriaus organizacijose	Iki 1m.	31	10,3%
	2-4 m.	95	31,6%
	5-9 m.	107	35,5%
	10-14 m.	43	14,3%
	15 m. ir daugiau	25	8,3%
Darbo stažas VMI	Iki 1m.	104	34,6%
	2-4 m.	112	37,2%
	5-9 m.	67	22,3%
	10-14 m.	15	5,0%
	15 m. ir daugiau	3	1,0%

3 lentelėje pateikti apklausos apibendrinti duomenys iš kurių matyti respondentų atsakymai į anketos 1-6 klausimus procentine išraiška.

Tyrimo metu buvo siekiama identifikuoti, kokie **motyvai** bendrąja prasme lemia asmenų norą dirbti viešojo sektoriaus organizacijose. Žemiau esančiame 6 paveiksle pateikti vertintų motyvų rezultatai. Respondentai motyvus vertino penkiabalėje Likerto skalėje, kur 1 reiškė visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku. Galutiniame vertinimo rezultate yra pateikiamas bendras vidurkis (BV), kuris atspindi, kokie motyvai turi įtakos jų norui dirbti viešojo sektoriaus organizacijose.



10 pav. Respondentų motyvai, lemiantys norą dirbti viešojo sektoriaus organizacijose (n=301)

Kaip matome 10 paveiksle, respondentai vertino tris motyvus, kurie galėtų turėti įtakos jų norui dirbti viešojo sektoriaus organizacijose. Kaip rodo gauti tyrimo rezultatai, labiausiai apklaustus respondentus motyvuoja dirbti valstybės tarnyboje - darbo atlikimo prasmė (BV=3,6), o mažiausiai - gėrio kūrimo visuomenei svarba (BV=3,4) ir žavėjimasis žmonėmis, kurie inicijuoja veiklą arba užsiima veikla, kad padėtų visuomenei ar atskiroms bendruomenių grupėms (BV=3,4). Svarbu pažymėti, kad respondentų vertinimai nėra atitolę, todėl galima laikyti juos šališkais arba nedarančiais reikšmingos įtakos. Taip pat tyrimo metu respondentų buvo prašoma išskirti papildomus motyvus, kurie lemia jų apsisprendimą dirbti viešojo sektoriaus įmonėse. Dažniausiai pasikartojantys motyvai buvo: viešojo sektoriaus organizacijų teikiamos socialinės garantijos, šeimos profesijų tęstinumas, prestižinės valstybės tarnautojo pareigų patrauklumas, pastovus atlyginimas, atliekamo darbo funkcijų įtaka visuomenei. Remiantis atlikto tyrimo gautais rezultatais, galime teigti, kad apklausti respondentai nori dirbti viešojo sektoriaus organizacijose, kuris jų teigimu, ne tik pasižymi atlikto darbo prasme, bet ir suteikia asmenines ir socialines garantijas.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti ar apklaustų respondentų motyvai dirbti viešojo sektoriaus organizacijose priklauso nuo jų užimamų pareigų ir darbo stažo valstybės tarnyboje. Gauti rezultatai pateikiami 4-oje ir 5-oje lentelėse.

4 lentelė. Respondentų motyvų, lemiančių norą dirbti viešojo sektoriaus organizacijose, priklausomybė nuo užimamų pareigų (n=301)

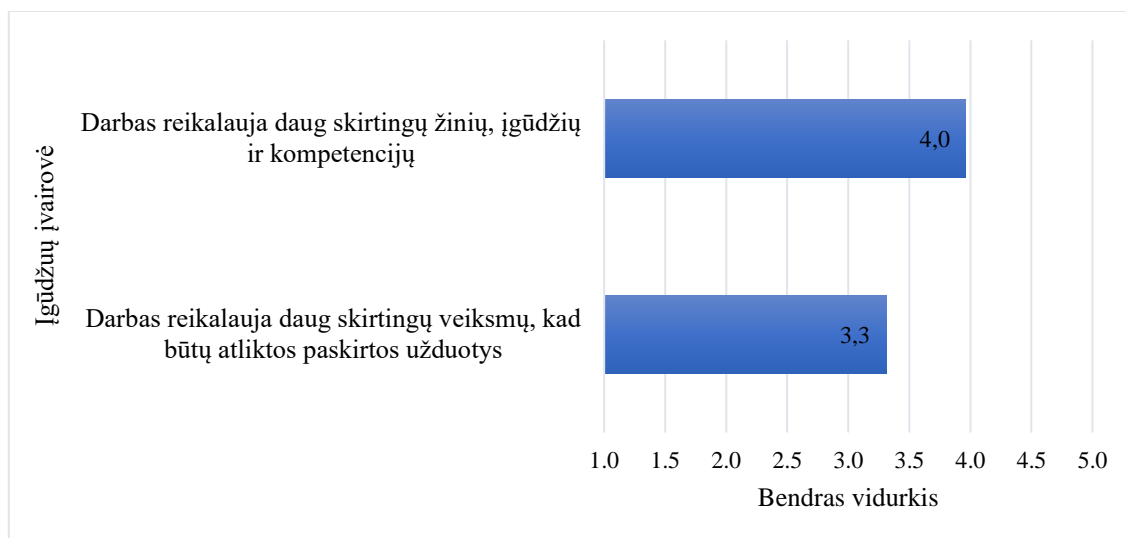
Pareigos	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Koreliacijos koeficientas (Pearson ir Chi Square)
	Žavėjimasis žmonėmis, kurie inicijuoja veiklą arba užsiima veikla, kad padėtų visuomenei ar atskiroms bendruomenių grupėms					
Vadovas	0,0%	0,0%	7,1%	71,4%	21,4%	p=0,000 r=0,460
Padalinio vadovas	0,0%	0,0%	37,0%	51,9%	11,1%	
Specialistas	0,0%	2,8%	37,9%	51,7%	7,6%	
Konsultantas	0,9%	22,3%	52,7%	24,1%	0,0%	
Kita	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	
Prasmingos valstybės tarnybos svarba						
Vadovas	0,0%	0,0%	14,3%	35,7%	50,0%	p=0,000 r=0,486
Padalinio vadovas	0,0%	0,0%	0,0%	51,9%	48,1%	
Specialistas	0,0%	0,7%	39,3%	53,1%	6,9%	
Konsultantas	0,0%	3,6%	56,3%	37,5%	2,7%	
Kita	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Gėrio kūrimo visuomenei svarba						
Vadovas	0,0%	7,1%	32,9%	50,0%	10,0%	p=0,000 r=0,141
Padalinio vadovas	0,0%	0,0%	40,7%	48,1%	11,1%	
Specialistas	0,0%	2,8%	50,3%	45,5%	1,4%	
Konsultantas	0,0%	4,5%	57,1%	37,5%	0,9%	
Kita	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	

Atlikus statistinius skaičiavimus, nustatyti reikšmingi vidutinio stiprumo skirtumai tarp motyvų ir apklaustų respondentų užimamų pareigų valstybės tarnyboje ($p < 0,05$). Vertinant žavėjimosi žmonėmis, kurie inicijuoja veiklą arba užsiima veikla, kad padėtų visuomenei ar atskiroms bendruomenių grupėms, motyvą, nustatyta, kad jis labiau lemia vadovų (92,8 proc.), padalinių vadovų (63 proc.) ir specialistų (59,3 proc.) norą dirbti valstybės tarnautojo pozicijoje nei žemesnės grandies darbuotojus, tokius kaip konsultantai ir kt., šis faktorius demotyvuoja ($r = 0,460$). Analizuojant prasmingos valstybės tarnybos svarbos motyvo vertinimo rezultatus, pastebima ta pati tendencija, kad atlikto darbo prasmė yra svarbi vadovams (85,7 proc.), padalinių vadovams (100 proc.) bei specialistams (60 proc.), o konsultantai ir kt. darbuotojai darbo prasmės nejaučia ($r = 0,486$). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad gėrio kūrimo visuomenei motyvas yra aktualus tik organizacijų (60 proc.) ir padalinių vadovams (59,2 proc.), tuo tarpu specialistams (50,3 proc.), konsultantams (57,1 proc.) ir kt. (100 proc.) šis motyvas reikšmingos įtakos neturi (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. Respondentų motyvų, lemiančių norą dirbti viešojo sektoriaus organizacijose, priklausomybė nuo darbo stažo viešojo sektoriaus organizacijose (n=301)

Darbo stažas	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Korealiacijos koeficientas (Pearson ir Chi Square)
	Žavėjimasis žmonėmis, kurie inicijuoja veiklą arba užsiima veikla, kad padėtų visuomenei ar atskiroms bendruomenių grupėms					
Iki 1 m.	3,2%	19,4%	61,3%	16,1%	0,0%	p=0,000 r=0,273
2-4 m.	1,1%	16,8%	35,8%	38,9%	7,4%	
5-9 m.	0,0%	8,4%	42,1%	46,7%	2,8%	
10-14 m.	0,0%	0,0%	41,9%	53,5%	4,7%	
15 m. ir daugiau	0,0%	0,0%	36,0%	44,0%	20,0%	
Prasmingos valstybės tarnybos svarba						
Iki 1 m.	3,2%	6,5%	58,1%	25,8%	6,5%	p=0,000 r=0,302
2-4 m.	1,1%	2,1%	48,4%	44,2%	4,2%	
5-9 m.	0,9%	0,0%	37,4%	50,5%	11,2%	
10-14 m.	0,0%	2,3%	30,2%	55,8%	11,6%	
15 m. ir daugiau	0,0%	0,0%	20,0%	40,0%	40,0%	
Gėrio kūrimo visuomenei svarba						
Iki 1 m.	0,0%	12,9%	54,8%	32,3%	0,0%	p=0,000 r=0,149
2-4 m.	0,0%	4,2%	56,8%	37,9%	1,1%	
5-9 m.	0,0%	0,0%	56,1%	42,1%	1,9%	
10-14 m.	0,0%	2,3%	32,6%	62,8%	2,3%	
15 m. ir daugiau	0,0%	12,0%	44,0%	36,0%	8,0%	

Remiantis 5 lentelėje pateiktais atlikto tyrimo rezultatais, galime pastebėti, jog žavėjimasis žmonėmis, kurie inicijuoja veiklą arba užsiima veikla, kad padėtų visuomenei ar atskiroms bendruomenių grupėms yra svarbus ir aktualus motyvas 10-14m. (53,5 proc.) bei 15 m ir daugiau (64 proc.) dirbantiems viešojo sektoriaus organizacijose darbuotojams. Analizuojant darbuotojus, dirbančius VMI iki 10 metų, galima pastebėti, kad jų motyvacija žavėtis žmonėmis, kurių veikla padeda visuomenei, yra mažesnė, bet atotrūkis nėra didelis, nes viešasis sektorius jau pats savaime sudaro įspūdį, kad čia galima rodyti iniciatyvą, galima užsiimti tokia veikla, kuri duoda naudos tiek visuomenei, tiek atskiroms bendruomenių grupėms. Tai aiškiai parodo, kad net ir turintys mažesnę darbo stažą viešojo sektoriaus organizacijose dirbantys darbuotojai motyvacijos šiek tiek arba kai kuriais atvejais neturi nuomonės, kaip sakykime dirbantys iki 1m. nepasakė, nei taip, nei ne. Kitas mūsų nagrinėjamas motyvas pagal atliktus statistinius skaičiavimus pasiskirstė panašiai: turintys didesnę darbo stažą viešojo sektoriaus darbuotojai mato prasmę ir svarbą dirbdami valstybės tarnyboje nei turintys mažesnę darbo stažą. Šiek tiek kitaip atlikto tyrimo rezultatai pasiskirstė nagrinėjant gėrio kūrimo visuomenei svarbą, kur matome aiškia respondentų, turinčių 10-14m. darbo stažą, poziciją – net 62,8 proc. pasisakė už šį motyvą. Tuo tarpu tiek 15m ir daugiau, tiek ir iki 9m. darbo stažą turintiems darbuotojams gėrio kūrimo motyvas yra mažiau aktualus.



11 pav. Respondentų įgūdžių įvairovė (n=301)

Analizuojant respondentų motyvus, dėl ko jie renkasi valstybės tarnybą VMI, buvo vertinama, kurie įgūdžiai daro teigiamą ir kurie neigiamą įtaką jų motyvacijai dirbant viešojo sektoriaus organizacijose (žr. 11 pav.). Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dalis respondentų sutinka su teiginiu, kad darbui atlikti vis dėlto yra reikalingos skirtingos žinios, įgūdžiai ir kompetencijos ir jie turi teigiamos įtakos jų motyvacijai (BV=4,0). Antrasis teiginys, į kurį respondentai turėjo atsakyti, ar darbe reikia atlikti daug skirtingų veiksmų, kad būtų įvykdytos paskirtos užduotys, atskleidė, jog tai nėra taip svarbu ir nedaro įtakos jų motyvacijai (BV=3,3).

Vertinant tyrime dalyvavusių apklaustųjų įgūdžius, buvo svarbu išsiaiškinti, koks yra ryšys tarp respondentų įgūdžių, reikalingų darbe ir jų užimamų pareigų bei darbo stažo. Ši analizė yra pateikta 6 ir 7 lentelėse.

