KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

GRETA KUNCEVIČIŪTĖ

DARBO EFEKTYVUMO VIEŠOJO SEKTORIAUS ĮSTAIGOSE VERTINIMAS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė doc. Akvilė Čibinskienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

DARBO EFEKTYVUMO VIEŠOJO SEKTORIAUS ĮSTAIGOSE VERTINIMAS

VERSLO EKONOMIKA (621L17001)

MAGISTRO DARBAS

Studentė ….....
Greta Kuncevičiūtė, V MVE-5a
2017 m. gegužės 15 d.

Vadovė.....
doc. Akvilė Čibinskienė
20.....m. .....

Recenzentė .....
prof. habil. dr. Žaneta Simanavičienė
20.....m. .....

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Greta Kuncevičiūtė

Verslo ekonomika, 621L17001

Baigiamojo magistro darbo „Darbo efektyvumo viešojo sektoriaus įstaigose vertinimas“

AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 gegužės

_____ . _____ _____ .

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Gretos Kuncevičiūtės** baigiamasis magistro darbas tema „Darbo efektyvumo viešojo sektoriaus įstaigose vertinimas“ 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 mokėjusi.

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

_____ _____

(vardą ir pavardę įrašyti ranka) *(parašas)*

Kuncevičiūtė, Greta. Evaluation of Labour Efficiency in Public Sector Organizations. Master's Final Thesis in Business Economics Programme 621L17001. Supervisor doc. A. Čibinskienė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 04S Economics

Key words: Labour Efficiency, Evaluation, Public Sector, Organizations.

Kaunas, 2017. 61 p.

SUMMARY

Work effectiveness is influenced by many various factors, which can be measured through either financial or non-financial indexes or their groups. However effectiveness of public sector institution work force, compared to private sector, is a unique process, which can not be expressed by a financial meaning (Puškorius, Raipa, 2002). Society is raising requirements to public sector institutions service quality and their operations, therefore exceptionally crucial goals are becoming the optimization of work processes, improving motivation of work force, investigation of client demands and changes in the institution environment. Despite the amount of regards towards the motivation improvement of the work force in the public sector, that the development and promotion of the human resources are the one of the ways to solve problems of the effectiveness in public sector, but there are no solid system on how to monitor what motivational means were used and their influence on the effectiveness on public sector's institutions.

Work subject – the measurement of work effectiveness in public sector institutions. Work goal – to measure the effectiveness of public sector institutions personnel, determining their motivation and its influence on their work effectiveness.

Survey, which was done in pursuance to measure the motivation and means used to improve it and what influence it had on the effectiveness of the personnel, allowed to conclude that most of the public sector personnel motivation and work effectiveness are mediocre. Both monetary and non-monetary motivational measures are essential to them and their work effectiveness. Most monetary and non-monetary motivational measures are rarely applied in the public sector. There is a weak negative statistically significant link between frequency of non-monetary motivational measurements application and personnel work effectiveness. This means, that the more often non-monetary motivational means are applied, the greater work effectiveness of personnel. By increasing personnel salary by around 50 percent, it can be expected to increase the work effectiveness by around 47,68 percent.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 6
LENTELIŲ SĄRAŠAS 7
ĮVADAS 8
1. MOTYVACIJOS IR MOTYVAVIMO, KAIP DARBO EFEKTYVUMO VEIKSNIO, PROBLEMATIKA 10
1.1. Motyvacijos ir motyvavimo, kaip darbo efektyvumo veiksnio, poveikio darbo efektyvumui viešojo sektoriaus įstaigose analizė 10
1.2. Motyvacijos ir motyvavimo reikšmė viešojo sektoriaus įstaigose 11
2. DARBO EFEKTYVUMO, MOTYVACIJOS BEI MOTYVAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI IR JŲ VERTINIMAS 18
2.1. Darbo efektyvumo samprata 18
2.2. Darbo efektyvumo vertinimas 19
2.3. Motyvacijos samprata 21
2.4. Pagrindinės motyvacijos teorijos 25
2.4.1. Poreikių teorijos 25
2.4.2. Proceso teorijos 29
2.5. Motyvavimo samprata 33
2.6. Motyvavimo priemonės, jų klasifikacija ir vertinimas 34
2.7. Personalo motyvacijos ir motyvavimo sąsajos su darbo efektyvumu 39
3. VIEŠOJO SEKTORIAUS ĮSTAIGŲ PERSONALO DARBO EFEKTYVUMO, NUSTATANT MOTYVACIJOS IR MOTYVACINIŲ VEIKSNIŲ POVEIKĮ JŲ DARBO EFEKTYVUMUI, TYRIMO METODOLOGIJA 41
3.1. Tyrimo metodika 41
3.2. Tyrimo eigos analizė 42
3.3. Motyvacijos ir motyvavimo poveikio darbo efektyvumui viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojams tyrimo rezultatų analizė ir diskusija 43
3.3.1. Demografinis tiriamųjų profilis 43
3.3.2.Viešojo sektoriaus įstaigų personalo darbo efektyvumo, nustatant motyvacijos ir motyvacinių veiksnių poveikį jų darbo efektyvumui, analizė 44
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS 55
LITERATŪRA 57
PRIEDAI 61

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Viešojo sektoriaus darbuotojų skaičiaus pokytis 2010-2016 m., tūkst.....13
2 pav. „M“ biudžetinės įstaigos darbuotojų ir darbo užmokesčio fondo pokytis 2011-2016 m...14
3 pav. Motyvacijos samprata.....23
4 pav. A. Maslow poreikių hierarchija.....25
5 pav. V. Vroom lūkesčių teorijos grafinis vaizdavimas.....30
6 pav. W. Porter ir E. Lower lūkesčių teorijos modelis.....31
7 pav. Atlygis ir indėlis.....33
8 pav. Aktyvinimo priemonių skirstymas.....36
9 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį…….43
10 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal įgytą išsialvinimą…….……..……..43
11 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas dabartinėje darbovietėje……44
12 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo efektyvumo lygį.....45
13 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal motyvacijos lygį…….……..46
14 pav. Tiriamųjų nuomonės pasiskirstymas apie skirtingų piniginių motyvavimo priemonių svarbą.....47
15 pav. Tiriamųjų nuomonės pasiskirstymas apie skirtingų nepiniginių motyvavimo priemonių svarbą.....48
16 pav. Piniginių motyvavimo priemonių pasiskirstymas pagal jų taikymo dažnumą.....49
17 pav. Nepiniginių motyvavimo priemonių pasiskirstymas pagal jų taikymo dažnumą.....50
18 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal tai, ar įstaigoje taikomos motyvavimo priemonės padeda Jiems efektyviau dirbti.....52
19 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal tai, kiek procentų padidintas atlyginimas paskatintų juos efektyviau dirbi.....53
20 pav. Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, koks atlyginimo padidinimo būdas būtų naudingiausiais jų darbo efektyvumui.....54

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Darbo motyvacijos matavimo įrankiai.....23
2 lentelė. F. Herzberg higieniniai veiksniai ir motyavtoriai.....28
3 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonės.....35
4 lentelė. Motyvavimo būdų ir priemonių klasifikacija.....37
5 lentelė. Darbuotojų motyvacijos ir darbo efektyvumo sąsajų vertinimas.....46
6 lentelė. Piniginių motyvavimo priemonių poveikis darbuotojų darbo efektyvumui.....51
7 lentelė. Nepiniginių motyvavimo priemonių poveikis darbuotojų darbo efektyvumui.....52

ĮVADAS

Šiuolaikiniame pasaulyje, kuriame nuolat vyksta ekonominiai, socialiniai ir kiti pokyčiai, viešojo ir privataus sektoriaus įstaigos susiduria su vis daugiau iššūkių vystant ir tobulinant savo veiklą ir valdymą, siekiant kokybinių pokyčių. Valstybės politikos ir ekonomikos vystymasis yra stipriai priklausomas nuo vyriausybės ir viešojo sektoriaus gebėjimo planuoti ir priimti veiksmingus ir efektyvius sprendimus. Tačiau yra susiformavusi nuomonė, jog viešojo sektoriaus darbuotojai dirba neefektyviai, jiems stinga motyvacijos siekti aukštesnių ir efektyvesnių profesinių rezultatų. (Vaisvalavičiūtė, 2009b). Būtent šios priežastys skatina analizuoti viešojo sektoriaus darbuotojų darbo efektyvumą ir motyvacijos bei motyvavimo poveikį jam.s

Temos aktualumas. Darbo efektyvumą veikia daug ir įvairių veiksnių, kurie gali būti vertinami pasitelkiant tiek finansinius, tiek nefinansinius rodiklius ar jų grupes. Tačiau viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų darbo efektyvumo vertinimas, lyginant su vertinimu privačiame sektoriuje, yra unikalus procesas, kuris dažniausiai negali būti išreiškiamas pinigine išraiška (Puškorius, Raipa, 2002). Visuomenė kelia vis aukštesnius reikalavimus viešojo sektoriaus įstaigų veiklai ir paslaugų kokybei, todėl ypatingai svarbiais tikslais tampa operatyvių darbo proceso struktūrizavimo pokyčių siekimas, įstaigų aplinkos pokyčius bei klientų poreikius tyrimas ir darbuotojų motyvacijos stiprinimas. Nepaisant to, kad vis dažniau kalbama apie motyvacijos svarbą viešajame sektoriuje ir apie tai, jog žmogiškųjų išteklių plėtra ir skatinimas yra vienas iš būdų spręsti viešojo sektoriaus įstaigų efektyvumo problemas, vis dar nėra sukurtos vieningos sistemos, kaip įvertinti motyvavimo priemones, motyvaciją ir jų įtaką viešojo sektoriaus veiklos efektyvumui.

Problema gali būti išreiškiama klausimu: kaip vertinti darbo efektyvumą viešojo sektoriaus įstaigose nustatant motyvacijos ir motyvacinių veiksnių poveikį darbo efektyvumui?

Tyrimo objektas – darbo efektyvumas viešojo sektoriaus įstaigose.

Tyrimo tikslas – įvertinti viešojo sektoriaus įstaigų personalo darbo efektyvumą nustatant motyvacijos ir motyvacinių veiksnių poveikį jų darbo efektyvumui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti motyvacijos ir motyvavimo, kaip darbo efektyvumo veiksnio, problematiką;
2. Apibrėžti darbo efektyvumo sampratą ir jo vertinimą;
3. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apie motyvacijos, motyvavimo sampratas, jų klasifikaciją bei vertinimą;
4. Atskleisti motyvacijos ir motyvavimo sąsajas su darbo efektyvumu;
5. Suformuoti viešojo sektoriaus įstaigos darbo efektyvumo vertinimo modelį ir atlikti tyrimą nustatant motyvacijos ir motyvavimo priemonių poveikį darbo efektyvumui.

Tyrimo metodai. Sisteminė, lyginamoji ir loginė mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, naudojant klausimyną, statistinė kiekybinių duomenų analizė, empirinis tyrimas, naudojant išorinių antrinių duomenų sisteminę analizę.

1. MOTYVACIJOS IR MOTYVAVIMO, KAIP DARBO EFEKTYVUMO VEIKSNIO, PROBLEMATIKA

1.1. Motyvacijos ir motyvavimo, kaip darbo efektyvumo veiksnio, poveikio darbo efektyvumui viešojo sektoriaus įstaigose analizė

Viešojo sektoriaus efektyvumo vertinimas paremtas „gausybe paradigmų, teorijų, modelių, siūlančių „savajį“ efektyvios viešojo sektoriaus veiklos vertinimo konceptą“ (Puškorius, Raipa, 2002). Tačiau viešojo sektoriaus efektyvumo vertinimą reikėtų suprasti kaip racionalų išteklių panaudojimą ir pozityvų organizacinės kultūros įtvirtinimą, kadangi veiklos vertinimo kriterijai yra visiškai skirtingi nei privačiame sektoriuje, nes paslaugų kokybė nėra vertinama pinigine išraiška. (Puškorius, Raipa, 2002).

Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą galima vertinti pasitelkiant įvairius metodus ir technikas, kurie yra orientuoti į darbo bei vadybos proceso ir darbuotojų elgsenos pokyčius. Pirmuoju atveju turėtų būti siekiama operatyvių darbo proceso struktūrizavimo pokyčių, antruoju atveju – atsižvelgti į darbuotojų poreikius ir stiprinti jų motyvaciją, trečiuoju – tirti organizacijos aplinkos pokyčius bei klientų poreikius. Visuomenė kelia vis aukštesnius reikalavimus viešojo sektoriaus veiklos formoms, institucijų veiklai, paslaugų kokybei, todėl ypač svarbiais kriterijais tampa viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiai. (Puškorius, Raipa, 2002). Kaip ir buvo minėta anksčiau, viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas yra specifinis, todėl pastarojo vertinimas yra siejamas su finansiniais, technologiniais/informaciniais ir žmogiškųjų išteklių valdymo kriterijais.

Daugelyje valstybių žmogiškųjų išteklių valdymas ir motyvacijos teorijos nuolat analizuojamos siekiant jas kuo efektyviau pritaikyti privačiame sektoriuje, kai tuo tarpu viešasis sektorius žmogiškųjų išteklių valdymui, motyvacijai, motyvavimo priemonėms, galinčioms turėti įtakos darbo efektyvumui, skiria nepakankamai dėmesio. Remiantis Vaisvalavičiūtės (2009a) nuomone, įstaigos susidurė su būtinybe „dirbti ir išlikti konkurencingomis rinkos sąlygomis bei optimizuoti išteklius, tarp jų – ir žmogiškąjį potencialą, privertė viešojo sektoriaus institucijų vadovus iš naujo pažvelgti į savo darbuotojus, jų motyvaciją, pasitenkinimą darbu, egzistuojančią atlygio, skatinimo sistemą ir pan.“. Pasaulyje atlikti viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos tyrimai atskleidžia, jog motyvacija tiesiogiai siejasi su efektyvumu ir veiklos kokybe, atsidavimu ir tarnavimu visuomenei, tačiau vis dar nėra aišku, kokie motyvai yra svarbiausi siekiant viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo.

Nors Lietuvos mokslininkai (Palidauskaitė, 2007, 2008; Marcinkevičiūtė, 2005, 2006; Raguckienė, 2012; Vaisvalavičiūtė, 2009) vis dažniau pabrėžia viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos svarbą, tačiau mokslinių tyrimų šia tema atlikta vis dar nedaug, juolab, užsienio mokslininkai nenagrinėja, kaip motyvacija ir motyvavimo priemonės gali veikti Lietuvos viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą. Morkevičius (2013), atlikęs Lietuvos viešojo ir privačiojo sektoriaus

darbuotojų darbo sąlygų vertinimą, pastebėjo, jog „nagrinėjant viešojo ir privačiojo sektoriaus darbuotojų pasitenkinimą darbu dažniausiai daroma bendra išvada: mažiau pasitenkinama darbu viešajame sektoriuje“, tačiau priežastys ar išvados, kas turi įtakos viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijai dirbti efektyviau, vis dar nepateiktos.

Raguckienė (2012) teigia, jog pastaruoju metu pastebimas didesnis valdžios atstovų ir mokslininkų dėmesys viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo klausimams, tačiau vis dar nėra „išsamios Lietuvos valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos teisinio reglamentavimo analizės“. Lietuvoje viešojo sektoriaus tarnautojų tarnybos modelį, jo reguliavimo, organizavimo principus, tarnautojų statusą ir motyvavimo ypatumus reglamentuoja LR Valstybės tarnybos įstatymas, kuriame, analizuojant motyvaciją ir motyvavimo priemones, daugiausiai dėmesio skiriama materialinėms motyvavimo priemonėms, po jų seka kai kurios psichologinių ir socialinių poreikių tenkinimo priemonės – karjeros, veiklos vertinimo, mokymosi, kvalifikacijos kėlimo. Tačiau įstatyme nenustatyta vieninga, sisteminga motyvavimo priemonių klasifikacija, o kai kurios motyvavimo priemonės aprašomos labai abstrakčiai.

Motyvacijos ir darbo efektyvumo tyrimai taip pat yra svarbūs siekiant įgyvendinti valstybės tarnybos reformų tikslus – modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą formuojant profesionalią ir stabilią viešojo sektoriaus darbo jėgą, kuri atitiktų Europos Sąjungos keliamus reikalavimus. Vienas iš būdų spręsti viešųjų institucijų efektyvumo problemas yra žmogiškųjų išteklių plėtra ir skatinimas, kuris yra paremtas tinkamu darbuotojų motyvavimu. Nuolat vykdomi „valstybės tarnautojų vertybių ir motyvacijos tyrimai, lyginamieji tyrimai, įtraukiant privataus ir nevyriausybinio sektorių darbuotojus“ gali pagerinti viešojo sektoriaus įstaigų veiklą (Palidauskaitė, Segalovičienė, 2008).

1.2. Motyvacijos ir motyvavimo reikšmė viešojo sektoriaus įstaigose

Tiek valstybinėms, tiek privačioms įmonėms darbuotojų motyvacija yra labai svarbi – produktyvus darbas kuria teigiamą pačios įstaigos ir patrauklų darbo vietos įvaizdį, darbuotojas siekia išlaikyti darbo vietą dėl garantuotų pajamų ir užimtumo, o visa tai lemia stabilų ekonomikos vystymąsis visame regione ir valstybėje (Viningienė, 2011). Lietuvoje situacija viešajame sektoriuje yra kur kas prastesnė nei kitose Europos šalyse: „į vieną valstybės tarnautojo vietą pretenduoja mažiau nei 5 žmonės, vos keli procentai tėvų norėtų, jog jų vaikai rinktųsi šią specialybę ir valstybės tarnautojų kaita nuolat mažėja: 1996 m. jų kaita sudarė apie 30 proc., 2006 m. – tik apie 8-10 proc.“ Viešasis sektorius nesugeba atsinaujinti ir prisitaikyti prie besikeičiančių visuomenės poreikių, o tam įtakos turi šio sektoriaus darbuotojų motyvacija (Kaunaitė, Merkytė, 2015).

Motyvuoti darbuotojai yra profesionalesni, efektyvesni, geriau dirba bei mokosi nei nemotyvuoti darbuotojai. Darbuotojų motyvacija yra ypač aktuali sprendžiant viešojo sektoriaus įstaigų efektyvumo problemas, kadangi pastarosios dažniausiai kyla dėl nepakankamo žmogiškųjų išteklių plėtojimo ir

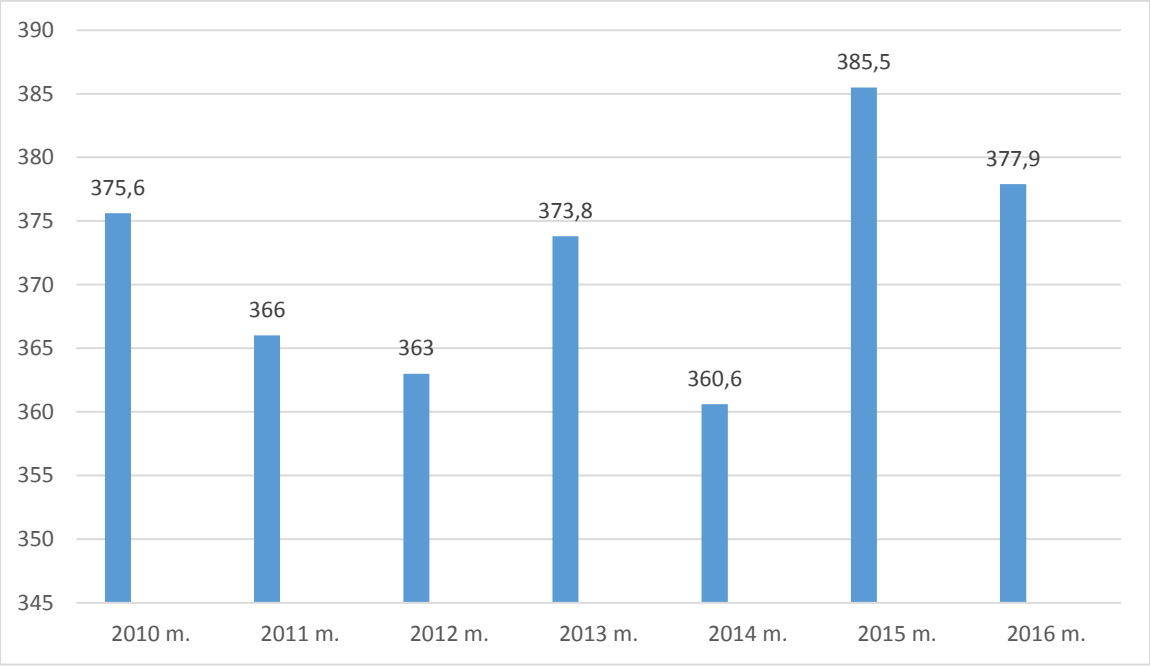
skatinimo, o šio sektoriaus darbuotojų motyvacija pastaruoju metu įvardijama kaip „vienas iš aktualiausių viešojo administravimo ir viešosios vadybos klausimų“. Dar dvidešimtame amžiuje mokslininkai (G. A. Brewer, S. C. Selden, R. Facer) teigė, jog „valstybės tarnybos motyvacija svarbi ne tik patiems tarnautojams, bet taip pat daro įtaką veiklos produktyvumui, vadybinei praktikai, atskaitomybei ir pasitikėjimui valdžia (Palidauskaitė, 2008, p. 7), valstybės tarnautojų motyvacija tiesiogiai siejasi su jų veiklos kokybe ir produktyvumu, atsidavimu darbui ir tarnavimui visuomenės interesams (Vaisvalavičiūtė, 2009).

Valstybės gyventojai kreipdamiesi į viešojo sektoriaus įstaigą, visų pirma susiduria su valstybės tarnautojais, bet ne valdžios atstovais, dėl to darbuotojams tenka didelė užduotis „reprezentuoti ne tik savo įstaigą, bet ir apskritai valstybės valdymą, pagal asmenų aptarnavimo kokybę sprendžiama ir apie valdymo kokybę“ (Židonis, 2009, p. 89), suformuojamas bendras įstaigos įvaizdis, todėl labai svarbu, jog darbuotojai savo darbą ne tik profesionaliai atliktų, bet ir būtų motyvuoti siekti kuo aukštesnių rezultatų (Židonis, 2009).

Valstybinių įstaigų veiklą reglamentuoja valstybės institucijų patvirtinti norminiai dokumentai, kurie apibrėžia ne tik finansų valdymą ar darbo tvarką, kitą formalią veiklą, tačiau ir sukuria tam tikrą aplinką, kurioje galima taikyti ne visas motyvavimo sistemas. Biudžetinėse įstaigose susiduriama su pagrindine kliūtimi taikant klasikines motyvavimo sistemas – teisiniu veiklos reglamentavimu, kuris prasideda nuo pareigybių sąrašo tvirtinimo iki darbo užmokesčio ar priedų apskaičiavimo. Negalima teigti, jog vien tik finansinių poreikių patenkinimas yra svarbiausias biudžetinių darbuotojų motyvatorius, saviraiška ar pripažinimas taip pat yra nemažiau svarbūs, tačiau net jeigu įstaiga ir sukuria visą motyvavimo priemonių rinkinį, dažniausiai susiduria su ekonomine realybe ir netenka gero specialisto ar nepritraukia kito aukštos kvalifikacijos darbuotojo (Mažonas, 2012).

Biudžetinėse įstaigose darbuotojų pareiginis atlyginimas didele dalimi priklauso nuo tarnybos stažo, kvalifikacinės kategorijos ir pan., todėl šių įstaigų darbuotojai yra suinteresuoti tobulėti ir kelti kvalifikaciją. Tačiau kai kurių biudžetinių įstaigų darbuotojų darbo atlygis vis dar yra mažesnis už atitinkamos kvalifikacijos darbuotojų atlyginimus versle ar kitų šalių valstybinėse institucijose. Jauni specialistai rečiau renkasi darbo vietą valstybinėje institucijoje dėl nepatrauklaus atlyginimo. O tai nulemia ir personalo senėjimo problemą, nes jaunieji specialistai, įgavę žinių ir profesinės patirties, pereina į privatų sektorių (Levanaitė, Raubickas, 2010). Dažnai jauni perspektyvus specialistai darbą viešajame sektoriuje „vertina tik kaip pasirengimą karjerai privačiame sektoriuje, įgyta darbo patirtis valstybės tarnyboje gali būti traktuojama kaip tam tikras pretendento pranašumas“ (Palidauskaitė, 2008).

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis (2017), 2016 metais Lietuvoje užimtų (dirbančių) gyventojų skaičius siekė kiek daugiau nei 1,3 mln. (lyginant su 2015 metais – padidėjo 2 proc.), iš kurių apie trečdalis darbuotojų dirbo viešajame sektoriuje (žr. 1 pav.).



1 pav. Viešojo sektoriaus darbuotojų skaičiaus pokytis 2010-2016 m., tūkst. (Lietuvos statistikos departamentas, 2017)

Darbuotojų, dirbančių privačiame sektoriuje, 2010-2016 m. skaičius buvo pakankamai stabilus, nors 2011-2012 metais ir 2014 metais buvo stebimas žymesnis skaičiaus sumažėjimas, 2011-2012 metų skaičiaus sumažėjimas įvyko dėl finansų krizės laikotarpio, 2014 metų sumažėjimas siejamas su Lietuvos pirmininkavimo ES Tarybai laikotarpio pabaiga ir nutrūkusiomis terminuotomis sutartimis su darbuotojais, kurios buvo sudarytos papildomoms funkcijoms atlikti.

Reikia pažymėti, jog vien viešojo sektoriaus darbuotojų skaičiaus pokytis negali būti kriterijumi vertinant veiklos efektyvumą, tačiau nors valstybinės institucijos ir kuria pridėtinę vertę, visgi ne viešojo sektoriaus darbuotojų skaičius, bet jų kvalifikacija ir kompetencija, motyvacija, vadybiniai gebėjimai, darbuotojų funkcijų dubliavimo panaikinimas lemia viešojo sektoriaus kokybę (Oficialiosios statistikos portalas, 2017).

