



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

Ingridos Razutienės

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVACIJOS ANALIZĖ: KRETINGOS
RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovė
Doc. dr. Rasa Šnapštienė

KAUNAS, 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOSIOS POLITIKOS IR ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

TVIRTINU
L. e. direktorės pareigas
(parašas) Doc. dr. Audronė Telešienė
2016 01

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVACIJOS ANALIZĖ:
KRETINGOS RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Baigiamasis magistro projektas

Viešoji politika (621L22008)

Vadovė
(parašas) Doc. dr. Rasa Šnapštienė
2016 01

Recenzentė
(parašas) Doc. dr. Rūta Petrauskienė
2016 01

Projektą atliko
(parašas) Ingrida Razutienė
2016 01 06

KAUNAS, 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

Ingrida Razutienė
(Studento Vardas Pavardė)
Viešosios politikos programa

Baigiamojo projekto „Valstybės tarnautojų motyvacijos analizė: Kretingos rajono savivaldybės atvejis“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2016 01 06

Kaunas

Patvirtinu, kad mano Ingridos Razutienės baigiamasis projektas tema „Valstybės tarnautojų motyvacijos analizė: Kretingos rajono savivaldybės atvejis“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

LENTELĖS

1 lentelė. Motyvacijos koncepcijų raidos etapų pagrindinės charakteristikos	17
2 lentelė. Vadybos raida ir darbuotojų motyvavimo priemonės	24
3 lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija.....	26
4 lentelė. Valstybės tarnybos modeliai.....	35
5 lentelė. Į darbo rezultatus orientuotos darbo užmokesčio sistemos privalumai ir trūkumai	46
6 lentelė. Socialiniai – demografiniai respondentų duomenys procentais	52

PAVEIKSLAI

1 pav. Elgesio per poreikius modelis	12
2 pav. Elementarusis motyvacijos procesas.	14
3 pav. V.Vroom motyvacijos modelis.....	22
4 pav. Neteisingumas, kaip motyvacijos procesas	22
5 pav. L.W.Porter – E.Lawler motyvacijos modelis	23
6 pav. Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema.....	42
7 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Kodėl pasirinkote darbą Kretingos rajono savivaldybėje?“ pasiskirstymas.	54
8 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar esate patenkinti savo darbu?“ pasiskirstymas.....	55
9 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar dažnai svarstote galimybę keisti darbą?“ pasiskirstymas.	55
10 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar jaučia įtampą darbe?“ pasiskirstymas.....	56
11 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar jų veikla vertinama teisingai?“ Pasiskirstymas.....	56
12 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Kas turėtų būti vertinama jų darbe?“ pasiskirstymas	57
13 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar egzistuoja motyvavimo sistemos organizacijoje?“ pasiskirstymas.	58
14 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Kokia motyvavimo sistema egzistuoja Kretingos rajono savivaldybėje?“ pasiskirstymas.....	58
15 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar motyvavimo sistema įtakoja darbo efektyvumą?“ pasiskirstymas.	59
16 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Kokiomis priemonėmis turėtų būti skatinami už gerą darbą?“ pasiskirstymas.	60
17 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Kuo per paskutinius metus buvote paskatinti?“ pasiskirstymas.	61
18 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar turi galimybę kilti karjeros laiptais?“ pasiskirstymas.	62
19 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar paaukštinimas priklauso nuo darbo rezultatų?“ pasiskirstymas.	63
20 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar turi galimybę kelti kvalifikaciją?“ pasiskirstymas.....	65
21 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar gaunamas atlygis atitinka įdėtą indėlį?“ pasiskirstymas	65

TURINYS

LENTELĖS	4
PAVEIKSLAI	5
TURINYS.....	6
SUMMARY	7
ĮVADAS.....	8
1. MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI	11
1.1 Motyvacijos samprata ir konceptų įvairovė	14
1.2 Žmogiškųjų išteklių motyvavimo priemonės	24
1.3. Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių motyvavimo ypatumai.....	31
2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVAVIMO PRIELAIDOS	35
2.1. Motyvavimo valstybės tarnyboje vadybinės prielaidos	35
2.2 Motyvavimo valstybės tarnyboje teisinės prielaidos Lietuvoje	40
3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ ANALIZĖ: KRETINGOS RAJONO SAVIVALDYBĖS ANALIZĖ	51
3.1. Tyrimo metodologija.....	51
3.2 Tyrimo duomenų analizė.....	52
IŠVADOS.....	67
REKOMENDACIJOS.....	68
LITERATŪRA.....	69
ŠALTINIAI	71
1 PRIEDAS	72

Razutienė Ingrida *Title of the Project (Analysis of Civil Servant's Motivation: Case of Kretinga District Municipality)*: Master's thesis in Public Policy and Administration / supervisor assoc. prof. Rasa Šnapštienė. Institute of Public Policy and Administration, the Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Research area and field: S000, 02S

Key words: motivation, Civil Servant's.

Kaunas, 2016. 75 p.

SUMMARY

The core problem of the research – an attempt to improve activities of civil service institutions depends on ability successfully and rightly to motivate civil servants. The civil service institutions must find the methods to improve employees' motivation, because only motivated employees can reach the aims of organization and improve the quality of public service offering. General public is making greater demands for government's representatives, because public welfare depends on their decisions and work quality. Only well motivated civil servants can achieve organization's goals, improve quality of civil services. That is why motivation of civil servants and civil services sector as a whole at present day is topical question for public administration and management. Research work for master degree is composed of three parts. First part describes conception of motivation, needs and motives for human activity, motivational measures. Trying to better understand importance and variety of stimulus and their influence on worker's motivation, this research overlooks main features of motivation theories. Second part of research analyses civil servants motivative aspects and valid enactments of Lithuanian Republic. Also there are overlooked motivative systems in other countries' civil service. Third part includes empiric method of research – questionnaire, to analyse Kretingo's district municipality's workers. In third part it is attempted to find out civil servants' motivation's features and to determine motivative factors. Researched hypothesis, that present civil servant motivation system in Kretingo's district municipality is not effective, was approved. Research in Kretingo's district municipality's administration showed that workers are not completely satisfied with their work and most of them are thinking about changing their workplace. Main factors for working in civil service are good relations with co-workers and chief, also interesting job, social assurance and work conditions.

IVADAS

Temos aktualumas. Vykstant viešojo administravimo reformoms, vis daugiau dėmesio skiriama personalo valdymo tobulinimo tendencijoms, žmogiškųjų išteklių svarbai, motyvavimui ir motyvacijai. Profesionali ir efektyvi, mažiau kainuojanti valdžia bei greičiau reaguojanti į visuomenėje veikiančius pokyčius yra daugelio atskirų piliečių bei jų grupių idealas. Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2015 m. vasarą pritarė naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymo projektui bei pateikė jį Seimui. Valstybės tarnybos reformos tikslas yra lankstesnė, efektyvesnė ir mažiau administracinių sąnaudų reikalaujanti valstybės tarnybos sistema, kuri leis valdyti personalą be perteklinių apribojimų ir adekvačiai reaguoti į veiklos rezultatus finansinėmis, motyvavimo ir kitokiomis priemonėmis. Valdininkų įstatymas, priimtas 1995 metais, neatitiko Lietuvos valstybės poreikių. 1999 m. buvo priimtas naujas Valstybės tarnybos įstatymas, kuris vėl buvo atnaujintas 2002 metais, Lietuvai ruošiantis stoti į Europos Sąjungą. Valstybės tarnybos įstatymo redakcija su tam tikrais pakeitimais galioja iki šiol ir nagrinėjama šiame darbe. Per 13 metų paaiškėjo nemažai trūkumų, neveikiančių ir norimų rezultatų neduodančių nuostatų, o tai neskatina valstybės tarnautojų motyvacijos.

Viešojo administravimo veiklai įgyvendinti yra reikalingi profesionalūs valstybės tarnautojai, sugebantys efektyviai spręsti kylančias problemas ir dirbti visuomenės gerovei. Valstybės tarnautojams reikalinga kompetencija, sugebėjimas bendrauti, motyvacija, dinamiškumas, novatoriškumas ir daugelis kitų savybių. Žmogiškųjų išteklių valdymas – gana dinamiška sritis ir turi gana greitai reaguoti į kintančią situaciją. Konkurencinėmis sąlygomis dėl išgyvenimo ir veiklos efektyvumo kovojantis verslas žino, kad tai kas valdant personalą tiko vakar, gali visai netikti šiandien. Keičiasi ekonominė, socialinė, demografinė situacija, atsiranda vis naujų žmogiškųjų išteklių valdymo metodų, įrankių, pagaliau keičiasi ir tikslai. Viešojo administravimo sektorius, norėdamas išlikti konkurencingas, privalo nuolat keistis, tobulėti, ieškoti būdų kaip motyvuoti valstybės tarnybos darbuotojus. Vyriausybės programoje yra įvardijamas poreikis diegti valstybės tarnyboje kompetencijų modelį bei pabrėžiama būtinybė siekti į rezultatus orientuotos tarnautojų veiklos, norima kurti efektyvias tarnautojų motyvavimo, darbo užmokesčio sistemas. Dažnai visuomenės ir žiniasklaidos nuomonės yra, kad valstybės tarnautojai – nekompetentingi, tingūs, abejingi interesantams, korumpuoti. Tai labai silpnina valstybės tarnautojų motyvaciją ir trukdo į valstybės tarnybą pritraukti gabiausius, perspektyviausius darbuotojus. Niekas kitas, o tik žmonės – darbuotojai, įgyvendina organizacijos politiką, padeda pasiekti užsibrėžtus tikslus ir aukštą rezultatyvumo lygį (Danienė, 1999, p.43). Noras pagerinti viešojo sektoriaus organizacijų veiklą priklauso nuo sugebėjimo sėkmingai ir tinkamai motyvuoti darbuotojus. Viešojo sektoriaus motyvacija suprantama kaip „individo polinkis reaguoti į išskirtinius ir unikalius motyvus, kylančius viešosiose institucijose“ (Vaitkevičiūtė, 2001, p.139). Taigi, motyvavimą galima apibūdinti kaip procesą, kuris skatina valstybės tarnybos darbuotoją atlikti veiksmus, kurie atitinka visuomeninį interesą ir kartu patenkina jo asmeninius poreikius.

Lietuvos viešosios institucijos, norėdamos kuo efektyviau tenkinti piliečių poreikius, turi ieškoti būdų, kaip didinti tarnautojų darbo motyvaciją. Motyvuoti valstybės tarnybos darbuotojai gali lemti aukštus organizacijos pasiekimus, gerinti viešųjų paslaugų teikimo kokybę. Valstybės tarnybos motyvacija svarbi ne tik paskiriems darbuotojams, bet taip pat daro įtaką veiklos produktyvumui, vadybinei praktikai, atskaitomybei bei pasitikėjimui valdžia (Palidauskaitė, 2008, p. 25). Visuomenės valdžios atstovams keliami vis didesni reikalavimai, nes nuo jų priimtų sprendimų, darbo kokybės priklauso visos visuomenės gerovė. Bet tik tinkamai motyvuoti tarnautojai gali pasiekti organizacijos tikslus, gerinti viešųjų paslaugų teikimo kokybę. Todėl valstybės tarnautojų motyvacija ir valstybės tarnybos motyvacija dabartiniu laikotarpiu įvardijama kaip vienas iš aktualiausių viešojo administravimo ir viešosios vadybos klausimų. Tačiau dėmesys Lietuvos viešojo sektoriaus ir atskirai valstybės tarnautojų motyvacijai bei motyvavimui nėra pakankamas (Palidauskaitė, 2008, p. 25).

Darbe analizuojama problema sietina su situacija kuomet dabartinėje teisinėje bazėje numatytos valstybės tarnautojų motyvavimo priemonės nėra efektyvios, kaip tuo tarpu valstybės tarnautojų motyvacija viena iš pagrindinių priemonių didinant efektyvumą.

Darbo tema – „Valstybės tarnautojų motyvacijos analizė: Kretingos rajono savivaldybės atvejis“

Darbo tikslas – išanalizuoti ir įvertinti valstybės tarnautojų motyvavimo priemones, remiantis Kretingos rajono savivaldybės atveju.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti darbuotojų motyvacijos bei motyvavimo sampratą ir reikšmę.
2. Identifikuoti motyvavimo priemones ir metodus.
3. Šanalizuoti valstybės tarnybos motyvavimo vadybines ir teises ir prielaidas.
4. Ištirti Kretingos rajono savivaldybės administracijos darbuotojų motyvavimo priemones ir nustatyti pagrindines problemines sritis.

Darbe naudoti tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros analizė;
- teisės aktų analizė;
- lyginamoji analizė;
- atvejo tyrimas;
- anketinė apklausa.

Tyrimo hipotezė – Kretingos rajono savivaldybėje taikomos valstybės tarnautojų motyvavimo priemonės nesudaro prielaidų valstybės tarnautojų motyvacijos didinimui.

Darbe naudota literatūra. Motyvacijos esmė, motyvacijos teorijos, motyvavimo metodai ir priemonės nagrinėjami remiantis lietuvių (Bagdono, Bučiūnienės, Matuzienės, Palidauskaitės, Marcinkevičiūtės, Jucevičienės, Leonienės, Sakalo, Šavareikienės, Dubino, Kasiulio, Baršauskienės ir kt.) ir užsienio (Davis, Dessler, Gordon, Parsons, Simon, Robbins, Thom, Perry ir kt.) autorių darbais.

Nagrinėjamas Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas ir kiti darbuotojų motyvaciją reglamentuojantys teisiniai aktai.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, trys dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas bei priedas. Įvade apžvelgiamas temos aktualumas, įvardijamas darbo tikslas, išsikeliama uždaviniai. Pirmoje dalyje aptariama: motyvacijos ir motyvavimo samprata, analizuojama poreikių ir motyvų svarba žmogaus aktyvumui, aptariamos motyvavimo priemonės. Siekiant geriau suprasti paskatų įvairovę ir jų įtaką darbuotojų motyvavimui, apžvelgiami pagrindiniai motyvacijos teorijų bruožai. Antroje darbo dalyje analizuojami valstybės tarnautojų motyvavimo aspektai galiojančiuose Lietuvos Respublikos teisės aktuose, apžvelgiama motyvacijos sistema kitų šalių valstybės tarnybose. Trečioje dalyje teoriniams teiginiais pagrįsti atlikta valstybės tarnautojų apklausa pasirinktuose Kretingos rajono savivaldybės administracijos padaliniuose. Pateikiami ir analizuojami atlikto tyrimo rezultatai, pateikiami apibendrinimai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

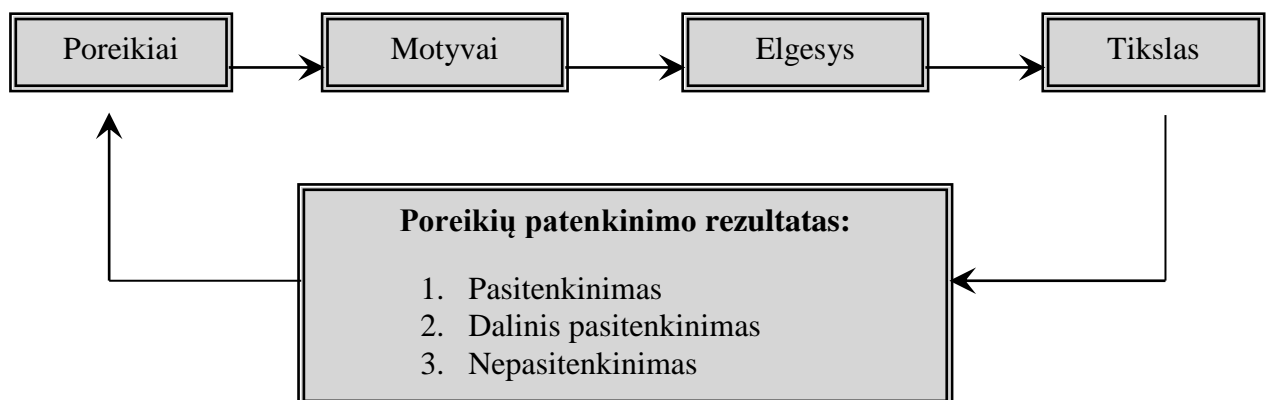
1. MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

Pirmame skyriuje apžvelgiamos motyvacijos sampratos istorinės ištakos, nagrinėjama, kokie vidiniai veiksniai skatina žmogų imtis veiklos. Analizuojamas poreikių, motyvų bei motyvacijos tarpusavio ryšys, pateikiama darbo motyvacijos ir motyvavimo samprata. Taip pat aptariamos pagrindinės motyvacijos teorijos, kuriomis ir šiandien remiasi tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijos, siekdamos suprasti darbuotojų poreikius, lūkesčius ir kurdamos motyvavimo sistemos.

1.1 Motyvacijos samprata ir konceptų įvairovė

Poreikiai, motyvai ir motyvavimas yra bene pagrindinės sąvokos, vartojamos analizuojant darbuotojų motyvaciją. Jau senovės mąstytojai didelį dėmesį skyrė aiškinantis žmogaus aktyvumo ištakas. Daugelis jų teigė, kad pagrindinė jėga, verčianti individą veikti yra jo poreikiai. Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, tad jam paaiškinti yra sukurta daug įvairiausių teorijų. Amerikiečių psichologas Abrahamas Haroldas Maslow paskelbė vieną iš svarbiausių motyvacijos poreikių teorijų. Maslow kaip humanistinės psichologijos atstovas savo darbuose orientavosi į neriboto žmogiškojo kūrybinio potencialo atskleidimą, asmeninių aspiracijų, sveiko ir sėkmės lydimo žmogaus poreikių refleksiją, vidinės motyvacijos svarbą. Maslow motyvacijos sistemos teorijoje griežta struktūra bei asmens vidinių poreikių diferenciacija į penkis lygmenis: fiziologiniai poreikiai, saugumo poreikiai, meilės ir bendravimo poreikiai, savivertės poreikiai, saviraiškos poreikiai. Šie faktoriai yra apibrėžiami ir susisteminami hierarchine tvarka. Patenkinus pirminės grupės poreikius pereinama į kitą etapą. Motyvacijos požiūriu teorija remiasi prielaida, jog nepatenkintas poreikis sukelia frustraciją, tampa skatinančiu, motyvuojančiu veiksniu. Maslow pabrėžia motyvacinių priežasčių nuoseklią evoliuciją, kitaip tariant, vyksta veiksnių sudėtingėjimas ir augimas viena kryptimi, nuo žemiausiųjų iki aukščiausiųjų motyvacinių indikatorių (Vanagas, 2014, p. 321). Taigi, Maslow pabrėžia hierarchijos svarbą – nepatenkinus pirminių poreikių, negalima kilti toliau. Kitas svarbus požymis, susijęs su saviraiškos poreikiu, yra tas, kad Maslow požiūriu, saviraiškos potencialas motyvacijos požiūriu slypi kiekviename žmoguje. “Visi įrodymai, kuriuos turime, atskleidžia, jog beveik kiekviename žmoguje, ir neabejotinai kiekviename kūdikiyje, egzistuoja impulsas sveikatai, valia augimui bei žmogiškojo potencialo realizavimui“ (Vanagas, 2014, p. 322). Pasak Kermally, „kai kuriais atvejais žmonės, pavyzdžiui, Rembrantas ar Van Gogas, siekė savo saviraiškos poreikio, nors ir nesugebėjo visiškai patenkinti fiziologinių poreikių“ (Kermally, 2015, p. 31). Remiantis autoriumi, nagrinėjančiu istorinę mintį, daroma prielaida, kad yra atvejų, kurie paneigia griežtos hierarchijos idėją, menui atsidavę žmonės, ne visai patenkinę žemesnių grandžių poreikius, atsiduoda aukštesniesiems, pereidami prie saviraiškos. Žmogaus aktyvumo determinizmo priežastis tyrė Aristotelis, Demokritas, Lukrecijus, Platonas, išskirdami poreikį, kaip gyvenimo mokytoją.

Demokritas poreikį (reikmę) nagrinėjo kaip pagrindinę varomąją jėgą, kuri ne tik emocinius išgyvenimus pavertė veiksmu, bet išmiklino žmogaus protą, išugdė kalbą ir darbo įgūdžius. Poreikių nebuvimas galėjo žmogų palikti pirmykštėje būsenoje. Būdamas aktyvus žmogus sugeba pasirūpinti savimi, o kartu teikia socialinę naudą ir visuomenei. Poreikių atsiradimas inicijuojamas nuolat kintančių aplinkos sąlygų (Šavareikienė, 2003, p. 27). Sokratas teigė, kad kiekvienam žmogui būdingi poreikiai, troškimai ir siekiai. Anot mąstytojo žmogus privalo stengtis minimalizuoti savo poreikius ir tenkinti juos tik tada, kai jie tampa iš tikrųjų gyvybiškai svarbūs (Šavareikienė, 2003, p. 28). Aristotelis aiškindamas žmogaus elgesio mechanizmą pasistūmėjo į priekį. Jis teigė, kad siekimas susijęs su tikslu, kurį žmogus įkūnija mintyse ir vaizdinyje: „nėra nieko, kas neturėtų kokio nors tikslo“ (Šavareikienė, 2003, p. 28). Jeigu potraukiai yra įsisąmoninami, tai jie tampa norais. Vėlesnio laikotarpio mokslininkai, tokie kaip Golbach, Gelvecij, Černičevskij gilinosi į žmogaus aktyvumo determinizmo priežastis ir aktualizavo poreikių tenkinimo problemą norais (Šavareikienė, 2003, p. 28). Golbach nuomone, poreikiai yra žmonių valios, potraukių ir protinio aktyvumo varomoji jėga. Jie priverčia žmogaus protą veikti, jausmus bei valią nukreipia tam, kad būtų imtasi atitinkamų priemonių žmogaus egzistencijai palaikyti. Nesibaigiantys žmogaus poreikiai tarnauja kaip šaltinis jo aktyvumui palaikyti. Kitas autorius Gelvecij žmogaus aktyvumo šaltiniu laikė potraukius, kurie atsiranda dėl patenkintų arba nepatenkintų poreikių norais (Šavareikienė, 2003, p. 29). Žmogaus poreikiams, stengiantis suvokti jo elgesį, skyrė Černičevskij. Poreikiai, jo nuomone „padeda suvokti subjekto santykius su objektu, nustatyti materialinių ekonominių sąlygų poveikį psichiniam ir dvasiniam asmenybės vystymuisi“. Su poreikių vystymu jis siejo ir pažintinių gebėjimų vystymąsi. Šių laikų psichologai teigia, kad žmogus jaučia poreikį, išgyvendamas psichologinį ar fiziologinį trūkumą (Sakalas ir kt., 2000, p. 107). Kasiulio ir Barvydienės teigimu, kiekvienas poreikis savaime iškelia jo patenkinimo motyvus, kurie kreipia elgesį į tikslo siekimą (žr. 1 pav.).



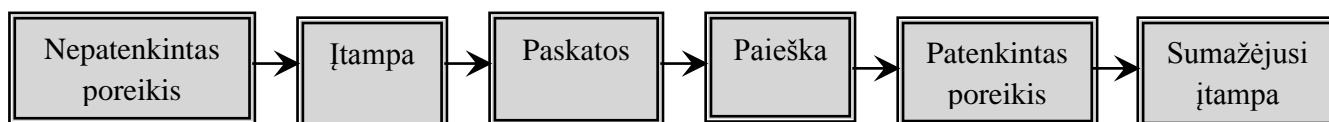
1 pav. Elgesio per poreikius modelis (Kasiulis ir kt., 2003, p.26).

Individai siekia tikslų įvairiais elgesio būdais, tačiau jų elgseną lemia panašios priežastys – aktyvumo, veiklos šaltiniai, tai yra poreikiai (Simon, 2003; Robbins, 2006; Kasiulis ir kt., 2003, p.

26). Anot Jucevičienės (1996, p. 51) „žmogaus poreikiai – tai tokia individo jaučiama vidinė įtampa, kurią žmogus paprastai išreiškia mintimi - man reikia“. Suvoktas poreikis nusakomas noru. Bučiūnienė (1996, p. 9) poreikį apibūdina kaip „objektyvią būtinybę, reikalaujančią patenkinti organizmo gyvybingumo palaikymą ir vystymąsi bei asmenybės tobulinimą“ Jie yra žmogaus aktyvumo šaltinis. Motyvacijos teorijos bandė suklasifikuoti poreikius tam tikrais kriterijais. Mokslininkai pažymi, kad visus poreikius galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes: pirminiais poreikiais - pagrindinius fizinius poreikius; antriniais poreikiais - socialinius bei psichologinius poreikius. Fiziologiniai poreikiai - žmogaus poreikiai, reikalingi išgyventi: maistas, vanduo, oras, miegas, seksualiniai santykiai, saugumas ir palanki kūnui temperatūra. Šie poreikiai yra esminiai, būtiniausi ir yra svarbūs žmogaus egzistencijai. Jie yra universalūs, tačiau konkrečioms asmenims gali skirtis savu intensyvumu. Antriniai poreikiai yra silpnesni. Tačiau ne visi autoriai sutinka su šiuo teiginiu. Manoma, kad tokie poreikiai daugiau atstovauja dvasios ir proto nei fizinio kūno poreikiams. Jucevičienės (1996, p. 95) teigimu „daugelis socialinių ir psichologinių poreikių pasireiškia asmenybei subrendus (pasisekimo, pagarbos, prisirišimo, pripažinimo, valdžios, pareigos, meilės, karjeros poreikis ir pan.)“. Pirminiai poreikiai yra įgimti, o antriniai priklauso nuo patirties. Žmonių patirtis skirtinga todėl antriniai žmonių poreikiai yra žymiai įvairesni negu pirminiai. Taip pat teigiama, kuo antriniai darbuotojų poreikiai yra intensyvesni tuo sudėtingesnis yra jo motyvavimo mechanizmas. Todėl tuo sunkiau jį grįsti bihevizizmu ir vis daugiau teorinės atramos reikia ieškoti humanistinėje psichologijoje. Baršauskienė (1999, p. 80) pažymi, kad žmogaus poreikiai yra motyvacijos pagrindas. Kiekviena organizacija, siekdama savo tikslų, turi užtikrinti žmonių poreikių stimuliuojantį patenkinimą. Poreikių patenkinimas skatina žmones dirbti, o kai jie nepatenkinami, žlugdoma darbuotojų iniciatyva. Vadovai, siekiantys efektyviai vadovauti žmonėms, turi gerai suprasti jų poreikių prioritetus, žioti poreikių klasifikaciją. Taip pat svarbu žinoti, kaip poreikiai gali būti geriausiai patenkinami darbe ir kokią įtaką žmogaus poreikiams turi įvairios motyvacijos formos (Baršauskienė, 1999, p. 80). „Darbuotojai bus motyvuoti dirbti tik tuo atveju, kai darbas bus kelias, vedantis prie jiems svarbaus poreikio patenkinimo“ (Baršauskienė, 1999, p. 99). Kita svarbi sąvoka, kurią būtina aptarti analizuojant darbuotojų motyvaciją ir paskatas organizacijose – motyvas. Tarptautinių žodžių žodyne motyvai apibrėžiami kaip „veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu – aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; materialūs arba idealūs tikslai; individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią suvokia pats žmogus“ (Vaitkevičiūtė, 2001, p. 656). Anot Simon (2003, p. 183), motyvai reiškia tai, kas verčia žmogų laikytis tam tikros veiksmų sekos, taigi kiekvienas veiksmas yra motyvuotas. Tačiau ryšys tarp motyvų ir veiklos ne visada yra paprastas; tarp jų yra išsisa grandinė įvykių ir aplinkos sąlygų. Jucevičienė (1996, p. 96) taip pat pažymi, kad motyvas yra sudėtingas darinys. Kai yra valentingumo faktorius, atsiranda vidinė paskata – teigiamas objekto įvertinimas ir energija jo siekti, veikti. Veikimo programos parengimą sąlygoja psichofiziologiniai vertinimo

mechanizmai – kognityviniai, emociniai ir kt. Jie vertina tiek vidinius, tiek išorinius signalus (Jucevičienė, 1996, p. 96). Motyvo struktūra, anot Jovaišos, yra tokia: signalo priėmimas – įvertinimas – programa – paskata – tikslas – veiksmas. Nė vienas šios grandinės elementas, paimtas atskirai, negali būti pavadintas motyvu, nes motyvas yra jų sąveika. Reikėtų pripažinti, jog Jovaišos (Jucevičienė, 1996, p. 97) motyvo apibrėžimas yra gana išsamus ir pakankamai priimtinas. Anot autoriaus, motyvas yra „veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos“. Taigi motyvas – „veiksmo bei poelgio vidinė priežastis. Kita vertus, motyvus galima apibrėžti kaip asmens poreikių siekio išraišką, kai žmogus suvokia savo elgesio, veiklos prasmę“ (Jucevičienė, 1996, p. 97). Kitos dvi svarbios sąvoka šiame darbe yra motyvacija ir motyvavimas, todėl plačiau reikėtų aptarti ir jas. Bučiūnienės (1996, p.7) teigiamu, motyvacijos sąvoka gimė marketingo, kuris dar tuo metu nebuvo taip vadinamas, srityje. Ją perėmė darbo psichologai ir sociologai, skatinami postteiloristinių įmonių, kurios, siekdamos sėkmingai vystytis, pajuto, kad reikia kitaip valdyti žmonių išteklius. Pats žodis motyvacija, kuris dabar yra labai paplitęs, atsirado tik apie dvidešimtuosius XX a. metus. Iki tol psichologai kalbėjo apie motyvus, kurie iššaukia tai „kas verčia veikti“ (Bučiūnienė, 1996, p. 7). Motyvacijos pradinė sąvoka reiškė visumą veiksmų, įtakojančių ekonomikos veikėjų, o ypačingai vartotojų elgesį. Motyvacijos mokslas ir jo metodai siekė paaiškinti realias pirkėjų elgesio priežastis. Tarptautinių žodžių žodyne motyvacija apibrėžiama kaip „elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį veikia įvairūs motyvai ar jų visuma“ (Vaitkevičiūtė, 2001, p. 656). Owen, Froman ir Mascow pažymi, kad kalbant apie motyvaciją išskiriami du komponentai – energija ir kryptis. Jų nuomone, motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį norint pasiekti tikslą (Baršauskienė, 1999, p. 77). Panašiai motyvaciją apibrėžia ir Leonienė, teigdama, kad tai yra „poreikis ar vidinė paskata, kuri skatina veikti siekiant tam tikro tikslo“ (Leonienė, 2001, 26, p. 144). Anot Kasiulio ir Barvydienės, motyvacija, tai elgesio skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai (Kasiulis, 2003, p.26). Robins (2006, p. 374) motyvacijos sąvoką glaudžiai sieja su poreikio terminu. Anot autoriaus, „motyvacija yra noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį. Pastarasis šiuo atveju suprantamas kaip fiziologinis ar psichologinis deficitas, dėl kurio tam tikri rezultatai ir atrodo patrauklūs“ (Robbins, 2006, p. 374).

