

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

Roberta Goradauskienė

**DARBUOTOJŲ POŽIŪRIO Į MOTYVAVIMO MODELĮ ANALIZĖ:
KAUNO RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS ATVEJIS**

Bakalauro darbas

Darbo vadovas

Asist. M. Inmaculada de Potestad

KAUNAS, 2015

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

**DARBUOTOJŲ POŽIŪRIO Į MOTYVAVIMO MODELĮ ANALIZĖ:
KAUNO RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS ATVEJIS**

**Viešojo administravimo bakalauro darbas
Studijų programa 61203S203**

**DARBO VADOVAS
(parašas)
Asist. M. Inmaculada de
Potestad Tellechea**

**RECENZENTAS
(parašas)
Prof. G. Merkys**

**ATLIKO
(parašas)
SMG – 9/2 gr. stud.
R. Goradauskienė
El. paštas:
roberta.liubinskaite@ktu.edu**

KAUNAS, 2015

PATVIRTINIMAS APIE BAKALAURO BAIGIAMOJO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad parengtas **bakalauro darbas**

DARBUOTOJŲ POŽIŪRIO Į MOTYVAVIMO MODELĮ ANALIZĖ:

KAUNO RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS ATVEJIS

(įrašyti pavadinimą)

- atliktas savarankiškai ir jo dalys arba visas darbas nėra nukopijuotas nuo kitų autorių darbų;
- nebuvo pateiktas atsiskaitymui šiame ar kitame KTU fakultete arba kitoje aukštojoje mokykloje;
- pateiktos nuorodos į visus kitų autorių darbus, kurių medžiaga pasinaudota.

Roberta Goradauskienė

Vardas, pavardė

Parašas

2015 m. gegužės 29 d.

Data

Goradauskienė, R. *Darbuotojų požiūrio į motyvavimo modelį: Kauno rajono savivaldybės administracijos atvejis*. Viešojo administravimo bakalauro darbas. Studijų programa 61203S203. Vadovė asist. M. Inmaculada de Potestad Tellechea. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas, 2015, 66 p.

SANTRAUKA

Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymas ir jo efektyvumo didinimas yra itin aktuali problema šiomis dienomis, nes valdžios institucijose dirbančių specialistų veikla yra neatsiejama nuo darnaus valstybės ekonominio bei socialinio vystymosi. Darbo mokslinis naujumas – pirmą kartą ištirtas Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų požiūris į taikomą motyvavimo modelį šioje institucijoje. Darbe ištiriama problema: Kauno rajono savivaldybės administracijoje skiriamas nepakankamas dėmesys į darbuotojų požiūrį į institucijoje taikomą motyvavimo modelį. Darbo tikslas – atskleisti Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų požiūrį į taikomą motyvavimo modelį. Darbo objektas – darbuotojų požiūris į Kauno rajono savivaldybės administracijoje taikomą motyvavimo modelį. Darbo uždaviniai: ištirti motyvacijos bei motyvavimo ir su juo susijusias teorines charakteristikas; išnagrinėti motyvavimo modelių taikymo teorinius aspektus; išanalizuoti ir įvertinti Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų požiūrį į taikomą motyvavimo modelį darbovietėje bei juos motyvuojančius veiksniai; pateikti rekomendacijas motyvavimo modelio tobulinimui Kauno rajono savivaldybės administracijoje. Darbe taikomi tyrimo metodai: literatūros šaltinių analizė, sintezė, abstrahavimas; anketinė apklausa. Darbą sudaro dvi pagrindinės dalys – teorinė ir empirinė. Teorinėje darbo dalyje analizuojami motyvavimo teoriniai aspektai ir su juo susijusios charakteristikos; aptariamos vadovo funkcijos; apibrėžiamos motyvavimo ir motyvacijos sampratos bei jų skirtumai, analizuojamos pagrindinės motyvacijos teorijos, motyvavimo priemonės ir jų klasifikavimas; aptariami darbuotojų darbo motyvavimo modeliai; apžvelgiamas darbuotojų (valstybės tarnautojų) motyvavimo sistemos teisinis reglamentavimas. Empirinėje darbo dalyje tiriamas darbuotojų požiūris į taikomą motyvavimo modelį Kauno rajono savivaldybės administracijoje. Darbo išvados: darbuotojų motyvavimo modelio kūrimą lemia tiek materialiniai, tiek nematerialiniai veiksniai, todėl, norint kurti ir taikyti veiksmingus motyvavimo modelius, organizacijų vadovai turi atlikti praktinius darbuotojų motyvacijos tyrimus; Kauno rajono savivaldybės administracijoje – taikomas motyvavimo modelis, atsižvelgiant į materialinius motyvus bei modelis, atsižvelgiant į įsakomąjį – vykdomąjį vadovavimą; šios organizacijos darbuotojai neigiamai vertina pastaruosius taikomus motyvavimo modelius. Pateikiamos rekomendacijos Kauno rajono savivaldybės administracijos motyvavimo modelio tobulinimui.

Goradauskienė, R. *Analysis of Employees Attitudes towards Motivation Model: Case of Kaunas District Municipality Administration*. Bachelor's Thesis in Public Administration. Study Programme 61203S203. Supervisor assist. M. Inmaculada de Potestad Tellechea. Kaunas: Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology, 2015, 66 p.

SUMMARY

Human resources management and increase of its' effectiveness within a Public sector is a particularly relevant issue these days, because the work of state officials is related to economic and social development of the state. The novelty of the research - employees attitude to motivation model in Kaunas District Municipality Administration has been evaluated for the first time. Therefore the problem of the research in this work - in the administration of Kaunas District Municipality insufficient attention is paid to the research of employee approach to applied motivation model. The aim of the research - to reveal employees attitude to motivation model in Kaunas District Municipality Administration. The research subject is employees' approach to motivation model, applied in Kaunas District Municipality. Objectives of the research: to explore motivation and other related theoretical characteristics, based on the scholar literature analysis; to analyse theoretical aspects of motivation models application; to analyse and evaluate Kaunas Districts Municipality administrative employees' approach to the applied motivation model in the workplace and to the motivating factors; to provide recommendation for the improvement of motivation model in the administration of Kaunas District Municipality. The methods applied in the work are: analysis of the literature, synthesis, abstraction; questionnaire. The work consists of two main parts - theoretical and empirical. In the theoretical part of the work theoretical aspects of motivation and other related characteristics are analysed; functions of manager are discussed; the concept and differences of the act of motivation and motivation are described; main motivation theories, motivation tools and the classification are analysed; employee motivation models are discussed; an overview of employee and civil servants motivation system of legal regulation. In the empirical part of the work employees' approach to the applied motivation model in Kaunas District Municipality is examined. Conclusions of the work: the establishment of employee motivation model is dependent both on material and non-material factors, therefore if efficient motivation models are to be established and applied, managers of the organizations should carry practical employee motivation research; Kaunas District Municipality - applied motivation models are based on the material motives and on order-exercise based management; employees of this organization take a negative approach to the latter motivation models. The study includes recommendations to improve the motivation model in the administration of Kaunas District Municipality.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	7
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	8
PRIEDŲ SĄRAŠAS	9
ĮVADAS.....	10
1. TEORINIAI MOTYVACIJOS IR MOTYVAVIMO ASPEKTAI	12
1.1. Vadovo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė, motyvavimas	12
1.2. Motyvavimo samprata, skirtumas tarp motyvavimo ir motyvacijos.....	15
1.3. Motyvacijos teorijų apžvalga	17
1.4. Motyvavimo priemonės	21
1.5. Darbuotojų motyvavimo modeliai	24
1.6. Darbuotojų (valstybės tarnautojų) motyvavimo sistemos teisinis reglamentavimas Lietuvoje.....	26
2. KAUNO RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJŲ POŽIŪRIO Į MOTYVAVIMO MODELĮ ANALIZĖ.....	30
2.1. Tyrimo metodologija	30
2.2. Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų apklausos rezultatų analizė	32
IŠVADOS	50
REKOMENDACIJOS.....	53
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	54
1 PRIEDAS.....	57
2 PRIEDAS.....	59
3 PRIEDAS.....	62

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. F. Herzberg dviejų veiksnų teorija.....	19
2 lentelė. McGregor X ir Y teorijų prielaidos.....	21

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. A. Maslow poreikių hierarchija.....	18
2 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai.....	25
3 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą, ką jiems reiškia jų darbas organizacijoje (%).	32
4 pav. Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų poreikių nustatymas prioriteto tvarka (%).	33
5 pav. Respondentų darbo aplinkos įvertinimo suvestinė (%).	34
6 pav. Vadovo vykdoma funkcija – planavimas (respondentų įvertinimas (skalėje nuo 1- 4)).	36
7 pav. Vadovo vykdoma funkcija – organizavimas (respondentų įvertinimas (skalėje nuo 1-4)).	37
8 pav. Vadovo vykdoma funkcija – vadovavimas (respondentų įvertinimas (skalėje nuo 1-4)).	37
9 pav. Vadovo vykdoma funkcija – kontroliavimas (respondentų įvertinimas (skalėje nuo 1-4)).	37
10 pav. Vadovo vykdoma funkcija – motyvavimas (respondentų įvertinimas (skalėje nuo 1-4)).	37
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vyraujančius sprendimų priėmimo būdus jų organizacijoje (%).	38
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo atsakomybės paskirstymą darbuotojams už atliekamus darbus (%).	39
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie yra pakankamai informuoti apie organizacijoje pasirinktą motyvavimo modelį (%).	39
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, koks, jų nuomone, yra taikomas motyvacijos modelis jų arbovietėje (%).	40
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal taikomas motyvavimo priemones ir norėjimą, kad būtų taikomos motyvavimo priemonės Kauno rajono savivaldybės administracijoje...	42
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įstaigoje taikomų motyvavimo priemonių įtaką jų motyvacijai (%).	44