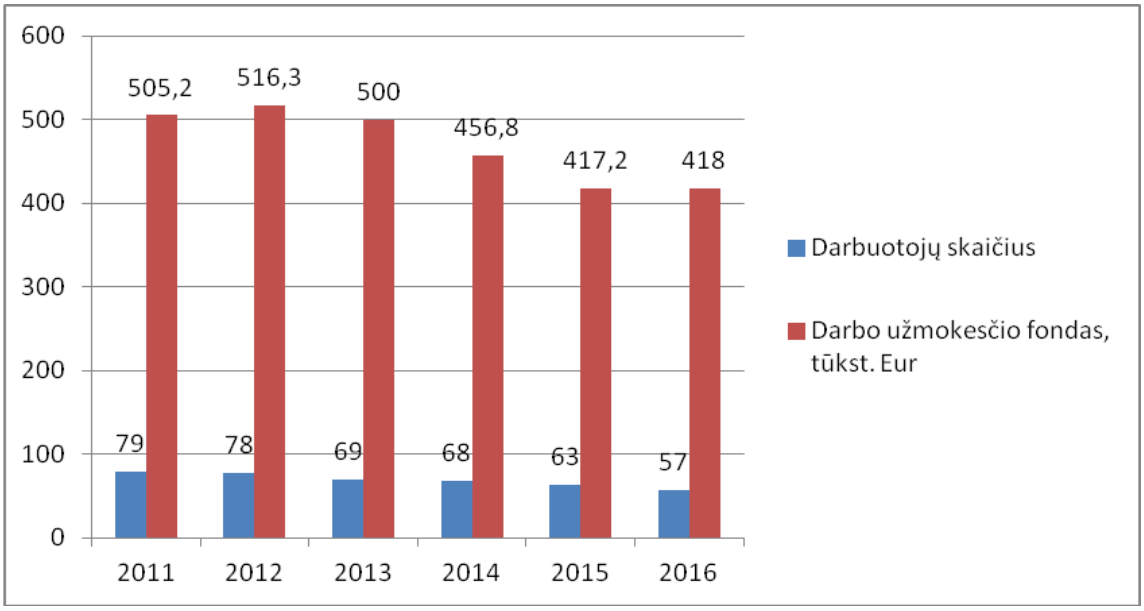
Darbuotojų, finansuojamų ir biudžeto, bruto mėnesinis darbo užmokestis nuo 2010 metų nuolat kyla, tačiau atlyginimas darbuotojams vis dėlto sparčiau auga privačiame sektoriuje nei viešajame, pvz.: 2016 m. privačiame sektoriuje, lyginant su 2015 m., bruto darbo užmokestis padidėjo 9 proc., o valstybės sektoriuje padidėjo tik 6,1 proc. Nors darbo užmokesčio fondo didėjimas viešajame sektoriuje akivaizdus, vien tik šio kiekybinio lėšų rodiklio nepakanka pokyčių priežastims įvardyti, reikėtų gilintis į kiekvieną išaugusių išlaidų atlyginimams atvejį atskirai (Oficialiosios statistikos portalas, 2017).

Aužbikavičienė (2010), atlikusi tyrimą „Mokyklų vadovų patirties, skatinant pedagogų motyvaciją kvalifikacijai tobulinti“, nurodė, jog Lietuvos mokyklos, kaip ir kitos viešojo sektoriaus įstaigos, susiduria su pagrindinėmis problemomis – nuoseklios motyvacinės sistemos nebuvimu,

mokyklos vadovų pastangomis „nusimesti“ pedagogų motyvavimo naštą, nepakankamais finansiniais ištekliais taikant motyvavimo priemones, pedagogų iniciatyvos trūkumu. Mokyklų vadovai, siekiantys motyvuoti pedagogus, susiduria su problemomis, kylančiomis dėl žmogiškųjų faktorių – nepakankamu psichologinių žinių turėjimu ir gebėjimu jas taikyti bei nepakankama vadovavimo kompetencija.

Išanalizavus mokslininkų (Palidauskaitė, 2007, 2008; Marcinkevičiūtė, 2005, 2006; Raguckienė, 2012; Vaisvalavičiūtė, 2009) darbus, galima teigti, jog daugelis viešojo sektoriaus įstaigų susiduria su nepakankama darbuotojų motyvavimo problema, o pastaroji yra ypač opi dalyje Lietuvos biudžetinių mokyklų, kadangi jose nevykdomi darbuotojų motyvavimo tyrimai. Dėl šių priežasčių darbe bus vertinama mokyklų darbuotojų motyvacija ir motyvavimo priemonių įtaka jų darbo efektyvumui, tačiau tyrimo metodologija gali būti pritaikoma ir kitose viešojo sektoriaus įstaigose.

Šiame darbe pasirinkta vertinti darbo efektyvumą vienoje Alytaus biudžetinėje įstaigoje – pagrindinio lavinimo mokykloje (toliau – „M“), kurios pavadinimas nebus minimas vadovo prašymu. „M“ įstaigoje per pastaruosius penkerius metus vidutinis darbuotojų skaičius yra sumažėjęs beveik trečdaliu (žr. 2 pav.).



2 pav. „M“ įstaigos darbuotojų ir darbo užmokesčio fondo pokytis 2011-2016 m.

Ženklus skaičiau mažėjimas įvyko 2013 m., kuomet dėl finansų krizės teko mažinti aptarnaujančio personalo skaičių. Vidutinis darbuotojų skaičiaus mažėjimas tolimesniais metais gali būti siejamas su natūralia darbuotojų kaita, aukštais Alytaus regiono gyventojų emigracijos rodikliais. Darbo užmokesčio fondas „M“ įstaigoje nuo 2011 m. sumažėjo beveik 18 proc., tačiau nors ir vidutinis darbuotojų skaičius mažėja, vis dėlto biudžetinė įstaiga susiduria su finansinėmis problemomis – kalendorinių metų pabaigoje (IV ketvirtyje) nepakanka Mokinio krepšelio lėšų padengti darbuotojų atlyginimams.

Kaip ir buvo minėta anksčiau (Puškorius, Raipa, 2002), viešojo sektoriaus veiklos vertinimas turėtų būti suprantamas kaip kokybiškesnių viešųjų paslaugų teikimas naudojant tas pačias sąnaudas, todėl laikoma, jog įstaigos veikla yra efektyvi, jeigu:

1. Gerėja paslaugų kokybė arba didėja jų kiekis arba jos teikiamos sparčiau, o darbuotojų skaičius išlieka nepakitęs;
2. Sutrumpėja paslaugų teikimo laikas, o darbo sąnaudos ir ištekliai mažėja;
3. Laiku suteikiamas toks pats kiekis paslaugų, tačiau jų kokybė yra geresnė;
4. Nežymiai padidėjus sąnaudoms labai pagerėja paslaugų kokybė arba jų įvairovė.

Kadangi viešojo sektoriaus įstaigos dažnai susiduria su ribomis siekdamos padidinti darbuotojų atlyginimą, remiantis R. Levanaitės ir L. Raubicko (2010) atliktu tyrimu, viena iš motyvacijos priemonių biudžetinėje įstaigoje galėtų būti „į šeimą orientuotos organizacijos politikos taikymas, adekvatus darbo krūvio paskirstymas, darbo stabilumo užtikrinimas ir darbuotojų mokymas“.

Pasak A. Mažono (2012), nekreipiant dėmesio į minėtus viešojo sektoriaus įstaigų sunkumus, joms tinkančių motyvavimo priemonių vis dėlto yra ir jas galima sukonkretinti:

- **Atranka** – personalo formavimo politika, nustatanti kadidatų paieškos ir atrankos būdus, įstaigos pasirengimą įdarbinti. Šis procesas svarbus tuo, jog visų pirma nuo pačių darbuotojų priklausys, kokioje aplinkoje (fizinėje ir psichologinėje) jie turės dirbti, kaip jie motyvuos kitus (priklauso nuo darbuotojų funkcijų ir įtakos kitiems);
- **Įtraukimas į darbą** – suteikia pranašumą organizacijai ir naujam darbuotojui – sukuriama aplinka, į kurią darbuotojas jaučiasi įtrauktas nuo pirmų dienų, gali sumažėti naujo darbuotojo adaptacijos organizacijoje laikotarpis, tai padeda jam greičiau perprasti organizacijos tikslus, savo darbo funkcijas, atsakomybių sritis, užkertamas kelias seniau dirbantiems darbuotojams daryti įtaką formuojant išankstines netinkamas nuostatas;
- **Mokymai** suteikia naudos, kai yra tikslingai ir kryptingai naudojami. Viešojo sektoriaus įstaigose gali atsirasti rizika, jog taikant mokymus, kaip vieną iš motyvacijos sistemų, šie gali pakenkti organizacijai, jeigu darbuotojas neturi realių karjeros galimybių toje pačioje įstaigoje, dažnai atsitinka ir taip, jog mokymų nauda nesugeba pasinaudoti ir pati įstaiga. Dažniausiai viešojo sektoriaus įstaigose neatliekami darbuotojų mokymų efektyvumo tyrimai, nėra „talentų segmentavimo“, kuris nustatytų tikslinę darbuotojų grupę, kurie, dalyvaudami mokymuose, sukurtų maksimalią naudą įstaigai;
- **Darbo turinys** bei jo įtaka viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojams vis dar formuojami chaotiškai, t. y. priemonės, kuriomis siekiama gerinti darbo organizavimą, taikomos intuityviai, o tai neleidžia darbuotojams veikti efektyviai. Darbo turinys galėtų būti išgryninamas atliekant auditus, siekiant išskirti ir aiškiai paskirstyti atsakomybes, išvengti besidubliuojančių darbų, pagerinti komunikaciją įstaigose viduje. Remiantis J. Palidauskaite (2008), viešojo sektoriaus darbuotojai yra dažniau linkę vertinti patį darbą nei mokamą atlyginimą, lyginant su privataus sektoriaus darbuotojais.

Taip pat viešąjį sektorių dažniau renkasi tie asmenys, kurie yra linkę padėti kitiems ir nori būti naudingi valstybei. ;

- **Veiklos valdymas** viešojo sektoriaus įstaigose gali būti motyvavimo įrankiu, kai juo rūpinasi ne tik padalinių vadovai, bet ir visos įstaigos vadovas. Įstaigose atsiranda **veiklos vertinimo pokalbių poreikis**, kurio kai kuriose įstaigose vis dar nėra dėl vadovų kompetencijos ar žinių trūkumo. Veiklos valdymo sistemos sukūrimas gali tapti viena iš svarbiausių motyvacijos stiprinimo priemonių, kadangi kuria tiesioginį atgalinį ryšį tarp darbuotojo ir vadovo;
- **Organizacijos aplinka** viešojo sektoriaus įstaigose gali sukelti darbuotojų nepasitenkinimą ir nusivylimą darbu, kai kalbama apie laiką ir greitį ar globalizaciją. Didelė dalis viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų vis dar vadovaujasi ir remiasi klasikinėmis vertybėmis ir darbo metodais, kai tuo tarpu pasaulyje komunikavimo priemonės tobulėja, darbų tempas greitėja, atsiranda greitesnės reakcijos, rezultato poreikis. Kalbant apie organizacijos struktūrą, darbuotojus labiau motyvuoja laisvesnė, mažiau centralizuota valdymo struktūra, tačiau tuo pačiu tokia struktūra gali būti ne tik naudinga, bet ir sukurti darbuotojų atitolimo, nusišalinimo nuotaikas ar nuostatas tarp darbuotojų. Tai reiškia, jog ne fiksuotos procedūros, o rutininis darbas darbuotojus veikia neigiamai (Palidauskaitė, 2008);
- **Karjeros siekimas** viešajame sektoriuje yra teisiškai reglamentuotas ir gali priklausyti nuo esamo valstybės tarnybos modelio (Palidauskaitė, 2008). Tačiau apskritai kalbant, kai kuriose įstaigose karjeros galimybės yra labai ribotos arba jų iš viso nėra, todėl šis motyvuojantis veiksnys yra vienas iš didžiausių iššūkių. Viešojo sektoriaus įstaigose dažniausiai sutinkamos horizontalios karjeros galimybės, didesnis atsakomybės ar savarankiškumo suteikimas, darbo turtinimas ar alternatyvios darbo formos. Kad karjera būtų motyvuojantis veiksnys, turėtų būti įgyvendintos trys pagrindinės sąlygos – karjeros turi būti siekiama, karjeros siekimas turi būti įmanomas ir turi būti aiškus ryšys tarps veiklos ir karjeros galimybių (Palidauskaitė, 2008);
- **Kompensavimas arba atlygio sistema** viešojo sektoriaus įstaigose yra prasta – dažniausiai atlygis yra griežtai reglamentuotas ir vadovas negali spręsti darbuotojo atlygio klausimų. Paprastai atlyginimo dydis kelia biudžetinių darbuotojų nepasitenkinimą darbu, todėl kitų motyvavimo priemonių taikymas tampa labai sudėtingu procesu. Tačiau kalbant apie socialines garantijas kaip atlygį, darbas viešajame sektoriuje vertinamas kaip saugesnis, suteikiantis daugelį socialinių garantijų, lyginant su darbu privačiame sektoriuje (Palidauskaitė, 2008).

Kaip ir buvo minėta anksčiau, viešojo sektoriaus organizacijas veikia globalizacija, spartūs ekonominiai, socialiniai, kultūriniai ir informaciniai pokyčiai. Šie pokyčiai negali nepaliesti ir biudžetinių įstaigų, o pastarąjį statusą turi dauguma Lietuvos mokyklų. Ši kaita kelia naujus reikalavimus Lietuvos švietimo sistemai, kurios svarbiausia sudedamoji dalis – pedagogas, užtikrinantis kokybišką ugdymo(si) procesą. Apskritai, vienas iš Europos Sąjungos konkurencingumą

pasaulyje lemiančių veiksnių yra mokymo kokybė, todėl ir pedagogams keliami vis aukštesni reikalavimai, o pastarųjų darbo kokybė priklauso nuo jų motyvacijos ir kaip jie yra motyvuojami dirbti (Norkūnaitė, 2010).

Apibendrinant galima teigti, jog darbo efektyvumą veikia daug veiksnių, tačiau apžvelgus problematiką matyti, jog viešojo sektoriaus įstaigose vieni svarbiausių veiksnių – motyvacija ir motyvavimas. Nepaisant to, kad vis dažniau kalbama apie motyvacijos svarbą viešajame sektoriuje, vis dar nėra sukurtos vieningos sistemos, kaip įvertinti motyvavimo priemones, motyvaciją ir jų įtaką viešojo sektoriaus veiklos efektyvumui. Darbuotojų motyvacija ir motyvavimas yra ypač aktualūs sprendžiant viešojo sektoriaus įstaigų efektyvumo problemas. Nors viešojo sektoriaus įstaigos, o tame tarpe ir mokyklos, susiduria su tam tikrais sunkumais siekdamos motyvuoti darbuotojus, vis dėlto joms tinkančių motyvavimo priemonių yra, tik įstaigos turi pasirinkti tinkamą priemonių sintezę.

2. DARBO EFEKTYVUMO, MOTYVACIJOS BEI MOTYVAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI IR JŲ VERTINIMAS

2.1. Darbo efektyvumo samprata

Pasaulyje nėra tokios verslo sferos, rinkos, kuriai nebūtų svarbus efektyvumo klausimas – efektyvus išteklių panaudojimas, gamybos procesas, efektyviai teikiamos paslaugos, efektyvi darbuotojų veikla, vadovavimo sprendimų efektyvumas ir t.t. Efektyvumo sąvoka ypač dažnai sutinkama ekonomikos tyrėjų darbuose ir yra suprantama ne viena prasme, nors dažniausiai efektyvumas suprantamas kaip gamybos išteklių panaudojimo lygis, kuris garantuoja didžiausią produkcijos apimtį. Sąvoka taip pat apjungia tokius aspektus, kaip veiklos kokybę, produktyvių pastangų naudojimo lygį, tikslų realizavimą, tinkamai naudojant turimus išteklius ir sunaudojimo atsiperkamumą (Galinienė, Mašalaitytė, 2007).

Darbo efektyvumas yra viena iš svarbiausių sėkmingos organizacijos veiklos ir efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo dedamųjų dalių. Organizacijos turi būti efektyvios, siekdamos konkuruoti ir išgyventi šiuolaikinėje ekonominėje aplinkoje. Sąvoka „efektyvumas“ (angl. – efficiency) turėtų būti suprantama kaip darbo/ darbuotojo produktyvumas „be atliekų“. Kalbant apie „atliekas“, turima omenyje energijos, laiko ar pinigų sąnaudas, t. y. efektyvumas gali būti prilyginamas veiksmingumui, kuris matuojamas sąnaudomis vienam ar kitam veiksmui atlikti. Tai reiškia, jog darbo efektyvumui įtakos turi organizacijos ekonominė veikla (Wei, Taormina, 2011).

Remiantis Gulicku ir kt. (2001), efektyvumą galima suprasti dviprasmiškai – kaip produktyvumą ir kaip veiksmingumą, tačiau abiem atvejais jis susijęs su rezultatyvumu. Efektyvumo sąvoką pastarieji mokslininkai prilygina vertybei, kuriai turi būti teikiama pirmenybė, kadangi pastaroji gali konfliktuoti su kitomis organizacijos vertybėmis. Nors Waldo (2001) pateikia priešingą nuomonę teigdamas, jog efektyvumą, visų pirma, reikėtų apibrėžti atsižvelgiant į organizacijos tikslus ir jis savaime negali būti laikomas vertybe, efektyvumą reikėtų vertinti per pasitenkinimą ir tikslų pasiekimą.

Kiti mokslininkai (Wolf, 2002; Newbold, 2005; Alinaitwe ir kt., 2009) efektyvumo sąvokos aiškinimą sieja su būsena, kai iš bet kokios produkcijos gaunama nauda yra maksimali, o kaštai – minimalūs. Efektyvumas prilyginamas organizacijos galimybėms įgyvendinti savo misiją per stiprų valdymą, vadovavimą ir pasišventimą tikslų siekimui. Remiantis Lukaševičiumi ir kt. (2005), su „efektyvumo“ sąvoka siejamas teigiamą rezultatų pasiekimo ir užsibrėžtų tikslų įvardijimas.

Moksliniuose straipsniuose dažnai darbo efektyvumo sąvoka prilyginama „darbo atlikimui“ (ang. – work performance). Tačiau pastarasis apibūdinimas yra labai platus, apima daug skirtingų komponentų, kai tuo tarpu darbo efektyvumas turėtų būti išskiriamas kaip specifinė sąvoka (Wei, Taormina, 2011). Nuo to laiko, kai darbo efektyvumas buvo išskirtas kaip atskiras elementas, vis dar nėra aišku, kaip jį reikėtų „pamatuoti“ (Gao, 2009). Kita vertus, tik nedaugelyje mokslinių tyrimų

buvo vartojama darbo efektyvumo sąvoka, tačiau ir pastaroji nagrinėta tik pagal konkrečias užduotis – neištirti asmenybės veiksniai (unikalumas, kūrybiškumas, atsparumas ir pan.), kurie galėtų prisidėti prie darbo efektyvumo (Wei, Taormina, 2011).

2.2. Darbo efektyvumo vertinimas

Būta daug tyrimų apie darbų rezultatyvumą, kurie atskleidė, jog efektyvi darbuotojo veikla prisideda prie sėkmingų organizacijos rezultatų (Maxham, Netemeyer, Lichtenstein, 2008). Pasak Srivastavos ir Barmolos (2011), bet kurią ekonominę veiklą sudaro pagrindiniai gamybos veiksniai – kapitalas, darbas, žemė ir verslumas – ir nei viena šiuolaikinė organizacija negali ignoruoti darbo ir verslumo veiksnių, kadangi pastarieji turi nemažą įtaką darbo efektyvumui. Produktyvi, efektyvi ir sėkminga organizacijos veikla tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų motyvacijos. Srivastava ir Barmola (2011) analizuodami faktorius, darančius įtaką darbo efektyvumui, išskyrė tris pagrindinius veiksnius – vidinę ir išorinę motyvaciją, gebėjimą suprasti ir orientuotis bei aplinką, kurioje dirbama.

Kita vertus, Dobre (2013) darbo efektyvumą vertina kaip organizacijos tikslų įgyvendinimą naudojant turimus išteklius ir papildomai neapkraunant savo darbuotojų, tačiau pažymi, jog motyvuoti ir kvalifikuoti darbuotojai yra labai svarbi sėkmingai veikiančios organizacijos dalis. Teigiama, jog darbo efektyvumas priklauso nuo darbuotojo motyvacijos ir pastangų, imtis veiksmų įgyvendinant organizacijos tikslus. Darbuotojų įtraukimas į procesus ar didesnių teisių suteikimas ne tik padidina bendrą organizacijos našumą, augimą ir skatina inovacijas, bet ir didina darbuotojų motyvaciją bei pasitikėjimą savimi, o tai reiškia, jog darbo produktyvumas dėl darbuotojų lojalumo ir pasitenkinimo didės.

Kareckaitė (2005) teigia, jog labiausiai inovacinę ir efektyvią organizacijos veiklą sąlygoja šiuolaikiniai motyvavimo metodai, kurie yra orientuoti į darbuotojų vienijimą siekiant bendro tikslo, didesnį laisvės, atsakomybės suteikimą darbuotojams, leidimą vystyti saviraišką ir kūrybiškumą.

Šiuolaikinėje organizacijoje vienu iš tikslų turėtų būti asmenybės ir organizacinių veiksnių nustatymas, kurie gali būti susiję su darbo efektyvumu. Asmenybės veiksniams, turintiems įtakos darbo efektyvumui, galima priskirti rečiau (kūrybiškumas, atsparumas, pagarba, kompetencija, savigarba, sėkmės priskyrimas kitiems ir t. .t) ir dažniau (sąžiningumas, pasitikėjimas, mokymasis, bendradarbiavimas, nuovoka ir t. t.) moksliniuose darbuose nagrinėjamas darbuotojo asmenines savybes (Wei, Taormina, 2011).

Wei ir Taormina (2011), nagrinėdami darbo efektyvumą, pasiūlė išskirti pagrindinius kintamuosius, kurie vienaip ar kitaip daro įtaką darbo efektyvumui ir rezultatams bei gali būti vartojami darbo efektyvumo vertinime.

Darbo efektyvumas (angl. – work efficiency). Gao (2009) pastebėjo, jog efektyvumas atsiranda tuomet, kai mažiausiomis pastangomis sukuriamas didžiausias rezultatas. Tai reiškia, jog vadovas

turėtų sieti darbo efektyvumą su nauda organizacijai, nes tai leidžia sukurti geresnį produktą ir sumažinti išlaidas.

Konfliktų valdymas (angl. – conflict handling). Barki ir Hartwick (2004) konfliktus apibrėžė kaip dinamišką procesą darbo aplinkoje, kuris sukuria neigiamas emocijas ir reakcijas tarp konfliktuojančių pusių. Konfliktai ne tik sutrikdo asmeninius santykius, bet ir turi įtakos darbo našumui, todėl atsiranda poreikis juos valdyti.

Kūrybiškumas (angl. – creativity). Amabile (1988) kūrybiškumą prilygino naujoms ir organizacijai naudingoms idėjoms, kurios taip pat glaudžiai siejamos ir su žmogiškųjų išteklių valdymu. Rasulzada, Dackert (2009) nustatė, jog organizacijos klimatas ir darbo ištekliai yra reikšmingai susiję su kūrybiškumu ir inovacijomis organizacijoje. Oldham, Cummings (1996) išskyrė tai, jog darbuotojai, turintys tokias savybes, kaip įžvalgumas, originalumas, išradingumas, sukuria kūrybiškiausius darbus, todėl tai leidžia manyti, jog ir atlikdami savo darbą, jie ieškos būdų, kaip jį atlikti lengviau, kūrybiškiau ir efektyviau.

Atsparumas (angl. – resilience). Moksliniuose darbuose sutinkami du požiūriai, apibūdinantys atsparumą – atsparumas suvokiamas kaip turimų savybių rinkinys arba kaip procesas, kurio metu gaunama parama (užtarimas) iš kitų asmenų. Galima išskirti ir trečią požiūrį, kuris atsparumą apibūdina kaip „sveiką“ asmens charakteristiką, kuri leidžia jiems atsispirti grėsmėms ar su jomis lengvai susitvarkyti. Siejant atsparumą su darbo efektyvumu, teigtina, jog atsparūs darbuotojai rečiau pasiduoda, jei susiduria su tam tikrais sunkumais darbe, todėl gali imtis sunkiau įgyvendinamų užduočių (Wei, Taormina, 2011).

Sąžiningumas (angl. – conscientiousness). Costa, McCrae (1995) sąžiningumą priskyrė vienam iš penkių didžiausių asmenybės matmenų, kuris būdingas patikimiems, darbštiems, organizuotiems asmenims. Barrick, Mount (1991) nustatė, jog sąžiningumas glaudžiai siejasi su darbo našumo kriterijais, sąžiningumą galima priskirti teigiamiems darbo rezultatams, nes sąžiningi žmonės yra atsakingi ir darbštūs, o šios savybės padeda efektyviai atlikti paskirtas užduotis.

Pasitikėjimas savimi (angl. – self-confidence). Kalbant apie darbo efektyvumą, pasitikėjimas savimi turi reikšmės rezultatams, nes tikėtina, jog savimi pasitikintys asmenys geriau atliks jiems paskirtas sudėtingesnes užduotis, greičiau išspręs iškilusias problemas ir taip efektyviau dirbs. Hanton, Connaughot (2002) nustatė, jog asmuo, turintis aukštesnio lygio pasitikėjimą savimi, yra našesnis.

Savigarba (angl. – esteem from others). Pastaruoju metu atlikta nemažai tyrimų, susijusių su savigarbos vertinimu darbo aplinkoje, nes teigiama, jog pagarba, kurią asmuo gauna iš kolegų, ir aukšta savigarba turi įtakos darbo našumui ir streso bei konfliktų valdymui. Tikėtina, jog gerbiamas ir aukštos savigarbos asmuo bus labiau įgudęs ir nuolat stengsis kuo geriau atlikti paskirtas užduotis (Wei, Taormina, 2011).