Motyvacijos procesas pavaizduotas 2 paveiksle:



2 pav. Elementarusis motyvacijos procesas (Robbins, 2003, p.66).

Nepatenkintas poreikis sukelia įtampą, kuri skatina tam tikras žmogaus paskatas. Šios paskatos sužadina konkrečius tikslus, kuriuos įgyvendinus poreikis patenkinamas ir sumažinama įtampa. Kuo didesnė įtampa, tuo intensyvesnė veikla reikalinga šiai įtampai sumažinti (Robbins, 2003, p. 374).

Šavareikienė ir Dubinas pateikia tokią motyvacijos proceso seką: nepatenkintas poreikis – iškeltas tikslas – atliekami veiksmai – tikslo pasiekimas (Šavareikienė, 2003, p. 6). Robbins pateiktas motyvacijos procesas nurodo, kad kilus poreikiui atsiranda įtampa, kuri sumažėja patenkinus poreikį. Tuo tarpu Šavareikienė ir Dubinas savo darbe poreikį sieja su tikslo siekimu. Abiejuose aiškinimuose proceso startinė pozicija – darbuotojų nepasitenkinimas, kuris orientuoja siekti tikslų, kad patenkinėtų poreikius. Panašiai motyvacijos ir poreikio ryšį aiškina ir Želvys. Autoriaus teigimu, motyvai yra susiję su individo poreikių patenkinimu (Želvys, 2003, p. 51). Motyvacija besidomintys mokslininkai daugiausiai dėmesio skiria žmonių poreikiams ir jų patenkinimo būdams. Vienu iš įprasčiausių būdų išskiriamas darbas. Žmonės dirba tam, kad užsidirbtų pragyvenimui ir galėtų patenkinti būtiniausias savo kasdieninio gyvenimo reikmes. Tačiau dažniausiai darbine veikla siekiama ne vien tik patenkinti elementarius poreikius. Žmonės dirba ir tam, kad įgytų pripažinimą ir galią, aukštesnį statusą visuomenėje ir kt. Travino ir Djetlovo nuomone, motyvacija – ne kas kita, kaip darbuotojo stengimasis savo poreikius patenkinti darbu (Matuzienė, 2004, p. 144). Frances motyvaciją apibrėžia kaip siekių visumą, kuriuos darbuotojas susieja su savo tarnyba. Kiekvienas iš šių siekių turi tikimybinių koeficientą, kuris leidžia įsivaizduoti tuos siekius realizuotus savo darbe, atliekamose funkcijose, matyti, kaip šis darbas pripažįstamas organizacijoje ir pan. Frances siekį įvardija kaip nesąmoningą ir neužčiuopiamą stebėjimu reiškinį. Pasak mokslininko, tik veiklos tikslas, t.y. rezultatas, pasiekiamas darbe, yra sąmoningas ir aprašomas. Rezultatai turi skirtingą poveikio jėgą atskiroms darbuotojų kategorijoms, net atliekantiems tą patį darbą (Bučiūnienė, 1996, p. 18). Vyrauja nuomonė, kad darbo motyvacija yra susijusi su klausimu, kodėl žmonės ką nors daro (arba susilaiko nuo veiksmų), o motyvacijos procesas apima alternatyvių veiksmų pasirinkimą tam, kad būtų pasiektas norimas rezultatas (Marcinkevičiūtė, 2004, p. 138). Motyvavimo sąvoka yra kilusi iš lotynų kalbos žodžio „movere“ (judėti, versti) (Sakalas, 1998, p. 248). Tiek anglų, tiek prancūzų kalboje terminu „motivation“ apibūdinama „tai, kas motyvuoja“ t.y. energija, veikianti individo veiklą ir procesus, metodai bei poveikio priemonės motyvacijai didinti, todėl siūloma atskirti dvi sąvokas: poveikį darbuotojų motyvacijai – darbuotojų motyvavimą; poveikio metodus ir priemones – motyvavimo metodus ir motyvavimo priemones (Marcinkevičiūtė, 2004, p. 14). Anot A.Sakalo ir V. Šilingienės motyvavimas, tai savo ir kitų veiklos skatinimo procesas, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų (Sakalas ir kt., 2000, p. 107). Prancūzų mokslininko Cuendet teigimu – motyvavimas iš sąmoningų ir nesąmoningų žmogaus jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius (Marcinkevičiūtė, 2004, p. 14). Šis apibrėžimas neprieštarauja skirtingų kryptių motyvacijos teorijoms ir atskleidžia darbo motyvacijos esmę, įvertindamas jos pagrindinius elementus: jų kilmę ir individo ryšius su užduotimi.

Apibendrinant galima teigti, jog visos aptartos sąvokos yra glaudžiai susijusios tarpusavyje. Poreikiai turi didelę reikšmę žmogaus aktyvumui, poreikiai suprantami kaip žmonių elgesio motyvai.

Poreikis aktyvina žmogų konkrečiai veiklai. Motyvas susijęs su poreikių tenkinimu ir lemia veiklos kryptį. Nuo motyvų priklauso kokio stiprumo bus motyvacija. Apie motyvaciją kalbama kaip apie jėgą, siekiant įvykdyti tam tikrą užduotį arba kai žmogus nori pasiekti tikslą. Motyvavimas - metodai ir priemonės motyvacijai didinti, jis lemia žmogaus elgesio orientaciją ir pokyčius. Siekiant efektyviai motyvuoti darbuotojus, reikia suprasti šiuos veiksnius, turinčius įtakos darbuotojo elgesiui, veikos kryptį bei intensyvumui.

Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, jam paaiškinti sukurta daug teorijų. Visos jos yra teisingos, tačiau nėra vieningos, visa apimančios motyvacijos teorijos. Kadangi motyvacija priklauso nuo skirtingų individų, aplinkos, sąlygų, laiko, todėl ji nėra pastovi, o nuolat kinta. „Nuo XIX a. pradžios darbuotojų motyvavimas perėjo ne vieną istorinės bei konceptualiosios raidos etapą, kuriame vyravo viena ar kita mokslinė mintis“ (Marcinkevičiūtė, 2004, p.136). Darbe aptariamos trys pagrindinės motyvacijos koncepcijos skirtingais laiko tarpais, šios koncepcijos turi skirtingą požiūrį į darbuotoją, skirtingas vertybes ir skirtingas skatinimo priemones (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 125). XIX a. pabaigoje industrializacija sąlygojo darbo kultūrą, kurioje visi žmonės (ir visos organizacijos) yra panašūs. Darbuotojai yra mechanizmo, kuris, siekia nustatytų tikslų, turi būti kruopščiai organizuotas. Kadangi žmonės yra panašūs, tai panašūs ir sprendimų būdai. Garsiausios motyvacijos teorijos atsirado XX a. viduryje, bet jų pradininku galima laikyti Taylor. Jis mokslinio darbo organizavimo teorijoje teigė, jog „darbininkai užduotis atliks geriau, jeigu jų darbo užmokestis priklausys nuo darbo rezultatų“. Pagal Taylor darbo organizavimo principus, svarbiausia „efektyvus darbo užduočių atlikimas konkrečioje darbo vietoje“. Geriausias darbuotojas - tiksliai vykdo jam patikėtas užduotis ir už tai gauna darbo užmokestį. Darbo motyvacija apsiriboja tikslu vykdymu ko reikalaujama iš darbininko. Žmonių interesai paprasti: jis nori turėti darbą, kuris jam ir jo šeimai garantuotą pragyvenimą (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 125). Ir šiandien Taylor turi nemažai pasekėjų, nors vėlesni mokslininkų darbai įrodė, kad žmogus ne mašina, motyvuojama vien komandų, bausmių ir atlyginimo. Negalima apsiriboti vien darbo organizavimu ir nekreipti dėmesio į darbuotoją. Šių autorių tyrimai įrodė, jog sudėtingesnė yra žmonių santykių problemos, o ne darbo organizavimo sistemos organizacijoje. Maslow ir McGregor darbai padėjo pamatus antrosios kartos darbo motyvacijos koncepcijai. Ši koncepcija pažymi, kad žmonės negali būti vienodi, panašios gali būti tik kai kurios jų savybės, kurias galima atpažinti ir sugrupuoti. Septintajame dešimtmetyje paskelbtos Likert, Leavitt, Rogers, Vroom teorijos sutelkė dėmesį į žmogų ir jo elgesio motyvus ir įrodė, kad būtina prižiūrėti darbo organizavimo sistemą. Šios teorijos turi skirtumų, tačiau jas sieja bendras požiūris – „tobulėjant žmogui, sudėtingesni darosi jo poreikiai, lūkesčiai, veiklos organizavimas“. Devintajame dešimtmetyje grįžtama prie Herzberg tyrimų išvadų. „Neabejojama darbo užmokesčio, premijų poveikiu darbuotojų motyvavimui, tačiau akcentuojama darbo turinio ir individo savigarbos, jo nuopelnų pripažinimo svarba“ (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 126). Galima teigti, kad teorijos

apima ne tik išorinę, bet ir vidinę motyvaciją, atskleidžiančią darbuotojo asmenyje glūdinčius ir pasitenkinimą darbu lemiančius šaltinius. Teigiama, jog žmonės trokšta saviraiškos ir jiems būtina suteikti daugiau autonomijos, skirti sudėtingas ir didelės atsakomybės užduotis. Vidinė motyvacija priklauso nuo paties žmogaus, o išorinius atlygius teikia organizacija. Vadovai privalo suvokti, kad vidinė motyvacija būdinga ne visiems darbuotojams, organizacijose dirba žmonių, kurių pagrindinės motyvavimo priemonės yra darbo užmokestis ir geros darbo sąlygos. „Klaidingas vadovo supratimas apie tai, kas motyvuoja vieną ar kitą darbuotoją, gali tapti nesėkmingo darbo priežastimi“ (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 126). Motyvacijos koncepcijų raidos etapų pagrindiniai bruožai apibendrintai pavaizduoti 1 lentelėje.

1 lentelė. Motyvacijos koncepcijų raidos etapų pagrindinės charakteristikos (Bagdonas ir kt., 2000, p. 125).

	Pirmos kartos motyvacijos koncepcijos (1900 – 1950)	Antros kartos motyvacijos koncepcijos (1950 – 1990)	Trečios kartos motyvacijos koncepcijos (po 1990 m.)
Epocha	Industrializacija (žymiausias atstovas – F.Taylor)	Žmogiškųjų santykių judėjimas (žymiausieji atstovai – A.Maslow, F.Herzberg)	Sisteminis mąstymas ir globalinė vizija (intuityvioji vadyba)
Požiūris į darbuotoją	Visi darbuotojai panašūs	Visus individus galima suskirstyti į dideles grupes	Kiekvienas individas skirtingas
	Identiški sprendimai visiems darbuotojams	Sprendimus sąlygoja situacijos	Unikalūs sprendimai kiekvienam sudėtingos socialinės – ekonominės sistemos asmeniui
Svarbiausi motyvacijos svertai	Baimė/Lūkesčiai Materialinės arba finansinės priemonės	Darbuotojų pažinimas Darbuotojų adaptacija Dalyvavimo pripažinimas	Saviraiškos galimybės Vidinė motyvacija

Kaip matyti iš 1 lentelės, nuo dvidešimto amžiaus pradžios iki šių dienų požiūris į darbuotoją nuolat keitėsi. Tuo pačiu kito būdai, kuriais organizacija skatino savo darbuotojus dirbti ir siekti efektyvumo. Pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios jo priežastys, motyvacijos teorijos gali būti skiriamos į dvi pagrindines kryptis: turinio ir proceso. Turinio teorijos aprašo, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu, o proceso teorijos parodo, kaip skatinamas žmogaus elgesys. Aiškinant darbuotojų motyvaciją, turinio teorijose pirmiausia domimasi konkrečių poreikių prigimtimi, o proceso teorijose – poreikių ir motyvų realizavimu ir galiausiai konkrečiais elgesio būdais (Kasiulis, 2003, p. 27). Toliau darbe plačiau apžvelgiamos garsiausios, labiausiai pripažintos ir plačiai taikomos motyvacijos teorijos, išskiriant ankstyvasias ir šiuolaikines teorijas. XX a. šeštasis dešimtmetis buvo turtingas kuriant motyvacijos koncepcijas. Tuo laikotarpiu buvo suformuluotos trys konkrečios teorijos, kurios kritikuojamos ir abejojama jų pagrįstumu, vis dar geriausiai paaiškina darbuotojų motyvaciją. Tai poreikių hierarchijos teorija, teorija X ir teorija Y bei dviejų veiksmų

teorija. Nuo to laiko buvo sukurta labiau pagrįstų motyvacijos paaiškinimų, tačiau šias teorijas būtina apžvelgti dėl dviejų priežasčių: tai pagrindas, ant šių teorijų išaugo šiuolaikinės teorijos; aiškindami motyvaciją, vadovai praktikai, reguliariai naudoja šias teorijas ir jų terminologiją (Robbins, 2003, p. 66). Vienas žinomiausių motyvacijos aiškinimo būdų yra Maslow poreikių hierarchijos teorija. Maslow remdamasis klinikiniais stebėjimais, suformulavo dvi pagrindines idėjas: žmogaus poreikiai gali būti klasifikuojami į grupes pagal penkis hierarchijos lygius, kurie sudaro piramidę. Poreikiai išsidėsto nuo žemiausių – fiziologinių iki aukščiausių – saviraiškos. Nepatenkintas poreikis tampa motyvacijos šaltiniu. Kai poreikis patenkinamas, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis. Jei fiziologiniai poreikiai, tokie kaip alkis ar troškulys, nėra patenkinti, individas yra pasiruošęs rizikuoti savo saugumu, kad rastų maisto. Jei fiziologiniai poreikiai yra patenkinti, individas stengsis užtikrinti savo materialinį saugumą. Kai tai bus pasiekta, socialiniai poreikiai taps motyvacijos šaltiniu ir t.t. (Handy, 1993, p. 39). Maslow pateikė, žmoguje egzistuojančią, penkių poreikių hierarchiją (Robbins, 2003, p. 66):

- Fiziologiniai poreikiai: alkis, troškulys, būsto, sekso ir kiti kūno poreikiai.
- Saugumo poreikiai: apsisaugojimas nuo fizinės bei emocinės žalos.
- Socialiniai poreikiai: prisirišimas, priklausymo jausmas, pripažinimas ir draugystė.
- Pagarbos poreikiai: vidiniai veiksniai, tokie kaip savigarba, autonomiškumas bei sėkmė, ir išoriniai, tokie kaip statusas, pripažinimas ir dėmesys.
- Savirealizacijos poreikiai: siekimas tapti tuo, kuo žmogus pajėgus tapti; tobulėjimas, savojo potencialo siekimas ir savęs patenkinimas.

Želvio (2003, p. 80) teigimu, dalis vadovų linkę manyti, jog darbuotojams labiausiai rūpi patenkinti žemesnius poreikius, dėl tos priežasties jie dažniau orientuojasi į materialinį skatinimą bei saugumo užtikrinimą, nepakankamai dėmesio skiriant pavaldinių savigarbos ir savirealizacijos poreikiams (Želvys, 2003, p. 80). Patys darbuotojai, dažnai patys skatina tokį požiūrį, reikšdami nepasitenkinimą dėl atlyginimo ir darbo saugumo. Maslow idėjos nebuvo betarpiškai siejamos su organizacijomis, tačiau vėlesniuose jo ir jo pasekėjų darbuose poreikių rangavimo teorija buvo pritaikyta organizacijose darbo motyvacijai pagrįsti. Pagal Maslow aukštesnio lygio poreikiai (pagarbos ir saviraiškos) yra tie pagrindiniai stimulai, kurie mobilizuoja žmogų darbui organizacijose, ir todėl organizacija, norinti geriau panaudoti jos narių potencialą, privalo sudaryti sąlygas tiems poreikiams skatinti. Kaip humanistas, Maslow į pirmąją vietą iškėlė asmenų gerovę, antroje vietoje palikdamas organizacijos tikslus. Maslow savo darbuose pagrindė nuostatą, kad žmonių saviraiškai organizacijoje labai svarbus yra jų dalyvavimas organizacijos valdyme (Robbins, 2003, p. 66). Humanistinis Maslow ir jo pasekėjų požiūris naujojoje organizacijų teorijoje padėjo suformuoti žmonių santykių teoriją besiremiančią tokiais principais (Domarkas, 2003, p. 45) Organizacijų teorijoje būtina atsižvelgti į esminius žmogiškosios prigimties bruožus, turint galvoje, kad

reguliuojantis racionalumas įtakoja ir individualią motyvaciją, ir kolektyvinį sugebėjimą pasiekti organizacijos tikslus.

1. Visada egzistuoja tam tikras prieštaravimas tarp organizacijos ir jos narių poreikių – todėl pagrindinis vadybos tikslas rasti skirtingiems poreikiams bendrą vardiklį.

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

3. Organizacijoje pirmiausia turi būti vertinamos demokratinės vertybės, antroje vietoje paliekant instrumentines priemones, kuriomis siekiama didesnio veiklos efektyvumo, našumo ar produktyvumo.

Ši teorija leido suprasti, jog žmonių motyvaciją lemia platus poreikių spektras. Vadovas siekdamas motyvuoti, turi suteikti darbuotojams galimybę patenkinti poreikius tokiu būdu, kuris sąlygotų ir organizacijos tikslų įgyvendinimą. Tai parodo, jog reikia atkreipti dėmesį į aukštesnio lygio poreikius ir negalima apsiriboti vien ekonominėmis poveikio priemonėmis. Teorija nepaaiškina pačių poreikių kilmę. Jeigu fiziologinius poreikius sąlygoja egzistencijos užtikrinimas, tai iš kur ir kaip atsiranda aukštesnio lygio poreikiai? Be to, kurio nors lygio poreikių patenkinimas nesąlygoja automatiško perėjimo prie aukštesnio lygio poreikių: žmogų vienu metu gali motyvuoti skirtingų lygių poreikiai. Sunku paaiškinti žmonių demotyvaciją, nes pasiekus tam tikrą piramidės lygį, kelias atgal A. Maslow teorijoje nėra numatytas (Sakalas, 2000, p. 110). Taip pat yra neaišku, ar Maslow poreikių tvarka yra universali, nepaisant kitų faktorių (tautybės, kultūros, asmeninių savybių, vertybių ir pan.).

Pagal teoriją X vadovas daro šias keturias prielaidas (Robbins, 2003, p. 68):

- Darbuotojas iš prigimties nekenčia darbo ir, kai tik įmanoma, stengiasi jo išvengti.
- Kadangi darbuotojai nekenčia darbo, juos reikia versti, kontroliuoti ir gąsdinti bausmėmis, kad būtų pasiekti pageidaujami rezultatai.
- Darbuotojas vengia atsakomybės ir, jei tik įmanoma, stengiasi gauti oficialius nurodymus.
- Dauguma darbuotojų iš visų su darbu susijusių veiksmų labiausiai vertina saugumą ir per daug nesistengia ko nors siekti.

Šios teorijos pagrindu formavosi požiūris į vadybą, grindžiamą atlygiu ir bausmėmis, skatinimu ir grasinimais, vertinimu ir kontrole. Tačiau McGregor teigia, jog netgi švelniausias tokio požiūrio į vadybą variantas yra neefektyvus, kadangi neatsižvelgia į socialinius ir egoistinius individų poreikius (Denhardt, 2001, p. 137).

Remiantis teoriją Y vadovas daro šias naujas prielaidas:

- Darbą darbuotojai gali laikyti natūraliu dalyku, kaip poilsį arba žaidimą.
- Žmonės įsipareigoją siekti tikslų, patys sau vadovaus ir patys save kontroliuos. Įsipareigojimas siekti tikslų yra atlygio funkcija, susijusi su tų tikslų pasiekimu.

- Tinkamomis sąlygomis vidutinis žmogus išmoksta ne tik prisiimti atsakomybę, bet ir jos siekti.
- Daugelis žmonių turi gebėjimą priimti novatoriškus sprendimus, ir tai nebūtinai yra vien tik vadovų reikalas.
- Vidutinio žmogaus intelektualinės galimybės yra išnaudojamos tik iš dalies.

Organizacinis principas, kurį nurodo šios prielaidos, yra sukūrimas tokių sąlygų, kad individas savo indėliu prisidedamas prie organizacijos tikslų siekimo, pasiektų ir savo asmeninius tikslus (Denhardt, 2003, p. 138). Priklausomai nuo pasirinkto požiūrio, taikomos ir atitinkamos darbuotojų motyvavimo priemonės organizacijoje.

Dviejų veiksnių teoriją pasiūlė psichologas Herzberg. Jis ištyrė, kad darbuotojų pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu lemia dvi skirtingos veiksnių grupės (Handy, 1993, p. 38). Šiuos veiksnius autorius pavadino higieniniais ir motyvaciniais. Higienos veiksniai susiję su aplinka, kurioje žmogus dirba. Organizacijos vykdoma politika, administravimas, darbo priežiūra, darbo sąlygos, tarpasmeniniai santykiai, atlyginimas, statusas ir saugumo užtikrinimas, tiesioginės kontrolės lygis priklauso šiems veiksniams (Želvys, 2003, p. 82). Nustatyti šių veiksnių stiprumui, keliamas klausimas: kodėl dirbti čia? Jeigu higieninių veiksnių lygis nepakankamas, žmogus jaučia nepasitenkinimą darbu. Tačiau tam tikri veiksniai neiššaukia nepasitenkinimo, kai jiems neskiriamas dėmesys, bet kai jie tinkamai panaudojami, tampa pasitenkinimo šaltiniu. Herzberg juos pavadino motyvaciniais veiksniais (Handy, 1993, p. 38). Tai laimėjimai, atsakomybė, pripažinimas, darbo turinys, paaukštinimas ir asmenybės tobulėjimas (Želvys, 2003, p. 82). Čia keliamas klausimas: kodėl dirbti geriau? Iš šios teorijos išplaukia, jog higieniniai veiksniai stiprina išorinę motyvaciją, o motyvaciniai – vidinę, kuri yra žmogaus tobulėjimo šaltinis (Bendorienė, 2001, p. 12). Su darbo aplinka susiję nepasitenkinimą keliantys veiksniai, o keliantys pasitenkinimą – su darbo turiniu. Vadovas privalo šalinti nepasitenkinimo priežastis, tuo pačiu suteikdamas daugiau galimybių pasitenkinti darbu (Želvys, 2003, p. 81). Herzberg dviejų veiksnių teorija privertė atkreipti dėmesį į kai kuriuos labai svarbius darbo organizavimo aspektus, tačiau neišvengė ir kritikos. Paaiškėjo, kad ši teorija pasitvirtina tik taikant originalią Herzberg metodiką. Abejojama, jog higienos veiksniai ir motyvatoriai iš tiesų yra visiškai vienas nuo kito nepriklausomi. Ne visiems žmonėms tinka toks higieninių ir motyvacinių veiksnių suskirstymas. „Vienas ir tas pats veiksnys vienam žmogui gali suteikti pasitenkinimą darbu, kitam – nepasitenkinimą“ (Sakalas, 2000, p. 113). Marcinkevičiūtė (2004, p. 83) pažymėjo jog „kiekvienas žmogus yra individas, savitai reaguojantis į skirtingus motyvatorius. Tai priklauso nuo įvairių veiksnių: jo vertybių, nuostatų ir pan. Tačiau darbo veiklos požiūriu galima išskirti kelis gana pastovius asmenybės nuostatų, požiūrių kompleksus, kurie vadinami motyvacijos modeliais“ (Marcinkevičiūtė, 2004, p. 83). Šiuos modelius tyrinėjo mokslininkas

McClelland. Dar kitaip ši teorija vadinama McClelland poreikių teorija. Mokslininkas savo motyvacijos modelį sieja su trimis, anot jo, žmonėms svarbiausiais poreikiais (Kasiulis, 2003, p. 29):

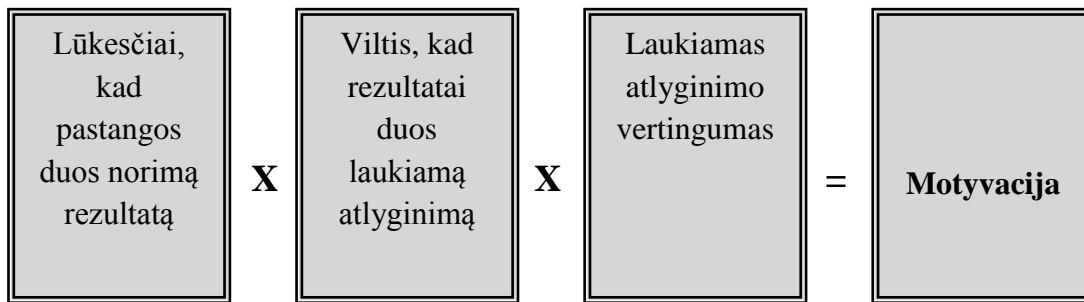
1. Valdžios poreikis (angl.: need for power) pasireiškia troškimu daryti poveikį ir turėti įtaką kitiems bei juos valdyti. Žmonės, turintys ryškų valdžios poreikį, linkę vadovauti. Jie labiau rūpinasi prestižu ir įtaka kitiems žmonėms, nei efektyvia veikla. Teigiamas lyderio įvaizdis turi pasireikšti jo suinteresuotumu visos grupės tikslais, jų užsibrėžimu, pasiekimo užtikrinimu, narių pasitikėjimo savo jėgomis bei kompetencijos formavimu, ir tai labai sustiprina jų darbo motyvaciją.

2. Sėkmės poreikis (angl.: high achievement needs). Žmonės jaučiantys nepaprastą norą išsikovoti sėkmę siekia asmeninių laimėjimų, o ne atlygio už sėkmę. Nagrinėdamas pasiekimų poreikį, McClelland pastebėjo, kad „žmonės kurie turi stiprų šį rodiklį, skiriasi iš kitų žmonių troškimu viską daryti geriau“. Jie linkę spręsti sudėtingas problemas ir prisiimti asmeninę atsakomybę už sėkmę ir nesėkmę nei leisti, kad rezultatas priklausytų nuo laimingų aplinkybių ar kitų žmonių veiksmų. Tokiems žmonėms patinka užsibrėžti realius, tačiau nelengvus tikslus, reikalaujančius pastangų.

3. Priklausymo poreikis (angl.: need for affiliation). Šiuo poreikiu pasižymintys žmonės ieško draugystės, jiems labiau patinka situacijos, kuriose bendradarbiaujama, o ne konkuruojama, bei trokšta santykių, grindžiamų dideliu tarpusavio supratimu. Šiam poreikiui McClelland skyrė mažiausiai dėmesio (Kasiulis, 2003, p. 29).

Kiti autoriai šiuos poreikius vadina artimo bendrumo su kitais asmenimis, laimėjimų ir valdžios poreikiais. Tokie poreikiai gali būti skirtingo stiprumo. Vienas gali dominuoti ir motyvuoti žmogaus elgesį. Nuo asmenybės, nuo žmogaus gyvenimiškos patirties, situacijos, intelekto priklauso valdžios ir sėkmės priklauso dalyvavimo poreikių santykis. Gana gausūs tyrimų duomenys rodo, kad galima daryti pakankamai pagrįstas prognozes, remiantis sėkmės poreikio ir darbo rezultatų ryšiu. Nors valdžios ir priklausomybės poreikiai yra mažiau ištirti, šiose srityse taip pat pastebėta dėsningumą. Pirmiausia žmonės, kurių poreikis pasiekti tikslą yra didelis, teikia pirmenybę tokioms darbo situacijoms, kuriose jie asmeniškai atsakingi už rezultatus. Antra, didelis poreikis kažką pasiekti, ne visada parodo, kad toks žmogus bus geras vadovas, ypač didelėse organizacijose. Poreikis priklausyti ir turėti valdžią yra glaudžiai susiję su sėkmingu vadovavimu. Geri vadovai jaučia didelį valdžios poreikį ir menką poreikį priklausyti.

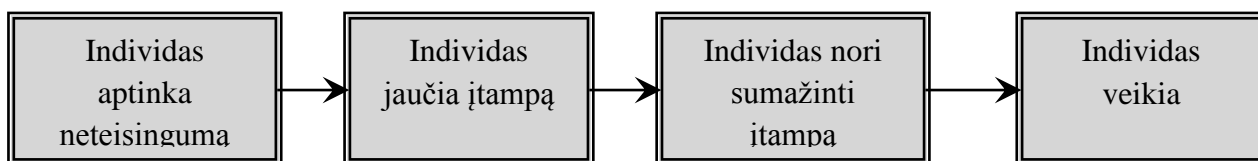
Proceso motyvacijos teorijų pradininku laikomas psichologas Vroom, sukūręs vadinamąją lūkesčių teoriją (Bučiūnienė, 1996, p. 19). Lūkesčių teorija – tai motyvacijos teorija, teigianti, kad individai, priimdami sprendimą, kurią elgesio alternatyvą pasirinkti, renkasi tą, kuri, jų manymu, padės pasiekti pageidaujama rezultatą (Leonienė, 2001, p. 145). Vroom motyvaciją aprašė kaip jėgą, susidedančią iš trijų kintamųjų (Sakalas, 2000, p. 205). Vroom pateikė motyvacijos modelį (žr. 3 pav.):



3 pav. V. Vroom motyvacijos modelis (Sakalas ir kt., 2000, p.115).