17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kuris motyvavimo veiksnys jiems yra svarbesnis (%).....	45
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pirmenybės teikimą motyvavimo priemonėms (%).....	45
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal materialinėms skatinimo priemonėms teikiamą didesnę dėmesį (%).....	46
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal dirbamo darbo viršvalandžius (%).....	46
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atlyginimą priklausantį nuo darbo viršvalandžių (%).....	47
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal taikomų motyvavimo priemonių pasikeitimą per paskutinius metus.....	48

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS. Organizacijos darbuotojų skatinimo formų ir motyvavimo priemonių sistema.....	57
2 PRIEDAS. Tyrimo anketos struktūra ir jos pagrindimas.....	59
3 PRIEDAS. ANKETA.....	62

IVADAS

Temos aktualumas. Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymas ir jo efektyvumo didinimas yra itin aktuali problema šiomis dienomis, nes valdžios institucijose dirbančių specialistų veikla yra neatsiejama nuo darnaus valstybės ekonominio bei socialinio vystymosi. Veiksmingas žmogiškųjų išteklių valdymas yra glaudžiai susijęs su darbuotojų motyvavimu. Darbuotojai padeda įgyvendinti organizacijos politiką, pasiekti užsibrėžtus tikslus bei veiklos efektyvumą (Danienė, 1999, p. 43). Dėl šios priežasties yra būtina skirti didesnę dėmesį novatoriškų motyvavimo priemonių diegimui organizacijose, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui, pozityvaus psichologinio klimato kūrimui ir pan. Pasak Domarko ir kt. (2007, p. 25), Lietuvoje gausu išsilavinusių ir kvalifikuotų specialistų, tačiau egzistuojanti karjeros galimybių stoka, personalo motyvavimo priemonių trūkumas, per mažas dėmesys darbuotojų kvalifikacijos kėlimui sukuria žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijose spragas. Pastaruoju metu dažnai diskutuojama apie kompleksinį darbuotojų motyvavimo priemonių naudojimą ir tai tampa vis aktualesniu praktiniu požiūriu. Ne išimtis ir Kauno rajono savivaldybės administracija – viešoji institucija, kurioje vis dar yra skiriamas nepakankamas dėmesys darbuotojų motyvavimo modelio tobulinimui. Norint sukurti racionalų darbuotojų motyvavimo modelį, būtina laikytis tam tikros loginės analizės ir nuoseklumo (L. Marcinkevičiūtė, 2006, p. 11).

Mokslinis naujumas – šis darbas laikomas nauju todėl, kad pirmą kartą ištirtas Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų požiūris į taikomą motyvavimo modelį šioje institucijoje.

Darbo objektas – požiūris į taikomą motyvavimo modelį.

Darbo dalykas – Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų požiūris į taikomą motyvavimo modelį.

Darbo tikslas – atskleisti Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų požiūrį į taikomą motyvavimo modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis mokslinės literatūros šaltinių analize, ištirti motyvacijos bei motyvavimo ir su juo susijusias teorines charakteristikas.
2. Išnagrinėti motyvavimo modelių taikymo teorinius aspektus.
3. Išanalizuoti ir įvertinti Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų požiūrį į taikomą motyvavimo modelį darbovietėje bei juos motyvuojančius veiksnius.
4. Remiantis atliktu tyrimu, pateikti rekomendacijas motyvavimo modelio tobulinimui Kauno rajono savivaldybės administracijoje.

Darbe ištiriama problema: Mažai ištirtas Lietuvos viešųjų institucijų darbuotojų požiūris į taikomą motyvavimo modelį, o to pasekoje neskatinamas pastarojo modelio tobulinimas.

Tyrimo metodai. Analizuojant teorinę motyvavimo sampratą ir su ja susijusias charakteristikas, pirmoje darbo dalyje naudojama Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros nagrinėjama tema analizė (mokslinis metodas, pagrįstas mintiniu ir faktiniu skaidymu į dalis ir tų dalių nagrinėjimu), sintezė (įvairių elementų, objekto dalių jungimas į visumą; apibendrinimas, sujungimas), abstrahavimas (esminių reiškinių savybių, atsisakant kai kurių konkrečių pavienių savybių).

Empirinėje darbo dalyje buvo atliktas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, kurios metu apklausti Kauno rajono savivaldybės administracijoje dirbantys darbuotojai, siekiant išsiaiškinti, koks yra darbuotojų požiūris į organizacijoje taikomą motyvavimo modelį, identifikuoti jo stipriąsias bei silpnąsias vietas. Susisteminus ir išanalizavus gautus rezultatus, buvo pateiktos rekomendacijos šios srities tobulinimui ir efektyvumo didinimui.

Darbo struktūra. Darbą sudaro dvi pagrindinės dalys – teorinė ir empirinė. Teorinėje darbo dalyje, remiantis mokslinės literatūros šaltiniais, analizuojami motyvavimo teoriniai aspektai ir su juo susijusios charakteristikos. Empirinėje darbo dalyje, atlikus enketinę apklausą Kauno rajono savivaldybės administracijoje, analizuojami gauti rezultatai, susiję su darbuotojų požiūriu į taikomą motyvavimo modelį Kauno rajono savivaldybės administracijoje. Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus, pateikiamos rekomendacijos pastarojo modelio tobulinimui.

1. TEORINIAI MOTYVACIJOS IR MOTYVAVIMO ASPEKTAI

Šioje teorinėje darbo dalyje, atlikus Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros šaltinių analizę, aptariamos vadovo funkcijos, kurios yra neatsiejamos nuo organizacijos darbuotojų valdymo bei motyvavimo; apibrėžiama motyvavimo ir motyvacijos sampratos bei jų skirtumai; analizuojamos pagrindinės motyvacijos teorijos, motyvavimo priemonės ir jų klasifikavimas; aptariami darbuotojų darbo motyvavimo modeliai; apžvelgiamas valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, motyvavimo sistemos teisinis reglamentavimas.

1.1. Vadovo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė, motyvavimas

Vadovas – valdymą atliekantis asmuo, kurio pagrindinis uždavinys – padėti organizacijai ir organizacijos nariams suformuluoti ir įgyvendinti tikslus bei būti atsakingam už tikslų pasiekimą (Stoner, 1999, p. 7).

Žymus administravimo teorijos autorius ir vadybos pradininkas, H. Fayol (2005, p. 66-131), vadovo funkcijas apibrėžia kaip organizacijos valdymą bei jos vedimą į tikslą, naudojantis turimais ištekliais siekti optimalios naudos bei sklandaus darbo. Jis vienas iš pirmųjų išskyrė administravimą kaip pagrindinę valdymo funkciją bei apibrėžė organizacijos valdymo funkcijas, kurios pavadintos administravimo elementais:

- planavimas
- organizavimas
- vadovavimas
- koordinavimas
- kontrolė

Tačiau šių dienų vadybos literatūroje (Stoner, 1999, p. 12-13), valdymas yra dažnai apibrėžiamas pagal keturias vadovo funkcijas, kurios yra glaudžiai susijusios tarpusavyje:

- **Planavimas** – vadovai, remdamiesi logika bei metodais, iškelia tikslus ir numato veiksmus.
- **Organizavimas** – vadovai paskirsto ir suderina darbus, išteklius, valdžią, kad pasiekti organizacijos tikslus.
- **Vadovavimas** – vadovai nukreipia, veikia, **motyvuoja** darbuotojus, siekdami svarbiausių tikslų.
- **Kontrolė** – vadovai įsitikina, kad organizacija juda link užsibrėžtų tikslų.

Šios funkcijos sudaro valdymo procesą, lemia organizacijų rezultatų produktyvumą, vidaus stabilumą ir harmoniją.

Stoškus ir Beržinskienė (2005, p. 96) **planavimą** apibrėžia kaip vadybos funkciją, kuri nurodo, ką ir kada daryti, t.y. nustato tikslus bei sudaro veiklos programą. Šią savoką panašiai apibrėžia ir Damašienė (2002, p. 41), ji planavimą apibūdina kaip būsimos veiklos sumanymą, pagrįstą racionaliais principais ir išskiria pagrindinius planavimo bruožus: orientavimą į ateitį ir racionalumą.

Todėl galima teigti, kad vadovai planuodami iš anksto apgalvoja ir pateikia organizacijos misiją, kuri yra pagrindinė paskirtis bei tikslas, pagrįstas planavimu ir strategija. Strategija yra sprendimų visuma, įvardijanti organizacijos svarbiausius tikslus, veiksmus bei priemones tikslams pasiekti. Vadovo veiksmams remiasi taisyklėmis, planais ir logika. Stoner (1999, p. 10) teigia, kad planai yra gairės, kuriomis vadovai vadovaujantis, organizacija gauna reikalingus išteklius tikslams pasiekti bei jais disponuoti. Taip organizacijos nariai kryptingai veikia pagal parinktus tikslus ir procedūras, o artėjimas link pasirinktų tikslų yra valdomas ir vertinamas, kad būtų laiku imtasi priemonių pataisyti situaciją, jei nepatenkinamai artėjama prie pasirinkto tikslo.

Dar viena neatsiejama vadovo planavimo funkcija yra **organizavimas**, kuri formuoja darbinę struktūrą, įtraukiant pagrindinius komponentus – darbuotojus, kuriems organizavimo metu paskirstomos atsakomybės ir jų pavaldumas bei yra suvienijami bendriems tikslams pasiekti, uždaviniams ir funkcijoms atlikti.