Prisidėjimas prie sėkmės (angl. – attribution for success) paremtas atribucijos teorija, kuri nagrinėja, kaip žmonės aiškina savo ir kitų elgesį, kokias priežastis priskiria tam tikriems įvykiams ir pan. Tikėtina, jog žmonės, kurie pasiektą sėkmę priskiria savo jėgoms, greičiausiai tai daro dėl praeities pasiekimų (aukštų pozicijų darbo vietoje ar pan.) bei tikėtina, jog jie ir toliau rodys aukštus darbo rezultatus bei paskirtas užduotis atliks tinkamai (Wei, Taormina, 2011).

Organizacinė socializacija (angl. – organizational socialization) apibrėžiama kaip procesas, kurio metu asmuo „išmoksta ir laikosi organizacijos vertybių, suvokia su darbu susijusius lūkesčius ir turi pakankamai žinių, jog galėtų tinkamai atlikti savo darbą“. Organizacinė socializacija susideda iš keturių dedamųjų: mokymų, supratimo, bendradarbių palaikymo ir ateities perspektyvų. Ankstesni mokslininkų tyrimai parodė, jog šios dedamosios dalys yra teigiamai susijusios su darbo efektyvumu (Wei, Taormina, 2011).

Kaip teigia Taormina, Gao (2009) nepaisant to, kad darbo efektyvumas aktualus kiekvienai organizacijai ir tyrinėjamas daugybės sričių specialistų, vis dar nėra teorijos, kuri sugebėtų paaiškinti šį konstruktą. Todėl kiekvienos srities mokslininkai skirtingai vertina darbo efektyvumą: atlieka eksperimentus, objektyvių kriterijų analizę, pvz.: skaičiuoja pagamintas pakuotes ar aptarnautus klientus arba prašo darbuotojų pačių įvertinti savo darbo efektyvumą. Pastarasis metodas yra universaliausias ir lengviausiai pritaikomas skirtingų tipų organizacijoms ar įtaigoms. Tokį instrumentą sukūrė Taormina, Gao (2011), kurį pasirinkta naudoti ir šiame darbe siekiant įvertinti viešojo sektoriaus įstaigose dirbančių darbuotojų darbo efektyvumą.

2.3. Motyvacijos samprata

Darbo veiklos rezultatai priklauso nuo darbuotojų suinteresuotumo dirbti kokybiškai ir efektyviai todėl vadovybė turi stengtis, kad darbuotojai tinkamai atliktų užduotis, būtų našesni ir jaustų pasitenkinimą savo darbu. Šiam tikslui pasiekti, darbuotojus reikia skatinti, motyvuoti ir stiprinti jų motyvaciją. Būtent todėl svarbią vietą organizacijos personalo valdyme užima darbuotojų motyvacija. Su ja yra susijęs žmogaus noras ateiti į organizaciją ir joje dirbti, nes tik motyvuotas darbuotojas, nori būti darbe, neturi neigiamo požiūrio į įmonę, didžiuojasi ir yra atsidavęs savo darbui.

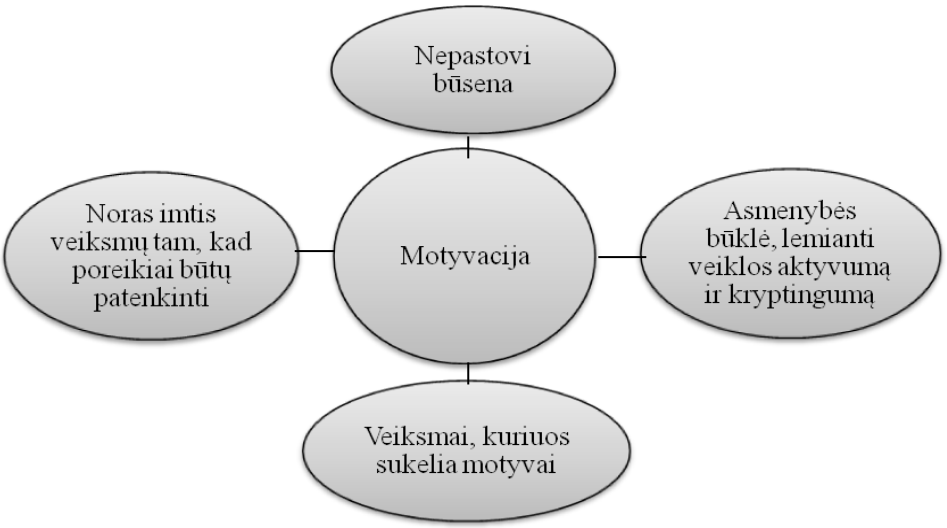
Pati sąvoka „*motyvacija*“ vadybos praktikoje gyvuoja jau daugiau nei šimtą metų. Jos kilmė yra siejama su lotynų kalbos žodžiu „motivere“, kurio prasmė yra judėjimas, veiksmas, veiklos priežastis, elgsena ir pan. (Grauslytė, 2008). Žmogaus darbo motyvacijos supratimas yra ganėtinai sudėtingas, nes asmens motyvai jam pačiam gali būti aiškūs, bet pakankamai keblūs ir nesuprantami kitiems. Tai, kas yra svarbu vienam žmogui, nebūtinai turi tokią pačią reikšmę ir kitam. Kiekvieno poreikiai yra skirtingi. Pasitaikyti gali netgi tokių atvejų, kai pats individas nesupranta savo poreikių, ko jis nori, o tokiu atveju motyvacija tampa labai komplikuota.

Vadybos teorijoje ir praktikoje *motyvacijos* sąvoka apibūdinama kaip asmens priežastinis noras (poreikis) siekti asmeninių ar organizacijos tikslų (Gražulis, 2005). Tai reiškia, kad darbuotojo asmeniniai ar susiję su organizacija siekiai prasideda būtent nuo motyvacijos. Pasak S. P. Robbins, *motyvaciją* galime apibrėžti, remiantis tam tikromis išorinio elgesio sąvokomis. Suinteresuoti žmonės labiau stengiasi pasiekti geresnių veiklos rezultatų nei nesuinteresuoti. Tačiau šitoks apibrėžimas nėra visiškai tikslus. Kur kas vaizdžiau būtų pasakyti, kad *motyvacija* yra noras kažką padaryti ir ją lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį (Sakalas, 2003). Pavyzdžiui, žmogus gali būti nepaprastai motyvuotas siekti karjeros ir pagelbėti žmonėms kaip tam tikros srities profesionalas, tačiau šią motyvaciją dar turi papildyti jo moksliniai ir praktiniai sugebėjimai, tobulinimosi ištekliai bei kitos sąlygos. Todėl galima sakyti, kad *motyvacija* yra vienas iš keleto veiksnių, kurie sąlygoja asmens veiklos rezultatus (Komskienė ir kt., 2009).

Motyvaciją būtų galima įvardinti kaip priežastį, kodėl vienaip ar kitaip darbuotojai elgiasi, kurios pagrindiniai komponentai yra kryptis, pastangos ir atkaklumas. Tai reiškia, kad motyvacija nukreipia darbuotoją kuria kryptimi jam judėti, ką jis nori padaryti ar net pakeisti. Kuo didesnė motyvacija, tuo pastangos bus didesnės, darbuotojas labiau bei ilgiau stengsis (Jucevičienė, Blažėnaitė, 2008).

Motyvacija taip pat yra išreiškiama ne tik noru ką nors padaryti, bet ir tuo pačiu patenkinti kokį nors žmogaus poreikį (Robbins, 2007). Šią nuomonę papildo ir Gražulis (2005), apibūdindamas motyvaciją kaip tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimu, kurį sukelia įvairūs motyvai – asmens vidinės paskatos ar poreikiai, kurie nukreipia žmogaus elgesį ir lemia jo aktyvumą siekiant užsibrėžto tikslo (Jucevičienė, Blažėnaitė, 2008). Būtent *motyvacija* nusako ir paaiškina, kodėl žmonės vienaip ar kitaip elgiasi, ryžtingai laikosi to elgesio arba jį pakeičia.

Tuo tarpu kiti mokslininkai, kalbėdami apie *motyvacijos* sampratą, pateikia ją kaip tam tikrą asmens jauseną, būklę, kuri žmogaus elgesį nukreipia tam tikra linkme (žr. 3 pav.). Štai pavyzdžiui, Stankevičienė ir Labanova (2006) *motyvacijos* sąvoką apibūdina kaip psichologinę savybę, lemiančią asmens įsipareigojimo laipsnį – tai veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi. Panašiai mąsto ir Albrechtas (2005), kuris teigia, jog *motyvacija* yra asmenybės būklė, kuri lemia veiklos aktyvumą ir kryptingumą konkrečioje situacijoje. Būtent dėl to, jog *motyvacija* labai daug lemia veiklos efektyvumui, Žaptorius (2007) akcentuoja, jog motyvaciją galima įvardinti kaip priemonę, kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje. (Kšivickienė, 2010).



3 pav. Motyvacijos samprata

Remiantis Rainey (1997), įvairūs motyvacijos tyrėjai naudojo skirtingus būdus, bandant išmatuoti, nustatyti *motyvaciją* (žr. 1 lentelę), nes kaip ir buvo minėta anksčiau – vieningos motyvacijos vertinimo sistemos nėra. Kyla metodologinio pobūdžio problema: ką būtent reikėtų tirti, siekiant teisingai nustatyti darbo motyvaciją. Ar tai turėtų būti požiūris, ar elgesys, o gal abu šie punktai? Gal turėtume vertinti motyvaciją per rodomų asmens pastangų spektrą? Kiekvienas skirtingas būdas pateikia skirtingus atsakymus.

1 lentelė. Darbo motyvacijos matavimo įrankiai (adaptuota pagal Palidauskaitė, 2007)

Metodas	**Metodo paaiškinimas**	**Autoriai, metai**
Darbo motyvacijos skalė	*Motyvacija tiriama per klausimus:* • Kaip dažnai vilkinama darbo dieną? • Koks įsitraukimas į darbą yra būdingas? (Ar tai yra tik vienas iš užsiėmimų ar vienintelė veikla, atimanti visą laiką ir dėmesį)? • Kaip dažnai atliekamos papildomas užduotys, kurios nepriklauso? • Kaip vertinate savo atliekamą darbą, lyginant su kitais?	Patchen, Pelz, and Allen, 1965
Vidinės motyvacijos skalė	*Motyvacija tiriama per klausimus:* • Ar gerai atlikus užduotį, pajuntamas pasididžiavimas savimi? • Ar gerai atliekant savo darbą, jaučiamas asmeninis tobulėjimas ir augimas? • Ar jaučiamas asmeninis pasitenkinimas, gerai atlikus darbą? • Ar gerai atliekamas darbas, didina savigarbos jausmą?	Lawler and Hall, 1970
Darbuotojo individualios motyvacijos vertinimai kolegų požiūriu	*Kitų darbuotojų akimis vertinama asmens motyvacija šiais aspektais:* • Komandinis nusistatymas • Koncentracija į užduotį • Savarankiškumas/sugebėjimas savarankiškai pradėti atlikti užduotis • Savęs kaip organizacijos dalies atpažinimas • Smalsumas darbo srityje • Užsispyrimas, atkaklumas • Profesine identifikacija	Guion and Landy, 1972; Landy and Guion, 1970
Apdovanojimo lūkesčiai	*Motyvacija tiriama per klausimus:* • Ar kokybiškai atliekant darbą, tikimasi didesnio atlyginimo? • Ar kokybiškai atliekant darbą, tikimasi paaukštinimo?	Rainey, 1983

Veiklos motyvacijos skalė	*Motyvacija tiriama per klausimus:* • Ar dedamos visos pastangos užbaigti darbui, nepaisant visų iškilusių sunkumų? • Ar asmuo yra pasiruošęs ateiti į darbą anksčiau ar išeiti vėliau tam, kad užbaigtų užduotį? • Ar buvo sunku įsitraukti į dabartinę užduotį? • Ar atliekamas papildomas darbas, kurio iš asmens nesitikima? • Ar būnant darbe, jaučiama, jog laikas tarsi „sustojo‘‘?	Wright, 2004
Išorinės ir vidinės darbo motyvacijos skalė	*Motyvacija tiriama prašant įvertinti motyvus, kurie skatina dirbti savo darbą. Pvz.:* 1. Aš dirbu savo darbą,dėl pajamų, kurias gaunu jį atlikus. 2. Aš dirbu savo darbą, nes man malonu išmokti naujų dalykų. 3. Aš dirbu savo darbą dėl pasitenkinimo, kurį patiriu, kai atlieku sunkias užduotis.	Trembaly, Blanchard, Taylor, Pelletir, Villeneuve (2009)

Darbo motyvacijos, vidinės motyvacijos bei veiklos skalės, darbuotojo individualios motyvacijos vertinimai kolegų požiūriu ir apdovanojimo lūkesčių metodas suteikia galimybę pažvelgti į motyvaciją iš skirtingų pusių, kas suteikia daugiau objektyvumo. Dažnai pasitaiko atvejų, kai asmuo subjektyviai vertina savo atliekamą darbą ir mano, jog dirba ypač sunkiai, tačiau šiuo atveju, subjektyvumas eliminuojamas pritaikius kolegų požiūrio vertinimą. Vidinei *motyvacijai* vertinti galima priskirti dirbant patiriamus teigiamus jausmus tokius kaip tobulėjimas, pasididžiavimas savimi, savigarbos didėjimas ir pan. Tuo tarpu išorinei motyvacijai dažnai priskiriami įvairūs atlygiai – atlyginimas, paaukštinimas ir pan.

Kaip teigia Trembaly, Blanchard, Taylor, Pelletir ir Villeneuve (2009) darbo motyvacijos įvertinimo instrumentas turi būti praktiškas, trumpas, lankstus ir apimantis skirtingus aspektus. Būtent toks instrumentas ir yra jų pasiūlyta išorinės ir vidinės darbo motyvacijos skalė. Atsižvelgiant ir į tai, kad šis instrumentas naudojamas naujausiuose darbo motyvacijos tyrimuose (Saad, 2011; Allan, Autin, Duffy, 2016; Posch, Bleier, Strohmainer, 2017) nuspręsta jį naudoti šiame darbe vertinant biudžetinių įstaigų darbuotojų motyvaciją.

Visgi, kad ir nėra nusistovėjusio sąvokos aiškinimo, tačiau kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie *motyvaciją* ir tuo pačiu suteikia daugiau galimybių praktiniam darbuotojų motyvavimui. *Motyvacijos* suvokimą papildo organizacijos patrauklumo vertinimas darbuotojo akimis: kiek jis pasirengęs aukoti savo laiko bei pastangų dėl organizacijos tikslų.

Apibendrinant galima teigti, jog *motyvacijos* sąvoka neturi vieno visuotinai priimto apibrėžimo, nes ji susiformuoja žmogaus sąmonėje ir skiriasi priklausomai nuo kiekvieno žmogaus, jo asmenybės, savybių ir laikui bėgant gali kisti. Bet kokiu atveju tai yra labai svarbus reiškinys, kuris lemia tam tikrą asmenybės elgesį siekti užsibrėžto tikslo, kurį sukelia asmens poreikiai ir motyvai. Taigi vadovams, norint tinkamai motyvuoti darbuotojus, būtina suprasti jų poreikius bei motyvus. Šiame darbe motyvacijos samprata aiškinama kaip asmens noras, būsena, būklė ar veiksmai kažką padaryti, kuriuos lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį.

2.4. Pagrindinės motyvacijos teorijos

Pagal kilmę ir tai, kas nagrinėjama, motyvacijos teorijas galima skirstyti į dvi stambias grupes: poreikių teorijas bei proceso teorijas. Poreikių teorijoms būdingas statiškumas, dėmesio sutelkimas į poreikius bei jų patenkinimą, siekiama atskleisti ir paaiškinti atitinkamą žmonių elgesį per poreikių prizmę (Žaptorius, 2007).

Tuo tarpu proceso teorijoms būdingas dinamiškumas, jų tikslas yra atskleisti žmonių elgesį per jų lūkesčius bei elgesio pasekmių suvokimą. Mokslininkas Brody (2005) skatina atkreipti dėmesį į tai, kad motyvuojant darbuotojus yra labai svarbu remtis eklektiniu požiūriu, t. y. remtis ne viena motyvacijos teorija, o pasirenkant esamam atvejui pačius tinkamiausius ir priimtiniausius elementus bei principus iš keleto teorijų. Organizacijų vadovas, norėdamas skatinti pavaldinius, motyvacijos teorijas turėtų naudoti kaip gaires, motyvuojant darbuotojus, o ne kaip taisykles (Kšivickienė, 2010).

2.4.1. Poreikių teorijos

Visos teorijos, susijusios su darbo motyvacija, nagrinėja poreikius, skatinančius žmones veikti. Vienas iš pradininkų, nagrinėjusių žmonių poreikių problematiškumą bei sudėtingumą ir jų poveikį motyvacijai, buvo **A. Maslow,** kurio teorija laikoma klasikine**.** Šis mokslininkas teigė, jog žmonių poreikius galima surikiuoti į penkias grupes, išsidėstančias pagal svarbą eilės tvarka. Jo teorija yra grindžiama tuo, jog asmeniniai poreikiai, skatina žmones veikti ir imtis tam tikrų veiksmų, poreikių išsidėstymui būdinga hierarchija (žr. 4 pav.) – patenkintas poreikis nebemotyvuoja, todėl po jo seka kito poreikio patenkinimo troškimas ir t. t. Pirmenybė teikiama žemesniojo sluoksnio poreikių tenkinimui, o tik po to seka noras patenkinti vis aukštesnio ir aukštesnio lygio poreikius (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2007).

4 pav. A. Maslow poreikių hierarchija (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2007)

A. Maslow poreikius pagal svarbą surikiavo į penkis atitinkamus lygius (žr. 2 pav.):

1 lygmuo. Fiziologiniai poreikiai: pamatiniai ir patys svarbiausi, be kurių žmogus neišgyventų. Šiuo atveju, nagrinėjant poreikių tenkinimą organizacijos kontekste, tai galėtų būti tinkamas ir adekvatus atlyginimas, geros darbo sąlygos.

2 lygmuo. Saugumo poreikiai: grįsti aplinkos, apsaugančios tiek nuo psichologinių, tiek nuo fizinių sukrėtimų, kūrimu ir poreikiu bei tikėjimu, jog fiziologiniai poreikiai ateityje bus patenkinti.

3 lygmuo. Socialiniai – priklausomumo poreikiai: noras tapti kurios nors socialinės grupės nariu, integruotis į visuomenę, patenkinti prisirišimo, meilės poreikį ir pan.

4 lygmuo. Pagarbos poreikiai: patenkinus poreikį tapti kokios nors bendruomenės, socialinės grupės nariu, atsiranda poreikis tapti geresniu už kitus, t. y. Siekiama pagarbos, statuso, pripažinimo, teigiamo įvaizdžio.

5 lygmuo. Saviraiškos poreikis: troškimas tobulėti, vystytis kaip asmenybei, išnaudoti potencialą (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2007).

Siekiant didinti ir skatinti personalo motyvaciją, reikėtų pradėti nuo adekvataus atlyginimo (maisto, būsto ir kitoms fiziologinėms reikmėms patenkinti) ir saugios darbo aplinkos (darbo garantijų). Tai atlikus, vadovai gali imti taikyti kitas skatinimo priemones, kurios sužadintų priklausomumo, kitų pagarbos jausmą bei suteiktų galimybes tobulėti. Tik patenkinus anksčiau minėtus poreikius, darbuotojas gali būti motyvuojamas ir skatinamas saviraiškos ar savirealizacijos poreikiais, tačiau galima pridurti, kad būtent šiuos poreikius patenkinti yra sudėtingiausia, nes čia išryškėja kiekvieno asmens individualumas ir savitumas. Žinodami skirtingus savo pavaldinių savirealizacijos poreikius, vadovai gali įvairiais būdais skatinti, kad jie pasiektų tiek asmeninius, tiek organizacijos tikslus (Pečiulienė, 2009).

Nepaisant to, kad Maslow teorija laikoma klasikine, tačiau ji turi trūkumų, vėliau atlikti tyrimai tokį poreikių suskirstymą patvirtino tik iš dalies. Visų pirma, nebuvo aprašyta pati poreikių kilmė, iš kur kilo sugrupuoti poreikiai. Jeigu fiziologiniai poreikiai kyla iš egzistencijos užtikrinimo, tai iš kur ir kaip atsiranda aukštesnio lygio poreikiai. Iš principo žmones galima priskirti kuriai nors poreikių kategorijai, bet žmogus ne visada turi visų penkių lygių poreikių ir nebūtinai išdėstytų tokia tvarka, kaip tai padarė A. Maslow. Poreikiai yra labai individualūs ir priklausantys nuo kiekvieno individo savybių, kurio nors lygio poreikių patenkinimas nesąlygoja automatiško perėjimo prie aukštesnio lygio poreikių, žmogų vienu metu gali motyvuoti skirtingų lygių poreikiai. Nėra numatytas poreikių patenkinimas žmonių degradavimo atveju. Sunku paaiškinti žmonių demotyvaciją, nes pasiekus tam tikrą piramidės lygį, kelias atgal A. Maslow teorijoje nėra numatytas. Kai kurie individai, būdami patenkinti viename lygyje, nėra motyvuojami aukštesnio lygio poreikių. (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2007).

K. Alderfer ERG teorijoje buvo pasiūlytas lankstesnis A. Maslow poreikių hierarchijos modifikuotas variantas, kuriame poreikiai suskaldyti į tris pagrindinius lygius:

E *(*existence) - egzistencijos poreikiai (fiziologiniai ir saugumo);

R (relatendess) - santykių poreikiai (priklausomumo ir pagarbos);

G (growt) - tobulėjimo poreikiai (saviraiškos).

K. Alderfer pakoregavo A. Maslow teoriją, pateikdamas du esminius skirtumus tarp savo ir A. Maslow teorijų:

1. Jis iškėlė teiginį, kad vienu metu asmenį gali motyvuoti ne vieno, tačiau keleto lygių poreikiai. Puikus to pavyzdys galėtų būti situacija, kai vienu metu asmenį gali motyvuoti noras įgauti naujų žinių (G), turėti draugų (R) bei užsidirbti pakankamai pinigų (E). Vadovas, norėdamas motyvuoti pavaldinius dirbti, turi patenkinti bent vieną iš šių poreikių. K. Alderferis mano, kad nebūtina patenkinti aukštesniųjų poreikių tam, kad atsirastų aukštesnieji. Jie gali egzistuoti kartu (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2007).

2. Kitas svarbus K. Alderfer teorijos momentas – ***atvirkštinio proceso galimybė.*** Kritiškai vertindamas judėjimą poreikių piramide aukštyn, mokslininkas iškėlė ir atvirkštinio proceso galimybę, kai nepatenkinus aukštesnio lygmens žmogaus poreikių, šie regresuoja, t. y. nusileidžia į pradinį lygį (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2007).

Taigi jei žmogus yra aukštesnių poreikių lygmenyje, o jo žemesnio lygmens poreikiai nepatenkinami, jis grįžta į pradinį lygį. Paradoksalu, tačiau kartais jau patenkinti poreikiai gali veikti kaip puikūs motyvatoriai, tačiau tik tuo atveju, kai jie kompensuoja nepatenkintuosius (pvz. kai kuriems darbuotojams didelis atlyginimas padeda iškęsti netinkamą vadovo elgesį) (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2007).

Herzberg dviejų veiksnių teorija pasižymi dviejų veiksnių išskyrimu, kurie sukelia darbuotojų pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. Remiantis šia teorija, pasitenkinimą ir nepasitenkinimą lemia ne skirtingas tų pačių veiksnių intensyvumas (pavyzdžiui, mažas-didelis atlyginimas, malonus-nemalonus kolektyvas ir pan.), o visiškai skirtingi veiksniai. F. Herzberg siūlo modelį, kuriame darbuotojo elgesį lemiantys veiksniai skirstomi į dvi grupes – higieninius (išorinius) veiksnius bei motyvatorius (vidinius veiksnius, žr. 2 lentelė) (Kšivickienė, 2010).

Higieniniai veiksniai vaidina prevencinį ir palaikymo vaidmenis darbuotojo pasitenkinimu darbu procese. Jų poveikis motyvacijai yra minimalus, t. y. organizacija negali sukurti motyvuojančios situacijos darbuotojui manipuliuodama tik higieniniais veiksniais. Tačiau jeigu higieninių veiksnių lygis yra nepakankamas, tai sukelia nepasitenkinimą. Pavyzdžiui, organizacija, užtikrinanti geras darbo sąlygas, prevenciškai užkerta kelią galimam nepasitenkinimui darbu. Bet to nepakanka išlaikyti darbuotoją motyvuotą.

Motyvatoriai arba vidiniai veiksniai yra tokie veiksniai bei sąlygos, kurios tiesiogiai veikia darbuotojo elgesį bei motyvaciją. Tokiems veiksniams galima priskirti karjeros perspektyvas, pasiekimų pripažinimą, atsakomybę, asmeninį tobulėjimą. (Kšivickienė, 2010)

F. Herzberg savo teorijoje pateikia naują požiūrį į motyvaciją. Jo nuomone, pasitenkinimo priešingybė nėra nepasitenkinimas. Motyvacinių veiksnių nebuvimas ne demotyvuoja, o neutralizuoja darbuotojų požiūrį į darbą. Tai atsitinka, kai darbuotojai patenka į tam tikrą abejingumo būseną. Nepasitenkinimą sukeliančių veiksnių buvimas nemotyvuoja ir neskatina darbuotojų geriau dirbti, o tik sukelia neutralius jausmus. Tuo tarpu jų nebuvimas sąlygoja negerą darbuotojų savijautą (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2007).