Sandauga rodo, jog tam, kad dedamosios rezultatas būtų lygus nuliui pakanka nors vienam dydžiui būti lygiam nuliui. Tuo būdu galima būti visiškai demotyvuotu tarnyboje, kur dedamos pastangos, netgi pasiekiami geri rezultatai, bet darbuotojas neturi vilčių būti pripažintu. Vadovas, taikydamas Vroom modelį, turi detalai išanalizuoti patį motyvacijos procesą ir sukurti tokį motyvacinį klimatą, kuris leistų pasiekti norimą darbuotojo elgesį. Perry (1999, p. 88) teigimu, kiekvienas darbuotojas, ateinantis dirbti, atsineša savo „lūkesčių krepšelį“, o vadovui svarbu suprasti to „krepšelio“ turinį, nes būtent šių lūkesčių tenkinimas ir yra sąlyga, lemianti darbuotojų įsitraukimą ir jų lojalumą organizacijai (Perry, 1999, p. 29).

Teisingumo teoriją išvystė J. S. Adams. Ši teorija aiškina, kokią įtaką daro neteisingas atlygis už darbą jo kokybei, požiūriui į darbą (Targamadžė, 1996, p. 88). Atlyginimo už darbą sistemoje akcentuojamas atlygių sąžiningumą, t.y., ar gautas atlyginimas atitinka jo įdėtas sąnaudas. Šis vertinimas susijęs su teisingumo ir neteisingumo samprata. Adams neteisingumą apibrėžia taip: „žmogus jaučia neteisingumą, kai jo įdėjimų nekompensuoja gautas atlygis“ (Targamadžė, 1996, p. 88). 4 paveiksle pavaizduota, kaip individas stengiasi išspręsti dėl vienokio ar kitokio neteisingumo atsiradusią įtampą:



4 pav. Neteisingumas, kaip motyvacijos procesas (Targamadžė, 1996, p. 89).

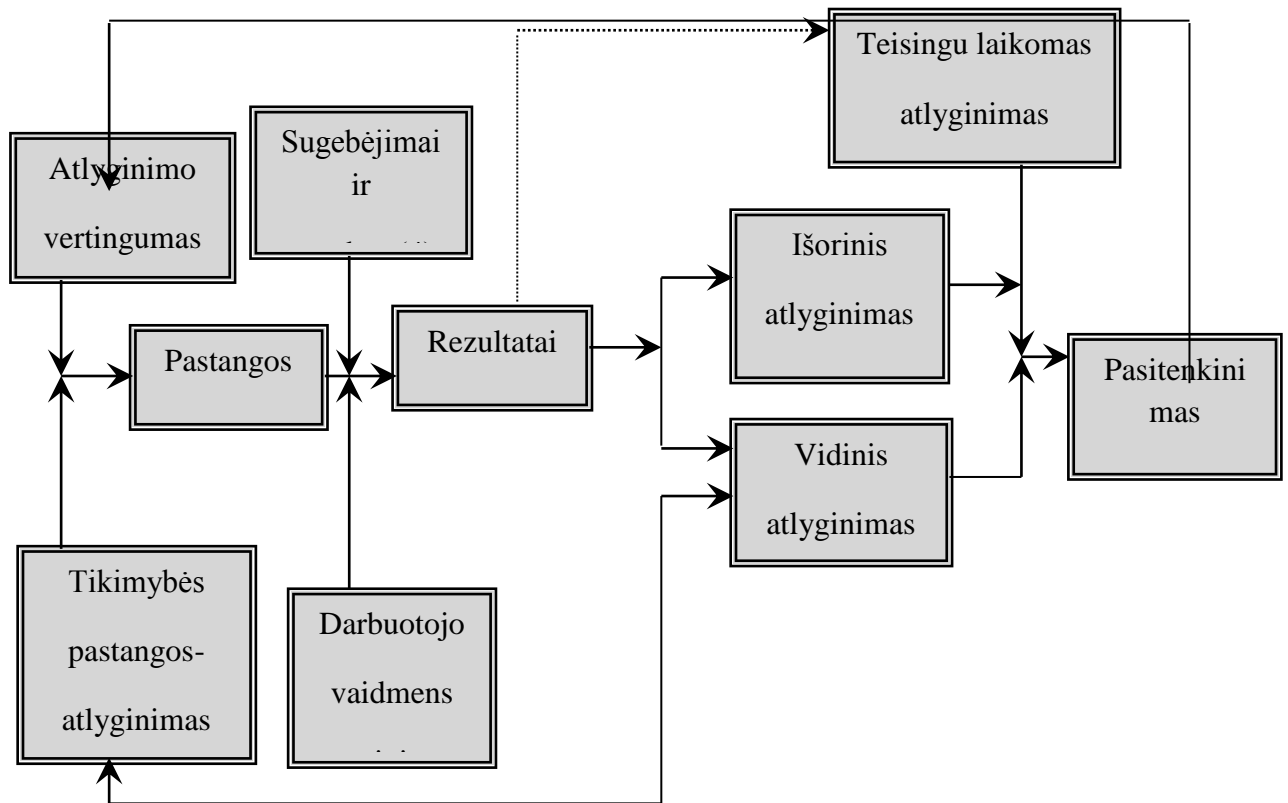
Individas supranta, kad yra vertinamas neteisingai, jaučia įtampą, kurią siekia sumažinti arba panaikinti, ši jėga stimuliuoja individo veiksmus.

Paprastai išskiriami trys teisingumo atvejai (Targamadžė, 1996, p. 88):

1. Teisingumas (darbo sąnaudos atitinka atlygį už darbą ir tolygus kitam asmeniui).
2. Negatyvus neteisingumas (vieno atlygio ir įdėjimų santykis mažesnis nei kito, t.y. pirmasis gaus „per mažai“ lyginant su antruoju).
3. Pozityvus neteisingumas (pirmojo atlygio ir įdėjimų santykis didesnis nei antrojo, t.y. pirmasis gaus „per daug“, lyginant su antruoju).

„Neteisingumas yra ne tada, kai antrojo žmogaus atlygis yra didesnis nei pirmojo, bet kai antrojo žmogaus atlygio ir įdėjimų santykis skiriasi nuo pirmojo“ (Targamadžė, 1996, p. 88).

Porter – Lawler (Sakalas ir kt., 2000, p. 117) modelis yra kompleksinis, apjungianti savyje vilčių ir teisingumo teorijų elementus (žr. 5 pav.). Šiame modelyje atsižvelgiama į penkis kintamuosius: pastangas, suvokimą, rezultatus, atlyginimą, pasitenkinimą.



5 pav. Porter – Lawler motyvacijos modelis (Sakalas ir kt., 2000, p. 117).

Šis modelis akcentuoja, kad nuo trijų kriterijų priklauso darbuotojo pasiekti rezultatai: darbuotojo sugebėjimų bei asmeninių charakterio bruožų, dedamų pastangų ir nuo suvokimo savo vaidmens darbo procese. Nuo atlyginimo vertingumo ir to, kiek darbuotojas tiki ryšiu tarp dedamų pastangų ir galimo atlyginimo egzistavimo priklauso dedamų pastangų lygis. Vidinį ir išorinį atlyginimą gali suteikti reikalaujamo rezultato pasiekimas. Tarp rezultatų ir teisingu suvokiamo atlyginimo, punktyrine linija, siekiama parodyti, jog žmonės subjektyviai nustato atlyginimo už tam tikrą rezultatų teisingumą (analogiškai teisingumo teorijai). Vidinio ir išorinio atlyginimo, įvertinant jo teisingumą, rezultatas yra pasitenkinimas. Pasitenkinimas tai atspindys to, kiek iš tikrųjų yra vertingas atlyginimas. „Šis vertinimas turi didelę įtaką tam, kaip darbuotojas vertins ateities situaciją“ (Sakalas, 2000, p. 117). Svarbu sujungti tokius kintamuosius, kaip pastangos, gabumai, rezultatai, atlygis, pasitenkinimas į kompleksinę visumą, tai pažymi šis modelis. Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas priklauso nuo atskiro individo, sąlygų ir laiko, kurie nėra pastovūs ir nuolat kinta. Dėl tokio sudėtingumo nėra vieno atsakymo, kaip darbuotojus motyvuoti yra geriausia.

Kiekvienas naujas požiūris papildo supratimą apie motyvaciją ir suteikia vis naujų galimybių praktiniam darbuotojų motyvavimui. Tai verčia ieškoti naujų išeičių, mobilizuoti vidinius rezervus, keisti tradicinius darbo ir valdymo metodus naujais pažangesniais. Būtina pažymėti, kad nėra tobulo motyvacijos teorijos, tačiau žinant jas galima rasti efektyviausias motyvavimo priemones bei metodus. Ieškant veiksmingų motyvavimo formų viešajame sektoriuje, kaip pagrindas taikomos šios aptartos klasikinės motyvacijos teorijos. Asmuo yra sistema, veikianti kitoje, sudėtingesnėje sistemoje – organizacijoje ir jos aplinkoje. Todėl būtina valdyti sudėtingą darbuotojų asmeninės, profesinės aplinkos ir organizacijos vertybių sistemą, o ne vien taikyti motyvavimo techniką.

1.2 Žmogiškųjų išteklių motyvavimo priemonės

Kiekvienas darbdavys yra suinteresuotas tuo, jog jo darbuotojai dirbtų organizacijos labui, tačiau kai kuriems iš jų trūksta motyvacijos, tai yra, juos reikia motyvuoti. Motyvavimas vykdomas veiksnių, skatinančių tam tikrą kryptingą veiklą, pagalba. Visi tie veiksniai dar vadinami motyvavimo priemonėmis. Motyvavimo priemonių įvairovė labai didelė, todėl būtinas šių priemonių klasifikavimas, tad šiame poskyryje bus apžvelgti tradiciniai, dažniausiai taikomos motyvavimo priemonės bei motyvavimo modeliai.

Jau pačioje vadybos mokslo pradžioje buvo pastebėta, kad valdymo efektyvumą itin lemia tai, kaip gebama darbuotojus sudominti darbu ir paskatinti juos rezultatyviai veikti. Pastebėta, kad norint paveikti kitų elgesį reikiama linkme, galima taikyti įvairias priemones. Kiekvienu konkrečiu laikotarpiu, atsižvelgiant į tuo metu vyravusius darbuotojų poreikius, buvo parenkamos atitinkamos motyvavimo priemonės darbuotojams skatinti. Bučiūnienės (1996, p. 43) sudaryta schema vaizdžiai rodo, į kokius darbuotojų poreikius ir darbo motyvus koncentruotas dėmesys konkrečiuose vadybos istorinės raidos etapuose ir kaip tai lėmė motyvavimo priemonių taikymą darbuotojams skatinti (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Vadybos raida ir darbuotojų motyvavimo priemonės (Bučiūnienė, 1996, p. 43).

LAIKOTARPIS	DARBUOTOJŲ POREIKIAI	VADYBOS KONCEPCIJŲ AUTORIAI	MOTYVAVIMO PRIEMONĖS POREIKIAMS TENKINTI
1930 - ieji	Saugumo, materialiniai	M. Weber H. Fayol H. Ford F. W. Taylor	Darbo sąlygos Darbo užmokestis Griežta kontrolė ir nuobaudos Gera darbo organizacija Griežta reglamentacija
1960 - ieji	Socialiniai: bendravimo priklausymo	K. Levin F. Herzberg D. McGregor	Bendri susirinkimai Šventės, pokalbiai Tinkamas valdymo stilius

		A. Maslow C. Bernard E. Mayo	Teigiamo mikroklimato tarp darbuotojų formavimas Asmens indėlio išskyrimas kolektyviniuose rezultatuose Individualių laimėjimų vertinimas
1970 - ieji	Saviraiškos, pagarbos	E. Locke L. Porter E. Lawler V. Vroom S. Adamsas	Savalaikis norimo elgesio pastiprinimas Supažindinimas su organizacijos tikslais Individualių tikslų nustatymas Darbo rezultatų tinkamas ir teisingas vertinimas
1980 - ieji	Potencialių savo galimybių realizavimas	V. Ouchi R. Wotermen T. Peters	Darbuotojo susiejimas su organizacija Bendrų, visuotinai pripažintų vertybių susiejimas su organizacijos tikslais, kliento kultas, kokybės filosofija, karjera Profesijų sugretinimas Kvalifikacijos kėlimas Įsipareigojimų ir atsakomybės delegavimas

Vieni iš pirmųjų nagrinėjusių motyvaciją Weber, Fayol, Ford, Taylor, akcentavo saugumo bei materialinius darbuotojų poreikius ir siūlė atsižvelgti į darbo sąlygas, darbo užmokestį, griežtą kontrolę ir nuobaudas. Vėliau motyvacijos teorijų autoriai akcentavo ne tik saugumo ir materialinius poreikius, bet ir socialinius, saviraiškos, savo galimybių realizavimo poreikius. Visų motyvacijos teorijų autoriai davė pagrindą ieškoti priemonių individų poreikiams patenkinti. Todėl organizacijai norint paveikti darbuotojus, jų elgesį reikiama linkme yra būtina taikyti įvairias priemones, nukreiptas tiek į materialinius, tiek socialinius ir kitus žmogaus poreikius.

Yra daugybė motyvavimo priemonių bei skatinimo formų, bet ne visais atvejais gali būti taikomos tos pačios paskatos, jų pasirinkimas priklauso nuo organizacijos darbo specifikos, vidaus taisyklių, darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo santykių ir kitų veiksnių. Skatinimo priemonės sudaro dvi dalys: 1) sąlygiškai pastovios, praktikos patvirtintos priemonės, kurių vertė yra tai, kad visi jas gerai žino, jomis pasitiki, jos taikomos automatiškai; tai yra kolektyvo tradicijų dalis; 2) originalios priemonės; jų reikia ieškoti vis naujų, kad jos suteiktų darbuotojams malonų siurprizą, pradžiugintų juos vadovo dėmesiu ir išmone (Žaptorius, 2007, p. 91).

Mokslinėje literatūroje išskiriamos socialinės, ekonominės, piniginės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonės. Tačiau Danilevičiūtė bei Marcinkevičiūtė (2004, p. 25) savo straipsnyje teigia, jog tokia klasifikacija yra gana paini ir tos pačios priemonės dažnai patenka į kelias grupes tuo pačiu metu. Remiantis materialine priemonių išraiška siūloma motyvavimo priemonės grupuoti į materialines ir psichologines. Jei materialinės priemonės yra realiai apčiuopiamos ir jas galima išreikšti pinigine verte, tai psichologinės priemonės turi sunkiai apskaičiuojamą pinigais psichologinį poveikį. Pagal tai, ar materialinės priemonės išreiškiamos tiesioginėmis piniginėmis išmokomis ar ne, jos skirstomos į pinigines ir nepinigas (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija (Danilevičiūtė ir kt., 2004, p. 25).

Materialinės motyvavimo priemonės		Psichologinės motyvavimo priemonės
<i>Piniginės</i>	<i>Nepiniginės</i>	Dalyvavimas valdyme
Dalyvavimas pelno pasidalinime	Dovanos	Darbo įvertinimas
Darbo užmokestis	Draudimas	Darbo pobūdis, režimas
Premijos	Fizinės darbo sąlygos	Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas
Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas	Įmonės akcijos	Įmonės prestižas, užimtumo garantijos
	Įmonės automobilis	Informacija ir komunikacija
	Laisvalaikio organizavimas	Konfliktų valdymas
	įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės)	Kvalifikacijos tobulinimo galimybės
	Papildomos atostogos	Palankus psichologinis-socialinis klimatas
		Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius

Organizacijai svarbu, kad jos darbuotojai būtų veiklūs, iniciatyvūs, kupini idėjų, nebijotų atsiskleisti ir norėtų siekti vis naujų tikslų. Daugelis vadovų suvokia ne tik efektyvios darbo užmokesčio sistemos svarbą, bet stengiasi naudoti ir nematerialinius skatinimo būdus. Nedaug uždirbantiems materialinis skatinimas dažniausiai būna veiksmingiausia motyvavimo priemonė, didesnes nei vidutinės pajamas gaunantiems darbuotojams labai svarbūs ir kitos motyvacijos priemonės: savirealizacija, karjera, sprendimų laisvė, platesnė veiksmų erdvė (Kareckaitė, 2006, p. 61). Materialiniai ir psichologiniai stimulai efektyviausi tada, kai jie veikia vieningai. Vystydamiesi ir tobulėdami kartu, jie praturtina ir sustiprina vienas kitą. Neteisingas jų derinimas atsiliepia ekonominiams rodikliams, sukelia nepageidautinas moralines pasekmes: sumažėja darbuotojų kūrybinis aktyvumas, kartais pasireiškia nepasitenkinimo nuotaikos (Žaptorius, 2007, p. 91). Materialinės motyvavimo priemonės. Materialiniai skatinimo būdai yra vienas iš pagrindinių motyvavimo priemonių organizacijoje, todėl svarbu suprasti kaip jis veikia darbuotojų našumą ir kokia jo reikšmė darbo efektyvumui. Materialinės motyvavimo priemonės sietinos su išorine darbuotojų motyvacija, jos apima tiek finansinę išraišką turinčias priemones, tiek ir nefinansinę (pvz., ilgesnės

atostogos ir pan.) (Lipinskienė, 2008, p. 50). Viena geriausiai žinomų ir plačiausiai taikomų motyvavimo priemonių, pasak Danilevičiūtės ir Marcinkevičiūtės (2004, p. 61), yra darbo užmokestis, kuris gali būti taikomas įvairiomis formomis. Darbo užmokestį sudaro pastovioji dalis ir kintamoji dalis bei premijos. Kaip teigia Leonienė (2001, p. 45), pastoviosios darbo užmokesčio dalies dydis turi priklausyti nuo darbo sudėtingumo, nervinės įtampos lygio darbe, konfidencialios informacijos išsaugojimo būtinumo, atsakomybės lygio, tuo tarpu kintanti darbo užmokesčio dalis – priedai – turi būti nustatomi atsižvelgiant į darbuotojo darbo kokybę, darbų atlikimo punktualumą, tam tikrus papildomus sugebėjimus, iniciatyvumą bei universalumą. Taigi svarbus darbo užmokesčio susiejimas su darbuotojo veiklos rezultatais ir dedamomis į darbą pastangomis, siekiu tobulėti. Anot Bučiūnienės (1996, p. 62), motyvuoti darbuotojus šiuolaikinėmis sąlygomis – tai duoti jiems atlyginimą, proporcingą jų indėliui.

Tai, kad darbo užmokestis neprarado motyvacinės reikšmės, rodo faktas, kad nepakankamas atlyginimas už darbą – vienas iš dažniausių darbuotojų nepasitenkinimą keliančių veiksnių. Leonienė (2001, p. 45) pažymi, kad pinigai žmonėms ypatinga paskata yra tol, kol nepatenkinti jų fiziologiniai ir saugumo poreikiai. Kalbant apie darbo užmokestį kaip atlygio formą, Norbert ir Ritz (2004, p. 123), apibendrinę pagrindines motyvacijos teorijas, padarė tokias išvadas:

- Egzistuoja įvairios individualių poreikių rūšys. Atlyginimas yra tik viena poreikių tenkinimo forma ir turėtų būti svarbus jo gavėjui.
- Poreikiai, pavyzdžiui, atlyginimo poreikis, gali pasiekti individualaus patenkinimo laipsnį.
- Darbuotojų žmogiškieji idealai gali veikti jų poreikius, motyvaciją ir elgseną.
- Išorinės darbo sąlygos, pavyzdžiui, atlyginimas, ne visai lemia motyvaciją ir pasitenkinimą, tačiau, jei tik darbo turinys suvokiamas pozityviai, skatina pasitenkinimą.
- Tik tada, kai darbuotojas pozityviai vertina darbo užmokestį, galima padidinti jo motyvaciją.
- Darbo užmokestis turi tiesiogiai sietis su atliekamo darbo rezultatyvumu.
- Atlyginimo forma ir jo dydis turi atitikti asmens arba profesinių grupių poreikius.

Darbuotojų motyvavimui be darbo užmokesčio yra taikomos ir tokios materialinės priemonės kaip įvairių su darbu susijusių išlaidų, pvz.: telefono, transporto, kompensavimas. Didesnėse organizacijose labai populiaru priemonė yra valdiškas automobilis. Nemažą motyvuojantį poveikį turi fizinės darbo sąlygos, t. y. darbo įrengimai, technika, priemonės. Kalbant apie fizinę organizacijos aplinką svarbu, kad kiekvienas vadovas atkreiptų dėmesį, ar aplinka yra nuteikianti darbui, ar yra pakankamai geros sąlygos susikaupti, ar kiekvienas darbuotojas organizacijoje turi pakankamai geras sąlygas atlikti tai, ko iš jo reikalaujama. Viskas, kas susiję su fizinių darbo sąlygų gerinimu, saugumo ir higienos normų laikymusi, darbo priemonių pritaikymu dirbančiajam, patalpų estetika motyvuojančiai veikia darbuotoją.

Psichologinės motyvavimo priemonės. Jos susijusios su vidine motyvacija. Čia svarbu įvertinimas ir pripažinimas, kurie sąlygoja norą parodyti geresnius darbo rezultatus, taip išvengiant pažeminimo ir pastabų. Prie psichologinių motyvavimo priemonių priskirtina taip pat ir darbo pobūdis, darbo režimas, dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas jais, mokymosi, karjeros galimybės, gera vidinė informacija ir komunikacija, organizacijos įvaizdis, psichologinis ir socialinis organizacijos klimatas (Lipinskienė, 2008, p. 52). Psichologinės priemonės turi ilgalaikį ir stiprų motyvacinį poveikį. Teigiamas socialinis-psichologinis klimatas, su darbu susijusios informacijos perdavimas, operatyvus konfliktinių situacijų sprendimas, daugumai priimtinas vadovavimo stilius bei vadovo asmenybė, dėmesys darbuotojams, objektyvus jų darbo vertinimas bei nuomonės, pasiūlymų ir nusiskundimų analizė suteikia darbuotojams narystės jausmą, kuris veikia kaip stiprus motyvatorius (Danilevičiūtė ir kt., 2004, p. 61). Organizacijos darbuotojų įsipareigojimas organizacijai ir jos tikslams yra vienas pagrindinių motyvacijos šaltinių. Įsipareigojimas - tai darbuotojo psichologinio prisirišimo organizacijai išraiška (Vasu ir kt., 1998, p. 77). Pabrėžiamas darbuotojo įsipareigojimas pasireiškia jo atsidavimu organizacijos misijai, tikslams bei vertybėms. Darbuotojai, kurie jaučia įsipareigojimą organizacijos misijai, tikslams bei vertybėms daugiau vertina pasitenkinimo jausmą, kylantį iš atlikto darbo, o ne konkretų atlygį, kurį jis gavo už įdėtą į veiklą pastangas. Įsipareigojimas pasireiškia darbuotojui tikint tikslais, jų pasiekiamumu, įgyvendinimu, noru įdėti kuo daugiau pastangų tiems tikslams pasiekti ir stipriu priklausomumu organizacijai jausmu. Kaip teigia Baršauskienė (2001, p. 62), darbuotojai, atsidavę tam tikriems tikslams, kurie sutampa su organizacijos tikslais, jausis labai motyvuoti, galėdami padėti organizacijai įgyvendinti tuos tikslus. Anot Ratkevičienės (1999, p. 145), jei organizacijos tikslai sutampa su jos realiai vykdoma politika, tai sukelia dirbantiesiems pasididžiavimo savo organizacija, kuris stipriai motyvuoja, nes darbuotojas jaučia savo indėlį į organizacijos sėkmingą veiklą. Todėl labai svarbu, kad organizacija turėtų konkrečiai ir aiškiai apibrėžtus, suformuluotus tikslus, kurie galėtų pritraukti suinteresuotus darbuotojus, bei kurie galėtų įkvėpti, motyvuoti darbuotojus efektyviam darbui. Svarbią vietą motyvuojant darbuotojus turi pats darbo turinys. Dažniausiai kiekvienas individas pasirenka tokią profesiją, kuri yra jam įdomi, o tai savaime tampa motyvu darbui ir suteikia pasitenkinimą atliekamu darbu. Kaip teigia Česynienė (2002, p. 31), darbui turi būti suteikiamos tokios charakteristikos, kad darbuotojas turėtų galimybę patirti pasiekimą, pripažinimą, atsakomybę, paaukštinimą ir tobulėjimą. Taigi vadovai, norėdami praturtinti darbą, turėtų:

- Skirti darbuotojams naujas, vis sudėtingesnes užduotis, nei tos, kurios buvo sėkmingai atliktos.
- Skirti darbuotojui specifines ar specializuotas užduotis, duodančias jam galimybę tapti tam tikros srities ekspertu.
- Suteikti darbuotojui papildomų įgaliojimų ir laisvės jo veiklos srityje.

- Duoti darbuotojui darbą, kuris tam tikru atžvilgiu ar dimensija yra baigtinis.
- Sumažinti kontrolę ir kartu padidinti darbuotojo atsakomybę.
- Didinti individualią darbuotojų atsakomybę matuojant savo darbo rezultatus.
- Duoti nurodymus pačiam darbuotojui, o ne jo tiesioginiam vadovui, ir atsiskaityti už darbą tiesiogiai vyresniam vadovui.

- Pakeisti iš esmės organizacijos ir darbuotojo santykį (Česnyienė, 2002, p. 63).

Darbuotojų pasitenkinimą darbu veikia ir psichologinių darbo sąlygų sudarymas. Tai tokie veiksniai kaip organizacijos politika ir administravimas, vadovavimas, santykiai su kolegomis bei vadovu, saugumas ir kt. Prie darbo sąlygų faktorių priskiriama fizinė bei psichologinė darbo aplinka, įvairios lengvatos, parama darbuotojui bei darbuotojų autonomijos laipsnis darbovietėje.

Psichologinės darbo sąlygos darbuotojo motyvacijai svarbios, tačiau organizacija ne taip lengvai jas gali kontroliuoti. Santykiai su kolegomis bei vadovu yra vienas pagrindinių faktorių, sąlygojančių gerą ir darbingą atmosferą darbo vietoje (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 82). Tiesioginiai vadovai gali daryti didelę įtaką darbuotojų motyvacijai analizuojant motyvavimą per gerą psichologinį klimatą darbe. Vadovas savo elgesiu turi įkvėpti pavaldinius darbui – parodyti, kad asmeniškai domisi organizacijos ir kiekvieno darbuotojo veikla, parodyti, kad vertinama kiekvieno organizacijos nario nuomonė, pareikšti žodinę padėką už atliktą darbą, kiekvienam naujam darbuotojui padėti įsilieti į kolektyvą (Jazdauskaitė, 2004, p. 56). Darbuotojų autonomija darbe yra taip pat svarbus veiksnys, sąlygojantis darbuotojo pasitenkinimą darbu ir laikomas veiksminga motyvavimo priemone. Viena autonomijos išraiškų galime laikyti darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą. Kaip teigia Robbins (2006, p. 62), darbuotojų įtraukimas į valdymą yra darbuotojų dalyvavimo procesas, kurio tikslas - skatinti didesnę atsidavimą organizacijos sėkmei, bei kad čia remiamasi logika, kad jei darbuotojai dalyvaus priimant sprendimus, darančius poveikį jiems patiems, ir turės didesnę savarankiškumą bei galimybę kontroliuoti savo darbą, jie bus suinteresuoti ir atsidavę organizacijai, produktyvesni ir labiau patenkinti savo darbu. Lakis (2003, p. 93) teigia, kad organizacija tuo funkcionalesnė, kuo nuosekliau skatina savarankišką veiklą, kuo mažiau joje taikoma išorinė kontrolė, priežiūros veiksniai, o tai suponuoja didelę darbuotojo iniciatyvos, atsakomybės, kūrybingumo poreikį. Todėl vadovai turėtų kiek įmanoma labiau skatinti darbuotojų iniciatyvą, kūrybingumą, sumažinti kontrolę ir kt., siekdami patenkinti tokius organizacijos darbuotojų poreikius kaip pagarba, saviraiška, pripažinimas, ir kartu didinti organizacijos efektyvumą. Pastaruoju metu kalbant apie darbo produktyvumo skatinimo metodus, dažnai minimi ir idealūs stimulai. Vienas iš tokių yra organizacijos kultūros formavimas, kuris apima visa tai, kas jungia organizacijos darbuotojus: sąmonę, rašytus ir nerašytus organizacijos įstatymus, kuriuos pripažintų darbuotojai (Sakalas ir kt., 2000 p. 61).