Organizavimas – tai vadovo funkcija, kuri yra organizacijos struktūros sudarymas, sąlygojantis efektyvų ir produktyvų darbą, siekiant numatyto tikslo. Kitaip tariant, tai plano įgyvendinimas, detalizuojantis veiklos funkcijas, paskirstantis darbuotojams atsakomybes ir pareigas atliekant darbus, vykdam uždavinius. Tai integracinis procesas, kurio metu sujungiami atskiri sudedamųjų struktūrų elementai į vientisą sistemą, nurodant kiekvienam darbuotojui veiklos ribas bei teises ištekliams panaudoti. Organizavimo tikslas – sudarant prielaidas, didinti veiklos efektyvumą bei optimizuoti organizacijos veiklą (Stoškus ir kt., 2005, p. 121).

Stonet ir kt. (2005, p. 309-314) teigia, kad organizavimas yra nuolatinis valdymo procesas ir vadovui pradėjus priimti organizacinius sprendimus, jis turi žengti keturis pagrindinius žingsnius:

1. Suskirstyti visą darbą į užduotis, kurias logiškai bei patogiai galės atlikti pavieniai darbuotojai ar jų grupės. Tai – darbo pasidalijimas, kuris didina našumą.
2. Logiškai ir efektyviai sujungti užduotis. Tai – darbuotojų ir užduočių grupavimas, kuris paprastai vadinamas struktūrinių grandžių formavimu.
3. Sukonkretinti, kas kam organizacijoje atsiskaito, t.y. organizacinės hierarchijos sudarymas.

4. Sukurti mechanizmus, jungiančius skyrių veiklą į visumą bei efektyviai kontroliuoti to jungimosi efektingumą. Toks procesas vadinamas koordinavimu, kuris padeda darbuotojams suprasti savo vaidmenį organizacijoje ne vien rūpinantis tik savo grandies interesais, o ir visos organizacijos mastu.

Šiuos žingsnius, autorė išskiria kaip organizavimo sudedamąsias dalis.

Kai organizacijos tikslai nustatyti ir sukurta organizacinė struktūra, labai svarbus veiksnys tampa personalas, kurį būtina sutelkti efektyviam darbui, kad pasiekti užsibrėžtų planų bei iškeltų tikslų. Tokiame procese būtina kita vadovo funkcija – **vadovavimas**.

Vadovavimas – tai viena svarbiausių vadovo funkcijų, kurios susijusios su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti organizacijoje iškeltus tikslus ir skatinanti jų siekti (Stoškus ir kt. 2005, p. 162). Galima teigti, kad vadovas, vykdydamas vadovavimo funkciją, atskirų individų visumą paverčia tikslingai ir efektyviai dirbančia darbuotojų grupe. Tokiam vadovavimo apibrėžimui taip pat pritaria Stoner ir kt. (2005, p. 11), teigdami, kad vadovavimas – tai darbuotojų skatinimas ir nukreipimas reikiama linkme, o darant įtaką, siekiama, kad darbuotojai atliktų jiems paskirtas užduotis. Vadovas vadovavimo etape turi glaudžiai sietis su jam dirbančiais žmonėmis bei sudaryti tinkamą aplinką, kuri padėtų įtikinti darbuotojus ir padėti jiems kartu siekti norimų rezultatų.

Tačiau tam, kad vadovaujant darbuotojams, būtų maksimaliai pasiekti organizacijos tikslai, reikalingas darbuotojų **motyvavimas**, kuris yra neatsiejamas nuo sėkmingai veikiančios organizacijos. Miullins (2001, p. 223 pagal Vanagas R. ir kt. 2012, p. 143) teigia, kad sėkmingas vadovavimas – tai gebėjimas motyvuoti darbuotojus taip, kad darbas jiems teiktų malonumą ir jie efektyviai dirbtų. Todėl darbuotojų motyvavimas vadyboje yra labai svarbus, nes nuo jo priklauso darbuotojų elgesys bei pastangos įgyvendinant organizacijos užsibrėžtus tikslus, o patenkinti darbuotojai formuoja gerą organizacijos įvaizdį.

Stoner ir kt. (2005, p. 434-435) motyvaciją apibrėžia kaip veiksnius, sukeliančius, nukreipiančius bei palaikančius kiekvieno asmens elgesį. Autorė darbuotojų motyvaciją apibūdina kaip psichologinę savybę, kuri lemia asmens įsipareigojimo laipsnį ir taip sąlygoja asmens veiklos rezultatus. Vadovas, motyvuodamas darbuotojus, gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje bei efektyvinti valdymo procesą.

Vadovas turėtų suprasti motyvavimo teorijas bei žinoti svarbiausias jų sąvokas: poreikius ir atlyginimą. Kiekvienas darbuotojas turi poreikius, kurie skirstomi į pirminius ir antrinius. Pirminiai poreikiai būdingi kiekvienam žmogui, o antriniai priklauso nuo žmogaus charakterio savybių ir daugelio kitų dalykų. Todėl vadovas, motyvuojantis darbuotojus, tuo pačiu tenkina jų poreikius ir taip sužadina norą veikti, aktyviai siekti organizacijos tikslų, kartu patenkinant savo poreikius. Taip pat motyvavimo

procese yra labai svarbi atlyginimo sąvoka. Tai viskas, ką darbuotojas vertina, tad vadovas, motyvuodamas savo pavaldinius, turi atsižvelgti į atlygį, kuris nebūtinai turi būti pateiktas pinigine forma – tai gali būti paaukštinimas ar kitos vertybės (Neverauskas, 2001, p. 66).

Numačius tikslų įgyvendinimo planą, suorganizavus darbuotojų atliekamų darbų eigą bei sutelkus ir paskatinus darbuotojus, prasideda intensyvi vykdytojų veikla, kuri pasireškia kaip vadybos proceso elementas – **kontrolė**.

Kontrolė – tai labai svarbi vadovo funkcija, kuri yra darbų eigos bei jų rezultatų palyginimas su numatytaisiais (Stoškus, S. ir kt., 2005, p. 169).

Kiekvienoje organizacijoje ne viskas veikia taip, kaip yra suplanuota, ir ne visi darbai yra atliekami tiksliai, kaip nori vadovas, todėl organizacijos taiko kontrolę, kuri padeda siekti užsibrėžtų tikslų, o pats kontrolės procesas užtikrina efektyvų išteklių panaudojimą bei patenkinamą pažangą (Seilius, 1998, p. 242).

Vadovas privalo žinoti, ar organizacijos darbuotojų veiksmai iš tikro padeda siekti užsibrėžtų tikslų, todėl jis turi vykdyti kontrolės funkciją, kuri susideda iš šių pagrindinių elementų:

1. Atliekamo darbo standartų nustatymas.
2. Darbo vertinimas.
3. Darbo palyginimas su nustatytais standartais.
4. Pasirinktų veiksmų keitimas, kai randama darbo nukrypimų nuo standartų.

Tokia kontrolės funkcija ir jos elementai padeda vadovui išlaikyti organizaciją teisingame kelyje, todėl vadovas privalo kontroliuoti vykdomą veiklą, nes ilgainiui organizuotų santykių rezultatai ne visada susiklosto taip, kaip planuota (Stoner ir kt., 2005, p. 12).

Apibendrinant nagrinėtą literatūrą, galime teigti, kad pagrindinės valdymo funkcijos yra planavimas, organizavimas, vadovavimas ir motyvavimas, kontrolė. Kiekviena iš vadovų funkcijų yra gyvybiškai svarbi organizacijai bei yra neatsiejama viena nuo kitos. Aprašius pagrindines vadovo funkcijas, yra tikslinga atkreipti dėmesį į motyvavimo sampratą, priemones bei teorijas, kurias nagrinėsime kituose poskyriuose.

1.2. Motyvavimo samprata, skirtumas tarp motyvavimo ir motyvacijos

Darbuotojų motyvavimas yra vienas svarbiausių organizacijos uždavinių, nes nuo darbuotojų elgsenos, produktyvumo ir efektyvumo priklauso organizacijos tikslų įgyvendinimas. Šiuolaikinėse vadybos teorijose sutinkama įvairių apibrėžimų, kuriose motyvacijos ir motyvavimo terminai yra dažnai sutapatinami. Tačiau svarbu pastebėti, kad motyvavimo sąvoka skiriasi nuo motyvacijos sąvokos.

Autoriai (Baršauskienė ir kt., 1999, p. 79; Kasiulis ir kt., 2005, p. 26) sutaria, kad **motyvacija** – tai elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo sistema, kurią sąlygoja įvairūs veiksniai, o **motyvavimas** – žmonių motyvacijos poveikis, sąlygotas motyvavimo priemonių ir metodų. Tad galima teigti, kad motyvacijos ir motyvavimo sąvokų skirtumas toks, kad poreikiai ir vertybės, sudarantys pagrindą siekti darbo užduočių rezultato, priskiriami **motyvacijai**, o skatinimas siekti gerų veiklos rezultatų, įgyvendinant organizacijos tikslus, yra valdymo proceso dalis – **motyvavimas**, reiškiantis poveikio žmonių elgesiui darymą (Arnold 2005, p. 624; Bagdonas ir kt., 2000, p. 125; Česnyienė, Diskienė ir kt. 2002, p. 78).

Kaip jau minėta, motyvavimas apibrėžiamas kitaip nei motyvacija, tad sąvoka „motyvavimas“, kaip teigia Gražulis (2005, p. 5) ir Sakalas (2003, p. 248), yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio „movere“, kuris paaiškina judėjimo, veiklos priežastis, kurios skatina žmones veikti, daryti. Remiantis Stankevičiene ir kt. (2006, p. 155), motyvavimą galima apibūdinti kaip siekimą tam tikrais būdais paveikti darbuotojų poreikius ir per juos įtakoti elgesį bei motyvus. Pasak Pacevičiaus (1999, p. 4), motyvuotas elgesys – asmenybinio (žmogaus motyvaciniai išdėstymai, kurie apima poreikius, instinktus, vertybes, nuostatas ir kt.) ir situacinio (išorinės sąlygos, kurias įtakoja žmonių elgesys ar jo reakcijos, jų santykiai bei vertinimai) faktorių sąveikos rezultatas. Motyvavimas dar gali būti suprantamas kaip savęs bei kitų rengimas veikti asmens ar organizacijos naudai (Kučinskas, V. ir kt., 2002, p. 47). P. Jucevičienė (1996, p. 96) motyvavimą apibrėžia kaip tokią struktūrą:

1. signalo priėmimas;
2. įvertinimas;
3. programa;
4. paskata;
5. tikslas;
6. veiksmas.