6 lentelė. Respondentų įgūdžių, turinčių įtaką jų motyvacijai, priklausomybė nuo užimamų pareigų viešojo sektoriaus organizacijose (n=301)

Pareigos	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Koreliacijos koeficientas (Pearson ir Chi Square)
	Darbas reikalauja daug skirtingų žinių, įgūdžių ir kompetencijų					
Vadovas	0,0%	28,6%	57,1%	14,3%	0,0%	p=0,000 r=0,107
Padalinio vadovas	0,0%	7,4%	59,3%	29,6%	3,7%	
Specialistas	0,0%	0,0%	7,6%	48,3%	44,1%	
Konsultantas	2,7%	4,5%	25,9%	48,2%	18,8%	
Kita	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	

6 lentelės tęsinys. Respondentų įgūdžių, turinčių įtaką jų motyvacijai, priklausomybė nuo užimamų pareigų viešojo sektoriaus organizacijose (n=301)

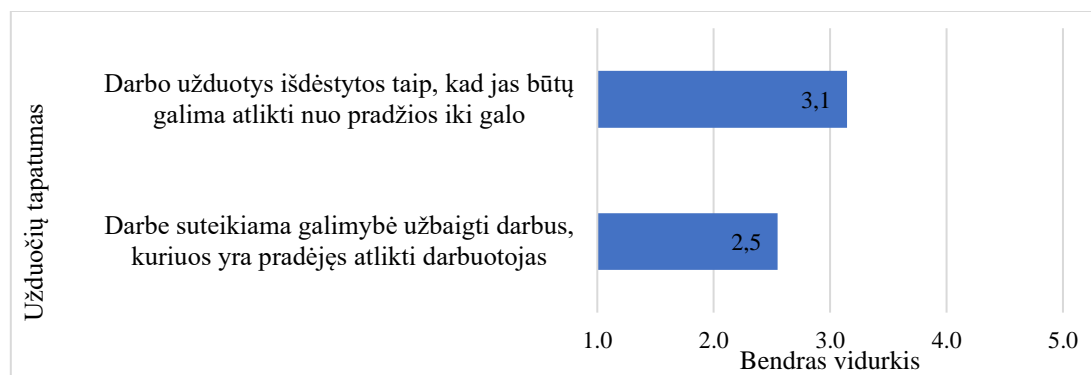
	Darbas reikalauja daug skirtingų veiksmų, kad būtų atliktos paskirtos užduotys					
Vadovas	0,0%	0,0%	0,0%	64,3%	35,7%	p=0,000 r=0,297
Padalinio vadovas	0,0%	0,0%	0,0%	40,7%	59,3%	
Specialistas	0,0%	24,1%	54,5%	21,4%	0,0%	
Konsultantas	0,0%	20,5%	37,5%	33,0%	8,9%	
Kita	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	

7 lentelė. Respondentų įgūdžių, turinčių įtaką jų motyvacijai, priklausomybė nuo darbo stažo viešojo sektoriaus organizacijose (n=301)

Pareigos	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Koreliacijos koeficientas (Pearson ir Chi Square)
	Darbas reikalauja daug skirtingų žinių, įgūdžių ir kompetencijų					
Iki 1 m.	1,9%	2,9%	20,2%	43,3%	31,7%	p=0,000 r=0,054
2-4 m.	,9%	3,6%	19,6%	47,3%	28,6%	
5-9 m.	0,0%	6,0%	22,4%	46,3%	25,4%	
10-14 m.	0,0%	0,0%	53,3%	26,7%	20,0%	
15m. ir daugiau	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	
	Darbas reikalauja daug skirtingų veiksmų, kad būtų atliktos paskirtos užduotys					
Iki 1 m.	0,0%	21,2%	42,3%	27,9%	8,7%	p=0,000 r=0,174
2-4 m.	0,0%	21,4%	44,6%	28,6%	5,4%	
5-9 m.	0,0%	13,4%	38,8%	37,3%	10,4%	
10-14 m.	0,0%	13,3%	20,0%	20,0%	46,7%	
15m. ir daugiau	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	

Kaip rodo atlikti statistiniai skaičiavimai, darbe daugiau skirtingų žinių ir kompetencijų prireikia vadovams, padalinio vadovams, specialistams ir konsultantams ($p < 0,005$), kurie turi darbo stažą iki 10 m. ($r = 0,054$). Darbuotojams, dirbantiems daugiau nei 10 m. ir gavusiems per tokį laiką pakankamai žinių, įgūdžių, atsiranda poreikis tiesiog atlikti daugiau veiksmų, kad būtų įvykdytos konkrečios užduotys ($r = 0,174$). Vertinant priklausomybę tarp įgūdžių įvairovės ir užimamų pareigų, ryškus atotrūkis matosi aukščiausios grandies vadovų (64,3 proc.) ir padalinio vadovų tarpe (59,3 proc.), kuriuos labiausiai motyvuoja darbas atliekant daug skirtingų veiksmų tam, kad būtų atliktos konkrečios užduotys.

Tyrime svarbus vaidmuo tenka ir ryšio tarp darbuotojų ir jų atliekamų užduočių tapatumo analizei, kad gauti atsakymą, koks užduočių atlikimo tipas turi įtakos viešojo sektoriaus organizacijose dirbančių asmenų motyvacijai (12 pav.)



12 pav. Respondentų atliekamų užduočių tapatumas, lemiantis norą dirbti viešojo sektoriaus organizacijose (n=301)

Iš 8 paveiksle pateiktų rezultatų, galime teigti, kad didžiajai daliai apklaustų respondentų nei atliekamų užduočių išdėstymas (BV=3,1), nei galimybė užbaigti darbus, kuriuos jau yra pradėjęs kitas darbuotojas (BV=2,5) neturi įtakos jų motyvacijai dirbti valstybės tarnyboje. Siekiant diferencijuoti atsakymų pasiskirstymą tarp skirtingas pareigas ir darbo stažą turinčių VMI darbuotojų buvo apskaičiuoti statistiniai rodikliai, atskleidžiantys koreliaciją tarp įvardintų kintamųjų (žr. 8-9 lentelės).

8 lentelė. Respondentų atliekamų užduočių, turinčių įtaką jų motyvacijai, priklausomybė nuo užimamų pareigų (n=301)

Pareigos	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Koreliacijos koeficientas (Pearson ir Chi Square)
	Darbe suteikiama galimybė užbaigti darbus, kuriuos yra pradėjęs atlikti darbuotojas					
Vadovas	0,0%	21,4%	64,3%	14,3%	0,0%	p=0,000 r=0,378
Padalinio vadovas	0,0%	18,5%	59,3%	22,2%	0,0%	
Specialistas	0,0%	36,6%	46,2%	15,9%	1,4%	
Konsultantas	28,6%	45,5%	23,2%	2,7%	0,0%	
Kita	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	
Darbo užduotys išdėstytos taip, kad jas būtų galima atlikti nuo pradžios iki galo						
Vadovas	0,0%	0,0%	0,0%	57,1%	42,9%	p=0,000 r=0,664
Padalinio vadovas	0,0%	0,0%	14,8%	55,6%	29,6%	
Specialistas	0,0%	1,4%	38,6%	53,1%	6,9%	
Konsultantas	28,6%	42,0%	24,1%	5,4%	0,0%	
Kita	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	

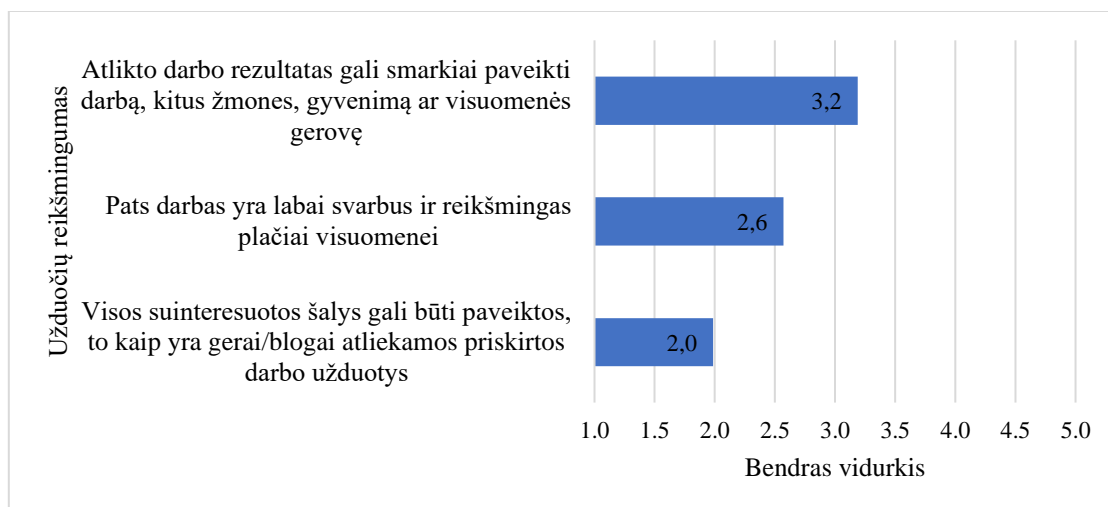
Remiantis gautais tyrimo rezultatais (žr. 8 lentelė) galima teigti, kad galimybė užbaigti darbus, kuriuos yra pradėjęs kitas darbuotojas, labiausiai motyvuoja aukštesnės grandies vadovus (64,3 proc.), padalinio vadovus (59,3 proc.) ir specialistus (66,1 proc.). Analogiška situacija ir su užduočių išdėstymu: labiausiai motyvuoja aukštesnės grandies vadovus (57,1 proc.), padalinio vadovus (55,6 proc.) ir

specialistus (53,1 proc.). Atsižvelgiant į pateiktus respondentų atsakymus matome, jog mažiausiai motyvacijos tiek atliekant užduotis nuo pradžios iki galo, tiek ir baigiant kolegų pradėtus darbus turi konsultantai. Tai patvirtino ir statistiniai skaičiavimai, kurie parodė reikšmingą ryšį tarp analizuojamų kintamųjų ($p < 0,05$). Remiantis gautais rezultatais matome, kad VMI vadovai, padalinio vadovai ir specialistai labiau nei konsultantai, kurie užima didžiąją dalį visų VMI darbuotojų, yra labiau motyvuoti atlikti savarankiškai užduotis iki galo ($p = 0,000$, $r = 0,664$). Galima daryti prielaidą, kad VMI žemiausios grandies specialistams yra suteikiama mažiau atsakomybių atliekant priskirtas užduotis, todėl jų motyvacija dėl nepasitikėjimo yra daug žemesnė, nei aukštesnės grandies darbuotojų, kurie turi galimybę atlikti užduotis iki galo ir gauti už tai įvertinimą, ne tik organizacijos, bet ir padalinio lygmenyje.

9 lentelė. Respondentų atliekamų užduočių, turinčių įtaką jų motyvacijai, priklausomybė nuo darbo stažo viešojo sektoriaus organizacijose (n=301)

Darbo stažas	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Koreliacijos koeficientas (Pearson ir Chi Square)
	Darbe suteikiama galimybė užbaigti darbus, kuriuos yra pradėjęs atlikti darbuotojas					
Iki 1 m.	9,7%	48,4%	35,5%	6,5%	0,0%	p=0,515 r=0,090
2-4 m.	12,6%	38,9%	32,6%	15,8%	0,0%	
5-9 m.	12,1%	34,6%	42,1%	9,3%	1,9%	
10-14 m.	9,3%	30,2%	44,2%	16,3%	0,0%	
15 m. ir daugiau	0,0%	40,0%	52,0%	8,0%	0,0%	
	Darbo užduotys išdėstytos taip, kad jas būtų galima atlikti nuo pradžios iki galo					
Iki 1 m.	19,4%	38,7%	22,6%	16,1%	3,2%	p=0,000 r=0,308
2-4 m.	10,5%	23,2%	33,7%	28,4%	4,2%	
5-9 m.	10,3%	8,4%	33,6%	41,1%	6,5%	p=0,000 r=0,308
10-14 m.	7,0%	11,6%	20,9%	46,5%	14,0%	
15 m. ir daugiau	8,0%	4,0%	12,0%	52,0%	24,0%	

Nagrinėjant priklausomybę tarp atliekamų užduočių ir darbo stažo VMI (9 lentelė), matome, jog respondentai, dirbantys iki 1m., yra pasyvūs ir jiems nėra svarbu, kaip atlikti užduotis. Išskirtinis atotrūkis yra pastebimas tarp 2-4 m. VMI dirbančių respondentų ir motyvas, kad jie turi galimybę užbaigti jau pradėtus darbus, yra visiškai nesvarbus (51,5 proc.). Kaip parodė gauti tyrimo rezultatai jiems svarbiau yra gauti užduotis, kurias jie galėtų atlikti nuo pradžios iki galo (62,1 proc.). Siekiant pagrįsti šias išvadas buvo atlikti koreliaciniai skaičiavimai, kurie patvirtino prielaidas, kad ilgesnę darbo patirtį turintys VMI darbuotojams yra priimtinau atlikti užduotis nuo pradžios iki galo, nei užbaigti kitų darbuotojų pradėtus darbus.



13 pav. Respondentų atliekamų užduočių reikšmingumas, lemiantis norą dirbti viešojo sektoriaus organizacijose (n=301)

13 paveiksle pateikti tyrimo rezultatai rodo, kiek svarbios ir reikšmingos yra atliekamos užduotys, atliekami darbai ir kaip šis motyvas įtakoja respondentų pasirinkimą. Iš atliktos analizės matome, jog didžioji dalis respondentų neigiamai vertina darbo reikšmingumą visuomenei (BV=2,6) bei paskirtų darbo užduočių poveikį (BV=2,0). Vienintelį rodiklį, kurį būtų galima išskirti, kaip sąlyginai motyvuojantį apklaustus respondentus dirbti VMI yra atlikto darbo rezultato poveikis visuomenei (BV=3,2). Tam, kad patvirtinti gautą prielaidą, atlikti statistiniai skaičiavimai, parodantys atliekamo darbo ir atskirų užduočių reikšmingumo sąlytį su respondentų užimamomis pareigomis bei darbo stažu (10 ir 11 lentelės).

10 lentelė. Respondentų atliekamų užduočių reikšmingumo priklausomybė nuo pareigų (n=301)

Pareigos	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Korealiacijos koeficientas (Pearson ir Chi Square)
	Atlikto darbo rezultatas gali smarkiai paveikti darbą, kitus žmones, gyvenimą ar visuomenės gerovę					
Vadovas	0,0%	0,0%	21,4%	64,3%	14,3%	p=0,000 r=0,641
Padalinio vadovas	0,0%	0,0%	29,6%	48,1%	22,2%	
Specialistas	0,0%	0,0%	26,9%	44,1%	29,0%	
Konsultantas	33,9%	43,8%	22,3%	0,0%	0,0%	
Kita	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	
	Visos suinteresuotos šalys gali būti paveiktos, to kaip yra gerai/blogai atliekamos priskirtos darbo užduotys					
Vadovas	28,6%	35,7%	28,6%	7,1%	0,0%	p=0,580 r=0,015
Padalinio vadovas	29,6%	44,4%	25,9%	0,0%	0,0%	
Specialistas	31,7%	42,8%	22,8%	2,8%	0,0%	
Konsultantas	38,4%	28,6%	26,8%	6,3%	0,0%	
Kita	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	
	Pats darbas yra labai svarbus ir reikšmingas plačiai visuomenei					
Vadovas	0,0%	0,0%	35,7%	42,9%	21,4%	p=0,000 r=0,414

10 lentelės tęsinys. Respondentų atliekamų užduočių reikšmingumo priklausomybė nuo pareigų (n=301)

Specialistas	15,9%	43,4%	31,7%	9,0%	0,0%
Konsultantas	17,9%	40,2%	33,0%	8,9%	0,0%
Kita	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%

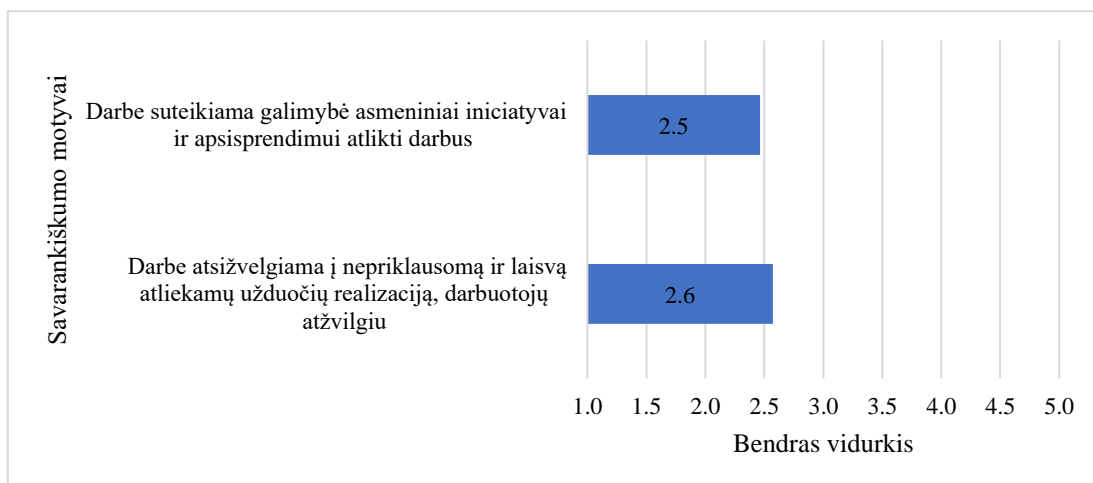
Tyrimo metu atlikti statistiniai skaičiavimai, rodantys ryšį tarp respondentų atliekamo darbo ir užimamų pareigų viešojo sektoriaus organizacijose (9 lentelė) sudaro aiškų vaizdą, kad didžiausią įtaką darbo svarba ir reikšmingumas plačiai visuomenei daro aukštesnės grandies vadovams (64,3 proc.), padalinio vadovams (70,3 proc.) bei specialistams (73,1 proc.). Vadovams ir padalinio vadovams taip pat yra svarbus ir reikšmingas pats darbas ($r=0,414$) ir jis daro teigiamą įtaką jų motyvacijai, o žemesnės grandies darbuotojams - specialistams (62,3 proc.) ir konsultantams (58,1 proc.) kaip tik daro neigiamą įtaką. Labai svarbu išskirti, kad visi respondentai vieningai pasisako už visiškai jų nemotyvavimą, kaip gali gerai ar blogai atliekamas darbas paveikti visas suinteresuotas šalis ($r=0,015$).

