



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Gerardas Kazokas

DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO DIDINIMAS VALSTYBINĖJE
ĮMONĖJE

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė doc. dr. Ilona Bučiūnienė

KAUNAS, 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO DIDINIMAS VALSTYBINĖJE
ĮMONĖJE

Įmonių valdymas (621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMVL-4a gr. stud. Gerardas Kazokas
2016 05 16

Vadovas

Doc. dr. Ilona Bučiūnienė
2016 05

Recenzentas

Lekt. dr. Rasa Lalienė
2016 05

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Gerardas Kazokas

Įmonių valdymas 621N22001

DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO DIDINIMAS VALSTYBINĖJE ĮMONĖJE
AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

20 _____ m. _____ d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Gerardo Kazoko** baigiamasis magistro darbas tema „Darbuotojų įsitraukimo didinimas valstybinėje įmonėje“ 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)

(parašas)

Kazokas, Gerardas. Increasing the Engagement of State-Owned Enterprise Employees. Master's Final Thesis in Enterprises Management / Supervisor Doc. dr. Ilona Bučiūnienė. Department of Management. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Management and Administration.

Key words: employee motivation, engagement, human resources, motivation and encouragement.

Kaunas, 2016. 70 p.

SUMMARY

The aim is to identify the factors that affect workers in state enterprises.

Research tasks:

- to identify and reveal the essence of employee engagement.
- disclose the specifics of the involvement of employees in state enterprises.
- empirically assess employee engagement determining factors in state institutions.
- empirically assess the need for reforms to increase involvement of civil servants in state institutions.
- make recommendations to workers in state enterprises to increase.

In preparation for this work I have studied human resource literature, with particular emphasis on staff involvement in corporate activities.

The research method is of three types of studies (observation, descriptive, causal) was selected as descriptive, whose purpose - to provide accurate information on the basis of percentage responses. It was chosen by the primary data collection method - survey.

The study was conducted online surveys website www.apklausk.lt

Results of the study was to get up a survey which aims to analyze the 5 key indicators: payroll, motivating working environment, workers' assessment of the significance of employees in the organization's objectives, a good worker and supervisor relationships assessment.

The study involved 110 respondents.

The study was organized according to the following ethical principles:

- Questionnaire posted on the questionnaire survey website www.apklausk.lt;
- Questions-confidential;
- Respondents' participation in the voluntary survey.

The questionnaire data calculations and statistical evaluations were used in the statistical software package SPSS 17.0 (Statistical Package of Social Sciences) program.

Results of the study revealed that workers in the labor process usually tend to get involved in part. However, the most involved in the work processes usually tend to those employees who have a longer length of service, they are satisfied with wages, organization of seminars and training sessions, can make their own decisions in the process must trust in the work of directors. Meanwhile, dissatisfaction with the wage system, the Workshop Manual distrust employees mostly influenced by low employee involvement in the work processes.

Results of the study revealed that the biggest reform to the personnel involved in the work processes required for the payroll system, seminars and training preparation and adaptation of a shorter time staff. These factors usually affect the low self-esteem of employees, involvement in 'work processes, dissatisfaction with the head of leadership, a lack of understanding of the company's goals.

Turinys

Įvadas	7
I. PROBLEMINĖ ANALIZĖ. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR INOVACIJŲ SVARBOS PROBLEMATIKA VALSTYBINĖSE ĮMONĖSE.....	10
II. TEORINIAI SPRENDIMAI	19
II. 1. Darbuotojų įsitraukimo apibrėžimas	19
II. 2. Darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai	19
II. 3. Darbuotojų įsitraukimo formos	22
II. 4. Darbuotojų įsitraukimą skatinančios priemonės	23
III. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ POŽIŪRIO Į REFORMAS BEI ĮSITRAUKIMO DIDINIMĄ TYRIMAI. APŽVALGA.....	25
IV. KIEKYBINIO TYRIMO METODOLOGIJA.....	31
IV. 1. Kiekybinio tyrimo aprašymas	31
IV. 2. Tyrimo duomenų analizė	32
IŠVADOS	61
REKOMENDACIJOS	62
LITERATŪROS SARAŠAS	63
PRIEDAI.....	66

Ivadas

Šiuolaikinėje konkurencingoje rinkoje, kur dideli iššūkiai tenka ir privačiam verslui, ir valstybinėms įstaigoms, aptarnaujant klientus itin svarbu turėti tinkamus, kvalifikuotus ir motyvuotus darbuotojus. Darbuotojų įsitraukimas į įstaigos veiklą turi tiesioginės naudos efektyviam jos darbui bei geriems rezultatams. Pasaulinė praktika rodo, kad tos įmonės, kurių darbuotojai yra labiau įsitraukę į jos veiklą, pasiekia geresnių rezultatų ir atvirkščiai – darbuotojų įsitraukimas signalizuoja, kad įmonė veikia efektyviai ir pelningai (Wright, 2013). Aukštas darbuotojų įsitraukimas turi daug privalumų – jis užtikrina mažą personalo kaitą, puikų klientų aptarnavimą, geresnius finansinius rodiklius, todėl vadovams itin aktualu visuose organizacijos lygiuose užtikrinti maksimaliai teigiamą aplinką, kuri skatintų darbuotojus įsitraukti (Wright, 2010).

Įsitraukimas gali būti tęstinis, emocinis ir normatyvinis. Pirmasis pasireiškia per dalyvavimą įmonės veikloje, užduočių atlikimą laiku, nes darbuotojas palikęs įmonę daug netektų bei neturi alternatyvos. Antru atveju tai yra savęs identifikavimas su įstaigos veikla, idėjomis, vertybėmis, kitaip tariant, vidinis prierašumas. Normatyvinis įsipareigojimas rodo, kad darbuotojas toliau dirba kompanijoje, nes jaučia pareigą tai daryti (Diskienė, Tamoševičienė, 2014).

Įprastai egzistuoja trys įsitraukimo lygmenys – darbuotojų, vadovų ir organizacijos (Won, Hewitt, Hein, 2013).

Kalbant apie darbuotojus, darbas yra vienas svarbiausių dalykų žmogaus gyvenime. Jame žmogus praleidžia didžiąją savo laiko dalį. Todėl darbas turi ir socialinę vertę. Tai ne tik finansinė išraiška. Darbuotojas į darbo vietą žvelgia ir šiais aspektais – ar jam malonu dirbti įstaigoje, ar įstaigai rūpi jo pasiekimai ir pastangos, ar įstaiga motyvuoja darbuotojus įsitraukti į jos veiklą. Motyvacija čia turi ypatingos reikšmės, nes ji tiesiogiai susijusi su darbuotojo pastangomis kuo geriau atlikti darbą ir kuo geriau reprezentuoti savo įstaigą. Motyvacija ir jos sąlygotas įsitraukimas į įmonės veiklą veikia šiuo principu – tai yra balansas tarp to, ką darbuotojas gauna iš darbo vietos ir galimybių, kad jis tinkamai galėtų atlikti savo darbą bei įsitraukti į įmonės veiklą (Lekiqi, 2012).

Tyrimai rodo (Liukaitytė, 2014), kad darbuotojų įsitraukimas, protingiau panaudojant valstybinių įmonių išteklius, padeda taupyti bei kokybiškai aptarnauti daugiau žmonių. Tam būtinas lyderių, vadovų pasirengimas, nes darbuotojų įsitraukimo lygis niekada nebūna didesnis nei jų lyderių įsitraukimo lygis. Kiti tyrimai (Suma, Lesha, 2013) rodo, kad įsitraukimas yra glaudžiai susijęs su pasitenkinimu darbu valstybinėje įmonėje – jei

darbuotojas jaučia pasitenkinimą savo atliekamu darbu, jis bus labiau įsipareigojęs savo įstaigai. Pasitenkinimas gali būti moralinis – savo atliekamu darbu, taip pat darbu gerame kolektyve, uždarbiu bei kita. Įsitraukimą gali skatinti ir pilietinė atsakomybė. Tam labai svarbūs ir vadovų veiksmai valstybinėje įmonėje – ar vadovai vertina savo darbuotojų indėlį bei darbą, ar palaiko, suteikia galimybę kilti karjeros laiptais, ar sąžiningai paskirstomos pareigos bei darbai, ar darbuotojams akcentuojama jų darbo reikšmė bendruomenei bei kita (Suma, Lesha, 2013).

Tam būtinas tinkamas darbuotojo nusiteikimas ir teigiama pažiūra į savo darbą. Tyrimai rodo (Kantane, Sloka ir kiti, 2015), kad profesinės žinios, įgūdžiai ir praktinė patirtis nėra svarbesni darbo vietoje nei motyvacija, emocinis išprusimas ir pažiūros.

Raktiniai žodžiai: darbuotojų motyvacija, įsitraukimas, žmogiškieji ištekliai, motyvacija, skatinimas.

Darbo objektas. Darbuotojų įsitraukimas, didinant įmonės rezultatyvumą.

Tyrimo problema. Tyrimai rodo (Buckingham, Coffman, 2005), kad įmonėse įsitraukusių darbuotojų skaičius tėra vienas iš penkių. Tai rodo, kad net 80% darbuotojų nėra įsitraukę į įmonės veiklą, vadinasi, įmonės nedirba pakankamai rezultatyviai. Dar sudėtingesnė situacija yra viešajame sektoriuje, kur vidinis darbuotojų palaikymas vykdyti tam tikrus vidinius pokyčius yra pakankamai geras, tačiau kalbant apie reformų poreikį, o ne pritarimą konkretiems žingsniams reformoms įgyvendinti. Išskyrus vadovų lygmenį (Visockytė, 2012). Taip pat Lietuvoje visuomenės nuomonių apklausos apie valstybinių tarnybų darbą atliekamos nuolat, tačiau valstybės darbuotojų jos atliekamos rečiau. Tuo tarpu tarnautojai yra vieni svarbiausių veikėjų, dalyvaujančių valdyme bei valdymo kokybės gerinime. Be valstybės tarnautojų paramos, neįmanomos efektyvios inovacijos, valstybės tarnybos pokyčiai bei reformos. Todėl darbe sprendžiama problema, kokie veiksniai turi įtakos tarnautojų įsitraukimo didinimui valstybinėse įstaigose.

Tyrimo tikslas. Nustatyti veiksnius, kurie turi įtakos darbuotojų įsitraukimui valstybinėse įmonėse.

Tyrimo uždaviniai.

1. Nustatyti ir atskleisti darbuotojų įsitraukimo esmę.
2. Atskleisti darbuotojų įsitraukimo specifiką valstybinėse įmonėse.
3. Empiriškai įvertinti darbuotojų įsitraukimo lemiamus veiksnius valstybinėse įstaigose.
4. Empiriškai įvertinti reformų poreikį tarnautojų įsitraukimo didinimui valstybinėse įstaigose.
4. Pateikti rekomendacijas darbuotojų įsitraukimui valstybinėse įmonėse didinti.

Rengdamasis šiam darbui studijavau žmogiškųjų išteklių literatūrą, kurioje ypatingas dėmesys skiriamas darbuotojų įsitraukimui į įmonių veiklą.

I. PROBLEMINĖ ANALIZĖ. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR INOVACIJŲ SVARBOS PROBLEMATIKA VALSTYBINĖSE ĮMONĖSE

Tyrimai rodo, kad viešasis sektorius susiduria su dviem problemomis – išlaidų apkarpymu ir būtinybe keisti klientų aptarnavimo modelius, kad šie būtų efektyvūs (CIPD, 2012). Poreikį persitvarkyti šiuolaikinėje visuomenėje skatina struktūriniai pokyčiai bei iššūkiai – ribotas ekonominis augimas, iššūkiai gerovės valstybės legitimumui, demografiniai pokyčiai, ekonomikos posūkis paslaugų sektoriaus plėtros link, nauji reikalavimai viešajam administravimui (Halvorsen ir kiti, 2005 ir Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros departamentas, 2015). Pokyčius skatina ir paslaugomis besinaudojantys piliečiai, keliantys atitinkamus reikalavimus viešosioms įstaigoms, ypač tie, kurie naudojami personalizuotomis bei inovatyviomis privačiomis paslaugomis; politinės ambicijos; mažėjantys ištekliai; kolektyvinės paskatos (Leon ir kiti, 2012 ir Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros departamentas, 2015).

Problema yra ta, kad viešasis sektorius tradiciškai yra labai neimlus pokyčiams, jame daugybė įvairių sisteminių barjerų inovacijoms. Be to:

Viešasis sektorius istoriškai vystėsi kitaip nei privatus sektorius, kur efektyvumas ir inovacijos visada buvo laikomi svarbiais ilgalaikės sėkmės elementais. Privataus sektoriaus paskatų logikos pritaikymas viešajame sektoriuje kelia susirūpinimą dėl viešųjų institucijų demokratinės kontrolės praradimo ar įtakos jų gebėjimui taisyti rinkos ydas ir tiekti viešąsias gėrybes. Institucijos savo prigimtimi atsparios aplinkos pokyčiams, o efektyvumo ir atskaitingumo siekis viešojo sektoriaus procesuose kuria inovacijų deficitą, nepalikdamas vietos nuostoliams, būtiniams eksperimentavimui kuriant inovacijas (Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros departamentas, 2015, 7).

Viešojo sektoriaus lyderiams tenka užduotis ieškoti naujų požiūrio taškų, kaip teikti paslaugas, kaip jas efektyvinti – vienais atvejais skatinti prisijungti privatų sektorių, kitais atvejais bendradarbiauti su nevyriausybinėmis organizacijomis, nes šiuolaikiniame valstybinio aptarnavimo sektoriuje mažėja vyriausybės vaidmuo ir didėja vietinių bendruomenių vaidmuo. Šiems tikslams pasiekti itin svarbus darbuotojų suinteresuotumas ir įsitraukimas, todėl lyderiai turi būti lankstūs, sugebėti skatinti darbuotojus. Ypač šiais laikais, kai viskas kinta, ir ilgalaikiai (penkerių ir daugiau metų) restruktūrizacijos planai nebepaklausūs itin kintančioje rinkoje. Šioje vietoje itin svarbu nuolatinė komunikacija tarp valstybinio sektoriaus vadovų ir darbuotojų, pasitikėjimu grindžiamų santykių kūrimas,

stebėjimas, kokia žinutė yra siunčiama darbuotojams. Pasitikėjimas itin svarbus aplinkoje, kurioje viskas nuolat kinta ir reikalauja nuolatinių pastangų prisitaikyti (CIPD, 2012).

Ne mažiau svarbus yra valstybinės įmonės vertybių kūrimas ir palaikymas, nes tai yra kultūrinis ir socialinis įstaigos pagrindas, turintis įtakos ir darbuotojų elgesiui (CIPD, 2012).

Apskritai darbuotojų įsitraukimas valstybinėse įmonėse nusakomas kaip svarbiausias veiksnys (CIPD, 2012). Jis padeda artikuliuoti bei užtikrinti įstaigos veiklos tobulinimą bei įgyvendinti užsibrėžtus tikslus.

Taip pat turint omenyje šiuolaikinės darbo rinkos neužtikrintumą, kai asmens karjera vystosi ne linijiniu keliu, neretai nutrūksta, nes viskas kinta, būtina kažką naujo pasiūlyti darbuotojams kompensuoti šį neužtikrintumą. Kaip kad geros kokybės darbo vadybą, lankstumą, karjeros galimybes bei kita (CIPD, 2012).

Tyrimai rodo (CIPD, 2012), kad dauguma viešojo sektoriaus lyderių stengiasi užmegzti vertybiniu pagrindu grįstus santykius su savo darbuotojais, nes tai padeda įgyvendinti pagrindinį valstybinės įstaigos veiklos tikslą – koncentruotis į klientą, pasiūlyti geriausią aptarnavimo būdą. Tam reikalingi lyderystės įgūdžiai visais vadybos lygmenimis, kad būtų taikomi kokybiški ir inovatyvūs į klientą orientuoti aptarnavimo būdai. Tam lyderiams būtina turėti sistemas įvertinti savo darbuotojų trūkumus ir plusus bei būdus kaip keisti tai, kas neatitinka norimo standarto (CIPD, 2012).

Būtina ir darbuotojų teisė pasisakyti. Tam būtina naudoti įvairius komunikacijos kanalus, kad būtų galima gauti darbuotojų atsiliepimus. Kaip kad fokus grupių apklausa, darbuotojų apklausa, trumpi pasitarimai su darbuotojais, konsultacijos, darbuotojų konferencijos ir kita (CIPD, 2012). Galėjimas prieiti prie skyriaus vadovo ir perteikti žinutę bei vadovo matomumas yra labai svarbūs darbuotojų įsitraukimo skatinimui.

Visos šios priemonės yra reikšmingos, kai daugumos šalių vyriausybiniai sektoriai praranda pajamas, apkarpmi jų biudžetai. Šiuolaikinis vyriausybinių sektorių patiria neprecedentinius žmogiško kapitalo valdymo pokyčius, t.y. kyla problema, kaip išlaikyti darbuotojų motyvaciją, kai užšaldomi atlyginimai, mažinamos darbo vietos, vykdomos pensijų reformos.

Be to, reikia atlaikyti medijų ir politinę kritiką, kad viešasis sektorius tik kuria problemas, nėra įrankis sprendimams.

Todėl valstybinio sektoriaus vadovams tenka didžiulė užduotis atrasti naujus būdus kaip teikti viešąsias paslaugas. Ypač kai valstybinės įmonės turi atlikti daugiau darbo su mažesniu biudžetu (CIPD, 2012). Tuo tarpu pokyčių neįmanoma įgyvendinti be darbuotojų palaikymo ir įsitraukimo bei lyderių motyvacijos. Čia mes matome itin svarbius ryšius tarp

skyrių vadovų, žmogiškųjų išteklių skyrių vadovų, įmonės lyderių, darbuotojų įsitraukimo ir suteikiamos kokybiškos paslaugos. Viskas yra glaudžiai susiję.

Tyrimai rodo (CIPD, 2012), kad viešos paslaugos yra teikiamos efektyviai tik tada, kai su klientais tiesiogiai bendraujantys darbuotojai yra inovatyvūs, yra įgalinti priimti daryti autonominius sprendimus bei pasitikima jų atliekamu darbu.

Tai reikalauja fundamentalių pokyčių – nuo tradicinio valdymo bei kontrolės modelio link naujai suvoktos lyderystės. Dar daugiau – suvokimo, ką reikia keisti, neužtenka, būtina ir nustatyti, kaip atlikti pakeitimus.

Iniciatyva (suteikti daugiau už mažiau) sveikintina, tik ar įgyvendinama?

2015 m Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros departamentas kartu su įstaiga „Kuriame Lietuvos ateitį“ pateikė teminio tyrimo ataskaitą – „Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma?“. Joje kalbama apie tai, kad sumanus valdymas yra viena esminių strategijos „Lietuva 2030“ pažangos sričių. Šioje strategijoje yra akcentuojami trys sumanaus valdymo aspektai:

- Atvirumas – atviras ir skatinantis dalyvauti valdymas;
- Atsakomybė – rezultatyvus, atitinkantis visuomenės poreikius ir užtikrinantis geros kokybės paslaugas valdymas;
- Kūrybingumas – kompetentinga ir priimanti kryptingus strateginius sprendimus valdžia (Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros departamentas, 2015).

Teigiama, kad siekiant įgyvendinti sumanaus valdymo viziją, būtina veikti keliomis kryptimis:

- Siekti, kad valdymas būtų atviras ir suteikiantis įgaliojimus;
- Užtikrinti, kad valdžia būtų strategiškai pajėgi;
- Dėti visas pastangas, kad valdymas atitiktų visuomenės poreikius (Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros departamentas, 2015).

Atitinkamai, kaip aptarėme aukščiau, tam be visų kitų priemonių reikalinga tobulinti valstybės tarnautojų darbo užmokesčio ir motyvavimo sistemas (Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros departamentas, 2015). Nes visos kitos priemonės be darbuotojų įsitraukimo bus neefektyvios.

Tuo tarpu inovatyvūs žmogiškųjų išteklių valstybinėse įstaigose valdymo būdai turi kritinės reikšmės tiek ekonominei, tiek socialinei šalies pažangai. Nepaisant nuolat pasigirstančios medijų kritikos, viešasis sektorius „taiso rinkos ydas ir užtikrina socialinių paslaugų teikimą, didina pasitikėjimą šalies verslo aplinka, užtikrindamas šalies finansinį stabilumą, augimą, konkurencingumą ir užimtumą“ (Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros departamentas, 2015, 6).

Tyrimai rodo (Eurobarometras, Nr. 305, 2011 *ir* Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros departamentas, 2015), kad inovacijos valstybinėse įstaigose skatina tokius procesus:

- Didina paslaugų efektyvumą, kokybę ir piliečių pasitenkinimą;
- Paslaugos taikomos tikslingiau, greičiau;
- Inovacijos pritraukia daugiau naujų vartotojų grupių;
- Suteikiama galimybė vartotojams gauti informaciją apie viešojo sektoriaus veikimą bei paslaugas;
 - Didina piliečių supratimą, kaip veikia viešasis sektorius;
 - Padidėja pasitikėjimas valdžios institucijomis;
 - Pagerinama viešųjų institucijų vadybinė ir organizacinė struktūra ir pelningumas;
- Inovatyvus viešasis sektorius skatina ir privataus sektoriaus veiklos efektyvumą;
 - Tai kelia valstybės gerovę ir išsivystymo lygį.

Visi šie punktai yra svarbūs, ypač turint omenyje, kad viešojo sektoriaus darbuotojai sudaro Europoje apie ketvirtadalį visos rinkos (Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros departamentas, 2015). Inovatyvūs sprendimai padeda supaprastinti administracinio aparato veikimą, padidina darbuotojų pasitenkinimą, ženkliai sumažina paslaugų teikimo kaštus. Be to, tokiose viešojo aptarnavimo įstaigose didėja darbuotojų pasitenkinimas darbo vieta, įstaigos įgyja aukštesnį statusą tarp kitų (Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros departamentas, 2015).

Būtent struktūrinių pokyčių dėka, kurios skatina ir viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimą, jo didinimą, galima atitinkama nauda:

- Viešasis sektorius gali būti pats inovacijų skleidėjas (pvz. vykdant viešuosius pirkimus);
- Gali siūlyti inovatyviai spręsti visuomenei aktualias problemas;
- Gali skatinti verslą į rinką teikti inovatyvias prekes;
- Vystyti valstybės tarnautojų kompetencijas;
- Skleisti naujus standartus privačiam sektoriui (Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros departamentas, 2015, 8).

Būtent darbuotojų įsitraukimas kartu su technologinėmis ir kitomis priemonėmis gali padėti:

- Efektyvinti paslaugų kokybės tiekimą bei kėlimą;
- Mažinti administracinę naštą;
- Skatinti efektyvų tarp institucinį bendradarbiavimą;
- Stiprinti administracinius gebėjimus;
- Padėti spręsti įsisenėjusias problemas;
- Didinti paslaugų prieinamumą ir interaktyvumą;
- Personalizuoti paslaugas;
- Įgalinti piliečius prisidėti prie problemų sprendimo (Visionary Analytics, 2013).

Struktūrinių pokyčių patirtis parodė tokią naudą – antai 2009 m Ūkio ministerijoje buvo įsteigtas Projekto valdymo skyrius (PVS), kuris tapo prielaida efektyvesniam projektų valdymui įstaigoje:

- Atleidus dalį neefektyviai dirbančių darbuotojų, buvo sutaupyta daug lėšų bei sudarytos geresnės sąlygos bendradarbiauti;
- Įvesta griežtesnė darbo disciplina ir padidintas veiklos efektyvumas, kuris didina piliečių pasitikėjimą ministerijos veikla;
- Supaprastintos ir standartizuotos komunikacijos procedūros, kurios paskatino dažnesnį piliečių bendradarbiavimą su įstaiga;
- Aiškiai identifikuotos atsakomybės. Tai sudarė geresnes sąlygas turimų išteklių perskirstymui;

- Sumažintas neefektyvių projektų kiekis. Imtasi įgyvendinti tik atitinkančius strateginius prioritetus ir duodančius pamatuojamą naudą projektus (Gaušas ir Paliokaitė, 2012 *ir* Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros departamentas, 2015, 7, 8).

2010 – 2012 m. Marijampolės savivaldybėje buvo įvykdytas projektas, skirtas savivaldybės darbuotojų administracinių gebėjimų stiprinimui. Šie inicijuoti pokyčiai gerokai pagerino savivaldybės darbo kokybę. Patobulinus darbuotojų įgūdžius strateginio planavimo srityje, pagerėjo, patobulėjo savivaldybės valdymas, pakilo piliečių pasitikėjimas institucijų veikla. Po šios iniciatyvos nustatyta, kad savivaldybės politikai ir administracija gali tenkinti viešuosius interesus bent 20% efektyviau (LR VRM, 2012 *ir* Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros departamentas, 2015).