Autorė teigia, kad motyvavimas yra visų šių elementų sąveika.

V. Gražulis (2005, p. 5) motyvavimą įvardija kaip vadovavimo funkcijos sudėtinę dalį, kuri siejama su poveikio darymu darbuotojų elgesiui, siekiant organizacijos tikslų. Pasak Marcinkevičiūtės (2005, p. 80-81), darbuotojų motyvavimas priklauso nuo individo, sąlygų bei laiko. Ji teigia, kad motyvavimas nėra pastovus, jis nuolat kinta, tad neįmanoma atsakyti, kaip efektyviausiai motyvuoti darbuotojus. Nauji požiūriai apie motyvaciją suteikia vis daugiau galimybių darbuotojų motyvavimui, o tai verčia keisti darbo ir valdymo metodus pažangesniais, ieškoti naujų išeičių, pertvarkyti vidinius rezervus.

Efektyviai motyvuoti darbuotojai didžiuojasi savo darbu bei pasižymi tvirtumu organizacijos veikloje. Tokie darbuotojai rūpinasi ne tik jiems paskirtomis ir atliekamomis užduotimis bei jų kokybe,

bet ir jaučiasi atsakingi už visos organizacijos veiklą ir visus jos procesus. Vadovai, kurie motyvuoja darbuotojus tobulėti, tuo pačiu skatina energingą elgesį ir aktyvumą organizacijoje (Okas, A., 2006, p. 4-14).

Apibendrinant galime teigti, kad motyvacijos ir motyvavimo sampratos tarpusavyje susijusios, bet nėra vienodos. Individo motyvacija verčia individą imtis tam tikrų veiksmų, o motyvavimas yra suprantamas kaip veiklos priežastis ar poveikis darbuotojų motyvacijai.

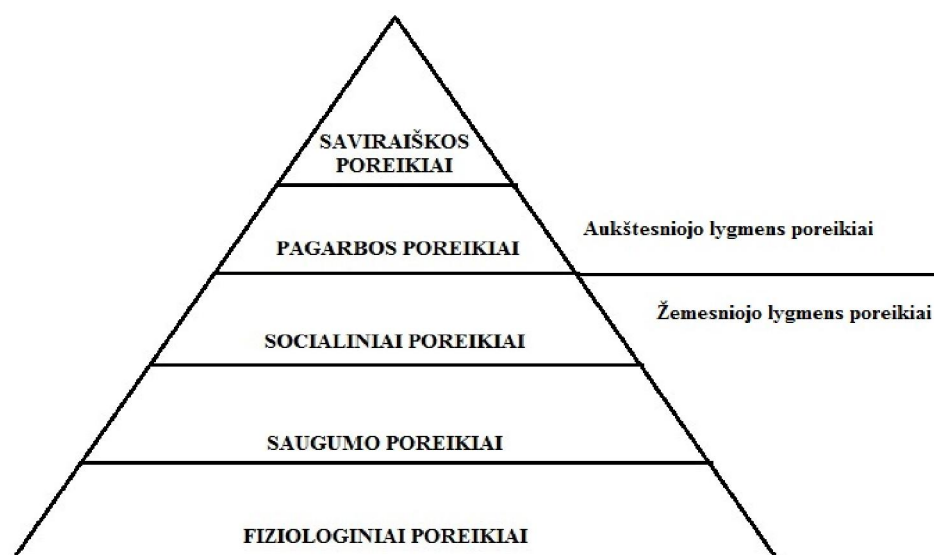
1.3. Motyvacijos teorijų apžvalga

XX a. susiformavo trys konkrečios motyvacijos teorijos, kurios geriausiai aiškina darbuotojų motyvacijos veiksnius:

- **A. Maslow poreikių hierarchijos teorija**
- **D. McGregor X ir Y teorija**
- **F. Hezberg dviejų veiksnių teorija**

Šių ankstyvųjų motyvacijos teorijų svarba moksle yra neabejotina, nes jų pagrindu buvo sukurtos šiuolaikinės teorijos (Robbins, 2003, p. 66).

A. Maslow poreikių hierarchinė teorija. A. Maslow vienas pirmųjų nustatė žmogaus poreikių sudėtingumą ir jų poveikį darbo motyvacijai (Kasiulis ir kt., 2001, p. 27). Pasak Leonienės (2001, p. 144), A. Maslow pasiūlyta poreikių hierarchijos teorija laikoma motyvacijos teorijų ištakomis. Ši poreikių hierarchijos teorija pažymi, kad žmogaus motyvacijos pagrindą sudaro poreikių visuma, kuri išdėstyta hierarchine eile pagal pasitenkinimo eiliškumą: nuo svarbiausių poreikių – fiziologinių iki aukščiausių poreikių – saviraiškos (Jusienė ir kt., 2007, p. 179; Stoner ir kt., 2005, p. 439; Šavareikienė ir kt., 2003, p. 42) (žr. 1 pav.):



1 pav. A. Maslow poreikių hierarchija (sudaryta pagal Chmiel, 2005, p. 293; Barvydienė, Kasiulis, 2001, p. 27; Butkus, 2007, p. 109; Šavareikiene ir Dubinas, 2003, p. 43)

1. **Fiziologiniai poreikiai.** Tai poreikiai, be kurių neįmanoma išgyventi: oras, vanduo, maistas, šiluma, poilsis ir kt. poreikiai.
2. **Saugumo poreikiai.** Tai poreikiai jaustis fiziškai ir emociškai saugiam: apsisaugoti nuo fizinės ir emocinės žalos ar kitų pavojų, turėti namus ir kt. poreikiai.
3. **Socialiniai poreikiai.** Tai poreikiai draugauti, mylėti: prisirišimas, priklausymo, pripažinimo jausmas, veikimas grupėse, draugystė ir kt. poreikiai.
4. **Pagarbos poreikiai.** Tai poreikiai būti pripažintam, gerbiamam, pastebėtam, noras būti mylimam.
5. **Saviraiškos poreikiai.** Tai poreikiai realizuoti save (siekis tapti viskuo, kuo tik galima), poreikis tapti autoritetu (Chmiel, 2005, p. 293-294; Butkus, 2007, p. 109-110).

Susiejus šią poreikių hierarchiją su darbuotojų poreikiais darbo metu, galima teigti, kad **fiziologiniai poreikiai** patenkinami gaunant gerą atlyginimą, papildomus užmokesčius, premijas ir kt.; **saugumo poreikiai** patenkinami suteikiant saugias darbo sąlygas, draudimo paslaugas ir kt.; **socialiniai poreikiai** patenkinami esant geram organizacijos klimatui, draugiškiems santykiams tarp kolegų, priklausant bendrijai ar kažkokiai grupei; **pagarbos poreikiai** patenkinami suteikiant galimybę kilti karjeros laiptais, įgyti autoritetą, jaučiant pagarbą iš kolegų; **saviraiškos poreikiai** patenkinami suteikiant galimybę mokytis, tobulėti (Robbins, 2003, p. 65-78).

Be to, A. Maslow poreikių teorija skirstoma dar į du lygius:

1. Aukštesniojo lygmens poreikiai – saviraiškos ir pagarbos.

2. Žemesniojo lygmens poreikiai – socialiniai, saugumo ir fiziologiniai (Šavareikienė ir kt., 2003, p. 43).

Žemesnėje turinio krypties teorijoje teigiama, kad žmogaus poreikius galima klasifikuoti ir taip jie sudarys hierarchinę piramidę iš penkių lygių. Poreikis yra tol motyvacinis šaltinis, kol jis nėra patenkintas, o kai tas poreikis patenkinamas, motyvacijos šaltiniu tampa poreikis, kuris yra aukštesniame lygyje (Mullins, 2007, p. 258; Žabtorius, 2007, p. 110).

Taigi, galime teigti, kad, norint pasiekti aukštų rezultatų motyvuojant darbuotojus, poreikiai turi būti tenkinami tos pačios hierarchijos būdu: norint siekti patenkinti aukštesnius poreikius, pirmiausia turi būti patenkinti žemesnio lygio poreikiai. Svarbu atkreipti dėmesį, kad laikui bėgant poreikiai kinta, tad reikia žinoti, kad motyvacija, kuri buvo veiksminga vieną kartą, nebus efektyvi visa laiką (Chmiel, 2005, p. 293).

F. Herzberg dviejų veiksnų teorija. Toliau A. Maslow teoriją vystė F. Herzberg. Jis išskyrė pagrindę prielaidą apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu, kuri sukelia dvi skirtingos veiksnų grupės (Šavareikienė ir kt., 2003, p. 45) (žr. 1 lent.):

- higieniniai (nepasitenkinimo) veiksniai
- motyvaciniai (pasitenkinimo) veiksniai

1 lentelė. F. Herzberg dviejų veiksnų teorija (sudaryta pagal Robbins, 2006, p. 69)

Higieniniai veiksniai Darantys įtaką nepasitenkinimui darbu	Motyvaciniai veiksniai Darantys įtaką pasitenkinimui darbu
• Vadovavimo kokybė • Atlygis • Kompanijos politika • Fizinės darbo sąlygos • Santykiai su kitais • Darbo užtikrintumas	• Galimybė kilti pareigose • Galimybė asmeniškai tobulėti • Pripažinimas • Atsakomybė • Laimejimai

F. Herzberg veiksnus, kurie gali likviduoti nepasitenkinimą darbu, pavadino **higieniniais veiksniais**, kurie įvardijami kaip emociniais ir socialiniais santykiais su vadovu, vadovo valdymo stiliumi, darbo vietos aprūpinimu, darbo užmokesčiu, darbo laiku, socialinėmis paskaitomis, statusu, ryšiais su kolegomis bei pavaldiniais. Remiantis šia teorija, higieninių veiksnų nebuvimas gali sukurti darbo nepasitenkinimą, tačiau ir jų buvimas ar atsižvelgimas į juos, nemotyvuoja. Tokius veiksnus, kurie motyvuoja ir turi įtakos pasitenkinimui, F. Herzberg pavadino motyvaciniais veiksniais, kurie įvardijami kaip įdomus darbas, saviraiškos galimybė, įvertinimas, pripažinimas, atsakomybės augimas, galimybė kelti kvalifikaciją, darbo

prestižiškumas (Porter, Bigley ir kt., 2003, p. 9). Taigi, motyvaciniai veiksniai kyla iš atliekamo darbo turinio ir aktyvina darbuotoją, tokie veiksniai tampa pasitenkinimo šaltiniu bei skatina efektyviau dirbti, ko negalėtume teigti apie higieninius veiksnius (Mullins, 2007, p. 262).