Skirtingų kartų atstovus gali motyvuoti kiek kiti aspektai. 20-30 m. amžiaus žmones labiau motyvuoja geras atlyginimas, karjeros plėtojimo galimybės ir įdomios užduotys. Vyresnius

darbuotojus (30 - 40 m.) vienodai motyvuoja ir darbo užmokestis, ir karjeros galimybės. Svarbus tampa socialiniai veiklos aspektai: daugiau dėmesio skiriama šeimai, draudimui, atostogoms ir kt. Didėjant amžiui (40 - 50 m. amžiaus žmonėms), daugiau dėmesio skiriama darbo vietos saugumui bei atlyginimui, nuo kurio priklausys būsimos pensijos dydis. Tuo laikotarpiu karjeros galimybės yra mažiau svarbios, ir nors įdomus darbas traktuojamas kaip iššūkis, tačiau mažiau dėmesio skiriama kompetencijos plėtojimui. O virš 50 m. amžiaus darbuotojas itin svarbu išlaikyti savo darbo vietą, jiems svarbesnis tampa jų darbo pripažinimas, kolegų pagarba, kompetencijos ir kvalifikacijos įvertinimas, nors ja jau daug mažiau rūpinamasi (Palidauskaitė, 2008, p. 45). Svarbu pažymėti, jog naudojant vienus ar kitus nepiniginės motyvacijos būdus, būtina apgalvoti ar nesukels tai atsitiktinai vietoj teigiamo emocinio klimato sukūrimo negatyvių emocijų sprogo. Nereikia pamiršti ir to, kad individualus skatinimas savo darbuotojų už tam tikrus pasiektus darbo rezultatus, visada gali sudaryti palankias sąlygas komandinio darbo pažeidimams atsirasti. Vidinė konkurencija tarp darbuotojų buvo, yra ir visada bus, ji gali sužlugdyti bendradarbiavimą, paaštrinti konfliktus kolektyve. Todėl kiekvienam vadovui labai svarbu taisyklingai suplanuoti organizacijos politiką korporatyvinės kultūros atžvilgiu, organizacijos atmosferos, kurioje visiems darbuotojams būtų malonu ir patogų dirbti. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad visi žmonės labai greitai pripranta prie organizacijos skiriamo dėmesio, ir deja, pastovūs paskatinimai tampa tarsi savaime suprantami. Todėl tam, kad visą laiką palaikyti kolektyvo būtiną darbo tonusą, reikia laikyti darbuotojus pastoviai laukime kažko naujo, ir galbūt, būtų pravartu periodiškai keisti naudojamus skatinimo metodus. Norint daryti įtaką kitų asmenų elgesiui, be materialinių ir moralinių paskatų naudojama prievarta bei bausmės. Taigi, motyvavimo priemonės ir būdai gali būti ir teigiamo, ir neigiamo poveikio. Anot Leonienės (2001, p. 55), teigiamo poveikio motyvavimo priemonės ir būdai įkvepia daryti darbuotojus tai, ko nori vadovas, suteikia galimybę pasijusti reikšmingiems. O neigiamo poveikio motyvavimo priemonės lemia, kad padaugėja darbuotojų nepageidaujamo elgesio atvejų, sukiamas jų priešiškus vadovams ir silpninamas tarpusavio bendradarbiavimas. Daugelis vadovų, užuot ėmęsi aktyvinančių skatinimo priemonių, taiso savo darbuotojų klaidas ir už jas baudžia, įspėdami, peikdami ar net atleisdami iš darbo. Specialistų nuomone, taikant bausmes galima tik trumpam pagerinti padėtį, bet neįmanoma užtikrinti nuolatinio veiklos tobulėjimo. Prieš imantis bausmių siūloma bandyti pasitelkti pripažinimą, pagyrimus, deramą materialinį atlyginimą ir šitaip „išprovokuoti“ pageidaujama darbuotojo elgesį (Leonienė, 2001, p. 55).

Apibendrinant galima teigti, kad skatinti darbuotojus efektyviai veiklai, tai yra, juos motyvuoti, yra daug metodų ir priemonių, kurios turi atitikti individualius žmogaus poreikius. Taip pat yra metodų, galinčių sugriauti motyvaciją. Ideali motyvavimo sistema dažniau yra išimtis negu taisyklė. Kai kalbama apie žmonių skatinimą, visada galima rasti kur tobulėti. Būtina nuolat analizuoti, kokie motyvavimo metodai turi teigiamą įtaką darbuotojo darbo rezultatams, kokie – ne. Tačiau akivaizdu,

kad galutinis sprendimas, ar reikia diegti tam tikrus motyvacijos metodus ir kokius priklauso tik nuo vadovo bei bendros organizacijos situacijos.

1.3. Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių motyvavimo ypatumai

Anot Niskanen, viešosios institucijos gali pagerinti valdymo rezultatus, keisti biurokratinę valdymo struktūrą ir joje taikomą darbuotojų motyvavimo sistemą, pasikliaunant privataus sektoriaus, kuriame sėkmingai veikia naujos valdymo struktūros, nauja skatinimo sistema, patirtimi (Puškorius, 2000, p.115). Privačiame sektoriuje taikomas strateginis planavimas ir nauja personalo vadybos politika, pagal kurią darbuotojai skatinami lanksčiau, jiems daugiau mokama už gerą darbą ir mažiau už blogą, taip pat numatomi paprastesni darbuotojų atleidimo iš darbo būdai. Ne visi mokslininkai, tyrinėjantys viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją, pritaria šiems teiginiams. Galima būtų išskirti tokius esminius sektorių skirtumus (Šiugždinienė, 1999, p. 10): pagrindinis motyvas, skatinantis verslo organizacijų atstovus veikti, yra pelnas, o valdžios institucijų atstovus – būti populiariais. Vadinas jie turi veikti taip, kad neprarastų politinio pasitikėjimo. Tad rizikos ir atlygio suvokimas šiose organizacijose yra labai skirtingas. Valdžios institucijoms labai svarbu nesuklysti arba nepadaryti nieko blogo, tačiau tokia situacija neskatina politikų arba valstybės tarnautojų tapti novatoriškesniais, nebijoti priimti netradicinius sprendimus, viešojo administravimo organizacijos yra valdžios dalis, ir pagrindinis jų tikslas yra įstatymų įgyvendinimas. Privačios organizacijos yra atskaitingos savininkams arba direktorių taryboms (Domarkas, 1999, p. 93), valdžios institucijos privalo būti demokratiškos ir atviros, t.y. politiškai atsiskaitančios prieš visuomenę, todėl jos negali veikti taip greitai ir efektyviai, kaip verslo organizacijos, kur vadybininkai gali priimti sprendimus už „uždarų durų“, valdžios institucijos privalo tarnauti visiems vienodai, nepriklausomai nuo piliečių gebėjimo mokėti ar poreikio vienai ar kitai paslaugai, o tai neleidžia pasiekti tokio pat rinkos efektyvumo, kaip verslo organizacijoms, verslo organizacijos gauna pelną iš savo klientų, o valdžios institucijos tiesiogiai gauna pinigus iš mokesčių mokėtojų, nori jie to ar ne, verslas yra skatinamas konkurencijos, o valdžios institucijų veikla dažniausiai paremta monopolium. Atsižvelgiant į visus šiuos skirtumus galima teigti, kad valdžios institucijos negali būti valdomos taip pat, kaip ir verslo organizacijos, tačiau tai nereiškia, kad jos negali taikyti pažangių verslo vadybos principų savo veikloje. Lietuvos autorių straipsniuose analizuojamas motyvacijos ir pasitenkinimo darbu valstybės tarnyboje unikalumas (Palidauskaitė, 2007, p.109; Bukšnytė, 2009, p. 302; Merkys, 2010, p. 101) ir teigiama, kad palyginti su privačiu sektoriumi, viešojo sektoriaus darbuotojai išsiskiria vertybiškai determinuotais motyvais, t. y. jiems svarbus „noras tarnauti visuomenės interesams, lojalumas ir pagarba valdžiai, atsidavimas teisingumo ir socialinės lygybės idėjoms, geranoriškumas atskirų asmenų ir grupių atžvilgiu“ (Palidauskaitė, 2007, p. 34). Taip pat akcentuojama asmens ir darbo, arba kitaip kognityvinių stilių atitikimo įtaka pasitenkinimui darbu valstybės tarnyboje (Bukšnytė, 2009, p. 134). Ištirti lyties ir amžiaus veiksniai

atskleidė, kad „valstybės tarnautojoms moterims neretai būdingos gerokai palankesnės pasitenkinimo darbu charakteristikos nei jų kolegoms vyrams“, nustatyta specifinė rizikos grupė pasitenkinimo darbu atžvilgiu – „jauni darbinę veiklą pradedantys valstybės tarnautojai vyrai (iki 30 metų) ir pensinio bei priešpensinio amžiaus valstybės tarnautojai vyrai“ (Merkys, 2010, p. 114). Motyvacijos teorijų taikymo tyrimai verslo įmonėse (Bakanauskienė, 2009, p. 68) parodė higienos ir motyvacinių veiksnių svarbos darbuotojams skirtumus. Marcinkevičiūtė ir Petrauskienė (2007, p. 67), išnagrinėjusios darbuotojų motyvavimo problematiką žemės ūkio bendrovėse, teigia, kad darbuotojų motyvavimas „tiesiog organiškai suaugęs su vykdoma veikla“, todėl kintant socialinėms ekonominėms sąlygoms būtina keisti ir motyvavimo metodus. Pasak autorių, šiuo metu žemės ūkio bendrovėse vyrauja materialiniai darbo motyvai. Kai kurie viešojo sektoriaus tyrinėtojai teigia, kad šio sektoriaus darbuotojai motyvuojami pareigos jausmu visuomenei, kas yra nebūdinga privačiam sektoriui (Staats, 1988; Perry ir. Wise, 1990). Atsižvelgiant į tai manoma, kad bandymas taikyti paskatas būdingas privačiam sektoriui bus nesėkmingas. Labiau tikėtina, kad būtent viešojo sektoriaus tarnautojai prioritetus teiks vidiniams, o ne išoriniams atlygiams. Šiuo atveju, vidinis atlygis iškeliamas aukščiau išorinio (Houston, 2000). Tradiciniu požiūriu mokslinėje viešojo administravimo literatūroje pažymima, kad valstybės tarnautojai skiriasi nuo analogiškų darbuotojų dirbančių privačiame sektoriuje. Darbas viešajame sektoriuje suprantamas daugiau kaip pašaukimas ir pareigos jausmas. Šio sektoriaus darbuotojai stipriau motyvuoti domėtis visuomenės reikalais ir siekia efektyviau tarnauti viešajam interesui. Valstybės tarnautojai, gaudami atlyginimą iš šalies biudžeto, tarnauja valstybei. Jie dirba stiprindami valstybės ar savivaldybės institucijas, per jas tarnaudami ir visuomenei. Valstybės tarnautojai, dirbantys valstybiniame sektoriuje, užima išskirtinę vietą visuomenėje. Jie yra tarpinė grandis tarp piliečių ir politinės valdžios (Palidauskaitė, 2001, p. 63).

Houston savo tyrime panaudodamas literatūros ir duomenų krevių analizės metodus, iškėlė šias viešojo ir privataus sektorių motyvacijos sąveikos hipotezes (Houston, 2000):

1. Žmonės, dirbantys viešajame sektoriuje teikia mažesnę reikšmę dideliam atlyginimui, nei dirbantys privačiame sektoriuje.
2. Žmonės, dirbantys viešajame sektoriuje teikia mažesnę reikšmę sutrumpintam darbo laikui, nei dirbantys privačiame sektoriuje.
3. Žmonės, dirbantys viešajame sektoriuje teikia mažesnę reikšmę darbo saugumui, nei dirbantys privačiame sektoriuje.
4. Žmonės, dirbantys viešajame sektoriuje teikia mažesnę reikšmę paaukštinimo galimybėms, nei dirbantys privačiame sektoriuje.
5. Viešojo sektoriaus darbuotojai teikia didesnę reikšmę darbui, kuris yra svarbus ir teikia pasitenkinimą, nei dirbantys privačiame sektoriuje.

Akcentuojant, kad valstybės tarnautojai vidinį atlygį paprastai vertina labiau nei išorinį. Ankščiau minėti autoriai skiria ir pasirinkimo dirbti valstybės tarnyboje motyvaciją. Yra keletas prielaidų, kodėl pasirenkama valstybės tarnyba. Daugelis šiandieninių viešojo administravimo teoretikų, tokie kaip Perry, Staats teigia, kad valstybės tarnyba yra daugiau suprantama kaip pašaukimas, pareigos jautimas nei kaip darbas ar profesija. Manoma, kad viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojai yra motyvuojami galimybe rūpintis bendruomene, tarnauti visuomenės interesams. Parastai mažesnė darbo motyvacija viešajame sektoriuje yra susijusi su sektoriaus specifika: besikeičiančios ir tarpusavyje prieštaringos viešosios programos ir projektai, autonomijos trūkumas ir politinio pasitikėjimo karjeros pareigūnų nestabilumas. Tačiau tyrimo duomenys rodo, kad viešojo sektoriaus darbuotojų pasitenkinimas yra didesnis nei privataus sektoriaus. Kadangi ir viešasis, ir privatus sektorius yra labai nevienalytis, abiemis būdinga organizacijų įvairovė, tai tyrimai, atskleidžiantys vieną ar kitą tendenciją, kurios dažnai būna prieštaringos, rodo, tik tam tikros srities darbuotojų motyvaciją (Raipa, 2001, p.354). Daugelis atliktų tyrimų (Baldwin, Nalbandian, Edwards ir kt.) liudija, kad visuomenės tarnautojo karjerą dažnai renkasi asmenys, norintys padėti kitiems, nuolat besirūpinantys ir pirmenybę teikiantys visuomenės interesams, o ne pelno siekimui. Skirtingai nei verslo darbuotojai, tarnautojai linkę jaustis saugūs darbe, nelinkę rizikuoti, jie daugiau domisi valdžia ir įtaka. Tokios vertybės kaip simpatija, teisingumas, sugebėjimas būti kūrybingiems, rūpinimasis visuomenės interesais labiau būdingos asmenims, besiruošiantiems ar jau esantiems visuomeninėje tarnyboje, nei besisukantiems versle (Palidauskaitė, 2001, p. 62). Kalbant apie finansinį atlyginimą, teigiama, kad tiek viešasis, tiek privatusis sektorius turi savo filosofiją šiuo klausimu. Privatus sektorius iš esmės remiasi darbo jėgos paklausos ir pasiūlos santykiu. Viešajame sektoriuje situacija šiek tiek kitokia. Pirmiausiai, vyriausybei socialinis teisingumas rūpi labiau nei privačiam sektoriui. Iš dalies tai susiję su teisingos valdžios vertybe, tačiau nulemta ir politinių motyvų. Paprastai renkami valdžios atstovai nustato visų kitų viešojo sektoriaus darbuotojų atlyginimus, o šie ir yra rinkėjai, kurie išrenka valdžios atstovus. Be to, rūpindamasi lygybe viešojo sektoriaus viduje, vyriausybė turi atsižvelgti ir į situaciją privataus sektoriaus darbo rinkoje: konkuruodama su šiuo sektoriumi dėl kvalifikuotos darbo jėgos, ji priversta iki tam tikro lygio derintis prie tenykščio atlyginimo lygio (Baršauskienė, 1999, p. 242). Tačiau, kaip nurodo Riley, taip elgdamasi, vyriausybė susidurs su keliais keblumais. Visų pirma, kai kurios veiklos rūšys yra būdingos tik viešajam sektoriui ir neturi ekvivalentų privačiame sektoriuje. Dirbantys privačiame sektoriuje neturi politinių įsipareigojimų, jų nestebi skvarbi žiniasklaidos akis ir jie nesusiduria su tam tikrais vadybos sunkumais, būdingais valstybinės tarnybos sistemai. Kitaip tariant, valstybinis sektorius ne visada gali orientuotis į privatų, nustatydamas atlyginimą už kai kuriuos darbus, nes ne visada tie darbai palyginami. Antras keblumas tas, kad net jei privačiame sektoriuje ir yra tokį patį darbą atliekančių žmonių, reikia nuspręsti, į kurių darbuotojų atlyginimus bus

orientuojamasi: ar į dirbančių smulkiose, ar stambiose įmonėse, ar į gaunančių mažiausią, vidutinį ar didžiausią atlyginimą (Baršauskienė, 1999, p. 242).

Dar vienas sunkumas, lyginant privatų ir viešąjį sektorių, yra tas, kad kai kurias pareigas užimantiems žmonėms vyriausybė niekada negalės mokėti tiek, kiek moka privačios bendrovės. Pagaliau kyla klausimas, ar tikrai privačiame sektoriuje gaunamas darbo užmokestis yra objektyvus. Dėmesys rezultatams susijęs su privačia vadyba, nes nepasiekusi gerų rezultatų bet kokia kompanija konkurencinėje kovoje pralaimi (Puškorius, 2000, p. 117). Iš privataus sektoriaus taikomas strateginis planavimas, nauja personalo vadybos politika, pagal kurią darbuotojai skatinami lanksčiau, jiems daugiau mokama už gerą darbą ir mažiau už blogą. Dėmesys tikslams taip pat pasisavintas iš privataus sektoriaus. Tradicinis administravimo modelis kritikuojamas už jo didesnę dėmesį struktūrai ir funkcijoms nei rezultatams (Puškorius, 2000, p. 117). Stabiliai dirbančios verslo organizacijos turi nemažai patirties, kaip skatinti ir remti savo darbuotojus siekiant jų atsidavimo firmai ir geresnių veiklos rodiklių. Tyrejai patvirtina, kad ši vadybos patirtis pereina į viešojo sektoriaus organizacijų praktiką, nors jo pritaikymą riboja organizacijų reglamentavimas teisės aktais, pareiginiiais nuostatais ir pan. (Lakis, 2003, p. 66).

Apibendrinant, galima teigti, kad viešasis sektorius, tame tarpe ir valstybės tarnautojai tobulindami žmogiškųjų išteklių motyvavimo sistemas, turėtų atsižvelgti į privačių organizacijų taikomus šiuolaikinius motyvavimo metodus ir patirtį. Tačiau diegiant verslo vadybinius sprendimus būtina įvertinti esminius sektorių skirtumus, t.y. adaptuoti verslo vadybines technologijas viešojo sektoriaus sąlygomis.

2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVAVIMO PRIELAIDOS

Lietuvoje sukurta tokia žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje sistema, kai taisyklės, kaip valdyti žmogiškuosius išteklius, yra nustatytos įstatymu ar jį lydinčiais teisės aktais, kurie reglamentuoja valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų rengimo tvarką, atrankos į valstybės tarnautojo pareigas procedūras, karjeros galimybes ir būdus tai karjerai įgyvendinti bei valstybės tarnautojų motyvacijos galimybes.

2.1. Motyvavimo valstybės tarnyboje vadybinės prielaidos

Šalies pasirinktas valstybės tarnybos modelis teisiškai įtvirtinamas valstybės tarnybos įstatyme. Valstybės tarnybos modelis lemia valstybės tarnautojo veiklą, apimtį ir turinį, daro įtaką valstybės tarnautojų pareigoms bei teisėms (Palidaukaitė, 2008, p.21). Valstybės tarnybos modelis siejamas ir su jame glūdinčia motyvavimo sistema. Galima išskirti du grynuosius valstybės tarnybos modelius – postų ir karjeros. Karjera paremtas valstybės tarnybos modelis pasižymi nuspėjamumu, stabilumu, racionalumu, vyresniškumo pripažinimu, vienodomis galimybėmis visiems tarnautojams. Tarnybos vietos saugumas ir stabilumas, aiškiai žinomos kilimo karjeroje galimybės yra pagrindai bene svarbiausi valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai šioje sistemoje. Postų modelis savo esme labiau primena privataus sektoriaus modelį, nes yra lankstesnis, greičiau reaguojantis į pokyčius, įsileidžiantis daugiau konkurencijos į viešąjį sektorių. Į valstybės tarnybą priimtas asmuo neturi aiškiai apibrėžtų karjeros galimybių. Tolesnės darbo institucijoje galimybės priklauso nuo kiekvieno asmens įgūdžių, veiklos rezultatų ir profesionalumo. Jei karjeros modelyje motyvatoriai glūdi pačioje sistemoje, tai postų modelyje jie daugiau priklauso nuo kiekvieno asmens, t. y. vyrauja vidiniai motyvatoriai (Palidaukaitė, 2008, p. 11). Pagrindinių valstybės tarnybos modelių charakteristikos pateiktos 4 lentelėje.

4 lentelė. Valstybės tarnybos modeliai (Palidaukaitė, 2008, p.11).

Karjeros modelis	Postų modelis
<ul style="list-style-type: none">• Priėmimas į žemiausias atitinkamo lygio pareigybes• Būtinai specialus išsilavinimas• Maksimali amžiaus riba• Neatsižvelgiama į patirtį ne valstybės tarnyboje• Darbo užmokestis nustato teisės aktai• Aukštesnės pareigos - aukštesnė pareiginė alga• Pareigų paaukštinimo sistema	<ul style="list-style-type: none">• Galimas priėmimas į įvairias pareigybes• Nebūtinai specialus išsilavinimas, bet svarbūs įgūdžiai• Nėra amžiaus ribos• Atsižvelgiama į profesinę patirtį• Individualus darbo užmokestis• Skyrimas į aukštesnes pareigas nesusijęs su darbo užmokesčiu

<ul style="list-style-type: none"> • Paskyrimas neterminuotas • Specialus pensijinis aprūpinimas • Tarnybą reglamentuoja specialūs teisės aktai 	<ul style="list-style-type: none"> • Nėra pareigų paaukštinimo sistemos • Paskyrimas terminuotas • Nėra specialaus pensinio aprūpinimo • Tarnyba reglamentuoja įvairūs teisės aktai
--	---

Pastebima, kad pastaruju metu Europos Sąjungos šalių valstybės tarnybos modelis keičiasi, įgaudamas vis daugiau tiek karjeros, tiek postų modelio bruožų. Taigi, valstybės tarnybos modelis tampa mišrus. Lietuvoje valstybės tarnybos modelis yra taip pat mišrusis ir turi tiek karjeros, tiek postų modelio bruožų. Remiantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 2002 m. liepos 1 d. redakcija galime įvardyti šiuos karjeros modelio požymius: nustatyta maksimali amžiaus riba; teisiškai pagrįsta darbo užmokesčio sistema; darbo užmokestis priklauso nuo darbo stažo bei pareigybės kategorijos; egzistuoja pareigų paaukštinimas; neterminuotas paskyrimas į pareigas; valstybės tarnybą reglamentuoja LR valstybės tarnybos įstatymas ir lydimieji teisės aktai. Lietuvos valstybės tarnyba pasižymi šiomis postų (pareigų) modelio ypatybėmis: nebūtinai specialus išsilavinimas; galimas perėjimas į bet kokią pareigybę; nebūtinai patirtis valstybės tarnyboje; nėra specialios pensinės sistemos (Tuleikienė ir kt., 2003, p. 63).

Norint kuo labiau atskleisti valstybės tarnautojų motyvacijos ypatybes, toliau darbe bus trumpai apžvelgtos motyvavimo sistemos Vokietijos, Prancūzijos, Suomijos bei Danijos valstybės tarnybose pagal jose egzistuojančius valstybės tarnybos modelius, nes jie glaudžiai siejasi su darbuotojų motyvacija. Vokietija ir Prancūzija pasirinktos kaip karjeros valstybės tarnybos modelio šalys, o Suomija ir Danija – kaip postų modelio šalys.

Karjeros modelis. Vokietija. Valstybės tarnautojai turi išskirtinį statusą, jų praktiškai beveik neįmanoma atleisti, o valstybė prisiima didelę finansinę atsakomybę užtikrinti valstybės tarnautojo ir nuo jo priklausančių asmenų išlaikymą. Socialinė ir medicininė pagalba garantuojami ne tik valstybės tarnautojams, bet ir jų artimiesiems tiek profesinės karjeros metu, tiek ir išėjus į pensiją (Palidauskaitė, 2008, p. 63). Dirbantys valstybės tarnautojai gauna iki 50 proc., išėję į pensiją - 70 proc. išmoką ligos išlaidoms padengti. Valstybės tarnautoju draudimas dengia iki 70 proc. vyro ar žmonos ir 80 proc. vaiko išlaidų sveikatos apsaugai (Vaisvalavičiūtė, 2009, p. 93). Vokietijoje kasmetinių atostogų trukmė svyruoja, atsižvelgiant į valstybės tarnautojų amžių: 26 darbo dienos priklauso iki 30 m. asmenims, 29 dienos – 30– 40 m. asmenims, 30 dienų – vyresniems nei 40 m. asmenims. Įstatymuose numatytais atvejais valstybės tarnyboje dirbantiems asmenims taip pat gali būti suteiktos mokamos arba nemokamos papildomos, motinystės, vaiko priežiūros, vaiko auginimo ir kt. atostogos. Tokia atostogų sistema atskleidžia, kad rūpinamasi ne tik pačiu valstybės tarnautoju, bet ir jo šeimos gerove. Tai savo ruožtu kuria patrauklios, socialiai orientuotos valstybės tarnybos įvaizdį (Vaisvalavičiūtė, 2009, p. 77). Apmokėjimas už darbą reguliuojamas atskiru įstatymu. Viešajame sektoriuje dirbantiems asmenims užmokesčio už darbą tvarka nustatoma centralizuotai, atsižvelgiant į einamų pareigų darbo

užmokesčio klasę ir valstybės tarnautojo laipsnį. Apmokėjimu siekiama valstybės tarnautojų atsidavimo, pasišventimo atliekamam darbui. Skirtingai nei kiti viešojo sektoriaus darbuotojai, viešojo administravimo sistemos tarnautojai gauna ne atlyginimą už individualiai atlikta darbą, bet yra kompensuojami už tarnybą (Palidauskaitė, 2008, p. 45). Apmokėjimą sudaro kelios dalys: bazinis atlyginimas, šeimos ar kt. priedai. Kuo ilgiau dirbama, tuo labiau kyla ir bazinis atlyginimas, kuris maksimumą pasiekia sulaukus 49-53 metų. Priemoka šeimai priklauso nuo kiekvienos šeimos situacijos. Siekiant didinti motyvaciją ir įvesti lanksčią apmokėjimo sistemą, 1997 m. įstatymu įvestas su veikla susijęs apmokėjimas už darbą (Palidauskaitė, 2008, p. 45). Veiklos premijos (iki 7 proc. bazinio pradinio darbo užmokesčio) yra suprantamos kaip atlygis už išskirtinę veiklą ir negali būti mokamos ilgiau nei metus. Už šių premijų (priedų) skyrimą yra atsakingi vadovai. Valstybės tarnautojai taip pat gali gauti specialiąją premiją, kuri yra mėnesinio atlyginimo dydžio, bei atostogų premiją, mokamą metų viduryje nepriklausomai nuo to, kada atostogaujama (Vaisvalavičiūtė, 2009, p. 77). Anot Bučinsko (2009, p. 25), Vokietijos valstybės tarnautojų darbo užmokesčio modelis, ypač nuo tarnybos stažo ir veiklos rezultatų priklausančio darbo užmokesčio didėjimo sistema, galėtų būti pritaikyta Lietuvai sprendžiant nepakankamo valstybės tarnautojų darbo užmokesčio dydžio konkuruojant su privačiu sektoriumi, menkos valstybės tarnautojų motyvacijos bei darbo užmokesčio didėjimo vien priedų ir priemokų sąskaita problemas (Bučinskas, 2009, p. 25).

Vokietijoje taikoma kitose ES šalyse nepopuliari valstybės tarnautojų ir valstybinių įstaigų darbuotojų skatinimo priemonė – pelną teikiančios išmokos: tuo atveju nustatyta suma investuojama pagal specialų įstatymą. Nuo tarnybos pradžios suėjus 25, 40 ar 50 m. vokiečių darbuotojams gali būti mokamos jubiliejinės premijos (Vaisvalavičiūtė, 2009, p. 77). Tai gali būti traktuojama kaip tam tikra paskata kuo ilgiau dirbti valstybės tarnyboje. Valstybės tarnautojams garantuojamas tinkamas pensinis aprūpinimas. Dalyvavimas pensijų kaupimo programoje yra savanoriškas. Kaip ir dirbantys tarnautojai, taip ir išėję į pensiją valstybės tarnautojai, kartą per metus gauna specialų bonusą (Vaisvalavičiūtė, 2009, p. 77).

Prancūzija. Prancūzijoje viešajame sektoriuje dirbantiems asmenims užmokesčio už darbą tvarka nustatoma centralizuotai, atsižvelgiant į einamų pareigų darbo užmokesčio klasę ir valstybės tarnautojo laipsnį. Nustatant atlyginimą, susietą su darbo rezultatais, sprendimus paprastai priima vadovai. Prancūzijoje, kaip ir Vokietijoje, nėra numatyto automatinio atlyginimo kilimo, atsižvelgiant į darbo rinkos situaciją. Atlyginimas priklauso nuo valstybės tarnautojo amžiaus ar veiklos rezultatų. Atlyginimai taip pat gali didėti po derybų tarp darbdavio ir profsąjungos. Vaisvalavičiūtės (2009, p. 79) nuomone, toks darbo užmokesčio didinimo procesas gana painus, sudėtingas ir ilgai trunkantis. Prancūzijos valstybės tarnyboje dirbantiems asmenims gali būti suteikta ne daugiau kaip 31 diena kasmetinių atostogų vienu kartu. Jie taip pat turi teisę į iš dalies mokamas ligos atostogas. Kaip ir daugelyje kitų valstybių, prancūzų valstybės tarnautojai gali būti išleidžiami motinytės (tėvystės), taip

pat profesinio mokymosi atostogų (Daujotaitė, 2006, p. 34). Visa tai leidžia daryti prielaidą, kad Prancūzijoje taip pat tampa svarbi socialiai orientuota valstybės tarnyba, kur rūpinamasi ne tik pačių valstybės tarnautojų poilsiu, sveikata, kvalifikacija, bet ir jų šeimų gerove. Kadangi šalis suskirstyta į tris zonas todėl, atsižvelgiant į gyvenamąją vietą, Prancūzijos valstybės tarnautojams gali būti skiriamas 0,1 ar 3 proc. priedas prie atlyginimo. Jie taip pat turi teisę gauti kompensaciją už nelaimingus atsitikimus darbe, papildomas būsto ar šeimos išmokas (Vaisvalavičiūtė, 2009, p. 70).

Postų modelio atvejis. Suomija. Analizuojant postų modelio ypatybes, toliau remiamasi Suomijos valstybės tarnybos organizavimo patirtimi. Suomijos valstybės tarnybos modelis yra mišrus su vyraujančiais postų modelio bruožais. Suomijos viešajame sektoriuje dirbantys asmenys priklauso arba valstybės tarnautojų, arba viešojo sektoriaus darbuotojų kategorijoms.