2012 m. Palangos miesto savivaldybėje buvo įvykdytas projektas pavadinimu „Veiklos valdymo sistemos diegimas ir procesų optimizavimas“. Šio projekto metu buvo sukurta sistema, kuri užtikrino geresnę vidinę komunikaciją. Buvo sukurta IT sistema, kuri leidžia kaupti informaciją, būtiną sprendimams priimti. Tokiu būdu buvo gerokai padidintas savivaldybėje vykdomų procesų skaidrumas, darbuotojų darbo efektyvumas, laiku pastebimos nevykdomos veiklos (LR VRM, 2012 *ir* Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros departamentas, 2015).

Viešojo sektoriaus trūkumai ir paskatos juos spręsti priklauso tiek nuo pačių valstybės tarnautojų, tiek nuo pilietinio ir politinio spaudimo. Nors viešasis sektorius itin nepaslankus, tačiau globalizacijos iššūkių amžiuje (klimato kaitos, mažėjančių resursų, demografinių pokyčių ir kita) nelieka kitos galimybės, kaip tik efektyvinti viešojo sektoriaus veiklą. Kitą vertus, „didėjantis konsensusas ES mastu dėl viešojo sektoriaus inovacijų diegimo naudos, rodo, kad bendras sutarimas dėl poreikio panaikinti inertiškas viešojo sektoriaus problemas ir keisti valstybės tarnautojų mentalitetą vis tik egzistuoja“ (Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros departamentas, 2015). Jei norima gerinti vyriausybinių įstaigų darbą, darbuotojai yra itin svarbi grandis pokyčių įgyvendinime.

Kalbama, kad geriausia inovacijų politika yra ta, kuri vykdoma ne vertikaliai, o horizontaliai, skatinant ne tik technologines naujoves, bet ir paties inovacijų proceso pokyčius – pabrėžiant lyderystės, švietimo, konsultavimo ir koordinavimo vaidmenį (Europos Komisija, 2012 *ir* Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros departamentas, 2015, 12).

Taigi, ar viešasis sektorius gebės vykdyti pokyčius, priklausys nuo trijų esminių veiksmų grupių – politinių, vidinių ir išorinių. Šie veiksniai gali tapti tiek paskata, tiek barjeru

pokyčių įgyvendinime (Leon ir kiti, 2012 ir Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros departamentas, 2015).

Vidiniai veiksniai egzistuoja organizacijos viduje. Šie yra skirstomi į:

- Veiksnius, susijusius su žmogiškaisiais ištekliais. Valstybės tarnautojų mokymai, darbuotojų paskatų sistemos kūrimas; lyderystė bei geras vadovavimas skatina inovatyvumą. Tuo tarpu menka darbuotojų motyvacija, personalo trūkumas sudaro kliūtis inovacijoms;
- Veiksnius, susijusius su biurokratine ir organizacine struktūra bei dizainu. Kokybės vadybos modelių diegimas skatina orientotis į rezultatus bei inovatyvų valdymą. Labai svarbi ir vidinė inovatyvumo kultūra. Tuo tarpu formaliais barjeriais tarp skirtingas funkcijas atliekančių skyrių bei institucijų besiremianti organizacinė struktūra trukdo tarp institucinei koordinacijai, apsunkina pokyčių įgyvendinimą.

Išoriniai veiksniai kyla iš organizacijos aplinkos ir dažniau siejami su paskatomis nei trukdžiais. Šie veiksniai skirstomi į:

- Tarptautinę gerosios praktikos sklaidą;
- Tarptautinius vertinimus;
- Kooperaciją tarp privataus ir viešojo sektorių;
- Nacionalinio masto apdovanojimus;
- Piliečių ir verslo reikalavimus;
- Vartotojų įsitraukimą į viešųjų paslaugų dizaino kūrimą.

Politiniai veiksniai kyla iš politinės aplinkos ir apima sprendimus dėl biudžeto, viešosios politikos, organizacijų finansavimą, opozicijos elgseną, naujų įstatymų poveikį. Esminiai veiksniai, galintys tapti tiek paskatinimu, tiek kliūtimi pokyčiams yra šie:

- viešosios politikos sprendimai;
- ES lygio reikalavimai;
- biudžeto paskirstymas (pakankamas/nepakankamas finansavimas);
- teisinis, įstatyminis reguliavimas;
- politinė parama inovacijoms (Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros departamentas, 2015, 13).

Tačiau tuo pat metu egzistuoja rimti trukdžiai, tiek siekiant didinti valstybinės įstaigos pajėgumus aptarnaujant piliečius, tiek siekiant didinti darbuotojų įsitraukimą. Trukdžiais Lietuvoje yra:

- *Pernelyg žemas ir lėtai augantis valstybės valdymo pajėgumas.* Anot Celiker Esser (2007), bet kokios inovacijos bei inovacijų politika yra tampriai susijusi su valstybės valdymo efektyvumu. Valdymo efektyvumo rodiklis fiksuoja suvokimą apie valstybės tarnybos ir viešųjų paslaugų kokybę, viešosios politikos tvarumą bei kokybę, darbuotojų politizacijos lygį. Būtent, esant žemam valdymo efektyvumui, sunku įgyvendinti nuoseklias reformas, neskatinamos inovacijos viešajame sektoriuje. Taip pat Lietuvos viešajame sektoriuje labai jautriai reaguojama į biudžeto apkarpymus, biudžeto apkarpymai mažina inovacijų tikimybę;
- *Inovacijų kultūros trūkumas viešajame sektoriuje.* Lietuvoje valstybinių institucijų gebėjimas taikyti inovacijas yra žemo ir vidutinio lygio. Organizacijų valdyba ir personalas taip pat menkai įsitraukia į inovacijų diegimą (European Commission, 2013). Be to, valstybinėse įstaigose darbas atliekamas instrumentiškai, nežiūrint visuminio organizacijos darbo pagerinimo: „viešojo administravimo kokybės iniciatyvos rodo tendenciją orientuotis į labiau apčiuopiamų, lengviau išmatuojamų rezultatų, atnešančių konkrečių procesų efektyvumo stebėjimo priemonių diegimą, užuot puoselėjus organizacijos darbuotojų kultūrą (populiariausia ko gero yra diegti kokybės vadybos modelius ir naujas informacines sistemas)“ (Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros departamentas, 2015, 20);
- *Viešajame sektoriuje stinga darbuotojų palaikymo inovacijų įgyvendinimui.* Stebėtinai didelis yra personalo pasipriešinimas inovacijų diegimui valstybinėse įstaigose –daugiau nei pusė Euro barometro tyrime dalyvavusių respondentų pasisakė, kad pokyčių įgyvendinimui didžiausias arba vidutiniškai svarbus barjeras yra darbuotojų iniciatyvos trūkumas (Eurobarometer Nr. 305, 2011). Tačiau tai ne tik darbuotojų kaltė. Minėtas tyrimas parodė, kad darbuotojai neskatinami eksperimentuoti, institucijų vadovai palaiko bandymų-klaidų metodą tik iš dalies. Ne mažiau svarbi problema – korupcija;

- *Nepakankamai tiriamas viešojo sektoriaus inovatyvumas.* Ministerijos nepakankamai išnaudoja savo įtaką didinti pokyčius savivaldybėse. Viena tokia priemonių antai galėtų būti sudaromi savivaldybių reitingai, kurie atskleistų geriausiai dirbančių savivaldybių sąrašą. Pasak Gaušo ir Paliokaitės (2012) neatliekant jokių tyrimų sunku identifikuoti, kuriose srityse savivaldybėms ir ministerijoms derėtų labiau pasitempti;
- *Trūksta personalo įtraukimo į sprendimų kūrimą, priėmimą ir įgyvendinimą.* Darbuotojų stygius, kurie pasirengę įgyvendinti pokyčius, laikomas itin svarbia pokyčius stabdančia priežastimi. Tačiau trūksta ne tik personalo iniciatyvos, bet ir stinga galimybių darbuotojams įsitraukti, nes reformos įprastai atliekamos vertikaliuoju būdu – iš viršaus žemyn, aukšto lygio vadovų iniciatyva;
- *Nepakankamai išvystyta lyderystės kultūra viešajame sektoriuje.* Didžiausia atsakomybė Lietuvos valstybiniame sektoriuje tenka aukščiausio lygio vadovams. Lietuvoje pasigendama aukštesniojo lygio vadovų lygmenis, „nors yra žinoma, kad aukštesnioji tarnyba skatina inovatyvumą, kaip atskira personalo sistema, besirūpinanti vadovų mokymu, tarp-instituciniu bendradarbiavimu, politizacijos valstybės tarnyboje mažinimu“ (Pivoras ir kiti, 2014).
- *Nepakanka priemonių motyvuoti valstybės darbuotojus diegti inovacijas.* Dar nuo 2013 m egzistuoja problema, kaip motyvuoti valstybės tarnautojus – nėra sukurtos motyvacijos sistemos, trūksta paskatų modelio. Taip pat darbo užmokesčio struktūra neskatina darbuotojų kurti aukštesnės kokybės pridėtinę vertę, nes darbo užmokestis priklauso ne nuo rezultatų, o nuo gautos kvalifikacijos, o „proginės premijos“ nėra siejamos su asmeniniu indėliu į institucijos darbą (Rusteika, 2014). Kaip teigia Rusteika:

Daugelis valstybės tarnybos žmoniškųjų išteklių valdymo procedūrų (valstybės tarnautojų kaita, darbo užmokestis, tarnybinio vertinimo procedūros) remiasi pareigybės kategorijomis, o ne bendromis kompetencijomis – tai yra nenustatyta, kokius įgūdžius turi turėti tam tikras pareigas užimantis valstybės tarnautojas – tą pačią pareigybės kategoriją gali turėti vienos įstaigos skyriaus vedėjas ir kitos įstaigos vyriausias specialistas (Rusteika, 2014).

Taip pat:

Valstybės tarnybos modernizavimas vyksta labai lėtai – atrankos į valstybės tarnybą pertvarkos metu nepakako išspręsti problemų, susijusių su nepakankama darbuotojų kompetencija ir motyvacija.

Taip pat nėra taikoma papildomo atlygio sistema už nuopelnus pasiūlius ir pritaikius inovatyvius sprendimus (Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros departamentas, 2015, 22).

- *Nepakankamai aukštos kokybės teisinis reguliavimas.* Lietuvoje nėra norminio teisės akto, kuris konsoliduotų valstybinio sektoriaus inovacijų skatinimą (Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros departamentas, 2015, 20).

II. TEORINIAI SPRENDIMAI

II. 1. Darbuotojų įsitraukimo apibrėžimas

Darbuotojų įsitraukimas kuria aplinką, kurioje žmonės turi įtaką priimant sprendimus bei imantis veiksmų dėl jų darbo bei darbo aplinkos. Tai tokia vadybos ir lyderystės filosofija, kuri kalba apie tai, kaip darbuotojai įgalinami prisidėti prie nuolatinio organizacijos tobulėjimo bei sėkmės. Tam būtina įtraukti kuo daugiau žmonių į įmonės darbo sprendimus bei planavimą. Įsitraukimas didina darbuotojų įsipareigojimus ir palaiko priklausymo organizacijai jausmą, padeda išlaikyti geriausius darbuotojus bei kuria aplinką, kurioje žmonės renkasi būti motyvuotais bei prisidedančiais prie bendrų kompanijos tikslų.

II. 2. Darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai

Konkurencingoje rinkoje kompanijoms itin svarbu išlaikyti geriausius darbuotojus, nes dažna darbuotojų kaita arba gerų darbuotojų trūkumas nepadedą užtikrinti aukštų kompanijos veiklos standartų. Kad pritrauktų bei išlaikytų geriausius darbuotojus, įmonės turi turėti patrauklius pasiūlymus, ne tik darbo užmokestį. Kai kurios įmonės eksperimentuoja, kokius pasiūlymus teikti darbuotojams, kitos jau yra sukūrusios tam tikrus pasiūlymo modelius.

Tokiems modeliams užsienio darbo rinkose yra taikomas terminas „total rewards schemes“ (liet. bendro atlygio schemas), kurios apima tiek priemokas prie atlyginimo, tiek įvairias kompensacijas, galimybę tobulėti asmeniškai ir savo profesinėje srityje, algos augimo galimybes, motyvuojančią darbo aplinką, darbuotojų veiklos pripažinimą, darbo ir laisvalaikio balansą bei kita (Heneman, Coyne, 2007). Tyrimai rodo, kad tokios darbuotojų motyvavimo

dalyvauti įmonės veikloje schemas padeda padidinti pardavimų kiekį, pagerinti produkcijos kokybę, sumažinti išlaidas, pakelti darbo atlikimo reitingus (Heneman, Coyne, 2007). Taigi tiek piniginiai paskatinimai, tiek nepiniginiai paskatinimai turi įtakos darbuotojų darbo kokybei bei įsitraukimui į organizacijos veiklą.

Tyrimai rodo, kad antai didesnis uždarbis bei galimybė tobulinti savo įgūdžius turi įtakos socialinės priežiūros ir darbo su senais žmonėmis organizacijose (Atkinson, Crozier, Lucas, 2013). Netgi ir šiame sektoriuje, kur išlaidos itin apkarpytos, darbdaviai turi galimybių kaip motyvuoti darbuotojus geriau atlikti savo darbą (Brown, Principal, Hewitt, 2014, 150).

Taip pat svarbu žinoti, ko patys darbuotojai tikisi mainais į įsitraukimą į organizacijos veiklą. Teigiama, kad tik trečdalis Europos darbuotojų šiuo metu mano, kad jie gauna tinkamą atlygį už savo darbą, o tai Brown, Principal, Hewitt nuomone (2014, 149) yra pagrindinis nenoro dalyvauti įmonės veikloje faktorius. Todėl įmonėms labai svarbu turėti tinkamas, subalansuotas atlygio darbuotojams schemas. Vietoj to, kad organizacijos laikytųsi senų paskatinimo formų, kaip atlyginimo pakėlimas ir kitos paprastos bei įprastos paskatinimo formos, reikėtų tokių motyvavimo modelių, kurie būtų tiesiogiai susiję su organizacijos strateginiais tikslais. Tokį modelį Brown, Principal, Hewitt (2014, 150) įvardina kaip sumanesnę atlygio/skatinimo vadybą (angl. „smarterrewardmanagement“). Taikydamos šį modelį, įmonės renkasi inovatyvius darbuotojų skatinimo būdus, kaip kad dalinimąsi bendrais tikslais ir nuo įgūdžių priklausomą darbo užmokestį. Teigtume, kad toks požiūris yra labiau individualus, labiau pritaikytas ir prie organizacijos tikslų bei siekių, ir prie individualių darbuotojų gebėjimų.

Individualų skatinimą aptaria ir Lawler (2011). Jis kalba, kad svarbu šiuolaikinėje rinkoje pasiūlyti ne linijinį karjeros kelią, bet leisti darbuotojams rinktis jiems parankų kilimą karjeros laiptais, kuris vertingas darbuotojui ir pritaikytas jo poreikiams.

Taip pat Lawler (2011) teigia, kad yra daugybė įvairių skatinimo būdų. Tai gali būti standartizuoti modeliai visiems darbuotojams arba individualizuoti kiekvienam organizacijos komandos nariui. Pavyzdžiui, jei kalbame apie piniginius paskatinimus, pinigai gali būti išmokėti skirtingais būdais – akcijomis, grynais, atlyginimu, priemokomis, obligacijomis ir kita.

Tik svarbu turėti omenyje, kad yra tam tikra grėsmė. Nors kai kurios organizacijos renkasi individualizuotas darbuotojų skatinimo schemas, bet jas neretai formalizuoja iki tokio laipsnio, kad jos tampa mažiau individualiomis. Tokias schemas tyrėjai vadina „standartizuotais paketais su individualiu pateikimu“ (Wright, 2013).

Visos šios skatinimo formos iš esmės yra glaudžiai susiję su darbuotojų motyvacija ir motyvavimu. Tam yra daugybė teorijų ir įrankių kaip geriau panaudoti žmogiškąjį kapitalą.

Nepaisant įmonės dydžio, darbuotojų įsitraukimas globalioje ekonomikoje yra tapęs pagrindiniu konkurencijos veiksniu (Garavan, 2007). Norint, kad organizacija įgytų konkurencinį pranašumą, motyvacija darbo vietoje ir įsitraukimas į įmonės veiklą yra lemiantys veiksniai žmogiškųjų išteklių vadyboje ir vystyme (Heil, Stephens, Bennis, 2000).

Darbuotojų įsitraukimas yra neatsiejamas nuo motyvacijos – jei darbuotojas motyvuotas, jis įsitrauks į įmonės veiklą; jei ne, darbuotojas atliks tik jam skirtas užduotis be papildomų pastangų.

Žmogiškųjų išteklių vadyboje yra išskiriamos trys motyvacijos teorijų grupės. Pirmą grupę yra susijusi su ankstyvomis motyvacijos teorijomis, kurios dėmesį skiria individualiems poreikiams, elgesiui, vertybėms ir lūkesčiams (Erez, Ee, 2001). Šiai grupei priskiriama ir gerai žinoma Maslow (1943) poreikių piramidė, McClelland (1961) pasiekimų motyvacija, Vroom (1964) galimybių teorija, Locke (1975) nusistatytų tikslų teorija. Šios teorijos koncentruojasi ties individo, kuris susikuria motyvacija, analize, ignoruojant sociokultūrinius faktorius.

Antra motyvacijos teorijų grupė analizuoja tiek vidinius individualius faktorius, tiek kontekstą, aplinkinius faktorius, kurie turi įtakos motyvacijai. Šioms priskiriama Adam (1963) teisingumo teorija, Herzberg, Mausner, Snyderman (1959) motyvacijos teorija.

Trečios grupės šalininkai mano, kad motyvaciją skatina išoriniai faktoriai, ne vidiniai. Tai socialiniai bei aplinkybių veiksniai. Bandura (2001) čia taiko socialinę kognityvinę teoriją. Tajfel (1978) įtraukia makro lygmenį ir tiria kas didina darbuotojo motyvaciją.

Įsitraukimui bei motyvacijai valstybinėse įstaigose užtikrinti būtina užduoti tokius klausimus:

- Organizacijos tikslai – ar vyresnieji vadovai ir menedžeriai pateikia įstaigos planus darbuotojams suprantama bei aiškia forma?
- Integralumas – kiek organizacijos elgsena bei veiksmai yra integralūs ir nuoseklūs su jos vertybėmis?
- Įsitraukę skyrių vadovai – ar vadovai visais lygmenimis siekia patraukti darbuotojus į savo pusę, kad laimėtų jų „širdis ir protus“?
- Pasisakymo teisė – ar darbuotojai jaučiasi galintys išsakyti savo mintis bei idėjas savo skyrių vadovams bei ar jaučia, kad jų nuomonė vertinama? (CIPD, 2012).

II. 3. Darbuotojų įsitraukimo formos

Kai kurie teoretikai ir tyrėjai taiko terminą EIP (angl. employee involvement and participation, liet. darbuotojų įsitraukimas ir dalyvavimas) (Marchington, 2015). Įprastai Marchington (2015) teigimu, yra analizuojami tokie veiksniai, turintys įtakos darbuotojų įsitraukimui ir dalyvavimui:

1. Instituciniai ir tarpiniai veiksniai, esantys už organizacijos ribų;
2. Produkcijos ir darbo rinkos kontekstas;
3. Organizacijos struktūra ir kultūra (Marchington, 2015, 2).

Rezultatų sėkmė didele dalimi priklauso nuo vyresniųjų vadybininkų ir žmogiškųjų išteklių vadovų – nuo to, kaip jie interpretuoja šiuos veiksnius ir kokias darbuotojų įsitraukimo ir dalyvavimo formas renkasi (Dundon ir kiti, 2004).

EIP iš esmės turi tokias formas:

- Formalias reprezentatyvias sistemas;
- Tiesioginius formalius susitikimus;
- Neformalią interakciją (Marchington, 2015).

Formalios reprezentatyvios sistemos veikia tokiu būdu – darbuotojų atstovai susitinka su vadovais ar jų atstovais aptarti rūpimus klausimus – ateities planus, organizacijos darbą ir gerovę. Ši forma gali stipriai varijuoti skirtingose įstaigose – ji priklauso nuo vadovų intereso, susidomėjimo, rūpimo klausimo bei kaip reguliariai organizuojami susitikimai. Neretai darbuotojų atstovai yra profesinės sąjungos, unijos.

Tiesioginiai formalūs susitikimai vyksta, kai vadovai tiesiogiai bendrauja su savo darbuotojų komandomis, o ne su jų atstovais. Susitikimai taip pat organizuojami formalioje aplinkoje. Šis modelis tapo priimtinas nuo 1980 metų, kai darbdaviai nusprendė, kad geriau užmegzti tiesioginį ryšį su darbuotojais, negu pasikliauti profesinėmis sąjungomis (Marchington, 2015). Ši EIP forma apima daugybę formalių praktikų, kaip kad komandinis klausimų aptarimas, susitikimai miesto salėse, problemos sprendimų schemos, naujienlaiškiai, tinklaraščiai, įsitraukimo į įmonės veiklą ir požiūrio į įmonę tyrimai. Kai kurios šių formų leidžia darbuotojams kelti tam tikrus klausimus. Taip pat ši forma pakankamai greitai išplito (Cox ir kiti, 2009; Lavelle ir kiti, 2010).

Neformali EIP forma nurodo į neformalią interakciją tarp skyrių vadovų ir jų personalo. Įprastai tai leidžia dalintis reikiama informacija, dalintis konsultacijomis. Strauss (1998) teigia, kad iš esmės tai kasdieninis bendravimas tarp skyrių vadovų ir jiems paskirtų darbuotojų. Tai procesas, kurio metu darbuotojai turi galimybių įtakoti savo darbą ir darbo aplinką. Manoma, kad neformalus darbuotojų įsitraukimas ir dalyvavimas yra svarbus ne tik mažose organizacijose, bet ir didelėse organizacijose, nes tai būdas kurti pasitikėjimo atmosferą ir skatinti darbuotojų atsidavimą (Boxall ir kiti, 2007; Townsend ir kiti, 2012; Marchington ir Suter, 2013).

II. 4. Darbuotojų įsitraukimą skatinančios priemonės

Darbuotojų įsitraukimui visų pirma įtakos turi strateginis planavimas, kuris apima tokias priemones kaip darbuotojų idėjų pasiūlos sistema, komandinis darbas, nuolatiniai tobulėjimui skirti susitikimai, procesai, kurie koreguoja tam tikrus atliekamus veiksmus, nustatyti periodiškai susitikimai su komandai vadovaujančiu žmogumi bei diskusijos su juo.

Vieną tokių priemonių siūlo Tannenbaum ir Schmidt (1958). Nors jų siūlomas modelis sukurtas dar 20 a, jis paklausus ir nūdienos organizacijose, yra pripažįstamas žmoniškųjų išteklių ekspertų (Heathfield, 2015). Šie autoriai pateikė modelį, kaip sumažinti vadovų rolę ir padidinti darbuotojų įsitraukimą sprendimų priėmimo. Šis modelis apima tokius žingsnius, kuriais sekant pasiekiamas didesnis darbuotojų įsitraukimas:

- Informuok, papasakok – vadovas padaro sprendimą ir praneša jį savo personalui;
- Parduok – vadovas priima sprendimą ir tuomet siekia išgauti darbuotojų įsipareigojimą, bandydamas „įsiūlyti“ pozityvius sprendimo aspektus;
- Konsultuokis – vadovas pakviečia komandą priimti sprendimą, bet galutinį sprendimą jis padaro pats;
- Prisijunk – vadovas pakviečia darbuotojus priimti sprendimus kartu. Vadovas savo balsą laiko lygiaverčiu darbuotojų balsui (Tannenbaum ir Schmidt, 1958, 98).

Prie šios programos Heathfield (2015) dar siūlo vieną papildomą žingsnį:

- Deleguok – vadovas perduoda sprendimo priėmimą kitai dalyvaujančiai pusei.