Pasak F. Herzberg, darbuotojai atkreipia dėmesį į higieninius veiksnius tada, kai jie nejaučia visiško komforto. Šie veiksniai nemotyvuoja darbuotojų, jie tik neleidžia kilti nepasitenkinimo darbu jausmui. Higieniniai ir motyvaciniai veiksniai gali tapti motyvacijos šaltiniu ir priklausyti nuo konkrečių poreikių, kuriuos turi darbuotojai. Taip pat, šie veiksniai skatina norą dirbti ir tuo pačiu atsiranda pasitenkinimas darbu, atliekant įvairias užduotis, leidžiančias tobulėti (Butkus, 2003, p. 78).

Darant išvadą apie F. Herzberg dviejų veiksnių teoriją, galima teigti, kad vadovas, norėdamas paskatinti darbuotojus veikti, turi pasirūpinti ne tik darbo aplinkos, bet ir motyvuojančiais veiksniais (Žapatorius J., 2007, p. 110). Taip pat galima teigti, kad F. Herzberg teorija turi daug bendro su A. Maslow teorija, nes nagrinėti higieniniai veiksniai padeda patenkinti A. Maslow fiziologinius bei saugumo poreikius, o motyvaciniai veiksniai patenkina saviraiškos ir pagarbos poreikius. Tačiau A. Maslow fiziologinius poreikius išskyrė kaip pirminę darbuotojo elgsenos priežastį, o F. Herzberg atvirkščiai, jis teigė, kad darbuotojas nekreips į juos dėmesio tol, kol jų buvimas bus netinkamas (Bagdonas ir kt., 2000, p. 129). Nors šiandieniniame Lietuvos gyvenime daugumos darbuotojų elgesį labiau lemia higieniniai veiksniai, darbuotojui įtaką daro tiek motyvaciniai, tiek higieniniai veiksniai. Tad dviejų veiksnių teorija pabrėžia, kaip yra svarbu, kad vadovai taikydami motyvavimo metodus, suprastų darbuotojų skirtumus bei poreikius (Gražulis, 2005, p. 42; Stoner ir kt., 2001, p. 442).

D. McGregor X ir Y teorija. McGregor, stebėdamas kaip vadovai elgiasi su savo pavaldiniais, padarė išvadą, kad vadovo požiūris į žmogaus prigimtį remiasi tam tikromis prielaidomis, pagal kurias vadovas stengiasi formuoti savo elgesį su darbuotojais (Robbins, 2003, p. 68). Remiantis šiais stebėjimais, autorius pasiūlė du aiškiai skirtingus požiūrius į žmogų ir pavadino juos X ir Y teorijomis:

1. Teorija X kalba apie darbuotoją kaip nelinkusį dirbti, t.y. ši teorija iš esmės yra neigiamai, neigiama.
2. Teorija Y kalba apie darbuotoją kaip vertinantį atsakomybę, savarankiškumą, noriai dirbantį, t.y. ši teorija iš esmės yra teigiama.

Šioms X ir Y teorijoms, autorius padarė keturias prielaidas, kuriomis remiasi vadovai (žr. 2 lent.).

2 lentelė. McGregor X ir Y teorijų prielaidos (sudaryta pagal Robbins, 2003)

Teorija X	Teorija Y
Darbuotojai iš prigimties nekenčia darbo; jie vengia dirbti ir stengiasi jo išvengti kada tik įmanoma.	Darbuotojai darbą laiko, tokiu neutraliu dalyku kaip žaidimas ar poilsis.
Daugumą reikia versti dirbti, kontroliuoti ar net įbauginti, kad dirbtų ir būtų pasiekti norimi tikslai.	Darbuotojai geba savarankiškai kontroliuoti save; jie patys sau vadovauja ir siekia kokių nors tikslų.
Darbuotojai vengia atsakomybės ir, jei tik įmanoma, stengiasi gauti oficialius nurodymus.	Darbuotojai imasi atsakomybės ar netgi jos siekia.
Daugumai darbuotojų rūpi tik jų pačių saugumas ir jie per daug nesistengia ko nors siekti.	Darbuotojai yra kūrybingi, išradingi; Jie turi gebėjimą priimti novatoriškus sprendimus ir be vadovų.

Pagal teoriją X daroma prielaida, kad tarp darbuotojų poreikių dominuoja žemesniojo lygmens poreikiai, o pagal teoriją Y – aukštesniojo lygmens poreikiai. D. McGregor teigė, kad Y teorijos prielaidos yra pagrįstesnės nei X teorijos prielaidos, todėl jis pasiūlė tokias idėjas kaip darbuotojų dalyvavimas priimančiais sprendimus, gerų santykių puoselėjimas grupėje, kurie turėtų maksimaliai padidinti darbuotojų domėjimąsi darbu bei jo svarba (Robbins, 2003, p. 68).

Apžvelgus motyvacijos teorijas, galima teigti, kad visos jos vienaip ar kitaip yra susijusios, bandant paaiškinti, kaip užtikrinti ir palaikyti norimą darbuotojų elgesį, išlaikant kuo geresnius jų darbų rezultatus bei kaip patenkinti darbuotojų poreikius. Taip pat galima teigti, kad motyvacija yra sudėtingas reiškinys, kuriam suprasti yra sukurta daug motyvacijos teorijų, kurios turi tiek stipriųjų, tiek silpnųjų pusių. Nėra tobulo teorijos, tačiau kiekviena jų praplečia mūsų suvokimą apie motyvaciją, o tai suteikia papildomų galimybių praktiniam darbuotojų motyvavimui bei motyvavimo priemonių pasirinkimui. Apie tai aptariama sekančiame skyrelyje.

1.4. Motyvavimo priemonės

Suvokimas apie motyvacijos procesą bei motyvuojančius veiksniai, organizacijos vadovus įgalina ypatingą dėmesį skirti motyvavimo priemonių ieškojimui ir jų taikymui, kad būtų galima kuo efektyviau motyvuoti darbuotojus. Motyvavimo priemonių yra daug ir įvairių, todėl jų klasifikavimas yra būtinas. Mokslinėje literatūroje pateikiamos skirtingos motyvavimo priemonių klasifikacijos, tokios kaip: nepiniginės, piniginės bei materialinės priemonės, materialinis atlyginimas, papildomi stimulai bei socialiniai motyvatoriai, ekonominiai, organizaciniai ir sociopsichologiniai motyvatoriai ir kt. motyvavimo priemonių klasifikacijos (Barelsol, 1998, p. 125; Marcinkevičiūtė, 2005, p. 81; Šavareikienė, 2008, p. 36). Gražulis (2005, p. 8-10), apibūdindamas motyvavimo priemones, pritaria, kad motyvavimo būdų ir priemonių yra išties daug ir įvairių, todėl jas galima sugrupuoti į tokias stambias grupes (žr. 1 priedą):

- tiesioginis materialinis skatinimas;
- netiesioginis materialinis skatinimas;
- nematerialus (moralinis skatinimas).

Viešųjų institucijų darbuotojų motyvaciją bei efektyvias motyvavimo priemones vertinti yra sunkiau nei privačiųjų institucijų, nes viešosiose institucijose egzistuojanti biurokratija daro didelę įtaką darbuotojų motyvacijai, todėl, kad tai yra susiję su griežtu veiklos suskirstymu. Pasak N. Thom ir kt. (2004, p. 229), viešųjų institucijų darbuotojai tiksliai ir stropiai vykdo savo pareigas, tačiau jų darbas nėra efektyvus ir novatoriškas, to priežastis yra viešojo sektoriaus veiklą reglamentuojantys teisės aktai, kurie neleidžia išnaudoti darbuotojų potencialo.

Taigi, kalbant apie darbuotojų **materialinių** poreikių patenkinimą, galima remtis A. Maslow poreikių teorija, kurioje aiškiai akcentuojama, kad pagrindiniai žmogaus poreikiai yra fiziologiniai, kuriems patenkinti reikia pinigų. Tam pritaria ir Leonienė (2001, p. 151-152), teigdama, kad pinigai yra akivaizdžiausia priemonė, kuria organizacija gali atlyginti darbuotojams už atliktus darbus, o tai yra pagrindinis motyvacijos veiksnys. Autorė teigia, kad pinigai darbuotojus skatina iki tol, kol nepatenkinami jų saugumo bei fiziologiniai poreikiai. Esant tam tikroms sąlygoms, darbo užmokesčio didėjimas skatinamai veikia darbo našumą, tad darbuotojai turi tikėti, kad egzistuoja glaudus ryšys tarp darbo našumo ir darbo užmokesčio, kad dėl darbo našumo didėjimo tikrai padidės ir jo darbo užmokestis.