2 lentelė. F. Herzberg higieniniai veiksniai ir motyvatoriai (Jančauskas, 2011)

Higieniniai veiksniai		**Motyvatoriai**	
Nepasitenkinimas darbu	Nepasitenkinimo darbu nėra	Pasitenkinimo darbu nėra	Pasitenkinimas darbu
• Atlygis • Statusas • Saugumas, užtikrintumas dėl darbo ateityje • Darbo sąlygos • Organizacijos politika ir administravimo praktika • Tarpusavio santykiai su bendradarbiais, vadovais ir pavaldiniais		• Prasmingas, reikšmingas darbas • Iššūkiai • Pasiekimų pripažinimas • Didelė atsakomybė • Galimybė tobulėti ir siekti pripažinimo	

Nepaisant nesudėtingo F. Herzberg teorijos pritaikymo organizacijose, pastebimi trūkumai. Visų pirma, daug kritikos sulaukta dėl paties tyrimo metodo. Tyrimo metu, apklausiami darbuotojai buvo paprašyti aprašyti, kada jiems buvo gerai arba blogai po atlikto darbo, tad jie instinktyviai palankias situacijas susiejo su savo vaidmeniu, o nepalankias – su kitų žmonių elgesiu. Todėl tyrimo rezultatai, kuriuos gavo F. Herzberg, iš dalies priklausė nuo to, kaip buvo užduodami ir pateikiami klausimai. Kiti mokslininkai, bandę patikrinti jo teoriją ir naudoję kitus metodus, gavo skirtingus rezultatus.

Šios teorijos ydingumą galima įžvelgti ir paanalizavus kiekvieno žmogaus individualumą bei savitumą, t. y. ne visiems žmonėms tinka toks higieninių ir motyvacinių veiksnių suskirstymas, nes vienas ir tas pats veiksnys gali ne vienodai veikti kiekvieną žmogų – kas vienam suteikia pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu, nebūtinai suteiks ir kitam (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2007).

McClelland trijų poreikių teorija ypatingas dėmesys skiriamas aukštesnio lygio žmogaus poreikiams, kadangi mokslininkas suformavo prielaidą, jog dabartinėje visuomenėje pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinti. Būtent todėl, visas dėmesys buvo sutelktas tyrimamas, nagrinėjantiems aukštesnio lygio poreikius (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2007).

Žmonėms yra būdingi **trys svarbiausi poreikiai** (jų balansas priklauso nuo asmenybės stiprumo): valdžia, sėkmė ir priklausomumas.

Valdžios poreikis pasireiškia per norą daryti įtaką kitiems žmonėms (A. Maslow poreikių piramidėje tai būtų galima rasti tarp pagarbos ir savęs realizavimo poreikių). Asmenys, kuriems būdingas stiprus valdžios poreikis, pasižymi energingumu, noru dominuoti, atkaklumu bei pasiryžimu

ginti savo pozicijas. Tačiau visos išvardintos savybės nebūtinai turi neigiamą atspalvį, kaip gali pasirodyti iš pirmo žvilgsnio (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2007). Pasak J. Palidauskaitės (2007) valdžios poreikis atsiskleidžia per troškimą valdyti kitus ir daryti poveikį kitiems. Tokie žmonės linkę daugiau savo dėmesio skirti prestižui bei vadovavimui nei veiklos efektyvumu (Veinhardt, Kotovskienė, 2008).

Sėkmės poreikiai – tai troškimas sėkmingai užbaigti pradėtą darbą ar užduotį (A. Maslow piramidėje tai irgi būtų galima atrasti tarp pagarbos ir savęs realizavimo poreikių). Žmonės, kurie turi ryškiai išreikštą sėkmės poreikį, mėgsta saikingą riziką, situacijas, kuriose galima prisiimti atsakomybę, ir nori, kad jų darbas būtų pastebėtas ir tinkamai įvertintas (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2007). Remiantis Žaptoriumi (2007), itin stipriai pasireiškiantis poreikis laimėti ar tiesiog nenusileisti bei pranokti konkurentus – yra glaudžiai susijęs su darbuotojų motyvacija atlikti savo darbines užduotis.

Priklausomumo poreikiai. Vienas iš pagrindinių bruožų, būdingų žmonėms, kurie turi stiprų priklausomumo poreikį, yra troškimas turėti draugų, gerus santykius su kitais, jaustis naudingiems bei padėti kitiems. Šiuos asmenis traukia toks darbas, kuris suteikia galimybę bendrauti su kitais žmonėmis. (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2007) Žmonės, kurie trokšta priklausyti, ieško draugystės, jie teikia pirmenybę situacijoms, kuriose vyrauja bendradarbiavimas, o ne konkurencija, vertinama santykiai, grindžiami tarpusavio supratimu (Veinhardt, Kotovskienė, 2008).

Apibendrinant **D. McCelland teoriją**, galima pastebėti, jog kiti autoriai šio mokslininko išskirtus poreikius įvardija kiek kitaip (sėkmės poreikį keičia laimėjimo poreikis, priklausomumo – artimo bendrumo su kitais poreikis), tačiau reikšmė išlieka nepakitusi. Vienas iš poreikių gali dominuoti ir vyrauti žmoguje, motyvuodamas ir skatindamas vienaip ar kitaip elgtis. Tačiau kuris poreikis ir kokiu intensyvumu pasireikš – priklauso nuo daugelio veiksnių: amžiaus, patirties, intelekto ir t.t.

Apžvelgus dažniausiai aprašomas poreikių teorijas, galima daryti išvadą, jog visoms joms yra būdingas bendras bruožas – žmogaus poreikius galima išskirstyti į dvi grupes: pagrindinius fiziologinius poreikius, kurie dažnai minimi kaip pirminiai poreikiai, ir socialinius-psichologinius poreikius, vadinamus antriniais poreikiais. Fiziologiniai poreikiai yra pamatas žmogaus egzistencijai. Tuo tarpu, socialiniai-psichologiniai poreikiai yra įvairesni nei pirminiai poreikiai, nes tai nulemia kiekvieno žmogaus individualios savybės.

2.4.2. Proceso teorijos

Mokslininkai (Maslow, Alderfer, Herzberg, McClelland), kurių darbai buvo apžvelgti ankstesniame skyriuje (žr. 1.2.1. skyrių), formuodami motyvacijos teorijas, visą dėmesį skyrė

poreikiams, veiklos motyvams, tačiau kita dalis motyvacijos teorijų autorių susikoncentravo į pačius motyvacijos procesus.

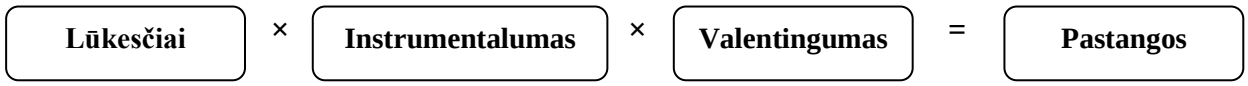
Psichologas V. Vroom yra laikomas visų proceso motyvacijos teorijų pradininku, kuris sukūrė **lūkesčių teoriją** (Bučiūnienė, 1996). V. Vroom motyvaciją išreiškė kaip jėgą, kuri susideda iš trijų kintamųjų:

1. *Lūkesčių (L)*, kurie pasireiškia per viltį, kad visos pastangos, kurios buvo įdėtos į darbą, leis jį sėkmingai įvykdyti (Kšivickienė, 2010). Šis elementas išreiškiamas tikimybe, kuri yra grindžiama nuomone apie savo sugebėjimus, įvertinant pasisekimo galimybes konkrečioje situacijoje (Veinhardt, Kotovskienė, 2008). Lūkesčiai žmogaus sąmonėje išreiškiami klausimu: *ar įdėtos pastangos man leis gerai atlikti šį darbą?* (Kšivickienė, 2010).

2. *Instrumentalumo (I),* kuris yra ryšys tarp pasiekimų dydžio ir laukiamo atlyginimo, t. y. įsitikinimas, kad atlikus užduotį bus suteiktas atlygis (pasidižiavimas savimi, pripažinimas, piniginės priemonės – premijos, priedai ir t.t.). Šis elementas gali būti išreiškiamas tikimybėmis, kurios apibrėžia kaip atitinkamas elgesys paveiks atlyginimo pokyčius (Veinhardt, Kotovskienė, 2008). Instrumentalumas žmogaus sąmonėje išreiškiamas klausimu: *ar man bus atlyginta, kai atliksiu šį darbą?* (Kšivickienė, 2010).

3. *Valentingumo (V),* kuris yra išreiškiamas per žmogaus troškimo pasiekti tikslą bei gauti atlygį stiprumą. Pavyzdys yra situacija, kai darbuotojas labai nori būti paaukštintas, tad minėtas paaukštinimas yra stipriai valentingas. Valentingumas žmogaus sąmonėje išreiškiamas klausimu: *ar atlyginimas, kurio aš tikiuosi, man yra reikšmingas?(* Kšivickienė, 2010).

Šie trys aprašyti elementai išreiškia individo pastangas, kurios atsipindi sandaugoje (žr. 5 pav.)

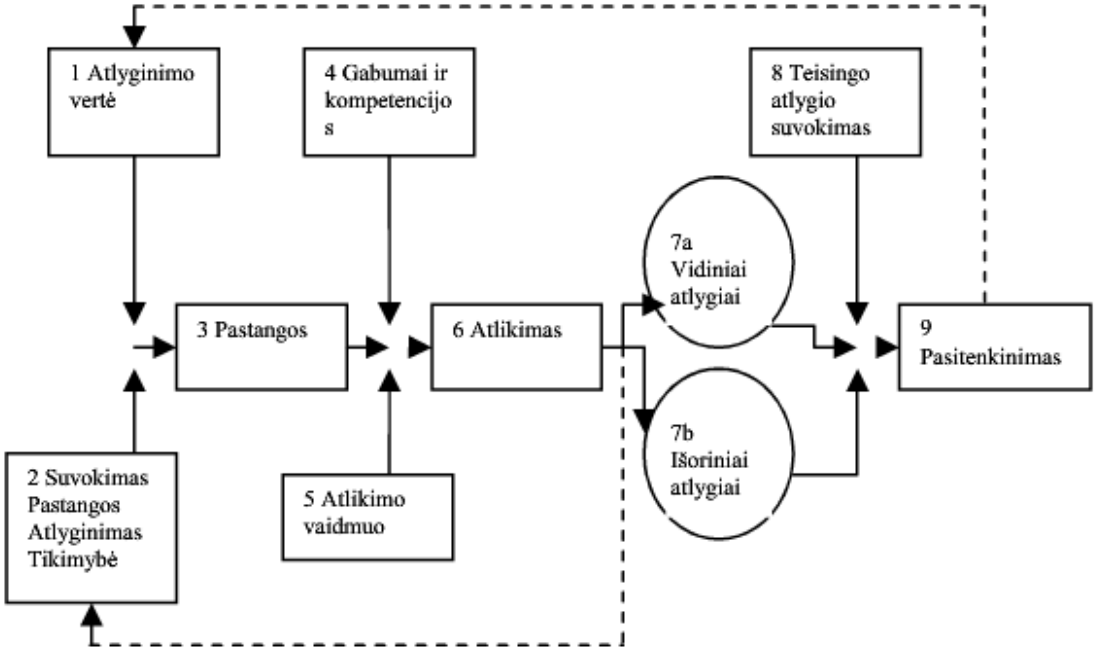


5 pav. V. Vroom lūkesčių teorijos grafinis vaizdavimas (Kšvisckienė, 2010)

Trys lūkesčių modelio veiksniai gali įvairiomis kombinacijomis iššidėstyti tarpusavyje, tačiau kuo didesnis kiekvienas rodiklis, tuo motyvacija yra stipresnė. Jei bent vienas elementas yra mažas, tai geriausia atveju motyvacija bus nuosaiki (Kšivickienė, 2010). Tačiau jeigu nors vienas dydis (lūkesčiai, instrumentalumas, valentingumas) yra nulinis, tuomet ir galutinis rezultatas, t. y. pastangos, motyvacija yra nulinės.

W. Porter ir E. Lowler lūkesčių teorijos modelis. Tyrinėdami organizacinę elgseną, W. Porter ir E. Lowler patobulino V. Vroom lūkesčių teoriją ir iškėlė naują teiginį, kad rezultatyvus darbas pats savaime sukelia pasitenkinimą. Ši išvada priešinga teorijoms, kurios teigia, kad pasitenkinimas sąlygoja rezultatyvumą. Tai iš dalies patvirtina, kad motyvacija nėra paprastas priežasties ir pasekmės

ryšių elementas (Veinhardt, Kotovskienė, 2008). W. Porter ir E. Lowler sukūrė lūkesčių teorijos modelį, kuris pateikiamas 6 paveiksle.



6 pav. W. Porter ir E. Lowler lūkesčių teorijos modelis (Veinhardt, Kotovskienė, 2008)

Pastangoms (3) daro poveikį asmens suvokiama pastangų įdėjimo prasmė (įvertinama, ar jos leis pasiekti norimą rezultatą), tikimybė gauti numatomą atlygį ir būsimo atlygio vertė (1). Tuo tarpu *Atlikimas* (6) priklauso ne tik nuo dedamų *pastangų* (3), bet ir nuo asmens atitinkamų savybių – *gabumų ir kompetencijų* (4) bei *atlikimo vaidmens* (5). Šis modelis atspindi, kad dedant dideles pastangas, individas, pasižymintis didesniais gabumais ir kompetencija, geriau atliks darbą, nei tas, kuris nepasižymi dideliais gabumais.

Pasitenkinimą (9) formuoja ne vienas veiksnys. Individas atlikdamas darbą gauna už tai *vidinį* (7a) *išorinį* (7b) atlygius. *Pasitenkinimą* (9) formuoja *teisingo atlygio suvokimas* (8). Individas yra labiau patenkintas, kai gaunamą atlygį suvokia kaip teisingą.

W. Porter ir E. Lowler praplėtė V. Vroom teoriją, tačiau jų sukurtas modelis gana sudėtingas. Jeigu norima pritaikyti lūkesčių modelius praktikoje, reikėtų atsižvelgti ir įvertinti keturias prielaidas, sudarančias šių modelių pagrindą ir lemiančias individo elgesį organizacijoje (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992):

- Individo elgesį sąlygoja jo paties bei aplinkos santykis. Darbuotojai yra susiję su organizacija darbo lūkesčiais, kurie yra grindžiami poreikiais, motyvacija ir patirtimi.
- Individai patys sprendžia kaip jiems elgtis, nepaisant to, kad jų elgesys yra ribojamas taisyklėmis, technologijomis bei kolegų.

- Kiekvienas individas turi skirtingus poreikius ir tikslus, todėl jų teisingo atlyginimo suvokimas taip pat skirtingas, darbuotojų lūkesčiams įtakos turi ir šalis, kurioje gyvena individas.
- Priimdami sprendimą, individai remiasi savo elgesio suvokimu ir norimo atlygio įsivaizdavimu. Priimami tokie sprendimai, kurie teiks didžiausią naudą bei padės išvengti nepageidaujamų rezultatų (Kšivickienė, 2010).

D. Adams teisingumo teorijai būdingas asmens tikėjimas atsilyginimo bei nuobaudų sistemos (taikomos jo darbo rezultatui ar pasitenkinimui) teisingumas ir nešališkumas. Remiantis P. Jucevičienė, A. Blažėnaite (2008) šios teorijos pagrindas yra kaip individas suvokia esąs traktuojamas, lyginant su kitais tiesiogiai susijusiais žmonėmis. Nors teorijos pavadinimas siejamas su teisingumu, tačiau teisingumas neturėtų būti painiojamas su lygybe. Šios teorijos pagrindinė mintis yra ta, kad darbuotojas, kuris yra patenkintas gaunamu atlygiu, t. y. mano, jog jo darbas yra teisingai išmatuojamas atlygio forma – bus motyvuotas, ir atvirkščiai – demotyvuotas, jei jausis, jog jo gaunamas atlygis yra neteisingas (Kšivickienė, 2010).

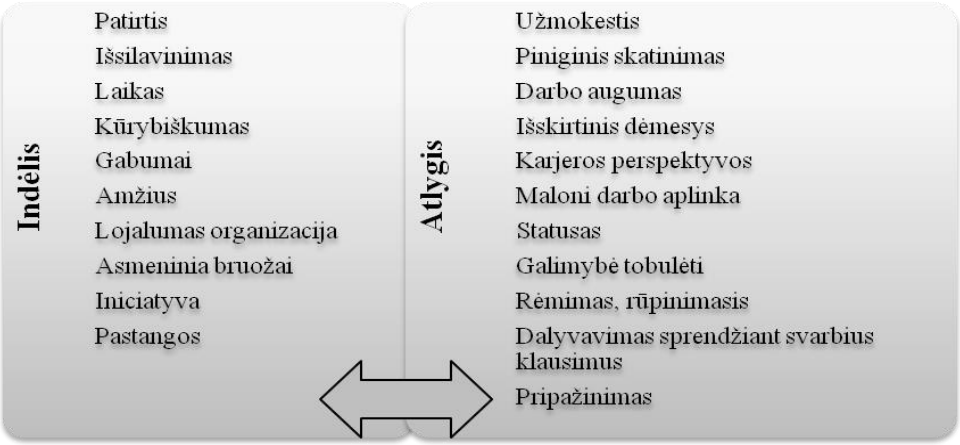
Teisingumo teorijos autorius D. Adams pasiūlė du teisingumo tipus:

- *paskirstytą teisingumą* (individo nuomonė apie jo gaunamą atlygį, lyginant su indėliu į darbą) ir ar jo suvokiamas indėlio bei atlygio santykis yra teisingai įvertintas lyginant su kitų;
- *procedūrinį teisingumą* (teisingumas įvairių procesų, tokių kaip karjera, drausmė, veiklos įvertinimas ir pan., srityje).

Darbuotojas, gaunamą atlygį lygina keliais aspektais:

- gaunamo atlygio ir įdėto indėlio santykio teisingumas;
- gaunamo atlygio ir įdėto indėlio santykio teisingumas, lyginant su toje pačioje organizacijoje panašų darbą dirbančių darbuotojų gaunamo atlygio ir indėlio santykiu;
- gaunamo atlygio ir įdėto indėlio santykio teisingumas, lyginant su toje pačioje organizacijoje kitokį darbą dirbančių darbuotojų gaunamo atlygio ir indėlio santykiu;
- gaunamo atlygio ir įdėto indėlio santykio teisingumas, lyginant su draugų, pažįstamų, kaimynų gaunamo atlygio ir indėlio santykiu (Kšivickienė, 2010).

Kreitner, Kinicki (1995) detalizavo „indėlio‘‘ ir „atlygio‘‘ sąvokas, kurios vyrauja teisingumo teorijoje (žr. 7 pav.)



7 pav. Atlygis ir indėlis (Palidauskaitė, 2007)

Anot J. Palidauskaitės (2007), žmonės skirtingai supranta ir suvokia pastangų ir atlygio santykį, nes atlyginimo teisingumo įvertinimas priklauso nuo daugelio individualių veksnių, tokių kaip asmens amžius, mąstymo kokybė, savęs ir kitų vertinimas ir pan. (Pečiulienė, 2009). Teisingumo teorija įrodo, kad yra labai reikšmingas darbuotojų pažinimas ir vadovų pripažinimas, jog darbai yra atliekami žmonių santykių kontekste.

Apibendrinant galima teigti, jog motyvacijos teorijos pagal kilmę ir tai, kas nagrinėjama skirstomos į dvi grupes: poreikių teorijas, kurios yra statiškos, jose dėmesys sutelktas į poreikius ir jų patenkiminą, žmonių elgesio analizavimą per poreikių prizmę, bei proceso teorijas, kurios yra dinamiškos, žmonių elgesys analizuojamas per jų lūkesčius bei elgesio pasekmių suvokimą.

2.5. Motyvavimo samprata

Nagrinėjant motyvacijos sampratą neapsieinama ir be *motyvavimo* sąvokos, kuri glaudžiai susijusi su darbuotojų motyvacija. Pasak Jucevičienės, Blažėnaitės (2008), reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad lietuvių kalboje terminai „motyvacija“ ir „motyvavimas“, žymi skirtingas sąvokas, o anglų kalboje šie du terminai išreiškiami vienu žodžiu – „motivation“, nors jo prasmė dvejopa ir nusakoma taip pat kaip ir lietuvių kalboje žodžiais „motyvacija“ ir „motyvavimas“ (4).

Kaip buvo minėta, *motyvavimas* yra susijęs su motyvacija, tačiau jo reikšmė ir samprata kiek kitokia. *Motyvavimas*, vadybos prasme, dažniausiai yra suprantamas kaip poveikis darbuotojų elgesiui, siekiant organizacijos tikslų. Dažnai organizacijų vadovai pasitelkia įvairius motyvavimo metodus, kuriais siekiama darbuotojus motyvuoti, sužadinti jų motyvaciją dirbti bei tai daryti efektyviai. Vadovas, kuris nori sėkmingai skatinti savo darbuotojus, privalo suprasti žmogaus psichologiją, pripažinti žmogų tokiu, koks jis yra su savo gabumais, privalumais, ribotumais bei silpnybėmis.

Paprastai ir aiškiai *motyvavimo* sąvoką aiškina Sakalas (2003), teigdamas, kad *motyvavimas* gali būti suprantamas kaip judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina mus veikti, daryti. Tuo tarpu Jančauskas (2011) jį sieja su motyvais. Motyvas yra neatsiejama sąvoka kalbant apie *motyvavimą* ir

motyvaciją. Tai yra sudėtingas darinys, reiškiantis poelgio ar veiksmo vidinę priežastį, kurią veikia poreikiai. Paprastai tariant, motyvas yra priežastis, kodėl vienaip ar kitaip žmogus elgiasi.

Anot Zakarevičiaus (2008), *motyvavimas* – tai „veiksnių, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas), išaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksnių pagrindu, „sugalvojimas“ bei panaudojimas“. Remiantis Žaptoriumi (2007), atsižvelgus į tai, kokiais būdais *motyvavimas* yra taikomas, jį būtų galima apibūdinti kaip jėgą, kuri veikia darbuotojų vidines ir išorines savybes, turi įtakos jų elgsenai bei nustato elgesio formą, kryptį, intensyvumą ir trukmę.

Darbuotojų *motyvavimas* yra kintantis procesas ir priklauso nuo daugelio veiksnių (individo, geografinės padėties, laiko ir pan.), todėl negalima vienareikšmiškai atsakyti kaip reikėtų motyvuoti darbuotojus. Nepaisant to, tam, kad darbai ir užduotys būtų kokybiškai ir efektyviai atlikti, darbuotojus motyvuoti ir skatinti yra būtina (Bagdonas, 2008).

Apibendrinus visus apibrėžimus, galima teigti, kad motyvacijos ir motyvavimo sąvokos yra labai glaudžiai susijusios, tačiau nėra visiškai vienodos. Iš esmės motyvaciją būtų galima įvardinti kaip stimulą imtis tam tikrų veiksmų, o motyvavimą kaip darbuotojų poreikių tenkinimą siekiant naudos darbdaviui. Jeigu motyvacijos sąvoką galima apibūdinti tiek kaip būseną, tiek kaip asmens būklę ar net veiksmus, tai motyvavimas yra priemonių visuma, kuri skatina darbuotojus geriau atlikti pavestas užduotis. Šiuo motyvavimo apibrėžimu remiamasi šiame darbe.

2.6. Motyvavimo priemonės, jų klasifikacija ir vertinimas

Mokslinėje literatūroje išskiriama, kad kiekvieno žmogaus elgesį lemia tam tikri motyvai ir atsižvelgiant į kiekvieno unikalų mąstymą – dažniausiai jie yra skirtingi ir nevienodi. Būtent todėl ir darbuotojams būtinos skirtingos motyvavimo priemonės, kurios užtikrintų aukštą pasitenkinimo darbu lygį bei lojalumą, ryšį su organizacija. Pasirinkti tinkamas motyvavimo priemones yra labai sudėtinga, nes daug priklauso nuo pačios organizacijos, darbuotojų tarpusavio santykių, jų poreikių, asmeninių savybių, materialinės ir socialinės padėties, darbo specifikos, vidaus tvarkos.

Nereikėtų pamiršti ir to, kad ne retai kai kurie darbuotojai patys nelabai žino, kas juos motyvuoja ar galėtų motyvuoti. Tokiu atveju, vadovui sudėtinga organizuoti darbuotojų motyvavimo procesus. Esant tokiai situacijai, tikslinga būtų padėti darbuotojams atrasti save, atskleisti gabumus, skatinti pamąstyti apie savo poreikius, kas juos motyvuoja dirbti bei tuo pačiu išsiaiškinti kaip darbuotojai galėtų prisidėti prie gerų įmonės rezultatų bei kaip regi įmonės ir savo ateitį. Kadangi motyvavimas, jo priemonių parinkimas yra sudėtingas procesas, todėl nenuostabu, kad skirtingi autoriai siūlo nevienodas motyvavimo priemonių klasifikacijas.

Žaptorius (2007) darbuotojų skatinimo priemones skirsto į šias dvi dalis:

1. sąlygiškai pastovios, praktiškai patvirtintos priemonės, kurių vertė yra tai, kad visi jas gerai žino, jomis pasitiki, jos taikomos automatiškai; tai yra savotiška kolektyvo tradicijų dalis;

2. originalios priemonės; kurių reikia ieškoti vis naujų, kad jos suteiktų darbuotojams malonų siurprizą, pradžiugintų juos vadovo dėmesiu ir išmone.

Pirmuoju atveju, pastovios, praktiškos priemonės galėtų būti išreikštos pinigine forma – darbo užmokestis, premijos. Antruoju atveju, kaip originalios priemonės galėtų būti įvardijami pagyrimai, įvairūs laisvalaikio renginiai įmonių lėšomis, konferencijos, šventės, abonementai į sporto klubą, soliariumą ir t. t.