Žmogiškųjų išteklių ekspertė M. Heathfield (2014) mano, kad vadovo tikslas yra sukurti tokią darbinę aplinką, kurioje žmonės jaustųsi įgalintais daryti sprendimus, būti produktyviais, prisidedančiais prie organizacijos tikslų bei laimingais. Ji siūlo pasitikėti savo personalu, atsitraukti ir leisti jam rinktis. M. Heathfield siūlo tokias priemones (2014):

1. Parodyti, kad vertini darbuotojus. Vadovo požiūris į darbuotojus matosi iš vadovo veiksmų ir žodžių (veido išraiškos, kūno kalbos, parenkamų žodžių). Vadovo tikslas turėtų būti parodyti, kad jis vertina kiekvieną žmogų įmonėje. Nesvarbu, kaip darbuotojas gerai atlieka savo darbą, jis yra žmogus ir vadovas turėtų to nepamiršti.

2. Dalintis lyderystės vizija. Tai yra padėti organizacijoje dirbantiems žmonėms jaustis, kad jie yra kažko didesnio nei jie patys bei jų darbas dalis. Tai galima užtikrinti pateikiant priemones, leidžiančias darbuotojams turėti prieigą prie organizacijos misijos, vizijos ir strateginių planų. Dar geriau įtraukti personalą į planavimo procesą. Darbuotojai nustebins savo kompetencija ir atsidavimu;

3. Dalintis tikslais ir kaip to planuojama siekti. Kai įmanoma, įtraukti darbuotojus į tikslų nusistatymo procesą ir planavimą. Personalas gali prisidėti savo idėjomis, žinojimu, išvalgomis ir patirtimi. Šiuos dalykus ne visada pasiūlo vyresnė kompanijos komanda. Taip pat skatinti organizacijos tikslų kūrimą ir kiekvieno skyriaus lygmeniu bei dalintis tikslais bei būdais jiems pasiekti kiekvienoje organizacijos grupėje. Svarbu, kad tikslų įgyvendinimo progresą būtų nesunku įvertinti, pamatuoti, nes tuomet juo lengva dalintis su kompanijos darbuotojais.

4. Pasitikėti žmonėmis. Pasitikėti darbuotojų intencija, kad jie gali rinktis tinkamus dalykus, priimti tinkamus sprendimus, nors vadovas galbūt rinktųsi kitus variantus. Jei darbuotojai gauna pasitikėjimą iš vadovo, jie veikia ryžtingai, kūrybingai, atsipalaiduoja, nebando atspėti, ką mano vadovas ir siekia geriausių rezultatų.

5. Prieiga prie informacijos. Būtina užtikrinti, kad organizacijos personalas turėtų prieigą prie informacijos, kuri reikalinga priimti gerai apgalvotus sprendimus;

6. Deleguoti vadovavimą bei įtaką, ne tik darbą. Svarbu deleguoti ne tik sunkų darbą, bet ir kažką, ką yra smagu, malonu atlikti. Pvz. galima perleisti kai kuriuos svarbius susitikimus, komiteto narių susitikimus, kurie sprendžia produkto tobulinimo aspektus, ir tuos projektus, kuriuos tiesiogiai pastebi vartotojai. Tai leidžia personalui pasijusti svarbiam ir parodyti geriausias savo profesines žinias bei įgūdžius;

7. Pateikti nuolatinius įvertinimus. Tai svarbu, nes leidžia tiek apdovanoti darbuotojus, įvertinti jų darbą, tiek gerinti jų darbo kokybę. Personalas nusipelno vadovo konstruktyvios kritikos bei įvertinimo, kad galėtų tobulinti savo žinias ir įgūdžius.

8. Spręsti problemas, o ne jas eskaluoti. Kai kyla problemų, svarbu kelti klausimą, kas paskatino darbuotojo nesėkmę, o ne kas yra negerai su darbuotoju. Blogiausias problemos sprendimo būdas – nustatyti problemą ir nubausti kaltininką.

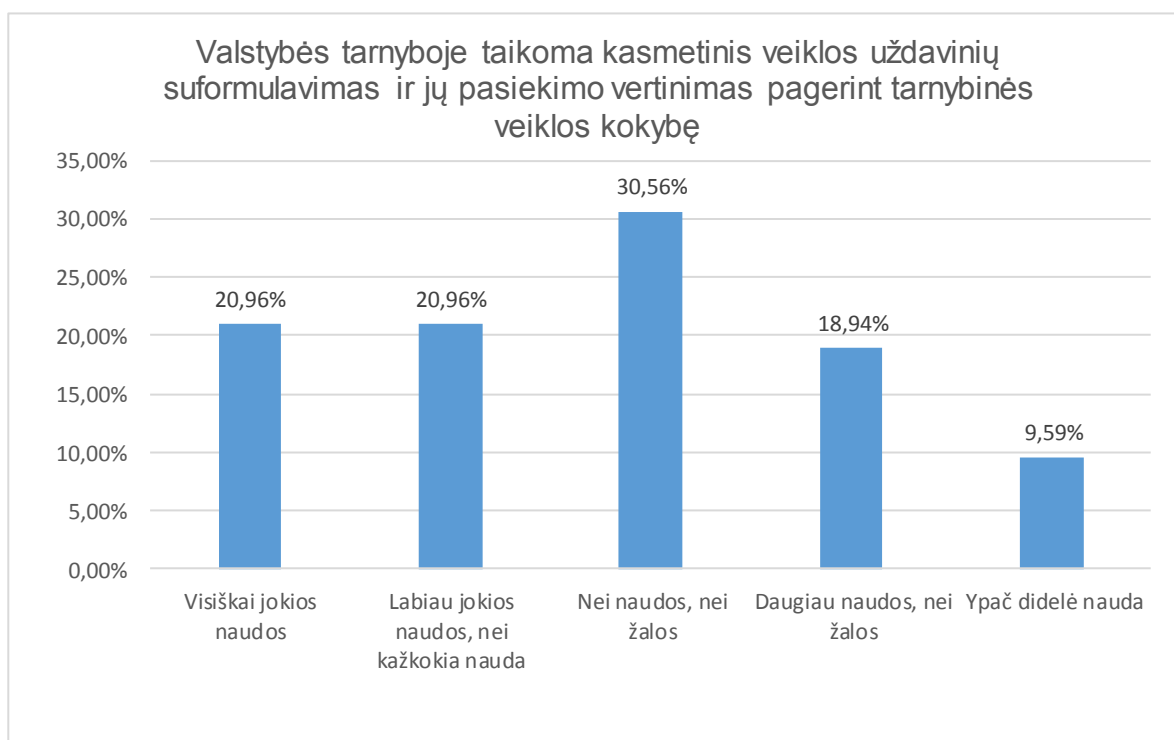
9. Mokyti išklaudyti ir pagelbėti. Vadovas turi palikti erdvės, kurioje darbuotojai komfortabiliai galėtų komunikuoti – išklaudyti juos, leisti pateikti klausimus. Geriausias būdas yra pateikti klausimą, o ne pateikti atsakymus. Žmonės įprastai žino geriausią sprendimo būdą, jei jie turi galimybę išreikšti savo nuomonę. Kai darbuotojas pamini problemą, vadovas turėtų ne siūlyti sprendimą, o klausti - „tavo manymu, kaip tu turėtum išspręsti šią problemą?“

10. Įgalinti darbuotojus, pripažįstant jų darbą, tinkamą elgesį. Jei darbuotojas jaučiasi pakankamai neįvertintas, nepastebėtas, gerų rezultatų tikėtis neverta.

III. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ POŽIŪRIO Į REFORMAS BEI ĮSITRAUKIMO DIDINIMĄ TYRIMAI. APŽVALGA

Lietuvoje tyrimų, darytų su viešojo sektoriaus darbuotojais, yra itin mažai. Vienas išsamiausių, atskleidžiantis kas svarbiausia darbuotojams jų darbo vietoje, buvo VDU 2011 m. iniciatyva. Tai bene didžiausia valstybės tarnautojų apklausa per pastaruosius kelerius metus. Ji atskleidė, kad kasmetinis tarnybinės veiklos vertinimas tuo metu nesulaukė aktyvaus viešojo sektoriaus darbuotojų palaikymo (*1 diagrama*). Nors buvo manoma, kad atsakomybės už darbus sistema padės įvesti skaidresnius ir aiškesnius veiklos tikslus, didesnė dalis apklaustųjų (53.16 proc) pasisakė, kad tai nedidins darbuotojų motyvacijos bei nepagerins veiklos kokybės (41.92 proc.). Tačiau net 50.75 proc. apklaustųjų teigė, kad pasisako už vadovų veiklos vertinimą, kad šis būtų reglamentuotas.

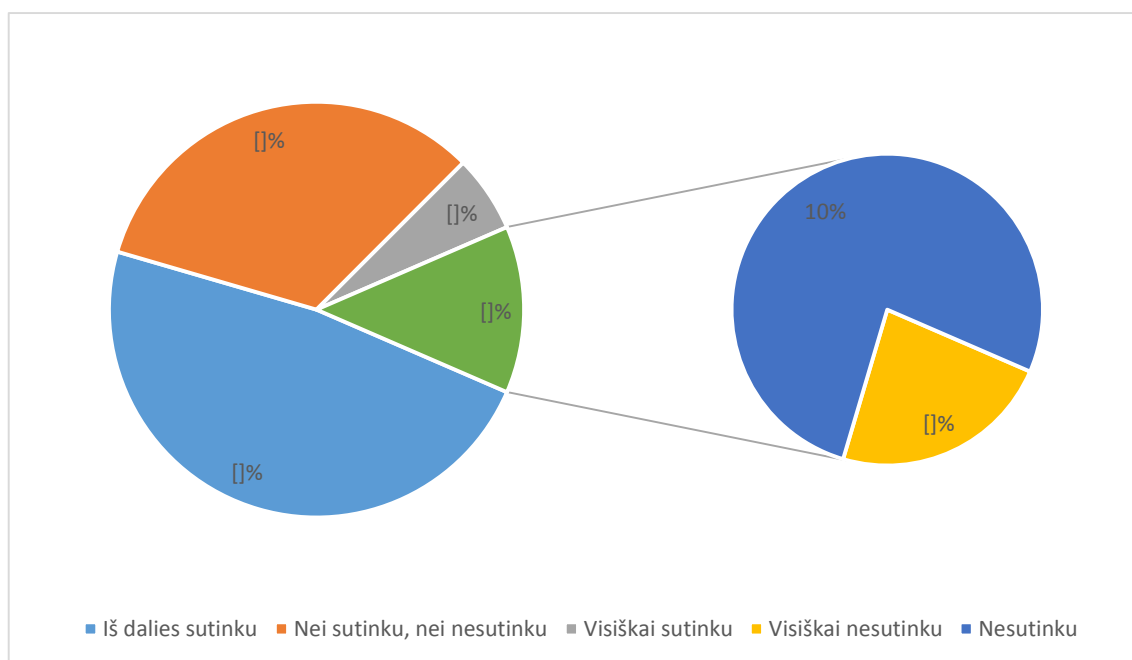
1 diagrama. Valstybės tarnyboje taikoma kasmetinis veiklos uždavinių suformulavimas ir jų pasiekimo vertinimas pagerinti tarnybinės veiklos kokybę



Šaltinis: VDU. Lietuvos valstybės tarnybos reforma gero administravimo (dalyvaujamojo valdymo) perspektyvoje, 2011

Taip pat 2011 m balandžio-gegužės mėn. buvo atliktas tyrimas (Visockytė, 2012). Apklausti valstybės tarnautojai. Rezultatai parodė, kad 6 proc. viešojo sektoriaus darbuotojų visiškai pritarė tuo metu vykdytai valstybės tarnybos reformai, 48 proc. tik iš dalies jai pritarė (2 diagrama).

2 diagrama. Valstybės tarnautojų nuomonė dėl vykdomos valstybės tarnybos reformos

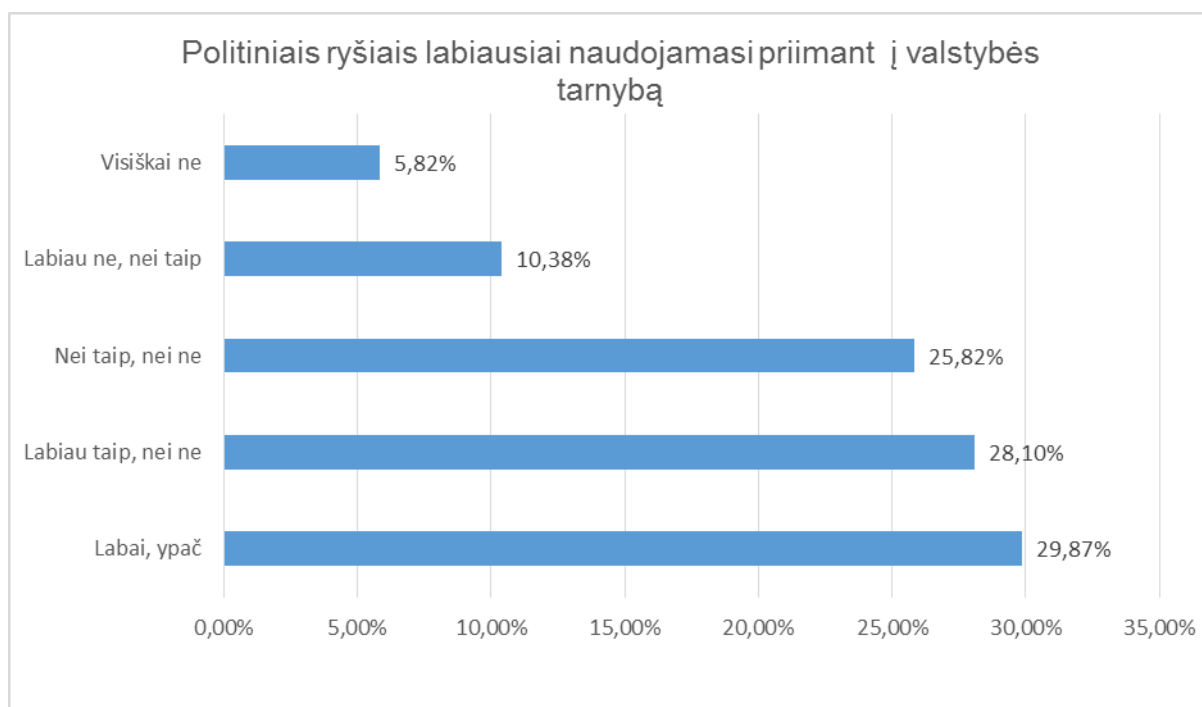


Šaltinis: Visockytė, 2012

Šie rezultatai atskleidė, kad net 54 proc. tarnautojų pritaria reformai bei pokyčiams. Turint omenyje tuo metu buvusį ekonominį kontekstą, rezultatai buvo netikėti. Tuo metu buvo mažinami etatai, naikinamos funkcijos dubliuojančios pareigybės, mažinamas vadovų pareiginių algų koeficientas (Visockytė, 2012). Galima spėti, kad reformos ne visada siejamos su etatų didinimu/mažinimu, algų kėlimu/mažinimu. Egzistuoja daugiau elementų, už kuriuos pasisako valstybės tarnautojai, kaip kad valstybinio darbo efektyvinimas, viešojo sektoriaus veiklos tobulinimas, remiantis verslo valdymo modeliais, ir pan.

Ne mažiau buvo svarbus požiūris į priėmimą į valstybės tarnybą tyrimas. Net 57.97 proc. respondentų tuo metu pasisakė, kad priėmimas į valstybinę įstaigą yra politizuotas (3 diagrama). Nors atrankos procedūros yra griežtos ir formalizuotos, jos apeinamos, jomis gali būti manipuliuojama (3 diagrama).

3 diagrama. Politiniai ryšiai ir priėmimas į valstybės tarnybą



Šaltinis: VDU. Lietuvos valstybės tarnybos reforma gero administravimo (dalyvaujamojo valdymo) perspektyvoje, 2011

Stebinantis faktas, kad reformoms įprastai pritaria labiau institucijų vadovai, nei vidurinioji grandis ir kiti tarnautojai (1 lentelė, Visockytė, 2012). Nors daugelis radikalesnių reformų būna orientuotos į vadovų grandį – kontraktų su vadovais nustatymą, kadencijų trukmės nustatymą, rotaciją ir pan.

1 lentelė. Pritarimo vykdomai reformai vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų statusą

Remia dabar vykdomą valstybės tarnybos reforma			
Statusas	Vidurkis	Atsakiusiųjų skaičius	Standartinis nuokrypis
Karjeros valstybės tarnautojas	2.5020	25	.82435
Statutinis tarnautojas	2.3333	30	.92227
Dirbantis pagal darbo sutartį	2.6415	53	.81085
Padalinio vadovas	2.6531	49	1.0114
Institucijos vadovas	3.5714	7	.97590
Kita	3.0000	5	1.4142
Iš viso	2.5516	39	.87645

Šaltinis: Visockytė, 2012

Kalbant apie pačių tarnautojų darbą bei jų karjeros galimybes, 2011 m atliktas tyrimas parodė, kad valstybės tarnautojai pritaria pokyčiams dėl tam tikrų karjeros aspektų (Visockytė, 2011). Lentelėje (2 lentelė) matome, kad tuo metu labiausiai palaikomi pokyčiai buvo karjeros lygmenyje. Buvo pritariama, kad būtina sudaryti geresnes sąlygas paaukštinimui (vidurkis 4.1), taip pat eiti lygiavertes pareigas kitoje valstybės tarnyboje (vidurkis 4.1). Tai rodo, kad tarnautojai suinteresuoti, kad būtų tobulinami tiek vertikalieji, tiek horizontalieji karjeros elementai.

2 lentelė. Valstybės tarnybos reformos turinio vertinimas

	Statistinių vidurkių rodikliai		
	Min.	Maks.	Vidurkis
Remia šiuo metu vykdomą valstybės tarybos reformą	1	5	2,6
Karjeros valdymo valstybės tarnyboje elementai			
Karjeros valdymo VT svarbu sudaryti geresnes sąlygas	1	5	4,1
Karjeros valdymo VT svarbu sudaryti geresnes sąlygas pereiti lygiavertes pareigas kitoje institucijoje	1	5	4,1
Karjeros valdymo VT svarbu sudaryti mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo sąlygas	1	5	4,1
Karjeros valdymo VT svarbu sukurti centralizuotą karjeros planavimo tarnybą	1	5	3,6
Vadovų vaidmens kaita reformuojamoje valstybės tarnyboje			
VT būtų reikšminga vadovavimą tobulinti remiantis sektoriaus modeliais	1	5	3,3
VT būtų reikšminga nustatyti vadovų kadenciją ir rotaciją	1	5	3
VT būtų reikšminga vadovams taikyti terminuotus kontraktus	1	5	2,9
VT būtų reikšminga specialiai reglamentuoti vadovų veiklos vertinimą	1	5	3,4
VT būtų reikšminga sukurti aukštesnę valstybės tarnybą	1	5	2,5
Veiklos uždavinių formulavimo ir jų pasiekimo vertinimo aspektai			
VT taikomas kasmetinis veiklos ir jų uždavinių vertinimas padės nustatyti aiškesnius ir skaidresnius veiklos tikslus	1	5	2,9
VT taikomas kasmetinis veiklos ir jų uždavinių vertinimas suteiks aiškesnę atskaitomybę	1	5	3
VT taikomas kasmetinis veiklos ir jų uždavinių vertinimas pagerins valstybės veiklos kokybę	1	5	2,7
VT taikomas kasmetinis veiklos ir jų uždavinių vertinimas padidins valstybės tarnautojų motyvaciją	1	5	2,5

Šaltinis: Visockytė, 2012

Kita klausimų grupė buvo orientuota į vadovų vaidmens kaitą valstybės tarnyboje. Nors tai įneštų daug pokyčių, tačiau nepalankaus vertinimo nesulaukė. Daugiausiai pritarimo sulaukė specialus reglamentuotas vadovų veiklos vertinimas

(vidurkis 3.4), rotacijos ir kadencijų nustatymas (vidurkis 3). Taip pat pritariama, kad valstybės tarnybos darbas būtų tobulinamas pagal privataus sektoriaus modelius (vidurkis 3.3).

Palyginti su kitais galimais pokyčiais valstybės tarnyboje, mažiausiai buvo pritariama veiklos uždavinių formulavimui bei pasiekimų vertinimui. Galima daryti keletą prielaidų – gali būti, kad respondentai nebuvo pakankamai supažindinti su tokiu darbo planavimu, vertinimu bei nauda. Arba galima daryti prielaidą, kad tarnautojai yra pasyvūs tokių tikslų nustatymui ir vykdymui. Anot apklaustųjų, vertinimas pagal rezultatus nepadidina viešojo sektoriaus tarnautojų motyvacijos (nepritarė 53.2 proc., Visockytė, 2012).

Kitas atliktas tyrimas „Valstybės tarnautojų požiūriai į valstybės tarnybos sistemos tobulinimą“ 2011 m atskleidė, kad pokyčių pritarimui nepritarimui turi įtakos ir darbuotojų amžius. Vyresni darbuotojai (50 – 65 metų) antai nepritarė, kad egzistuoja atotrūkis nuo visuomenės tinkamai teikti paslaugas. 18 – 25 m darbuotojai matė didesnę atotrūkį ir poreikį pokyčiams. Tyrėjų nuomone, tai parodė „jauniausios amžiaus grupės tarnautojų siekį (kuris galimai sietinas su viešosios tarnybos motyvacija) įsitraukti į valstybės tarnybos veiklą plačiąja prasme“ (Pivoras, Civinskas, Buckienė, 2014, 38).

Įsitraukimui į darbinę veiklą įtakos gali turėti ir požiūris į tarnautojo statusą (Pivoras, Civinskas, Buckienė, 2014). Turint omenyje, kad „vienas esminių skiriamųjų valstybės tarnautojo bruožų – tarnavimas viešajam interesui palaipsniui taip pat nyksta, nes vis dažniau girdimos kalbos apie ekonominių elementų integravimą į viešą sektorių“, kyla klausimas, ar darbuotojų įtraukimas į organizaciją vis dar turi reikšmės, jei darbuotojai vertinami kaip tinkamai/netinkamai funkcijas/pareigybes atliekantys vienetai.

2014 m. atliktu tyrimu (Diskienė, Tamoševičienė, 2014) su pedagogais siekta atskleisti pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajas. Nustatyta, kad didėjant pedagogų įsitraukimui į darbą, didėja ir jų pasitenkinimas atliekamu darbu, taip pat auga emocinio ir bendro įsipareigojimo lygis.

IV. KIEKYBINIO TYRIMO METODOLOGIJA

IV. 1. Kiekybinio tyrimo aprašymas

Siekiant įvertinti darbuotojų įsitraukimo lemiamus veiksnius valstybinėse įstaigose buvo atliktas kiekybinis tyrimas ir statistinė duomenų analizė.

Tyrimo metodas. Iš trijų tyrimų rūšių (žvalgybinio, aprašomojo, priežastinio) buvo pasirinktas aprašomasis, kurio tikslas – pateikti tikslią informaciją remiantis procentiniais atsakymais. Buvo pasirinktas pirminių duomenų rinkimo metodas – apklausa.

Tyrimo atlikimo vieta. Tyrimas buvo atliktas internetinių apklausų tinklalapyje www.apklausk.lt.

Tyrimo instrumentas. Tyrimo rezultatams gauti buvo sudaryta apklausos anketa, kuria siekiama išanalizuoti 5 svarbiausius rodiklius: darbo užmokesčio, motyvuojančios darbo aplinkos, darbuotojų reikšmingumo vertinimas, darbuotojų įtraukimo į organizacijos tikslų įgyvendinimo, gerų darbuotojo ir vadovo tarpusavio santykių vertinimą.

Respondentų imtis. Tyrime dalyvavo 110 respondentų.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas organizuotas, remiantis šiais etikos principais:

- Anketinė apklausa patalpinta anketinių apklausų tinklalapyje www.apklausk.lt;
- Klausimai-konfidencialūs;
- Respondentų dalyvavimas apklausoje savanoriškas.

Tiriamųjų konfidencialumo užtikrinimas: tiriamųjų konfidencialumas yra užtikrinamas, nes anketa yra anoniminė, tiriamojo vardo, pavardės, adresų nebus klausama. Tyrimo rezultatai skelbiami tik apibendrinti.

Tyrimo laikas. Apklausa vykdyta 2016 metų balandžio mėnesį.

Sunkumai ir kliūtys. Tyrimo realizavimą apsunkino respondentų pasyvumas dalyvaujant apklausoje.

Duomenų skaičiavimas. Anketinės apklausos duomenų skaičiavimams ir statistiniams vertinimams atlikti buvo naudotas statistinių programų paketas SPSS 17.0 (Statistical Package of Social Sciences), programa. Skirtumo tarp atsakymų pasiskirstymų skirtingose respondentų grupėse statistiniam reikšmingumui įvertinti naudojamas chi kvadrato (χ^2) testas, nurodomas reikšmingumo (p) lygmuo. Tyrimo metu naudojama aprašomoji statistika ir gauti duomenys šiame darbe pateikti procentine išraiška. Visos lentelės ir paveikslai pateikti, remiantis tyrimo rezultatais.