11 lentelė. Respondentų atliekamų užduočių reikšmingumo priklausomybė nuo darbo stažo viešojo sektoriaus organizacijose (n=301)

Darbo stažas	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Koreliacijos koeficientas (Pearson ir Chi Square)
	Atlikto darbo rezultatas gali smarkiai paveikti darbą, kitus žmones, gyvenimą ar visuomenės gerovę					
Iki 1 m.	16,3%	16,3%	29,8%	25,0%	12,5%	p=0,201 r=0,146
2-4 m.	14,3%	19,6%	25,0%	26,8%	14,3%	
5-9 m.	6,0%	13,4%	17,9%	34,3%	28,4%	
10-14 m.	13,3%	13,3%	20,0%	46,7%	6,7%	
15 m. ir daugiau	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%	
	Visos suinteresuotos šalys gali būti paveiktos, to kaip yra gerai/blogai atliekamos priskirtos darbo užduotys					
Iki 1 m.	32,7%	37,5%	25,0%	4,8%	0,0%	p=0,601 r=0,000
2-4 m.	36,6%	40,2%	18,8%	4,5%	0,0%	
5-9 m.	29,9%	37,3%	29,9%	3,0%	0,0%	
10-14 m.	33,3%	20,0%	46,7%	0,0%	0,0%	
15 m. ir daugiau	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	
	Pats darbas yra labai svarbus ir reikšmingas plačiai visuomenei					
Iki 1 m.	15,4%	44,2%	27,9%	10,6%	1,9%	p=0,030 r=0,207
2-4 m.	16,1%	31,3%	37,5%	13,4%	1,8%	
5-9 m.	11,9%	34,3%	32,8%	13,4%	7,5%	
10-14 m.	6,7%	26,7%	20,0%	33,3%	13,3%	
15 m. ir daugiau	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	

11 lentelėje pavaizduoti statistinių skaičiavimų rezultatai rodo, kad atlikto darbo rezultatas turi stiprios įtakos 5-9 m. (62,7 proc) ir 10-14 m. (53,4 proc.) darbo stažą turinčių respondentų motyvacijai

dirbti VMI. Tuo tarpu iki 1m. dirbančius VMI asmenis šis motyvas visiškai neturi įtakos jų motyvacijai dirbti. Rezultatai skiriasi vertinant priklausomybę tarp darbo svarbos bei reikšmingumo visuomenei ir darbo stažo, išskyrus dirbančius valstybės tarnyboje daugiau kaip 10-14 m. (53,3 proc.) bei 15m. ir daugiau (66,6 proc.). Iš 11 lentelėje pateiktų rezultatų galime daryti išvadą, kad gerai ar blogai atliekamo darbo poveikis suinteresuotoms šalims daro neigiamą įtaką visiems darbuotojams, dirbantiems viešojo sektoriaus organizacijose, nepriklausomai nuo jų darbo stažo.



14 pav. Respondentų savarankiškumas, lemiantis norą dirbti viešojo sektoriaus organizacijose (n=301)

Analizuojant 14 paveiksle pateiktus bendrus tyrimų rezultatus matoma, kad didžioji dauguma apklaustų respondentų neigiamai vertina motyvus, susijusius su savarankiškumu darbe (BV=2,5). Remdamiesi respondentų nuomone, matome, kad VMI nėra atsižvelgiama nei į nepriklausomą ir laisvą atliekamų užduočių realizaciją (BV=2,5), nei į darbuotojų iniciatyvą ir apsisprendimą atlikti paskirtus darbus (BV=2,6).

Tačiau atlikus statistinius skaičiavimus (žr. 12 ir 13 lentelės) nustatyta, kad pateikti motyvai statistiškai reikšmingai skiriasi nuo respondentų užimamų pareigų ir darbo stažo VMI ($p < 0,005$).

12 lentelė. Respondentų savarankiškumo darbe priklausomybė nuo užimamų pareigų (n=301)

Pareigos	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Korealiacijos koeficientas (Pearson ir Chi Square)
	Darbe atsižvelgiama į nepriklausomą ir laisvą atliekamų užduočių realizaciją, darbuotojų atžvilgiu					
Vadovas	0,0%	0,0%	7,1%	42,9%	50,0%	p=0,000 r=0,715
Padalinio vadovas	0,0%	0,0%	3,7%	51,9%	44,4%	
Specialistas	2,8%	42,8%	40,0%	14,5%	0,0%	
Konsultantas	37,5%	49,1%	10,7%	2,7%	0,0%	
Kita	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	

**12 lentelės tęsinys. Respondentų savarankiškumo darbe priklausomybė nuo užimamų pareigų
(n=301)**

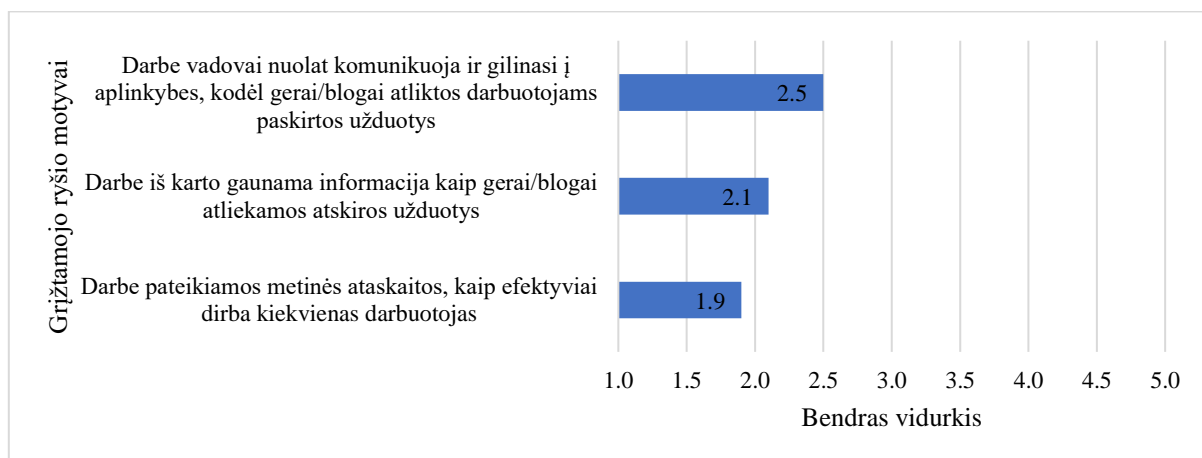
	Darbe suteikiama galimybė asmeniniai iniciatyvai ir apsisprendimui atlikti darbus					
Vadovas	0,0%	0,0%	14,3%	42,9%	42,9%	p=0,000 r=0,532
Padalinio vadovas	0,0%	0,0%	3,7%	55,6%	40,7%	
Specialistas	22,8%	41,4%	33,8%	2,1%	0,0%	
Konsultantas	18,8%	43,8%	35,7%	1,8%	0,0%	
Kita	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	

**13 lentelė. Respondentų savarankiškumo darbe priklausomybė nuo darbo stažo
viešojo sektoriaus organizacijose (n=301)**

Darbo stažas VMI	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Koreliacijos koeficientas (Pearson ir Chi Square)
	Darbe atsižvelgiama į nepriklausomą ir laisvą atliekamų užduočių realizaciją, darbuotojų atžvilgiu					
Iki 1 m.	22,1%	40,4%	22,1%	10,6%	4,8%	p=0,027 r=0,204
2-4 m.	11,6%	47,3%	21,4%	14,3%	5,4%	
5-9 m.	10,4%	34,3%	31,3%	16,4%	7,5%	
10-14 m.	20,0%	6,7%	20,0%	33,3%	20,0%	
15 m. ir daugiau	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	
	Darbe suteikiama galimybė asmeniniai iniciatyvai ir apsisprendimui atlikti darbus					
Iki 1 m.	19,2%	38,5%	32,7%	4,8%	4,8%	p=0,000 r=0,166
2-4 m.	15,2%	38,4%	36,6%	9,8%	0,0%	
5-9 m.	23,9%	37,3%	20,9%	10,4%	7,5%	
10-14 m.	13,3%	13,3%	20,0%	20,0%	33,3%	
15 m. ir daugiau	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	

Kaip parodė rezultatai VMI vadovai ir padalinių (skyrių) vadovai, kurie organizacijoje dirba daugiau nei 10 m. yra labiau motyvuoti, nes vis gi darbe labiau atsižvelgiama į jų nepriklausomą ir laisvą atliekamų užduočių realizaciją (p=0,000; r=0,715). Be to, nustatyta, kad VMI vadovams ir padalinių vadovams, skirtingai nei specialistams, konsultantams ar kt. pareigas užimantiems darbuotojams, yra suteikiama didesnė galimybė asmeniniai iniciatyvai ir jų pačių apsisprendimui atlikti darbus (p=0,000; r=532). Remiantis gautais rezultatais galima daryti prielaidą, kad savarankiškumas ir iniciatyvumas, atliekant paskirtus darbus VMI, labiau būdingas aukštesnės grandies vadovams, o ne žemesnės pareigas užimantiems darbuotojams. Tai reiškia, kad atliekamo darbo savarankiškumo atžvilgiu VMI žemesnės grandies darbuotojai yra mažiau įtraukiami į organizacinius ir sprendimų priėmimo procesus. Norint stiprinti VMI konsultantų ir specialistų motyvaciją dirbti VMI, reikėtų peržiūrėti žemesnės grandies

darbuotojų darbo funkcijas ir sušvelninti jų griežtą valdymą ir kontrolę priimant sprendimus susijusius su darbuotojų atliekamomis darbo funkcijomis.



15 pav. Respondentų grįžtamojo ryšio darbe motyvai, lemiantys norą dirbti viešojo sektoriaus organizacijose (n=301)

Vertinant 15 paveiksle pateiktus tyrimo rezultatus matoma, kad didžioji dauguma apklaustųjų respondentų taip pat neigiamai vertina ir grįžtamojo ryšio motyvus, susijusius su paskirtų užduočių atlikimu (BV=2,2). Remdamiesi respondentų pateiktais vertinimais, matome, kad VMI nėra pateikiamos metinės ataskaitos, kaip efektyviai dirba kiekvienas darbuotojas (BV=1,9). Be to, ne iš karto gaunama ir informacija, kaip gerai ar blogai atliktos atskiros darbuotojams priskirtos užduotys (BV=2,1). Taip pat rezultatai rodo, kad VMI dirbantys vadovai retai komunikuoja ir gilinaisi į aplinkybes, kaip atliktos darbuotojams paskirtos užduotys (BV= 2,5).

14 lentelė. Respondentų grįžtamojo ryšio darbe sąsajos su pareigomis (n=301)

Pareigos	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Korealiacijos koeficientas (Pearson ir Chi Square)
	Darbe pateikiamos metinės ataskaitos, kaip efektyviai dirba kiekvienas darbuotojas					
Vadovas	28,6%	35,7%	0,0%	28,6%	7,1%	p=0,825 r=0,043
Padalinio vadovas	14,8%	45,7%	5,0%	27,0%	7,4%	
Specialistas	16,6%	34,5%	10,0%	32,1%	6,9%	
Konsultantas	20,5%	35,0%	7,0%	30,4%	7,1%	
Kita	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	
Darbe iš karto gaunama informacija kaip gerai/blogai atliekamos atskiros užduotys						p=0,015 r=0,122
Vadovas	14,3%	28,6%	0,0%	50,0%	7,1%	
Padalinio vadovas	3,7%	22,9%	3,0%	51,9%	18,5%	
Specialistas	17,2%	40,7%	7,0%	33,8%	1,3%	
Konsultantas	20,5%	41,1%	0,0%	30,4%	8,0%	
Kita	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	

14 lentelės tęsinys. Respondentų grįžtamojo ryšio darbe sąsajos su pareigomis (n=301)

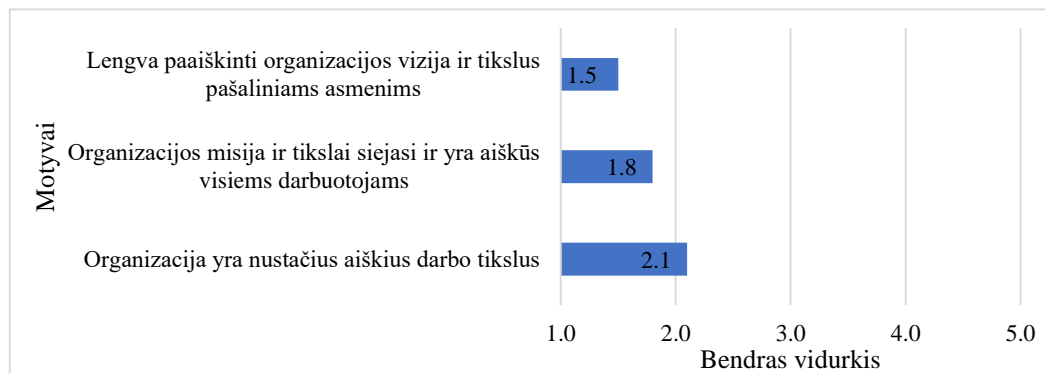
	Darbe vadovai nuolat komunikuoja ir gilinaisi į aplinkybes, kodėl gerai/blogai atliktos darbuotojams paskirtos užduotys.					
Vadovas	39,9%	21,4%	3,0%	28,6%	7,1%	p=0,456 r=0,005
Padalinio vadovas	12,8%	43,1%	7,0%	25,9%	11,1%	
Specialistas	16,6%	36,6%	9,0%	31,6%	6,3%	
Konsultantas	20,5%	41,8%	2,0%	28,6%	7,1%	
Kita	0,0%	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	

15 lentelė. Respondentų grįžtamojo ryšio darbe sąsajos su darbo stažu VMI (n=301)