Deja, pinigine motyvavimo priemonė viešajame sektoriuje tokios didelės reikšmės neturi, nes čia labiau dėmesys skiriamas aukštesniojo lygmens poreikiams tenkinti, naudojant atitinkamas motyvavimo priemones (Diskienė ir kt., 2007, p. 237). Viešųjų institucijų darbuotojai pinigine motyvavimo priemone vertina mažiau nei privačiojo sektoriaus darbuotojai, nes jų darbas yra apmokamas iš valstybės biudžeto, o tai yra vienas iš barjerų, kuris riboja pinigines motyvavimo priemones. Viešosiose institucijose yra nustatytas mėnesinis pareiginis atlyginimas, kuris nepriklauso nei nuo mėnesio trukmės, nei nuo per mėnesį atliktų darbų kiekio bei kokybės. Tokia darbo užmokesčio sistema yra labai patraukli darbuotojams, kurie nori turėti nuolatinės pragyvenimo šaltinio garantijas, tačiau tokios sistemos motyvavimo poveikis labai menkas (Butkus, 2003, p. 136; Ritz, 2009, p. 55; Thom ir kt. 2004, p. 234).

Lukaševičius ir kt. (2001, p. 89) teigia, kad yra labai svarbu mokėti darbuotojams priedus, taip pat apdovanoti piniginiiais apdovanojimais, kuriuos reglamentuoja teisiniai normatyviniai aktai, įstatymai ar sutartys. Tokios motyvavimo priemonės turi labai didelės įtakos darbuotojų motyvacijai.

Kita vertus, materialinėje skatinimo sistemoje dominuoja ne vien piniginiai motyvatoriai. Taip pat yra ir kitų netiesioginio materialinio skatinimo priemonių, tokių, kaip transporto išlaidų apmokėjimas, gyvybės draudimas, socialinių paslaugų lengvatos ir kt., padedančių didinti darbuotojų lojalumą

organizacijai. Galima teigti, kad piniginis motyvavimas viešajame sektoriuje būtų išties efektyvus, jei atlygį sietų su darbuotojų veiklos rezultatais ir kitomis motyvavimo priemonėmis.

Ne ką mažiau darbuotojams svarbus motyvavimas **nematerialinėmis** priemonėmis. Kai yra patenkinami fiziologiniai ir saugumo poreikiai, darbuotojams taip pat aktualu patenkinti psichologinius – socialinius poreikius. Tad tokie motyvatoriai kaip padėkos, viešas paskelbimas apie gerus darbo rezultatus, bendravimas, dėmesys, tarpusavio santykiai, geros darbo sąlygos, kvalifikacijos kėlimas, karjeros galimybės, galimybių sudarymas ugdyti savo gebėjimus, psichologinio klimato sukūrimas yra būtent psichologinių – socialinių poreikių tenkinimas ir tai priskiriama prie nematerialinių priemonių taikymo (Butkus, 1998, p. 19; Lukaševičius ir kt., 2001, p. 100).

Pasak Butkaus (2003, p. 172), darbuotojų darbo atlikimo vertinimas naudojamas darbuotojų tobulinimosi tikslams, toks vertinimas suteikia pagrindą darbo užmokesčiui ir turi veiksmingą skatinamąjį poveikį. Veiklos vertinimas padeda planuoti karjerą, gerinti darbo efektyvumą ir kokybę, nustatyti mokymo poreikius, planuoti darbo užmokestį ir kt., o tai taip pat didina motyvaciją darbui. Taigi, darbo vertinimas turi motyvuojantį poveikį ir jis yra būtinas, norint puoselėti darbuotojų ugdymą. Darbuotojų suvokimas, kad jų darbas yra vertinamas, skatina norą stengtis.

Darbuotojus motyvuoja ir tokios motyvavimo priemonės, kaip galimybė kilti karjeros laiptais bei mokymasis. Ypač didelį dėmesį šioms priemonėms skiria viešojo sektoriaus darbuotojai, nes tai yra pagrindiniai jų motyvacijos elementai: siekis kilti karjeros laiptais, tobulėjimas, savirealizacija, noras realizuoti savo gebėjimus ir galimybes (Diskienė ir kt., 2007, p. 228; Diskienė, 2008, p. 38).

Dar vienas labai svarbus veiksnys, įtakojančias kokybišką darbuotojų darbą yra motyvuojančios darbo sąlygos. Pasak A. Sakalo (1998, p. 238), geros darbo sąlygos turi didelį motyvuojantį poveikį darbuotojams ir tai veikia lygiai taip pat, kaip geras darbo užmokestis. Tokiam požiūriui pritaria ir R. Česynienė (2002, p. 85), papildydama, kad darbo aplinkoje egzistuoja du pagrindiniai veiksniai, kurie motyvuoja darbuotojus – bendradarbiai ir vadovai. Kiekvienas nori dirbti gerame kolektyve, kuriame jaustųsi gerbiamas bei galėtų laisvai ir nevaržomai elgtis. Taip pat, darbuotojai nori priklausyti, jaustis priimti bei vertinami. Darbuotojams, turintiems socialinių poreikių, tai yra pagrindinė motyvavimo priemonė – jiems svarbiau, su kuo jie dirba nei ką jie daro (Rosen, 2007, p. 170). Diskienė (2008, p. 37) šiek tiek kitaip apibūdina bendravimo poreikį viešajame sektoriuje, teigdama, kad viešųjų institucijų darbuotojų santykiams labiau jaučiama griežtų biurokratinių taisyklių įtaką – čia dominuoja oficialūs santykiai.

Darbo tikslai bei darbo turinys taip pat yra darbuotojų motyvaciją įtakojančios veiksniai. A. Šalčiaus (1998, p. 79) teigimu, darbo tikslas turi būti aiškus ir konkretus, net gali viršyti darbuotojų

sugebėjimus. Darbuotojas, siekdamas sunkiai pasiekiamų ir aukštų tikslų, patiria atsakomybės, pasitikėjimo ir pasitenkinimo jausmą. Tačiau, pasak A. Raipos (2003, p. 230), beveik visose viešosiose institucijose dirba tik iš dalies organizacijos tikslams atsidavę žmonės, tad daroma prielaida, kad ne visos organizacijos skiria tinkamą dėmesį darbuotojų motyvacijos skatinimui. R. Lee (pagal A. Raipą, 2003, p. 231) išskyrė du darbuotojų autonomijos padidavimo būdus: lankstus darbo laikas ir darbo praturtinimas. Šie būdai suteikia daugiau laisvės bei daro darbą įdomesnį, ne tokį monotonišką, o tai suteikia darbuotojams didesnę atsakomybę. Galima teigti, kad tokie metodai yra labai veiksmingi darbuotojams, turintiems savigarbos, tobulėjimo ir saviraiškos poreikį (R. Česnyienė, 2002, p. 84).

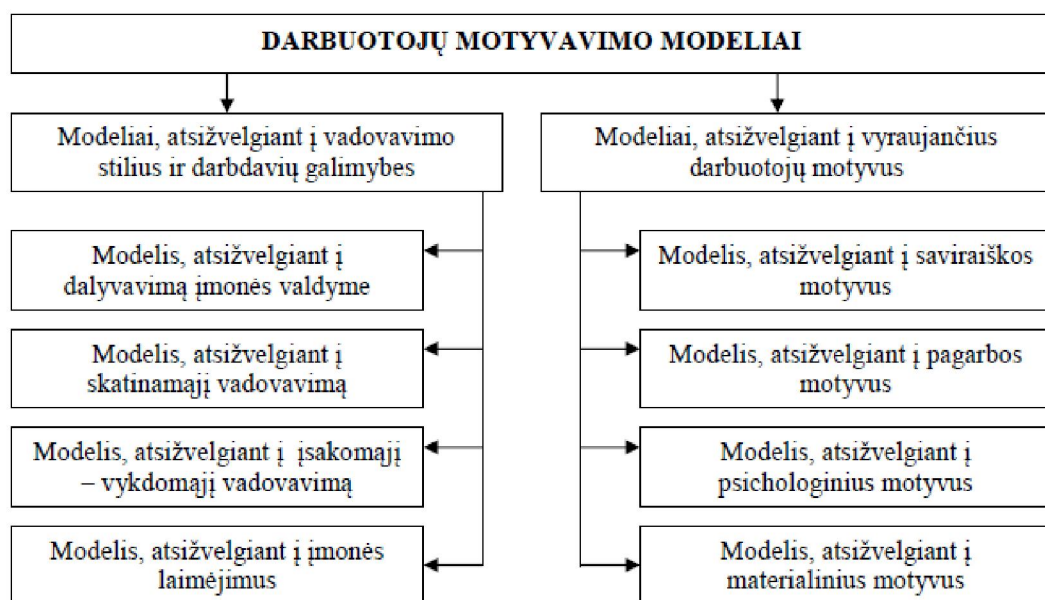
Darbuotojai dirba efektyviau tiksliai žinodami savo teises, atsakomybes, pareigas bei užduotis, kurios yra aiškiai suformuluotos, nes tai suteikia pastovumo jausmą ir tampa svarbiu veiksmu motyvacijai (P. Zakarevičius, 2008, p. 192). Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese didina pasitenkinimą savo veikla, toks įsiliėjimas į organizacijos valdymą leidžia jiems pasijausti labiau vertinamais ir reikšmingesniais. Tad darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą pasireiškia kaip motyvavimo priemonė (Simon, 2003, p. 232).

Apibendrinant galima teigti, kad dauguma autorių viešųjų institucijų darbuotojų lūkesčius sieja su aukštesniojo lygmens poreikiais, t.y. pagarba, savirealizacija, karjera ir kt. Norint efektyviai motyvuoti darbuotojus, labai svarbu pasirinkti motyvavimo priemones, kurios patenkintų darbuotojų poreikius, interesus bei jų tikslus, o tai labai svarbu siekiant organizacijos tikslų. Tačiau, pasak A. Raipos (2003, p. 228), vienas motyvavimo būdas nebus efektyvus visiems darbuotojams bei turės skirtingą poveikį kiekvienam darbuotojui. Todėl, norint tinkamai motyvuoti darbuotojus, vadovas turi naudoti ne atskiras motyvavimo priemones, o visą motyvavimo priemonių kompleksą (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 78).