IV. 2. Tyrimo duomenų analizė

3 tyrimo lentelėje pateikti respondentų demografiniai ir socialiniai duomenys (3 lentelė).

3 lentelė. Respondentų demografiniai ir socialiniai duomenys

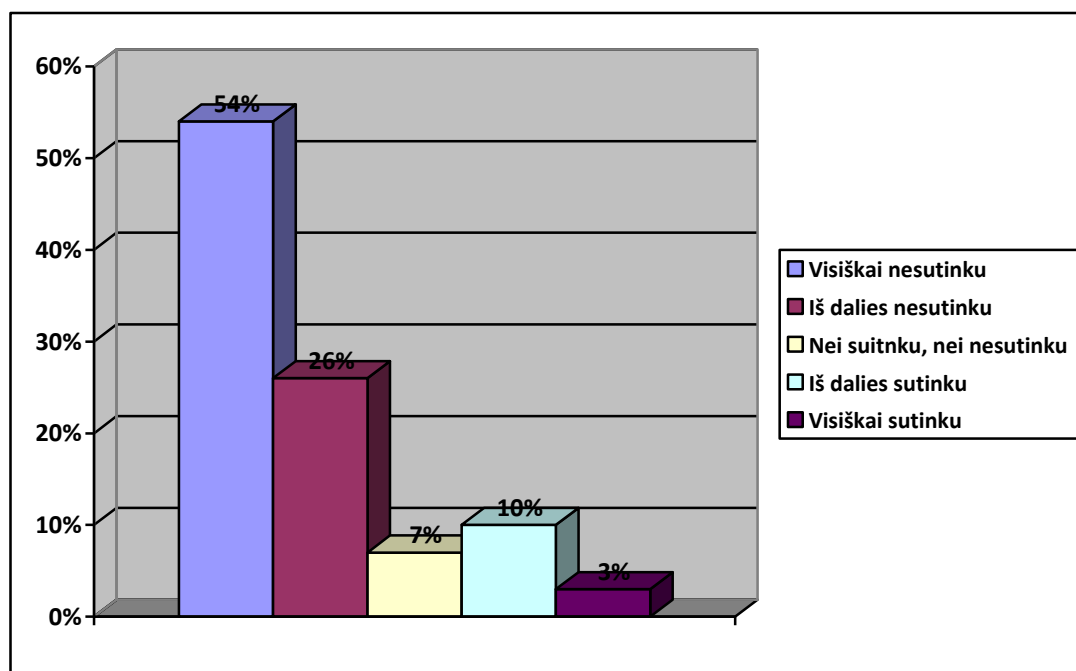
<i>Lytis</i>	<i>(proc.)</i>
Vyras	15
Moteris	85
<i>Amžius</i>	
Iki 25 metų	2
26 – 30 metų	8
31 – 40 metų	29
41-50 metų	29
51-60 metų	22
Daugiau nei 60 metų	10
<i>Išsilavinimas</i>	
Profesinis	1
Aukštasis neuniversitetinis	4
Aukštasis universitetinis	95
<i>Darbo stažas</i>	
Iki 5 metų	10
6-10 metų	13
11-15 metų	12
16-20 metų	20
Daugiau nei 20 metų	45
<i>Darbo vieta</i>	
Administravimo ir personalo skyrius	19
Kontrolės departamentas	63
Mokestinių prievolių departamentas	18
<i>Darbo trukmė institucijoje</i>	
1-2 metai	14
3-5 metai	10
6-10 metų	19
Daugiau nei 10 metų	57
<i>Pareigos</i>	
Vadovaujančios	12
Vyr. Specialistas	69
Vyresn. specialistas	14
Specialistas	2
Darbininkas	3

Kaip rodo lentelės duomenys, daugiausiai tyrime dalyvavo moterų (85 proc.), vidutinis respondentų amžiaus vidurkis – 31-50 metų. Didžioji dauguma tyrime dalyvavusių respondentų (95 proc.) nurodė, jog yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Taip pat daugiausiai tyrime dalyvavusių respondentų turi ilgesnę nei 20 metų darbo patirtį (45 proc.). Didžioji dauguma respondentų nurodė, jog dirba Kontrolės departamente (63 proc.), daugumos patirtis valstybinėse institucijose yra daugiau nei 10 metų. Daugiausiai tyrime dalyvavo respondentų, kurių pareigos yra vyr. specialistas (69 proc.).

Pirmuoju tyrimo klausimų bloku siekta nustatyti respondentų pasitenkinimą atlyginimu valstybinėse institucijose (4-7 diagramos).

Pirmuoju respondentų pasitenkinimą atlyginimu analizuojančiu klausimu respondentų klausta, ar juos tenkina jų atlyginimas. Tokie tyrimo duomenys leidžia nustatyti respondentų pasitenkinimą gaunamu atlyginimu valstybinėje institucijoje (4 diagrama).

4 diagrama. Pasitenkinimas atlyginimu



Kaip rodo tyrimo duomenys, kiek daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių respondentų (54 proc.) nurodė, jog jų visiškai netenkina jų gaunamas atlyginimas, kiek mažiau nei trečdalis tyrime dalyvavusių respondentų (26 proc.) nurodė, jog jie iš dalies nesutinka su teiginiu, jog juos tenkina gaunamas atlyginimas ir tik mažiausia respondentų dalis (3 proc.) nurodė, jog juos visiškai tenkina jų gaunamas atlyginimas.

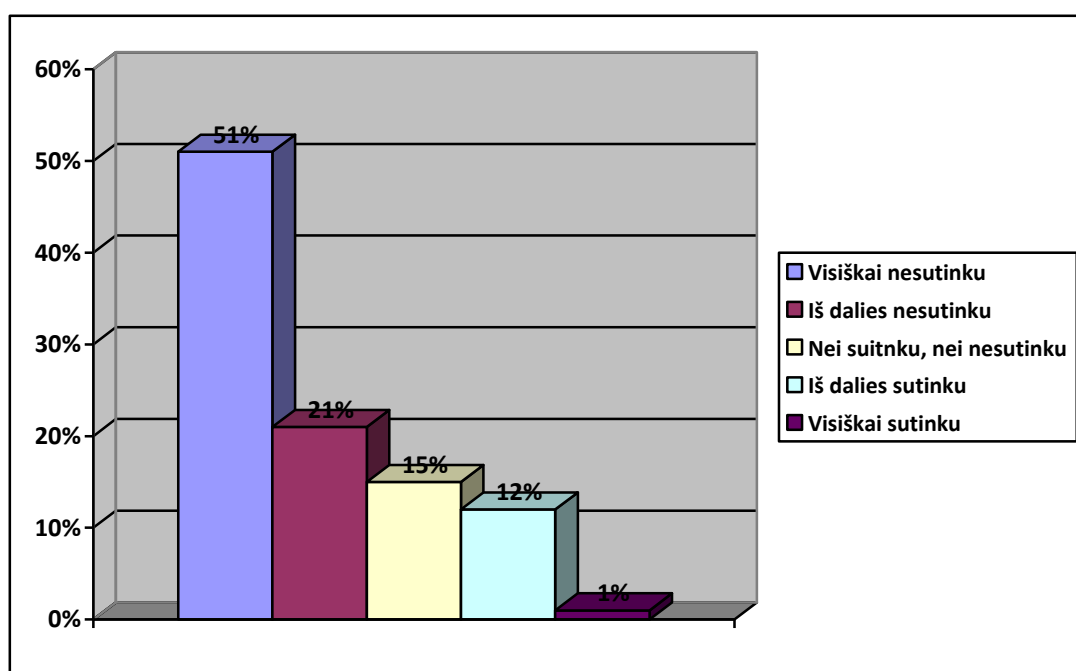
Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Gaunamu atlyginimu dažniau visiškai nepatenkinti yra vyrai nei moterys ($p=0,000<0,005$), taip pat atlyginimu dažniau

visiškai nepatenkinti 31-40 nei 51-60 metų amžiaus respondentai ($p=0,002<0,005$), bei tie respondentai, kurie dirba Mokestinių prievolių departamente nei Administravimo ir personalo skyriuje ($p=0,001<0,005$).

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog gaunamas atlyginimas valstybinėse įmonėse dirbančių darbuotojų ypač netenkina. Didesnis nepasitenkinimas atlyginimu nustatytas tarp vyrų bei jaunesnio amžiaus respondentų.

Sekančiu tyrimo klausimu respondentų klausta, ar juos tenkina priedai prie atlyginimų. Tokie tyrimo duomenys leidžia nustatyti respondentų požiūrį į priedų prie atlyginimų sistemą valstybinėse įmonėse (5 diagrama).

5 diagrama. Priedų prie atlyginimų vertinimas



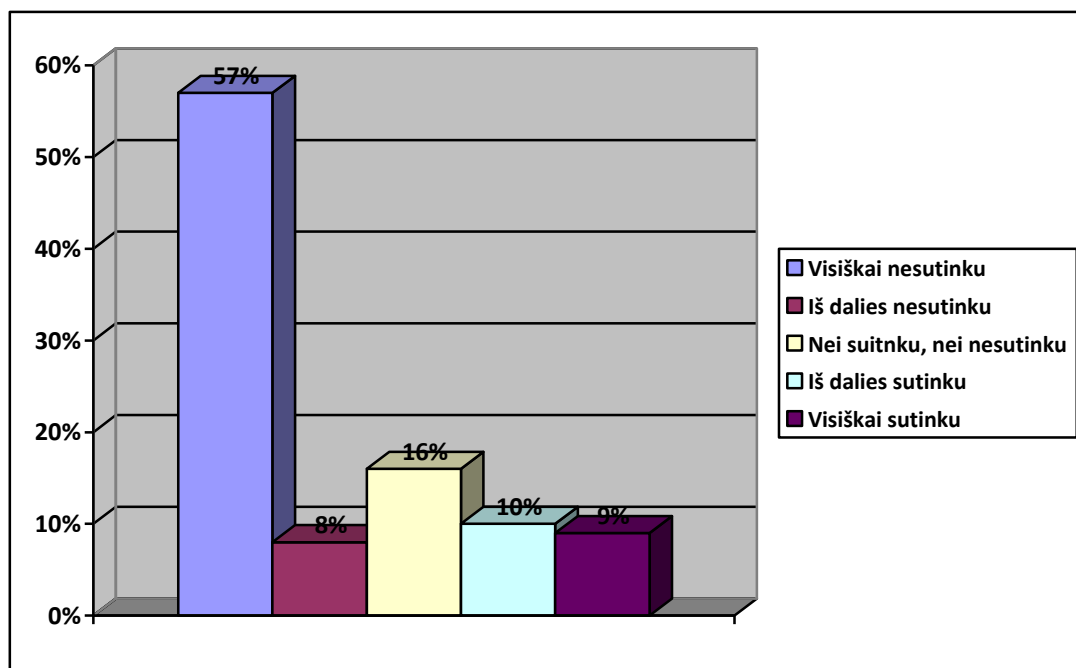
Kiek daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių respondentų (51 proc.) taip pat nurodė, jog jų visiškai netenkina priedų prie atlyginimų mokėjimas ir tik mažiausia respondentų dalis buvo visiškai patenkinta priedų prie atlyginimų mokėjimo sistema valstybinėje įstaigoje (1 proc.).

Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Priedų prie atlyginimų mokėjimas dažniau netenkina tų respondentų, kurių darbo stažas yra 6-10 nei tų kurių darbo stažas yra iki 5 metų ($p=0,001<0,005$) taip pat tų respondentų, kurių darbo trukmė valstybinėje įmonėje yra 6-10 nei 1-2 metai. Taip pat priedų prie atlyginimų sistema visiškai netenkina vyresnių specialistų nei vadovaujančių respondentų ($p=0,001<0,005$).

Taigi, apibendrinant galima teigti jog priedų prie atlyginimų sistema taip pat respondentų visiškai netenkina, tačiau dažniau šia sistema yra patenkinti mažesnio darbo stažo, vadovaujančias pareigas užimantys respondentai.

Sekančiu tyrimo klausimu respondentų klausta, ar jie gauna kompensacijas už patirtas išlaidas darbe (6 diagrama).

6 diagrama. Kompensacijos už patirtas išlaidas darbe



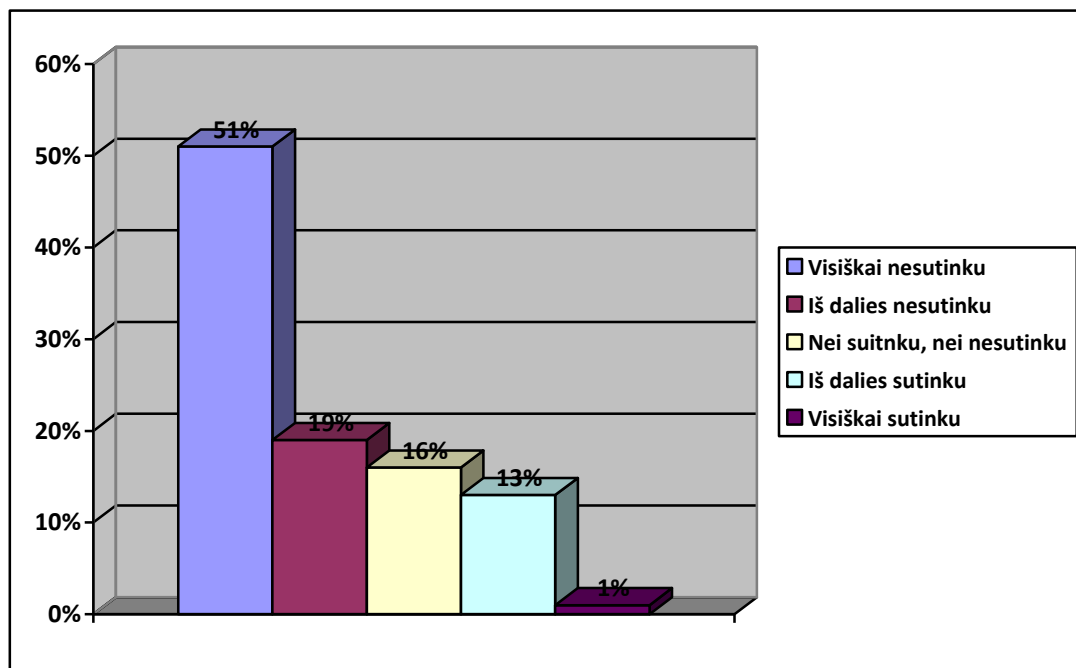
Dauguma tyrime dalyvavusių respondentų (57 proc.) visiškai nesutiko su teiginiu, jog jie gauna kompensacijas už patirtas išlaidas darbe ir tik nedidelė respondentų dalis (9 proc.) visiškai sutiko su teiginiu, jog jie gauna kompensacijas už patirtas išlaidas darbe.

Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Mokestinių prievolių departamente priešingai nei Administravimo ir personalo skyriuje dirbantys respondentai dažniau visiškai nesutinka su teiginiu, jog jie gauna kompensacijas už patirtas išlaidas darbe ($p=0,011<0,005$), taip pat su šiuo teiginiu dažniau nesutiko vyresnieji specialistai nei vadovai ($p=0,006<0,005$).

Apibendrinant galima teigti, jog respondentai dažniausiai negauna kompensacijų už patirtas išlaidas darbe, dažniau šias kompensacijas gauna valstybinių įmonių vadovai bei Administravimo ir personalo skyriuje dirbantys respondentai.

Paskutiniu darbo užmokesčio veiksniais analizuojančio bloko klausimu respondentų klausta, ar jiems reguliariai keliamas atlyginimas. Tokie tyrimo duomenys leidžia nustatyti, koku intensyvumu valstybinėse įmonėse yra keliami atlyginimai (7 diagrama).

7 diagrama. Atlyginimo kėlimo intensyvumas



Kiek daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių respondentų (51 proc.) visiškai nesutiko su teiginiu, jog jiems reguliariai keliamas atlyginimas, tuo tarpu tik nedidelė respondentų dalis (13 proc.) iš dalies sutiko su teiginiu, jog jiems atlyginimas yra keliamas reguliariai, tačiau pažymėtina, jog nei vienas tyrime dalyvavę respondentas visiškai nesutiko su teiginiu, jog atlyginimas jiems keliamas reguliariai.

Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Tai, jog atlyginimas nėra reguliariai keliamas, dažniau visiškai su tuo nesutinka daugiau nei 20 priešingai nei iki 5 metų darbo stažą turintys respondentai ($p=0,000<0,005$). Taip pat su šiuo teiginiu dažniau visiškai nesutinka specialistai nei vadovaujama darbą dirbantys respondentai ($p=0,023<0,005$).

Apibendrinant galima teigti, jog respondentų požiūriu atlyginimai valstybinėse įstaigose jiems nėra reguliariai keliami, ypač su šiuo teiginiu sutinka didesnę darbo stažą, žemesnes pareigas užimantys respondentai.

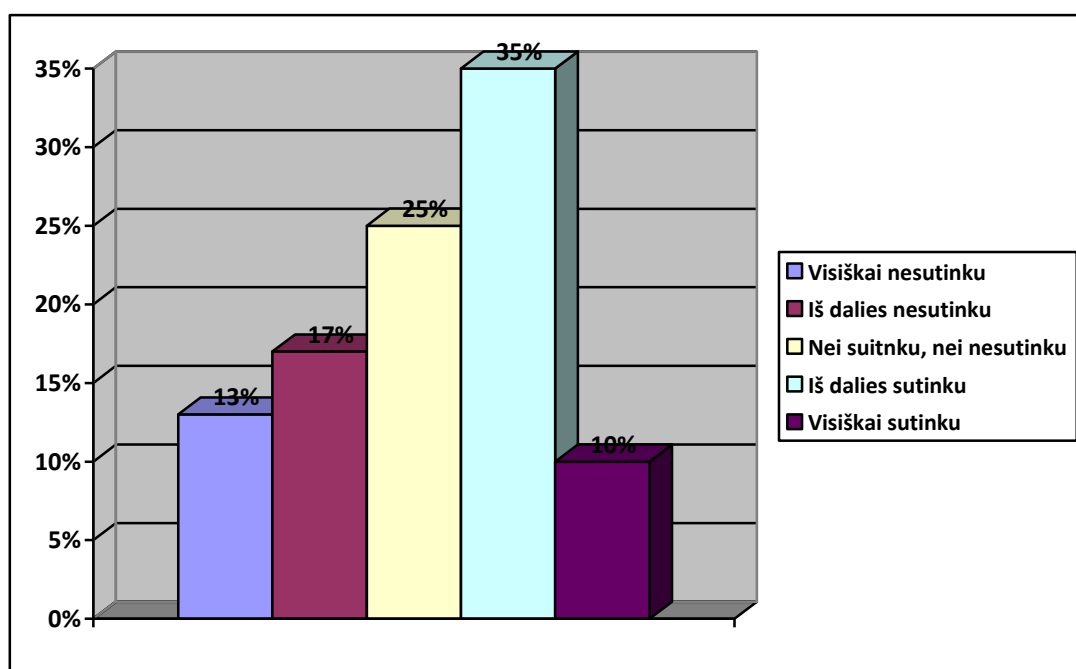
Apibendrinant darbo užmokesčio patenkinimo tyrimo duomenis, galima teigti, jog dauguma respondentų, dirbančių valstybinėse įstaigose, yra nepatenkinti savo darbo užmokesčiu. Respondentų netenkina jų gaunamas atlyginimas, priedų prie atlyginimų, kompensacijų sistema, be to, jų netenkina darbo atlyginimo didinimo intensyvumas. Tačiau dažniau darbo užmokesčio sistema valstybinėse įmonėse patenkinti vadovaujama darbą dirbantys respondentai, taip pat Administravimo ir personalo skyriuje dirbantys respondentai bei turintys mažesnę darbo patirtį. Darytina prielaida, jog kuo respondentai turi didesnę darbo

patirtą valstybinėje įmonėje, tačiau užima žemesnes pareigas, tuo dažniau jie yra nepatenkinti darbo užmokesčio sistema valstybinėje įmonėje.

Sekančiu tyrimo klausimų bloku siekta išnagrinėti motyvuojančią darbo aplinką valstybinėse įmonėse. Tokie tyrimo duomenys leidžia nustatyti, kokie veiksniai labiausiai motyvuoja respondentus įsitraukti į darbo procesus (8-13 paveikslai).

Pirmuoju darbo aplinką valstybinėse įmonėse motyvuojančiu klausimu siekta išanalizuoti, ar respondentams darbas teikia malonumą bei geras emocijas. Tokie tyrimo duomenys leidžia nustatyti darbuotojų pasitenkinimą jų darbo vieta (8 diagrama).

8 diagrama. Darbo teikiamos geros emocijos



Kiek daugiau nei trečdalis tyrime dalyvavusių respondentų (35 proc) iš dalies sutiko su teiginiu, jog darbas jiems teikia malonumą bei geras emocijas. Kiek mažesnė respondentų dalis su šiuo teiginiu nei sutiko nei nesutiko (25 proc.), tuo tarpu mažiausia respondentų dalis (10 proc.) visiškai sutiko su teiginiu, jog darbas jiems teikia malonumą bei geras emocijas.

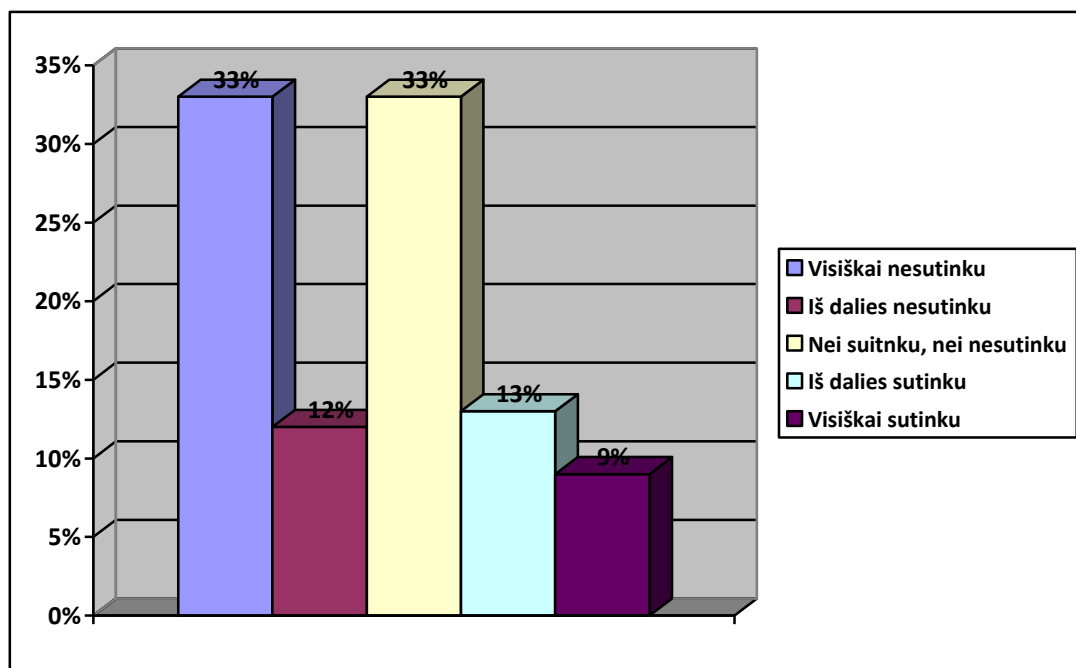
Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Malonumo ir gerų emocijų darbe dažniau nepatiria respondentai iki 25 nei 41-50 metų ($p=0,001<0,005$), taip pat respondentai dirbantys Mokestinių prievolių departamente nei tie, kurie dirba Administravimo ir personalo padalinyje ($p=0,001<0,005$) bei vyresnieji specialistai nei vadovaujantį darbą dirbantys respondentai ($p=0,000<0,005$).

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog darbas valstybinėje įstaigoje dirbantiems respondentams teigiamas emocijas ir malonumą teikia iš dalies. Teigiamas emocijas dirbdami

valstybinėse įmonėse dažniau patiria vyresnio amžiaus, vadovaujamas pareigas užimantys respondentai.

Sekančiu tyrimo klausimu respondentų klausta, ar jie turi galimybę kilti karjeros laiptais. Tokie tyrimo duomenys leidžia nustatyti, kaip respondentai vertina savo karjeros galimybes valstybinėje įmonėje (9 diagrama).