Darbo stažas VMI	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Koreliacijos koeficientas (Pearson ir Chi Square)
	Darbe pateikiamos metinės ataskaitos, kaip efektyviai dirba kiekvienas darbuotojas					
Iki 1 m.	18,3%	35,6%	10,0%	24,6%	11,5%	p=0,613 r=0,087
2-4 m.	11,2%	47,8%	5,0%	30,7%	5,4%	
5-9 m.	22,4%	32,8%	2,0%	41,8%	1,0%	
10-14 m.	26,7%	40,0%	1,0%	25,7%	6,7%	
15 m. ir daugiau	33,3%	30,3%	3,0%	33,3%	0,0%	
	Darbe iš karto gaunama informacija kaip gerai/blogai atliekamos atskiros užduotys					
Iki 1 m.	22,1%	39,4%	7,0%	23,8%	7,7%	p=0,046 r=0,192
2-4 m.	11,6%	47,3%	6,0%	29,7%	5,4%	
5-9 m.	20,9%	29,9%	9,0%	30,3%	9,9%	
10-14 m.	13,3%	20,0%	4,0%	42,7%	20,0%	
15 m. ir daugiau	0,0%	0,0%	3,0%	10,0%	66,7%	
	Darbe vadovai nuolat komunikuoja ir gilinaisi į aplinkybes, kodėl gerai/blogai atliktos darbuotojams paskirtos užduotys.					
Iki 1 m.	19,2%	42,3%	9,0%	20,8%	8,7%	p=0,846 r=0,003
2-4 m.	20,5%	36,5%	11,0%	23,9%	8,0%	
5-9 m.	13,4%	37,3%	7,0%	34,8%	7,5%	
10-14 m.	26,7%	49,3%	4,0%	13,3%	6,7%	
15 m. ir daugiau	33,3%	32,3%	1,0%	33,3%	0,0%	

Vis gi atlikus statistinius skaičiavimus (žr. 14-15 lentelės), nustatyta, kad informacijos gavimas kaip kokybiškai atliekamos paskirtos užduotys statistiškai reikšmingai skiriasi nuo respondentų užimamų pareigų ir darbo stažo VMI ($p < 0,005$). Kaip parodė rezultatai VMI vadovai ir padalinių (skyrių) vadovai, kurie organizacijoje dirba daugiau nei 10 m. yra labiau motyvuoti, nes jie iš karto, skirtingai nei žemesnes pareigas užimantys ir mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai, gauna informaciją apie paskirtų užduočių atlikimo kokybę ($p = 0,015$; $r = 0,122$). Remiantis gautais rezultatais galima daryti prielaidą, kad grįžtamasis ryšys atlikus užduotis, yra labiau praktikuojamas tarp aukštesnės grandies vadovų, o ne tarp žemesnes pareigas užimančių darbuotojų. Tai įrodo, kad grįžtamojo ryšio nebuvimas trukdo žemesnės grandies VMI darbuotojams įsivertinti pažangą siekiant asmeninių ir organizacinių tikslų. Be to VMI dirbantys

specialistai ir konsultantai, negaudami iš savo vadovų grįžtamojo ryšio, mažiau įsitraukia į savo darbą ir mažiau stengiasi gerinti savo darbo rezultatus, kas turi skirtingą poveikį motyvacijai.



16 pav. Organizacinių tikslų motyvai, lemiantys norą dirbti viešojo sektoriaus organizacijose (n=301)

Siekiant nustatyti ar tikslai yra tiesioginiai žmogaus elgesio reguliatoriai ir ar tikslo pasiekimas sukuria pasitenkinimą ir motyvaciją darbui, respondentų apklausos metu buvo prašoma įvertinti VMI tikslus, kurie turi teigiamos arba neigiamos įtakos darbo motyvacijai (žr. 16 paveikslą). Kaip rodo gauti rezultatai (14 ir 15 lentelės) apklausti respondentai visiškai nesutinka, kad VMI keliami tikslai turi įtakos jų darbo motyvacijai (BV= 1,8). Apklaustųjų teigimu, VMI viziją, misiją ir tikslus sunku paaiškinti pašaliniams asmenims (BV=1,5). Be to organizacijos iškelta vizija ir misija nėra aiškiai suprantama visiems darbuotojams (BV=1,8), o patys tikslai yra nekonkretūs ir neaiškūs ir dažnai dviprasmiški (BV=2,1).

16 lentelė. Organizacinių tikslų, kurie turi įtakos motyvacijai dirbti viešojo sektoriaus organizacijose, priklausomybė nuo pareigų (n=301)

Pareigos	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Korealiacijos koeficientas (Pearson ir Chi Square)	
							Organizacija yra nustačius aiškius darbo tikslus
Vadovas	21,4%	42,9%	0,0%	28,6%	7,1%	p=0,836 r=0,062	
Padalinio vadovas	7,4%	55,6%	0,0%	33,3%	3,7%		
Specialistas	9,7%	51,7%	3,0%	30,1%	5,5%		
Konsultantas	10,7%	41,1%	4,0%	39,8%	4,5%		
Kita	0,0%	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%		
	Organizacijos misija ir tikslai siejami ir yra aiškūs visiems darbuotojams						p=0,725 r=0,022
Vadovas	14,3%	50,0%	4,0%	24,6%	7,1%		
Padalinio vadovas	18,5%	55,6%	2,0%	23,9%	0,0%		
Specialistas	9,7%	46,9%	6,0%	30,6%	6,9%		
Konsultantas	14,3%	44,3%	3,0%	31,3%	7,1%		
Kita	0,0%	98,0%	2,0%	0,0%	0,0%		

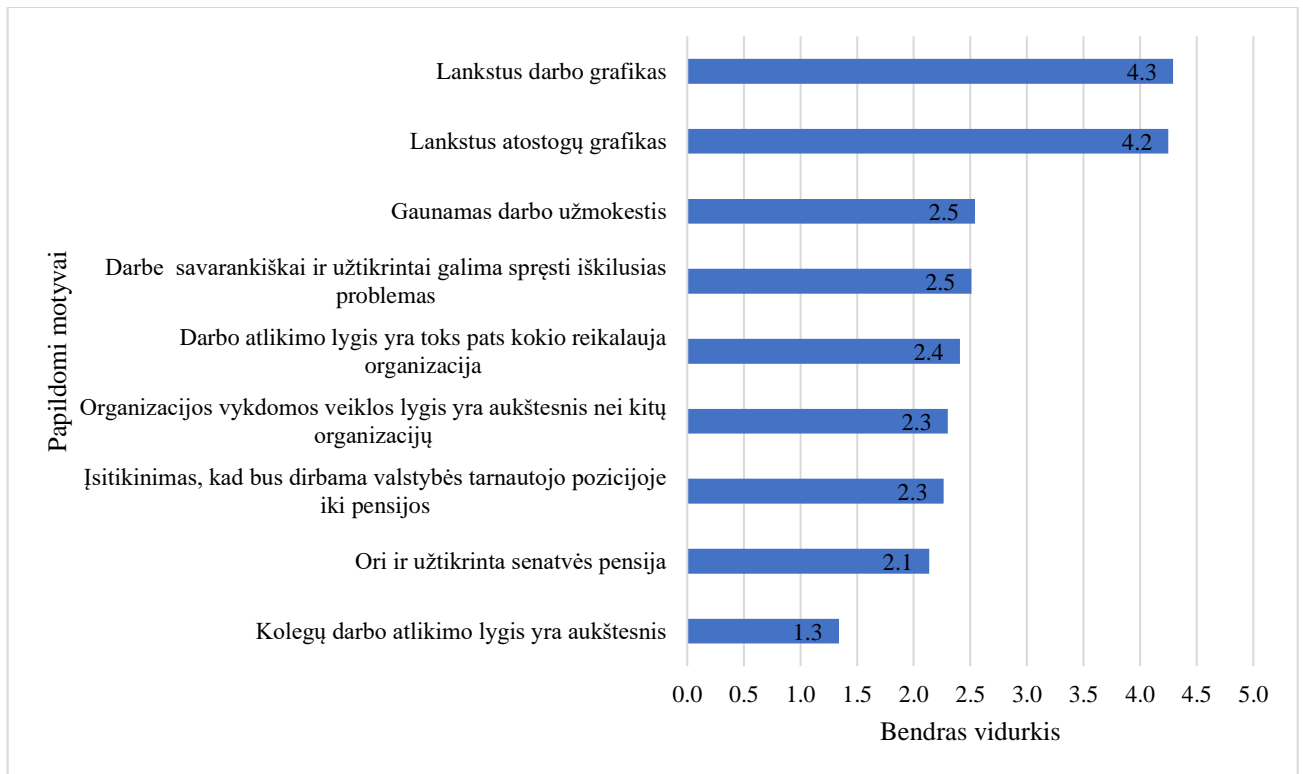
16 lentelės tęsinys. Organizacinių tikslų, kurie turi įtakos motyvacijai dirbti viešojo sektoriaus organizacijose, priklausomybė nuo pareigų (n=301)

	Lengva paaiškinti organizacijos vizija ir tikslus pašaliniam asmeniui					
Vadovas	28,6%	28,6%	2,0%	26,6%	14,3%	p=0,622 r=0,004
Padalinio vadovas	7,4%	47,0%	6,0%	32,1%	7,4%	
Specialistas	14,5%	43,2%	8,0%	31,7%	2,6%	
Konsultantas	16,1%	37,5%	0,0%	40,2%	6,3%	
Kita	0,0%	63,3%	0,0%	36,7%	0,0%	

17 lentelė. Organizacinių tikslų, kurie turi įtakos motyvacijai dirbti viešojo sektoriaus organizacijose, priklausomybė nuo darbo stažo VMI (n=301)

Darbo stažas VMI	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Koreliacijos koeficientas (Pearson ir Chi Square)
	Organizacija yra nustačius aiškius darbo tikslus					
Iki 1 m.	5,8%	51,9%	2,0%	35,5%	4,8%	p=0,145 r=0,067
2-4 m.	9,8%	48,2%	3,0%	32,7%	6,3%	
5-9 m.	16,4%	44,8%	7,0%	28,8%	3,0%	
10-14 m.	13,3%	22,7%	4,0%	53,3%	6,7%	
15 m. ir daugiau	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	
Organizacijos misija ir tikslai siejami ir yra aiškūs visiems darbuotojams						
Iki 1 m.	11,5%	45,2%	0,0%	38,5%	4,8%	p=0,950 r=0,036
2-4 m.	11,6%	50,9%	2,0%	31,3%	4,3%	
5-9 m.	14,9%	46,3%	4,0%	25,9%	9,0%	
10-14 m.	13,3%	60,0%	0,0%	20,0%	6,7%	
15 m. ir daugiau	0,0%	64,6%	2,1%	33,3%	0,0%	
Lengva paaiškinti organizacijos vizija ir tikslus pašaliniam asmeniui						
Iki 1 m.	10,6%	45,2%	6,0%	33,4%	4,8%	p=0,429 r=0,060
2-4 m.	15,2%	38,4%	7,5%	30,0%	8,9%	
5-9 m.	19,4%	40,3%	0,0%	32,8%	7,5%	
10-14 m.	13,3%	40,0%	0,0%	33,3%	13,3%	
15 m. ir daugiau	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	

Kaip matoma 16 ir 17 lentelėse reikšmingų skirtumų tarp apklaustų VMI darbuotojų užimamų pareigų ir darbo stažo nenustatyta ($p > 0,05$). Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad VMI keliami tikslai mažina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir demotyvuoja dirbti geriau. Neaiškūs, abstraktūs ir dviprasmiški tikslai trukdo įvertinti VMI darbuotojų rezultatus, kas turi didelės įtakos darbuotojų demotyvacijai dirbti. Siekiant stiprinti darbuotojų motyvaciją dirbti VMI, reikėtų atidžiai peržiūrėti ne tik organizacinius tikslus, bet ir apsvarstyti apie asmeninių tikslų integravimą į darbuotojų motyvacijos stiprinimo strategiją.

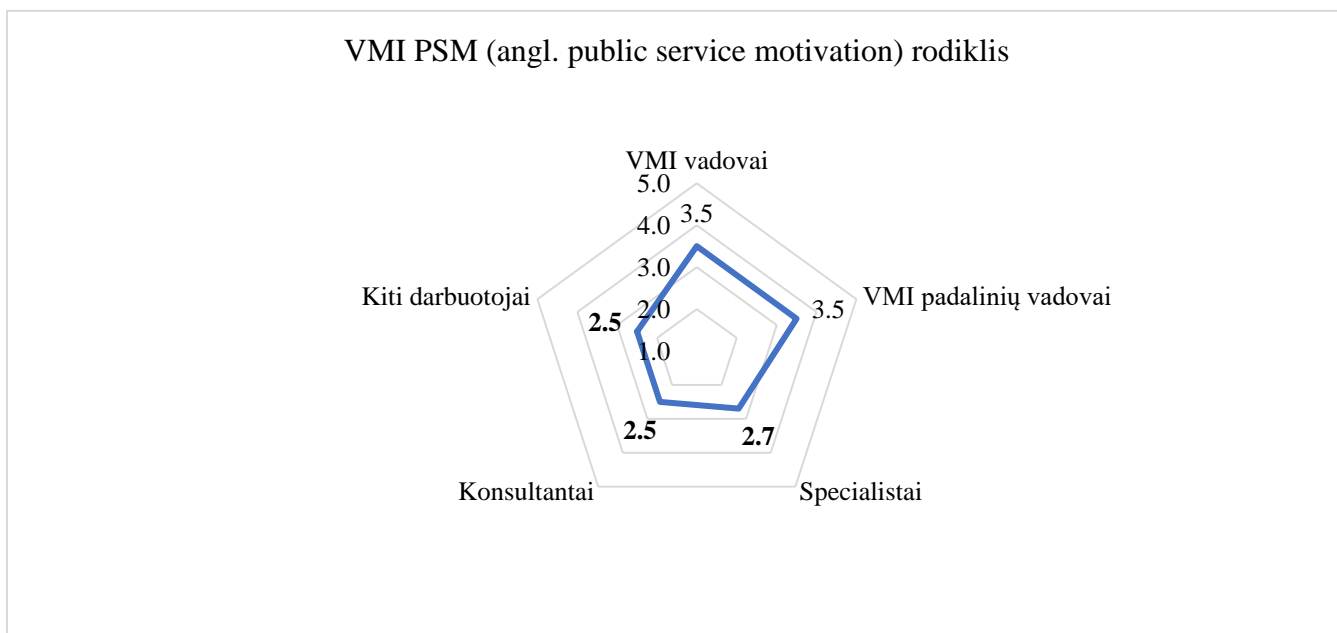


17 pav. Respondentų papildomi motyvai, turintys įtakos VMI darbuotojų motyvacijai (n=301)

Įvertinus papildomus 9 motyvus (žr. 17 pav.), kurie turi įtakos VMI darbuotojų motyvacijai, nustatyta, kad labiausiai apklaustus respondentus motyvuoja lankstūs darbo (BV=4,3) ir atostogų grafikai (BV=4,2), o mažiausiai visi likę motyvai, tokie kaip: aukštesnis kolegų darbo atlikimo lygis (BV=1,3), orios senatvės pensijos užtikrinimas (BV=2,1), įsitikinimas, kad bus dirbama iki senatvės (BV=2,3), darbo atlikimo lygis toks kokio reikalauja organizacija (BV=2,4), savarankiškumas sprendžiant darbe iškilusias problemas (BV=2,5), bei žinoma darbo užmokestis (BV=2,5).