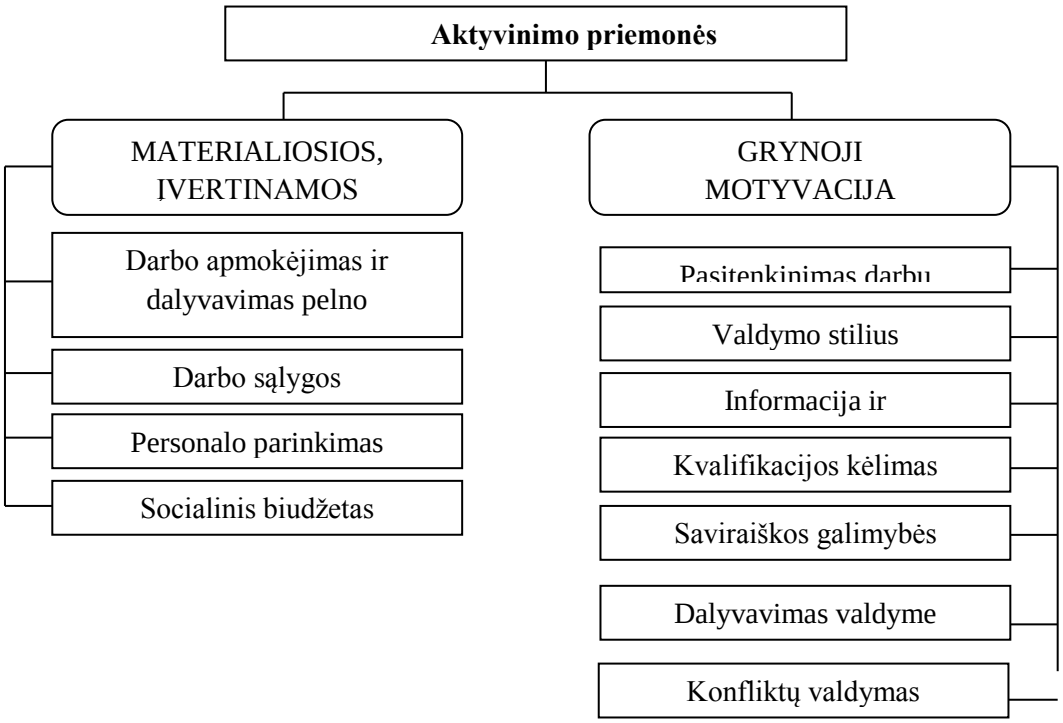
Motyvavimo priemonės gali būti teisinės, ekonominės, psichologinės, nepiniginės, piniginės, materialinės, demotyvuojančios, piniginės ir socialinės, formalios, neformalios, piniginės ir moralinės (Marcinkevičiūtė, 2005). Remdamasi minėta tipologija, autorė skatinimo priemones suskirstė į dvi pagrindines grupes: materialines motyvavimo priemones ir psichologines, kurios pateikiamos 3 lentelėje.

3 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonės (Marcinkevičiūtė, 2005)

Materialinės motyvavimo priemonės		**Psichologinės motyvavimo priemonės**
Piniginės	**Nepiniginės**	
Dalyvavimas pelno padalijime, darbo užmokestis, kraustymosi, telefono ir kitų išlaidų kompensavimas, paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti, premijos, sutaupytų lėšų padalijimas.	Vertingos dovanos, nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją, sporto klubų abonementai, kelialapiai poilsiui, laisvalaikio renginiai įmonės lėšomis, stažuotės, valdiškas automobilis.	Darbo įvertinimas, darbo sąlygos, darbo turinys, sprendimų priėmimo laisvė, padėkos raštai, kvalifikacijos tobulinimas, palankus psichologinis klimatas, drausminių nuobaudų panaikinimas, pasitenkinimas darbu, pasitikėjimas ir atsakomybė, nusiskundimų analizė, saviraiškos galimybė, užimtumo garantijos, racionalūs valdymo stiliai.

Lentelėje yra pateikiamos įvairios priemonės, skatinančios darbuotojų motyvaciją, kurios gali būti piniginės, nepiniginės ir psichologinės. Tiek piniginės, tiek nepiniginės priemonės įeina į materialias motyvavimo priemones. Tikriausiai viena iš dažniausiai naudojamų piniginių priemonių būtų darbo užmokestis, telefono išlaidos bei premijos. Tuo tarpu nepiniginės priemonės, kurios dažniau galėtų būti taikomos įmonėse – nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją, stažuotės, valdiškas automobilis. Įmonių vadovai taip pat naudoja ir psichologines priemonės, į kurias įeina tinkamų darbo sąlygų sukūrimas, parodomas pasitikėjimas darbuotoju bei rezultatų įvertinimas, pagyrimai už gerai atliktą užduotį.

Nagrinėdamas darbuotojų motyvavimą, Bagdonas (2008) suskirstė aktyvinimo priemones, kurios skatina darbuotojus efektyviau dirbti, į dvi pagrindines grupes. Šios grupės yra pavaizduotos 8 paveiksle.



8 pav. Aktyvinimo priemonių skirstymas (Bagdonas, 2008)

Išanalizavus 8 paveikslėlyje pateiktą informaciją galima pastebėti, kad autorius išskiria dvi stambias motyvavimo priemonių grupes. Toks skirstymas yra paremtas skatinimo priemonių suvokimo, įvertinimo, poveikio aiškumu. Materialių, įvertinamų priemonių skiltyje yra darbo apmokėjimas, darbo sąlygos, personalo parinkimas, socialinis biudžetas. Visi šie veiksniai turi aiškų poveikį darbuotojų motyvavimui, jie yra lengvai suvokiami, gali būti išmatuoti pinigais ar kitokia aiškia forma. Tuo tarpu, grynosios motyvacijos grupėje esančias priemones sunku išmatuoti ir įvertinti, nes jos nėra paremtos materialiniu skatinimu. Kadangi ne visos priemonės, pateiktos 2 paveiksle, yra aiškios savo prasme ir poveikiu, yra tikslinga jas apibūdinti (Bagdonas, 2008).

Materialiosios, įvertinamos priemonės. Kalbant apie darbo apmokėjimą ir dalyvavimą pelno paskirstyme, reikėtų paminėti, kad ši skatinimo priemonė yra pagrįsta tuo, jog darbuotojui darbas turi būti normuojamas ir tinkamai apmokamas, nes pasiūlius daug pinigų ir neįveikiamas užduotis, darbuotojas nebus tinkamai motyvuojamas. Darbo sąlygos taip pat veikia darbuotojus – darbuotoją darbo sąlygos arba tenkina arba ne. Geros, saugios darbo sąlygos ir jauki atmosfera padeda motyvuoti personalą našiau dirbti ir atvirkščiai. Materialiųjų aktyvinimo priemonių grupėje yra ir socialinis biudžetas. Jis yra nesusietas su atlikto darbo kiekiu ir pasireiškia kaip piniginė parama darbuotojams, gyvybės draudimas nuo nelaimingų atsitikimų darbe, priedai prie senatvės pensijų už ilgą tarnybą įmonėje, dvasinių ir fizinių poreikių tenkinimas (galimybė nemokamai naudotis sporto sale ir pan.). Akivaizdu, kad materialiosios priemonės yra lengvai suprantamos, o jų poveikis nesunkiai suvokiamas (Bagdonas, 2008).

Grynoji motyvacija. Viena iš priemonių šioje grupėje yra pasitenkinimas darbu, kuriame atsiskleidžia tiek neigiami, tiek teigiami žmogaus jausmai ir kaip yra vertinama veikla įmonėje. Tai yra svarbu motyvuojant darbuotojus, nes jei darbuotojui darbas bus labai nuobodus, kad ir kokį dosnų atlygį jis gautų, motyvacija dirbti nebus pati geriausia. Vadovavimo stilius taip pat atlieka labai svarbų vaidmenį darbuotojų skatinime, nes tik darbuotojas, kuris yra patenkintas vadovybe, vadovavimo stiliumi – gali efektyviai dirbti. Informacija ir komunikavimas taip pat gali būti kaip skatinimo priemonė. Darbuotojų dalyvavimas įmonės valdyme taip pat prisideda prie motyvacijos gerinimo. Tačiau reikėtų atkreipti dėmesį į tai, ar darbuotojų dalyvavimas, pavyzdžiui pasitarimuose, neturi tiesioginio neigiamo poveikio užduočių, darbų atlikimui. Bene viena iš svarbiausių aktyvinimo priemonių yra saviraiškos galimybė. Būtent jos sudarymas yra naudingas ne tik pačiam darbuotojui, bet ir vadovybei, nes sudarius sąlygas darbuotojui reikštis, jis yra skatinamas imtis vis sudėtingesnių darbų, kurie tuo pačiu yra naudingi ir pačiai įmonei. Taigi nors ir negalima aiškiai apibrėžti, pamatuoti grynosios motyvacijos, tačiau jos poveikis darbuotojų motyvacijai yra nenuginčijamas (Bagdonas, 2008).

Ne visi autoriai, motyvavimo priemones suskirstė į dvi pagrindines grupes. Kiek kitokią nuomonę šiuo klausimu turi Zakarevičius ir kt. (2008). Jų nuomonė, kaip skatinimo būdai turėtų atsispindėti vadybos srityje, yra pateikiama 4 lentelėje.

4 lentelė. Motyvavimo būdų ir priemonių klasifikacija (Zakarevičius ir kt., 2008)

Ekonominiai (materialiniai) būdai		Organizaciniai (administraciniai, teisiniai) būdai	Sociopsichologiniai būdai
Piniginiai	**Nepiniginiai**		
Darbo užmokestis, išmokėjimai iš pelno, sutaupytų lėšų padalijimas, šventinės premijos, fiksuotos išmokos ryšių, transporto, reprezentacinėms išlaidoms, paskolos be palūkanų.	Nemokamas maitinimas, nuolaidos perkant organizacijos produkciją, nemokamas naudojimasis firmos automobiliu, nemokami kelialapiai poilsiui, vertingos dovanos, nemokami laisvalaikio renginiai.	Tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė), objektyvi kontrolės sistema, optimalus darbų koordinavimas, drausmės ir tvarkos laikymasis, įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas, tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas.	Užimtumo garantijos, karjeros perspektyvos, įdomus darbo turinys, geras psichologinis mikroklimatas, laisvas darbo grafikas, pagyrimai (garbės vardai, padėkos raštai ir pan.), tobulėjimo ir saviraiškos galimybės, demokratiškas vadovavimas.

Galime pastebėti, kad minėti autoriai taip pat, kaip ir kiti, išskiria materialius būdus motyvuoti darbuotojus, tačiau šalia jų atsiranda dar du – organizaciniai bei sociopsichologiniai būdai. Saviraiškos galimybės, karjeros perspektyvos ir kiti psichologiniai veiksniai yra atskiriami nuo organizacinių, tokių kaip aiškios informacijos pateikimas, veiklos reglamentavimas ir pan.

Kaip ir buvo minėta, motyvavimo priemonės yra klasifikuojamos gana įvairiai. Štai pavyzdžiui, Grauslytė (2008) motyvavimo priemones siūlo klasifikuoti pagal tam tikrus žmogaus poreikius:

- **Fiziologiniams poreikiams tenkinti:** teisingo atlyginimo skyrimas, vasarą įrengti oro kondicionierių, žiemą – krosnelę.
- **Saugumo poreikiams tenkinti:** teisinis saugumas, darbo sauga (darbuotojams nupirkti reikalingų darbo priemonių, pavyzdžiui, specialią įrangą, darbo drabužius).
- **Socialiniams poreikiams tenkinti:** paskiriamas darbas, kuris suteikia galimybę bendrauti, dirbti grupėse ir dalyvauti pasitarimuose.
- **Pagarbos poreikiams tenkinti:** paskirti sudėtingą, bet įdomų darbą, suteikti daugiau atsakomybės, įtraukti darbuotojus į įmonės tikslų formulavimą ir sprendimų priėmimą, karjeros, kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi galimybės.
- **Saviraiškos poreikiams tenkinti:** sudėtingų ir svarbių darbų skyrimas (kartu ir daugiau rizikos), suteikti galimybę pasireikšti jų kūrybingumui, paaukštinimo ir mokymosi galimybė.

Reikėtų pastebėti, kad įvardintos priemonės darbuotojams skatinti nėra lygiavertės. Anksčiau buvo manoma, kad pagrindinė priemonė motyvuoti darbuotojus našiai ir efektyviai dirbti – pinigai, tačiau ilgainiui pastebėta, kad šis labai svarbus motyvas nėra vienintelis ir yra efektyvus iki tam tikro dirbančiojo poreikių tenkinimo laipsnio (Grauslytė, 2008).

Pasak Žaptoriaus (2007) darbo efektyvumui turi įtakos tiek materialūs, tiek moraliniai veiksniai. Žinoma, puikus darbo užmokestis yra labai veiksmingas, esant sunkiai šalies ekonominei būklei, tačiau nereikėtų pamiršti ir kitokių skatinimo priemonių, neišreikštų pinigine forma. Tik jei materialiniai ir psichologiniai stimulai veikia vieningai, galima išgauti optimalius personalo motyvavimo rezultatus. Tuo tarpu, neteisingas šių veiksnių tarpusavio derinimas gali sukelti tam tikras neigiamas pasekmes (darbuotojų kūrybinio aktyvumo sumažėjimas, nepasitenkinimo nuotaikos ir pan.).

Taigi motyvavimo priemonių klasifikacija laikui bėgant keitėsi. Kiekvienas autorius, nagrinėdamas motyvavimo būdus, priemones, išskyrė skirtingą jų tipologiją. Dažniausiai, kaip viena iš grupių, yra nurodomos materialios skatinimo priemonės. Tuo tarpu visi kiti veiksniai, kurie nėra išreikšti pinigine forma, yra klasifikuojami gana skirtingai. Pradedant psichologinėmis motyvavimo priemonėmis, grynąja motyvacija, baigiant sociopsichologiniais ir organizaciniais būdais. Kadangi nėra nurodyta, pagal ką motyvavimo priemonės turėtų būti klasifikuojamos, todėl skatinimo būdai gali būti išskiriami tiek pagal darbuotojų poreikius, tiek pagal kitus aspektus.

Atsižvelgiant į tai, kad motyvavimo priemones skirtingi autoriais skirsto skirtingai, nenuostabu, kad ir tyrimuose motyvavimo priemonių vertinimas skiriasi. Kaip jau minėta anksčiau, dažniausiai skiriamos materialios, arba piniginės, motyvavimo priemonės ir nematerialios, arba nepiniginės, motyvavimo priemonės, todėl taip jos bus analizuojamos ir šiame darbe. Motyvacinių priemonių skirstymas pasirinktas toks pats kaip ir Bulvitaitės (2009) darbe, kuriame buvo analizuoja VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojų motyvacijos įtaka darbo efektyvumui.

2.7. Personalo motyvacijos ir motyvavimo sąsajos su darbo efektyvumu

Vienas svarbiausių psichologinių veiksnių, lemiančių darbo efektyvumą, yra motyvacija, žemas darbuotojų motyvacijos lygis neigiamai veikia darbo atlikimą ir mažina organizacijos produktyvumą, todėl darbo motyvacijos problemos yra ypač aktualios šių laikų organizacijoms (Diržytė ir kt., 2010). Motyvavimo ir karjeros valdymo priemonės skatina darbuotojų efektyvią ir į rezultatus orientuotą veiklą, teigiama, jog tiesiogiai nuo gebėjimo tinkamai ir stipriai motyvuoti darbuotojus veiklai priklauso efektyvi visos organizacijos veikla (Vitkauskas, 2012).

Bručkutė ir kt. (2012) teigia, jog motyvuoti žmonės dirba našiau, o našiau dirbantys žmonės reikšia didesnį veiklos efektyvumą. Dėl šios priežasties vadovams yra svarbu darbuotojus motyvuoti taip, jog pastarieji siekdami savo tikslų, tuo pačiu įgyvendintų ir organizacijos tikslus. Šiuolaikinės tendencijos rodo, jog organizacijos, neįvertinusios motyvavimo reikšmės ir nesirūpinančios darbuotojų gerove dažniau nukenčia dėl darbuotojų kaitos ir intensyvėjančios konkurencijos.

Šalkauskienė ir kt. (2006) pabrėžė, jog darbuotojų motyvavimas svarbus tuo, kad juo galima motyvuoti tokį darbuotojų elgesį, kuris nulemtų aukštus organizacijos pasiekimus. Tai reiškia, jog darbo motyvavimą galima prilyginti sąmoningai ir nesąmoningai jėgų energijai, kuri turi įtakos darbuotojo darbo rezultatams, o tuo pačiu ir organizacijos pokyčiams. Dargužytė (2007) motyvacijos ir motyvavimo reikšmę darbo efektyvumui paaiškino kur kas suprantamiau – darbuotojas, kuris yra viskuo patenkintas, savo pareigas darbe vykdys kur kas geriau ir su malonumu, nei nusivylęs darbuotojas, o tai nulems ir bendrą organizacijos veiklos efektyvumą. Žemos motyvacijos darbuotojai mažiau įsitraukia į organizacijos veiklą ir procesus bei apdoroja mažiau informacijos nei stiprios motyvacijos darbuotojai, be to ir pačios informacijos apdorojimas dažniausiai būna nekokybiškas.

Teigiama, jog motyvuoti darbuotojai deda žymiai daugiau pastangų, jog organizacija veiktų sėkmingai, jie yra suinteresuoti organizacijos gerove, jie yra nusiteikę atsakingiau bei kruopščiau atlikti paskirtas užduotis ir priešingai – kuo mažiau naudos darbuotojai gaus ir kuo mažiau patenkins savus poreikius, tuo labiau jie nebus suinteresuoti siekti tiek gerų darbo rezultatų, tiek bendros organizacijos gerovės (Johnson, Yang, 2010). Organizacijos veiklos rezultatams ir efektyvumui įtakos turi ir darbuotojų galimybės bei sugebėjimai, kurie labiausiai atsiskleidžia motyvuojant darbuotojus (Marcinkevičiūtė, 2010).

Darbo efektyvumui įtakos turi tiek materialinės motyvavimo priemonės, tiek moraliniai veiksniai, tačiau visos priemonės yra veiksmingos tik tuomet, kai darbuotojas yra įsitikinęs, jog vis tai vyksta dėl atitinkamų jo pastangų. Viena iš svarbiausių motyvavimo priemonių darbuotojui yra darbo užmokestis ir jo kitimo perspektyvos – darbo efektyvumas ženkliai mažėja, jei darbuotojas gauna nedidelį darbo užmokestį arba žino, jog jo kitimo perspektyvos bus mažėjančios, kadangi jis tampa abejingu darbo rezultatams, o kartais ir apskritai vengia darbo. Teigiama, jog kiekvienas darbuotojas

tikisi, kad jo atlyginimas kasmet didės. Tačiau kasmet didinamas atlyginimas neskatina rezultatyvumo ir neužtikrina, jog darbuotojai darbus atliks kokybiškai. Tad nors piniginis motyvavimas ir yra svarbus, tačiau jis negali išspręsti visų klausimų (Bručkutė ir kt., 2012).

Darbo efektyvumui įtakos turi ir nematerialios motyvavimo priemonės tokios, kaip: nuopelnų pabrėžimas, didesnės atsakomybės suteikimas arba aukštesnio statuso suteikimas veiklos hierarchijoje, darbo sąlygų gerinimas. Vienai efektyviausių motyvavimo priemonių, didinančiai motyvaicją ir darbo efektyvumą, galima priskirti darbo praturtinimą, kuris apima komandinį darbą, darbo pasidalijimą, perprojektavimą, laisvų dienų režimą. Taip pat, ko gero, didžiausią reikšmę darbo efektyvumui turi pati organizacija, kurioje darbuotojas dirba – organizacijos vertybės, kultūra, plėtros strategija, valdymo koncepcija ir vadovavimo metodai, motyvavimo sistema (Bručkutė ir kt., 2012).

Viningienė (2012) pažymi, jog darbo efektyvumui įtakos turi pasitenkinimas darbu, kuris kyla iš motyvavimo priemonių ir asmeninės motyvacijos. Vadovams gali atrodyti, jog savaime suprantama, kad darbuotojas, kuriam sukurtos puikios sąlygos, yra patenkintas darbu ir pozityviai nusiteikęs, turėtų būti užprogramuotas veikti produktyviai. Tačiau dažnai darbuotojas, kurio darbinė aplinka jam yra patogi, užsiima asmenine veikla, o tai smarkiai paveikia darbo efektyvumą, todėl ypač pabrėžiamas pasitenkinimo, produktyvumo ir darbo efektyvumo ryšys – produktyvumas lemia pasitenkinimą, o pasitenkinimas – darbo efektyvumą.

Puškorius ir Raipa (2002), nagrinėdami darbo efektyvumo didinimo priemones viešajame sektoriuje, pažymėjo, jog jose didinant darbo efektyvumą reikėtų pradėti nuo organizacijos ir darbuotojų poreikių tyrimo, pasitelkti kokybės ciklus ir jų valdymą, remtis tokiomis nematerialiomis motyvavimo priemonėmis, kaip alternatyvaus darbo laiko grafiko sudarymas, darbo sąlygų atnaujinimas, sutarčių su darbuotojais tobulinimas ir pan. Esminiu tikslu viešojo sektoriaus įstaigose tampa darbas, kaip pagrindinis bet kurios veiklos elementas, todėl labai svarbu orientuotis į žmogiškąsias darbuotojų savybes atsižvelgiant į jų poreikius ir stiprinant motyvaciją. Motyvavimo priemonėms viešojo sektoriaus įstaigose, siekiant didinti darbo efektyvumą, dar galima priskirti karjeros galimybių plėtrą, darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, jų mokymą, veiklos vertinimą ar kompensavimo mechanizmo tobulinimą.

Apibendrinant galima teigti, jog organizacijai yra labai svarbu motyvuoti darbuotojų elgesį ir jį nukreipti tinkama linkme siekiant darbo efektyvumo. Kuo geriau tenkinami darbuotojo interesai – naudojama teisingo atlygio sistema, sukuriamos patrauklios ir tinkamos darbo sąlygos, kvalifikacijos kėlimo ir karjeros galimybės ir pan. – tuo daugiau teigiamos įtakos darbuotojui ir jo darbo efektyvumui šios motyvavimo priemonės turi, o tai reiškia ir rezultatyvią organizacijos veiklą. Viešojo sektoriaus įstaigose, siekiant padidinti veiklos efektyvumą, esminėmis laikytinos vadybinės organizacijų pastangos siekti efektyvumo – visuma įvairių metodų ir technikų darbo procesui struktūrizuoti, darbuotojų poreikių motyvavimui gerinti ir jų veiklos vertinimui tobulinti.

3. VIEŠOJO SEKTORIAUS ĮSTAIGŲ PERSONALO DARBO EFEKTYVUMO, NUSTATANT MOTYVACIJOS IR MOTYVACINIŲ VEIKSNIŲ POVEIKĮ JŲ DARBO EFEKTYVUMUI, TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo metodika

Norint pagrįsti teorinius mokslininkų samprotavimus, kurie pristatyti šiame darbe, iškyla būtinybė įvertinti viešojo sektoriaus įstaigų personalo darbo efektyvumą nustatant motyvacijos ir motyvacinių veiksnių poveikį jų darbo efektyvumui.

Tyrimo tikslas. įvertinti viešojo sektoriaus įstaigų personalo darbo efektyvumą nustatant motyvacijos ir motyvacinių veiksnių poveikį jų darbo efektyvumui.

Tyrimo metodas. Teorinėje dalyje aptarti moksliniai šios srities tyrimai atskleidė darbo efektyvumo įvertinimo, motyvacijos ir motyvavimo įvertinimo sudėtingumą. Tyrimo duomenims gauti pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa, kuri leidžia gauti informaciją apie respondentų nuomonę. Be to, šis metodas yra patogus, nes leidžia respondentams pateikti vienodus klausimus ir pakankamai lengvai bei greitai tyrėjui analizuoti gautus rezultatus (Valackienė, 2004). Anketinė apklausa pasižymi dar vienu privalumu, jog respondentai patys renkasi laiką ir vietą, kada jiems patogiausia ją pildyti, šis metodas leidžia ekonomiškai ir taupiai bei pakankamai greitai apklausti reikiamą respondentų skaičių (Kardelis, 2002).

Tyrimo instrumentas. Empirinio tyrimo instrumentas – anketa, kuri sudaryta remiantis ankstesniuose mokslininkų tyrimuose naudotomis tyrimo metodikomis (žr. 1 priedas). Kuriant tyrimo modelį, viena iš siekiamybių buvo pateikti universalų tyrimo instrumentą, kuris gali būti lengvai pritaikomas visų biudžetinių įstaigų analizei.

Anketos klausimai suskirstyti į atskirus blokus pagal darbo uždavinius:

Pirmas klausimų blokas skirtas išsiaiškinti demografinius respondentų duomenis (1-6 klausimai);

Antras klausimų blokas skirtas įvertinti darbo efektyvumui (7-8 klausimai);

Trečias klausimų blokas skirtas įvertinti motyvaciją ir jos lygį (9-10 klausimai);

Ketvirtas klausimų blokas skirtas įvertinti motyvavimo priemonių svarbą darbo efektyvumui ir kaip dažnai jos naudojamos analizuojamoje viešojo sektoriaus įstaigoje (11-14 klausimai);

Penktas klausimų blokas skirtas įvertinti atlyginimo padidėjimo reikšmę personalo darbo efektyvumo didėjimui (15-16 klausimai).

Atrankos būdas. Pagal tyrimo specifiką reikalinga tirti viešojo sektoriaus įstaigas, todėl pasirinkta naudoti plačiai taikomą ir pripažįstamą neatsitiktinės atrankos būdą, kuris leidžia respondentus pasirinkti iš tam tikros apibrėžtos tiriamųjų aibės (Valackienė, 2004). Šiuo atveju, atrankos aibė – Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojai.

Tyrimo imtis. Reikia pažymėti, jog atliekant tyrimą nėra būtina apklausti visą atrankos aibę, todėl pasirinkta vertinti vienos viešojo sektoriaus įstaigos – mokyklos personalo darbo efektyvumą, nustatant motyvacijos ir motyvacinių veiksnių poveikį jų darbo efektyvumui. Mokyklos pavadinimas neskelbiamas vadovo prašymu, todėl darbe ji įvardijama kaip „M“ įstaiga.