9 diagrama. Galimybė kilti karjeros laiptais



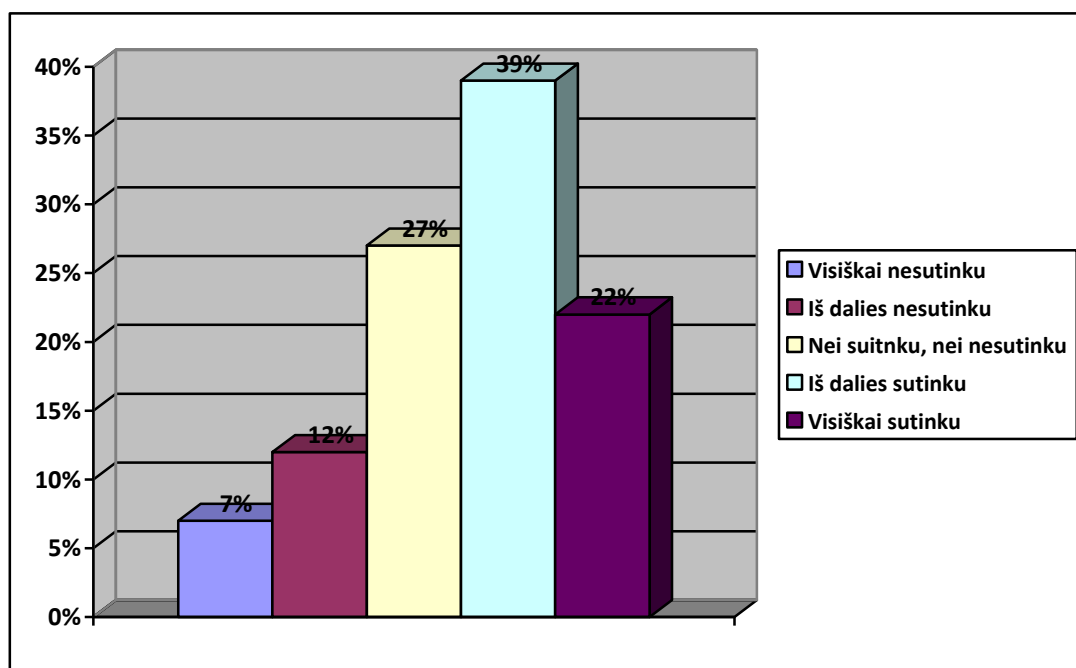
Kiek daugiau nei trečdalis tyrime dalyvavusių respondentų (33 proc.) visiškai nesutiko su teiginiu, jog jie turi galimybes kilti karjeros laiptais, tiek pat respondentų (33 proc.) su šiuo teiginiu nei sutiko nei nesutiko. Ir tik mažiausia respondentų dalis (9 proc.) visiškai sutiko su teiginiu, jog jiems yra galimybė kilti karjeros laiptais.

Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Tie respondentai, kurių bendra stažo trukmė iki 5 metų, priešingai nei tie, kurių bendra darbo stažo trukmė 11-15 metų dažniau visiškai nesutinka, jog jiems sudarytos galimybės kilti karjeros laiptais ($p=0,012<0,005$), taip pat su šiuo teiginiu visiškai nesutinka tie respondentai, kurie dirba Mokestinių prievolių departamente nei tie, kurie dirba Kontrolės departamente ($p=0,008<0,005$) bei tie, kurių pareigos yra specialisto nei vadovujančio asmens ($p=0,004<0,005$).

Apibendrinant galima teigti, jog respondentai galimybes daryti karjerą valstybės įmonėje vertina iš dalies nepalankiai. Tačiau dažniau karjeros galimybes valstybinėje įstaigoje blogiau vertina žemesnes pareigas bei mažesnę darbo stažą turintys respondentai.

Sekančiu tyrimo klausimu respondentų klausta, ar respondentus tenkina darbo atmosfera (*10 diagrama*).

10 diagrama. Darbo atmosferos vertinimas



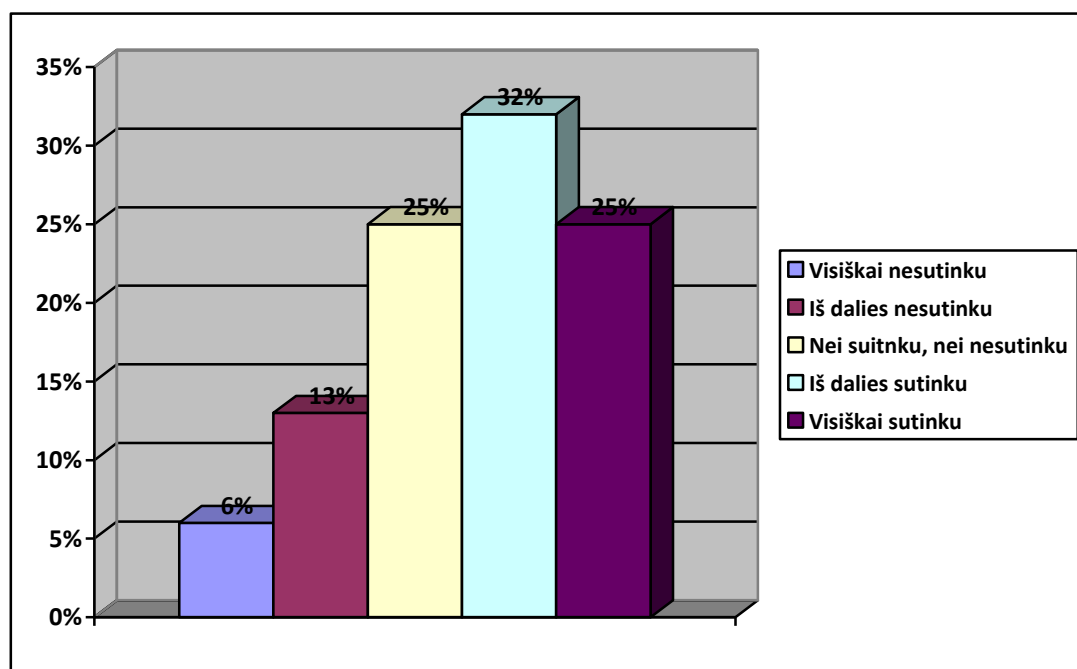
Daugiausiai tyrime dalyvavusių respondentų (39 proc.) iš dalies sutiko su teiginiu, jog darbo atmosfera juos tenkina, kiek mažesnė respondentų dalis su šiuo teiginiu nei sutiko, nei nesutiko ir mažiausia respondentų dalis (7 proc.) visiškai nesutiko su teiginiu, jog juos tenkina darbo atmosfera.

Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Atmosfera darbe dažniau patenkinti tie respondentai, kurių darbo trukmė valstybės įstaigoje yra 3-5 nei 1-2 metai ($p=0,000<0,005$) bei tie, kurių pareigos yra vadovaujantis nei vyr. specialistas ($p=0,001<0,005$). Atmosfera darbe taip pat dažniau tenkina tuos darbuotojus, kuriuos tenkina ir atlyginimas nei tuos, kurių jis netenkina ($p=0,000<0,005$).

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog darbo atmosfera respondentų dažniau vertinama teigiamai. Patenkinti darbo atmosfera dažniau yra vadovaujama darbą valstybinėse įmonėse dirbantys respondentai bei tie, kuriuos tenkina jų gaunamas darbo užmokestis.

Toliau respondentų klausta, ar respondentus tenkina darbo – laisvalaikio balansas (*11 diagrama*).

11 diagrama. Darbo – laisvalaikio balansas



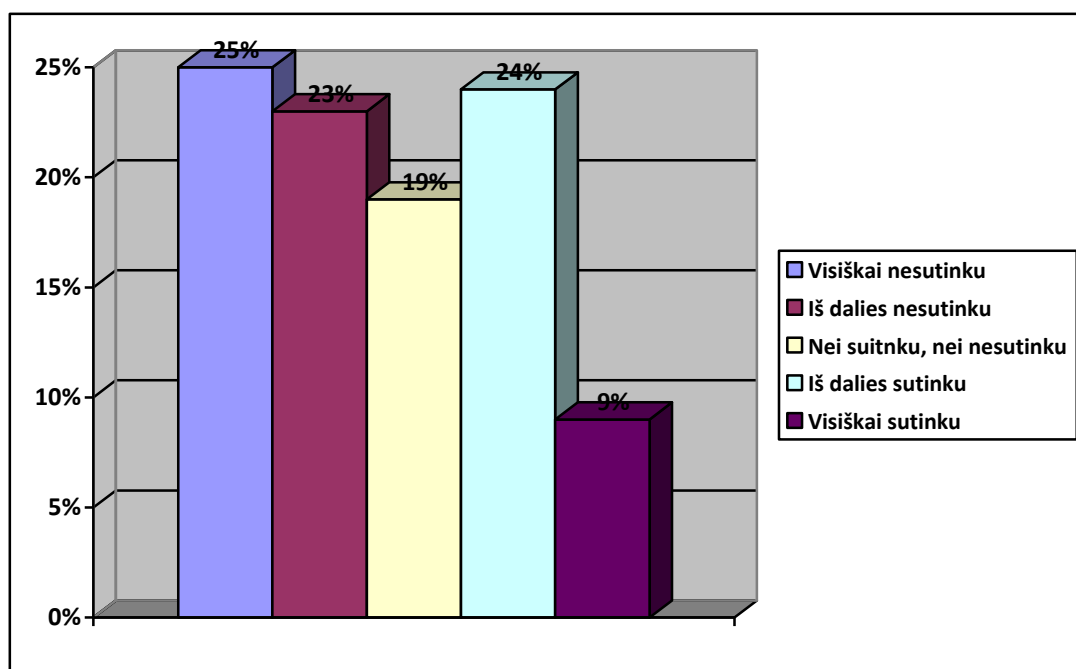
Kiek daugiau nei trečdalis tyrime dalyvavusių respondentų (32 proc.) iš dalies sutiko su teiginiu, jog juos tenkina darbo-laisvalaikio balansas, kiek mažesnė respondentų dalis (25 proc.) nurodė, jog juos visiškai tenkina darbo-laisvalaikio balansas ir tik mažiausia respondentų dalis (6 proc.) nurodė, jog jų visiškai netenkina darbo-laisvalaikio balansas.

Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Tai, jog respondentus iš dalies tenkina darbo-laisvalaikio balansas dažniau nurodo tie respondentai, kurių darbo trukmė įmonėje yra 3-5 nei 1-2 metai ($p=0,047 < 0,005$) bei tie respondentai, kurių pareigos yra vadovaujantis nei specialistas ($p=0,001 < 0,005$).

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog respondentus dažniausiai tenkina darbo-laisvalaikio balansas dirbant valstybinėje įmonėje, tačiau pažymėtina, jog galima daryti prielaidą, jog pasitenkinimas darbo-laisvalaikio balansu didėja dirbant ilgesnį laiko tarpą valstybinėje įmonėje bei užimant aukštesnes pareigas.

Sekančiu tyrimo klausimu respondentų klausta, ar juos tenkina organizuojami seminarai, apmokymai. Tokie tyrimo duomenys leidžia nustatyti, kaip respondentai vertina organizuojamus seminarus ir apmokymus valstybinėse įmonėse (12 diagrama).

12 diagrama. Organizuojamų seminarų, apmokymų vertinimas



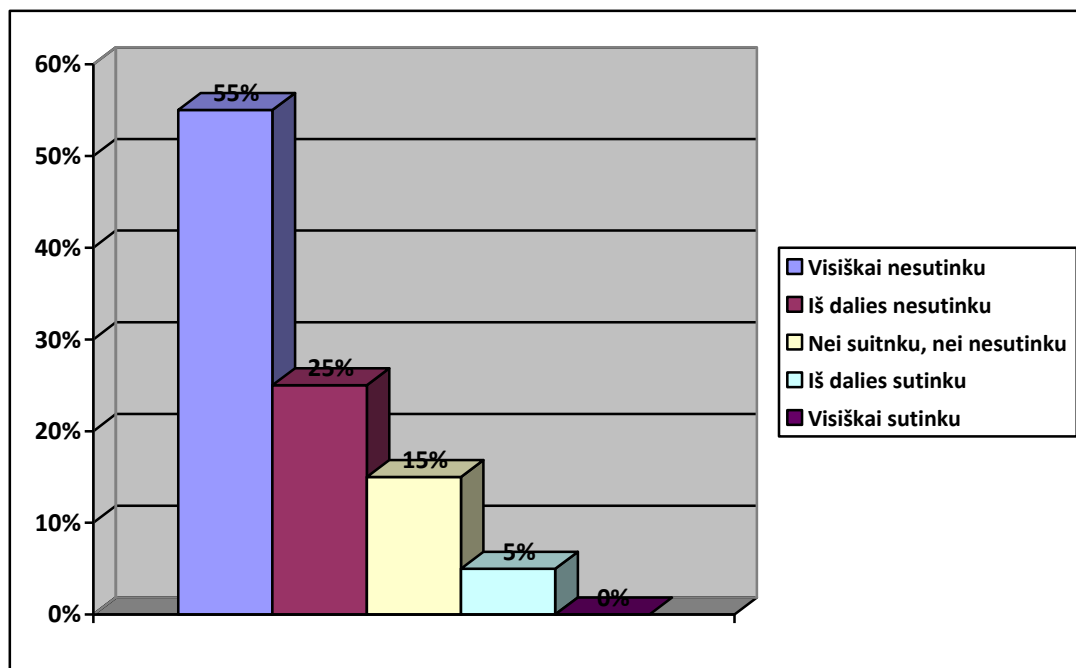
Kaip rodo tyrimo duomenys, respondentams vertinant organizuojamus seminarus bei apmokymus, respondentų atsakymai pasiskirstė įvairiai: daugiausiai respondentų (25 proc.) visiškai nesutiko su teiginiu, jog juos tenkina valstybės įmonėse organizuojami seminarai bei apmokėjimai, tačiau tik kiek mažesnė respondentų dalis (35 proc.) nurodė, jog juos iš dalies tenkina organizuojami seminarai ir apmokymai. Ir tik mažiausia respondentų dalis visiškai sutiko su teiginiu, jog juos tenkina organizuojami seminarai ir apmokymai (9 proc.).

Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Organizuojami seminarai, apmokymai dažniau netenkina tų respondentų, kurių bendras darbo stažas yra iki 5 metų nei tų, kurių bendras darbo stažas yra daugiau nei 20 metų ($p=0,000<0,005$) bei tų, kurių pareigos yra specialisto nei vadovaujančio asmens ($p=0,002<0,005$).

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog valstybinėse įmonėse seminarų ir darbų apmokymo organizavimas vertinamas tik iš dalies palankiai, tačiau didesnę darbo patirtį, aukštesnes pareigas užimantys respondentai linkę palankiau vertinti organizuojamus seminarus bei apmokymus.

Paskutiniu tyrimo klausimu analizuojančiu darbuotojus motyvuojančią aplinką, respondentų klausta ar jų mintys kažkur klaidžioja, ar jie galvoja apie kitus dalykus kai dirba (13 diagrama).

13 diagrama. Galvojimas apie kitus dalykus dirbant



Kaip rodo tyrimo duomenys, kiek daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių respondentų (55 proc.) visiškai nesutiko su teiginiu, jog darbo metu jų mintys klaidžioja kažkur kitur ir tik nedidelė respondentų dalis (5 proc.) iš dalies sutiko su teiginiu, jog jų mintys kažkur klaidžioja darbo metu.

Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Dažniau su teiginiu, jog jie galvoja apie kitus dalykus darbo metu nurodo tie respondantai, kurių netenkina darbo užmokestis ($p=0,000<0,005$), netenkina darbe esanti atmosfera ($p=0,004<0,005$).

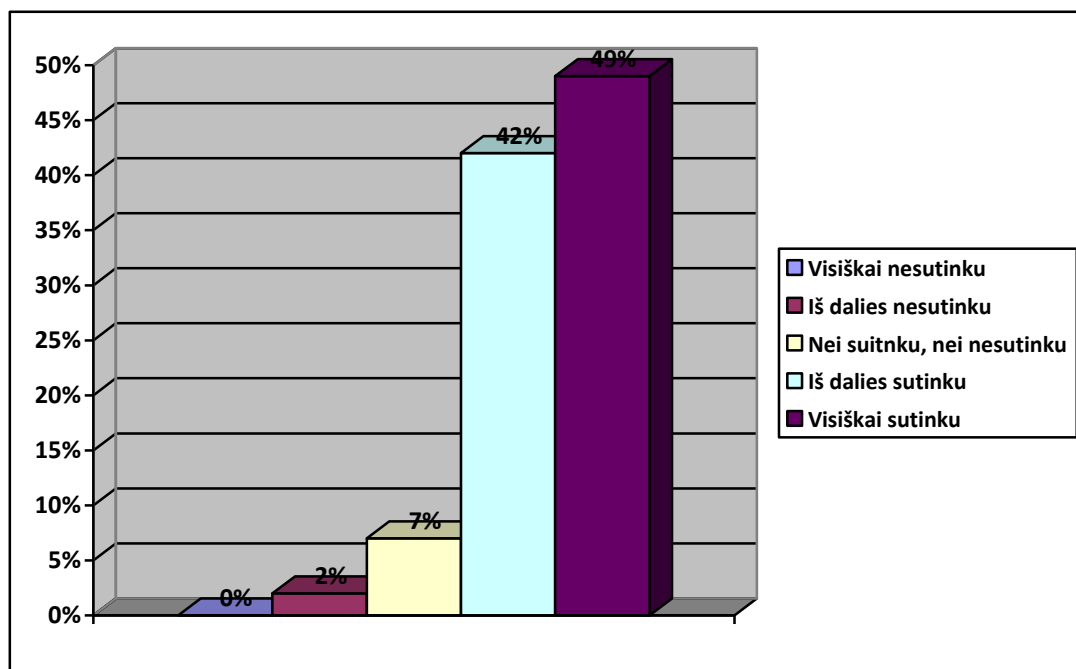
Apibendrinant galima teigti, jog respondantai darbo metu valstybinėse įmonėse dažniausiai sutelkia dėmesį darbui, tačiau nepakankamas pasitenkinimas darbo užmokesčiu, esančia atmosfera darbo vietoje dažnai įtakoja respondentų mąstymą apie kitus dalykus.

Apibendrinant respondentes motyvuojančią aplinką, galima teigti, jog ją respondantai vertina ženkliai palankiau nei darbo užmokesčio veiksnius. Dažniausiai respondantai dirbantys valstybinėse įstaigose, jaučia pasitenkinimą savo darbo vieta, juos iš dalies tenkina darbo vietoje esanti atmosfera, darbo-laisvalaikio balansas, tačiau respondentų dažniausiai netenkina karjeros galimybės, organizuojami seminarai bei apmokymai, taip pat dažniau vertinami tik iš dalies teigiamai arba neigiamai. Pažymėtina, jog dažniau karjeros galimybėmis nepatenkinti mažesnį darbo stažą, žemesnes pareigas užimantys respondantai.

Sekančiu tyrimo klausimų bloku siekiama įvertinti darbuotojo reikšmingumo įvertinimo veiksnius (14-19 diagrama).

Pirmuoju tyrimo klausimu respondentų klausta ar, jų nuomone, jie prisideda prie savo įmonės nustatytų tikslų įgyvendinimo (14 diagrama).

14 diagrama. Prisidėjimas prie įmonės tikslų įgyvendinimo



Kiek mažiau nei pusė tyrime dalyvavusių respondentų (49 proc.) nurodė, jog jie visiškai sutinka su teiginiu, jog jie prisideda prie įmonės nustatytų tikslų įgyvendinimo, kiek mažesnė respondentų dalis (42 proc.) su šiuo teiginiu sutiko iš dalies ir tik mažiausia respondentų dalis (2 proc.) iš dalies nesutiko su šiuo teiginiu. Pažymėtina, jog nei vienas tyrime dalyvavęs respondentas visiškai nesutiko su teiginiu, jog jie neprisideda prie nustatytų įmonės tikslų.

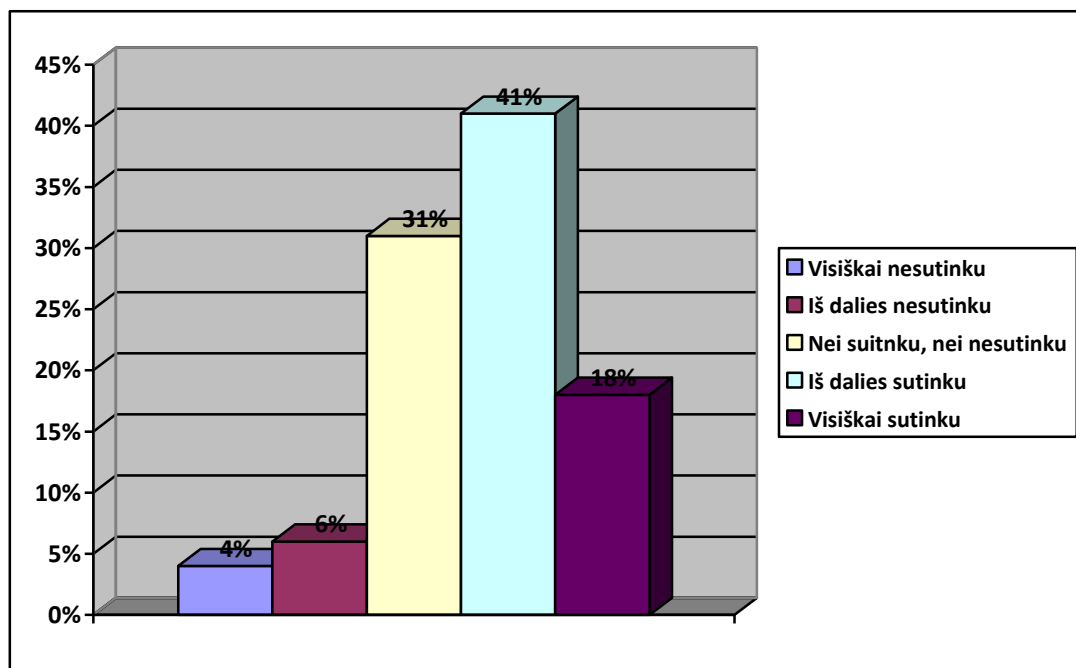
Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Tie respondentai, kurių bendras darbo stažas daugiau nei 20 metų priešingai nei tie, kurių bendras darbo stažas yra iki 5 metų dažniau visiškai sutinka su teiginiu, jog jie prisideda prie įmonės tikslų įgyvendinimo ($p=0,001<0,005$), taip pat su šiuo teiginiu dažniau sutinka tie respondentai, kurių pareigos yra vadovantis nei specialistas ($p=0,002<0,005$) bei tie, kurie yra patenkinti darbo užmokesčiu ($p=0,000<0,005$) ir organizuojamais seminarais bei apmokymais darbo metu ($p=0,004<0,005$).

Apibendrinant galima teigti, jog didžioji dauguma valstybinėse įstaigose dirbančių respondentų nurodo, jog jie prisideda prie įmonės tikslų įgyvendinimo, taigi save suvokia, kaip vieną iš svarbių elementų siekiant įgyvendinti įmonės tikslus, tačiau dažniau savo svarbą

įgyvendinant įmonės tikslus suvokia aukštesnes pareigas, savo užmokesčiu ir seminarais patenkinti respondentai.

Sekančiu tyrimo klausimu siekta nustatyti, ar respondentai savo darbe jaučiasi pripažįstami kaip savo srities žinovai (15 diagrama).