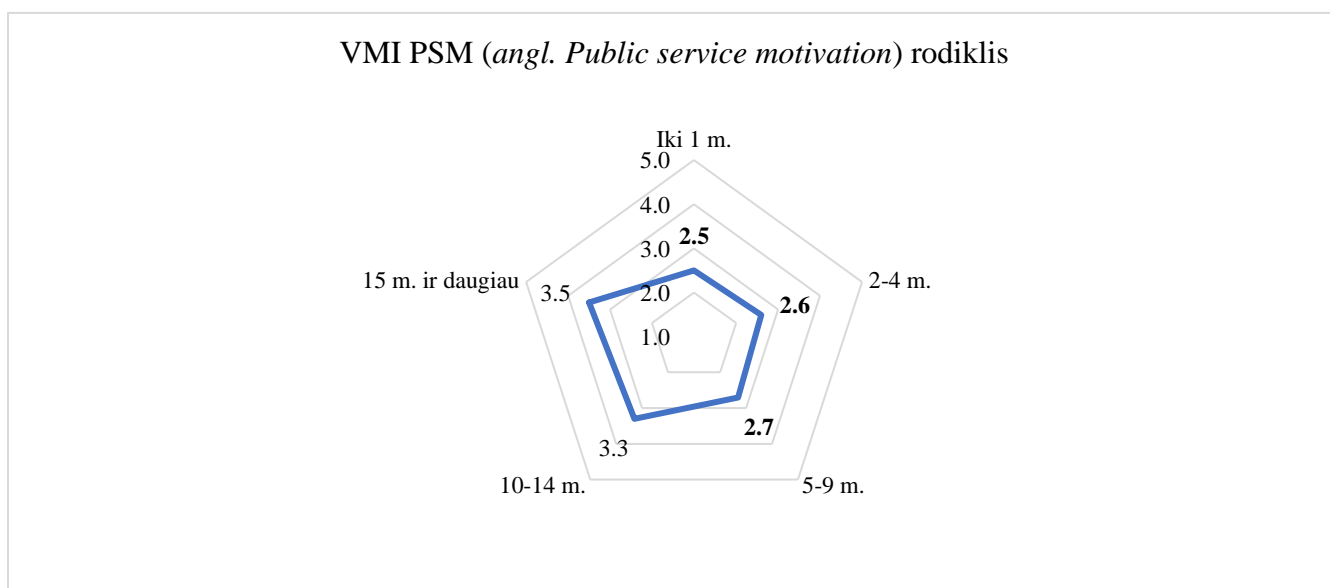
Vertinant įvardintų motyvų priklausomybę nuo darbuotojų užimamų pareigų (16 lentelė) ir darbo stažo nustatyti (žr. 2 priedas, 1 ir 2 lentelės) 4 iš 9 motyvų, kurie vidutiniškai reikšmingai skiriasi nuo pasirinktų kintamųjų. Pirmiausiai tyrimo rezultatai patvirtino faktą, kad vadovus ir padalinių vadovus, dirbančius 10 m. ir daugiau VMI, skirtingai nei specialistus ir konsultantus, labiau motyvuoja darbe suteikta galimybė savarankiškai ir užtikrintai spręsti iškilusias problemas ($p=0,000$; $r=0,547$) ir darbo užmokestis, kurį jie gauna už atliktas darbo funkcijas ($p=0,000$; $r=0,542$). Atlikus statistinius skaičiavimus taip pat nustatyti reikšmingi skirtumai susiję su materialinėmis ir nematerialinėmis naudomis. Tyrimu įrodyta, kad apklaustus vadovus ir padalinio vadovus, dirbančius VMI daugiau nei 10 m., labiau nei žemesnės grandies darbuotojus, turinčius mažesnę darbo stažą VMI, motyvuoja įsitikinimas, kad VMI bus dirbama iki senatvės pensijos ($p=0,000$; $r=0,405$), nes organizacija suteikia orios senatvės socialines

garantijas ($p=0,000$; $r=0,278$). Remiantis gautais rezultatais, galima daryti prielaidą, kad VMI darbuotojams teikiamos materialios ir nematerialios naudos yra labiau orientuotos į vadovaujančias pareigas užimančius asmenis, kurie turi ilgą darbo stažą VMI. Siekiant stiprinti darbuotojų motyvaciją dirbti VMI, reikėtų atidžiai peržiūrėti vidurinės ir žemesnės grandies darbuotojams teikiamų materialinių ir nematerialinių naudų sistemą ir koreguoti ją atsižvelgiant į žemesnės grandies darbuotojų motyvacijos poreikius.



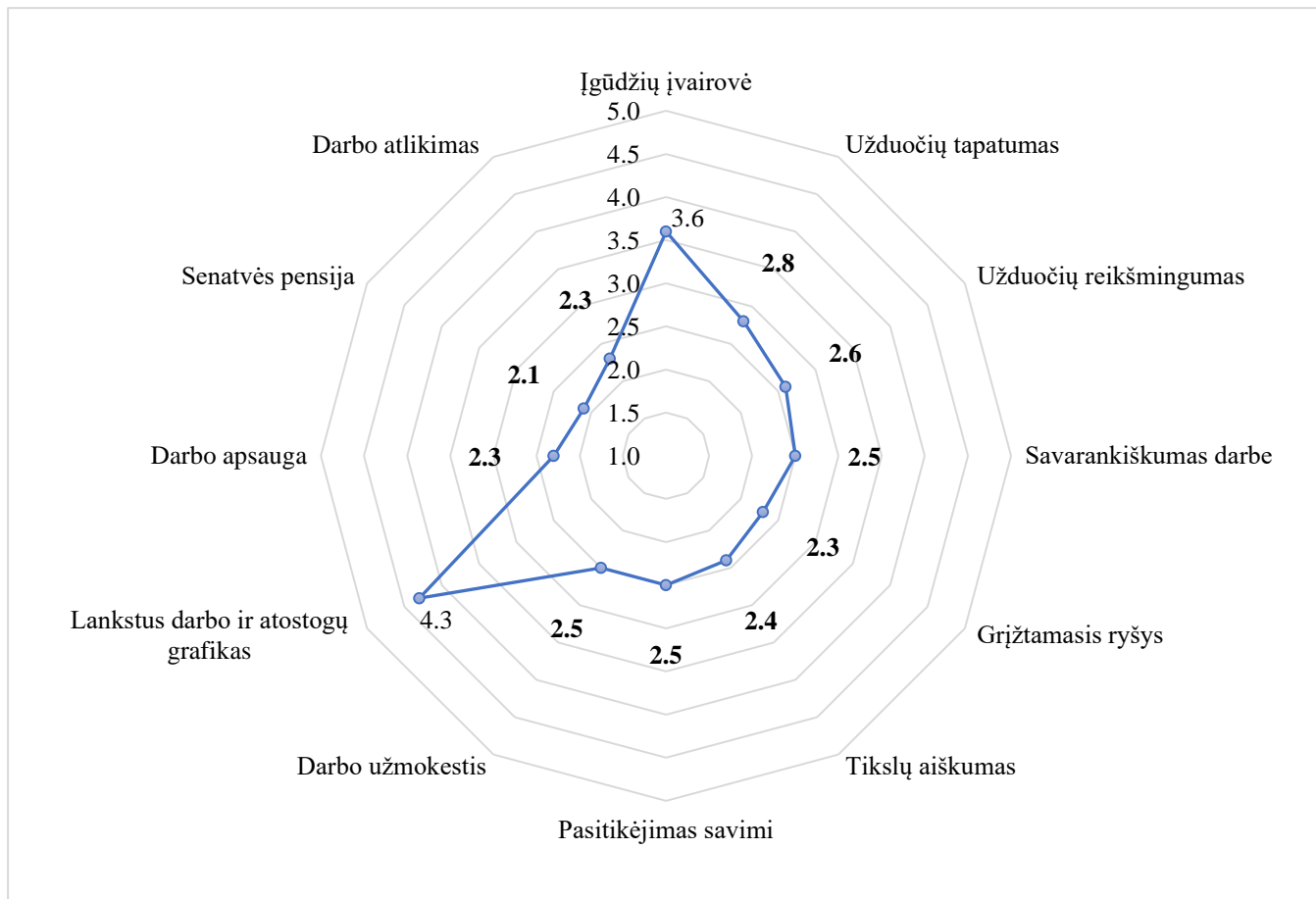
18 pav. PSM rodiklis pagal užimamas pareigas

VMI



19 pav. PSM rodiklis pagal darbo stažą VMI

Įvertinus VMI darbuotojų PSM (angl. public service motivation) rodiklį pagal užimamas pareigas ir darbo stažą (žr. 18 ir 19 pav.) nustatyta, kad VMI darbuotojų motyvacija yra silpna (BV=2,9) ir ją būtina stiprinti. Atsižvelgiant į apskaičiuoto PSM rodiklio rezultatus galima teigti, kad stipriausiai motyvuoti VMI darbuotojai yra didesni nei 10 m. darbo stažą turintys VMI vadovai (BV=3,5) ir padalinių vadovai (BV=3,5), o mažiausiai motyvuoti yra vadovai ir padalinio vadovai (BV=2,5) ir specialistai (BV =2,7), konsultantai (BV=2,5) ir kiti VMI darbuotojai (BV=2,5), turintys darbo stažą iki 9 m. Remiantis gautais rezultatais galime teigti, kad VMI norint stiprinti darbuotojų motyvaciją būtina atsižvelgti į dvi pagrindines darbuotojų kategorijas t.y. žemesnės grandies ir į žemiausią darbo stažą turinčius darbuotojus.



20 pav. VMI darbuotojų motyvacijos stiprinimo sritys

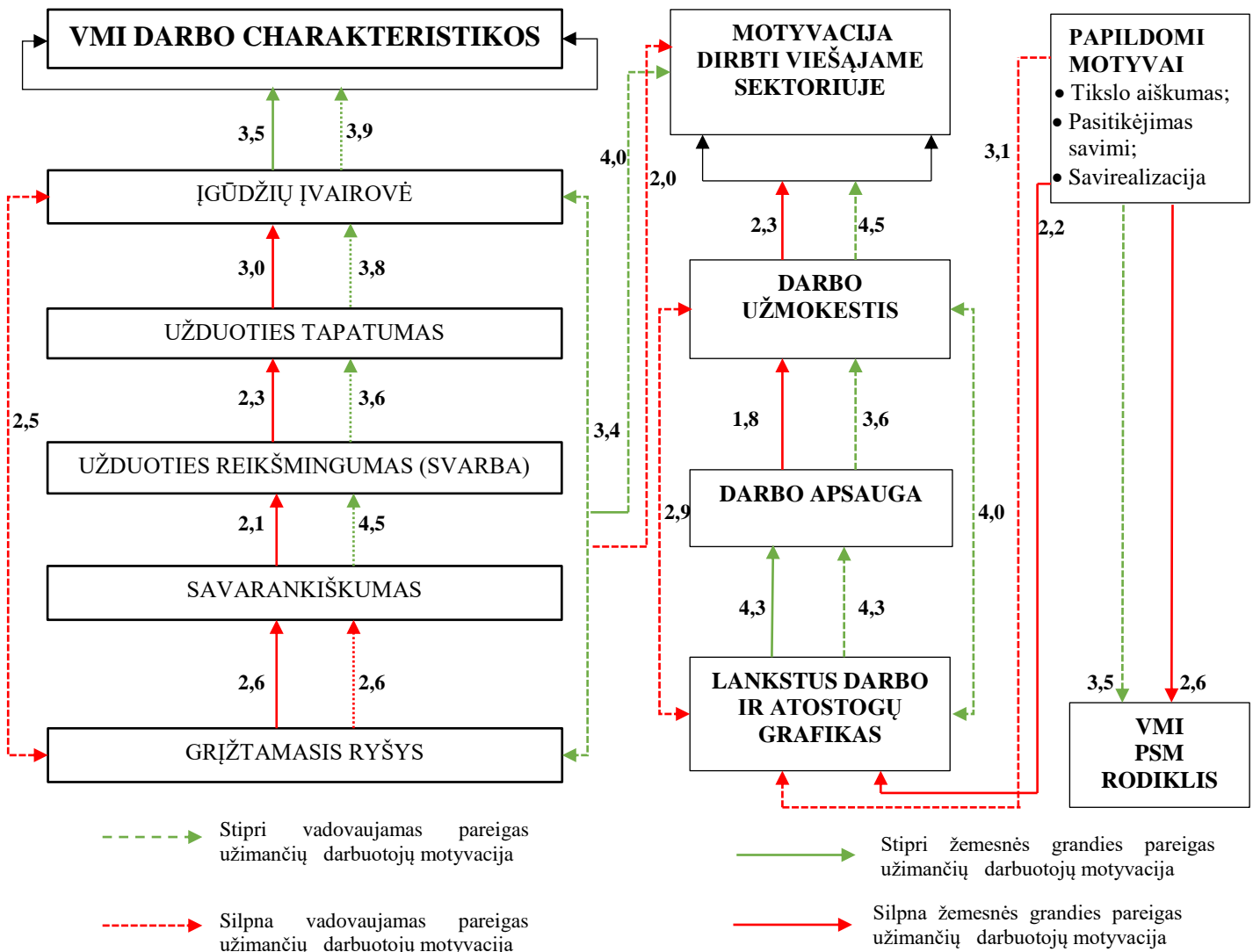
Identifikavus darbuotojų demografines charakteristikas, į kurias labiausiai reikėtų atkreipti dėmesį stiprinant motyvacinę sistemą VMI, buvo svarbu išsiaiškinti, kurias motyvacijos sistemos sritis reikėtų tobulinti, norint sustiprinti silpniausiai motyvuotų darbuotojų motyvaciją. Apibendrinti tyrimo rezultatai

rodo, kad dauguma analizuotų motyvacijos sričių yra pakankamai silpnos ir didžiąją dalį jų būtina stiprinti (BV= 2,7). Iš 12 vertintų motyvų kategorijų, tik dvi motyvų kategorijos yra stiprios. VMI darbuotojus labiausiai motyvuoja lankstus darbo ir atostogų grafikas (BV=4,3) ir įgūdžių įvairovė, kurią galima pritaikyti dirbant VMI (BV=3,6). Visos kitos motyvacinės sistemos sritys yra silpnos ir būtina ieškoti būdų, kaip jas stiprinti. Norint stiprinti darbuotojų motyvaciją dirbti VMI pirmiausia būtina atsižvelgti į nematerialių naudų kūrimą. VMI būtina daugiau dėmesio skirti senatvės pensijų (BV=2,3) ir darbo apsaugos naudų kūrimui ir transliavimui darbuotojų atžvilgiu (BV=2,3). Taip pat svarbu stiprinti ir darbo atlikimo motyvus t.y. dalintis su darbuotojais kokio lygio organizacija yra bendrame rinkos kontekste ir kokią vertę organizacijai sukuria darbuotojai, kad būtų pasiektas šis rezultatas. Dar viena labai silpna VMI motyvacinės sistemos sritis yra grįžtamojo ryšio nebuvimas tarp vadovo ir žemesnės grandies darbuotojo (BV=2,3). Šią sritį būtina stiprinti ne tik per metines, asmenines darbuotojų efektyvumo vertinimo ataskaitų rengimą, bet ir per nuolatinės komunikacijos tarp įmonės darbuotojų skatinimą. Taip pat norint sustiprinti VMI motyvacinę sistemą būtina daugiau dėmesio skirti organizacijos tikslų išgryninimui, pasitikėjimo savimi ir darbuotojų savarankiškumo priimant sprendimus, skatinimui. Kaip rodo tyrimo rezultatai norint sustiprinti VMI darbuotojų motyvaciją, būtina daugiau dėmesio skirti darbuotojams pavestų užduočių tapatumui (BV=2,8) ir reikšmingumui (BV=2,6). Šios dvi motyvų kategorijos ypatingai svarbios norint sustiprinti pasitikėjimą darbuotojais pavedant atlikti jiems paskirtas užduotis iki galo. Šis faktorius labiau motyvuotų darbuotojus žingeidumo ir gėrio kūrimo visuomenei kontekste.

3. VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS DARBO STIPRINIMO TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS

Išanalizavus Lietuvos Valstybinės mokesčių inspekcijos (*toliau VMI*) darbuotojų motyvacijos vertinimo rezultatus paaiškėjo, kad ne visi PSM (angl. *Public service motivation*) metodikoje atrinkti motyvai turi teigiamos įtakos VMI darbuotojų motyvacijai. Šis faktas įrodo, kad darbuotojų motyvaciją VMI būtina stiprinti.

Siekiant stiprinti VMI darbuotojų motyvaciją, buvo panaudotas teorinis viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų stiprinimo modelis (žr. 1.4. poskyris), kuriuo remiantis žemiau pateiktas modifikuotas VMI organizacijai pritaikytas darbuotojų motyvacijos stiprinimo modelis.



21 pav. VMI darbuotojų motyvacijos stiprinimo modelis

Nors mokslinėje literatūroje teigiama, kad norint stiprinti viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvaciją būtina atsižvelgti į darbo charakteristikas ir jų tobulinimą (Purc ir Laguna 2019; Miao ir kt. 2018; Lloyd ir Mertens 2018; Yurtkoru ir kt. 2017; Ritz, Neuman ir Vandenabeele 2016; Tricomi ir DePasque 2016; Kim 2016; Johari ir Yahya 2016; Vandenabeele ir Van Loon 2015; Paarlberg ir Lavigna 2015; Burgers ir kt. 2015), tačiau nei viename iš analizuotų tyrimų neaptinkama korelacijų tarp viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų užimamų pareigų, darbo stažo ir minėtų darbo charakteristikų. Kaip parodė atliktas VMI tyrimas, nors bendraja prasme darbo motyvacija organizacijoje yra silpna, tačiau ne visų pareigybių darbuotojams jos stinga. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galime teigti, kad norint stiprinti darbuotojų motyvaciją VMI pirmiausia būtina atsižvelgti į dvi pagrindines, motyvacijos atžvilgiu silpnas darbuotojų kategorijas t.y. žemesnės grandies ir į žemiausią darbo stažą turinčius darbuotojus (žr. 21 pav.)

Kaip matome VMI darbuotojų motyvacijos stiprinimo modelyje, labiausiai reikėtų atsižvelgti į grįžtamojo ryšio skatinimą tarp vadovų ir žemesnės grandies darbuotojų. Šią sritį būtina stiprinti ne tik per metines, asmenines darbuotojų efektyvumo vertinimo ataskaitų rengimą, bet ir per nuolatinės komunikacijos tarp įmonės darbuotojų skatinimą. Atlikto tyrimo rezultatai patvirtino Miao ir kt. (2018) atlikto tyrimo rezultatus, kad teigiami atsiliepimai apie atliktas užduotis labiau skatintų vidinę motyvaciją organizacijoje. Vadovui pasiūlius netikėtą teigiamą paskatinimą darbuotojui ir pateikus grįžtamąjį ryšį apie darbuotojo atliktą užduotį, tikėtina gali padidėti vidinė darbuotojų motyvacija (Miao ir kt. 2018, 80). Šis grįžtamasis ryšys padeda žmonėms jaustis kompetentesniais, o tai yra vienas iš pagrindinių asmeninio augimo poreikių.

Atliktas tyrimas taip pat parodė VMI motyvacinės sistemos spragas, kurios neleidžia VMI darbuotojams atskleisti savo turimų įgūdžių ir žinių vykdomoje veikloje. Liu ir Perry (2016) savo tyrimu teigė, kad tirtos viešojo sektoriaus organizacijos įgūdžių įvairovę ir kompetencijų išnaudojimą laiko vienais pagrindinių motyvų, skatinančių dirbti organizacijoje. Tačiau mūsų atliktas tyrimas šias išvalgas dalinai paneigė. Kaip parodė gauti tyrimo rezultatai, įgūdžių įvairovė ir kompetencijų išnaudojimas labiau yra būdingas vadovaujamas pareigas užimantiems darbuotojams, o ne eiliniams specialistams ir konsultantams, kurie turi paskirtas konkrečias užduotis, kurioms nereikalingos papildomos kompetencijos.

Dar viena motyvacinės sistemos sritis, kurią būtina stiprinti VMI, žemesnės grandies darbuotojų atžvilgiu, yra paskirtų užduočių tapatumas ir reikšmingumas. Ritz, Neuman ir Vandenabeele (2016) ir Tricomi ir DePasque (2016) atliktuose tyrimuose pateiktos mokslinės išvalgos, kuriomis teigiama kad

visoms viešojo sektoriaus organizacijoms darbų užbaigimas iki galo, atliekamų užduočių eiliškumas, atlikto darbo svarba ir jų poveikis visuomenei yra svarbūs darbo motyvacijos rodikliai darbuotojams. Tačiau mūsų atliktas tyrimas paneigė šias prielaidas. Kaip parodė gauti tyrimo rezultatai, VMI darbuotojus, dirbančius trumpą laiko tarpą VMI šie motyvai neskatina dirbti geriau. Be to šios socialinės vertybės yra nesiekiamos jauniems, mažą darbo stažą turintiems specialistams. Norint skatinti jaunas, mažą darbo stažą turinčius specialistus ir konsultantus motyvuoti dirbti geriau ir efektyviau, būtina sukurti vertybių sistemą ir pritaikyti ją visam VMI kolektyvui.

Viena iš esminių motyvacinės sistemos sričių, kurią vienareikšmiškai taip pat būtina stiprinti VMI, yra žemos grandies darbuotojų savarankiškumo skatinimas. Kumar (2015) atliktas tyrimas, patvirtino faktą, kad viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojui duodama savarankiška laisvė atlikti užduotį yra labai svarbus faktorius norint stiprinti jo motyvaciją dirbti. Visgi mūsų tyrimas įrodė, kad VMI darbuotojai, užimantys nevadovaujančias pareigas ir turintys mažesnę darbo stažą yra labiau kontroliuojami ir savarankiškumo laisvė jiems yra nesuteikiama. Tai reiškia, kad VMI vis dar vyrauja biurokratinis valdymas pagal taisykles, kurios ypatingai silpnina žemesnių pareigų darbuotojų motyvaciją.

Motyvaciją dirbti viešojo sektoriaus organizacijose žemesnės grandies darbuotojams taip pat neigiamos įtakos turi ir nepakankamos darbo apsaugos bei žemo darbo užmokesčio motyvai. Tai reiškia, kad VMI būtina peržiūrėti darbuotojams suteikiamų materialių ir nematerialių naudų sąrašą ir sukurti jų taikymo metodikas.

Vertinant darbo atlikimo kokybę, kuri grindžiama darbuotojų motyvacija dirbti, galima vienareikšmiškai teigti, kad ji yra vidutiniškai silpna.

„VMI darbuotojų motyvacijos stiprinimo modelio“ praktinė svarba atsiskleidžia tiek Lietuvos viešojo sektoriaus vyriausybinėms, tiek nevyriausybinėms organizacijoms. Pateiktas modelis leido įvertinti organizacijose dirbančių asmenų motyvaciją bei nustatyti, kaip vertinami konkretūs modelio kintamieji, koks konkrečių modelio kintamųjų ryšys su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir motyvacija. Šis modelis galėtų būti įtrauktas į VMI žmogiškųjų išteklių valdymo planą, kuris padėtų nustatyti, kokių priemonių reikėtų imtis, kad VMI dirbančių darbuotojų motyvacija būtų sustiprinta. Taigi, modelio pagalba investicijos būtų paskirstomos tikslingai, taip išvengiant išlaidų kintamiesiems, kurie neturi įtakos viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos stiprinimui.

Svarbu pažymėti, kad „VMI darbuotojų motyvacijos stiprinimo modelis“ neapsiriboja Lietuva. Modelio taikymo galimybės plačiai atsiveria užsienio viešojo sektoriaus organizacijoms. Užsienio šalių viešojo sektoriaus organizacijos taikydamos „VMI darbuotojų motyvacijos stiprinimo modelį“ galėtų

išgryninti motyvus, kuriuos reikia stiprinti norint padidinti darbuotojų motyvaciją dirbti. Šiuo atveju, modelio dėka ne tik viešojo sektoriaus organizacijos galėtų padidinti darbuotojų motyvaciją bet ir užtikrinti organizacijų veiklos rezultatų gerėjimą ir ekonominę naudą ne tik organizacijai, bet ir valstybei.

Apibendrinant modelio taikymo praktikoje galimybes galima teigti, kad pateiktas empiriniu tyrimu patikrintas modelis teiks naudą užsienio ir Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijoms bei taps palankiu ir stipriu įrankiu išmatuoti šio sektoriaus darbuotojų motyvaciją.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus darbuotojų motyvacijos sampratą ir teorijas galime apibrėžti, kad išskirtinos dviejų rūšių motyvacijos: vidinė ir išorinė. Vidinė motyvacija grindžiama su nematerialia nauda, vidiniais išgyvenimais, vertybėmis ir atlikto darbo poveikiu aplinkai, o išorinė motyvacija siejama su materialia nauda, kurią gauna asmuo už atliktą darbą. Nors motyvacija apibrėžiama skirtingai, tačiau sutariama dėl to, kad motyvacija yra vidinis jausmas, verčiantis asmenį atlikti užduotį be jokio išorinio spaudimo

2. Išanalizavus viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos ypatumus nustatyta, kad tokie darbo elementai kaip įgūdžių įvairovė, užduoties tapatumas, užduoties reikšmingumas (svarba), savarankiškumas ir grįžtamasis ryšys teigiamai arba neigiamai įtakoja viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją. Darbuotojų motyvacija stiprėja tada, kai jų darbas atliekamas nuo pradžios iki galo, jis apima įvairias veiklas, jis daro įtaką aplinkinių žmonių gerovei, darbas atliekamas laisvai be jokių suvaržymų ir kai gaunamas grįžtamasis ryšys apie atlikto darbo efektyvumą. Priešingai motyvacija silpnėja, kai bent vienas iš įvardintų poreikių yra nepatenkinamas.

3. Sukurtas darbuotojų motyvacijos stiprinimo teorinis modelis apima dvi motyvacijos vertinimo veiksmų kategorijas. Pirma kategorija apima viešojo sektoriaus darbo specifines charakteristikas turinčias įtakos darbuotojų motyvacijai ir antra kategorija apima bendrąsias tik viešajam sektoriui būdingas charakteristikas. Abi šios veiksmų kategorijos turi įtakos darbuotojų tikslų aiškumui, pasitikėjimui savimi ir savirealizacijai. Visi įvardinti kontroliniai kintamieji vienareikšmiškai turi įtakos motyvacijai atlikti priskirtus darbus. Iš viso modelį sudaro 12 motyvų kategorijų, kurios apima 26 motyvus, būdingus viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijai vertinti.

4. Įvertinus VMI darbuotojų motyvaciją galima daryti išvadą, kad ji yra silpna ir ją būtina stiprinti. Nustatyta, kad norint stiprinti darbuotojų motyvaciją VMI pirmiausia būtina atsižvelgti į dvi pagrindines, motyvacijos atžvilgiu silpnas darbuotojų kategorijas t. y. į žemesnės grandies ir žemiausią darbo stažą turinčius darbuotojus. VMI labiausiai reikėtų stiprinti grįžtamąjį ryšį tarp vadovų ir žemesnės grandies darbuotojų, asmenų turimų įgūdžių ir žinių išnaudojimą vykdomoje veikloje, vertybių sistemą ir jos pritaikymą darbo aplinkoje, darbuotojų laisvės ir savarankiškumo puoselėjimą vykdant paskirtas užduotis, darbo apsaugą ir jos kuriamą naudą darbuotojams ir darbo užmokesčio sistemą. Sukurtas modelis galėtų būti VMI žmogiškųjų išteklių valdymo plano dalis, kuri padėtų nustatyti, kokių priemonių reikėtų imtis, kad VMI dirbančių darbuotojų motyvacija būtų sustiprinta.

REKOMENDACIJOS

Atlikus tyrimą ir nustatčius motyvacinės sistemos spragas rekomenduojama VMI vadovybei suderinus su Finansų ministerijos ministru paskirti atsakingus asmenis už darbuotojų motyvaciją siekiant įgyvendinti siūlomas rekomendacijas:

1. Sukurti žmogiškųjų išteklių motyvacijos planą, atsižvelgiant į „VMI motyvacijos modelį“. Tai leis organizacijai efektyviau didinti darbuotojų motyvaciją.

2. Įtraukti PSM (angl. Public service motivation) rodiklį į žmogiškųjų išteklių valdymo planą, ir jį kiekvienais metais išmatuoti. Ši priemonė leis organizacijai žinoti, kiek stipriai yra motyvuoti darbuotojai ir kur reikia stengtis norint gerinti darbuotojų motyvaciją dirbti geriau ir siekti aukštesnių darbo rezultatų

3. Peržiūrėti darbuotojų motyvacinę sistemą ir įtraukti į ją materialinių ir nematerialinių naudų sąrašą, skirtą motyvuoti darbuotojus. Tai leis organizacijos darbuotojams efektyviau siekti ne tik asmeninių, bet ir organizacijos tikslų.

4. Įvesti privalomą grįžtamojo ryšio sistemą tarp vadovų ir žemesnės grandies darbuotojų. Grįžtamojo ryšio atsiradimas leis darbuotojams įsivertinti pažangą siekiant asmeninių ir organizacinių tikslų. Be to, grįžtamasis ryšys skatins didesnę darbuotojų įsitraukimą į savo darbą ir padės darbuotojams gerinti savo darbo rezultatus

5. Pakeisti biurokratinio valdymo ir taisyklių režimą į demokratinį valdymą, grindžiamą pasirinkimo ir saviraiškos laisve atliekant paskirtas užduotis. Tai leis darbuotojams jaustis organizacijoje laisviau ir užtikrinčiau dėl savo vykdomų veiklų.

6. Skiepyti darbuotojams darbo apsaugos valstybinėje tarnyboje privalumus. Tai leis darbuotojams labiau suprasti kokią jie tikrą naudą gauna dirbdami valstybės tarnyboje ir ko netektų jei pasirinktų privataus sektoriaus organizaciją.

7. Ieškoti priemonių, kaip būtų galima padidinti darbuotojų darbo užmokestį. Pvz.: papildomai įtraukti darbo valandų už netiesioginį dalyvavimą VMI sprendimų priėmimo procesuose.

8. Peržiūrėti organizacijos viziją, misiją ir tikslus ir pateikti juos VMI strategijoje, kad jie būtų aiškūs, nedviprasmiški ir lengvai suprantami tiek darbuotojams, tiek aplinkiniams. Aiškesni tikslai leis darbuotojams žinoti, ko iš jų tikimasi ir kaip jie iš tiesų prisideda prie organizacijos bendro rezultato siekimo.