Valstybės tarnyboje galimas skyrimas į įvairias pareigybes, kilimas karjeroje taip pat yra atviras procesas. Nėra nustatyta bendrų atrankos į valstybės tarnybą principų. Atranka vykdoma individualiai atsiradus laisvai vietai ar ją sukūrus. Valstybės tarnautojams nebūtinai specialus išsilavinimas, bet svarbūs įgūdžiai, atsižvelgiama į patirtį. Į tarnybą priimti neturintys reikalingų įgūdžių asmenys gali būti apmokomi vietoje. Priimtieji į valstybės tarnybą turi gana saugias darbo garantijas. Jie gali būti atleisti už blogus veiklos rodiklius ar netinkamą elgesį (Palidauskaitė, 2008, p. 64). Nuo XX a. devintojo dešimtmečio vidurio Suomijoje vykdoma nuosekli valstybinio sektoriaus darbuotojų darbo užmokesčio sistemos reforma. Ja siekiama sukurti modernią, decentralizuotą ir su darbo rezultatais susietą darbo užmokesčio sistemą. Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema siejama su veiklos vertinimu ir individualiu tarnybinės veiklos atlikimu. Tai galima vertinti kaip efektyvią darbuotojų skatinimo priemonę, leidžiančią labiau stengtis, pasitempti, nuolat tobulinti savo kvalifikaciją. Tokia sistema taip pat turėtų padėti užtikrinti kokybišką ir produktyvią viešojo sektoriaus institucijų veiklą. Be to, darbo užmokesčio sistema nustatoma atsižvelgiant ir į panašių profesijų paklausą bei darbo užmokesčio dydį privačiame sektoriuje. Tai sąlygoja tam tikrą konkurenciją, leidžia operatyviau ir efektyviau reaguoti į pokyčius darbo rinkoje, išsaugoti esamus darbuotojus ir pritraukti naujų į valstybės tarnybą (Vaisvalavičiūtė, 2009, p. 77). Darbo užmokesčio diferenciacija tarp atskirų Suomijos valstybinio sektoriaus šakų nėra didelė. Atsiranda nedideli skirtumai tarp centrinei ir vietinei valdžiai pavaldžių institucijų darbuotojų darbo užmokesčio, kuriuos lemia kolektyvinėmis derybomis nustatytas skirtingas darbo užmokesčio lygis. Galima daryti prielaidą, kad tokia sistema leidžia proporcingai paskirstyti viešojo sektoriaus žmogiškuosius išteklius po tam tikras institucijas ar regionus. Taip išvengiama jų susikoncentravimo tik ten, kur mokamas didesnis atlyginimas (Vaisvalavičiūtė, 2009, p. 77). Iki 1990 m. pensijos ir kitos socialinės garantijos viešajame sektoriuje buvo aukštesnės nei privačiame sektoriuje. Reformų metu kai kurios privilegijos buvo panaikintos, o darbo santykiai tapo panašūs į esančius privačiame sektoriuje. Pensijų sistema šalyje vienoda. Darbuotojams, vyresniems nei 55 metai, mokamas nustatyto dydžio priedas prie atlyginimo. Valstybės

tarnautojai, anksčiau nei nustatytas laikas išeinantys į pensiją, gauna kiek mažesnę pensiją (0,4 proc.) (Palidauskaitė, 2008, p. 65).

Danija. Valstybės tarnautojais Danijoje laikomi visi dirbantys viešajame sektoriuje ir gaunantys atlyginimą iš mokesčių mokėtojų pinigų. Jie yra skirstomi į darbuotojus/ tarnautojus, dirbančius pagal kolektyvinius susitarimus, ir į valstybės tarnautojus. Esminiai valstybės tarnautojų ir kitų darbuotojų grupių, dirbančių viešajame sektoriuje, skirtumai yra tai, kad valstybės tarnautojai neturi teisės streikuoti, jie turi teisę gauti trijų metų darbo užmokesčio dydžio išeitinę išmoką jų atleidimo pareigybės naikinimo atveju, taip pat skirtinga jų pensijų sistema. Valstybės tarnautojai priimami 2 metų bandomajam laikotarpiui, nedarbingumo laikotarpiu mokamas pilnas darbo užmokestis. Apie atleidimą iš darbo darbdavio iniciatyva įspėjama prieš tris mėnesius. Valstybės tarnautojai gali būti skiriami į pareigas tam tikram laikui. Terminuoto priėmimo į pareigas tikslas – pasiekti didesnę priėmimo mobilumą ir lankstumą (Vizitas į Daniją. Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos). Danijos viešojo sektoriaus darbo rinkai būdinga tai, kad ji paremta kolektyviniais susitarimais, priimtais vykstant deryboms tarp darbuotojų ir darbdavių. Tarnautojų darbo užmokesčio formavimas yra decentralizuotas iki vietinio lygmens, nes čia turima daugiausia informacijos apie aktualias darbo sąlygas ir darbuotojų kvalifikaciją bei pastangas. Atlyginimo didėjimas labiausiai susijęs su darbo atlikimu ir kvalifikacija. Tokia sistema leidžia išsaugoti pačius geriausius specialistus, užtikrinant kvalifikuotą visos valstybės tarnybos veiklą. 1998 m. įdiegta nauja užmokesčio už darbą sistema, kuria siekta įvesti darbo užmokestį, galintį konkuruoti su privačiame sektoriuje gaunamu atlyginimu. Anksčiau veikusi darbo užmokesčio sistema buvo paremta atlyginimo didėjimu atsižvelgiant į tarnybos stažą. Šiuo metu pagrindinė darbo užmokesčio dalis nustatoma centralizuotai, bet gali būti mokama ir decentralizuotai, o vietiniuose valdymo vienetuose nustatyti papildomi priedai (Vaisvalavičiūtė, 2009, p.77). Danijoje valstybės tarnautojams suteikiamos penkių savaičių kasmetinės atostogos mokant darbo užmokestį ir specialią atostogų priemoną. Darbuotojai taip pat turi teisę ir į specialiąsias atostogas, kurios nustatomos darbuotojo ir darbdavio susitarimu. Darbuotojai gali specialiąsias atostogas iškeisti į grynuosius pinigus arba, darbdavio ir darbuotojo susitarimu, pakeisti į eilines atostogas. Vizitas į Daniją (Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos). Visa tai leidžia lanksčiau reaguoti į personalo poreikius ir naudoti įvairesnes skatinimo priemones. Pagal šios šalies įstatymus abu tėvai gali išeiti mokamų atostogų moters nėštumo laikotarpiu ir po vaiko gimimo ar jį įsivaikinant. Motina ir tėvas kartu gali būti išleisti mokamų tėvų atostogų. Jie turi teisę dalį atostogų atidėti vėlesniam laikui, per atostogas gali dirbti ne visu etatu, išeiti vaiko slaugos atostogų ir pan. Tokia sistema padeda garantuoti valstybės tarnybos stabilumą ir didinti jos patrauklumą tarp visuomenės narių, bei pasirūpinti valstybės tarnautojų šeimų gerove. Danijoje, kaip ir Vokietijoje, daugelis centriniame valstybės lygmenyje dirbančių valstybės tarnautojų esant ligai turi teisę į išmokas, lygias jų visam atlyginimui. Tačiau kai kurie valandinį atlygį gaunantys darbuotojai

ligos atveju turi teisę tik į ligos išmokas, kurios mažesnės nei visas atlyginimas. Pagal Danijos valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemą, be centralizuotai nustatytos pareiginės algos, darbuotojai gali gauti priemokas už papildomų funkcijų vykdymą, kvalifikaciją ir pan. Išmokos už valstybės tarnautojo kvalifikaciją paremtos darbuotojo profesine ir asmenine kvalifikacija kokybiškai ir efektyviai vykdant užduotis. Priemokos už papildomų funkcijų vykdymą mokamos norint atlyginti darbuotojui už atsakingai įvykdytas specialiąsias funkcijas. Šios išmokos paprastai yra laikinos ir skiriamos tik už tam tikrų papildomų funkcijų įvykdymą, tačiau gali būti ir nuolatinės. (Vaisvalavičiūtė, 2009, p. 77). Darbuotojų motyvavimas nėra pastovus, bet nuolat kintantis, jis priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko. Dėl tokio sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai pasakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Kiekvienas naujas požiūris praplečia motyvacijos supratimą (Marcinkevičiūtė, 2006, p. 18). Dėl to verta domėtis ir studijuoti išsivysčiusių šalių patirtimi motyvuojant darbuotojus, tačiau ne mechaniškai ją perkelti, o pritaikyti mūsų sąlygomis.

Apibendrinant būtų galima teigti, kad labiau išsivysčiusios šalys viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo srityje taiko kur kas drąsesnius viešojo sektoriaus motyvavimo metodus nei Lietuvoje. Galbūt tai sąlygoja ir tam tikras kultūrinis bei istorinis kontekstas. Visgi, Chlivicko (2006, p. 49) teigimu, Lietuva daugiau turėtų susitelkti į žmogiškuosius išteklius, kadangi mūsų valstybė yra ta šalis, kuri disponuoja ribotais gamtos bei materialiniais išteklių. Dėl šios priežasties šalies socialinę bei ekonominę raidą lemia žmogiškųjų išteklių kokybė bei gebėjimai tobulinti turimą žmogiškųjų išteklių potencialą, todėl viešojo sektoriaus personalo sričiai turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys, stiprinant tiek teisinę, tiek ir praktinę pusę, įgyvendinant motyvavimo sistemas viešajame sektoriuje (Chlivickas, 2007, p. 142).

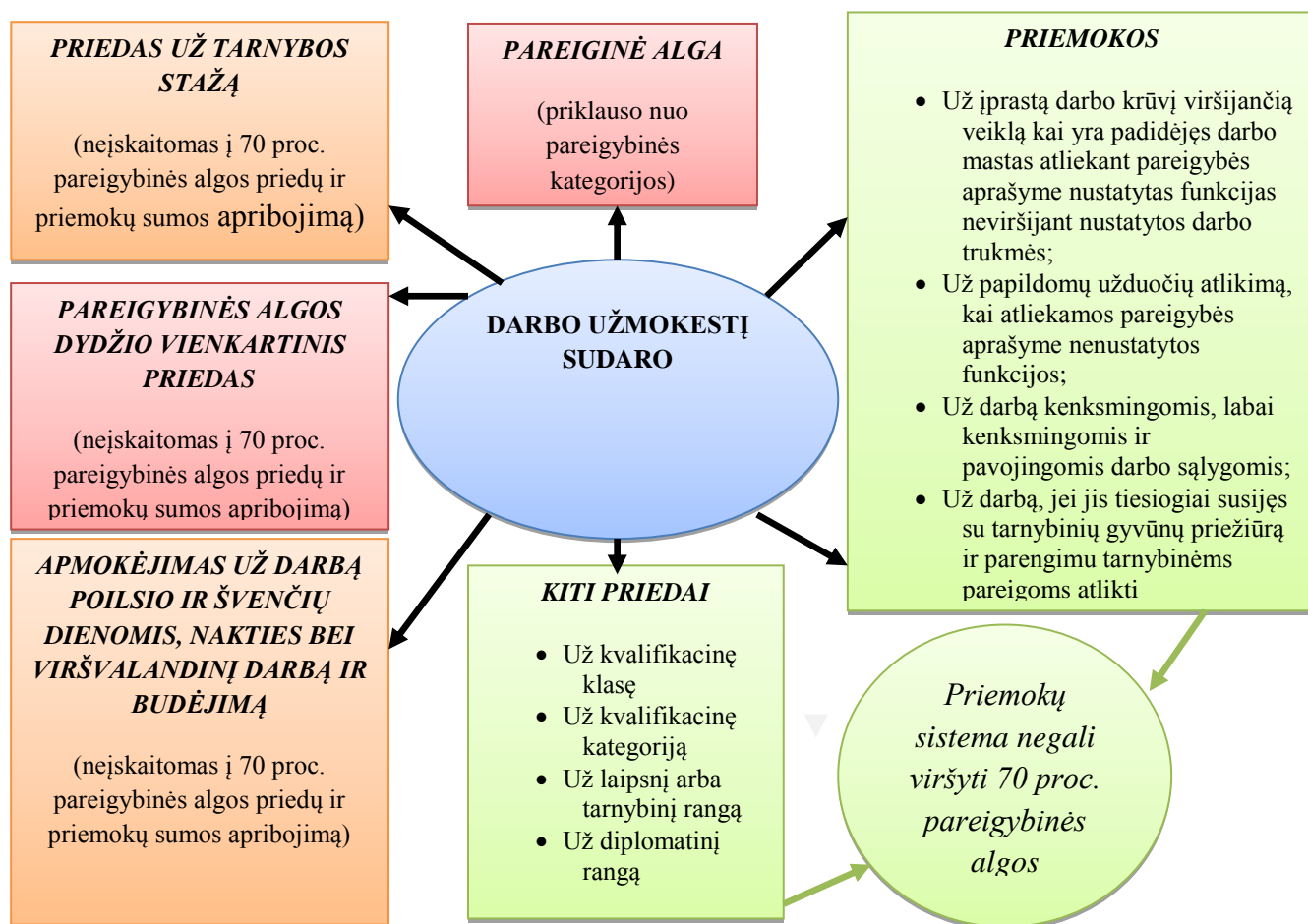
2.2 Motyvavimo valstybės tarnyboje teisinės prielaidos Lietuvoje

Valstybė, atlikdama darbdavio vaidmenį - atsakinga už veiksmingos, profesionalios ir nešališkos valstybės tarnybos užtikrinimą. Šiai pareigai atlikti reikia specialaus valstybei dirbančių asmenų darbo santykių reguliavimo, apimančio tokius aspektus – priėmimas į tarnybą, apribojimai ir reikalavimai norintiems tapti valstybės darbuotojais, o jais tapus, darbo užmokestis, karjera ir kiti įstatymais reguliuojami klausimai, turintys užtikrinti aukštos kvalifikacijos personalo buvimą ir jo darbo kokybę visais valdymo lygmenimis (Tiažkijus, 2004, p. 46). 2012-aisiais Lietuvos Respublikos Seimo patvirtintos Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ vizija. Joje numatyta, kad Lietuva taptų modernia, veržlia, atvira pasauliui, puoselejančia savo nacionalinį tapatumą šalimi. Tokią šalį gali kurti tik kūrybingi, atviri naujovėms ir iššūkiams, iniciatyvūs, atsakingi, lyderio savybių turintys valstybės tarnautojai. Žmonės ieško tokios aplinkos, kur gali patenkinti kontrolės poreikį. Kai kurie žmonės tokią aplinką susikuria. Tenkindamas kontrolės poreikį žmogus nori jaustis įtakingu dalyviu situacijose, kurios vyksta apie jį, nori kontroliuoti atlygį už savo veiklos rezultatus. Motyvacija gali

sumažėti arba visai pranykti jeigu asmuo neįžvelgs sąsajų tarp darbo rezultatų ir veiklos. Žmogus kiekvienu savo veiksmu siekia aplinkai padaryti poveikį. Asmuo per aktyvumą patiria pasitenkinimą ir tuo pačiu patenkina kontrolės poreikį. Įvairiose teorijose teigiama, kas savo efektyvumo suvokimas, yra viena labiausiai motyvuojančių jėgų. Galime prognozuoti, kad asmuo tęs savo veiklą ir rodys dar didesnę iniciatyvą, jeigu veikdamas suvoks savo efektyvumą, patirs iš aplinkos atgalinį ryšį dėl savo veiklos rezultatų ir tai jį tenkins. Žmogus tampa nemotyvuotas veikti tada kai jis suvokia, kad nėra tiesioginio ryšio tarp pastangų, elgesio ir pasekmių. Valstybės tarnautojų motyvacija sietina su žmonių elgesio motyvais, tai yra su asmens motyvais siekti gėrio kitiems ir visuomenei, teikiant jiems paslaugas. Valstybės tarnybos terminas yra individualus ir nėra siejamas su visu viešuoju sektoriumi (Palidaukaitė ir kt, 2011, p. 128). Tad kiekvienas asmuo, nepaisant jo profesinės veiklos, gali turėti ne tik asmeninių, bet egoistinių bei altruistinių motyvų. Anot įvairių mokslininkų ir tyrimų, valstybės tarnautojų motyvaciją galima nustatyti remiantis šiais kriterijais: noru dalyvauti viešajame gyvenime, atsidavimu visuomeninėms vertybėms, atjauta ir pasiaukojimu. Šie kriterijai prisideda prie valstybės tarnautojų motyvacijos, o vieno kurio kriterijaus nebuvimas gali iškreipti ir motyvacijos suvokimą. Tokios vertybės kaip teisingumas, pasiaukojimas, pripažinimas, rūpinimasis visuomenės interesais arba siekis jomis vadovautis parodo vieningo valstybės tarnybos etoso buvimą. Dirbančiuosius valstybės tarnyboje sieja bendras etosas. Žmonės, dirbantys valstybės tarnyboje yra labiau linkę rūpintis kitų gerove, tarnauti bendram interesui. Atskiri tarnautojai vis labiau motyvuojami ne altruizmo, bet savų interesų (Palidaukaitė ir kt, 2011, p. 128). Vis labiau keičiasi požiūris į valstybės tarnautojus ir vis labiau atkreipiamas dėmesys į valstybės darbuotojų poreikius. Valstybės tarnautojus galime apibūdinti kaip įsipareigojusius visuomenei, besidominčius politika, pasiaukojančius ir gailėstingus. Pagrindiniai valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai yra: asmeninių tikslų siekis, noras realizuoti save, socialinės garantijos, atlyginimas, darbo sąlygos ir saugumas. Pagrindinis motyvuojantis veiksnys yra piniginis atlygis už darbą. Labiausiai valstybės tarnautojai yra motyvuojami kai pastebi kaip jų darbai prisideda prie visos įstaigos tikslų įgyvendinimo. Lietuvoje atlikti tyrimai parodė, kad piniginis atlygis, savarankiškumas bei įtaka organizacijoje vienodai motyvuoja tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje (Diržytė ir kt, 2010, p. 124). Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatyme reglamentuojamos priemonės vienaip ar kitaip įtakojančios valstybės tarnautojų motyvaciją ir darbo efektyvumą: valstybės tarnautojų darbo užmokestis, skatinimas ir nuobaudos, karjeros galimybės, mokymas, veiklos vertinimas ir kvalifikacijos kėlimas. Būtina pažymėti, kad visi šie minėti elementai tarpusavyje glaudžiai sąveikauja ir priklauso vienas nuo kito. Toliau darbe plačiau aptariamas kiekvienas veiksnys (VTĮ).

Darbo užmokestis. Atsižvelgiant į Vyriausybės programos nuostatas dėl „skaidrios ir visiems suprantamos valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sistemos įgyvendinimo“, įstatyme keičiant valstybės tarnybos teisinių santykių reguliavimo mechanizmą, iš dalies buvo pasiūlyta keisti ir

valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sistemą. Įvestos naujos valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo pareigybės kategorijos bei klasės, kuriomis siekiama paskatinti valstybės tarnautojus ne tik siekti aukštesnių pareigų valstybės tarnyboje, bet ir nuolat kelti kvalifikaciją. Teisės aktai gana aiškiai reglamentuoja darbo apmokėjimą, tačiau ne visose valdymo institucijose darbuotojams yra suteiktos klasės, kurios turėtų skatinti darbuotoją tobulėti ir siekti aukštesnių pareigų. Nėra priimta teikti didelę reikšmę darbo atlyginimui pagal darbo santykinę veiklą, darbo produktyvumą. Nežiūrint visų pokyčių iki šiol darbo rezultatams teikiama per maža reikšmė. Pagal tradicinį valstybės tarnautojų apmokėjimo būdą visi asmenys, einantys vienodo rango pareigas, gauna vienodą atlyginimą, kuris gali būti koreguojamas atsižvelgiant į pareigūno darbo stažą, kvalifikaciją ir kt. Valstybės tarnautojų atlyginimo dydis nustatomas vadovaujantis klasikine atlyginimų lentele, pagal kurią atlyginimas periodiškai didinamas, todėl nei prasti, nei ypač geri darbo rezultatai iš esmės neturi įtakos atlyginimo dydžiui (Thom, 2004, p. 234). Darbuotojoms suteikiamos garantijos periodiškai didinti atlyginimus kelia nemažai sunkumų, susijusių su nelengva finansine valstybės institucijų padėtimi. Siekiant sukurti visapusišką ir efektyvią darbuotojų skatinimo sistemą būtina atlygį sieti su darbo rezultatais. Valstybės tarnybos įstatymo VI skyriuje (21) reglamentuotas valstybės tarnautojų darbo užmokestis (žr. 6 pav.).



6 pav. Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema (VTĮ).

Valstybės tarnautojams: karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigų vadovams, statutiniams taikoma vienoda darbo užmokesčio sistema. Pareiginė alga valstybės tarnautojams nustatoma pagal pareigybės kategoriją visoms tos pačios kategorijos pareigybėms yra vienoda. Taikant pareiginės algos koeficientą apskaičiuojamas pareiginės algos dydis. Atitinkamą pareiginės algos koeficientą dauginant iš bazinio dydžio apskaičiuojamas pareiginės algos dydis. Valstybės tarnautojams yra mokami šie priedai: 1) už tarnybos Lietuvos valstybei stažą; 2) už kvalifikacinę klasę arba kvalifikacinę kategoriją; 3) už laipsnį arba tarnybinį rangą; 4) pareiginės algos dydžio vienkartinis priedas. Priedas už tarnybos stažą sudaro 3 procentai pareiginės algos už kiekvienus trejus tarnybos Lietuvos valstybei valstybei metus ir šio priedo suma negali viršyti 30 procentų pareiginės algos. Priedas už trečią kvalifikacinę kategoriją sudaro 15 procentų pareiginės algos, už antrą kvalifikacinę kategoriją – 30 procentų pareiginės algos ir už pirmą kvalifikacinę kategoriją – 50 procentų pareiginės algos (nuo 2009-08-01 iki 2013-10-01 buvo laikinai sumažinta atitinkamai iki 10, 20, 30 procentų). Priedai negali viršyti 55 procentų pareiginės algos. Valstybės tarnautojams yra mokamos šios priemokos: 1) už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą; 2) už papildomų užduočių atlikimą; 3) už darbą kenksmingomis, labai kenksmingomis ir pavojingomis darbo sąlygomis; 4) statutiniams valstybės tarnautojams už darbą, jei jis tiesiogiai susijęs su tarnybinių gyvūnų prižiūra ir parengimu tarnybiniams pareigoms atlikti. Valstybės tarnautoją priimančio asmens nustato ir priemokų dydį. 12 punktuose nurodytų priemokų suma negali viršyti 60 procentų pareiginės algos, 3 ir 4 punktuose priemokos dydis negali viršyti 20 procentų pareiginės algos. Už darbą poilsio ir švenčių dienomis valstybės tarnautojams mokama ne mažiau kaip dvigubai, skaičiuojant nuo valstybės tarnautojo pareiginės algos su jam nustatytais priedais dydžio. Už nakties ir viršvalandinį darbą mokama ne mažiau kaip pusantro valstybės tarnautojo pareiginės algos su jam nustatytais priedais dydžio. Darbo kodekso nustatyta tvarka valstybės tarnautojams mokama ir už budėjimą. Valstybės tarnautojams suteikti kvalifikacinės klasės lemia darbo užmokesčio fondo dydis, o tai iškreipia valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo sistemą. Tai labai menkina valstybės tarnautojų veiklos vertinimo proceso objektyvumą ir veikia nemotyvuojančiai, nes labai gerai savo pareigas atliekantiems valstybės tarnautojams negalima suteikti kvalifikacinių klasių vien dėl to, kad tam nenumatyta lėšų.

2015 m. vasarą Lietuvos Respublikos Vyriausybė pritarė naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymo projektui ir pateikė jį Seimui, kuriame numatytas motyvuotas, aiškus bei skaidrus darbo užmokestis. Projekte siūloma atsisakyti kritikuojamų priedų už kvalifikacinę klasę, priemokų už padidėjusį darbo krūvį ir papildomas užduotis, proginių premijų, nustatyti pareiginės algos intervalą, kurio ribose tarnautojų atlyginimas būtų didinamas arba mažinamas atsižvelgiant į jų darbo rezultatus. Darbo užmokesčio sistema valstybės tarnyboje negali būti siejama vien tik su rezultatais ir išskirtini šie į darbo rezultatus orientuotos darbo užmokesčio sistemos privalumai ir trūkumai (žr. 5 lentelė)

5 lentelė. Į darbo rezultatus orientuotos darbo užmokesčio sistemos privalumai ir trūkumai (Rusteika ir kt., 2014, p. 582).

Į darbo rezultatus orientuotos darbo užmokesčio sistemos privalumai	Į darbo rezultatus orientuotos darbo užmokesčio sistemos trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> - atlygis orientuotas į pasiektą tikslą; - skatinamas efektyvumas; - apmokėjimas už pasiektus rezultatus. 	<ul style="list-style-type: none"> - sudėtinga objektyviai pamatuoti darbo rezultatus; - atlygis gali būti subjektyvus; - orientuojamas daugiau į darbo kiekybę nei į kokybę; - žalingumas komandiniam darbui; - sudėtingas tokios sistemos administravimas; - papildomų lėšų poreikis.

Nustatyta, kad papildomas atlygis nebuvo svarbi motyvacija valstybės tarnautojams, o reguliarūs tikslų ir padarytos pažangos aptarimai tarp vadovų ir valstybės tarnautojų turi teigiamos įtakos motyvacijai (Rusteika ir kt., 2014, p. 583). Darbo užmokestis yra neteisingas ir nemotyvuojantis kilti karjeros laiptais. Pasak, Šiugždinienės (2015, p. 13) kvalifikacinių klasių, priedų ir priemonių sistema sudaro papildomų kliūčių karjerai: valstybės tarnautojas nėra skatinamas siekti aukštesnių pareigų ir kurti kitos kokybės pridėtinę vertę, nes eidamas žemesnes pareigas ir turėdamas kvalifikacinę klasę jis gauna didesnę darbo užmokestį.

Skatinimas ir apdovanojimas. Nuo 2002 m. liepos 1 d. valstybės tarnautojai už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą gali būti skatinami padėka, vardine dovana ar vienkartinė pinigine išmoka. Tačiau įstatyme nekonkretizuojama, kokie pasiekimai vertinami, neakcentuojamas veiklos efektyvumas.

Kaip numatoma LR Vyriausybės nutarime „Dėl vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo ir mokėjimo tvarkos patvirtinimo“, vienkartinės pinigines išmokas gali būti mokamos už:

1. labai gerą darbuotojo darbą kalendoriniais metais;
2. darbuotojui atlikus vienkartinės ypač svarbias užduotis;
3. įstatymo nustatytų švenčių progomis;
4. darbuotojų gyvenimo ir darbo metų jubiliejinių sukakčių progomis;
5. darbuotojams išeinant į pensiją.

Naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymo projekte siūloma už išskirtinį, reikšmingą asmeninį indėlį įgyvendinant įstaigos tikslus bus galima paskatinti vienkartinė premija. Vienkartinės premijos už aiškius nuopelnus ne tik labiau motyvuos tarnautojus siekti geresnių rezultatų, bet ir

užkraus mažesnę finansinę naštą įstaigai. Anksčiau siekiant paskatinti tarnautoją suteikta kvalifikacinė klasė likdavo praktiškai visam jo darbo laikui, nepriklausomai nuo jo darbo rezultatų. Be to, ilgainiui ji netekdavo motyvavimo funkcijos – tarnautojai ją imdavo suprasti kaip neatsiejamą atlyginimo dalį (Šiugždinienė, 2015, p. 15). Diržytė (2010, p. 138) teigia, „jei asmuo neįžvelgia sąsajų tarp savo veiklos ir jos rezultatų, motyvacija gerai dirbti gali sumažėti ar net visai išnykti. Kai žmogus suvokia savo efektyvumą, patiria iš aplinkos atgalinį ryšį (jo pastangos ir pasiekimai yra pastebimi, įvertinami ir skatinami) ir tas atgalinis ryšys jį tenkina, galima prognozuoti, jog jis ir toliau stengsis gerai dirbti, rodys dar daugiau iniciatyvos. Jei darbuotojas nemato tiesioginio ryšio tarp savo veiksmų ir atlygio už juos, ilgainiui jo motyvacija ima silpnėti (Diržytė ir kt., 2010, p. 138).

Nuobaudos. Motyvacija nėra susijusi vien tik su apdovanojimais. Norint daryti įtaką valstybės tarnautojų elgesiui, šalia materialinių bei moralinių paskatų, taikomos nuobaudos, o tai reiškia, kad motyvavimo priemonės gali būti ir teigiamo, ir neigiamo poveikio. Darbuotojai turi žinoti, kas jų laukia, jeigu tarnybinės pareigos bus atliekamos nekompetetingai ir nesąžiningai, kokios nuobaudos taikomos už vieną ar kita pažeidimą. Manoma, kad nuobaudos, jeigu jos naudojamos teisingai ir darbuotojams nėra netikėtos, motyvuoja juos pagerinti darbo rezultatus (Šavareikienė, 2003, p.24).

Valstybės tarnybos įstatyme nurodoma, kad už tarnybinius nusižengimus tarnautojui gali būti skiriamos šios nuobaudos:

1. pastaba;
2. papeikimas;
3. griežtas papeikimas;
4. atleidimas iš pareigų.

Už valstybės ir savivaldybės institucijai ir įstaigai padarytą materialinę žalą valstybės tarnautojai gali būti patraukti materialinėn atsakomybėn. Sugriežtinti atsakomybę už savo veiksmus. Naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymo projekte siūloma atsisakyti formalios, neefektyvios tarnybinės nuobaudos – griežto papeikimo, ir įteisinti naują tarnybinę nuobaudą už šiurkštų tarnybinių nusižengimą – perkėlimą į žemesnes pareigas. Taip pat siūloma nustatyti pareigą įstaigai regresu tvarka reikalauti iš žalą padariusio valstybės tarnautojo, kad jis atlygintų žalą (Šiugždinienė, 2015, p. 15).