15 diagrama. Pripažinimas srities žinovu



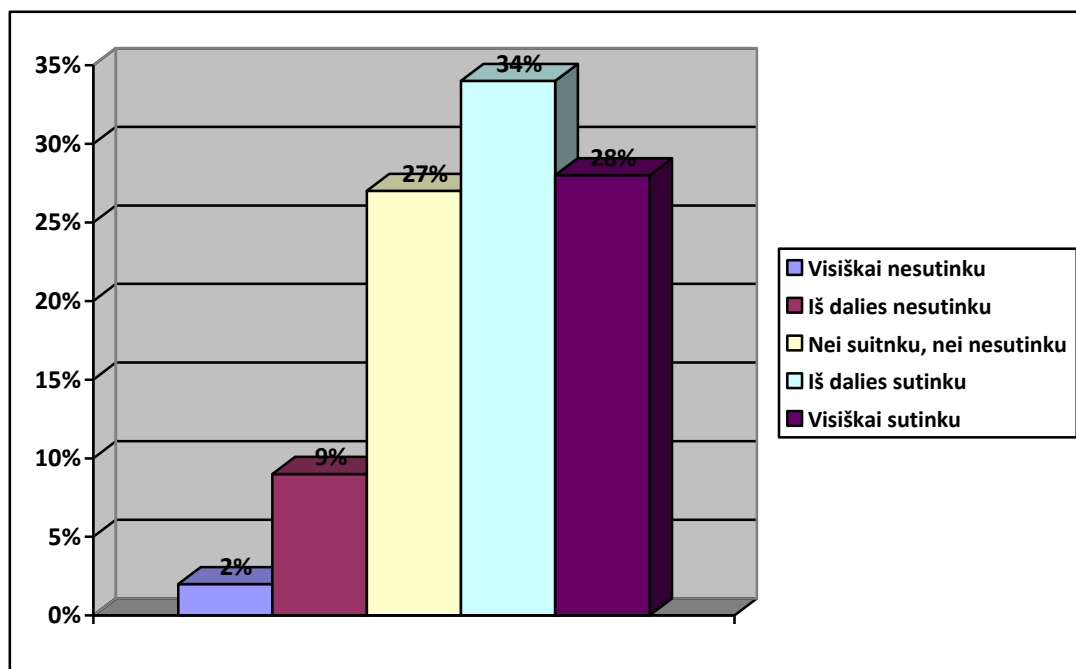
Daugiausiai tyrime dalyvavusių respondentų (41 proc.) tik iš dalies sutiko su teiginiu, jog jie darbe jaučiasi pripažįstami kaip savo srities žinovai, kiek daugiau nei trečdalis respondentų (31 proc) su šiuo teiginiu nei sutiko, nei nesutiko, tačiau pažymėtina, jog tik mažiausia respondentų dalis (4 proc.) nurodė, jog jie visiškai nesutinka su teiginiu, jog darbe jie nesijaučia savo srities žinovais.

Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Savo srities žinovu save dažniau darbe suvokia tie respondentai, kurių bendras darbo stažas yra virš 20 metų nei tie, kurių bendras darbo stažas yra iki 5 metų ($p=0,000<0,005$). Taip pat su šiuo teiginiu dažniau sutinka tie respondentai, kurie dirba Administravimo ir personalo skyriuje nei tie, kurie dirba kontrolės departamente ($p=0,004<0,005$), taip pat tie, kuriuos tenkina darbo užmokestis ($p=0,000<0,005$) bei tie, kurių pareigos yra vadovaujančios nei specialisto ($p=0,000<0,005$).

Apibendrinant galima teigti, jog dažniausiai respondentai iš dalies dirbdami valstybinėje įmonėje jaučiasi pripažįstami, kaip savo srities žinovai, tačiau dažniau pripažinimą darbe jaučia ilgametę darbo patirtį, aukštesnes pareigas ir patenkinti savo darbo užmokesčiu respondentai.

Sekančiu tyrimo klausimu siekta išsiaiškinti, ar respondentai gali išsakyti iškilusias problemas savo viršininkui (16 diagrama).

16 diagrama. Problemų išsakymas vadovui



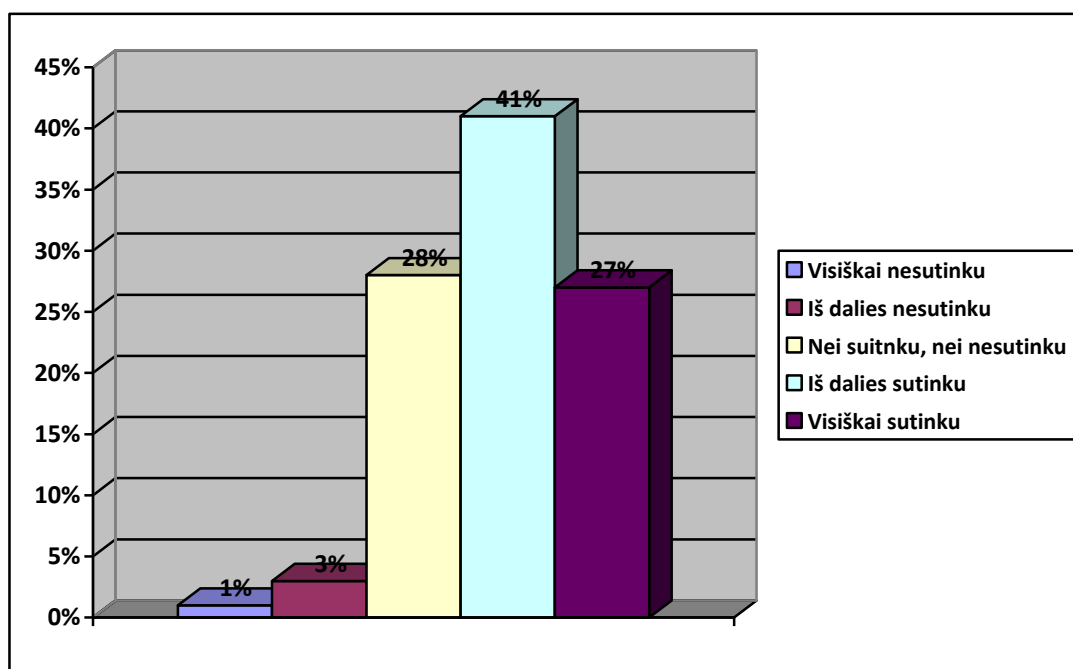
Kiek daugiau nei trečdalis tyrime dalyvavusių respondentų (34 proc.) nurodė, jog jie iš dalies sutinka su teiginiu, jog jie gali išsakyti savo problemas viršininkui, kiek mažesnė respondentų dalis (28 proc.) su šiuo teiginiu sutiko visiškai ir tik mažiausia respondentų dalis (2 proc.) visiškai nesutiko su teiginiu, jog jie gali išsakyti savo problemas viršininkui.

Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Virš 20 metų darbo stažą turintys respondentai priešingai nei 1-5 metų darbo stažą turintys respondentai dažniau visiškai sutinka su teiginiu jog jie gali išsakyti savo problemas vadovui ($p=0,014<0,005$) taip pat su šiuo teiginiu dažniau visiškai sutinka tie respondentai, kuriuos tenkina atmosfera darbe nei tie, kurių netenkina ($p=0,000<0,005$).

Taigi apibendrinant galima teigti, jog valstybinėse įmonėse dirbantys respondentai dažniausiai turi galimybę išsakyti kylančias problemas darbo vietose savo viršininkui, taigi valstybinių įmonių vadovai dažniausiai yra sudarę sąlygas savo darbuotojams išsakyti savo problemas.

Sekančiu tyrimo klausimu respondentų klausta, ar vadovas jais pasitiki. Tokie tyrimo duomenys leidžia nustatyti pasitikėjimo ryšį tarp vadovo ir darbuotojų (17 diagrama).

17 diagrama. Vadovo pasitikėjimas



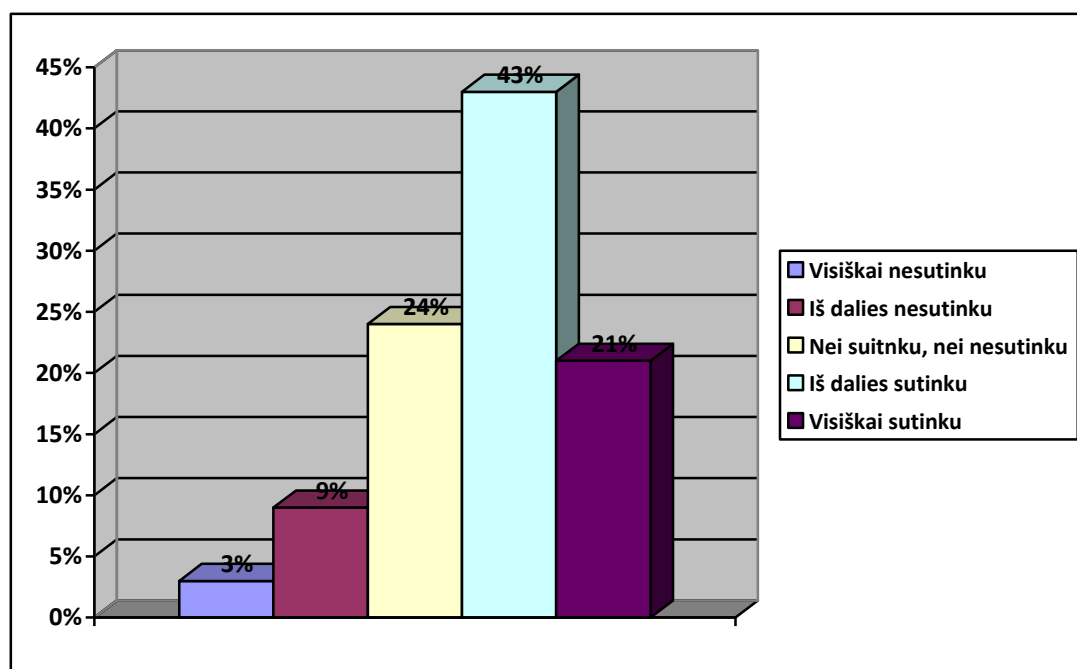
Daugiausiai tyrime dalyvavusių respondentų (41 proc.) nurodė, jog jų manymu vadovas jais pasitiki iš dalies, kiek mažesnė respondentų dalis (27 proc.) nurodė, jog jie visiškai sutinka su teiginiu, jog vadovas jais pasitiki ir tik mažiausia respondentų dalis (1 proc.) nurodė jog jų manymu vadovas jais visiškai nepasitiki.

Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Tie respondentai, kurie dirba Mokestinių prievolių departamente dažniau nei tie, kurie dirba Kontrolės departamente nurodo, jog jų manymu vadovas jais pasitiki ($p=0,043<0,005$), taip pat su šiuo teiginiu visiškai dažniau sutinka tie respondentai, kurie įstaigoje dirba daugiau nei 10 nei tie, kurie įstaigoje dirba daugiau nei 1-2 metus ($p=0,000<0,005$).

Taigi apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų požiūriu įstaigos vadovai jais linkę pasitikėti, pažymėtina, jog vadovų pasitikėjimui darbuotoju įtakos turi jo darbo trukmė įmonėje. Kuo ilgiau darbuotojas dirba įmonėje, tuo dažniau juo yra pasitikima.

Toliau respondentų klausta, ar jie gauna visą reikiamą informaciją iš vadovo. Tokie tyrimo duomenys leidžia nustatyti vadovų gebėjimą pateikti darbuotojams informaciją (18 diagrama).

18 diagrama. Vadovo gebėjimas pateikti informaciją

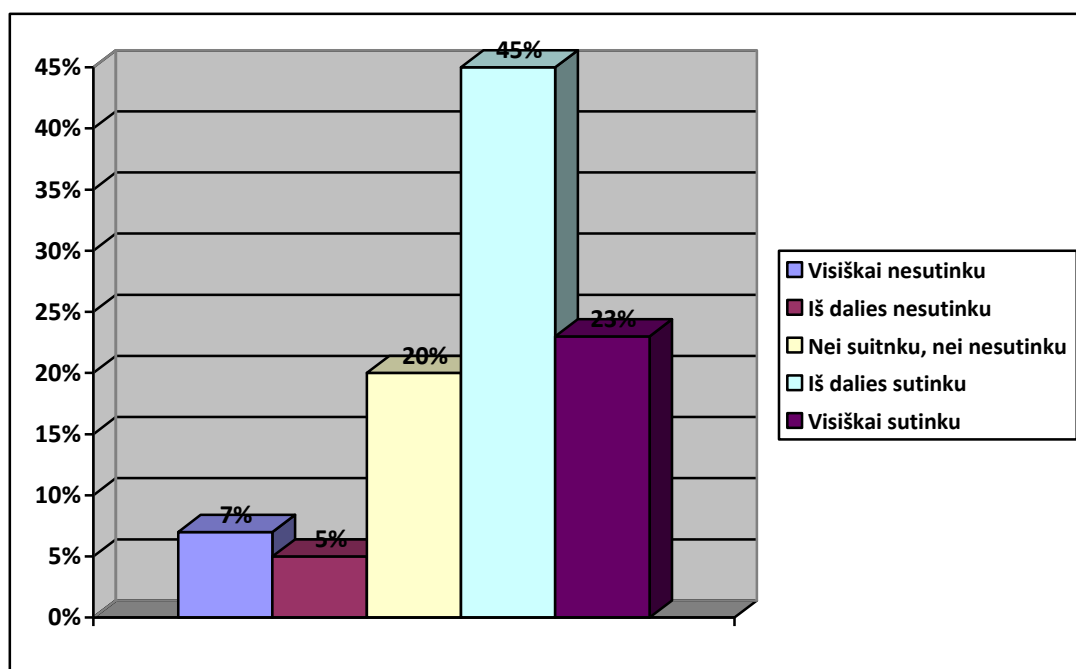


Daugiausiai tyrime dalyvavusių respondentų (43 proc.) nurodė, jog jie iš dalies sutinka su teiginiu, jog vadovas geba pateikti informaciją, ženkliai mažesnė respondentų dalis (21 proc.) su šiuo teiginiu visiškai sutiko ir tik mažiausia respondentų dalis (3 proc.) visiškai nesutiko su teiginiu, jog vadovas geba pateikti informaciją darbuotojams.

Taigi apibendrinant galima teigti, jog dažniausiai valstybinių įmonių vadovai geba darbuotojams pateikti visą jiems reikalingą informaciją.

Paskutiniu darbuotojų reikšmingumo organizacijoje vertinimo klausimu respondentų klausta, ar vadovai suteikia galimybę dalį sprendimų priimti pačiam. Tokie tyrimo duomenys leidžia nustatyti ar įmonių vadovai yra linkę darbuotojams suteikti savarankiškumo atliekant darbus bei priimant sprendimus (19 diagrama).

19 diagrama. Galimybė sprendimus priimti pačiam



Daugiausiai tyrime dalyvavusių respondentų (45 proc.) nurodė, jog įmonės vadovas iš dalies sudaro galimybę darbuotojams priimti sprendimus patiems, ženkliai mažesnė respondentų dalis (22 proc.) su šiuo teiginiu visiškai sutiko ir tik nedidelė respondentų dalis (7 proc.) su šiuo teiginiu visiškai nesutiko.

Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Tie respondentai, kurių darbo stažas yra 20 ir daugiau metų priešingai nei tie, kurių darbo stažas iki 5 metų dažniau visiškai sutinka su teiginiu, jog vadovas sudaro galimybes sprendimus priimti patiems ($p=0,015<0,005$), taip pat šiam teiginiu visiškai dažniau pritaria tie respondentai, kurie įmonėje bendrai dirba daugiau nei 10 nei tie, kurie dirba 1-2 metus ($p=0,014<0,005$).

Taigi remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, jog respondentai valstybinėse įmonėse dažniausiai darbuotojams sudaro sąlygas patiems priimti sprendimus, tačiau dažniau tokios sąlygos sudaromos ilgametę patirtį, ilgesnį laikotarpį dirbantiems darbuotojams.

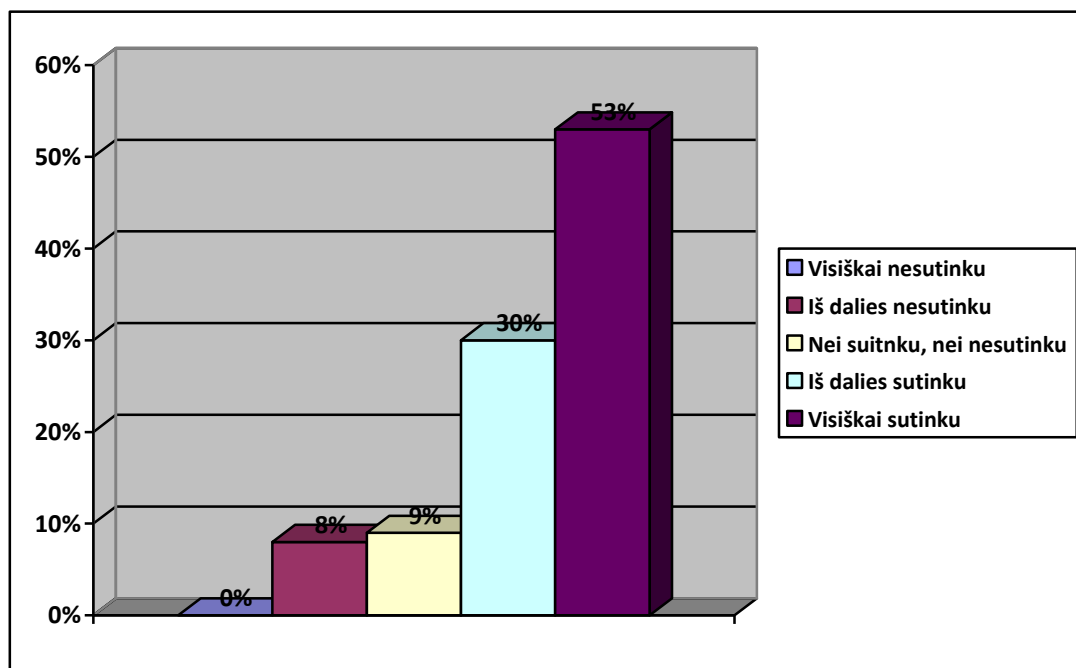
Apibendrinant darbuotojų reikšmingumo įvertinimo veiksnius, galima teigti, jog respondentų nuomone jie prisideda prie įmonės tikslų įgyvendinimo, respondentai ir būdami valstybinėje įmonėje iš dalies jaučiasi pripažįstami, kaip savo srities žinovu. Dažniau save, kaip savo srities žinovą, įvardina tie respondentai, kuriuos tenkina jų darbo užmokestis. Tyrime dalyvavę respondentai linkę palankiai vertinti įmonės vadovo vadovavimą. Dažniausiai respondentai gali išsakyti savo problemas vadovui, vadovas jais pasitiki, vadovas sudaro galimybes sprendimus priimti pačiam. Tačiau pažymėtina, jog valstybinių įmonių

vadovai galimybes priimti sprendimus, labiau linkę pasitikėti tais darbuotojais, kurie įmonėse dirba ilgesnį laiko tarpą, turi ilgametę patirtį.

Sekančiu klausimų bloku siekta išanalizuoti darbuotojo įtraukimą į organizacijos tikslų įgyvendinimą procesus (20-25 diagramos).

Pirmuoju klausimu respondentų klausta, ar jiems suprantami įstaigos tikslai (20 diagrama).

20 diagrama. Įmonės tikslų suvokimas



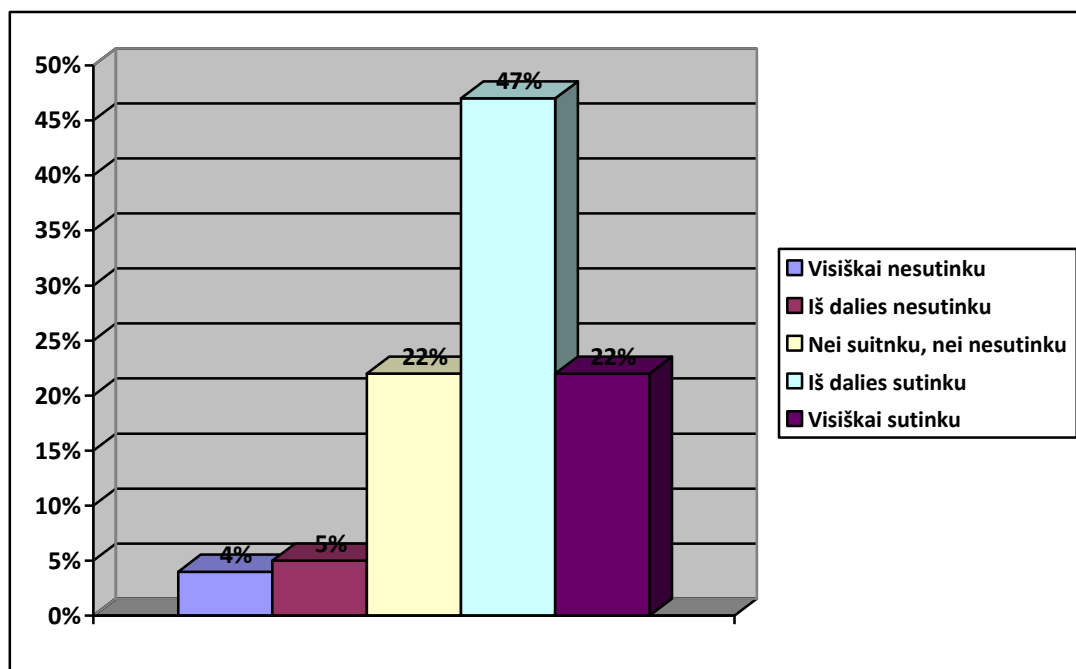
Kiek daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių respondentų (53 proc.) visiškai sutiko su teiginiu, jog jiems yra visiškai aiškūs įmonės tikslai, trečdalis respondentų (30 proc.) su šiuo teiginiu sutiko iš dalies ir tik mažiausia respondentų dalis (8 proc.) buvo linkę su šiuo teiginiu iš dalies nesutikti.

Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Įmonės tikslai visiškai suvokiami tiems respondentams, kurių darbo stažas yra daugiau nei 20 metų nei tiems respondentams, kurių darbo stažas yra iki 5 metų ($p=0,000<0,005$), taip pat su šiuo teiginiu visiškai dažniau sutinka tie respondantai, kurie dirba Administravimo ir personalo skyriuje nei mokesčių prievolių departamente ($p=0,000<0,005$). Tai, jog įmonės tikslai visiškai yra aiškūs dažniau nurodo tie respondantai, kurie yra patenkinti organizuojamais seminarais ir apmokymais nei tie, kurie yra nepatenkinti ($p=0,000<0,005$).

Taigi apibendrinant galima teigti, jog respondentai dažniausiai suvokia įmonės tikslus, tačiau geriau juos suvokia didesnį darbo stažą, pasitenkinimą organizuojamais seminarais ir apmokymais patiriantys respondentai.

Toliau respondentų klausta, ar įstaigoje puoselėjamos vertybės yra priimtinos respondentams (21 diagrama).

21 diagrama. Priimtinos vertybės



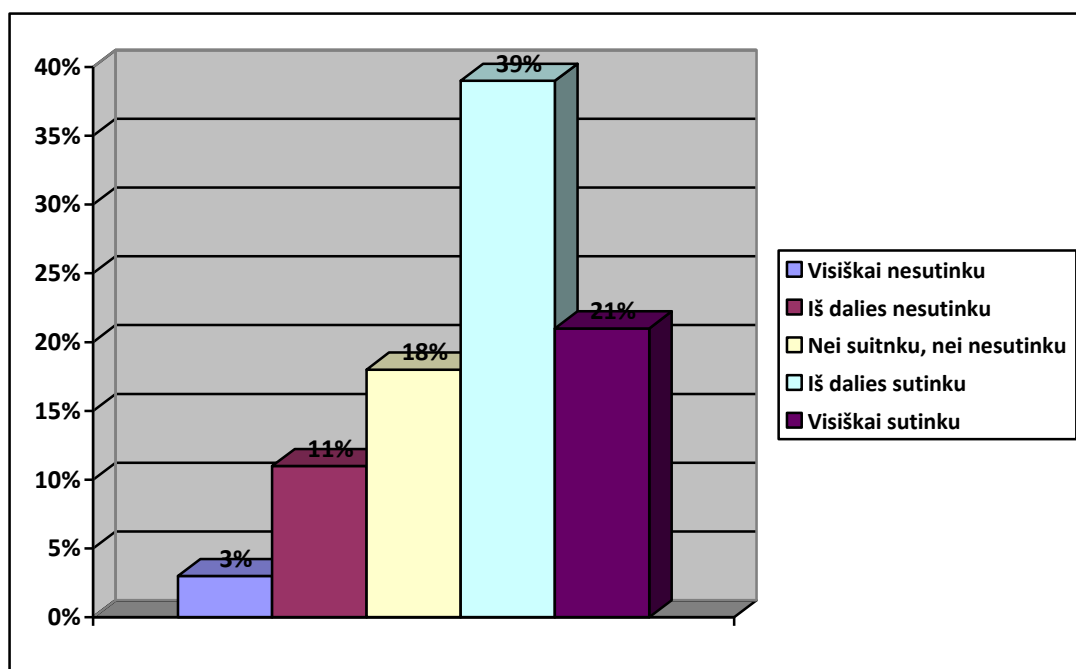
Beveik pusė tyrime dalyvavusių respondentų (47 proc.) nurodė, jog įmonėje puoselėjamos vertybės jiems iš dalies yra priimtinos, kiek mažesnė respondentų dalis (22 proc.) su šiuo teiginiu visiškai sutiko ir tik mažiausia respondentų dalis (4 proc.) nurodė, jog jie visiškai nesutinka su teiginiu, jog jiems yra priimtinos įmonėje puoselėjamos vertybės.

Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Tie respondentai, kurių darbo stažas yra didesnis nei 20 metų priešingai nei tie, kurių darbo stažas yra iki 5 metų, dažniau nurodo, jog jiems yra visiškai priimtinos įmonės vertybės ($p=0,000<0,005$), taip pat įmonės vertybės priimtinos tiems respondentams, kurie palankiai vertina įmonės darbo atmosferą ($p=0,000<0,005$).

Taigi apibendrinant galima teigti, jog respondentams dažniausiai priimtinos įmonės vertybės, tačiau jos taip pat dažniau priimtinos ilgametę patirtį turintiems respondentams bei tiems, kurie palankiai vertina įmonėje egzistuojančią darbinę atmosferą.

Sekančiu tyrimo klausimu respondentų klausta, ar respondentams yra aiškūs darbo tikslai ir siekiai (22 diagrama).

22 diagrama. Darbo tikslų ir siekių aiškumas



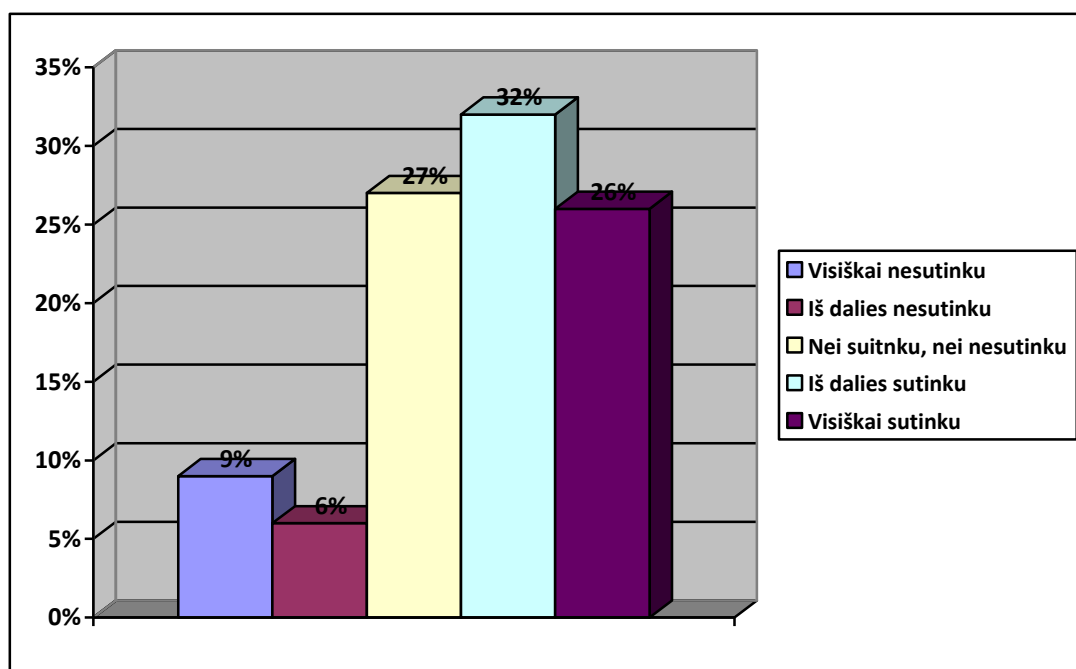
Daugiausiai tyrime dalyvavusių respondentų (39 proc.) nurodė, jog jiems iš dalies yra aiškūs darbo tikslai ir uždaviniai, kiek mažesnė respondentų dalis su šiuo teiginiu visiškai sutiko ir tik mažiausia respondentų dalis (3 proc.) nurodė, jog jiems visiškai neaiškūs darbo tikslai ir uždaviniai.

Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Darbo tikslai ir siekiai visiškai aiškūs yra vadovams nei specialistams ($p=0,000<0,005$), bei tiems respondentams, kurie yra patenkinti įmonių organizuojamais seminarais ir mokymais nei tiems, kurie yra nepatenkinti ($p=0,024<0,005$).

Taigi apibendrinant galima teigti, jog darbo tikslai ir siekiai respondentams dažniausiai yra aiškūs, tačiau geriausiai juos suvokia užimantys aukštesnes nei žemesnes pareigas užimantys respondentai taip pat tie, kurie yra patenkinti įmonėse organizuojamais seminarais ir apmokymais.

Sekančiu tyrimo klausimu siekta nustatyti, ar valstybinėse nuomonėse nuolatos yra atliekami darbu įvertinimai (23 diagrama).

23 diagrama. Darbų įvertinimai



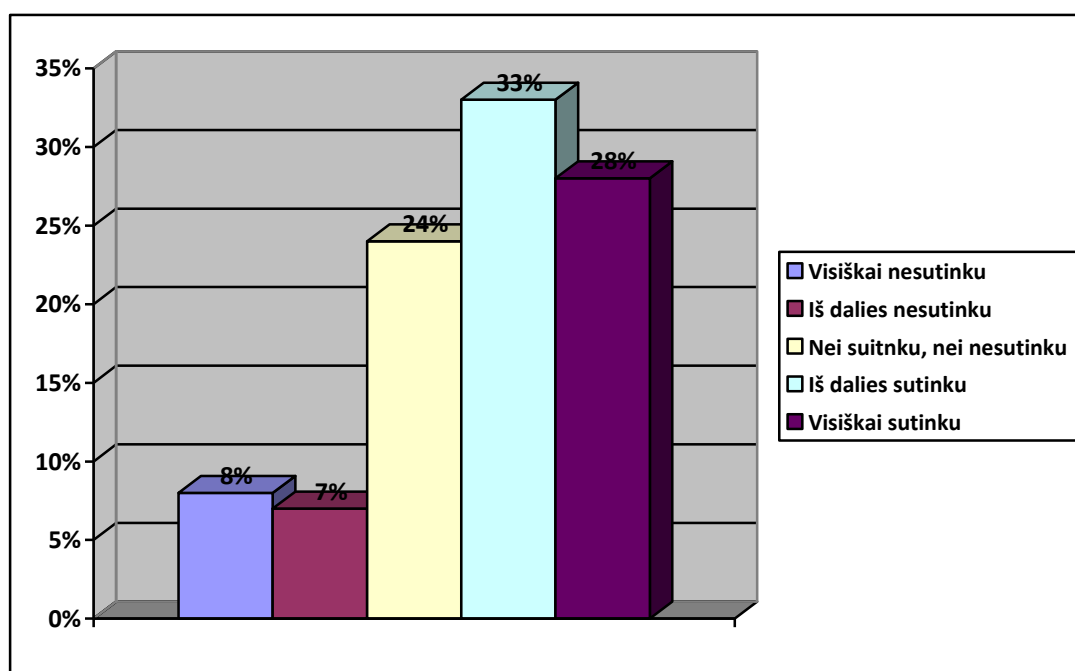
Kiek daugiau nei trečdalis tyrime dalyvavusių respondentų (32 proc.) nurodė, jog atliekamų darbų įvertinimai įmonėje vykdomi iš dalies, tuo tarpu kiek mažesnė respondentų dalis (26 proc.) nurodė, jog atliekamų darbų vertinimai vykdomi nuolatos. Ir tik nedidelė respondentų dalis (9 proc.) visiškai nesutiko su teiginiu, jog atliekami darbai yra nuolatos vertinami.

Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Vyresnieji specialistai priešingai nei vadovai dažniau visiškai sutinka su teiginiu, jog jų darbas yra nuolatos vertinamas ($p=0,053 < 0,005$).

Taigi apibendrinant galima teigti, jog valstybinėse įstaigose dažniausiai vykdomas darbuotojų darbų įvertinimas, tačiau dažniau jis taikomas vertinant specialistų darbą.

Toliau siekta nustatyti, ar respondentai kartais taip įsitraukia į savo darbą, kad pasimeta laike (24 diagrama).

24 diagrama. Įsitraukimas į darbą



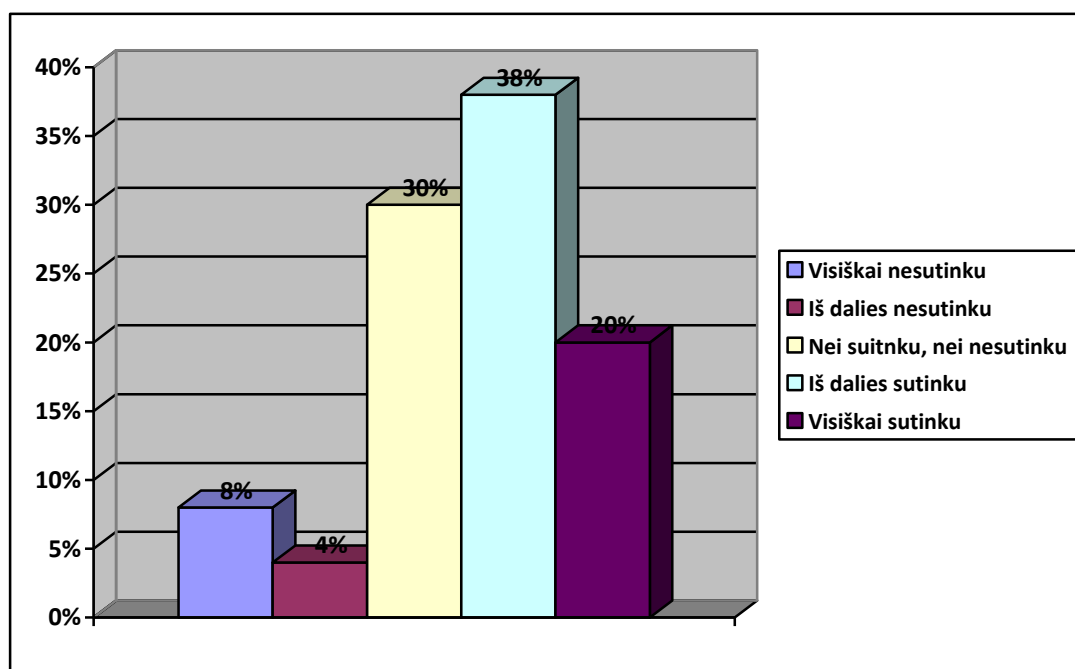
Kiek daugiau nei trečdalis tyrime dalyvavusių respondentų (33 pproc.) iš dalies sutiko su teiginiu, jog jie kartais taip įsitraukia į savo darbą, kad pasimeta laike, kiek mažesnė respondentų dalis (28 proc.) su šiuo teiginiu visiškai sutiko ir tik nedidelė respondentų dalis (8 proc.) visiškai nesutiko su teiginiu, jog jie kartais į darbą taip įsitraukia, jog pasimeta laike.

Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Tai, jog į darbą kartais įsitraukia taip, jog pasimeta laike dažniau visiškai sutinka tie respondentai, kurių bendras darbo stažas yra daugiau nei 20 nei tie, kurių darbo stažas yra iki 5 metų ($p=0,001<0,005$), taip pat su šiuo teiginiu visiškai dažniau sutiko tie respondentai, kurių pareigos yra vyr. specialistas nei vadovas ($p=0,003<0,005$) bei tie respondentai, kuriuos labiau tenkina nei netenkina darbo užmokestis ($p=0,004<0,005$). Su šiuo teiginiu dažniau visiškai nesutinka tie respondentai, kurie nejaučia vadovo pasitikėjimo nei tie, kurie jaučia vadovo pasitikėjimą ($p=0,000<0,005$).

Taigi, remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, jog respondentai kartais įsitraukia į darbą taip, kad pasimeta laike, todėl galima daryti prielaidą, jog darbuotojai, dirbantys valstybinėse įmonėse, jaučia pasitenkinimą savo darbu, jis jiems yra įdomus, įtraukiantis, todėl darbuotojai kartais praranda laiko nuovoką darbe. Pažymėtina, jog ilgesnį darbo stažą, vadovo pasitikėjimą turintys respondentai dažniau linkę įsitraukti į darbą taip, jog praranda laiko nuovoką

Sekančiu tyrimo klausimu siekta išsiaiškinti, ar šis darbas respondentus visiškai įtraukia, ar respondentai visiškai pasinėrę į jį (25 diagrama).

25 diagrama. Pasinėjimas į darbą



Daugiausiai tyrime dalyvavusių respondentų (38 proc.) iš dalies sutiko su teiginiu, jog jie yra visiškai pasinėję į savo darbą, šis darbas jiems yra įtraukiantis, trečdalis tyrime dalyvavusių respondentų (30 proc.) nurodė, jog su šiuo teiginiu nei sutinka, nei nesutinka. Mažiausia respondentų dalis (8 pro.) nurodė, jog jie visiškai nesutinka su teiginiu, jog šis darbas juos visiškai įtraukia ir jie pasinėria į darbo procesus.

Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Su teiginiu, jog darbas juos visiškai įsitraukia, jie pasinėria į darbo procesus dažniau visiškai sutinka tie respondentai kurių darbo stažas yra daugiau nei 20 metų nei tie, kurių stažas yra iki 5 metų ($p=0,001<0,005$), taip pat su šiuo teiginiu visiškai dažniau sutinka tie respondentai, kuriuos tenkina jų darbo užmokestis ($p=0,000<0,005$), taip pat tie, kuriuos tenkina organizuojami seminarai bei apmokymai ($p=0,000<0,005$) bei tie, kurie gali savarankiškai priimti sprendimus darbo procesuose ($p=0,001<0,005$).

Taigi apibendrinant galima teigti, jog respondentai dažniausiai pasinėria į darbą visiškai tik iš dalies, tačiau tinkamas darbo užmokestis, ilgametė patirtis, sąlygos savarankiškumui respondentus dažniau skatina visiškai pasinėrti į darbus.

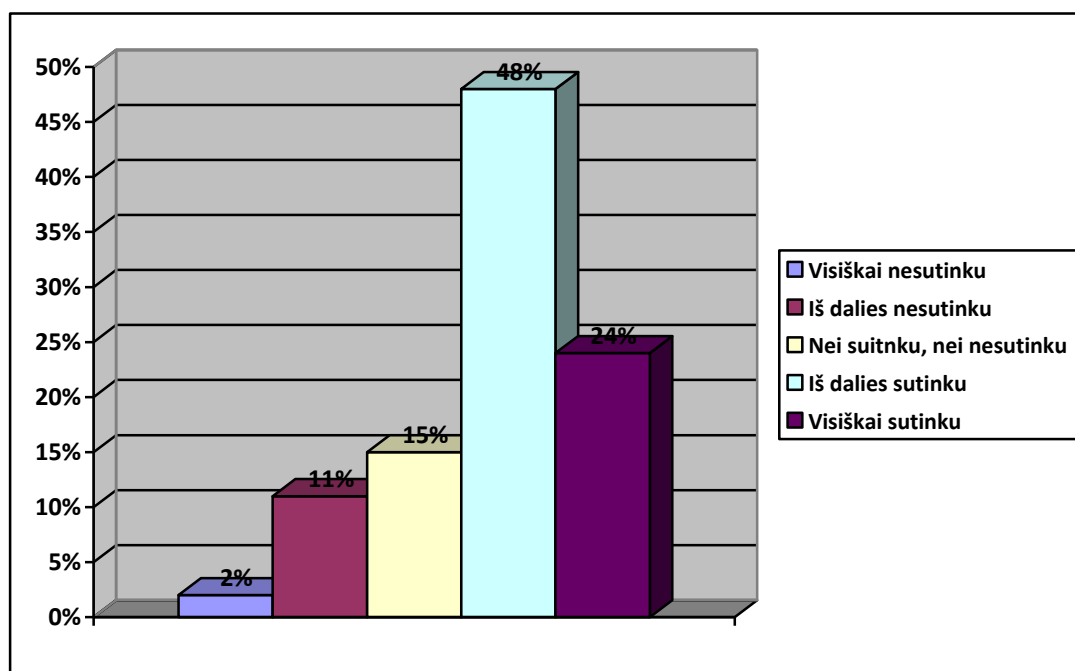
Apibendrinant darbuotojų įtraukimo į organizacijos tikslų įgyvendinimą vertinimo veiksnius, galima teigti, jog daugumai darbuotojų yra visiškai aiškūs įmonės, kurioje jie dirba tikslai, bei siekiai, tačiau šį tinkamą suvokimą dažniau įtakoja ilgametė darbo patirtis bei darbuotojams organizuojami efektyvūs seminarai bei apmokymai. Darbuotojams priimtinos įmonės vertybės, tačiau dažniau jas palankiai vertina tie respondentai, kurie teigiamai vertina

įmonės darbo atmosferą. Darbų įvertinimas valstybinėse įmonėse dažniausiai vykdomas reguliariai, tačiau dažniau vertinami ne vadovaujantys asmenys. Tyrimo metu nustatyta, jog valstybinėse įmonėse darbuotojai yra linkę įsitraukti, pasinerti į darbą taip, jog praranda laiko nuovoką, juos jų dirbamas darbas įtraukia į darbų procesus, tačiau pažymėtina, jog dažniau efektyviai įsitraukti į darbų procesus linkę tie respondentai, kuriuos tenkina jų darbo užmokestis, jie jaučia vadovo pasitikėjimą, jiems sudaromos galimybės savarankiškai priimti sprendimus.

Paskutiniu klausimų blokų siekta įvertinti darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykius (26-29 diagramos).

Pirmuoju tiriamuoju klausimu respondentų klausta, ar vadovai padeda spręsti kilusias problemas (26 diagrama).

26 diagrama. Vadovų pagalba sprendžiant problemas



Beveik pusė tyrime dalyvavusių respondentų (48 proc.) iš dalies sutiko su teiginiu, jog vadovas jiems padeda spręsti iškilusias problemas. Ženkliai mažesnė respondentų dalis (24 proc.) su šiuo teiginiu sutiko iš dalies ir tik mažiausia respondentų dalis (2 proc.) visiškai nesutiko su šiuo teiginiu.

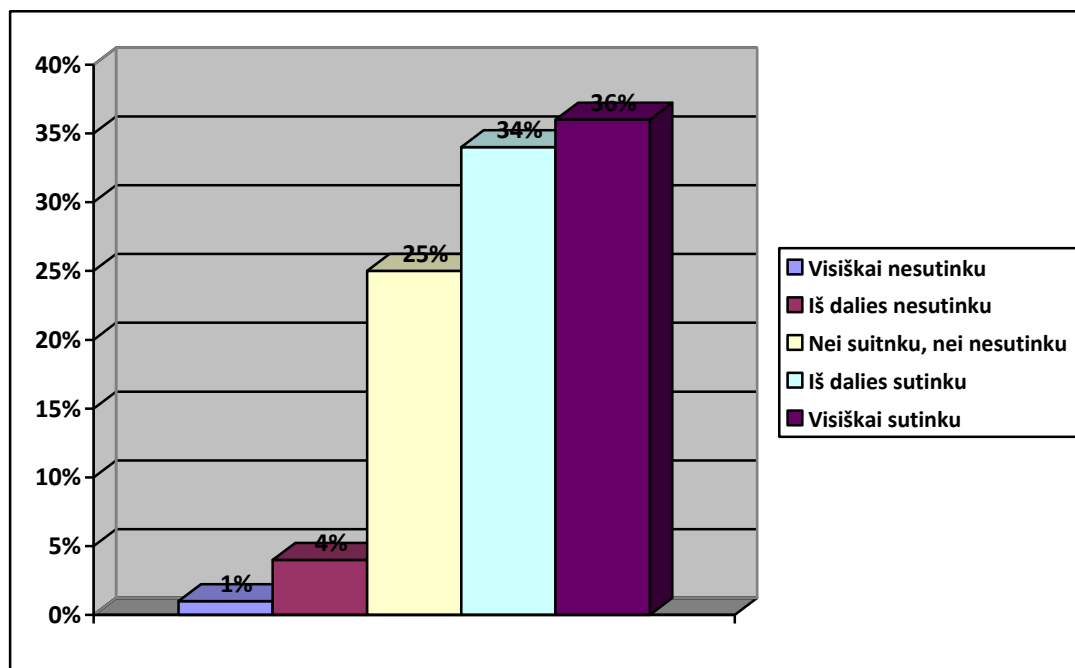
Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Tie respondentai, kurie įstaigoje dirba daugiau nei 10 metų, priešingai nei tie, kurie įstaigoje dirba 1 metus dažniau visiškai sutinka su teiginiu, jog vadovas padeda spręsti iškilusias problemas ($p=0,004 < 0,005$). Taip

pat su šiuo teiginiu visiškai sutinka tie respondentai, kurie nurodo, jog vadovas jais pasitiki ($p=0,000<0,005$).

Taigi apibendrinant galima teigti, jog valstybinių organizacijų vadovai dažniausiai linkę padėti spręsti darbuotojams iškilusias problemas. Tačiau pažymėtina, jog trumpesnį darbo laiką dirbantys darbuotojai dažniau nejaučia vadovo pagalbos sprendžiant problemas.

Toliau respondentų klausta, ar jų santykiai su vadovu yra puikūs (27 diagrama).

27 diagrama. Santykiai su vadovu



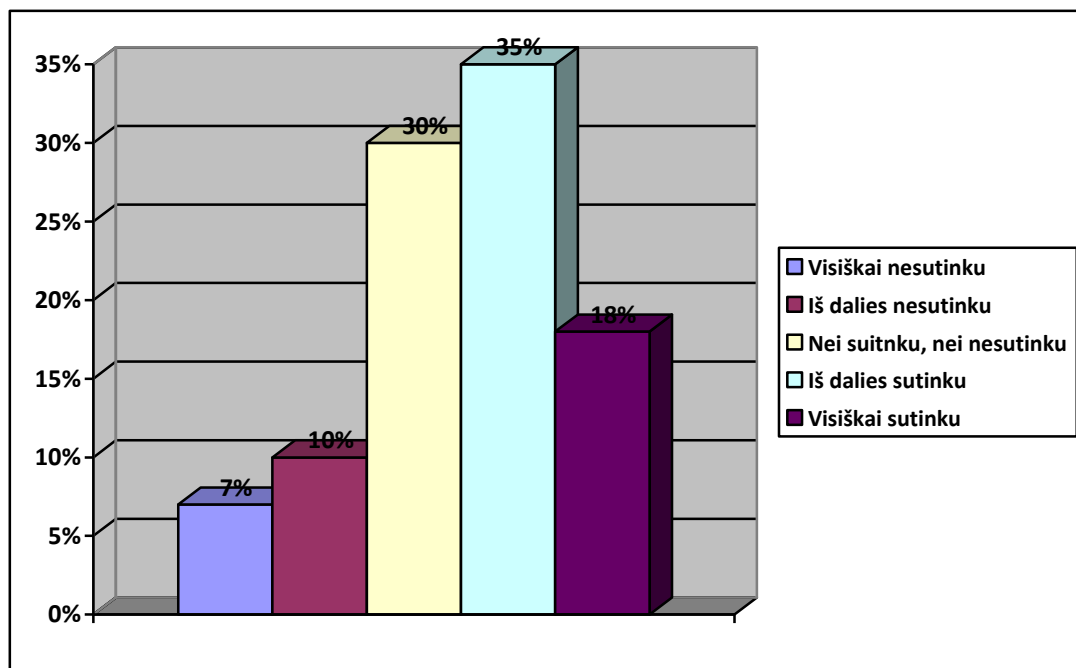
Daugiausiai tyrime dalyvavusių respondentų (36 proc.) visiškai sutiko su teiginiu, jog jų santykiai su vadovu yra puikūs, kiek mažesnė respondentų dalis (34 proc.) su šiuo teiginiu sutiko iš dalies. Ir tik mažiausia respondentų dalis (1 proc.) su šiuo teiginiu visiškai nesutiko.

Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Tai, jog santykiai su vadovu yra puikūs dažniau nurodo tie respondentai, kurie dirba Mokestinių prievolių departamente nei tie, kurie dirba Kontrolės departamente ($p=0,001<0,005$). Su šiuo teiginiu taip pat visiškai dažniau sutinka tie respondentai, kurie nurodo, jog vadovas jais pasitiki ($p=0,000<0,005$), jų dirbamas darbas juos įtraukia į darbą taip, kad jie praranda laiko nuovoką ($p=0,034<0,005$).

Taigi apibendrinant galima teigti, jog tyrime dalyvavusių respondentų santykiai su vadovu dažniausiai yra puikūs, tačiau dažniau su vadovu puikius santykius palaiko tie respondentai, kurie yra įgiję vadovo pasitikėjimą, yra įsitraukę į savo darbo procesus.

Sekančiu tyrimo klausimu respondentų klausta, ar jie jaučia, jog viršininkas vertina jų darbą (28 diagrama).