1.5. Darbuotojų motyvavimo modeliai

L. Marcinkevičiūtė (2006, p. 14), išnagrinėjusi motyvacijos teorijas, motyvavimo priemonių klasifikavimus bei užsienio šalių motyvavimo modelius, ištyrus Lietuvos darbuotojų motyvaciją ir motyvavimą, nustatė, kad egzistuoja bendri darbuotojų motyvavimo dėsningumai, kuriuos lemia organizacijų vadovų ir jų darbuotojų skirtingai pasirenkami motyvavimo modelių elementai. Autorė teigia, kad darbuotojų motyvavimo modeliai turi apimti tuos motyvavimo elementus, kurie būdingi konkrečių organizacijų vadovams ir jų darbuotojams. L. Marcinkevičiūtė, remdamasi teoriniais bei praktiniais tyrimais, išskyrė dvi pagrindines darbuotojų motyvavimo modelių grupes (žr. 2 pav.):

- 1. modeliai, atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvus;**
- 2. modeliai, atsižvelgiant į vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes.**



2 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai (Marcinkevičiūtė, 2006, p. 14)

Taikant darbuotojų **motyvavimo modelius, atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvus**, organizacijų vadovai iš pradžių turėtų atlikti praktinius darbo motyvacijos tyrimus savo organizacijoje ir nustatyti, kokie darbo ir elgesio motyvai, t.y. saviraiškos, pagarbos, materialiniai ar moraliniai būdingi organizacijos darbuotojams. Vadovai taip pat turėtų atlikti tyrimą, kuris padėtų nustatyti, kokios motyvavimo priemonės, t.y. darbo užmokestis ar tikras atpildas už savarankiškai atliktą darbą, darbuotojams yra svarbiau. Ištyrę organizacijos darbuotojų prioritetinius motyvus, vadovai galėtų taikyti šiuos motyvavimo modelius:

- **Modelis, atsižvelgiant į saviraiškos motyvus.** Pagrindas – darbuotojų savirealizacijos reikmė, kaip pagrindinė varamoji jėga.
- **Modelis, atsižvelgiant į pagarbos motyvus.** Pagrindas – socialinės darbuotojų reikmės, t. y. ryšiai su kitais žmonėmis ir darbo grupėmis.
- **Modelis, atsižvelgiant į psichologinius motyvus.** Pagrindas – aukštesnio lygio darbuotojų reikmių tenkinimas.
- **Modelis, atsižvelgiant į materialinius motyvus.** Pagrindas – ekonominės reikmės, t.y. darbuotojų motyvavimas pinigais (darbo užmokesčiu, premijomis, priedais ir kt.).

Kiekvienas organizacijos vadovas, kurdamas darbo aplinką bei siekdamas veiksmingai vadovauti, privalo išstudijuoti vadovavimo stilius ir nustatyti, koks stilius dominuoja jo vadovaujamoje organizacijoje, išsiaiškinant jo silpnąsias bei stipriąsias vietas. Įvertinus **vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes**, organizacijose būtų galima taikyti šiuos motyvavimo modelius:

- **Modelis, atsižvelgiant į dalyvavimą organizacijos valdyme.** Pagrindas – teigiamas vadovų elgesys, išklausant darbuotojų nuomones ir pasiūlymus, įtraukiant darbuotojus į dalyvavimą sprendimų priėmimo.
- **Modelis, atsižvelgiant į skatinamąjį vadovavimą.** Pagrindas – skirtingų darbuotojų reikmių augimas, t.y. motyvuojant daugiau darbuotojų, būtų geresnė darbų atlikimo kokybė, didesnis pasitikėjimas savimi.
- **Modelis, atsižvelgiant į įsakomąjį – vykdomąjį vadovavimą.** Pagrindas – užduočių paskirstymas ir tikslus darbo reglamentavimas.
- **Modelis, atsižvelgiant į organizacijos laimėjimus.** Pagrindas – tinkamas darbuotojų profesinių gebėjimų panaudojimas, t.y. darbuotojų profesiniai gebėjimai būtų ugdomi įsisąmoninant, vėliau ir kūrybiškai taikant žinias, įgūdžius bei mokėjimus.

Galima teigti, kad kiekvienos organizacijos vadovai, atlikę praktinius darbo motyvacijos tyrimus bei išsiaiškinę, kokie darbo ir elgesio motyvai darbuotojams svarbesni, kokios motyvavimo priemonės yra svarbesnės, išstudijavę vadovavimo stilius ir nustatę, koks stilius dominuoja jo vadovaujamoje organizacijoje, išsiaiškinę jo silpnąsias ir stipriąsias vietas bei tai įvertinęs, gali sukurti ir įdiegti organizacijai tinkamą motyvavimo modelį. Taikant efektyvų motyvavimo modelį, organizacijos darbuotojai ne tik jaustųsi gerai, bet ir našiau dirbtų organizacijos labui.

1.6. Darbuotojų (valstybės tarnautojų) motyvavimo sistemos teisinis reglamentavimas Lietuvoje

Viešajame sektoriuje (savivaldybėse) Lietuvoje dirbantis personalas apima dvi skirtingas asmenų grupes – valstybės tarnautojus ir darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis. Svarbu pažymėti, kad jų tarnybos / darbo santykius reglamentuoja skirtingi teisės aktai. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo santykius reglamentuoja Lietuvos Respublikos (toliau – LR) darbo kodeksas, o valstybės tarnautojų – LR Valstybės tarnybos įstatymas. Darbuotojas – tai fizinis asmuo, pagal LR Darbo kodekso 13 straipsnį turintis darbinį teisnumą ir veiksnumą, dirbantis pagal darbo sutartį už atlyginimą (LR Darbo kodeksas, 2002). Valstybės tarnautojas – asmuo, kuris dirba valstybinėse institucijose ir atlieka su viešojo administravimo veikla susijusias funkcijas. Lietuvoje valstybės tarnautojai skirstomi į keturias pareigybes kategorijas: karjeros valstybės tarnautojai; politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai; įstaigos vadovai; statusiniai valstybės tarnautojai (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2002, 6str., 2 str. 5-8 d). Nepriklausomai nuo darbuotojų ir valstybės tarnautojų užimamų pareigų, jie turi teisę į įvairias motyvavimo priemones – darbo užmokestį, atostogas, kvalifikacijos kėlimą ir pan.

Valstybės tarnautojai motyvuojami materialinėmis ir nematerialinėmis motyvavimo priemonėmis, o tai apima valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos reikalavimai, kuriuos nustato valstybės tarnybos įstatymai. Pagal reglamentuojančius valstybės tarnybos įstatymus, valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema apima pareiginę algą, priedus bei priemokas. Tokiomis motyvavimo priemonėmis motyvuojami ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį, tik jų motyvavimo sistemos reikalavimus nustato Lietuvos Respublikos darbo kodeksas.

Pareiginė alga yra nustatoma atsižvelgiant į valstybės tarnautojų pareigybės kategoriją ir apskaičiuojamas algos dydis taikant pareiginės algos koeficientą. Pareiginės algos koeficiento vienetas yra valstybės tarnautojų pareiginės algos bazinis dydis (toliau – bazinis dydis). Ateinančių finansinių metų bazinis dydis, atsižvelgiant į praėjusių metų vidutinę metinę infliaciją (skaičiuojant nacionalinį vartotojų kainų indeksą) ir kitų vidutinio darbo užmokesčio viešajame sektoriuje dydžiui ir kitimui poveikį turinčių veiksnių įtaką, nustatomas nacionalinėje kolektyvinėje sutartyje. Nacionalinėje kolektyvinėje sutartyje sulytą bazinį dydį tvirtina Lietuvos Respublikos Seimas iki Seimo pavasario sesijos pabaigos. Tvirtinamas naujas bazinis dydis negali būti mažesnis už esamą bazinį dydį, išskyrus atvejus, kai iš esmės pablogėja valstybės ekonominė ir finansinė būklė. Pareiginės algos dydis apskaičiuojamas atitinkamą pareiginės algos koeficientą dauginant iš bazinio dydžio. Pareiginė alga apvalinama taip, kad paskutinis skaitmuo būtų 0 arba 5 (LR valstybės tarnybos įstatymas, 2002, 24 str. 2d.). Savivaldybių biudžetinių įstaigų darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, tarnybiniai atlyginimai apskaičiuojami taikant bazinę mėnesinę algą, kuri nustatyta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. rugsėjo 29 d. nutarimu. Svarbu paminėti ir tai, kad jiems darbo užmokestis mokamas iš valstybės biudžeto arba savivaldybių biudžetų, taip pat, gali būti mokamas ir iš Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšų (Glebovė, 2010).