Imties dydis apskaičiuotas pagal Paniotto formulę (Valackienė, 2008):

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

kur: Δ - paklaida (nuo 4 iki 9 %);

N – tiriamos visumos narių skaičius.

Pagal šią formulę, norint gauti tyrimo rezultatus pasirinktoje mokykloje, kurioje dirba 57 darbuotojai, su 5% paklaida, rekomenduojama apklausti ne mažiau kaip 50 respondentų.

3.2. Tyrimo eigos analizė

Tyrimo eiga. Tyrimas buvo atliekamas 2017 m. balandžio 29 d. – gegužės 8 d. Apklausos metu respondentams buvo trumpai pristatytas tyrimo tikslas, renkamų duomenų panaudojimo tikslas, garantuotas respondentų anonimiškumas. Anketai užpildyti reikėjo maždaug 15 minučių. Tyrimas buvo atliekamas dviem būdais ir tiriamiesiems buvo leidžiama pasirinkti jiems patogesnį variantą. Darbuotojai, turintys galimybę naudotis elektroniniu paštu, pildė elektroninę klausimyno formą tinklapyje www.apklausa.lt. Kiti tiriamieji buvo apklausiami asmeniškai tyrėjui išdalinus popierines anketas. Iš viso buvo išdalinta 11 popierinių anketų ir išsiųsti 46 elektroniniai kvietimai dalyvauti tyrime. Popierines anketas gražino visi respondentai, o elektronines užpildė 39 respondentai. Atsakymų grįžtamumas – 87,71 %.

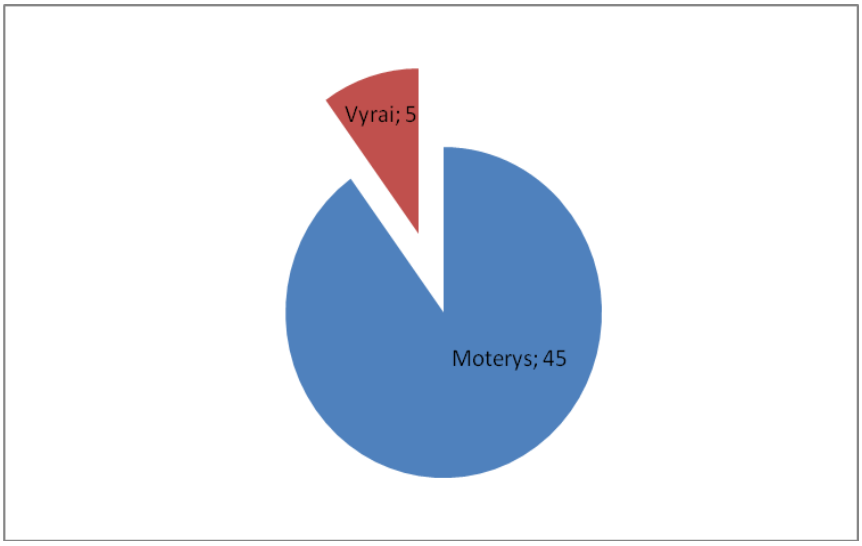
Tyrimo duomenų statistinei analizei buvo naudotas SPSS (angl. Statistical Package for Social Science) 17.0 programinis paketas, o grafinių vaizdų pateikimui – MS Excel programa.

Tyrimo etika. Tyrimo metu buvo laikomasi visų mokslinių tyrimo atlikimo principų. Anketoje, kuri buvo naudojama tyrimo metu, buvo pristatyta, kas atlieka tyrimą, kokiame universitete ir kurse mokosi tyrėjas. Taip pat nurodytas tyrimo tikslas ir numatomas duomenų panaudojimas. Respondentams buvo užtikrintas jų anonimiškumas, konfidencialumas ir tik apibendrintų duomenų panaudojimas magistriniame darbe. Tiriamieji turėjo teisę apsispręsti ar nori dalyvauti tyrime ar ne.

3.3. Motyvacijos ir motyvavimo poveikio darbo efektyvumui viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojams tyrimo rezultatų analizė ir diskusija

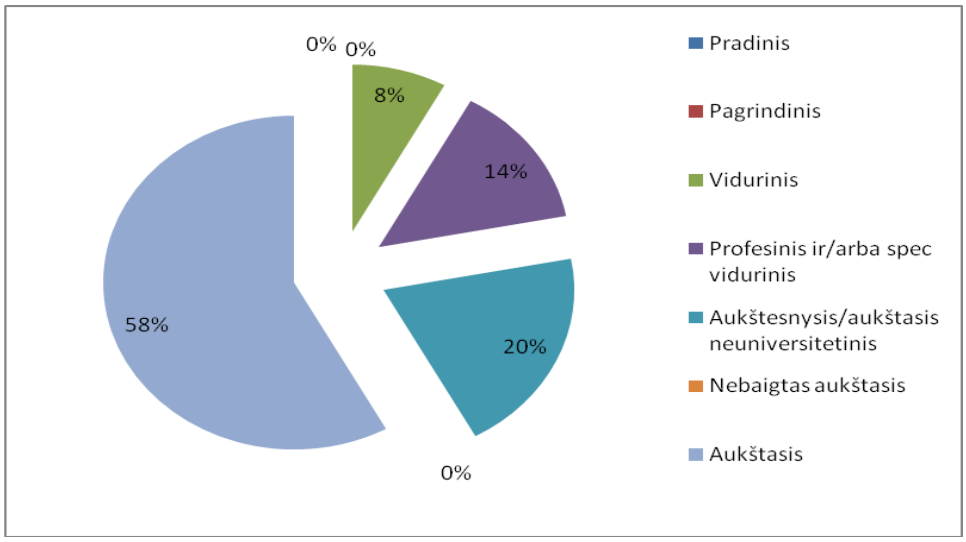
3.3.1. Demografinis tiriamųjų profilis

Tyrime dalyvavo 50 tiriamųjų. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 9 paveiksle.



9 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį

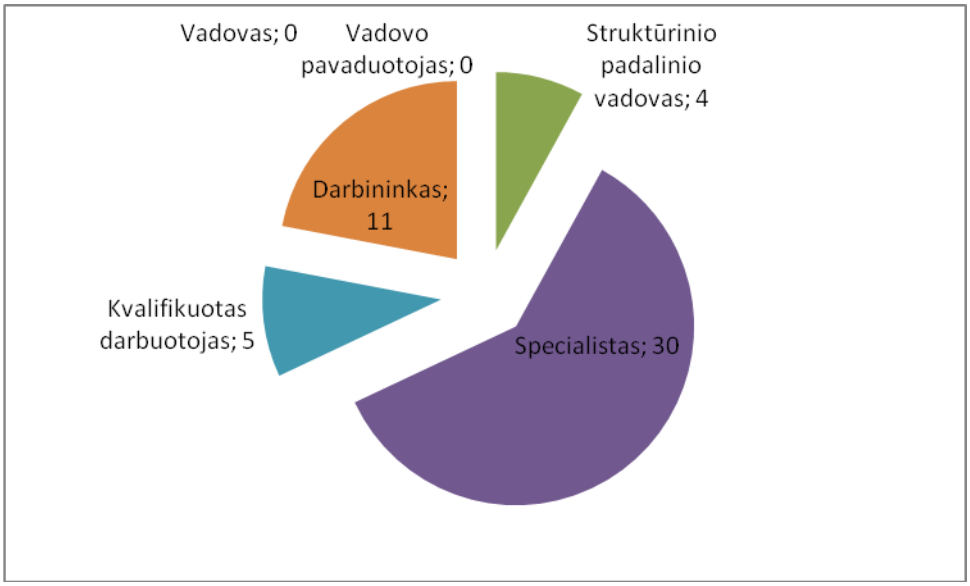
Tyrime dalyvavo 45 moterys ir 5 vyrai. Tyrimo metu taip pat buvo klausiama, kokį išsilavinimą yra įgiję respondentai. Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą pateikiamas 10 paveiksle.



10 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal įgytą išsialvinimą

Išanalizavus 10 paveiksle pateiktus duomenis galima teigti, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų (58%) yra įgyję aukštąjį išsilavinimą, penktadalis respondentų (20%) – aukštesnyjį, 14% tiriamųjų – profesinį ir/arba spec. vidurinį ir 8% respondentų – vidurinį išsilavinimą.

Tyrimo metu tai pat buvo prašoma respondentų nurodyti kokias pareigas jie užima dabartinėje darbovietėje. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal užimamams pareigas pateikiamas 11 paveikslėlyje.



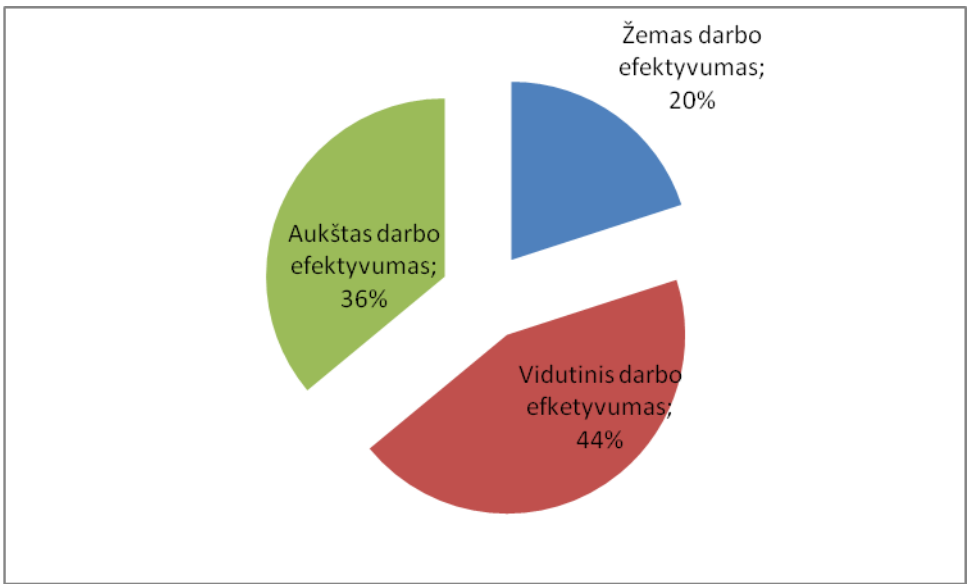
11 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas dabartinėje darbovietėje

Tyrime daugiausiai dalyvavo specialistų (N= 30), 11 darbininkų, 5 kvalifikuoti darbuotojai, 4 struktūrinio padalinio vadovai.

Išsiaiškinus, kokiose pareigose dabartinėje darbovietėje dirba respondentai, buvo analizuojama, kiek laiko jie jose dirba. Triamųjų asakymai svyravo nuo 1 iki 40 metų. Vidutiniškai šiose pareigose darbuotojai dirbo 18,84 metus (SD=12,171). Tyrimo metu taip pat buvo domimasi, kiek laiko respondentai dirba „M“ įstaigoje. Tiriamųjų atsakymai svyravo nuo 1 iki 37 metų. Vidutiniškai šioje viešojo sektoriaus įstaigoje darbuotojai dirbo 17,22 metus (SD= 11,442).

3.3.2.Viešojo sektoriaus įstaigų personalo darbo efektyvumo, nustatant motyvacijos ir motyvacinių veiksnių poveikį jų darbo efektyvumui, analizė

Personalo darbo efektyvumas – viena iš svarbiausių sėkmingos įstaigos sudedamųjų dalių. Kaip jau minėta anksčiau, efektyvumas tai darbuotojo produktyvumas efektyviai naudoti energijos, laiko ar pinigų sąnaudas tam, kad atliktų darbines užduotis. Darbo efektyvumą veikia daugybė įvairių veiksnių, todėl jį objektyviai įvertinti labai sunku. Šiame darbe efektyvumas buvo vertinamas prašant tiriamųjų įvertinti, kiek procentų šiuo metu siekia respondentų darbo efektyvumas. Tiriamųjų atsakymai svyravo nuo 10% iki 99%. Vidutiniškai tiriamieji savo efektyvumą vertina 67,90c (SD=20,380). Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojai, kurie savo darbo efektyvumą įvertino nuo 0% iki – 56% vertina savo darbo efektyvumą kaip žemą, nuo – 56% iki 78 % – kaip vidutinį ir nuo 79 iki 100 % – kaip aukštą. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo efektyvumo lygį pateiktas 12 paveikslėlyje.

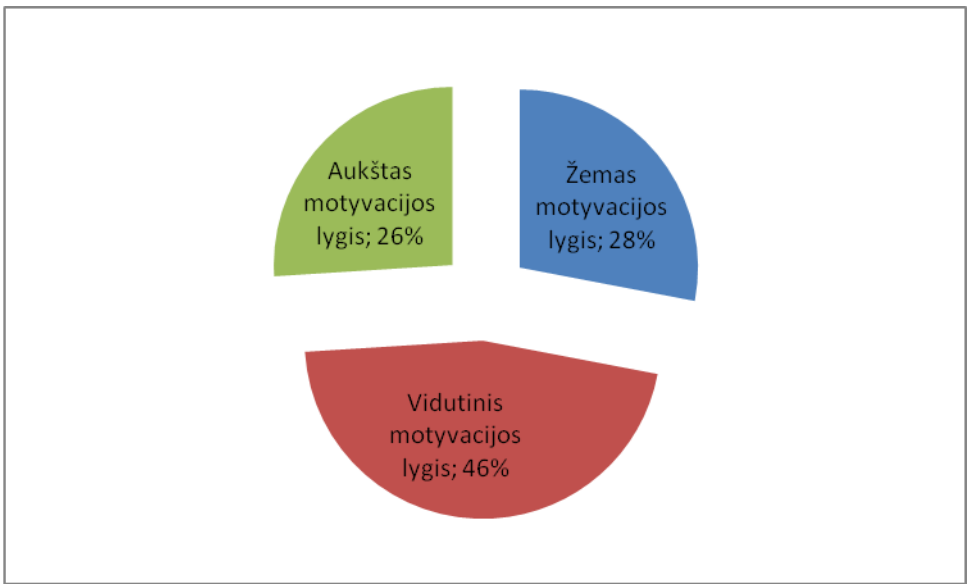


12 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo efektyvumo lygį

Išanalizavus 12 paveiksle pateikus duomenis matome, kad tik 36% tiriamųjų pasižymi aukštu darbo efektyvumu, 44% respondentų būdingas vidutinis darbo efektyvumas ir 20% – žemas darbo efektyvumas.

Vertinant tiriamųjų darbo efektyvumą taip pat buvo naudotasi Taormina ir Gao (2011) darbo efektyvumo vertinimo metodika, kuri susideda iš aštuonių klausimų, kuriuos tiriamieji turėjo įvertinti pagal tai, kiek kiekvienas teiginys jam tinka penkių taškų Likerto skalėje (nuo visiškai netinka = 1 iki visiškai tinka = 5). Suminis įvertis gali svyruoti nuo 8 iki 40: aukštesnis bendras skalės balų suminis rezultatas rodo geresnį darbuotojo darbo efektyvumą. Išanalizavus tiriamųjų atsakymus paaiškėjo, kad žemiausias tiriamųjų įvertis buvo 16, o aukščiausias 35. Vidutiniškai tiriamųjų darbo efektyvumo įvertis buvo 28,32 (SD=4.405). Šie duomenys sutampa su anksčiau paminėtais, kad dauguma tiriamųjų savo darbo efektyvumą vertina kaip vidutinį.

Toliau tyrime buvo matuojama tiriamųjų darbo motyvacija. Darbo motyvacijai įvertinti buvo adaptuotas Trembaly, Blanchard, Taylor, Pelletir ir Villeneuve (2009) pateiktas darbo motyvacijos klausimynas. Adaptuotą klausimyną sudarė 13 teiginių, kuriuos tiriamieji turėjo įvertinti pagal tai, kiek kiekvienas teiginys jam tinka penkių taškų Likerto skalėje (nuo visiškai tinka = 1 iki visiškai netinka = 5). Suminis įvertis gali svyruoti nuo 13 iki 65: žemesnis bendras skalės balų suminis rezultatas rodo didesnę darbuotojo darbo motyvaciją. Išanalizavus respondentų atsakymus paaiškėjo, kad žemiausias tiriamųjų motyvacijos įvertis buvo 26, o didžiausias 62. Vidutiniškai tiriamųjų darbo motyvacijos lygio įvertis buvo 46,54 (SD= 7,978). Tyrime analizuojamos „M“ įstaigos darbuotojai, kurių motyvacijos įvertis yra nuo 26 iki 42, pasižymi žema motyvacija, tie, kurių įvartis yra nuo 42 iki 51, – vidutine, o nuo 52 iki 62 – aukšta. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal motyvacijos lygį pateikiamas 13 paveiksle.



13 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal motyvacijos lygį

Išanalizavus 13 paveiksle pateikiamą informaciją, galima teigti, kad beveik pusė (46%) tiriamųjų pasižymi vidutinio lygio motyvacija, 26% – pasižymi aukšta darbo motyvacija ir 28 % – žema.

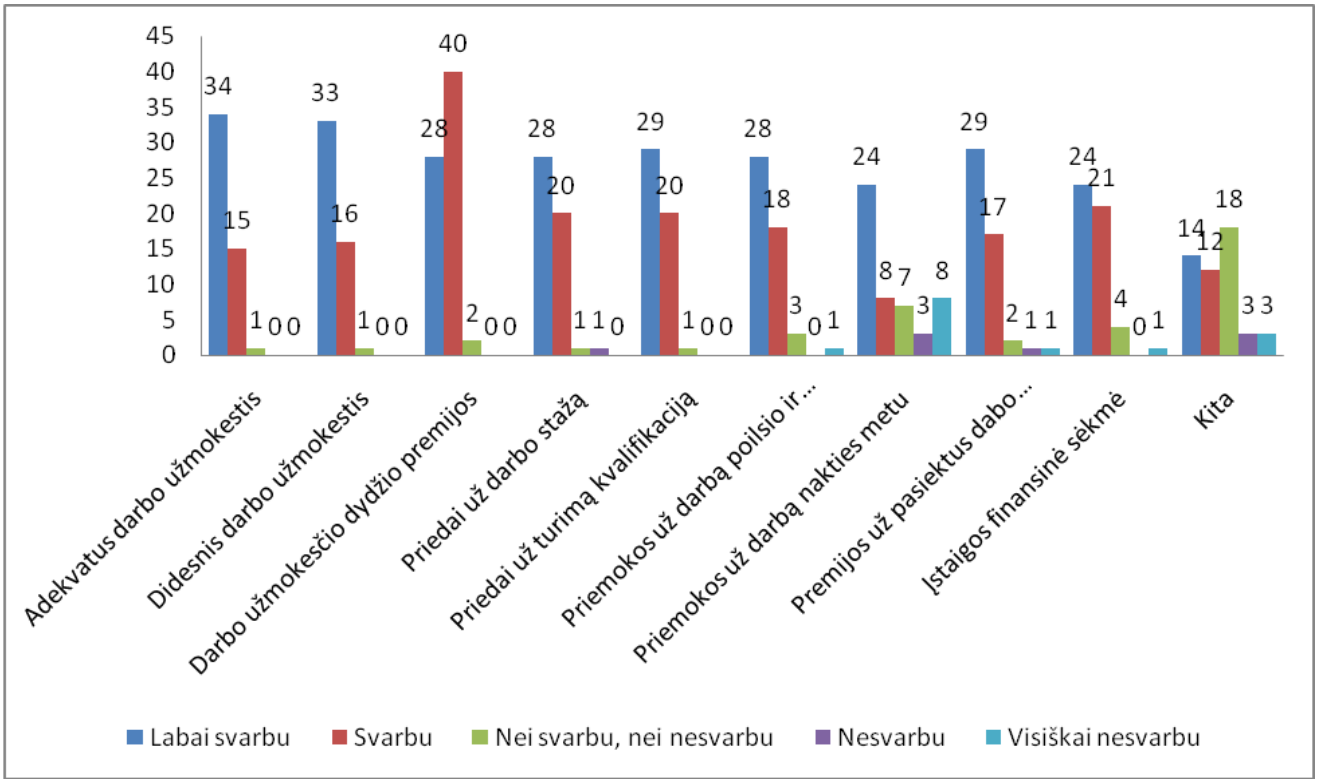
Siekiant įvertinti darbuotojų motyvacijos poveikį, tyrime dalyvavusių „M“ įstaigos darbuotojų darbo efektyvumui buvo panaudotas Spearmano koreliacijos koeficientas, nes kintamųjų skirstiniai yra statistiški reikšmingai nutolę nuo normaliojo skirstinio. Spermano koreliacijos koeficiento duomenys pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė. Darbuotojų motyvacijos ir darbo efektyvumo sąsajų vertinimas

			Darbo efektyvumas	**Darbuotojų motyvacija**
Spearman's rho	**Darbo efektyvumas**	Correlation Coefficient	1.000	.139
		Sig. (2-tailed)	.	.337
		N	50	50
	Darbuotojų motyvacija	Correlation Coefficient	.139	1.000
		Sig. (2-tailed)	.337	.
		N	50	50

Išanalizavus 5 lentelėje pateikiamus duomenis, galima teigti, kad statistiškai reikšmingo ryšio tarp darbuotojų motyvacijos ir jų darbo efektyvumo nėra ($p>0,05$). Vadinasi, darbuotojų darbo efektyvumas analizuojamoje įstaigoje „M“ nepriklauso nuo to kaip stipriai jie yra motyvuoti. Taip galėjo nutikti dėl per mažos tiriamųjų imties.

Toliau tyrime buvo analizuojama įvairių piniginių ir nepiniginių motyvavimo priemonių svarba darbo efektyvumui. Tyrimo metu tiriamieji turėjo įvertinti 10 piniginių motyvavimo priemonių pagal tai, kiek kiekviena iš jų yra svarbi darbuotojų darbo efektyvumui penkių taškų Likerto skalėje (nuo labai svarbu = 1 iki visiškai nesvarbu = 5). Tiriamųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie skirtingų piniginių motyvavimo priemonių svarbą pateikiamas 14 paveiksle.

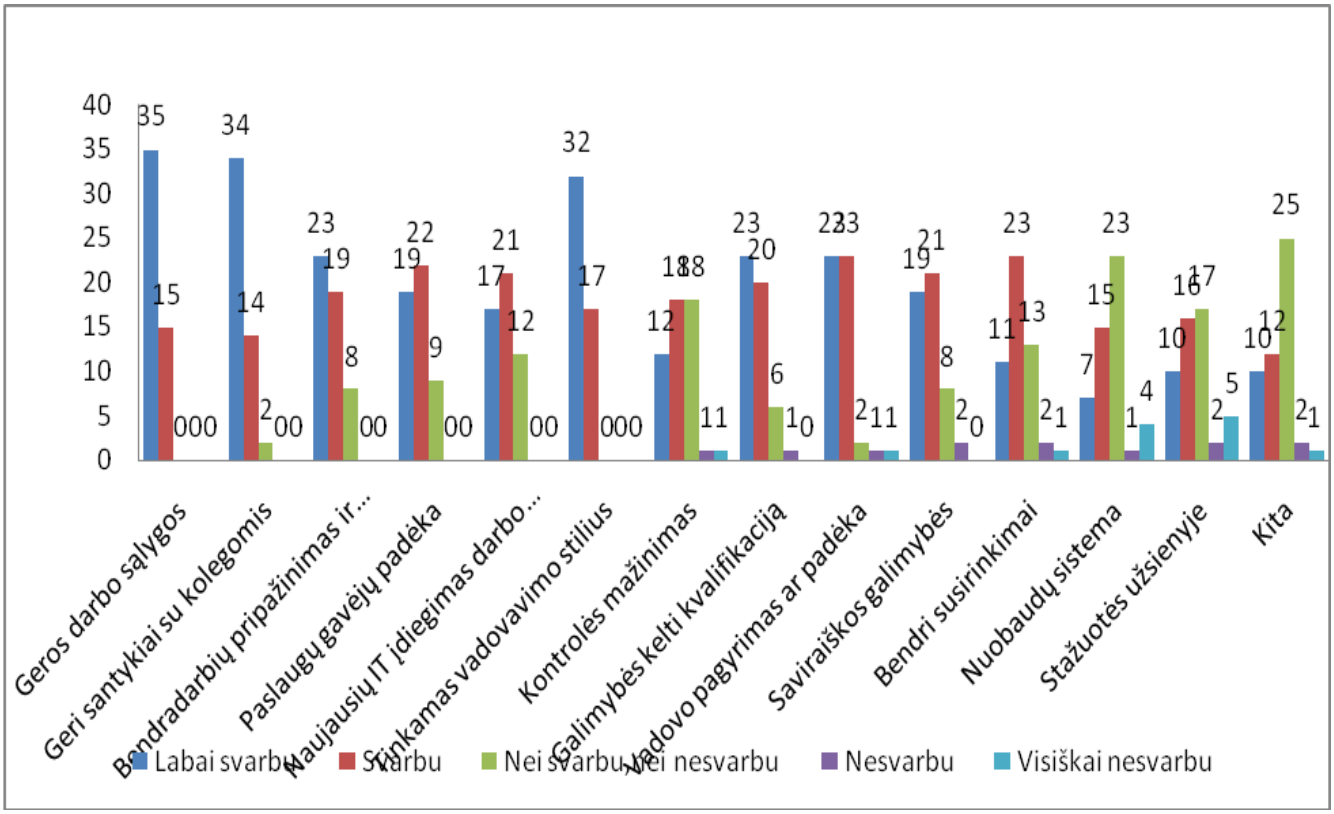


14 pav. Tiriamųjų nuomonės pasiskirstymas pagal skirtingų piniginių motyvavimo priemonių svarbą

Išanalizavus 14 paveiksle pateikiamą informaciją apie skirtingų piniginių motyvavimo priemonių svarbą matyti, kad visos piniginės motyvavimo priemonės, tiriamųjų nuomonė yra labai svarbios arba svarbios jų darbo efektyvumui. Trys pačios svarbiausios – adekvatus darbo užmokestis, didesnis darbo užmokestis, priedai už turimą kvalifikaciją ir pasiektus rezultatus.