28 diagrama. Vadovo įvertinimas



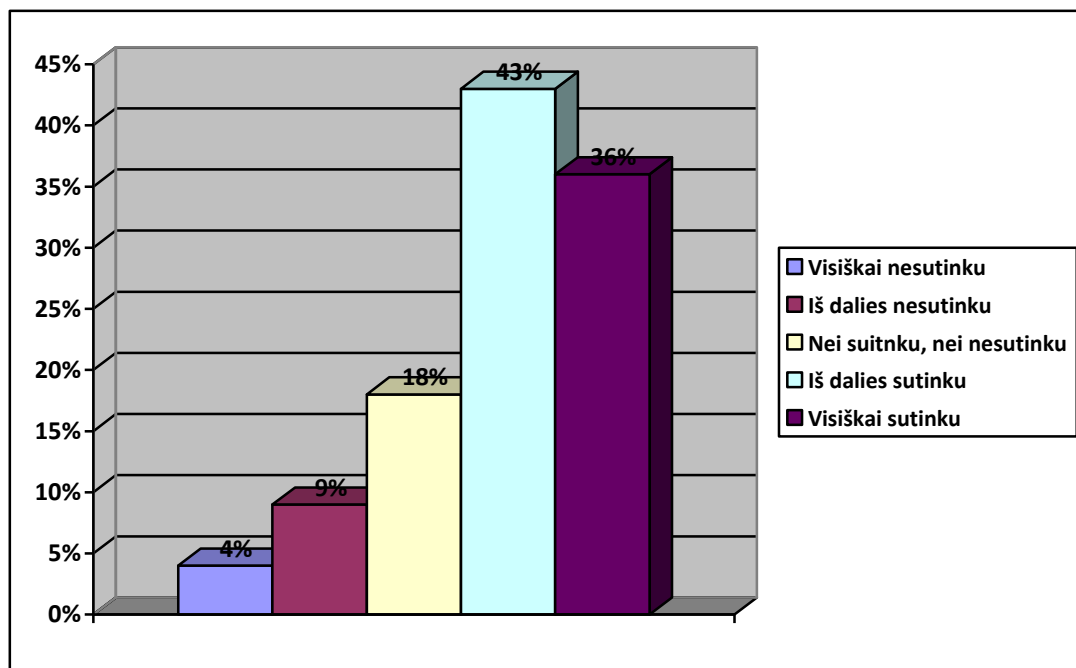
Kiek daugiau nei trečdalis tyrime dalyvavusių respondentų (35 proc.) iš dalies sutiko su teiginiu, jog vadovas juos įvertina, tačiau trečdalis respondentų (30 proc.) su šiuo teiginiu nei sutiko, nei nesutiko. Mažiausia respondentų dalis (7 proc.) nurodė, jog jie visiškai nesutinka su teiginiu, jog vadovas juos įvertina.

Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Tie respondentai, kurie įstaigoje dirba daugiau nei 10 metų priešingai nei tie, kurie dirba 1-2 metus dažniau visiškai sutinka, jog vadovas juos įvertina ($p=0,000<0,005$). Taip pat su šiuo teiginiu visiškai dažniau sutinka tie respondentai, kurie darbo atmosferą vertina gerai nei tie, kurie ją vertina blogai ($p=0,000<0,005$) bei tie, kuriems darbas teikia malonumą ir geras emocijas ($p=0,001<0,005$).

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojus vadovai dažniausiai vertina iš dalies. Tačiau dažniau vadovo vertinimo sulaukia ilgesnį laiką įmonėje dirbantys darbuotojai.

Paskutiniu tyrimo klausimu respondentų klausta, ar respondentai visada gali tikėtis vadovo patarimo (29 diagrama).

29 diagrama. Patarimai iš vadovo



Daugiausiai tyrime dalyvavusių respondentų (43 proc.) nurodė, jog jie iš dalies sutinka su teiginiu, jog gali tikėtis patarimo iš vadovo, kiek mažesnė respondentų dalis (36 proc.) visiškai sutiko su teiginiu, jog jie gali tikėtis patarimo iš vadovo ir tik mažiausia respondentų dalis (4 proc.) visiškai nesutiko su teiginiu, jog jie gali tikėtis patarimo iš vadovo.

Tyrimo metu nustatytas statistinis reikšmingumas. Tai, jog visada gali tikėtis patarimo iš vadovo, dažniau su šiuo teiginiu visiškai sutinka tie respondentai, kurie įmonėje dirba daugiau nei 10 priešingai nei tie, kurie dirba 1-2 metus ($p=0,000<0,005$), taip pat tie respondentai, kurie nurodo, jog vadovas jais pasitiki nei tie, kurie teigia, jog vadovas jais nepasitiki ($p=0,001<0,005$).

Taigi apibendrinant galima teigti, jog dažniausiai valstybinių įmonių vadovai yra linkę teikti patarimus savo pavaldiniams, tačiau dažniau tokių patarimų sulaukia ilgesnį laiko tarpą įmonėje dirbantys darbuotojai.

Apibendrinant darbuotojų ir vadovų santykių vertinimo tyrimo klausimus, galima teigti, jog vadovai dažniausiai linkę padėti spręsti problemas darbuotojams, suteikia patarimų, darbuotojų ir vadovų santykiai yra geri, vadovas linkęs vertinti darbuotojų darbą. Tačiau pažymėtina, jog mažesnę laikotarpį dirbantys darbuotojai rečiau jaučia, jog vadovas jiems yra linkęs patarti, juos vertinti, padėti spręsti iškilusias problemas.

Apibendrinant analizuoto tyrimo duomenis, remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, jog valstybinėse įmonėse darbuotojai didžiausią nepasitenkinimą jaučia darbo užmokesčio sistema. Darbuotojai nepatenkinti gaunamu darbo užmokesčiu, jų netenkina priedų mokėjimo,

kompensacijų sistema. Esama apmokėjimo sistema dažniau tenkina vadovaujantį darbą dirbančius respondentus, tuo tarpu žemesnių pareigybių darbuotojai dažniau yra visiškai nepatenkinti esama darbo užmokesčio sistema valstybinėse įmonėse. Be to, respondentų netenkina galimybių kilti karjeros laiptais sistema, dažniau šiuo metu egzistuojančia sistema valstybinėse įmonėse yra patenkinti įmonių vadovai nei žemesnių pareigybių darbuotojai.

Taip pat nedidelį darbo stažą įmonėje turintys, žemesnes pareigas užimantys respondentai dažniau yra nepatenkinti jiems organizuojamais seminarais bei mokymais. Ir nors daugumos respondentų netenkina darbo užmokesčio sistema valstybinėse įmonėse, tačiau jie darbe iš dalies patiria teigiamas emocijas, iš dalies juos tenkina darbe esanti atmosfera, darbo ir laisvalaikio balansas atitinka jų poreikius. Respondentai, dirbdami savo darbą, dažniausiai sukoncentruoja savo dėmesį į darbą ir negalvoja apie kitus dalykus, be to, darbas juos dažnai taip įtraukia, kad jie praranda laiko nuovoką, jie jaučiasi prisidedantys prie įmonės tikslų siekimo ir įgyvendinimo, jaučiasi pripažįstami savo srities žinovu. Tačiau svarbu pažymėti, jog šiuos veiksnius ypač įtakoja pasitenkinimas darbo užmokesčiu. Jei darbuotojus tenkina darbo užmokestis, darbe esanti atmosfera, tinkami santykiai su vadovu, juos tenkina organizuojami seminarai bei apmokymai, tuomet darbuotojai yra labiau linkę įsitraukti į darbo procesus, sukoncentruoti savo dėmesį tik į darbą bei dirbti taip, jog kartais prarandama laiko nuovoka. Be to, į darbo procesus aktyviau linkę įsitraukti ilgesnį laiko tarpą įmonėje dirbantys darbuotojai, be to, juos įmonių vadovai dažniau linkę vertinti, patarti jiems esant darbiniam klausimams, padėti sprendžiant problemas.

Vertinant įmonių ir vadovų santykius galima pažymėti, jog valstybinių įmonių vadovai dažniausiai linkę išklausti darbuotojų problemas, vadovas linkęs jais pasitikėti, geba pateikti aiškias užduotis ir informaciją, sudaro sąlygas darbuotojams sprendimus priimti patiems.

Taip pat pažymėtina, jog tyrimo rezultatai atskleidė, kad aukštesne saviverte pasižymi ilgesnį nei trumpesnį laiko tarpą įmonėje dirbantys darbuotojai. Trumpesnį laiko tarpą dirbantys darbuotojai dažniau nurodo, jog jie nėra pripažįstami savo srities žinovai, jie ne visada gali išsakyti problemas savo vadovui, pats vadovas nėra linkęs jais pasitikėti, darbuotojai ne visada gali savarankiškai priimti sprendimus. Be to, mažesnį darbo stažą dirbantys respondentai rečiau linkę aktyviai įsitraukti į darbų procesus, tačiau tą dažnai gali lemti tai, jog mažesnį darbo stažą turintys respondentai, neturi pakankamo pasitikėjimo iš vadovų, todėl jie nėra linkę pasitikėti savo galimybėmis, savo savivertę įmonėje jie suvokia ženkliai žemiau nei ilgesnį laiko tarpą įmonėje dirbantys darbuotojai.

Taigi apibendrinant galima daryti prielaidą, jog darbuotojų neįsitraukimą į darbų procesus, dažniausiai įtakoja nepakankama darbo užmokesčio sistema bei vadovų nepakankamas dėmesys trumpesnį laiko tarpą dirbantiems darbuotojams.

IŠVADOS

1. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog darbuotojai į darbo procesus dažniausiai linkę įsitraukti iš dalies. Tačiau labiausiai įsitraukti į darbo procesus dažniausiai linkę tie darbuotojai, kurie turi ilgesnį darbo stažą, juos tenkina darbo užmokestis, organizuojami seminarai ir apmokymai, gali savarankiškai priimti sprendimus darbų procesuose, turi vadovų pasitikėjimą atliekant darbą. Tuo tarpu nepasitenkinimas darbo užmokesčio sistema, organizuojamais seminarais, vadovo nepasitikėjimas darbuotojais dažniausiai įtakoja žemą darbuotojų įsitraukimą į darbų procesus.
2. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog didžiausia reforma siekiant, jog darbuotojai įsitrauktų į darbų procesus reikalinga darbo užmokesčio sistemoje, seminarų ir apmokymų rengimuose bei adaptuojant trumpesnį laiko tarpą dirbančius darbuotojus. Šie veiksniai dažniausiai įtakoja žemą darbuotojų savivertę, neįsitraukimą į darbų procesus, nepasitenkinimą vadovo vadovavimu, nepakankamą įmonės tikslų suvokimą.

REKOMENDACIJOS

Siekiant gerinti darbuotojų įsitraukimą į valstybinių įmonių darbo procesų įgyvendinimą, **rekomenduojama:**

- Naujai pradėjusiems dirbti darbuotojams, didinti seminarų ir apmokymų skaičių. Darbo proceso eigoje pirmus tris metus kas pusę metų vertinti darbuotojo gebėjimus, pasiekimus ir problemines sritis. Išanalizavus darbuotojo problemines sritis, kompetencijos trūkumus, įmonės personalo skyrius darbuotojui turi parinkti papildomus seminarus, apmokymus, kurie tobulintų jo trūkstamas kompetencijas;
- Įmonės vadovai turėtų skirti didesnę dėmesį naujų darbuotojų adaptacijai, jų vertinimui. Darbuotojų įsitraukimą į darbų procesus, pasitenkinimą darbo veikla ženkliai įtakoja vadovo gebėjimai padėti spręsti iškilusias problemas, patarti bei pateikti darbuotojams aiškia informacija, todėl įmonės vadovas turėtų rengti periodiškus susirinkimus tik su naujais darbuotojais ir jų metu aptarti kylančias problemas, įpareigoti kitus darbuotojus padėti spręsti iškilusias problemas naujiems darbuotojams;
- Reformuoti karjeros galimybes valstybinėse įmonėse. Tyrimo metu nustatyta, jog darbuotojų netenkina karjeros galimybės valstybinėse įmonėse. Todėl, siekiant aktyvesnio darbuotojų įsitraukimo į darbų procesus, įmonėse turėtų būti sudaromos galimybės darbuotojams kilti karjeros laiptais pagal aktyvumą teikiant pasiūlymus ir gebėjimą efektyviai spręsti iškilusias problemas. Įmonėje turėtų būti vedama darbuotojų vertinimo ir pasiekimų sistema, kurioje pagal šiuos rodiklius būtų kaupiama informacija apie darbuotojo pasiekimus ir įsitraukimą į darbų procesus;
- Vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių darbuotojų aktyvų įsitraukimą į darbų procesus, yra pasitenkinimas darbo užmokesčiu. Todėl, siekiant reformuoti darbo užmokestį bei didinti darbuotojų pasitenkinimą užmokesčio sistema, kiekvienų metų pradžioje įmonės direktorius turėtų įvertinti darbuotojų pasiekimus pagal siūlomos darbuotojų vertinimo ir pasiekimų sistemos rodiklius. Dešimtbalėje sistemoje būtų vertinami darbuotojų pateikti pasiūlymai ir jų praktiškumas ir nauda įmonei bei darbuotojų gebėjimas spręsti iškilusias problemas per praėjusius metus. Įvertinus darbuotojo rodiklius, kuo aukštesnis balų skaičius, tuo labiau jam būtų didinamas atlyginimas, be to, tokia analizė leistų išryškinti darbuotojų indėlį įmonės veikloje ir jų aktyvumą įsitraukiant į darbų procesus.

LITERATŪROS SARAŠAS

1. Adam J.S. (1963) Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Social Psychology* 67. P 422–36.
2. Atkinson, C., Crozier, S., and Lucas, R. (2013) *HR and Performance in Adult Social Care in England*, Available from: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/4A9B584C-92A4-4CCE-A9CD-046A79C8EFCF/0/HRandPerformanceinAdultSocialCareinEngland.pdf>.
3. Bandura A. (2001) Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annual Review of Psychology* 52. P. 1–26.
4. Boxall P., Haynes P., Macky, K. (2007) Employee voice and voicelessness in New Zealand', in R. Freeman, P. Boxall and P. Haynes (eds) *What Workers Say: Employee Voice in the Anglo-American Workplace*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
5. Brown, D., Principal, Hewitt A. (2014) The Future of Reward Management: From Total Reward Strategies to Smart Rewards, *Compensation and Benefits Review*, Sage Publications, Vol. 46(3), 147-151.
6. Buckingham M., Coffman C. (2005) *First, Break All The Rules*. Simon & Schuster UK.
7. Celikel Esser F. (2007). "The link between innovation performance and governance", *RC Scientific and Technical Reports*, EUR 23055 EN.
8. CIPD (2012) *Leading Culture Change. Employee Engagement and Public Service Transformation*. November. Internetinė nuoroda: https://www.cipd.co.uk/binaries/leading-culture-change-employee-engagement-and-public-service-transformation_2012.pdf.
9. Cox A., Marchington M., Suter, J. (2009) Employee involvement and participation: developing the concept of institutional embeddedness. *International Journal of Human Resource Management*, 20: 10. P. 2150–2168.
10. Diskienė D., Tamoševičienė K. (2014) Pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Informacijos mokslai*. Nr. 69. P. 89 – 102.
11. Dundon ir kiti (2004)
12. Erez M., Eén D. (2001) Introduction-trends reflected in work motivation. In *Work motivation in the context of a globalizing economy*, ed. M. Erez, U. Kleinbeck., and H. Thierry, 1–8, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
13. Eurobarometer (2011) *Innovation in Public Administration: Analytical Report*. Flash Eurobarometer Series No 305;

14. European Commission (2013) *European Public Sector Innovation Scoreboard 2013: A pilot exercise*. Report prepared by: H. Hollanders, A. Arundel and B. Buligescu, V. Peter, L. Roman, P. Simmonds, N. Es-Sadki.
15. Garavan T.N., O'Donnell D., McGuire D., Watson S. (2007) Exploring perspectives on human resource development: an introduction. *Advances in Developing Human Resources* 9, Nr. 1. P. 3–10.
16. Heathfield S. M. (2015) Employee Involvement. Definition and Examples of How to Involve Employees. http://humanresources.about.com/od/glossary/a/employee_inv.htm.
17. Heathfield M. (2014) The Credo of an Empowering Manager. December. <http://humanresources.about.com/od/managementandleadership/tp/empowerment.htm>.
18. Heil, G., Stephens D.D., Bennis W.G. (2000) *Douglas McGregor, revisited: managing the human side of the enterprise*. New York: John Wiley.
19. Heneman, R. L., Coyne, E. E. (2007) *Implementing Total Rewards Strategies*. SHRM Foundation. Available from: <https://www.shrm.org/hrdisciplines/benefits/Documents/07RewardsStratReport.pdf>.
20. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. (1959) *The motivation to work*. 2nd ed. New York: John Wiley.
21. Lekiqi B. (2012) Employer and Workplace – Their Impact on Human Resource Motivation For Work. *Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Vol. XIV (2)*.
22. Kantane I., Sloka B. irkiti (2015) Expectations by Employers on Skills, Knowledge and Attitudes of Employees. *European Integration Studies*. January. P. 224 – 233.
23. Lavelle J., Gunnigle P., McDonnell A. (2010) Patterning employee voice in multinational companies. *Human Relations*, 63: 3. P. 395–418.
24. Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros departamentas (2015) *Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma? Internetinė nuoroda: file:///C:/Users/ACER/Downloads/Inovatyvus%20vie%C5%A1asis%20sektorius.pdf*.
25. Liukaitytė G. (2014) “Lean” – valstybinėms institucijoms. Internetinė nuoroda: <http://lean.lt/lean-valstybinems-institucijoms/>.
26. Locke E.A. (1975) Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology* 26. P 457– 80
27. Marchington M. (2015) Analysing the forces shaping employee involvement and participation (EIP) at organisation level in liberal market economies (LMEs). *Human Resource Management Journal*. January 1 Nr. 25. P. 1- 18.
28. Marchington M., Suter J. (2013) Where informality really matters: patterns of employee involvement and participation in a non-union firm. *Industrial Relations*, 52: S1. P 284–313.

29. Maslow A.H. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review* 50. P 370–96.
30. McClelland D.C. (1961) *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
31. Pivoras, S., R. Civinskas ir E. Buckienė (2014). Valstybės tarnybos sistemos tobulinimas Lietuvoje: pasirinkimai, požūriai, sandėriai. *Versus Aureus*. P. 34 – 39.
32. Rusteika A. (2014) Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema – laikas pokyčiams! Valstybės tarnybos aktualijos 2014 m. Kovas. Valstybės tarnybos departamentas.
33. Suma S., Lesha J. (2013) Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Case of Shkodra Municipality. *European Scientific Journal*. Vol. 9, No. 17. June. Internetinė prieiga: <http://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/1156/1172>.
34. Strauss G. (1998) Participation works – if conditions are appropriate, in F. Heller, E. Pusic, G. Strauss and B. Wilpert (eds) *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford: Oxford University Press.
35. Tajfel H. (1978) Social categorization, social identity, and social comparison. In *Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations*. UK: Academic Press. P. 61–76.
36. Tannenbaum R., Schmidt, W. (1958) How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36. P. 95-101.
37. Townsend K., Wilkinson A., Burgess J. (2012) Filling the gaps: patterns of formal and informal participation. *Economic and Industrial Democracy*, 34: 2. P. 337–354.
38. VDU (2011) Lietuvos valstybės tarnybos reforma gero administravimo (dalyvaujamojo valdymo) perspektyvoje. Internetinė nuoroda: <http://pvt.vdu.lt/lt/node/198>.
39. Visionary Analytics (2013) Teminė apžvalga: įtrauki ir besimokanti visuomenė. Parengė Simonas Gaušas. P. 35 – 37. Internetinė nuoroda: http://www.sumani2020.lt/documents/tyrimai_ir_ataskaitos/sumani2020_tyrimai_ir_ataskaitos_6.pdf.
40. Visockytė E. (2012) Lietuvos valstybės tarnybos reformos poreikis valstybės tarnautojų požūriui. VDU. Viešoji politika ir administravimas. T. 11, Nr. 3. P. 488 – 501.
41. Vroom V.H. (1964) *Work and motivation*. New York: Wiley.
42. Won, J., Hewitt, A., Hein, P. (2013) *Employee Benefits in a Total Rewards Framework, Benefits Quarterly*. First quarter.
43. Wright, A. (2010) Culture and Compensation – Unpicking the Intricate Relationship between Reward and Organizational Culture, *Wiley InterScience*, 189-202.
44. Wright, A. (2013) The factors impacting flex design, *Employee benefits*, 3 September.

PRIEDAI

Klausimyno struktūra

Veiksnių grupė	Klausimas
Darbo užmokestis	8.6; 8.12; 8.14; 8.15.
Motyvuojanti darbo aplinka	8.1; 8.9; 8.10; 8.11; 8.13; 8.26.
Darbuotojo reikšmingumo įvertinimas	8.5; 8.7; 8.16; 8.20; 8.21; 8.22.
Darbuotojo įtraukimas į organizacijos tikslų įgyvendinimą	8.2; 8.4; 8.19; 8.23; 8.24; 8.25.
Gerai darbuotojo ir vadovo tarpusavio santykiai	8.3; 8.8; 8.17; 8.18.

Gerb. respondentai, esu KTU Ekonomikos ir Verslo fakulteto, magistrantūros antrojo kurso studentas. Rašau baigiamąjį darbą tema: „Darbuotojų įsitraukimo didinimas valstybinėje įmonėje“. Būsiu jums labai dėkingas, jei skirsite truputį savo laiko ir atsakysite į anketos klausimus. Anketa anoniminė, konfidencialumas garantuojamas. Anketos atsakymai bus panaudoti tik mokslinio tyrimo tikslais.

1. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius:

- Iki 25 m
- 26 – 30 m
- 31 – 40 m
- 41 – 50 m
- 51 – 60 m
- Daugiau nei 60 m.

3. Jūsų išsilavinimas:

- Pradinis
- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Nebaigta aukštasis

4. Jūsų bendro stažo trukmė:

- Iki 5 m.
- 6-10 m.
- 11-15 m.
- 16-20 m.

- Daugiau nei 20 m.

5. Jūs dirbate:

- Administravimo ir personalo skyriuje
- Kontrolės departamente
- Mokestinių prievolių departamente

6. Jūsų darbo trukmė šioje institucijoje:

- 1-2 m.
- 3-5 m.
- 6-10 m
- Daugiau nei 10 m.

7. Jūsų pareigos:

- Vadovaujantis (įvairaus lygio vadovai)
- Vyr. specialistas
- Vyresn. specialistas
- Specialistas
- Darbininkas

8. Perskaitykite žemiau pateiktus teiginius ir juos įvertinkite pasirinkdami skaičių: 1 – visiškai nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Teiginys	1	2	3	4	5
8.1. Darbas man teikia malonumą bei geras emocijas					
8.2. Man suprantami mano įstaigos tikslai					
8.3. Vadovai padeda spręsti kilusias problemas					
8.4. Įstaigoje puoselėjamos vertybės man yra priimtinos					
8.5. Aš prisidedu prie savo įmonės nustatytų tikslų įgyvendinimo					
8.6. Mane tenkina mano atlyginimas					
8.7. Esu savo darbe pripažįstamas kaip savo srities žinovas					
8.8. Mano santykiai su vadovu puikūs					
8.9. Turiu galimybę kilti karjeros laiptais					
8.10. Mane tenkina darbo atmosfera					
8.11. Mane tenkina darbo – laisvalaikio balansas					
8.12. Mane tenkina priedai prie atlyginimo					

8.13. Mane tenkina organizuojami seminarai, apmokymai					
8.14. Gaunu kompensacijas už patirtas išlaidas darbe					
8.15. Man reguliariai yra keliamas atlyginimas					
8.16. Galiu išsakyti kilusias problemas savo viršininkui					
8.17. Jaučiu, kad viršininkas įvertina mano darbą					
8.18. Visada galiu tikėtis vadovo patarimo					
8.19. Darbo tikslai ir siekiai yra aiškūs					
8.20. Vadovas manimi pasitiki					
8.21. Gaunu visą reikiamą informaciją iš vadovo					
8.22. Vadovai suteikia galimybę dalį sprendimų priimti pačiam(-iai)					
8.23. Nuolatos yra atliekami darbu įvertinimai					
8.24. Kartais taip įsitraukiu į savo darbą, kad pasimetu laike					
8.25. Šis darbas visiškai įtraukiantis, aš visiškai pasinėręs (-us) į jį					
8.26. Mano mintys kažkur klaidžioja, galvoju apie kitus dalykus kai dirbu					

Ačiū už atsakymus!