LITERATŪRA

1. Arieli S., Tenne-Gazit O. 2017. „Values and behavior in a work environment: taking a multi-level perspective“ in Values and behavior“. *Taking a cross-cultural perspective*. eds. Roccas S., Sagiv L. (Berlin: Springer;), 115–141
2. Bakker Arnold B. 2015. „A Job Demands–Resources Approach to Public Service Motivation“. *Public Administration Review*, 75(5): 723-732
3. Burgers Christian, Eden Allison, Engelenburg Melisande, Buningh Sander. 2015. „How feedback boosts motivation and play in a brain-training game“. *Computers in Human Behavior*, 48 (4): 94-103
4. Camilleri E. 2017. „Antecedents Affecting Public Service Motivation“. *Personnel Review*, 36(3), 356-377
5. Casev Philippa, Sparks Paula, Pavey Louisa. 2015. „Identity appropriateness and the structure of the theory of planned behaviour“. Žiūrēta 2020 m. rugpjūčio 18 d. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/bjso.12115>
6. Christensen Robert K. ir Wright Bradley E. 2015. „The Effects of Public Service Motivation on Job Choice Decisions: Exploring the Contributions of Person-Organization Fit and Person-Job Fit“. Žiūrēta 2020 m. rugpjūčio 15 d. https://www.researchgate.net/publication/228343093_The_Effects_of_Public_Service_Motivation_on_Job_Choice_Decisions_Exploring_the_Contributions_of_Person-Organization_Fit_and_Person-Job_Fit
7. Christensen Robert K., Paarlberg Laurie, Perry James L. 2017. „Public Service Motivation Research: Lessons for Practice“. *Public administration review*, 77(4): 529-542
8. Dobre Ovidiu-Iliuta.2013. „Employee motivation and organizational performance“. *Review of Applied Socio- Economic Research*, 5(1):53-60
9. Europos komisija. 2018. Online Executive Summary: Employment and Social Developments in Europe 2018. Žiūrēta 2020 m. rugpjūčio 12 d. https://ec.europa.eu/employment_social/empl_portal/publications/Esde2018/index.html
10. Europos Komisija.2019. „Final report of the high level group of experts on pensions“. Žiūrēta 2020 m. rugpjūčio 18 d. <https://ec.europa.eu/transparency/regexpert/index.cfm?do=groupDetail.groupMeetingDoc&do cid=38547>

11. French, P. Edward., and Emerson Melisa. C. 2014. „Assessing the Variations in Reward Preference for Local Government Employees in Terms of Position, Public Service Motivation, and Public Sector Motivation.“ *Public Performance & Management Review*, 37 (4): 552-576.
12. Goyal Parvesh Kumar. 2015. „Motivation: Concept, Theories and practical implications“ *CASIRJ* 6(8): 71-78
13. Hendijani Rosa, Bischak Diane, Arvai Joseph, Dugar Subhasish. 2016. „Intrinsic motivation, external reward, and their effect on overall motivation and performance“. *Hum Perform*, 29(4): 251–274
14. Yurtkoru E. Serra, Bozkurt Tulay, Bekta Fatos, Ahmed Mahir Jibril, Kola Vehap. 2017. „Application of goal setting theory“. *PressAcademia Procedia (PAP)*, 3(1): 796-801
15. Jung Chan Su ir Rainey Hal G. 2010. „Organizational Goal Characteristics and Public Duty Motivation in US Federal Agencies“ *Review of Public Personnel Administration*, 31(1): 28-47.
16. Johari Johanim ir Yahya Khulida Kirana. „Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants“. *European Journal of training and development*, 40 (7): 554-575
17. Jung Chan Su ir Ritz Andrian. 2014. „Goal Management, Management Reform, and Affective Organizational Commitment in the Public Sector.“ *International Public Management Journal* 17 (4): 463-492.
18. Kariackaitė Deimantė. 2016. „Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje“. Žiūrėta 2020 m. 2020 m. rugpjūčio 16 d. http://elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf
19. Kian Tan Shen, Yusoff Wan Fauziah Wan, Rajah Sivan. 2014. „Job satisfaction and motivation: what are the difference among these two?“ *European Journal of Business and Social Sciences*, 3 (2): 94-102.
20. Kim Seyung Hyun ir Kim Sangmook. 2016. „Social Desirability Bias in Measuring Public Service Motivation“ *International Public Management Journal*, 19(3): 293-319.
21. Koppell Jonathan and Auer Jennifer Claire. 2012. „Is There a Spirit of Governance?“ *Public Administration Review*, 72(1): 24-33.
22. Kumar Dhanonjoy. 2015. „Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in Public and Private Organization“. *Quarterly Journal of Management Development*, 46(3), p. 1-10.
23. Lee Michael T. ir Raschke Robyn L. 2016. „Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach“. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3): 162-169

24. Liu, Bangcheng ir Perry James. L. 2016. „The psychological mechanisms of public service motivation: A two-wave examination“. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1): 4–30.
25. Lloyd Robert ir Mertens Daniel. 2018. „Expecting More Out of Expectancy Theory: History Urges Inclusion of the Social context“. *International management review*, 14(1): 28-43
26. Miao Qing, Nathan Eva, Newman Alexander ir Schwarz Gary. 2018. „Public service motivation and performance: The role of organizational identification“. *Journal of Public Money & Management*, 39(2): 77-85
27. Mutonyi Barbara Rebecca, Slåtten Terje ir Lien Gudbran. 2020. "Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from Norway", *International Journal of Public Leadership*, 16 (2): 175-197
28. Nduka Obiekwe. 2016. „Employee motivation and performance“. Doctoral Thesis, Central University of applied sciences. <https://core.ac.uk/download/pdf/80992496.pdf>
29. Neumann Oliver ir Ritz Adrian. 2015. „Public service motivation and rational choice modelling“. *Public money & Management*, 35(5), 365-370.
30. Ogolo John. 2016. „Equity theory of motivation and work performance in selected South East Universities“. Žiūrēta 2020 m. rugpjūčio 17 d. https://www.researchgate.net/publication/337893583_EQUITY_THEORY_OF_MOTIVATION_AND_WORK_PERFORMANCE_IN_SELECTED_SOUTH_EAST_UNIVERSITIES
31. Ondabu Ibrahim Tirimba. 2015. „A Theory of Human Motivation: The Tirimba Grouping Theory of Motivation“. *SOP transaction on economic research*, 1(1): 16-21
32. Purc Ewelina ir Laguna Mariola. 2019. „Personal Values and Innovative Behavior of Employees“. Žiūrēta rugpjūčio 18 d. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6482311/#ref10>
33. Paarlberg Laurie E. and Lavigna Bob. 2015. „Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving individual and organizational performance“ *Public Administration Review*, 70(5): 710-718.
34. Rainey Hal G. 2010. „Goal ambiguity and the study of American Bureaucracy.“ In *The Oxford Handbook of American Bureaucracy*, edited by Durant, R. F., 231-251. New York et al.: Oxford University Press.
35. Rybnicek Robert, Bergner Sabine ir Gutschelhofer, Alfred. 2017. How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland’s need theory. *Review of Managerial Science*, 8(1): 1-40.

36. Ritz Adrian, Neumann Oliver ir Vandenabeele Wouter. 2016. „Motivation in the Public Sector“. Žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 12 d. https://www.researchgate.net/publication/309740606_Motivation_in_the_Public_Sector
37. Ritz Adrian, Brewer A., ir Neumann Oliver. 2016. „Public Service Motivation - A Systematic Literature Review and Outlook.“ *Public Administration Review Early View*: 1-13
38. Salem Mohamed. 2015. „Employee motivation importance in the performance management process“. *Journal of Management*, 7(1): 1-50.
39. Steijn Bram. 2016. „Public Service Motivation“. Žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 17 d. https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-3-319-31816-5_43-1
40. Tan Shen Kian, Yusoff Fauziah Wan, Rajah Sivan. 2014. „Job Satisfaction and motivation: what are the difference among these two?“. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3 (2): pp 94-102
41. Thpanorama. 2019. „Pirminiai ir antriniai žmogaus poreikiai yra savybės ir pavyzdžiai“. Žiūrėta Žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 16 d. <https://lt.thpanorama.com/articles/psicologa/necesidades-primarias-y-secundarias-del-ser-humano-caractersticas-y-ejemplos.html>
42. Tricomi Elizabeth ir DePasque Samantha (2016). „The Role of Feedback in Learning and Motivation“ *Research Gate*, 19 (1): 175-202.
43. Vanagas Ramūnas, Rakšnys Adomas Vincas. 2014. „Motyvacija viešajame sektoriuje – motyvacinių alternatyvų teorinės įžvalgos Maslowo poreikių hierarchijos kontekste“. *Viešoji politika ir administravimas*, 13 (2): 318–330.
44. Vandenabeele, W. and Van Loon, N. 2015. „Motivating employees using public service. In Perry, J. L. and Christensen, R. K. (Eds), *Handbook of Public Administration (Jossey-Bass)*, pp. 353–366.

Sinkevičienė L. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos darbui stiprinimas: Valstybinės mokesčių inspekcijos atvejo analizė / Viešojo administravimo magistrinis darbas. Vadovas pr. doc. A. Stasiukynas. - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2021.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos darbui stiprinimo aspektai. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu aptariama darbuotojų motyvacijos samprata. Nagrinėjama darbuotojų motyvacijos teorija, darbuotojų motyvavimo ypatumai ir teorinis motyvacijos stiprinimo modelis viešojo sektoriaus organizacijose. Antroje darbo dalyje pateikiama atliekamo tyrimo metodologija, įvardijamas tikslas - nustatyti priemones, skirtas VMI darbuotojų motyvacijos stiprinimui. Trečioje darbo dalyje analizuojami viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos darbui stiprinimo ypatumai. Nustatyti VMI darbuotojų motyvuojantys ir demotyvuojantys faktoriai, pateikiamas priemonių sąrašas. Pagal gautus tyrimo rezultatus pateikiami siūlymai ir išvados.

Pagrindiniai žodžiai: motyvacija, viešasis sektorius, motyvacijos skatinimas, stiprinimo modelis, VMI, organizacija.

Sinkevicienė L. Strengthening public sector employees' motivation for work: State Tax Inspectorate case analysis / Master work of public administration. Head assoc. prof. A. Stasiukynas. Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Management and Business, 2021.

ANNOTATION

In the final work of the Master, to analyse the aspects of strengthening the motivation of public sector employees for work. In the first part of the work, the concept of motivation of employees is discussed from the theoretical point of view. The theory of employee motivation, employee motivation peculiarities and theoretical model of strengthening motivation in public sector organisations is analysed. The second part of the work presents the methodology of the ongoing research and defines the aim – to establish measures aimed at strengthening motivation of the employees of the STI. The third part of the work analyses the peculiarities of strengthening public sector employees' motivation for work. Motivating and demotivating factors, of the STI employees are set, and a list of measures is provided. According to the results obtained, from the study, proposals and conclusions shall be submitted.

Key words: motivation, public sector, motivation promotion, model of strengthening, STI, organisation.

Sinkevičienė L. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos darbu stiprinimas: Valstybinės mokesčių inspekcijos atvejo analizė / Viešojo administravimo magistrinis darbas. Vadovas pr. doc. A. Stasiukynas. - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2021.

SANTRAUKA

Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos darbo stiprinimo Valstybinėje mokesčių inspekcijoje tema aktuali, nes viešųjų paslaugų teikimas ir jų kokybė labai priklauso nuo žmogiškųjų išteklių, o darbuotojų motyvacija yra lemiamas veiksnys teikiant viešąsias paslaugas ir užtikrinant viešojo sektoriaus darbo kokybę. Naujausių mokslinių tyrimų Lietuvoje, kuriais būtų atsakoma į probleminį klausimą dėl poveikio darbuotojų motyvacijai ir kaip didinti viešojo sektoriaus darbuotojų darbo motyvaciją, trūksta. Darbo tikslas - ištirti Valstybinės mokesčių inspekcijos darbuotojų motyvacijos darbu stiprinimą, išnagrinėti darbuotojų motyvacijos teorines prielaidas, išanalizuoti ir suformuoti teorinį darbuotojų motyvavimo stiprinimo modelį. Įvertinus pateikti išvadas ir darbuotojų motyvacijos stiprinimo priemonių sąrašą. Ištirtos VMI motyvacijos darbo stiprinimo priemonės parodė, kad norint stiprinti darbuotojų motyvaciją VMI pirmiausia būtina atsižvelgti į dvi pagrindines, motyvacijos atžvilgiu silpnas darbuotojų kategorijas t. y. į žemesnės grandies ir žemiausią darbo stažą turinčius darbuotojus. Taip pat nustatyti kokie elementai teigiamai arba neigiamai įtakoja viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją. Sukurtas teorinis modelis apima dvi motyvacijos vertinimo veiksmių kategorijas, kuris numato, kad VMI labiausiai reikėtų stiprinti grįžtamąjį ryšį tarp vadovų ir žemesnės grandies darbuotojų, asmenų turimų įgūdžių ir žinių išnaudojimą vykdomoje veikloje, vertybių sistemą ir jos pritaikymą darbo aplinkoje, darbuotojų laisvės ir savarankiškumo puoselėjimą vykdant paskirtas užduotis, darbo apsaugą ir jos kuriamą naudą darbuotojams ir darbo užmokesčio sistemą.

Pagrindiniai žodžiai: motyvacija, viešasis sektorius, motyvacijos skatinimas, stiprinimo modelis, VMI, organizacija.

Sinkevicienė L. Strengthening public sector employees' motivation for work: State Tax Inspectorate case analysis / Master work of public administration. Head assoc. prof. A. Stasiukynas. Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Management and Business, 2021.

SUMMARY

The topic of strengthening public sector employees' motivation in the State Tax Inspectorate is relevant because the provision of public services and their quality depend to a large extent on human resources, and the motivation of employees is a decisive factor in providing public services and ensuring the quality of public sector work. There is a lack of recent scientific research in Lithuania, which would answer the problematic question about the impact on employee motivation and how to increase the motivation of public sector employees for work. The aim of work is to investigate the strengthening of motivation for work of employees of the State Tax Inspectorate, to examine theoretical preconditions for employee motivation, to analyse and form a theoretical model of strengthening employee motivation. After evaluation, present conclusions and list of measures to enhance employee motivation. The investigated measures to strengthen the motivation of the STI showed that in order to strengthen the motivation of employees, the STI must first take into account the two main, in term of motivation, weak employee categories, i.e. to the lower chain and those having lowest work experience employees. Also to identify what elements have positive or negative impact on the motivation of public sector employees. The theoretical model developed includes two categories of motivation assessment factors, which provides that the STI should strengthen the feedback between management and lower chain employees, the exploitation of the skills and knowledge of individuals in the ongoing activities, the system of values and its adaptation in the working environment, freedom of employees and fostering independence in carrying out assigned tasks, job protection and the benefits it creates for employees and the wage system.

Key words: motivation, public sector, motivation promotion, model of strengthening, STI, organisation.

PRIEDAI

ANKETA

Esu Mykolo Romerio universiteto studentė Laura Sinkevičienė atliekanti tyrimą magistriniam baigiamajam darbui, kurio tikslas sustiprinti VMI darbuotojų motyvaciją. Įvertinus darbuotojų motyvaciją ir identifikavus priemones, reikalingas jos stiprinimui, šiuo tyrimu noriu prisidėti prie viešojo sektoriaus organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo. Nuoširdžiai prašau išsakyti savo nuomonę, užpildant anketą. Anketa yra anoniminė, duomenys bus viešai pateikiami tik apibendrinti ir statistiškai apdoroti. Prašau pažymėti savo pritarimą ar nepritarimą kiekvienam pateiktam teiginiui. Dėkoju, kad dalyvaujate apklausoje.