Visų piniginių motyvavimo priemonių svarba darbuotojų darbo efektyvumui buvo vertinama susumavus tiriamųjų atsakymus. Suminis įvertis čia gali svyruoti nuo 10 iki 50: žemesnis bendras skalės balų suminis rezultatas rodo tai, kad piniginės motyvavimo priemonės yra svarbesnė darbo efektyvumui. Mažiausiais tiriamųjų įvertis tyrime buvo 10, o didžiausiais įvertis – 26. Vidutiniškas tiriamųjų piniginių motyvavimo priemonių vertinimo įvertis – 16,54 (SD=5,17). Tai, kad tiriamųjų didžiausias įvertis yra tik vienu punktu didesnis už pusę galimo maksimalaus įverčio, atskleidžia, kad piniginės motyvavimo priemonės darbuotojams yra labai svarbios arba svarbios. Tų, kuriems piniginės motyvavimo priemonės būtų nesvarbios, nėra.

Vertinant nepiniginių motyvavimo priemonių svarbą darbuotojų darbo efektyvumui, tiriamieji penkių taškų Likerto skalėje (nuo labi svarbu = 1 iki visiškai nesvarbu = 5) turėjo įvertinti 14 skirtingų nepiniginių motyvavimo priemonių. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie skirtingų nepiniginių motyvavimo priemonių svarbą pateikiamas 15 paveiksle.

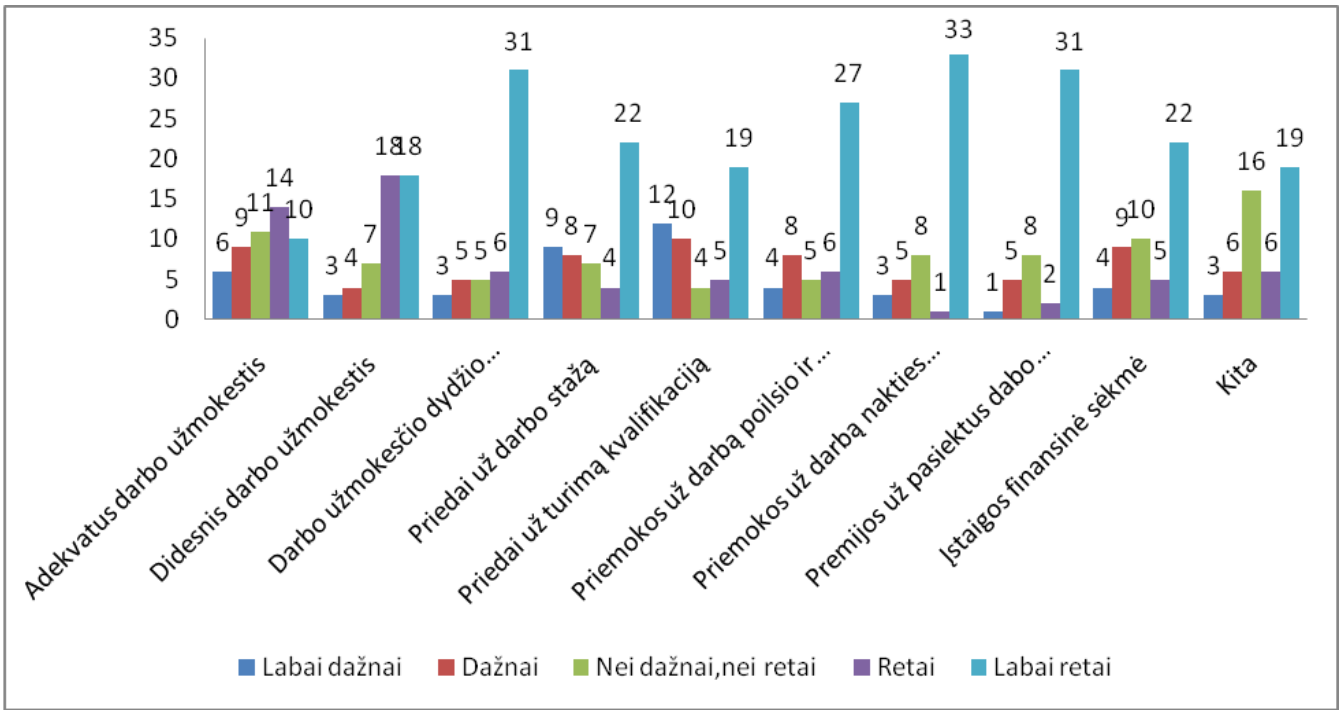


15 pav. Tiriamųjų nuomonės pasiskirstymas apie skirtingų nepiniginių motyvavimo priemonių svarbą

Išanalizavus 15 paveiksle pateikiamą informaciją apie skirtingų nepiniginių motyvavimo priemonių svarbą matyti, kad dauguma nepiniginių motyvavimo priemonių, tiriamųjų nuomonė yra labai svarbios arba svarbios jų darbo efektyvumui. Trys pačios svarbiausios – geros darbo sąlygos, geri santykiai su kolegomis ir tinkamas vadovavimo stilius. Trys mažiausiai svarbios – nuobaudų sistema, stažuotės užsienyje ir kita.

Visų nepiniginių motyvavimo priemonių svarba darbuotojų darbo efektyvumui buvo vertinama susumavus tiriamųjų atsakymus. Suminis įvertis gali svyruoti nuo 14 iki 70: žemesnis bendras skalės balų suminis rezultatas rodo tai, kad nepiniginės motyvavimo priemonės yra svarbesnės darbo efektyvumui. Mažiausiais tiriamųjų nepiniginių motyvavimo priemonių svarbumo darbo efektyvumui vertinimo įvertis buvo 14, o didžiausias – 43. Tai, kad tiriamųjų didžiausias įvertis yra nedaug didesnis pusę galimo maksimalaus įverčio, atskleidžia, kad nepiniginės motyvavimo priemonės darbuotojams yra labai svarbios arba svarbios. Tų, kuriems nepiniginės motyvavimo priemonės būtų nesvarbios, nėra.

Išanalizavus, kiek piniginės ir ne piniginės motyvavimo priemonės, darbuotojų nuomone, yra svarbios darbuotojo darbo efektyvumui, buvo vertinama, kaip dažnai šios priemonės yra naudojamos „M“ įstaigoje. Vertinant, kaip dažnai piniginės motyvavimo priemonės yra taikomos „M“ įstaigoje, tiriamieji penkių taškų Likerto skalėje (nuo labai dažnai = 1 iki labai retai = 5) turėjo įvertinti šių priemonių taikymo dažnumą. Piniginių motyvavimo priemonių pasiskirstymas pagal jų taikymo dažnumą pateikiamas 16 paveiksle.



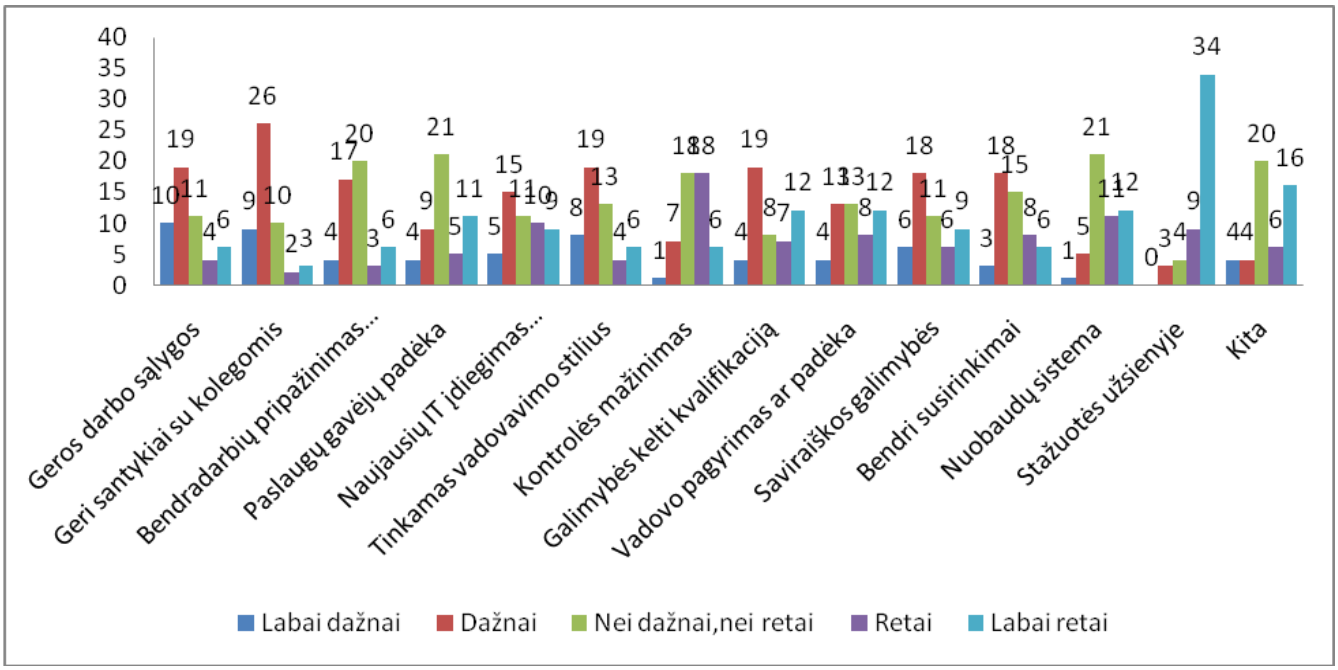
16 pav. Piniginių motyvavimo priemonių pasiskirstymas pagal jų taikymo dažnumą

Išanalizavus 16 paveiksle pateiktą informaciją galima teigti, kad piniginės motyvavimo priemonės yra taikomos retai arba labai retai. Dažniausiai taikomos piniginės motyvavimo priemonės – priedai už turimą kvalifikaciją (N=12) ir priedai už darbo stažą (N=9), o rečiausiai – priemokos už darbą nakties metu (N=33), premijos už pasiektus darbo rezultatus (N=31), priemokos už darbą poilsio ir švenčių dienomis (N=27).

Visų piniginių motyvavimo priemonių taikymo dažnumas vertinamas susumavus tiriamųjų atsakymus. Suminis įvertis gali svyruoti nuo 10 iki 50: žemesnis bendras skalės balų suminis rezultatas rodo tai, kad piniginės motyvavimo priemonės yra dažniau taikomos. Mažiausias tyrime dalyvavusių tiriamųjų piniginių motyvavimo priemonių pagal dažnumą įvertis – 10, o didžiausias 50. Vidutiniškai tiriamieji pinigines motyvavimo priemones, pagal jų naudojimo „M“ įstaigoje, kurioje jie dirbo, vertino 37,38 (SD=10,83). Jei tiriamųjų įvertis yra nuo 10 iki 31, tiriamieji mano, kad dažnai „M“ įstaigoje yra taikomos piniginės motyvavimo priemonės, jei nuo 32 iki 43 – vidutiniškai dažnai, o nuo 43 iki 50 retai. Išanalizavus tiriamųjų nuomonę apie tai, kaip dažnai visos piniginės motyvavimo

priemonės yra taikomos „M“ įstaigoje paaiškėjo, kad 28% tiriamųjų mano, kad visos piniginės motyvavimo priemonės yra taikomos dažnai, 36 % – vidutiniškai dažnai ir likusieji 36 % – retai.

Vertinant, kaip dažnai nepiniginės motyvavimo priemonės „M“ įstaigoje yra taikomos, tiriamieji penkių taškų Likerto skalėje (nuo labai dažnai = 1 iki labai retai = 5) turėjo įvertinti šių priemonių taikymo dažnumą. Nepiniginių motyvavimo priemonių pasiskirstymas pagal jų taikymo dažnumą pateikiamas 17 paveiksle.



17 pav. Nepiniginių motyvavimo priemonių pasiskirstymas pagal jų taikymo dažnumą

Išanalizavus 17 paveiksle pateiktą informaciją galima teigti, kad dauguma nepiniginių motyvavimo priemonių yra taikomos retai arba labai retai. Dažniausiai taikomos nepiniginės motyvavimo priemonės – geri santykiai su kolegomis (N=26), geros darbo sąlygos (N=19), o rečiausiai – stažuotės užsienyje (N=34) ir kita (N=16).

Visų nepiniginių motyvavimo priemonių taikymo dažnumas vertinamas susumavus tiriamųjų atsakymus. Suminis įvertis gali svyruoti nuo 14 iki 70: žemesnis bendras skalės balų suminis rezultatas rodo tai, kad piniginės motyvavimo priemonės yra dažniau taikomos. Mažiausias tyrime dalyvavusių tiriamųjų nepiniginių motyvavimo priemonių pagal dažnumą įvertis – 20, o didžiausias – 70. Vidutiniškai tiriamieji nepinigines vertinimo priemones pagal jų naudojimo įstaigoje, kurioje jie dirba, vertino 43,58 (SD=11,59). Jei tiriamųjų įvertis yra nuo 14 iki 38 tiriamieji mano, kad „M“ įstaigoje yra dažnai taikomos nepiniginės motyvavimo priemonės, jei nuo 39 iki 50 – vidutiniškai dažnai, o nuo 51 iki 70 – retai. Išanalizavus tiriamųjų nuomonę apie tai, kaip dažnai nepiniginės motyvavimo priemonės yra taikomos „M“ įstaigoje, paaiškėjo, kad 34% tiriamųjų mano, kad nepiniginės motyvavimo priemonės yra taikomos dažnai, 42% – vidutiniškai dažnai ir likusieji 24% – retai.

Palyginus tiriamųjų pasisakymus apie tai, kiek piniginės ir nepiniginės motyvavimo priemonės yra taikomos analizuojamoje „M“ įstaigoje, matome, kad nepiniginės motyvavimo priemonės yra taikomos dažniau nei piniginės.

Siekiant įvertinti piniginių motyvavimo priemonių poveikį tyrime dalyvavusių „M“ įstaigos darbuotojų darbo efektyvumui buvo panaudotas Spearmano koreliacijos koeficientas. Naudojant šį koeficientą buvo ieškoma, ar darbuotojų savo darbo efektyvumo vertinimas siejasi su tuo, kaip dažnai piniginės motyvavimo priemonės yra taikomos jų įstaigoje. Šis koreliacijos koeficientas pasirinktas, nes kintamųjų skirstiniai yra statistiški reikšmingai nutolę nuo normaliojo skirstinio. Spermano koreliacijos koeficiento duomenys pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Piniginių motyvavimo priemonių poveikis darbuotojų darbo efektyvumui

			Darbo efektyvumo įvertis	**Piniginių motyvavimo priemonių dažnio įvertis**
Spearman's rho	**Darbo efektyvumo įvertis**	Correlation Coefficient	1.000	-.218
		Sig. (2-tailed)	.	.129
		N	50	50
	Piniginių motyvavimo priemonių dažnio įvertis	Correlation Coefficient	-.218	1.000
		Sig. (2-tailed)	.129	.
		N	50	50

Išanalizavus 6 lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad statistiškai reikšmingo ryšio tarp piniginių motyvavimo priemonių taikymo dažnio ir darbuotojų darbo efektyvumo nėra ($p>0,05$).

Siekiant įvertinti nepiniginių motyvavimo priemonių poveikį tyrime dalyvavusių „M“ įstaigos darbuotojų darbo efektyvumui buvo panaudotas Speasrmano koreliacijos koeficientas. Naudojant šį koeficientą buvo ieškoma, ar darbuotojų savo darbo efektyvumo vertinimas siejasi su tuo, kaip dažnai nepiniginės motyvavimo priemonės yra taikomos jų įstaigoje. Šis koreliacijos koeficientas pasirinktas, nes kintamųjų skirstiniai yra statistiški reikšmingai nutolę nuo normaliojo skirstinio. Spermano koreliacijos koeficiento duomenys pateikiami 7 lentelėje.

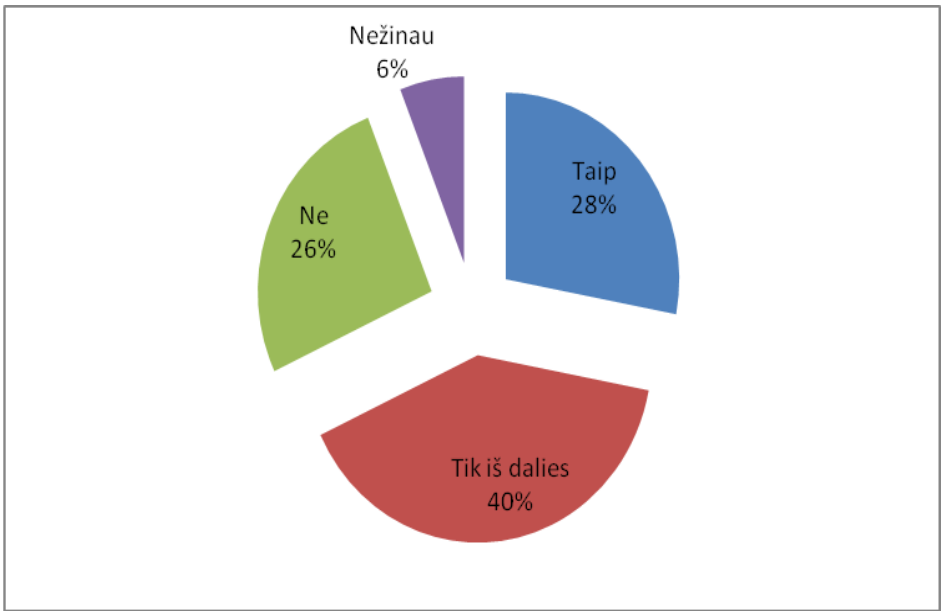
7 lentelė. Nepiniginių motyvavimo priemonių poveikis darbuotojų darbo efektyvumui

			Darbo efektyvumo įvertis	Nepiniginių motyvavimo priemonių dažnio įvertis
Spearman's rho	**Darbo efektyvumo įvertis**	Correlation Coefficient	1.000	-.336*
		Sig. (2-tailed)	.	.017
		N	50	50
	Nepiniginių motyvavimo priemonių dažnio įvertis	Correlation Coefficient	-.336*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.017	.
		N	50	50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Išanalizavus 7 lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, jog darbuotojų darbo efektyvumo vertinimas siejasi su tuo, kaip dažnai jų įstaigoje yra taikomos nepiniginės motyvavimo priemonės ($p<0,05$). Koreliacija tarp darbuotojų darbo efektyvumo ir nepiniginių motyvavimo priemonių taikymo dažnumo yra silpna ($r=-0.336$) ir neigiama. Atsižvelgiant į tai, kad kuo mažesnis suminis įvertis nepiniginių motyvavimo priemonių taikymo yra vertinamas kaip dažnesnis taikymas tai kuo dažniau viešojo sektoriaus įstaigoje yra taikomos nepiniginės motyvavimo priemonės, tuo toje įstaigoje dirbantys darbuotojai dirbs efektyviau.

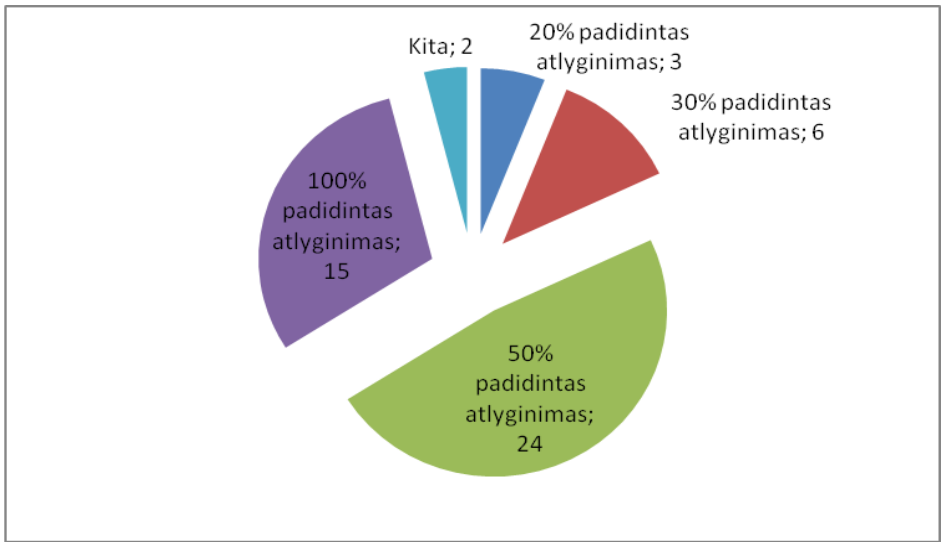
Atliekant tyrimą, tiriamųjų buvo klausiama apie tai, ar jų darbovietėje naudojamos motyvavimo priemonės padeda jiems efektyviau dirbti. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal atsakymus į šį klausimą pateikiamas 18 paveiksle.



18 pav. Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, ar įstaigoje taikomos motyvavimo priemonės padeda Jiems efektyviau dirbti

Išanalizavus 18 paveiksle pateiktus duomenis galima teigti, kad „M“ įstaigoje taikomos motyvavimo priemonės tik 28% tiriamųjų padeda efektyviau dirbti, 40% – padeda tik iš dalies, 26 % – nepadeda, o 6% nežino ar jiems padeda, ar ne.

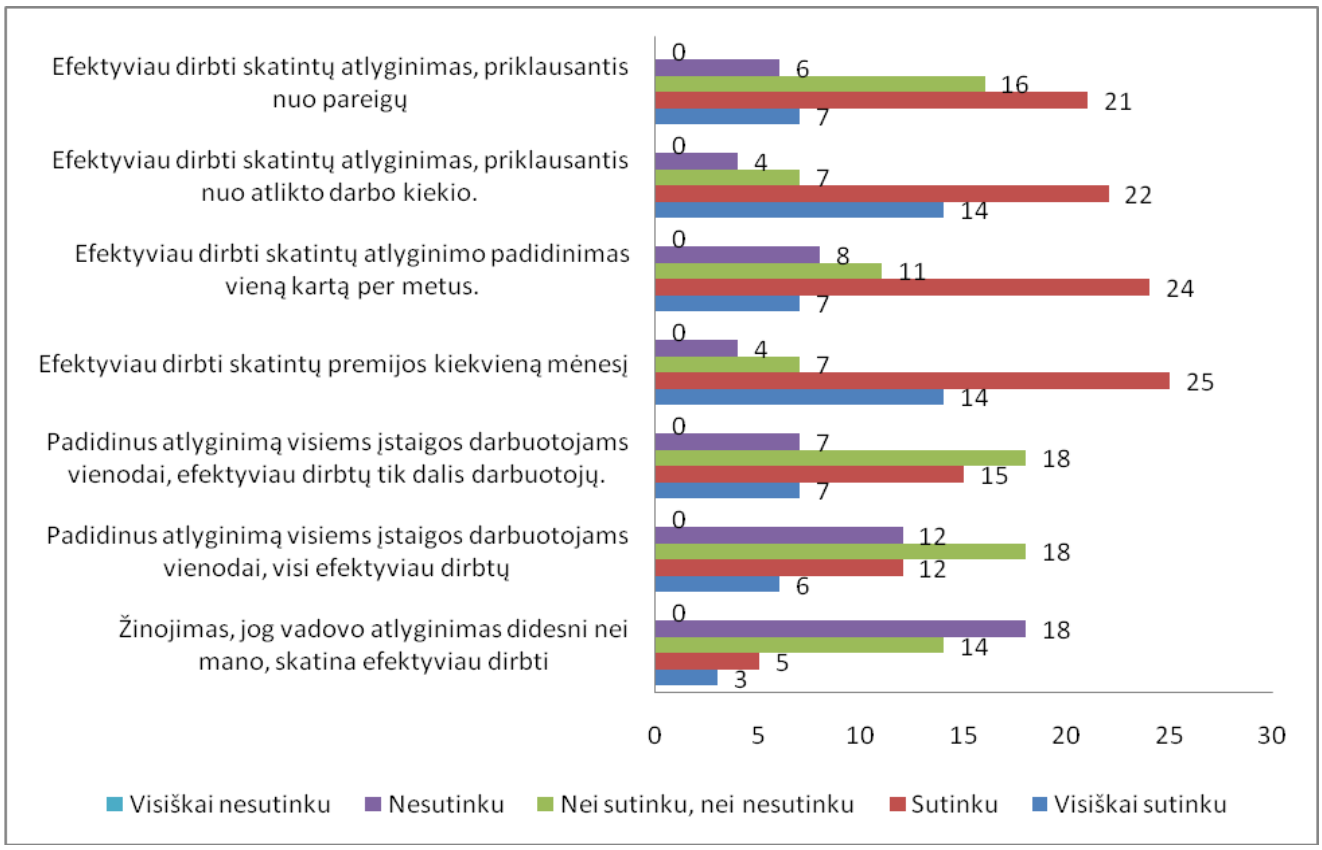
Tyrimo metu taip pat buvo domėtasi, kiek procentų padidintas atlyginimas tiriamuosius paskatintų efektyviau dirbti. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal atsakymą į šį klausimą pateikiamas 19 paveiksle.



19 pav. Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kiek procentų padidintas atlyginimas paskatintų juos efektyviau dirbi

Išanalizavus 19 paveiksle pateiktus duomenis galima teigti, kad atlyginimo padidinimas 50 ir daugiau procentų paskatintų efektyviau dirbti daugiau kaip pusę tyrime dalyvavusių respondentų.

Išsiaiškinus, koks atlyginimo pakėlimas paskatintų darbuotojus efektyviau dirbti, buvo domimasi, kokiu būdu padidintas atlyginimas būtų labiausiai naudingas darbuotojų darbo efektyvumui. Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pgal tai, koks atlyginimo padidinimo būdas būtų naudingiausiais jų darbo efektyvumui, pateikiamas 20 paveiksle.



20 pav. Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, koks atlyginimo padidinimo būdas būtų naudingiausiais jų darbo efektyvumui

Išanalizavus 20 paveiksle pateiktą informaciją galima teigti, kad labiausiai efektyviau darbuotojus dirbti skatintų premijos kiekvieną mėnesį (N=14) ir atlyginimas priklausantis nuo atlikto darbo kiekio (N=14).