Karjera. Valstybės tarnybos įstatyme numatyta, kad į aukštesnes valstybės tarnautojo pareigas be konkurso karjeros valstybės tarnautojas gali būti perkeltas jį į pareigas priėmusio asmens sprendimu tik tuo atveju, kai karjeros valstybės tarnautoją įvertina valstybės tarnautojų vertinimo komisija. Vertinimo komisijos nariai yra įstaigos vadovas bei toje įstaigoje dirbantys darbuotojai, todėl galima daryti prielaidą, kad vertinimas ne visuomet remsis objektyviais kriterijais. Dėl šios priežasties viešojo administravimo įstaigoms yra palikta plati autonomija organizuoti valstybės tarnautojų paaukštinimą. Šios aplinkybės mažina paskatas gerai dirbti valstybės tarnyboje, nes geras darbas negarantuoja sėkmingos karjeros.

Mokymas. Anot Simon (2003, p.31) mokymas veikia sprendimus „iš vidaus į išorę“, t.y. mokymas paruošia organizacijos narį taip, kad šis pats galėtų rasti patenkinamus sprendimus be nuolatinio autoritetų vadovavimo ar patarimų. Valstybės tarnautojams svarbu ugdyti administracinius gebėjimus, kad galėtų kompetentingai dirbti pagal Europos Sąjungos normas, kad geriau mokėtų įsisavinti ES skiriamą paramą ir kuo greičiau priartėtų prie europietiško standartų (Kulik, 2005, p.14). Įsigaliojus naujam Valstybės tarnybos įstatymui, buvo pradėta racionalizuoti valstybės tarnautojų mokymo sistema, susiejant ją su valstybės tarnautojų kasmetiniu tarnybinės veiklos vertinimu ir karjeros planavimu (Gustas, 2003, p. 66).

Valstybės tarnybos įstatyme išskiriamos dvi mokymo rūšys:

1. įvadinis mokymas – priimtų į karjeros valstybės tarnautojo pareigas valstybės tarnautojų žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas. Mokymo programų turinys visiems tos pačios kategorijos valstybės tarnautojams yra vienodas;

2. kvalifikacijos tobulinimas – tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas paties valstybės tarnautojo arba valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos iniciatyva per visą tarnybos einant pareigas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų laiką.

Valstybės tarnautojų mokymo programos rengiamos pagal vidaus reikalų ministro nustatytus mokymo programų turinio reikalavimus. Valstybės tarnautojų mokymo programas rengia ir pagal parengtas programas valstybės tarnautojus moko Lietuvos viešojo administravimo institutas ir vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos. Įstatyme nurodoma, kad valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų mokymui valstybės ir savivaldybių biudžetuose numatomos lėšos.

Lietuvoje parengtas kokybiškas valstybės tarnautojų mokymo sistemos organizavimo įstatyminis pagrindas. Tačiau trūksta mechanizmų šios sistemos kokybiškam funkcionavimui įgyvendinti (Kulik, 2005, p. 18). Valstybės tarnautojų mokymo sistemoje išryškėja keletas problemų, ribojančių mokymo kiekybinę ir kokybinę raidą: nepakankamas mokymo poreikių nustatymas, mokymo ir karjeros planavimas, nepakankamas finansavimas ir mokymo efektyvumo įvertinimas, nepakankama personalo tarnybų motyvacija.

Vertinimas ir kvalifikacijos kėlimas. Kaip nurodo Dessler (2001, p. 187), darbuotojų vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimu dėl darbuotojo paaugstinimo ar jo atlyginimo padidinimo. Įvertinimas laidžia tiesioginiam vadovui ir darbuotojui sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, kurie paaiškėja vertinimo metu ir įtvirtinti privalumus (Dessler, 2001, p. 187).

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą ir kvalifikacinių klasių suteikimą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos bei LR Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d.

nutarimas Nr. 909 „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų”. Įtvirtinta nauja valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo sistema siekiama užtikrinti valstybės tarnybos profesionalumą ir veiksmingumą. Kvalifikacija ir veiklos rezultatai susiejami su valstybės tarnautojo galimybe eiti aukštesnės kategorijos pareigas arba įgyti aukštesnę kvalifikacinę klasę, taigi ir gauti didesnį darbo užmokestį. Kiekvienais metais viešojo administravimo įstaigose vyksta valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas. Įstaigos vadovas turi būti suinteresuotas savo kolektyvo narių objektyviu įvertinimu. Darbuotojų vertinimas – reikalingas labai svarbus ir atsakingas uždavinys, nes čia glūdi tarnautojo darbo rezultatyvumo potencialas, vadovo bei darbuotojo bendravimo mechanizmas ir galiausiai – žmogiškųjų santykių stiprinimas organizacijoje (Kulik, 2005, p. 15).

Gusto (2003, p. 67) teigimu, daugumos valstybės tarnautojų veiklos motyvacijos pagrindiniai elementai yra siekis kilti karjeros laiptais, būti pripažintiems ir gerai įvertintiems. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema yra susieta su:

- darbo užmokesčiu;
- motyvacija siekti karjeros.

Įstatyminė bazė numato visus žingsnius kaip vykdyti vertinimą, tačiau realiai susiduriama su tam tikromis problemomis. Kaip jau buvo minėta, valstybės tarnautoją per kalendorinius metus vertina tiesioginis vadovas. Tai suteikia jam galimybę dar labiau manipuliuoti atlyginimų dydžiais ir valstybės tarnautojai gali dar labiau priklausyti nuo tiesioginio vadovo. Antra, sudarytos vertinimo komisijos nariai taip pat yra tos pačios įstaigos darbuotojai, kurie yra tiesiogiai atskaitingi vadovui. Taigi, vertinimas nebus efektyvus, nepadės vystyti viešojo administravimo gebėjimų, nesugebės sukurti įstaigoje sveikos konkurencijos, nebus pasiekti vertinimo tikslai, jeigu vertinant valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą tiesioginis vadovas bei vertinimo komisija nesivadovaus pagrindiniais valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principais. Nuo 2006 m. liepos 1 d. valstybės tarnautojams pradėjus teikti tėvystės atostogas, įteisinta lyčių lygybės nuostata vaikų priežiūros srityje – vyrai ir moterys kartu gali prižiūrėti vaiką, laikotarpiu kol vaikui sueis vienas mėnuo. Tačiau anot Rusteikos (2014, p. 6) valstybės tarnautojams taikomos socialinės garantijos dažniais atvejais yra netgi mažesnės nei darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį, nors tarnautojams keliami daug didesni reikalavimai. Pavyzdžiui, valstybės tarnautojų socialinių garantijų kiekis yra griežtai reglamentuotas ir įstatymai nesuteikia galimybės aptarti papildomų socialinių garantijų su darbdaviu priešingai nei privačiame sektoriuje, kur dėl daugelio papildomų socialinių garantijų galima suderėti darbo ar kolektyvinėje sutartyje. Pažymėtina, kad darbuotojai tam tikrais atvejais dėl pareigybės panaikinimo gauna didesnę išeitinę išmoką ir visa priklausanti pinigų suma išmokama iš karto, o valstybės tarnautojams tenka mažesnę išmoką ir ji mokama kas mėnesį lygiomis dalimis. Jeigu per tą laiką atleistas žmogus įsidarbina valstybės tarnyboje, ši išmoka yra nutraukiama. Įspėjimo apie darbuotojo

darbo sutarties nutraukimą terminas pratęsiamas darbuotojo ligos ar atostogų laikui, o valstybės tarnautojas, kai naikinama jo pareigybė, gali būti iš pareigų atleistas ir laikinojo nedarbingumo laikotarpiu ar atostogų metu (Rusteika, 2014, p. 9).

Atsižvelgdamas į atliktas analizes Valstybės tarnybos departamentas parengė siūlymus vidaus reikalų ministrui dėl valstybės tarnautojų socialinių garantijų tobulinimo. Siūlomi pakeitimai:

1. nustatyti tam tikrus atvejus, kada nemokamos atostogos turi būti suteiktos valstybės tarnautojo reikalavimu;

2. nustatyti, kad valstybės tarnautojas turi teisę atsistatydinti iš pareigų apie tai įspėjęs asmenį, priėmusį jį į pareigas, ne vėliau kaip prieš tris darbo dienas nuo prašymo padavimo dienos, jeigu valstybės tarnautojas jau yra įgijęs teisę į visą senatvės pensiją arba ją gauna, arba reikalavimas atsistatydinti, pagrįstas liga ar neįgalumu, trukdančiu tinkamai atlikti darbą, arba kitomis svarbiomis priežastimis, nustatytomis kolektyvinėje sutartyje, arba jei darbdavys pažeidžia įstatymus ar kolektyvinę sutartį;

3. nustatyti, kad valstybės tarnautoją draudžiama įspėti apie pareigybės panaikinimą esant ligos ar atostogų laikui;

4. nustatyti įspėjimo apie pareigybės panaikinimą termino pratęsimą valstybės tarnautojo ligos ar atostogų laikui ar laikotarpiui;

5. nustatyti, kad valstybės tarnautojų kasmetinės atostogos suteikiamos skaičiuojant darbo dienomis: siūlytina dabar suteikiamas 28 kalendorinių dienų kasmetines minimalias atostogas keisti į 24 darbo dienų kasmetines minimalias atostogas (Rusteika, 2014, p. 9).

Taip pat siūloma rengiant valstybės tarnybos plėtros koncepciją didelį dėmesį skirti valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos tobulinimui, ypač svarstant dėl valstybės tarnautojų profesinės pensijos nustatymo galimybes. Atsiradus dalinei valstybės tarnautojų pensijai, būtų galima palaikyti gyvenimo lygį ir taip kompensuoti prarastas pajamas užbaigus tarnybą valstybei, pasirūpinti buvusiu valstybės tarnautoju mainais už jo atsidavimą darbinės karjeros metais, taip pat didinti valstybės tarnybos patrauklumą ir motyvaciją rinktis darbą joje. Dalinės valstybės tarnautojų pensijos įvedimas neturėtų apriboti teisės į kitas valstybines pensijas, kadangi tai būtų tik dalinė kompensacija už negautas valstybės tarnautojų pajamas, palyginti su privačiu sektoriumi. Tačiau į tokią pensiją galėtų pretenduoti ne visi, bet tik patys geriausi, labiausiai savo veikla pasižymėję valstybės tarnautojai (Rusteika, 2014, p. 9). Prie socialinių garantijų galima paminėti ir darbo vietos saugumą. Darbo vietos saugumas yra didelis stimulas tarnauti valstybės tarnyboje. Viešojo sektoriaus darbuotojai labiau nei privačiojo linkę vertinti darbo saugumą. Tačiau, anot Palidauskaitės (2007, p. 61), darbo vietos saugumas turi savų plusų bei minusų. Viena vertus, asmuo gali tapti geru savo srities žinovu ar net ekspertu, o kita vertus, konkurencijos nebuvimas neskatina darbuotojų asmeniškai tobulėti, sąlygoja atsainų požiūrį į tarnybines pareigas, aroganciją piliečių atžvilgiu. Be įstatymais apibrėžtų motyvavimo

priemonių, svarbu akcentuoti ir darbo turinį, kuris turi įtakos tiek profesijos pasirinkimui, tiek veiklos produktyvumą. Amerikoje Houston 2000 m. atlikto tyrimo rezultatai liudija, kad viešojo sektoriaus darbuotojai labiau nei privačiojo vertina pati darbą, o ne už ji mokama atlyginimą. Lewis ir Frank duomenimis, asmenys, norintys padėti kitiems ir būti naudingi visuomenei, labiau linkę rinktis darbą valdžios institucijose. Svarbus su darbu susijęs motyvatorius yra darbo vietos saugumas. (Palidaskaitė, 2008, p. 45). 2007 m. Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos užsakyto Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo rezultatų duomenimis darbo turinys ir socialinės garantijos buvo paminėti kaip svarbiausi veiksniai, darantys įtaką valstybės tarnybos pasirinkimui, todėl siekiant pritraukti į valstybės tarnybą daugiau universitetų absolventų reikalinga akcentuoti šiuos aspektus, pabrėžti atliekamo darbo svarbą, darbo sąlygas, karjeros galimybes, darbo vietos saugumą. Siekiant atkreipti jaunimo dėmesį į šią profesiją, reikia akcentuoti jos pranašumus lyginant su darbu privačiajame sektoriuje (Palidaskaitė, 2008, p. 45). Lankstesnį darbo laiką taip pat galima traktuoti kaip vieną iš motyvacijos formų. Nors jis neturi didelės įtakos darbuotoju autonomijai darbe, tačiau suteikia jiems daugiau laisvės už organizacijos ribų. Kita vertus, dirbdami neįprastu laiku, jie praleidžia tam tikra laika be tiesioginės vadovo priežiūros. Tuo parodoma, kad organizacija darbuotojais pasitiki, o pasitikėjimas didina pasitenkinimą darbu. Lankstus darbo laikas padeda išvengti pravaikštų ir kadru kaitos (Palidaskaitė, 2008, p. 45). A. Rusteikos (2009, p. 9) teigimu, Valstybė tarnybos departamentas, atsižvelgdamas į sunkią dabartinę ekonominę situaciją, šalies finansines galimybes, į atliktas analizes bei užsienio šalių patirtį, siūlys įteisinti lankstaus darbo laiko organizavimo formą valstybės tarnyboje, pagal kurią valstybės tarnautojas galėtų, suderinęs su tiesioginiu vadovu, nusistatyti darbo dienos pradžią, pabaigą ir trukmę (pagal nustatytus apribojimus). Tokį lankstųjį darbo laiko režimą galėtų sudaryti šie elementai:

1. kintamas (lankstusis) darbo laikas darbo dienos pradžioje ir pabaigoje, kai pats tarnautojas atsižvelgdamas į tam tikrus apribojimus spręstų, kada pradėti darbą ir kada jį pabaigti;
2. fiksuotas laikas – pagrindinė darbo dienos dalis; tai visiems tarnautojams privalomas dirbti laikas, kuris yra reikalingas ryšiams tarp tarnautojų ir vadovų įstaigos viduje palaikyti;
3. pertrauka pailsėti ir pavalgyti, kuri paprastai dalija fiksuotąjį laiką į dvi dalis ir turi būti ne trumpesnė kaip 30 minučių ir ne ilgesnė kaip 2 valandos;
4. apskaitinio laikotarpio trukmė, tai yra kalendorinis laikotarpis (savaitė ar mėnuo), per kurį tarnautojas turėtų išdirbti darbo laiko normą (Rusteika, 2009, p. 9).

Anot Rusteikos (2009, p. 9), tokia darbo forma tikrai padėtų tarnautojams suderinti užimtumą darbe su šeimos gyvenimu, vaikų auginimu, keltų motyvaciją, netgi suteiktų galimybių sumažinti kelyje į darbą sugaištamą laiką, o tai automatiškai darytų teigiamą įtaką ir pačios įstaigos veiklai, nes motyvuotų tarnautojų darbas efektyvesnis.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnybos teisinis reguliavimas iš esmės yra sukurtas. Išskirtini veiklos prioritetai – didinti valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus, sukurti valstybės tarnybos personalo valdymo ir valstybės tarnautojų karjeros planavimo sistemą. Sėkmingas šių prioritetų įgyvendinimas turėtų skatinti naujos organizacinės elgsenos valstybės tarnyboje formavimąsi, institucijų bendradarbiavimą. Nepaisant visų permainų, kuriomis siekiama tobulinti Lietuvos valstybės tarnybą, vis dar pastebima nemažai trūkumų. Kuriant modernią, efektyvią valstybės tarnybą jau žengtas didelis ir sėkmingas žingsnis. Nuo 2013 m. birželio 1 d. įsigaliojo iš dalies centralizuota valstybės tarnautojų atrankos sistema. Ji užtikrina didesnę atrankos skaidrumą, kokybę, visuomenės bei pretendentų pasitikėjimą, sumažina atranką organizuojančių įstaigų darbo krūvį bei kaštus. Naujojoje Valstybės tarnybos įstatymo redakcijoje siūloma įtvirtinti teisingesnį, lengviau valdomą, pigiau administruojamą ir labiau į laukiamus rezultatus orientuotą valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymą. Manoma, kad naujoji sistema ugdys į rezultatus orientuotus tarnautojus.

Valstybės tarnybos įstatyme yra numatyta daug mechanizmų, kurie turėtų skatinti tarnautojus dirbti viešajame sektoriuje, tačiau šiandieniniai duomenys rodo, kad to nepakanka. Viešąjį sektorių reglamentuojantys nuostatai neleidžia efektyviai panaudoti darbuotojų potencialo, darbuotojai nėra skatinami siekti geresnių rezultatų, o darbo užmokesčio sistema, darbuotojų vertinimo sistema, karjeros sistema, mokymas bei kvalifikacijos kėlimas yra griežtai reglamentuoti. Tad siekiant profesionalesnės valstybės tarnybos ir optimalaus žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje, svarbu tobulinti personalo valdymo valstybės tarnyboje procedūras, ribotais finansiniais resursais gebėti išlaikyti, o esant poreikiui, ir pritraukti kompetentingus specialistus. Nepaisant išskirtų stipriųjų pusių ir numatomų galimybių, viešojo sektoriaus personalo politikoje vis dar pastebima daug silpnųjų. Nurodomi trūkumai tokiose srityse kaip valstybės tarnautojų kvalifikacija, darbo užmokestis, motyvavimo sistema, karjera. Šių trūkumų pasekmės – aukštos kvalifikacijos specialistų perėjimas dirbti į daugiau perspektyvų suteikiančias ir geresnes darbo sąlygas siūlančias privačias organizacijas.

3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ ANALIZĖ: KRETINGOS RAJONO SAVIVALDYBĖS ANALIZĖ

3.1. Tyrimo metodologija

Darbo pagrindas yra Kretingos rajono savivaldybės valstybės tarnautojų motyvavimas. Tyrimas susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu bei paskatų sistema, kuri turi įtakos motyvavimui.

Hipotezė. Kretingos rajono savivaldybėje taikomos valstybės tarnautojų motyvavimo priemonės nesudaro prielaidų valstybės tarnautojų motyvacijos didinimui.

Tyrimo problema. Darbuotojas dirbantis valstybės tarnyboje pirmiausia turėtų siekti kokybiškai atstovauti visuomenės interesams, stiprus atsidasavimas savo darbui bei valstybės piliečiams, turėtų kompensuoti materialinį aspektą. Tačiau dažnai noras atstovauti visuomenei nėra vienintelis motyvas dirbant valstybės tarnyboje. Pagrindiniai personalo motyvacijos šaltiniai, tokie kaip atlyginimas, darbo sąlygos, kvalifikacijos kėlimas, karjera, savarankiškumo suteikimas apima pagrindines išorines ir vidines paskatas, turi didelę reikšmę valstybės tarnautojų motyvavimui bei jų darbo kokybei. Valstybės tarnautojų motyvavimas yra svarbi tyrimų kryptis, orientuota į socialines, kultūrinės ir ekonominės pažangos skatinimą. Motyvacijos tyrimai būtini siekiant nustatyti ir įvertinti valstybės tarnautojų elgseną bei motyvavimo įtaką jų darbo efektyvumui. Nėra aišku, kokį poveikį valstybės tarnautojams turi savivaldybėje taikomos paskatų sistemos tarnautojų motyvavimui, ar motyvuoja valstybės tarnautojus siekti veiklos kokybės. Tyrime nagrinėjama Kretingos rajono savivaldybės valstybės tarnautojų motyvavimas ir jo įtaka darbo rezultatams.

Tyrimo tikslas: surinktų empirinių duomenų pagrindu siekiama nustatyti kokie motyvai būdingi valstybės tarnautojams, kokie poreikiai skatina juos efektyviau dirbti, kaip Kretingos rajono savivaldybėje motyvuojami valstybės tarnautojai siekiant veiklos kokybės. Siekiant iškelto tikslo, numatyti šie *uždaviniai*:

- išskirti motyvus, paskatinusius rinktis darbą viešajame sektoriuje;
- įvertinti valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu;
- nustatyti skatinimo priemones, taikomas Kretingos rajono savivaldybėje;
- išsiaiškinti paskatas, motyvuojančias valstybės tarnautojus dirbti efektyviau;
- išsiaiškinti valstybės tarnautojų požiūrį į organizacijoje taikomas paskatas;
- išsiaiškinti valstybės tarnautojų nuomonę apie savo darbą.

Tyrimo objektas: Kretingos rajono savivaldybės valstybės tarnautojų motyvavimas.

Tyrimo metodas. Duomenys surinkti anketinės apklausos metodu. Naudojant šį metodą galima per pakankamai trumpą laiką ir mažomis sąnaudomis surinkti norimą informaciją. Gauti rezultatai pateikiami procentine išraiška.

Parengta 19 klausimų anketa (žr. 1 priedą). Joje pateikti uždaro tipo klausimai, prie kai kurių klausimų palikta vietos respondentų nuomonei. Anketos individualiai kiekvienam respondentui išdalinta darbo vietoje.

Anketos pradžioje pateikiami 5 demografiniai klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti pildžiusiųjų asmenų lytį, amžių, išsilavinimą, išdirbtą organizacijoje laiką bei užimamas pareigas. Toliau anketoje pateiktais klausimais būtų siekiama išsiaiškinti darbo valstybės tarnyboje pasirinkimo motyvą; valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu; Kretingos rajono savivaldybėje taikomą motyvavimo sistemą ir jos įtaka darbo rezultatams; paskatos, motyvuojančios valstybės tarnautojus siekti efektyvumo; motyvacijos įtaka efektyvumui ir darbuotojų požiūris į juos, valstybės tarnautojų nuomonė apie savo darbo efektyvumą.

Tyrimo imtis. Kretingos rajono savivaldybėje išdalintos 55 anketos, iš kurių užpildytos ir gražintos 42 anketos.

3.2 Tyrimo duomenų analizė

Demografiniai tyrimo duomenys. Buvo apklausta 42 Kretingos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų. Apklaustų valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal sociologinius – demografinius požymius pavaizduotas 6 lentelėje.

6 lentelė. Socialiniai – demografiniai respondentų duomenys procentais.

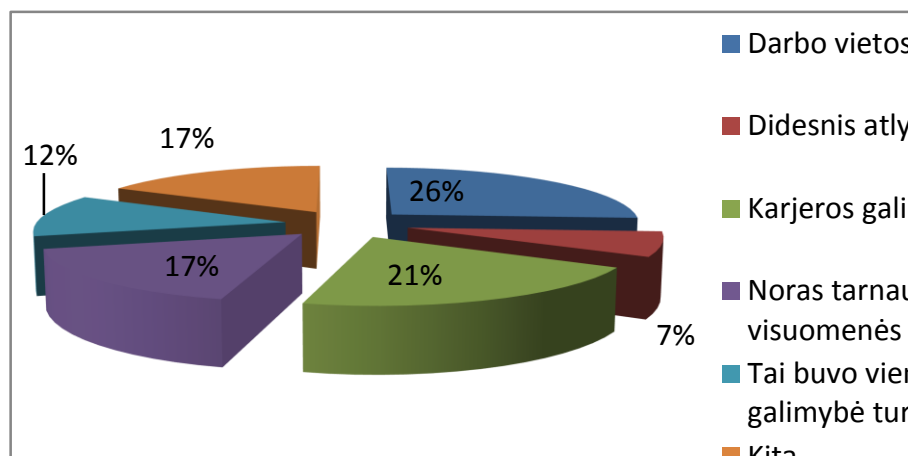
Lytis	Vyras	26
	Moteris	74
	Viso	100
Išsilavinimas	Aukštasis neuniversitetinis	4
	Aukštasis universitetinis	67
	Magistras	29
	Viso	100
Darbo stažas savivaldybėje	Mažiau nei 1 m.	7
	1 – 5 m.	14
	6 – 10 m.	14
	11 – 15 m.	19
	16 m. ir daugiau	46
	Viso	100
Pareigos	Skyriaus vedėjas	29

	Skyriaus vedėjo pavaduotojas	12
	Vyr. specialistas	55
	Vyresn. specialistas	2
	Specialistas	2
	<i>Viso</i>	<i>100</i>

Apibendrinus sociologinius – demografinius tyrimo duomenis galima teigti, kad didžioji dalis apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų sudaro moterys (74 proc.), kadangi Kretingos rajono savivaldybėje dominuoja moteriškas kolektyvas. Pagal valstybės tarnautojų registro duomenis (2014m. liepos 1 d.) moterų skaičius valstybės tarnyboje sudaro 76 proc. visų tarnautojų. Didžioji dalis apklaustųjų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (67 proc.), valstybės tarnautojų registro duomenys (2014m. liepos 1d.) nurodo, kad 73 proc. visų Lietuvos valstybės tarnautojų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Dauguma tiriamųjų organizacijoje išdirbę 16 ir daugiau metų (46 proc.), nemažas procentas tiriamųjų organizacijoje dirba 11-15 metus (19 proc.). Kadangi beveik trečdalis tarnautojų organizacijoje dirba iki 10 metų, galima daryti prielaidą, kad yra darbuotojų kaita ir padaliniai nuolat pasipildo nauju personalu. Daugiausia apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų užima vyriausiojo specialisto pareigas (55 proc.), mažiausiai specialistų (2 proc.) Pagal valstybės tarnautojų registro duomenis Lietuvoje daugiausia yra vyriausiųjų specialistų (<http://www.vtd.lt>).

Darbo viešajame sektoriuje pasirinkimo priežastys. Darbuotojas, pradėdamas darbą valstybės tarnyboje jau turi tam tikrą viziją, poreikius, norus, lūkesčius atsineša tam tikrą patirtį, vertybes. Visa tai lemia tai, ko darbuotojas tikisi iš darbo valstybės tarnyboje. Darbuotojas modeliuoja savo elgesį poreikiams patenkinti ir atlygį už pastangas suvokia kaip poreikio patenkinimą. Pripažįstama, kad pasitenkinimas darbu išreiškia atitikimą tarp to, ko darbuotojas tikisi ateidamas į valstybės tarnybą ir atlygio, kurį jis gauna dirbdamas organizacijoje. Taigi, galima kalbėti apie darbo viešajame sektoriuje pasirinkimo motyvus ir valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu sąsajas.

Norint išsiaiškinti darbuotojų lūkesčius ir motyvus buvo prašoma respondentų nurodyti darbo Kretingos rajono savivaldybėje pasirinkimo motyvą. Paveiksle pateikiami apklausos rezultatai (žr.7 pav.).

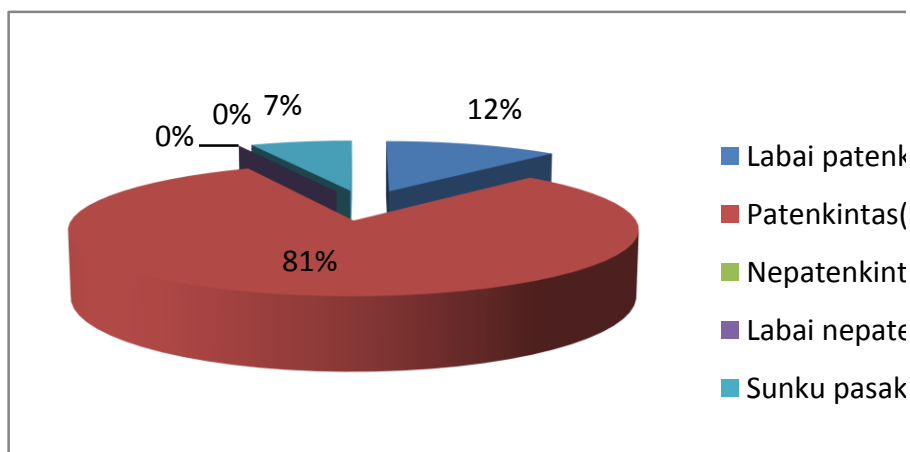


7 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Kodėl pasirinkote darbą Kretingos rajono savivaldybėje?“ pasiskirstymas.

Daugeliui respondentų (26 proc.) svarbiausias motyvas renkantis darbą viešajame sektoriuje – darbo vietos garantijos. 21 proc. tikėjosi didesnių karjeros galimybių. 17 proc. respondentų šį darbą pasirinko norėdami tarnauti visuomenės interesams, 7 proc. apklaustųjų pasirinkti darbą viešajame sektoriuje paskatino didesnis finansinis atlyginimas, 12 proc. tai buvo vienintelė galimybė turėti darbą.

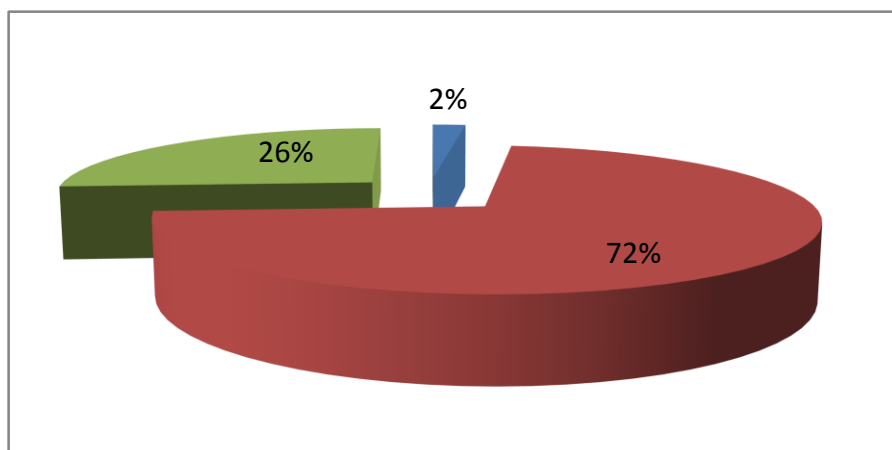
Apibendrinant šio klausimo duomenis, galima teigti, kad išryškėja du pagrindiniai motyvai renkantis darbą viešajame sektoriuje: darbo vietos garantijos ir didesnės karjeros galimybės. Šis pasirinkimo kriterijus rodo norą tobulėti, siekti reikšmingų rezultatų. Daugelis atliktų tyrimų liudija, kad visuomenės tarnautojo karjerą dažnai renkasi asmenys, norintys padėti kitiems (žr. 2.1. poskyrį). Žmogui svarbu jaustis saugiam, turėti stabilų darbą ir nesijaudinti dėl grėšiančio nedarbo, atleidimo iš pareigų ir t.t. Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos darbo vietos garantijų užtikrinimui yra labai palankios. Visai kitokia situacija yra privačiame sektoriuje, kur neproduktyvus darbuotojas gali labai greitai netekti savo darbo vietos.

Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu. Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu yra labai svarbus siekiant gerų rezultatų ir darbo kokybės. Būtina pažymėti, kad pasitenkinimas priklauso nuo daugelio veiksnių. Žemas pasitenkinimas darbu rodo apie problemas vyraujančias organizacijoje, prastus rezultatus, žemą darbo kokybę, nuolatinę personalo kaitą. Jucevičienės (1996, p.44) teigimu, pasitenkinimą darbu galima apibrėžti kaip „teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinį, parodantį, kaip darbuotojas vertina savo darbą“. Analizuojant šį reiškinį, respondentų buvo paprašyta nurodyti jų pasitenkinimą darbu, galimybių keisti darbą svarstymą, įtampos jutimą darbe, jų veiklos vertinimo teisingumą ir kas turėtų būti vertinama. Diagramoje pateikiami apibendrinti respondentų atsakymų rezultatai apie jų pasitenkinimą darbu. (žr. 8 pav.).



8 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar esate patenkinti savo darbu?“ pasiskirstymas.

Dauguma apklaustųjų valstybės tarnautojų teigia, kad yra patenkinti darbu (81 proc.), 12 proc. apklaustųjų labai patenkinti. Nė vienas respondentas nenurodė, kad yra nepatenkintas savo darbu. 7 proc. Kretingos rajono savivaldybės valstybės tarnautojų buvo sunku pasakyti apie pasitenkinimą darbu. Iš šių atsakymų galima daryti prielaidą, kad darbuotojų motyvacija dirbti ir siekti savo veikloje geresnių rezultatų yra pakankamai aukšta, nes didžioji dalis respondentų savo darbu yra patenkinti. Toliau pasitenkinimo darbu buvimą ar nebuvimą siekta išsiaiškinti tokiais rodikliais kaip noras keisti darbą, įtampos jautimas darbe. Respondentams buvo prašyta pažymėti: *ar galvoja apie galimybę keisti darbą*. Diagramoje pateikiamas bendras skaičius (žr. 9 pav.).

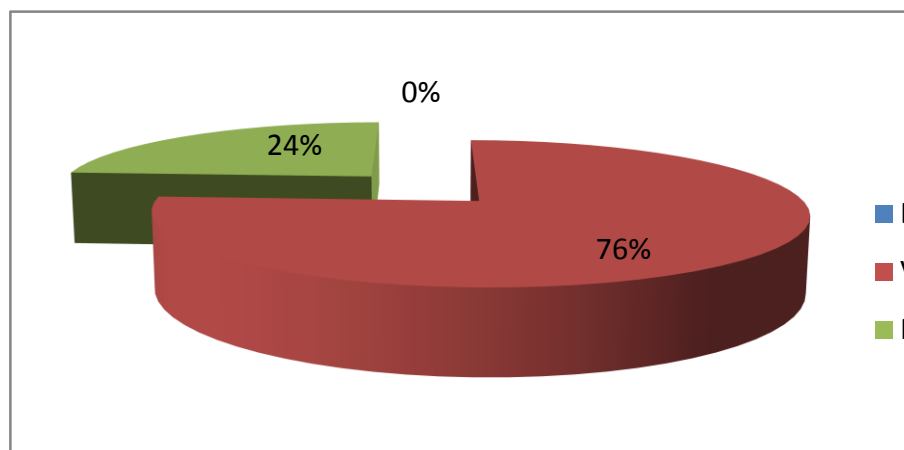


9 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar dažnai svarstote galimybę keisti darbą?“ pasiskirstymas.

Dauguma respondentų (72 proc.) atsakė, kad kartais pagalvoja apie galimybę keisti darbą. Galima daryti prielaidą, kad vis dėlto dirbantieji nėra visiškai patenkinti savo darbu, kaip rodo prieš tai buvusio klausimo atsakymų rezultatai (žr. 8 pav.).

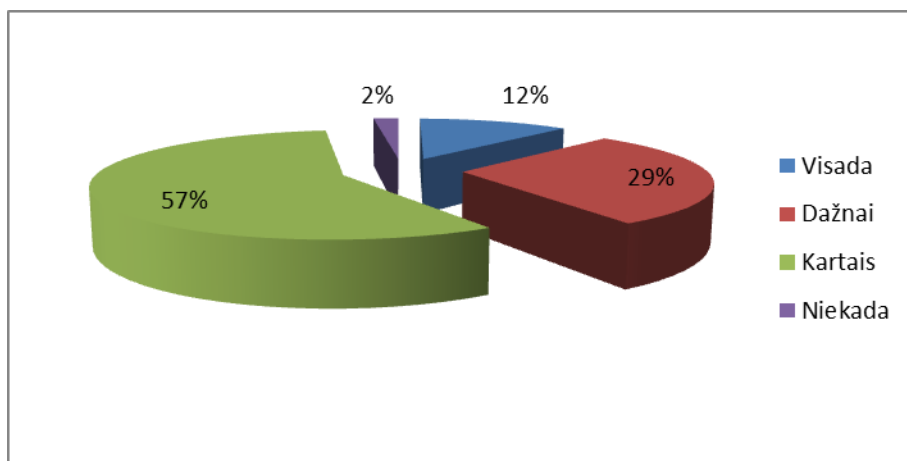
Respondentų buvo prašoma nurodyti: *ar jaučia darbe įtampą*. Įtampos jautimas darbe taip pat rodo nepakankamą pasitenkinimą darbu. Galima būtų išskirti šiuos stresą darbe sukeliančius veiksnius: didelį darbo krūvį, laiko stoką, blogą vadovavimą, nesaugumo jausmą, baimę prarasti darbą, neįprastus pasikeitimus darbe, žinių ir įgūdžių neatitikimą pareigoms ir kt. Nustatyta, kad vadovų ir pavaldinių įtampos priežastys skiriasi. Pavaldiniams stresines būsenas sukelia jų statusas, išteklių

stoka, per didelis darbo krūvis. Vadovai jaučia įtampą dėl didelės atsakomybės, situacijų, kuriose reikia priimti sprendimus, neapibrėžtumo ir kt. Įtampa sutrikdo įprastą veiklos eigą, tempą ir kokybę. Būtina pažymėti, kad žmogaus reakcija į tą pačią situaciją yra skirtinga: vienas jaučia didžiulę įtampą, kitas – nepatiria jokių emocijų. Yra darbuotojų, kurie nuolat jaučia įtampą dirbdami. Jie reiklūs sau, trokšta garbės, kelia sunkiai įgyvendinamus tikslus, nori padaryti karjerą. Šio tipo žmonėms būdingas sėkmės poreikis. Kiti darbuotojai, priešingai, elgiasi ramiau, santūriau, jie normuoja savo veiklą ir darbui neaukoja laisvalaikio. Taigi, gebėjimą įveikti įtampą ir dirbti efektyviai lemia individualūs asmenybės bruožai.



10 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar jaučia įtampą darbe?“ pasiskirstymas.

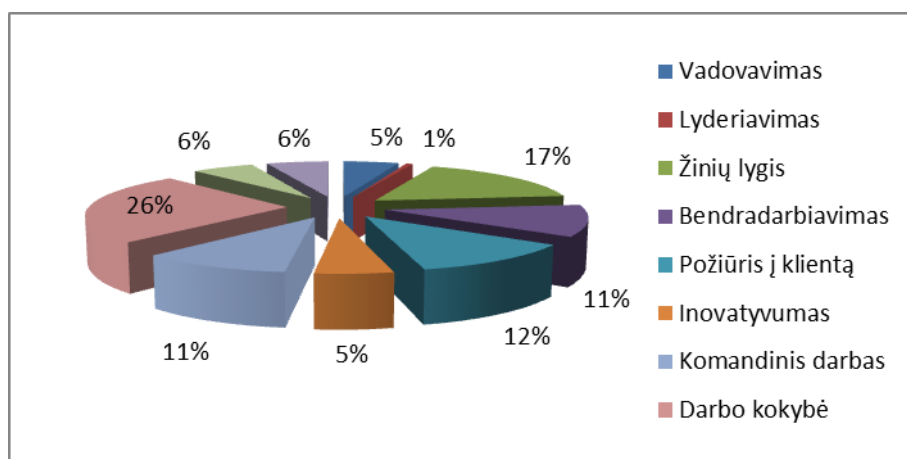
Didžioji dalis respondentų kartais jaučia įtampą (76 proc.), dar 24 proc. apklaustųjų nurodė jaučiantys mažą įtampą darbe. Pagal šio klausimo rezultatus galima teigti, kad daugelis tarnautojų dažniau ar rečiau darbe jaučia įtampą. Tarnautojams stresą gali sukelti nuolat kylantys ir besikeičiantys reikalavimai, vykstančios reformos, didelis visuomenės dėmesys viešojo sektoriaus institucijų veiklai, didėjanti atsakomybė bei atskaitomybė už savo darbo rezultatus. Nuolatinė įtampa trukdo darbuotojams susikoncentruoti ir kokybiškai atlikti savo tiesiogines pareigas. Be to nustatyta, kad darbuotojų, kurie dažnai jaučia įtampą darbe pasitenkinimas darbu ir motyvacija yra žemesnė, nei tų, kurie retai jaučiasi įsitempę darbe. Paaiškinti įtampos jutimą darbe respondentų buvo prašoma nurodyti jų veiklos vertinimo teisingumą. Gauti duomenys pateikti 11 pav.



11 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar jų veikla vertinama teisingai?“ pasiskirstymas.

Daugiau nei pusė 57 proc. Kretingos rajono savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų nurodė, kad kartais jų veikla vertinama teisingai, 29 proc. pažymėjo, kad jų veikla dažnai vertinama teisingai. Tik truputį daugiau nei 10 proc. mano, jog jų darbinė veikla visada teisingai vertinama. 2 proc. tarnautojų nurodė, kad veikla niekada nevertinama teisingai. Teisingas veiklos vertinimas labai svarbus darbo kokybei bei motyvacijai siekiant gerų rezultatų. Palidauskaitė (2008, p. 9) pažymėjo, kad asmens veiklai turi įtakos jo darbo įvertinimas. Asmens indėlis į organizacijos veiklą ir jo apdovanojimas už atliktą veiklą yra tarpusavyje susiję veiksniai. Kai asmenys jaučia neteisybę (nepakankamai įvertintas jų indėlis ir pastangos), jie yra linkę koreguoti savo pastangas organizacijos kontekste. Neteisybė veikia kaip demotyvuojantis veiksnys (Palidauskaitė, 2008, p. 9). Didelis procentas abejojančių, vertinimo teisingumų, paaiškinta įtampos jautimą darbe (žr. 10 pav.) ir svarstymą keisti darbą (žr. 9 pav.).

Apklausoje dalyvių buvo prašoma nurodyti tris teiginius, kas, jų nuomone, turėtų būti vertinama. Rezultatai pateikiami procentais 12 pav.



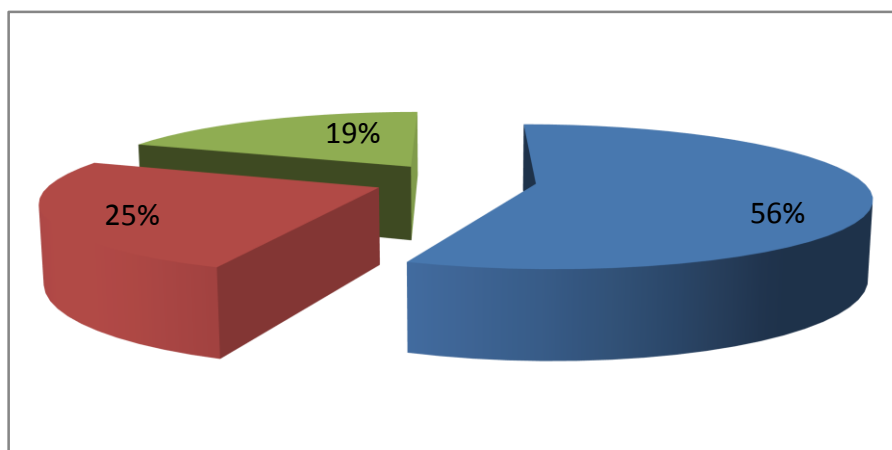
12 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Kas turėtų būti vertinama jų darbe?“ pasiskirstymas.

Didžioji dauguma respondentų 83 proc. nurodė, kad vertinama turėtų būti darbo kokybė, žinių lygį pažymėjo daugiau nei pusė 55 proc. apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų. Daugiau nei

trečdalis respondentų nurodė bendradarbiavimą, požiūrį į klientą, komandinį darbą. Mažiau nei 20 proc. pažymėjo vadovavimą, inovatyvumą, klientų nuomonę.

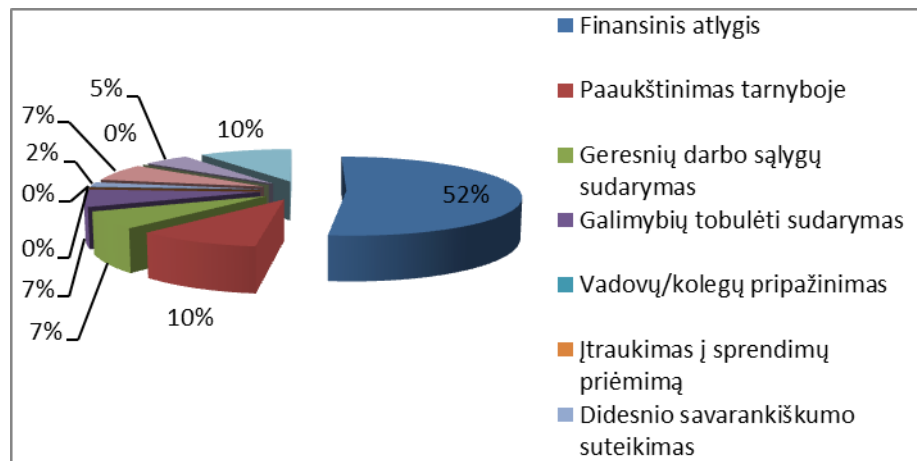
Nors didžioji dauguma apklaustų valstybės tarnautojų teigė esantys patenkinti arba labai patenkinti savo darbu, tačiau galimybių keisti darbą svarstymas, įtampos jutimo darbe ir ne visada teisingas jų veiklos vertinimas rodo, kad darbuotojai nėra visiškai patenkinti savo darbu.

Motyvacijos sistema ir jos įtaka darbo efektyvumui. Išanalizavus darbo valstybės tarnyboje pasirinkimo motyvus, darbuotojų pasitenkinimą darbu, siekiama išsiaiškinti ar yra sukurta veiksminga motyvavimo sistema Kretingos rajono savivaldybėje. Daugumos žmonių yra skirtingi profesiniai gebėjimai ir požiūris į darbą. Todėl vienodi standartai nemotyvuoja, darbuotojų siekti pažangos ir kokybės. Valstybės tarnautojas, atlikdamas savo funkcijas darbe, negali dirbti tarsi prie konvejerio. Motyvuotas darbas, nepriklausomai nuo veiklos pobūdžio labiau efektyvus. Jei darbuotojas profesinėje veikloje save realizuos turėdamas teigiamus motyvus, jis jaus išorinę ir vidinę paskatą, jo darbas bus efektyvesnis ir rezultatyvesnis. Visų respondentų atsakymų rezultatai pateiktoje paveiksle (žr. 13 pav.).



13 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar egzistuoja motyvavimo sistemos organizacijoje?“ pasiskirstymas.

Didžioji dalis respondentų nurodė, kad motyvavimo sistema yra (56 proc.). Tačiau 25 proc. nurodė, kad motyvavimo sistemos nėra ir 19 proc. pažymėjo nežinantys apie motyvavimo sistemos egzistavimą savivaldybėje. Darbuotojai turi aiškiai žinoti, kokių rezultatų iš jų tikimasi, kokia motyvavimo sistema taikoma organizacijoje, už kokius pasiekimus jie yra apdovanojami. Remiantis šiais apklausos duomenimis galima daryti išvadą, kad darbuotojų motyvavimo sistema nepakankama, arba tarnautojai nėra apie ją pakankamai informuojami. Ir vienu, ir kitu atveju tai gali neigiamai veikti valstybės tarnybos darbuotojų motyvaciją. Toliau pateiktais klausimais siekiama nustatyti kokia motyvavimo sistema vyrauja Kretingos rajono savivaldybėje, kokios dominuoja paskatos.

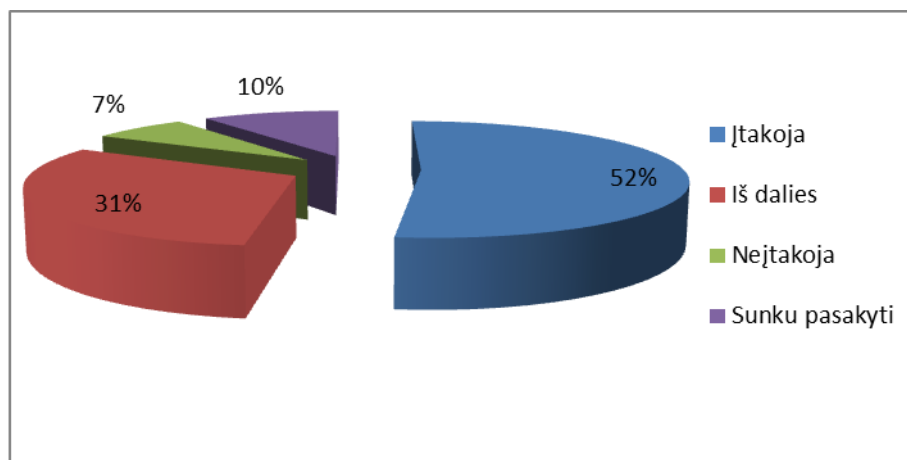


14 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Kokia motyvavimo sistema egzistuoja Kretingos rajono savivaldybėje?“ pasiskirstymas.

Daugiau nei pusė respondentų (55 proc.) nurodė, kad organizacijoje vyraujanti motyvavimo sistema – finansinis atlygis. Denhard (2003, p.374) nurodė, kad F. Herzberg darbo užmokestį priskyrė prie higieninių veiksnių. Anot mokslininko, „atlyginimas nesukelia pasitenkinimo darbu, o tik mažina nepasitenkinimo lygį“. Nepakankamas uždarbis veikia labiau demotyvuojančiai. Geresnių darbo sąlygų sudarymas, kaip motyvuojantį veiksnių pažymėjo 7 proc. apklausos dalyvių. Remiantis Denhardt (2003, p. 387) teoriniais teiginiais, galima teigti, kad prastos darbo sąlygos gali tapti rimta darbuotojų nepasitenkinimo darbu priežastimi (žr.14 pav.). Mokslininkai, tyrinėjantys motyvaciją viešajame sektoriuje teigia, kad tokia motyvavimo sistema kaip įtraukimas į sprendimų priėmimą, autonomijos suteikimas, pripažinimas, karjeros galimybių sudarymas gali stipriai motyvuoti darbuotojus. Kaip rodo atlikto tyrimo duomenys, minėtos paskatos taikomos nepakankamai. Paaukštinimas tarnyboje kaip motyvuojantis veiksnys yra mažai taikomas. Atlikto tyrimo duomenys rodo, kad tik 7 proc. valstybės tarnautojų motyvuojami suteikiant jiems galimybę tobulėti. Ši paskata motyvuoja darbuotojus siekti profesinių tikslų, padeda realizuoti turimą potencialą. Turėdami tokią galimybę darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu. Atsižvelgiant į motyvus, kurie paskatino valstybės tarnautojus rinktis darbą, šios organizacijos tik iš dalies pateisina darbuotojų lūkesčius. Skatinimo sistemoje dominuojanti darbo užmokestis yra svarbus motyvuojantis veiksnys, tačiau kaip motyvą renkantis darbą jį nurodė tik 7 proc.(žr.8 pav.)

Apibendrinant šį paveikslą galima teigti, kad Kretingos rajono savivaldybėje motyvavimo sistemose vyrauja piniginis atlygis. Tokios priemonės kaip įdomios užduotys ir įtraukimas į sprendimų priėmimą visiškai netaikomos motyvuojant darbuotojus. Denhard (2003, p. 388) remdamasi Herzberg įrodė, kad higieninių veiksnių, tokių kaip užmokestis, darbo sąlygos gerinimas nepakelia darbo pasitenkinimo; tuo tarpu, bet kuris pagerinimas sumažina nepasitenkinimą (Denhardt, 2003, p. 388). Žymiai labiau motyvuojantis yra koks nors laimėjimas (rezultatas, kurio daugelis biurokratų vengia), atsakomybės pripažinimas, ko nors siekimas – reali potenciala eiti pirmyn. Siekiant išsiaiškinti

valstybės tarnautojų nuomonę apie taikomos motyvavimo sistemos veiksmingumą buvo prašoma pažymėti motyvavimo sistemos įtaką darbo efektyvumui. Paveiksle pateikiami apklausos rezultatai (žr.15 pav.).

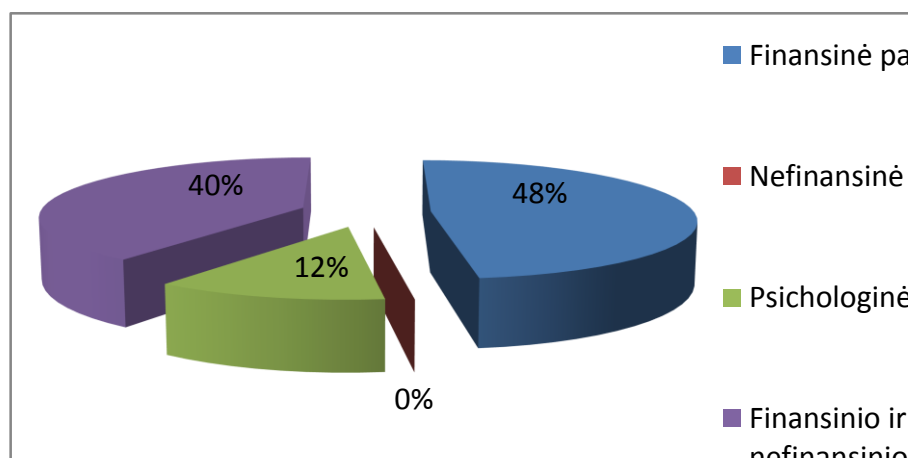


15 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar motyvavimo sistema įtakoja darbo efektyvumą?“ pasiskirstymas.

Dauguma respondentų (52 proc.) mano, kad organizacijoje taikoma motyvavimo sistema lemia geresnius darbo rezultatus. 31 proc. respondentų pažymėjo, kad iš dalies motyvacijos sistema turi įtakos darbo rezultatams. Galima daryti prielaidą, kad daugiau nei 80 proc. apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų tenkina, ar iš dalies tenkina Kretingos rajono savivaldybėje esama motyvacijos sistema ir tai skatina siekti geresnių rezultatų. 7 proc. taikoma motyvacijos sistema visiškai neįtakoja jų darbo. 10 proc. apklaustųjų teigė, sunku įvertinti ryšį tarp motyvavimo ir geresnių darbo rezultatų. Tai rodo, kad dešimčiai procentų apklausoje dalyvavusių Kretingos rajono savivaldybės tarnautojų nėra aiškiai apibrėžtos ir akivaizdžios sąsajos tarp šių dviejų elementų.

Paskatos, motyvuojančios valstybės tarnautojus siekti efektyvumo. Ne kartą šiame darbe buvo minėta, kad žmonės skirtingai reaguoja į įvairius motyvatorius. Tai priklauso nuo turimų nuostatų, požiūrių, vertybių. Šios įvairių žmonių kokybės yra gana skirtingos, tačiau darbo veiklos aspektu galima išskirti gana pastovias darbo paskatas, kurios motyvuoja darbuotojus. Kaip teigė Šavareikienė (2003, p. 60), „tinkamai parinktų paskatų sistema motyvuoja darbuotojus – jų elgesys tampa dėsniai pasikartojantis“. Pastiprintas darbuotojų elgesys – tai rezultatyvios investicijos organizacijos veiklos efektyvumui didinti, maksimaliai panaudojant individų potencialias galimybes. Felser (2006, p.14) pažymėjo, kad „mokslinėje literatūroje nagrinėjamos įvairios skatinimo formos, kurios savitai prisideda prie asmeninės ar profesinės darbuotojo motyvavimo sėkmės“. Prieš tyrinėjant atskiras paskatas, siekiama išsiaiškinti, ką labiausiai vertina valstybės tarnautojai, ir kas juos skatina siekti rezultatyvumo savo darbe. Buvo prašoma respondentų pažymėti priemones kuriomis turėtų būti skatinami už gerą darbą. Pasirinkimo variantuose nurodytas skatinimo priemonės reglamentuoja LR Valstybės tarnybos įstatymas, kuris numato, kad už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą

valstybės tarnautojai gali būti skatinami: padėka, vardine dovana, vienkartinė pinigine išmoka (žr. 16 pav.)

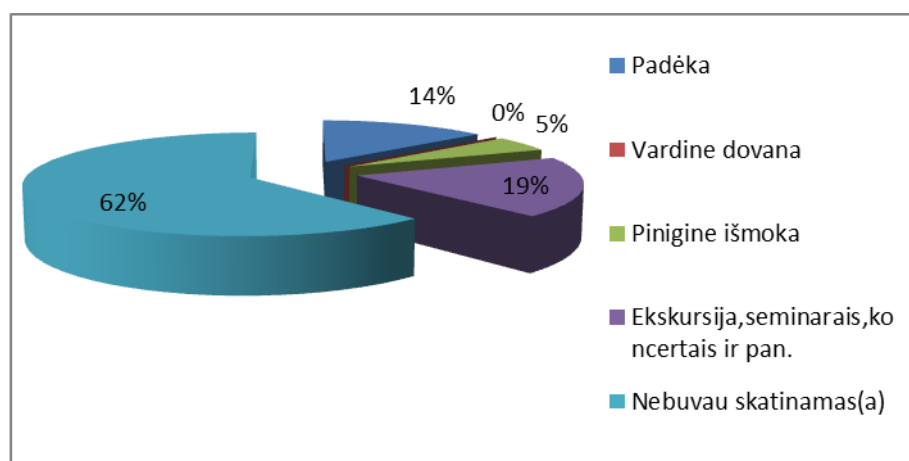


16 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Kokiomis priemonėmis turėtų būti skatinami už gerą darbą?“ pasiskirstymas.

Iš diagramoje pateiktų duomenų matyti, kad dauguma Kretingos rajono savivaldybės valstybės tarnautojų (48 proc.) už labai gerą darbą turėtų būti skatinami finansine paskata (priedai, premijos). Psichologinę paskatą (padėka, kvalifikacijos tobulinimas, karjera) pasirinko 12 proc. respondentų. 40 proc. apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų pritaria finansinių ir nefinansinių paskatų derinimui.

Apibendrinant gautus rezultatus galima daryti išvadą, kad Kretingos rajono savivaldybės darbuotojai už labai gerą darbą norėtų būti skatinami priedais, premijomis, dovanomis, laisvalaikio organizavimu savivaldybės lėšomis.

Siekiant išsiaiškinti kokios skatinimo priemonės taikomos Kretingos rajono savivaldybėje respondentų buvo paprašyta nurodyti kuo per pastaruosius metus buvo skatinti. Gauti rezultatai pateikiami 17 pav.

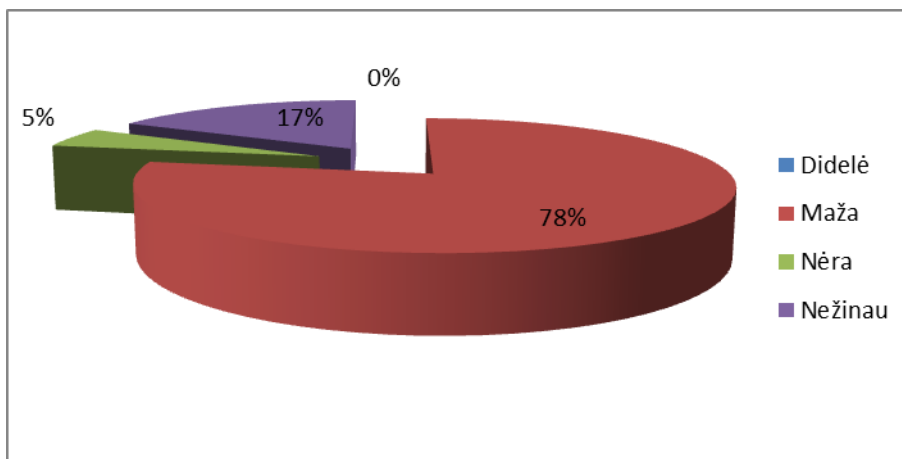


17 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Kuo per paskutinius metus buvote paskatinti?“ pasiskirstymas.

Iš pateiktų rezultatų matyti, kad didžioji dauguma (62 proc.) respondentų per pastaruosius metus nebuvo skatinami. 19 proc. Kretingos rajono savivaldybės darbuotojų buvo skatinti ekskursija, seminarais, koncertais ir pan. gavusių padėką 14 proc., pinigine išmoka 5 proc. apklausos dalyvių.

Apibendrinant rezultatus galima daryti išvadą, kad teisiškai reglamentuota skatinimo sistema yra nepakankamai plačiai taikoma šios savivaldybės praktikoje. Iš kelių alternatyvų dažniausiai taikoma vos viena. Kitoms priemonėms taikyti arba nėra sąlygų, arba jų taikymas yra sudėtingas. Todėl kiekvienai viešojo sektoriaus organizacijai reikėtų pagalvoti, kaip įstatyme numatytas skatinimo priemonės panaudoti taip, kad jos būtų efektyvesnės ir realiai veiktų. Toliau siekiant išsiaiškinti atskirus motyvavimo sistemos elementus ir jų įtaką darbo kokybei buvo nustatyti ir tikrinti tokie motyvavimo parametrai: paaukštinimas tarnyboje, paaukštinimo priklausomybė nuo darbo rezultatų, galimybė kelti kvalifikaciją, gaunamo atlyginimo už darbą atitikimas įdėtam indėliui.