1. Jūsų lytis:

- Moteris
 Vyras

2. Jūsų amžius:

- 18-24 m.
 25-34 m.
 35-44 m.
 45-54 m.
 55 ir daugiau

3. Išsilavinimas:

- Vidurinis
 Profesinis
 Aukštasis koleginis
 Aukštasis universitetinis

4. Jūsų darbo pareigos:

- Vadovas
 Specialistas
 Konsultantas
 Kita

5. Jūsų darbo stažas viešojo sektoriaus organizacijose:

- Iki 1 m.
 2-4 m.
 5-9 m.
 10 -14 m.
 15 m. ir daugiau

6. Jūsų darbo stažas Valstybinėje mokesčių inspekcijoje (VMI):

- Iki 1 m.
 2-4 m.
 5-9 m.
 10 -14 m.
 15 m. ir daugiau

7. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, kurie turi įtakos jūsų motyvacijai dirbti viešojo sektoriaus organizacijoje? (pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 4- sutinku, 5-visiškai sutinku)

Motyvai lemiantys norą dirbti viešojo sektoriaus organizacijoje	1- visiškai nesutinku	2- nesutinku	3- nei sutinku, nei nesutinku	4- sutinku	5- visiškai sutinku
7.1. Žavėjimasis žmonėmis, kurie inicijuoja veiklą arba užsiima veikla, kad padėtų visuomenei ar atskiroms bendruomenių grupėms.					
7.2. Prasmingos valstybės tarnybos svarba;					
7.3. Gėrio kūrimo visuomenei svarba;					
Kita (Irašykite).....					

8. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su darbe naudojamų įgūdžių įvairove, kurie turi teigiamos/neigiamos įtakos jūsų darbo motyvacijai? (pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 4- sutinku, 5-visiškai sutinku)

Įgūdžių įvairovė	1- visiškai nesutinku	2- nesutinku	3- nei sutinku, nei nesutinku	4- sutinku	5- visiškai sutinku
8.1. Darbas reikalauja daug skirtingų žinių, įgūdžių ir kompetencijų;					

8.2. Darbas reikalauja daug skirtingų veiksmų, kad būtų atliktos paskirtos užduotys.					
--	--	--	--	--	--

9. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su darbe atliekamų užduočių tapatumu, kurie turi teigiamos/neigiamos įtakos jūsų darbo motyvacijai? (pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 4- sutinku, 5-visiškai sutinku)

Užduočių tapatumas	1- visiškai nesutinku	2- nesutinku	3- nei sutinku, nei nesutinku	4- sutinku	5- visiškai sutinku
9.1. Darbe suteikiama galimybė užbaigti darbus, kuriuos yra pradėjęs atlikti darbuotojas;					
9.2. Darbo užduotys išdėstytos taip, kad jas būtų galima atlikti nuo pradžios iki galo.					

10. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su darbe atliekamų užduočių reikšmingumu, kurie turi teigiamos/neigiamos įtakos jūsų darbo motyvacijai? (pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 4- sutinku, 5-visiškai sutinku)

Užduočių reikšmingumas	1- visiškai nesutinku	2- nesutinku	3- nei sutinku, nei nesutinku	4- sutinku	5- visiškai sutinku
10.1. Atlikto darbo rezultatas gali smarkiai paveikti darbą, kitus žmones, gyvenimą ar visuomenės gerovę;					
10.2. Visos suinteresuotos šalys gali būti paveiktos, to kaip yra gerai/blogai atliekamos priskirtos darbo užduotys;					
10.3. Pats darbas yra labai svarbus ir reikšmingas plačiai visuomenei.					

11. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su savarankiškumu darbe, kurie turi teigiamos/neigiamos įtakos jūsų darbo motyvacijai? (pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 4- sutinku, 5- visiškai sutinku)

Savarankiškumas	1- visiškai nesutinku	2- nesutinku	3- nei sutinku, nei nesutinku	4- sutinku	5- visiškai sutinku
11.1. Darbe atsižvelgiama į nepriklausomą ir laisvą atliekamų užduočių realizaciją, darbuotojų atžvilgiu;					
11.2. Darbe suteikiama galimybė asmeniniai iniciatyvai ir apsisprendimui atlikti darbus.					

12. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su grįžtamuju ryšiu darbe, kurie turi teigiamos/neigiamos įtakos jūsų darbo motyvacijai? (pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 4- sutinku, 5- visiškai sutinku)

Grįžtamasis ryšys	1- visiškai nesutinku	2- nesutinku	3- nei sutinku, nei nesutinku	4- sutinku	5- visiškai sutinku

12.1. Darbe pateikiamos metinės ataskaitos, kaip efektyviai dirba kiekvienas darbuotojas;					
Grižtamasis ryšys	1- visiškai nesutinku	2- nesutinku	3- nei sutinku, nei nesutinku	4- sutinku	5- visiškai sutinku
12.2. Darbe iš karto gaunama informacija kaip gerai/blogai atliekamos atskiros užduotys;					
12.3. Darbe vadovai nuolat komunikuoja ir gilinasi į aplinkybes, kodėl gerai/blogai atliktos darbuotojams paskirtos užduotys.					

13. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su organizaciniais tikslais, kurie turi teigiamos/neigiamos įtakos jūsų darbo motyvacijai? (pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3- nei sutinku, nei nesutinku, 4- sutinku, 5- visiškai sutinku)

Tiksiai	1- visiškai nesutinku	2- nesutinku	3- nei sutinku, nei nesutinku	4- sutinku	5- visiškai sutinku
13.1. Organizacija yra nustačius aiškius darbo tikslus;					
13.2. Organizacijos misija ir tikslai siejasi ir yra aiškūs visiems darbuotojams;					
13.3. Lengva paaiškinti organizacijos vizija ir tikslus pašaliniam asmeniui.					

14. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, kurie papildomai turi teigiamos/neigiamos įtakos jūsų darbo motyvacijai? (pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3- nei sutinku, nei nesutinku, 4- sutinku, 5- visiškai sutinku)

Papildomi motyvai	1- visiškai nesutinku	2- nesutinku	3- nei sutinku, nei nesutinku	4- sutinku	5- visiškai sutinku
14.1. Darbe savarankiškai ir užtikrintai galima spręsti iškilusias problemas;					
14.2. Gaunamas darbo užmokestis					
14.3. Lankstus darbo grafikas;					
14.4. Lankstus atostogų grafikas;					
14.5. Įsitikinimas, kad bus dirbama valstybės tarnautojo pozicijoje iki pensijos.					
14.6. Ori ir užtikrinta senatvės pensija;					
14.7. Darbo atlikimo lygis yra toks pats kokio reikalauja organizacija;					
14.8. Kolegų darbo atlikimo lygis yra aukštesnis;					
14.9. Organizacijos vykdomos veiklos lygis yra aukštesnis nei kitų organizacijų.					

Ačiū už skirtą laiką!

1 lentelė. Respondentų papildomų motyvų, lemiančių norą dirbti viešojo sektoriaus organizacijose, priklausomybė nuo užimamų pareigų (n=301)

Pareigos	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Koreliacijos koeficientas (Pearson ir Chi Square)
	Darbe savarankiškai ir užtikrintai galima spręsti iškilusias problemas					
Vadovas	0,0%	0,0%	14,3%	50,0%	35,7%	p=0,000 r=0,547
Padalinio vadovas	0,0%	0,0%	11,1%	44,4%	44,4%	
Specialistas	21,4%	33,8%	38,6%	6,2%	0,0%	
Konsultantas	20,5%	43,8%	33,9%	1,8%	0,0%	
Kita	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	
Gaunamas darbo užmokestis						
Vadovas	0,0%	0,0%	14,3%	21,4%	64,3%	p=0,000 r=0,542
Padalinio vadovas	0,0%	3,7%	7,4%	44,4%	44,4%	
Specialistas	20,0%	40,0%	35,2%	4,8%	0,0%	
Konsultantas	18,8%	40,2%	37,5%	3,6%	0,0%	
Kita	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	
Lankstus darbo grafikas						
Vadovas	0,0%	0,0%	14,3%	42,9%	42,9%	p=0,948 r=0,014
Padalinio vadovas	0,0%	0,0%	7,4%	51,9%	40,7%	
Specialistas	0,0%	0,0%	15,2%	48,3%	36,6%	
Konsultantas	0,0%	0,0%	10,7%	39,3%	50,0%	
Kita	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	
Lankstus atostogų grafikas						
Vadovas	0,0%	0,0%	14,3%	64,3%	21,4%	p=0,622 r=0,004
Padalinio vadovas	0,0%	0,0%	11,1%	40,7%	48,1%	
Specialistas	0,0%	0,7%	12,4%	48,3%	38,6%	
Konsultantas	0,0%	0,0%	13,4%	50,0%	36,6%	
Kita	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	
Įsitikinimas, kad bus dirbama valstybės tarnautojo pozicijoje iki pensijos						
Vadovas	0,0%	14,3%	21,4%	28,6%	35,7%	p=0,000 r=0,405
Padalinio vadovas	7,4%	22,2%	14,8%	51,9%	3,7%	
Specialistas	20,7%	45,5%	24,8%	6,9%	2,1%	
Konsultantas	32,1%	42,0%	22,3%	2,7%	0,9%	
Kita	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	
Ori ir užtikrinta senatvės pensija						
Vadovas	0,0%	0,0%	21,4%	57,1%	21,4%	p=0,622 r=0,004
Padalinio vadovas	14,8%	25,9%	37,0%	14,8%	7,4%	
Specialistas	32,4%	44,8%	13,8%	6,9%	2,1%	
Konsultantas	28,6%	53,6%	15,2%	0,9%	1,8%	
Kita	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	

	Darbo atlikimo lygis yra toks pats kokio reikalauja organizacija					
Vadovas	7,1%	64,3%	21,4%	7,1%	0,0%	p=0,622 r=0,004
Padalinio vadovas	3,7%	66,7%	18,5%	11,1%	0,0%	
Specialistas	11,0%	45,5%	37,9%	5,5%	0,0%	
Konsultantas	6,3%	47,3%	39,3%	7,1%	0,0%	
Kita	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	
	Kolegų darbo atlikimo lygis yra aukštesnis					
Vadovas	0,0%	57,1%	42,9%	0,0%	0,0%	p=0,622 r=0,004
Padalinio vadovas	11,1%	40,7%	40,7%	7,4%	0,0%	
Specialistas	11,7%	46,2%	38,6%	3,4%	0,0%	
Konsultantas	11,6%	49,1%	36,6%	2,7%	0,0%	
Kita	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	
	Organizacijos vykdomos veiklos lygis yra aukštesnis nei kitų organizacijų.					
Vadovas	28,6%	28,6%	35,7%	7,1%	0,0%	p=0,622 r=0,004
Padalinio vadovas	11,1%	55,6%	29,6%	3,7%	0,0%	
Specialistas	20,0%	38,6%	35,9%	5,5%	0,0%	
Konsultantas	14,3%	42,0%	36,6%	7,1%	0,0%	
Kita	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	

2 lentelė. Respondentų papildomų motyvų, lemiančių norą dirbti viešojo sektoriaus organizacijose, priklausomybė nuo darbo stažo VMI (n=301)

Pareigos	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Korealiacijos koeficientas (Pearson ir Chi Square)
	Darbe savarankiškai ir užtikrintai galima spręsti iškilusias problemas					
Iki 1 m.	20,2%	31,7%	36,5%	10,6%	1,0%	p=0,044 r=0,153
2-4 m.	21,4%	33,0%	31,3%	7,1%	7,1%	
5-9 m.	14,9%	37,3%	31,3%	9,0%	7,5%	
10-14 m.	6,7%	26,7%	10,0%	43,3%	13,3%	
15 m. ir daugiau	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	
	Gaunamas darbo užmokestis					
Iki 1 m.	19,2%	40,4%	29,8%	5,8%	4,8%	p=0,437 r=0,184
2-4 m.	17,9%	35,7%	33,0%	8,0%	5,4%	
5-9 m.	13,5%	41,3%	11,9%	24,4%	8,9%	
10-14 m.	13,3%	20,0%	10,0%	13,3%	43,3%	
15 m. ir daugiau	0,0%	12,4%	21,0%	33,6%	33,0%	
	Lankstus darbo grafikas					
Iki 1 m.	0,0%	0,0%	10,6%	40,4%	49,0%	p=0,472 r=0,076
2-4 m.	0,0%	0,0%	16,1%	45,5%	38,4%	
5-9 m.	0,0%	0,0%	10,4%	50,7%	38,8%	
10-14 m.	0,0%	0,0%	6,7%	53,3%	40,0%	
15 m. ir daugiau	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	
	Lankstus atostogų grafikas					
Iki 1 m.	0,0%	1,0%	11,5%	46,2%	41,3%	

2-4 m.	0,0%	0,0%	13,4%	54,5%	32,1%	p=0,796 r=0,007
5-9 m.	0,0%	0,0%	11,9%	44,8%	43,3%	
10-14 m.	0,0%	0,0%	13,3%	40,0%	46,7%	
15 m. ir daugiau	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	
Įsitikinimas, kad bus dirbama valstybės tarnautojo pozicijoje iki pensijos						
Iki 1 m.	29,8%	39,4%	24,0%	5,8%	1,0%	p=0,000 r=0,346
2-4 m.	28,6%	49,1%	17,0%	4,5%	0,9%	
5-9 m.	9,0%	17,3%	10,2%	27,5%	36,0%	
10-14 m.	6,7%	6,7%	20,0%	36,7%	30,0%	
15 m. ir daugiau	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	
Ori ir užtikrinta senatvės pensija						
Iki 1 m.	32,7%	46,2%	12,5%	6,7%	1,9%	p=0,000 r=0,278
2-4 m.	31,3%	45,5%	17,9%	4,5%	0,9%	
5-9 m.	23,9%	46,3%	16,4%	7,5%	6,0%	
10-14 m.	0,0%	20,0%	20,0%	46,7%	13,3%	
15 m. ir daugiau	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	
Darbo atlikimo lygis yra toks pats kokio reikalauja organizacija						
Iki 1 m.	8,7%	46,2%	38,5%	6,7%	0,0%	p=0,999 r=0,042
2-4 m.	8,0%	49,1%	35,7%	7,1%	0,0%	
5-9 m.	7,5%	52,2%	34,3%	6,0%	0,0%	
10-14 m.	13,3%	53,3%	26,7%	6,7%	0,0%	
15 m. ir daugiau	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	
Kolegų darbo atlikimo lygis yra aukštesnis						
Iki 1 m.	13,5%	45,2%	38,5%	2,9%	0,0%	p=0,743 r=0,016
2-4 m.	6,3%	52,7%	38,4%	2,7%	0,0%	
5-9 m.	13,4%	46,3%	35,8%	4,5%	0,0%	
10-14 m.	30,0%	36,7%	26,7%	6,7%	0,0%	
15 m. ir daugiau	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	
Organizacijos vykdomos veiklos lygis yra aukštesnis nei kitų organizacijų.						
Iki 1 m.	19,2%	42,3%	33,7%	4,8%	0,0%	p=0,341 r=0,066
2-4 m.	13,4%	48,2%	30,4%	8,0%	0,0%	
5-9 m.	23,9%	28,4%	43,3%	4,5%	0,0%	
10-14 m.	6,7%	60,0%	26,7%	6,7%	0,0%	
15 m. ir daugiau	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2021- 04- 24

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

Viešojo valdymo fakulteto, Viešojo administravimo instituto, Viešojo

administravimo

(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

Studentas (-ė) Laura Sinkevičienė,

(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis rašto darbas magistro baigiamasis darbas

„Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos darbui stiprinimas : Valstybinės mokesčių inspekcijos atvejo analizė“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

(parašas)

Laura Sinkevičienė
(vardas, pavardė)