Nustačius, koks atlyginimo padidinimas skatintų efektyviau dirbti ir kokiu būdu reikėtų jį padidinti, buvo bandyta išsiaiškinti, kiek procentų, tiriamųjų nuomone, padidėtų jų darbo efektyvumas, jei atlyginimas būtų padidintas tiek procentų, kiek jie nurodė. Tiriamųjų atsakymai svyravo nuo 0, nes tiriamieji teigė, kad jie ir taip stengiasi viską padaryti, kas įmanoma, iki 100. Vidutiniškai, tiriamųjų teigimu, jų darbo efektyvumas padidėtų 47,68 % (SD=37.535).

Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus, galima teigti, jog dauguma viešojo sektoriaus „M“ įstaigos darbuotojų pasižymi vidutiniu darbo efektyvumu ir vidutine motyvacija dirbti, o piniginės ir nepiniginės yra labai svarbios arba svarbios jų darbo efektyvumui. Tačiau „M“ įstaigoje jos yra taikomos retai, nors atliktas tyrimas parodė, jog jeigu nepiniginės motyvavimo priemonės būtų taikomos dažniau, darbuotojų darbo efektyvumas būtų didesnis. Padidinus darbuotojų atlyginimą 50 ir daugiau procentų, galima tikėtis, kad darbuotojų darbo efektyvumas padidėtų 47,68 %.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Apibendrinant darbo efektyvumo vertinimo viešojo sektoriaus įstaigose teorinius aspektus bei atlikto tyrimo rezultatus, galima teigti šias *išvadas*:

1. Darbo efektyvumą veikia daug veiksnių, tačiau viešojo sektoriaus įstaigose vieni svarbiausių veiksnių – motyvacija ir motyvavimas. Nors vis dažniau kalbama apie šių veiksnių svarbą, vis dar nėra sukurtos vieningos sistemos, kaip įvertinti motyvavimo priemones, motyvaciją ir jų įtaką viešojo sektoriaus veiklos efektyvumui. Darbuotojų motyvacija ir motyvavimas yra ypač aktualūs sprendžiant viešojo sektoriaus įstaigų efektyvumo problemas.

2. Darbo efektyvumas yra viena iš svarbiausių sėkmingos organizacijos dedamųjų dalių. Darbo efektyvumo savoką galima apibrėžti kaip darbuotojo produktyvumą be papildomų energijos, laiko ar pinigų sąnaudų, t. y. efektyvumas gali būti prilyginamas veiksmingumui, rezultatyvumui, kai iš bet kokios kuriamos produkcijos ar paslaugų gaunama nauda yra makslimali, o kaštai – minimalūs. Įstaigos veiklos efektyvumo vertinimas atliekamas pasitelkiant įvarius metodus ir technikas, tačiau viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai yra skirtingi nei privačiame sektoriuje, nes pastarieji dažniausiai negali būti ištreiškiami pinigine išraiška. Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimas gali būti atliekamas per įstaigos aplinkos, darbo procesų bei darbuotojų eglsenos ir poreikių tyrimus.

3. Motyvacija – tai asmens noras, būsena, būklė ar veiksmai kažką padaryti, kuriuos lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį. Motyvavimas – priemonių visuma, kuri skatina darbuotojus geriau atlikti paskirtas užduotis. Motyvacijos teorijos pagal kilmę ir tai, kas nagrinėjama, skirstomos į poreikių (statiškos) bei proceso (dinamiškos) teorijas. Motyvavimo priemones skirtingi autoriai skirsto įvairiai, tačiau dažniausiai išskiriamos ekonominės, kurios dar skirstomos į materialias ir nemateralias, organizacinės (administraciniai ir teisiniai būdai) bei sociopsichologinės priemonės. Atsižvelgiant į motyvacijos teorijų ir motyvavimo priemonių gausą, jų dinamiškumą, taikymo sritis, veiksmingumą ir pan., tiek motyvacijos, tiek motyvavimo priemonių vertinimas skiriasi, tačiau yra būtinas kuriant kokybiškai ir efektyviai dirbančią įstaigą.

4. Vieni svarbiausių psichologinių veiksnių, lemiančių įstaigos produktyvumą ir darbo efektyvumą, yra aukšta darbuotojų motyvacija ir tinkamos motyvavimo priemonės. Motyvuoti darbuotojai dirba našiau, o jų rezultatyvumas reiškia didesnį įstaigos veiklos efektyvumą ir aukštesnius pasiekimus. Žemos motyvacijos darbuotojai apdoroja mažiau informacijos, kuri dar gali būti ir nekokybiška, sukuria mažiau prekių ar paslaugų, neįsitraukia į įstaigos veiklą taip, kaip aukštos motyvacijos darbuotojai. Tad kuo geriau tenkinami darbuotojo interesai, tuo daugiau teigiamos įtakos darbuotojui ir jo darbo efektyvumui šios motyvavimo priemonės turi, o tai reiškia ir rezultatyvią įstaigos veiklą.

5. Suformuotas ir atliktas viešojo sektoriaus įstaigos darbo efektyvumo vertinimas, nustatant motyvacijos ir motyvavimo priemonių poveikį darbo efektyvumui, atskleidė, jog dauguma viešojo sektoriaus „M“ įstaigos darbuotojų pasižymi vidutiniu darbo efektyvumu ir vidutine motyvacija dirbti. Piniginės ir nepiniginės motyvavimo priemonės yra labai svarbios arba svarbios darbuotojų darbo efektyvumui. Tačiau dauguma tiek piniginių, tiek nepiniginių motyvavimo priemonių taikomos retai arba labai retai. Nepiniginės motyvavimo priemonės yra taikomos dažniau, nei piniginės. Statistinė analizė atskleidė, kad yra statistiškai reikšmingas silpnas ryšys tarp nepiniginių motyvavimo priemonių taikymo dažnumo ir to, kaip darbuotojai vertina savo efektyvumą. Kadangi mažesnis suminis įvertinimas reiškė dažnesnį nepiniginės motyvavimo priemonės taikymo dažnumą, tai kuo dažniau taikoma nepiniginė motyvavimo priemonė, tuo darbuotojai teigia dirbantys efektyviau. Padidinus darbuotojų atlyginimą 50 ir daugiau procentų (efektyviausiai – per premijas kas mėnesį ar kartą per metus) galima tikėtis, kad darbuotojų darbo efektyvumas padidėtų 47,68 %.

Apibendrinant tyrimų rezultatus, galima siūlyti šias *rekomendacijas*:

1. Formuojant profesionalią ir efektyviai veikiančią viešojo sektoriaus darbuotojų sistemą, rekomenduojama keisti vastybės valdytojų požiūrį į motyvaciją ir išlaidas motyvavimo priemonėms traktuoti kaip būtinas didinant viešojo sektoriaus darbuotojų potencialo galimybes, kadangi valstybės išsivystymas ir jos valdymo kokybė priklauso ne tik nuo sukuriamo BVP, bet ir efektyvios beik kokybiškos viešojo sektoriaus darbuotojų veiklos.

2. Siekiant įvertinti stipriąsias ir įveikti silpnąsias viešojo sektoriaus darbuotojų darbo efektyvumo, motyvacijos ir motyvavimo priemonių taikymo, poveikio ir vertinimo puses, atsižvelgiant į kitų valstybių gerąją patirtį ir Lietuvos situacijos subtilybes, rekomenduojama rengti bendrą viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo strategiją, kuri leistų formuoti efektyviai dirbantį viešąjį sektorių ir sumažinti žmogiškojo kapitalo nutekėjimą į privatų sektorių.

3. Siekiant, kad įstaigos darbuotojai dirbtų efektyviau, rekomenduojama taikyti tiek pinigines, tiek nepinigines motyvavimo priemones, nes jos darbuotojų nuomone yra svarbios jų darbo efektyvumui. Taikant pinigines motyvavimo priemones, rekomenduojama didesnį dėmesį skirti darbo užmokesčio didinimui, kuris, siekiant darbuotojų efektyvumo, turėtų didėti bent 50 proc. Didinant atlyginimą, tikslingiausia būtų kurti darbo apmokėjimo sistemą, pagal kurią darbo užmokestis būtų mokamas pagal atliktą darbo kiekį arba skirti premijas darbuotojams kiekvieną mėnesį.

4. Atsižvelgiant į tai, jog viešojo sektoriaus įstaigos disponuoja ribotomis valstybės lėšomis ir didinti atlyginimus yra sudėtinga, darbuotojų darbo efektyvumą rekomenduojama didinti taikant nepinigines motyvavimo priemones – gerinti darbuotojų darbo sąlygas, kolektyvo narių tarpusavio santykius bei įstaigoms parinkti vadovus, gebančius taikyti efektyvų ir tinkamą vadovavimo stilių.

LITERATŪRA

Albrechtas, J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Naujoji Matrica

Alinaitwe, H., Mwalki, J.A., Hansson B. (2009). Organizational effectiveness of Ugandan building firms as viewed by craftsman. *Juornal of civil engineering and management*, Nr.15.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in or-ganizations. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*., CT: JAI Press, Greenwich

Bagdonas, E. (2008). *Verslo pradmenys*. Kaunas: Technologija

Barki, H., Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, Nr. 15

Barrick, M. R., Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A metaanalysis. *Personnel Psychology*, Nr. 44, 1-26.

Brewer, G. A., Selden, S. C., Facer R. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, Nr. 3

Bručkutė, ir kt. (2012). Uždarosios akcinės bendrovės motyvavimo poveikis darbuotojams. Vadyba. *Journal of Management*, Nr. 1(20)

Bučiūnienė, I. (2006). *Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų įsipareigojimą organizacijai* [žiūrėta 2015-03-28]. Prieiga per internetą: http://www.manager.lt/blog/articles/view/sekmes-veiksniai-lemiantys-darbuotoju-isipareigojima-organizacijai

Costa, P. T., McCrae, R. R. (1995). *The NEO personality inventory manual*. FL: Psychological Assessment Resources, Odessa

Dargužytė, G. (2007). *Konsultantų motyvavimo sistema*. [žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą: http://www.lzuu.lt/jaunasis_ mokslininkas/smk_2007/vadyba/Darguzyte_Gintare.p df

Diržytė, A. ir kt. (2010). *Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai*. Vilnius: MRU, ISSN 1648-2603

Dobre, O. I. (2013). *Employee motivation and organizational performance* [žiūrėta 2017-03-10]. Prieiga per internetą: ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rse/wpaper/R5_5_DobreOvidiuIliuta_p53_60.pdf

Galinienė, B., Mašalaitytė, L. (2007). *Verslo vertinimo kokybei turinys įtakos finansinės analizės aspektai*. Vilnius: VU leidykla

Gao, J. H., Taormina, R. J. (2002*). Performance appraisal in Zhuhai and Macao. Proceedings of the 7th International Human Resource Management Conference*, Limeric: University of Limerick

Grauslytė, D. (2008). *Darbuotojų motyvacijos modelis. Vadovas ir pasaulis* [žiūrėta 2015-03-28]. Prieiga per internetą: http://akademija.manager.lt/blog/article/darbuotoju-motyvacijos-modelis

Hanton, S., Connaughton, D. (2002). Perceived control of anxiety and its relationship to self-confidence and performance. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, doi: 10.1080/02701367.2002.10608995

Jančauskas, E. E. (2011*). Žmogiškųjų išteklių vadyba: Darbuotojų motyvavimas. Darbuotojų vertinimas. Darbiniai stresai ir jų blokavimas. Darbo apmokėjimas. Socialinės garantijos.* [žiūrėta 2015-03-28]. Prieiga per internetą: http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/Knyga_ZMOGISKUJU_ISTEKLIU_VADYBA_portalui.pdf

Johnson, R. E., Yang, L. Q. (2010). Commitment and motivation at work: the relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of management review*, vol. 35, Nr. 2

Jucevičienė, P., Blažėnaitė, A. (2008). *Žmogiškųjų išteklių valdymas intelektualioje organizacijoje.* Kaunas: Technologija

Kareckaitė, D. (2005). *Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje* [žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf

Kaunaitė, U., Merkytė, M. (2015). *Valstybės tarnybos konkurencingumo startegija „Geriausias darbdavys”*. Vilnius

Kardelis, K. (2002*). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis leidimas. Šiauliai: MELC

Kšivickienė, D. (2010). *Darbuotojų motyvavimas sunkmečiu. Vadovas*, nr. 1 [žiūrėta 2015-03-28]. Prieiga per internetą: http://www.paciolis.lt/lt/el_parduotuve?Products_category_id=19&Products_item_id=48

Levanaitė, R., Raubickas, L. (2010). *Personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimas*. [žiūrėta 2017-03-20]. prieiga per internetą: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/jmd/10_01_26/levanaite_raubickas.pdf

Lukaševičius, K., Martinkus, B., Piktys, R. (2005). *Verslo ekonomika*. Kaunas: Technologija

Marcinkevičiūtė, L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.* 2005, nr. 34, p. 79–84

Marcinkevičiūtė, L., Petrauskienė, R. (2007). Žemės ūkio bendrovių darbuotojų motyvavimo patirtis ir problemos. *Žemės ūkio mokslai*, t. 14, nr. 2, p. 57–65 [žiūrėta 2015-03-28]. prieiga per internetą: http://www.ebiblioteka.lt/resursai/LMA/Zemes%20ukio%20mokslai/Zem72/11.pdf

Mažonas, A. (2012). *Motyvavimo sistemos veiksmingumas Lietuvos jūrų muziejuje* [žiūrėta 2017-03-18]. Prieiga per internetą: http://www.museums.lt/Ateitis/images/Kurkime_ateities_muz_leidinys/leidinys_23_27.pdf

Maxham, J. G., Netemeyer, R. G., Lichtenstein, D. R. (2008). The retail value chain: Linking employee perceptions to employee per-formance, customer evaluations, and store performance. *Marketing Science,* 27, 147-167

Newbold, D. (2005). A Brief Description of the Methods of Economic Appraisal and teh Valuation of Health States. *Journal of Advanced Nursing*, 39, 12-17

Oldham, G. R., Cummings A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.

Oficialios statistikos portalas (2017). 2016 m. pagrindiniai šalies ekonominiai ir socialiniai rodikliai [žiūrėta 2017-05-02]. Prieiga per internet: https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?eventId=143257

Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas.* Kaunas: Kauno technologijos universitetas

Pečiulienė, L. (2009). *Lojalumo prasmė ir vertė* [žiūrėta 2015-03-28]. Prieiga per internetą: http://www.vaiciulis.lt/lojalumo-prasme-ir-verte

Puškorius, S., Raipa, A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 2, 87-96

Rainey, H. G. (1997). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Rasulzada, F., Dackert, I. (2009). Organizational creativity and in-novation in relation to psychological well-being and organizational factors. *Creativity Research Journal*, 21, 191-198

Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba.* Vilnius: Margi raštai

Srivastava, S. K., Barmola K. Ch. (2011). Role of motivation in higher productivity. *Management insight*, Vol. VII, Nr. 1

Stankevičienė, A., Lobanova L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika

Šalkauskienė, ir kt. (2006). *Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu* [žiūrėta 2017-03-27]. Prieiga per internetą: http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367154518295/DS.002.0.01.ARTIC

Valackienė, A. (2004). *Sociologinis tyrimas.* Kaunas: Technologija

Vaisvalavičiūtė, A. (2009). Valstybės tarnautojų veiklos motyvų ypatumai. Kaunas: Technologija

Veinhardt, J., Kotovskienė, J. (2008). Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose. *Vadyba*, 2(13), p. 184–197, [žiūrėta 2015-03-28]. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2008~ISSN_1648-7974.N_2_13.PG_184-197/DS.002.0.01.ARTIC, ISSN 1648-7974

Viningienė, D. (2011). *Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas

Vitkauskas, K. (2012). Lietuvos policijos pareigūnų motyvacinių veiksnių analizė. Vilnius: MRU, T. 11, Nr. 3

Zakarevičius, P. ir kt. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. [žiūrėta 2015-03-28]. Prieiga per internetą: http://skc.vdu.lt/downloads/movt_stud_knyga_lengvas.pdf

Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, t. 19, nr. 4. [žiūrėta 2015-03-28]. Prieiga per internetą: http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf, ISSN 0235-7186

Židonis, Ž. (2009). *Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė.* Vilnius: MRU

Wei, W., Taormina, R. J. (2011). *Factors influencing work efficiency in China.* Kinija: Macau (SAR)

Wolff, R. (2002). Efficiency: Whose Efficiency? [žiūrėta 2017-03-12]. Prieiga per internet: http://www.peacon.net/PAEReview/issuel16/Wolff16.htm

PRIEDAI

1 priedas

ANKETA

Esu Kauno technologijos universiteto verslo ekonomikos magistro studijų programos II kurso studentė Greta Kuncevičiūtė. Rašau magistro baigiamąjį darbą, kurio tikslas yra nustatyti personalo motyvacijos ir motyvacinių veiksnių poveikį darbo efektyvumui biudžetinėse įstaigose.

Prašau užpildyti šią anoniminę anketą, apklausos rezultatai bus apdorojami ir pateikiami tik apibendrinti, todėl nereikia rašyti nei savo vardo, nei pavardės. Čia nėra teisingų ar klaidingų atsakymų. Man svarbi Jūsų nuomonė, todėl prašau atvirai ir nuoširdžiai atsakyti į visus klausimus. Atidžiai perskaitykite kiekvieną klausimą ir pažymėkite (žymėjimo pavyzdys – x) Jums labiausiai tinkantį variantą.

1. Jūsų lytis (*pasirinkite*):

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris

2. Jūsų amžius (*įrašykite*) _____ m.

3. Jūsų išsilavinimas (*pasirinkite*):

- ☐ Pradinis
- ☐ Pagrindinis
- ☐ Vidurinis
- ☐ Profesinis ir/arba spec. vidurinis
- ☐ Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis
- ☐ Nebaigtas aukštasis
- ☐ Aukštasis universitetinis

4.Jūsų pareigos dabartinėje darbovietėje *(pasirinkite)*:

- ☐ Vadovas
- ☐ Vadovo pavaduotojas
- ☐ Struktūrinio padalinio vadovas
- ☐ Specialistas
- ☐ Kvalifikuotas darbuotojas
- ☐ Darbininkas

5.Kiek laiko dirbate šiose pareigose? (*įrašykite*)_____

6. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje? (*įrašykite*)_____

7. Atidžiai perskaitykite žemiau pateiktus teiginius apie tai, kodėl Jūs dirbate savo darbą. Prašau kiekvieną teiginį įvertinti ir pažymėti (žymėjimo pavyzdys – x) pagal tai, kiek jis Jums tinka.

Aš dirbu savo darbą,	Visiškai tinka	Tinka	Nei tinka, nei netinka	Netinka	Visiška i netinka
1. nes tai yra darbo tipas, kurį aš pasirinkau, kad pasiekčiau tam tikrą gyvenimo būdą.					
2.pats(-i) užduodu sau šį klausimą, nes man atrodo aš nesugebu atlikti svarbių su mano darbu susijusių užduočių.					
3.nes man malonu išmokti naujų dalykų.					
4.nes jis tapo esmine dalimi to kas aš esu.					
5.kadangi noriu patirti sėkmę šiame darbe, nes jei ne man būtų labai gėda.					
6.dėl pasitenkinimo, kurį patiriu atliekant įdomias užduotis.					
7. nes tai suteikia man galimybę užsidirbti pinigų.					
8.aš nežinau kodėl, greičiausiai todėl, kad man suteiktos geros darbo sąlygos.					
9. nes aš noriu būti „nugalėtojas“ gyvenime.					
10. nes šį darbą pasirinkau tam, kad pasiekčiau tam tikrus tikslus.					
11. dėl pasitenkinimo, kurį patiriu kai atlieku sunkias užduotis					
12. kadangi šis darbo tipas suteikia man saugumo.					
13. nes šis darbas yra mano gyvenimo dalis.					

8. Atidžiai perskaitykite žemiau pateiktas skirtingas pinigines motyvavimo priemones. Prašau kiekvieną motyvavimo priemonę įvertinti (žymėjimo pavyzdys – x) pagal tai, kiek ji Jūsų nuomone yra svarbi Jūsų darbo efektyvumui.

MOTYVAVIMO PRIEMONĖ	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
1. Adekvatus darbo užmokestis.					
2. Didesnis darbo užmokestis.					
3. Darbo užmokesčio dydžio darbo priedas.					
4. Priedai už darbo stažą.					
5. Priedai už turimą kvalifikaciją.					
6. Priemokos už darbą poilsio ir švenčių dienomis.					
7. Priemokos už darbą nakties metu.					
8. Premijos už pasiektus darbo rezultatus.					
9. Įstaigos finansinė sėkmė					
10. Kita.....(įrašykite)					

9. Atidžiai perskaitykite žemiau pateiktas skirtingas nepinigines motyvavimo priemones. Prašau kiekvieną motyvavimo priemonę įvertinti (žymėjimo pavyzdys – x) pagal tai, kiek ji Jūsų nuomone yra svarbi Jūsų darbo efektyvumui.

MOTYVAVIMO PRIEMONĖ	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
1. Geros darbo sąlygos.					
2. Geri santykiai su kolegomis.					
3. Tinkamas vadovavimo stilius.					
4. Vadovo pagyrimas ar padėka.					
5.Bendradarbių pripažinimas ir įvertinimas.					
6. Paslaugų gavėjų padėka					
7. Naujausių IT įdiegimas darbo vietoje					
8. Saviraiškos galimybės.					
9. Nuobaudų sistema.					
10. Bendri susirinkimai.					
11. Kontrolės mažinimas.					
12. Stažuotės užsienyje.					
13. Galimybės kelti kvalifikaciją					
14. Kita.....(įrašykite)					

10. Atidžiai perskaitykite žemiau pateiktas skirtingas pinigines motyvavimo priemones. Prašau kiekvieną priemonę įvertinti ir pažymėti (žymėjimo pavyzdys – x) pagal tai, kaip dažnai yra taikoma Jūsų organizacijoje.

MOTYVAVIMO PRIEMONĖ	Labai dažnai	Dažnai	Nei dažnai, nei retai	Retai	Labai retai
1. Adekvatus darbo užmokestis.					
2. Didesnis darbo užmokestis.					
3. Darbo užmokesčio dydžio darbo priedas.					
4. Priedai už darbo stažą.					
5. Priedai už turimą kvalifikaciją.					
6. Priemokos už darbą poilsio ir švenčių dienomis.					
7. Priemokos už darbą nakties metu.					
8. Premijos už pasiektus darbo rezultatus.					
9. Įstaigos finansinė sėkmė					

11. Atidžiai perskaitykite žemiau pateiktas skirtingas nepinigines motyvavimo priemones. Prašau kiekvieną priemonę įvertinti ir pažymėti (žymėjimo pavyzdys – x) pagal tai, kaip dažnai yra taikoma Jūsų organizacijoje.

MOTYVAVIMO PRIEMONĖ	Labai dažnai	Dažnai	Nei dažnai, nei retai	Retai	Labai retai
1. Geros darbo sąlygos.					
2. Geri santykiai su kolegomis.					
3. Tinkamas vadovavimo stilius.					
4. Vadovo pagyrimas ar padėka.					
5. Bendradarbių pripažinimas ir įvertinimas.					
6. Paslaugų gavėjų padėka.					
7. Naujausių IT įdiegimas darbo vietoje					
8. Saviraiškos galimybės.					
9. Nuobaudų sistema.					
10. Bendri susirinkimai.					
11. Kontrolės mažinimas.					
12. Stažuotės užsienyje.					
13. Galimybės kelti kvalifikaciją					

12. Ar organizacijoje naudojamos motyvavimo priemonės padeda Jums efektyviau dirbti?

- ☐ Taip
- ☐ Tik iš dalies padeda
- ☐ Ne
- ☐ Nežinau

13. Kaip vertinate, kiek procentų šiuo metu siekia Jūsų darbo efektyvumas? *(įrašykite)*

.....

14. Atidžiai perskaitykite žemiau pateiktus teiginius. Prašau kiekvieną jų įvertinti ir pažymėti (žymėjimo pavyzdys – x) pagal tai, kiek jis Jums tinka.

	Labai retai	Retai	Nei dažnai, nei retai	Dažnai	Labai dažnai
1. Gebu užduotis atlikti laiku.					
2. Darbo metu atlieku tik su darbu susijusias užduotis.					
3. Sugebu pasiekti išsikeltus tikslus.					
4. „Pagaunu save“ svajojant darbo metu.					
5.Man svarbu, kad užduotis atlikčiau efektyviai.					
6. Užduotis atlieku greitai.					
7. Efektyviai naudoju laiką darbe.					
8.Naudoju pačius efektyviausius metodus savo darbui atlikti.					

15. Prašau pažymėti, kiek padidintas atlyginimas paskatintų Jus efektyviau dirbti.

- ☐ 20% padidintas atlyginimas
- ☐ 30% padidintas atlyginimas
- ☐ 50% padidintas atlyginimas
- ☐ 100% padidintas atlyginimas
- ☐ Kita *(įrašykite)* .....

16. Jei Jūsų atlyginimas padidėtų tiek procentų, kiek nurodėte, ką procentų padidėtų Jūsų darbo efektyvumas? *(įrašykite)*

.....

17. Atidžiai perskaitykite žemiau pateiktus teiginius. Prašau kiekvieną jų įvertinti ir pažymėti (žymėjimo pavyzdys – x), kiek sutinkate su teiginiu.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Žinojimas, jog vadovo atlyginimas didesnis nei mano, skatina efektyviau dirbti					
2.Padidinus atlyginimą visiems įstaigoms darbuotojams vienodai, visi efektyviau dirbtų					
3.Padidinus atlyginimą visiems įstaigoms darbuotojams vienodai, efektyviau dirbtų tik dalis darbuotojų					
4. Efektyviau dirbti skatintų premijos kiekvieną mėnesį					
5. Efektyviau dirbti skatintų atlyginimo padidinimas vieną kartą per metus					
6. Efektyviau dirbti skatintų atlyginimas, priklausantis nuo atlikto darbo kiekio					
7. Efektyviau dirbti skatintų atlyginimas, priklausantis nuo pareigų					

Ačiū už atsakymus!