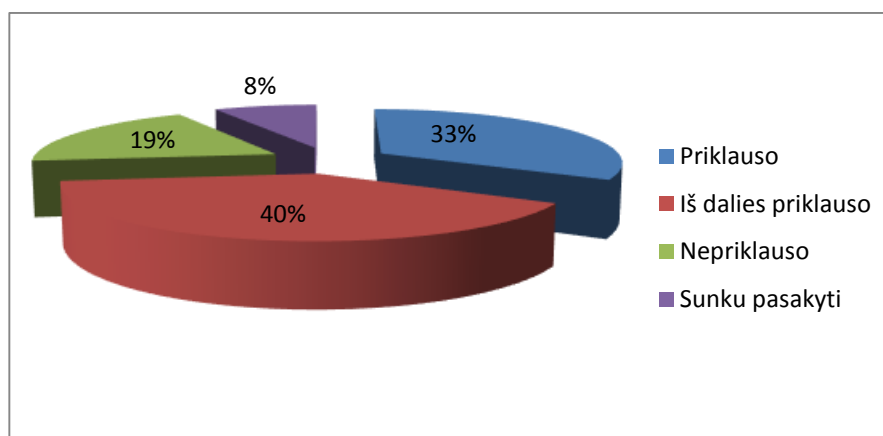
Respondentų buvo paprašyta nurodyti ar jie turi galimybę kilti karjeros laiptais. Dažnai manoma, kad valdžios struktūrų prioritetą turėtų būti visuomenės poreikių tenkinimas efektyviai teikiant paslaugas, o darbuotojų karjera neturėtų būti tarp šių prioritetų. Kita plačiai paplitusi nuomonė yra ta, kad karjeros sąvoka tinka tik aukštesniuose postuose dirbantiems darbuotojams – sakoma, kad vadovai ir profesionalai daro karjerą, o eiliniai darbuotojai dirba savo darbą (Baršauskienė, 1999, p. 234). Kai kas teigia, kad valdžios struktūroms reikia karjeristų tik viduriniame ir aukščiausiame valdymo lygmenyje arba nedidelio jų skaičiaus kiekviename lygmenyje. Svarbu sudaryti galimybes darbuotojų asmenybei tobulėti ir augti einant savo užimamas pareigas. Kita dalis mokslininkų nesutinka su tokiu požiūriu į karjerą. Jie mano, kad visos valstybinės organizacijos turi užsiimti karjeros galimybių plėtra: vadovai turi informuoti darbuotojus apie karjeros variantus ir, remiantis jų išsilavinimu, patirtimi ir laimėjimais, įvertinti galimybes padaryti karjerą (Baršauskienė, 1999, p. 234). Paaukštinimas pareigose teigiamai veikia darbuotojus, motyvuoja juos dirbti efektyviau, panaudoti kuo daugiau asmeninių sugebėjimų (Šiugždinienė, 1999, p. 44). Pakėlimas pareigose – tai moralinio poveikio skatinamoji priemonė. Palidauskaitė (2008, p. 10) pažymėjo, kad karjera būtų motyvuojantis veiksnys, svarbios trys sąlygos: 1) tokios karjeros turi būti siekiama; 2) turi būti įmanoma; 3) turi būti aiškus ryšys tarp veiklos ir tokios karjeros galimybių. Kai nėra galimybių siekti karjeros, tai neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją. Atsakymų analizė pateikta (žr. 18 pav.).



18 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar turi galimybę kilti karjeros laiptais?“ pasiskirstymas.

Dauguma respondentų (78 proc.) nurodė, kad karjeros galimybės Kretingos rajono savivaldybėje yra mažos, 5 proc. atsakė, kad nėra galimybės būti paaukštintiems, 17 proc. teigė, nežinantys apie tokią galimybę. Tai patvirtina teiginį, kad dauguma darbų viešajame sektoriuje yra rutininiai, todėl juose padaryti karjerą yra nelengva. Teigiama, kad negalėdami realizuoti savo profesinių sugebėjimų ir nematydami karjeros perspektyvų, darbuotojai palaipsniui susitaiko su esama situacija, pritampa prie rutinos. Vadovai, nepanaudodami darbuotojų sugebėjimų ir noro tobulėti, daro žalą – demotyvuoja darbuotojus ir paverčia juos abejingais vykdytojais (Marcinkevičiūtė, 2003, p. 77)

Siekiant išsiaiškinti paaukštinimo ir darbo rezultatų sąsajas respondentams buvo paprašyta pažymėti ar paaukštinimas priklauso nuo darbo rezultatų (žr. 19 pav.).



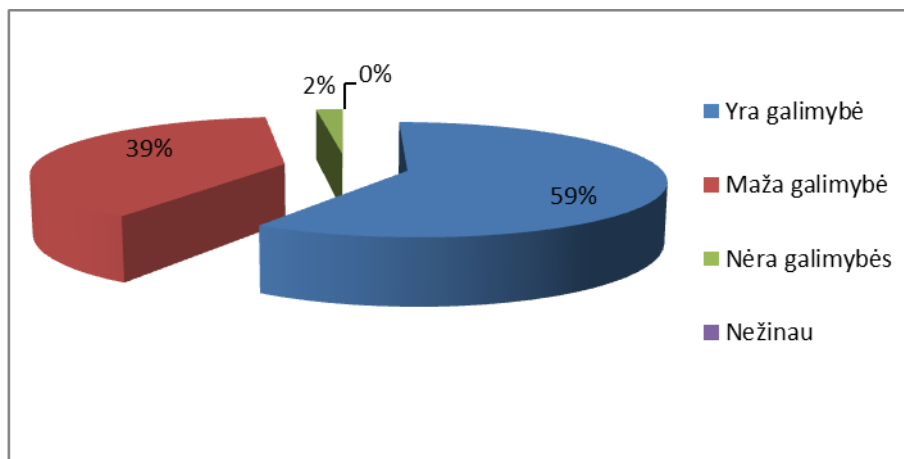
19 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar paaukštinimas priklauso nuo darbo rezultatų?“ pasiskirstymas.

19 proc. apklausos dalyvių gerų darbo rezultatų ir galimybės būti paaukštintam tarpusavyje nesieja. Tik 33 proc. mano, kad paaukštinimą tarnyboje lemia geri darbo rezultatai. 40 proc. respondentų nurodė, kad tik iš dalies priklauso nuo darbo rezultatų. Net 8 proc. teigė, kad šį ryšį sunku įvertinti. Tai rodo, kad organizacijose nėra aišku darbuotojams ar geri darbo rezultatai suteikia galimybę būti paaukštintam. Galimybė būti paaukštintam priskiriama prie motyvuojančių veiksmų. Jeigu tokios galimybės nėra, darbuotojai nėra motyvuoti dirbti geriau, tačiau nepasitenkinimo nejaučia. Kita vertus, menkos gerų darbo rezultatų ir paaukštinimo galimybių sąsajos gali lemti tai, kad darbuotojai nesistengs dirbti geriau, o tik pasyviai vykdys savo funkcijas. Palidaukaitė (2008, p. 10) pažymėjo, kad „valstybės tarnautojo profesiją besirenkantis asmuo priimamas į žemiausias pareigas ir bedirbdamas gali padaryti karjerą iki nustatyto lygio“ (Palidaukaitė, 2008, p. 10).

Dažnai teigiama, kad valdžios institucijų vadovams ir valstybės tarnautojams trūksta bendriausio išsilavinimo viešojo administravimo srityje, strateginio planavimo žinių ar įgūdžių. Vis gi šioje srityje galima įžvelgti pažangą – valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimas yra reglamentuojamas Valstybės tarnybos įstatymu, savivaldybėse atliekama apmokymų poreikių analizė bei sudarinėjamos mokymo programos. Matuzienė (2004, p. 145) remdamasi Dikson darbuotojo kvalifikacijos kėlimą įvardija kaip vieną svarbiausių organizacijos prioritetų. Pasak jo, jeigu žmogus negali augti ir tobulėti darbe, kitur to

siekti jam paprasčiausiai nelieka laiko (Matuzienė, 2004, p. 145). Pasak Herzberg, darbas turėtų skatinti darbuotoją tobulėti, suteikti jam galimybę gilinti žinias ir ugdyti kūrybiškumą; darbuotojams turi būti suteikta galimybė priimti sprendimus, ugdyti savo individualumą ir siekti tobulėjimo (Baršauskienė, 1999, p. 232).

Toliau tiriant darbo paskatas respondentams buvo prašoma nurodyti ar turi galimybę kelti kvalifikaciją (žr. 20 pav.).

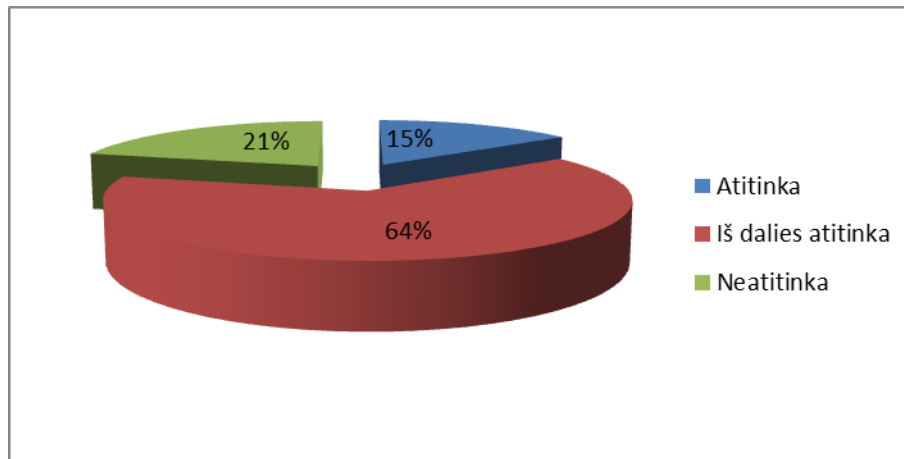


20 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar turi galimybę kelti kvalifikaciją?“ pasiskirstymas.

Daugiau kaip pusė visų respondentų (59 proc.) nurodė, turintys galimybę kelti kvalifikaciją. Tačiau 39 proc. atsakiusiųjų teigė, kad ši galimybė yra maža. Iš gautų rezultatų gali daryti išvadą, kad daugiau nei 40 proc. apklausos dalyvių nesiekia tobulėti arba nesidomi valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimu reglamentuotu Valstybės tarnybos įstatymu.

Šavareikienė (2003, p. 32) nurodė jog jau 1903 metais Taylor rašė, kad kiekvieno atskiro darbuotojo darbas turi būti apmokamas priklausomai nuo jo darbo rezultatų. Teisingumo teorija atlyginimo už darbą sistemoje akcentuoja atlygių sistemos sąžiningumą, t.y. ar gautas atlyginimas atitinka įdėtas sąnaudas. Pagal šią teoriją, darbo užmokestis motyvuoja tuomet, kai įdėtos pastangos atitinka gaunamą rezultatą. Kad skatinimas darbo užmokesčiu būtų sėkmingas, jis turi būti toks, kad darbuotojas būtų įsitikinęs, jog už savo darbą jis gauna pakankamai. Denhardt (2003, p. 388) nurodė, jog Herzber teorijoje teigiama, kad individo užmokesčiui krentant, arba pakankamai ne kylant, nepasitenkinimas auga (Denhardt, 2003, p. 388). Palidauskaitė (2008, p. 9) pažymėjo, kad atlyginimas dažniausia lemia darbo vietos pasirinkimą ir patrauklumą. Mokamas atlyginimas ne tik atspindi profesinės veiklos vertę platesniame darbo rinkos kontekste, bet kartu yra profesijos įvaizdžio dalis (pagal tai dažnai formuojama nuomonė apie profesijos statusą). Individui svarbūs du skirtingi dalykai: atlyginimo pakėlimas ir jo gaunamo atlyginimo dydis (Palidauskaitė, 2008, p. 9).

Norint išsiaiškinti respondentų darbo užmokesčio ir efektyvumo sąsajas, buvo paprašyta nurodyti, savo nuomonę, ar gaunamas atlyginimas už darbą atitinka įdėtam indėliui. Rezultatai pateikiami 21 pav.



21 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar gaunamas atlygis atitinka įdėtą indėlį?“ pasiskirstymas.

Į klausimą ar gaunamas atlyginimas atitinka įdėtą indėlį, 64 proc. visų respondentų atsakė, kad darbo užmokestis tik iš dalies atitinka įdėtą indėlį, dar 21 proc. teigė, kad visai neatitinka ir tik 15 proc. tvirtino, kad atitinka įdėtą indėlį. Darbo užmokestis yra labai svarbus motyvatorius, tačiau šiuo atveju jis praranda savo motyvuojančią reikšmę, nes daugelis apklaustųjų nemano, kad jis yra teisingas ir atitinka įdėtą indėlį. Vyrauja nepasitenkinimas atlyginimų sistema. Židonis (2009, p. 96) teigė, kad darbo užmokesčiu reikia ne tik teisingai atlyginti už degamas pastangas, bet ir kasmet jis turi laipsniškai didėti. „Teoriškai naujo valstybės tarnautojo motyvacija ima mažėti jau po 6-8 mėn., taigi, jei po asmens eilinio vertinimo nėra pokyčių (finansinių ar karjeros), tai demotyvuoja“ (Židonis, 2009, p. 96).

Apibendrinant tyrimo duomenis galima teigti, kad dauguma apklaustų valstybės tarnautojų yra patenkinti savo turimu darbu. Tačiau tiriant galimybių keisti darbą svarstymą ir įtampos jutimą darbe, matomos kitokios tendencijos. 76 proc. visų apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų jaučia įtampą darbe. Nuolatinė įtampa trukdo darbuotojams susikoncentruoti ir kokybiškai atlikti savo tiesiogines pareigas. Be to darbuotojų, kurie dažnai jaučia įtampą darbe pasitenkinimas darbu ir motyvacija yra žemesnė. Dauguma respondentų svarsto apie galimybę keisti darbą. Galima daryti prielaidą, kad vis dėlto dirbantieji nėra visiškai patenkinti savo darbu. Dauguma apklausos dalyvių nurodė, kad jų veikla ne visada vertinama teisingai. Kai darbuotojas jaučia neteisybę, jie yra linkę koreguoti savo pastangas organizacijos kontekste. Daugiau nei 40 proc. respondentų pažymėjo nežinantys apie egzistuojančią motyvavimo sistemą savivaldybėje. pažymėjo nežinantys apie motyvavimo sistemos egzistavimą savivaldybėje. Darbuotojai turi aiškiai žinoti, kokių rezultatų iš jų tikimasi, kokia motyvavimo sistema taikoma organizacijoje, už kokius pasiekimus jie yra apdovanojami. Remiantis šiais apklausos duomenimis galima daryti išvadą, kad darbuotojų motyvavimo sistema nepakankama, arba tarnautojai nėra apie ją pakankamai informuojami. Vadovybė turėtų geriau išanalizuoti organizacijoje esančią situaciją, susijusią su darbuotojų motyvavimu, išsiaiškinti personalo poreikius, kuriuos jie norėtų patenkinti, išanalizuoti esamą darbuotojų motyvavimo sistemos būklę, trūkumus ir ją tobulinti.

Kretingos rajono savivaldybės valstybės tarnautojai už labai gerą darbą norėtų būti skatinami priedais, premijomis, dovanomis, laisvalaikio organizavimu savivaldybės lėšomis. Tačiau dauguma respondentų nebuvo paskatinti per paskutinius metus. Apibendrinant rezultatus galima daryti išvadą, kad teisiškai reglamentuota skatinimo sistema yra nepakankamai plačiai taikoma šios savivaldybės praktikoje. Iš kelių alternatyvų dažniausiai taikoma vos viena. Kitoms priemonėms taikyti arba nėra sąlygų, arba jų taikymas yra sudėtingas. Todėl kiekvienai viešojo sektoriaus organizacijai reikėtų pagalvoti, kaip įstatyme numatytas skatinimo priemones panaudoti taip, kad jos būtų efektyvesnės ir realiai veiktų. Apklausos duomenys patvirtina darbe keliamą hipotezę, kad Kretingos rajono savivaldybėje taikomos valstybės tarnautojų motyvavimo priemonės nesudaro prielaidų valstybės tarnautojų motyvacijos didinimui.

IŠVADOS

1. Mokslinėje literatūroje analizuojančioje žmogiškųjų išteklių motyvacijos aspektus, naudojamos dvi savo prasme panašios „motyvacijos“ ir „motyvacijos“ sąvokos. Motyvavimo sąvoka daugiau atspindi išorinį procesą, motyvacija siejama su individu nors ji taip pat gali būti vidinė ir išorinė.

2. Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad praktikoje galima naudoti daug motyvavimo priemonių, tačiau svarbu tinkamai jas identifikuoti ir taikyti. Motyvavimo priemonių pasirinkimui įtakos turi organizacijos prigimtis, aplinka, kultūra, socialinė branda, specifika.

3. Valstybės tarnautojų motyvavimo priemonių taikymo teisinės prielaidos parodė, kad šiuo metu yra išskirtos ir dalinai ar pilnai reglamentuotos valstybės tarnautojų motyvavimo priemonės, tačiau jų praktinis įgyvendinimas nėra efektyvus. Pagrindinės priežastys – žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijos stoka viešojo administravimo institucijose bei valstybės tarnybos nehomogeniškumas, riboti finansiniai ištekliai.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos sietinos su motyvavimo priemonių taikymu Kretingos rajono savivaldybės administracijos vadovybei:

1. Informuoti darbuotojus kokios motyvavimo priemonės yra taikomos.
2. Ypatingą dėmesį skirti objektyviam ir skaidriam veiklos vertinimui, kuris turi sietis su karjeros galimybėmis, didesniu darbo užmokesčiu, galimybėmis ir skatinimu kvalifikacijos tobulinimui ir tolimesniam darbuotojo mokymui.
3. Svarbu susieti darbo užmokestį su pasiekimais, laimėjimais, darbo krūviu, užduočių sudėtingumu, atsakomybe už atliekamas funkcijas, atsižvelgiant į darbuotojų turimą išsilavinimą, darbinę patirtį, darbui reikalingus įgūdžius ir savybes bei poreikius. Siekiant sukurti visapusišką ir efektyvią darbuotojų skatinimo sistemą būtina atlygį sieti su darbo rezultatais.
4. Svarbu suteikti didesnes galimybes darbuotojams kelti kvalifikaciją, sudaryti sąlygas mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo metu įgytas profesines žinias ir įgūdžius pritaikyti darbe, kvalifikacijos kėlimą susieti su geresnėmis karjeros galimybėmis.
5. Nuolat analizuoti valstybės tarnautojų poreikius, interesus bei lūkesčius ir juos įtraukti į kokybės gerinimo programas.

LITERATŪRA

1. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
2. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., Krikštolaitis, R. (2010). Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju. 22(3), p. 12-24.
3. Baršauskienė, V. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
4. Baršauskienė, V. (2001). *Personalo administravimas viešajame sektoriuje. Viešasis administravimas: monografija*. Kaunas: Technologija.
5. Bendorienė, A. (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Margi raštai.
6. Bučinskas, L. (2009). Ar mes pasiruošę darbo užmokesčio reformai? *Valstybės tarnybos aktualijos*. 16, p. 26 - 29.
7. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
8. Bukšnytė, L. (2009). Didžiojo penketo asmenybės bruožų ir kognityvinio stiliaus sąsajos. *Mokslo straipsniai*, 10, p. 125 - 143.
9. Chlivickas, E. (2007). Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra Europos sąjungos plėtros sąlygomis, A. *Raipos (red), Naujoji viešoji vadyba*, p. 132-150.
10. Česnyienė, R. (2002). *Įmonių vadybos orientacijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
11. Danilevičiūtė, S., Marcinkevičiūtė, L. (2004). *Darbuotojų motyvavimo priemonių įvairovė – teorinis aspektas*. [žiūrėta 2015 11 24]. Prieiga per internetą: http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas.
12. Danienė, E. (1999). Savivaldybės personalo valdymas. *Viešųjų institucijų valdymas: straipsnių rinkinys*, 43 - 47.
13. Daujotaitė, L. (2006). Prancūzija – skaitlingesnė valstybės tarnyba. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 4, p. 34 - 36.
14. Denhardt, R. (2001). *Viešųjų organizacijų teorija*. Vilnius: Algarvė.
15. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
16. Diržytė, A., Patapas, A., Mikelionytė, R. (2010). Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai. *Viešoji politika ir administravimas*, 34, p. 122 - 138.
17. Domarkas, V. (1999). Viešasis administravimas organizacijų teorijos kontekste. *Raipa, A. (Ats. Red.), Viešasis administravimas: monografija*, p. 88 -1 27.
18. Domarkas, V. (2003). *Viešojo administravimo organizacijų teorija*. Kaunas: Technologija.
19. Felser, G. (2006). *Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys faktoriai*. Vilnius: Alma litera.
20. Gustas, E. (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 5, p. 65 - 69.
21. Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. London.
22. Houston, D. *Service Motivation: A Multivariate Test. University of Tennessee*. [žiūrėta 2015 11 21]. Prieiga per internetą: <http://static.highbeam.com>
23. Jazdauskaitė, V. (2004). Darbuotojų motyvacija: kaip palengvinti pavaldinių kelionę akmenuotu keliu. *Vadovo pasaulis*, 4, p. 42 - 47.
24. Junevičienė. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
25. Junevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
26. Kasiulis, J., Baravykienė, V. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
27. Kasiulis, J. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
28. Kulik, N. (2005). Savivaldybių valstybės tarnautojų mokymo proceso ordanizavimo modelis. *Personalo valdymas*, 2, 14 - 19.
29. Lakis, J. (2003). Permainos ir iššūkiai vidaus administravimo sistemoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 6, p. 65 - 72.
30. Leonienė, B. (2003). *Darbuotojų vadyba: vadovėlis kolegijų ir aukštųjų mokyklų studentams*. Kaunas: Šviesa.
31. Lipinskienė, D. (2008). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija.
32. Marcinkevičiūtė. (2003). Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas.
33. Marcinkevičiūtė, L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 34, p. 77 - 92.
34. Marcinkevičiūtė, L. (2006). Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. *Tiltai*, 8, p. 11 - 20.
35. Marcinkevičiūtė, L., Petrauskienė, R. (2007). Socialinių paslaugų teikimo tobulinimo aktualijos kaimiškose seniūnijose. *Viešoji politika ir administravimas*, 21, p. 28 - 37.

36. Matuzienė, I. (2004). Šiaulių miesto organizacijų personalo darbo motyvaciją lenkiantys veiksniai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, p. 143 - 148
37. Merkys, G., Brazienė, R. (2010). Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokytis: lytiškumo ir amžiaus efektas. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, p. 107 - 118.
38. Norbert, T., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo matmenys*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
39. Palidauskaitė, J. (2001). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.
40. Palidauskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, p. 34-37.
41. Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginimasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, 25, p. 7-18.
42. Palidauskaitė, J. (2011). Savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 1, p. 128-140.
43. Puškorius, S. (2000). Valdymo ir viešojo administravimo aktualijos Lietuvoje. *Mokslo darbai*, 9, p. 111-119.
44. Raipa, A. (2001). *Šiuolaikinio viešojo administravimo raidos tendencijos*. Kaunas: Technologija.
45. Ratkevičienė, V. (1999). Motyvacija – kelias į rezultatyvų valdymą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 12, p. 145-151.
46. Robbins, S. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
47. Rusteika, A., Diržytė, A. (2014). Valstybės tarnautojų apmokėjimo sistema motyvacijos procesų analizės požiūriu. *Viešoji politika ir administravimas*, 13, p. 573-589.
48. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
49. Simon, H. (2003). *Administracinė elgsena. Sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas*. Vilnius: Knygai 400.
50. Šavareikienė, J. (2003). *Integruota vadybos proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
51. Šiugždiniene, J. (1999). Įvadas į viešųjų administravimą. *Viešųjų institucijų valdymas: straipsnių rinkinys*, 14, p. 6-12.
52. Targamadžė, V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.
53. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo matmenys*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
54. Tiažkijus, V. (2004). Darbo teisė ir valstybės tarnyba: panašumai ir skirtumai. *Justitia*, p. 46-56.
55. Tuleikienė, L., Česnulevičienė, B., Kvietkus, A. (2003). Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 22, p. 69-78.
56. Vaisvalavičiūtė, A. (2009). Valstybės tarnautojų socialinės garantijos: Europos Sąjungos šalių patirtis. *Viešoji politika ir administravimas*, 27, p. 69-78.
57. Vaitkevičiūtė, V. (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma Littera.
58. Vanagas, R., Rakštys, A. V. (2014). Motyvacija viešajame sektoriuje – motyvacinių alternatyvų teorinės įžvalgos Maslovo poreikių hierarchijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 13, p. 318-330.
59. Vasu, M. L., Steart, D. W., Garson, G. D. (1998). *Organizational Behavior and Public Management*. New York: Marcel Dekker.
60. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, 18, p. 105-117.
61. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: VU leidykla.
62. Židonis, Ž. (2009). Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 20, p. 89-98.

ŠALTINIAI

1. Valstybės tarnybos departamentas. [žiūrėta 2015 11 15]. Prieiga prie interneto:<[http:// www.vtd.lt](http://www.vtd.lt)>.
2. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas. Nauja įstatymo redakcija nuo 2002 m. liepos 1 d.:Nr. [IX-855](#), 2002-04-23, Žin., 2002, Nr. 45-1708 [žiūrėta 2015-12-08]. Prieiga per Internetą: <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=196761&Condition2=>
3. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002m. liepos 19d. nutarimas Nr. 1167 „Dėl vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo ir mokėjimo tvarkos patvirtinimo“. [žiūrėta 2015-12-04]:<http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=188123&Condition2=>
4. Lietuvos Respublikos Konstitucinio teismo 2013 m. liepos 1d. nutarimas Nr. 125 „Dėl Lietuvos Respublikos įstatymų nuostatų, kuriomis nustatyti sumažinti valstybės tarnautojų ir teisėjų atlyginimai valstybėje susidariusius itin sunkiai ekonominei, finansinei padėčiai, atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai“ Žin., 2013, Nr. 103-5079.

Anketa

Anketa anoniminė. Visi gauti duomenys bus panaudoti magistro darbo tikslui pasiekti. Jūsų nuomonė labai svarbi, todėl prašau atidžiai perskaityti anketos klausimus ir į juos atsakyti. Atsakymą pažymėkite × arba įrašykite savo atsakymą. Jūsų nuoširdūs atsakymai padės parengti objektyvesnes išvadas ir rekomendacijas.

1. Lytis:

moteris

vyras

2. Jūsų pareigos savivaldybėje:

skyriaus vedėjas

skyriaus vedėjo pavaduotojas

vyr. specialistas

vyresnysis specialistas

specialistas

3. Darbo stažas savivaldybėje:

mažiau nei 1 metai

nuo 1 iki 5 metų

nuo 6 iki 10 metų

nuo 11 iki 15 metų

16 ir daugiau metų.

4. Jūsų išsilavinimas:

aukštasis neuniversitetinis

aukštasis universitetinis

magistras

5. Darbo Kretingos rajono savivaldybėje pasirinkimo motyvai:

darbo vietos garantija

didesnis atlyginimas

karjeros galimybės

noras tarnauti visuomenės interesams

tai buvo vienintelė galimybė turėti darbą

kita.....

6. Valstybės tarnautojo pasitenkinimas darbu:

labai patenkintas(a)
patenkintas(a)
nepatenkintas(a)
labai nepatenkintas(a)
sunku pasakyti

7. Galimybių keisti darbą svarstymas:

dažnai
kartais
niekada

8. Įtampos jautimas darbe

didelė
vidutiniška
maža

9. Motyvavimo sistemos organizacijoje egzistavimas:

yra
nėra
nežinau

10. Jūsų tarnybinė veikla vertinama teisingai:

visada
dažnai
kartais
niekada

11. Turėtų būti vertinama (pažymėkite 3 Jums tinkamus teiginius)

vadovavimas
lyderiavimas
žinių lygis
bendradarbiavimas
požiūris į klientą
inovatyvumas
komandinis darbas
darbo kokybė
klientų nuomonė
kita.

12. Motyvavimo sistema savivaldybėje:

finansinis atlygis
paaukštinimas tarnyboje
geresnių darbo sąlygų sudarymas
galimybių tobulėti sudarymas
vadovų/kolegų pripažinimas
įtraukimas į sprendimų priėmimą
didesnio savarankiškumo suteikimas
galimybė keisti kvalifikaciją
įdomios užduotys
galimybė panaudoti savo gebėjimus
kita.....

13. Motyvavimo sistemos įtaka darbo efektyvumui:

įtakoja
iš dalies
neįtakoja
sunku pasakyti

14. Už labai gerą darbą turėtų būti skatinama šiomis priemonėmis:

finansinė paskata (priedai, premijos)
nefinansinė paskata (dovanos, laisvalaikio organizavimas savivaldybės lėšomis)
psichologinė paskata (padėka, kvalifikacijos tobulinimas, karjera)
finansinio ir nefinansinio skatinimo derinimas
kita.....

15. Per paskutinius metus buvote paskatinti:

padėka
vardine dovana
pinigine išmoka
ekskursija, seminarais, koncertais ir pan.
nebuvo skatinamas

16. Galimybė kilti karjeros laiptais:

didelė
maža
nėra
nežinau

17. Paaukštinimo priklausomybė nuo darbo rezultatų:

priklauso

iš dalies priklauso

nepriklauso

sunku pasakyti

18. Galimybė kelti kvalifikaciją:

yra galimybė

maža galimybė

nėra galimybės

nežinau

19. Gaunamo atlyginimo už darbą atitikimas įdėtam indėliui:

atitinka

iš dalies atitinka

neatitinka

Dėkoju už kantrybę dalyvaujant apklausoje ir atsakant į klausimus