Lietuvos valstybės tarnautojai bei darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį, turi teisę gauti valstybės tarnybos įstatymuose ir darbo kodekse numatytus **priedus ir priemokas** (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2002, 25 str., 26 str.; LR Darbo kodeksas, 2002, 186 str., 233 str.). Valstybės tarnautojams mokami priedai: priedai už tarnybos Lietuvos valstybei stažą (priedą sudaro 3 proc. nuo pareiginės algos už kiekvienus trejus tarnybos Lietuvos valstybei metus); priedai už kvalifikacinę klasę (priedas už trečią kvalifikacinę klasę sudaro 10 %, už antrą – 20 %, už pirmą – 30 % pareiginės algos); priedai už laipsnį arba tarnybinį rangą ir už diplomatinį rangą. Valstybės tarnautojai priemokos mokamos: priemokos už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą (kai yra padidėjęs darbų mastas atliekant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas neviršijant nustatytos darbo laiko trukmės); priemokos už papildomų (suformuluotų raštu) užduočių atlikimą (kai atliekamos pareigybės aprašyme nenustatytos funkcijos); priemokos už darbą kenksmingomis ir pavojingomis darbo sąlygomis. Taip pat Lietuvos valstybės tarnybos įstatymuose

numatyta, kad Vyriausybės nustatyta tvarka, valstybės tarnautojai gali būti motyvuojami vienkartinėmis piniginėmis premijomis už nepriekaištingai atliktas pareigas ir pavyzdinę tarnybą. Darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį, mokami priedai ir priemokos už jų atlikto darbo kiekio ir kokybės bei už įstaigos veiklos rezultatus. Tokie priedai ir priemokos mokamos iš valstybės ir savivaldybės institucijoms darbo užmokesčiui skirtų asignavimų.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymuose ir Lietuvos Respublikos Darbo kodekse reglamentuojama, kad valstybės tarnautojai bei darbuotojai turi teisę išeiti atostogų, kurios yra įvairių rūšių. Valstybės tarnautojams skiriamos atostogos: **kasmetinės atostogos** (trukmė – 28 kalendorinės dienos; valstybės tarnautojui, kuris pripažintas neįgalioju, taip pat valstybės tarnautojui, vienam auginančiam vaiką iki keturiolikos metų arba neįgalų vaiką iki aštuoniolikos metų, suteikiamos 35 kalendorinių dienų kasmetinės minimalios atostogos; valstybės tarnautojui, turinčiam didesnę kaip penkerių metų tarnybos stažą, už kiekvienų paskesnių trejų metų tarnybos stažą suteikiamos 3 kalendorinės dienos kasmetinių papildomų atostogų, tačiau bendra kasmetinių atostogų trukmė negali būti ilgesnė kaip 42 kalendorinės dienos); **nemokamos atostogos** (valstybės tarnautojui suteikiamos iki 3 mėnesių trukmės atostogos dėl šeimyninių ar kitų aplinkybių); **atostogos kvalifikacijai tobulinti** (iki vienerių metų trukmės atostogos kvalifikacijai tobulinti suteikiamos valstybės tarnautojui, turinčiam ne trumpesnę kaip 3 mėnesių tarnybos stažą konkrečioje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje); **atostogos dėl valstybės tarnautojo perkėlimo į kitas pareigas** (trukmė – iki 5 darbo dienų); **atostogos dėl dalyvavimo Europos Sąjungos, tarptautinės organizacijos finansuojamuose paramos teikimo arba Lietuvos vystomojo bendradarbiavimo ir paramos demokratijai projektuose** (valstybės tarnautojui jį į pareigas priėmusio asmens ir valstybės tarnautojo susitarimu gali būti suteiktos atostogos dėl dalyvavimo ES, tarptautinės organizacijos finansuojamuose paramos teikimo arba Lietuvos vystomojo bendradarbiavimo ir paramos demokratijai projektuose, kuriuose vykdoma su valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos misija ir strateginiais tikslais nesusijusi veikla užsienio valstybėje); **papildomos atostogos ir perkėlimo į kitas pareigas atostogos** (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2002, 36-39 str.). Pagal LR Darbo kodeksą (2002, 164-170 str., 178-185 str.) darbuotojams skiriamos **kasmetinės ir tikslinės atostogos**. **Kasmetinės atostogos yra minimaliosios** (atostogų trukmė – dvidešimt aštuonios kalendorinės dienos), **pailgintos** (trukmė iki penkiasdešimt aštuonių kalendorinių dienų, suteikiamos kai kurių kategorijų darbuotojams, kurių darbas susijęs su didesne nervine, emocine, protine įtampa bei profesine rizika, taip pat kurių darbo sąlygos yra specifinės) ir **papildomos** (atostogos skiriamos: už darbą sąlygomis, neatitinkančiomis normalių darbo sąlygų; už ilgalaikį nepertraukiamąjį darbą toje darbovietėje; už ypatingą darbų pobūdį. Kasmetinių papildomų atostogų trukmę, suteikimo sąlygas ir tvarką nustato

Vyriausybė). **Tikslinės atostogos** yra: nėštumo ir gimdymo (atostogų trukmė – septyniasdešimt kalendorinių dienų iki gimdymo ir penkiasdešimt šešios kalendorinės dienos po gimdymo); tėvystės atostogos (laikotarpiui nuo vaiko gimimo dienos iki tol, kol vaikui sukaks vienas mėnuo); atostogos vaikui prižiūrėti (kol jam sueis treji metai); mokymosi; kūrybinės; valstybinės ar visuomeninėms pareigoms atlikti; nemokamos.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas reglamentuoja išmokas bei kompensacijas tokias, kaip išmokos dėl valstybės tarnautojų ar jų šeimos narių traumų ir mirties; tarnybinių kelionių išlaidų padengimas; išeitinė išmokos; persikėlimo išlaidų kompensacijos; kompensacijos už netarnybinio automobilio naudojimą tarnybos reikmėms; mokymosi komandiruočių išlaidų kompensavimas; materialinė pagalba valstybės tarnautojo šeimai (susiklosčius tam tikroms aplinkybėms); valstybinė senatvės pensija; valstybinis socialinis ir sveikatos draudimas (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2002, 40-43 str.). Darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį suteikiamos garantijos (suteikiamos darbuotojams, siunčiamiems į medicinos įstaigas patikrinti sveikatos) ir kompensacijos (suteikiamos: darbuotojams, kurių darbas yra kilnojamojo pobūdžio arba susijęs su kelionėmis). Taip pat suteikiamos garantijos ir kompensacijos: tarnybinių komandiruočių atveju; priimant arba perkeliant į kitoje vietovėje esantį darbą; teisė saugiai dirbti (LR Darbo kodeksas, 2002, 215 str., 216 str., 219-221 str.).

Lietuvos valstybės tarnautojai taip pat yra motyvuojami moralinėmis/psichologinėmis motyvavimo priemonėmis: padėka ar vardine dovana; galimybė pretenduoti į valstybės apdovanojimą už ypatingus nuopelnus valstybės tarnybai; galimybė mokytis; tobulinti kvalifikaciją (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2002, 27 str., 45 str., 46 str.). Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymuose paminėti ir valstybės tarnautojų veiklos vertinimo principai, kurie atliekami kartą per metus, siekiant įvertinti jų gebėjimus vykdant jiems pavestas užduotis (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2002, 22 str.). Kalbant apie valstybės tarnautojų skatinimą, būtina pabrėžti tai, kad jiems yra suteiktos galimybės daryti karjerą, kuri yra vykdoma konkurso būdu ir be konkurso (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2002, 18 str.). Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį, už gerą darbo pareigų vykdymą, našų darbą, ilgalaikį ir nepriekaištingą darbą, taip pat už kitus darbo rezultatus, gali būti skatinami vadovų: padėka, apdovanojant dovana, suteikiant galimybę tobulintis ir kt. (LR Darbo kodeksas, 2002, 233 str.). Taip pat, neatsiejamoms motyvavimo priemonėms nuo moralinio poveikio (valstybės tarnautojams ir darbuotojams) yra tarnybinės nuobaudos ir drausminės nuobaudos. Tarnybinės nuobaudos skiriamos už tarnybinius nusižengimus (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2002, 2 str., 29 str.), o drausminės nuobaudos skiriamos už darbo drausmės pažeidimą (LR Darbo kodeksas, 2002, 237 str.). Galima daryti prielaidą, kad nuobaudos gavimas skatina valstybės tarnautojus ir darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartį, dirbti atsakingiau ir produktyviau.

2. KAUNO RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJŲ POŽIŪRIO Į MOTYVAVIMO MODELĮ ANALIZĖ

Siekiant išsiaiškinti, koks yra Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų požiūris į organizacijoje taikomą motyvavimo modelį ir, apibendrinus gautus rezultatus, pateikti rekomencijas motyvavimo modelio tobulinimui, buvo atliktas empirinis tyrimas – anketinė apklausa, sudaryta remiantis teorinėje darbo dalyje išanalizuotais aspektais.

2.1. Tyrimo metodologija

Epirinėje darbo dalyje buvo atliktas tyrimas Kauno rajono savivaldybės administracijoje. Administracija yra Savivaldybės įstaiga, kurią sudaro Administracijos struktūriniai padaliniai, tarnybos, filialai (struktūriniai teritoriniai padaliniai) – seniūnijos ir į struktūrinius padalinius neįeinantys valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis (Kauno rajono savivaldybės administracijos nuostatai, 2012).

Tyrimo tikslas – nagrinėti Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų požiūrį į šioje institucijoje taikomą motyvavimo modelį.

Tyrimo objektas – Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų požiūris į taikomą motyvavimo modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Parengti tyrimo metodiką – anketinę apklausą.
2. Atlikti Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų apklausą, siekiant išsiaiškinti jų požiūrį į taikomą motyvavimo modelį darbovietėje.
3. Išanalizuoti anketinės apklausos metu surinktus duomenis ir juos apibendrinti.

Tikslinė grupė – Kauno rajono savivaldybės administracijoje dirbantys asmenys.

Imties dydis – 44 darbuotojai ir valstybės tarnautojai. Atsakyti į anketinę apklausą, respondentams buvo išsiųsta 100 anketų, tačiau dėl darbuotojų ir valstybės tarnautojų užimtumo bei laiko stokos, grįžo tik 44 (44 %) užpildytos anketos. Atliekant anketinę apklausą, respondentams nebuvo pateikti klausimai, kurie atskleistų jų demografinę (tapatybė, einamos pareigos, amžius ir pan.) padėtį, nes pasak Griauslytės (2008), tokių klausimų nereikėtų pateikti, priešingu atveju darbuotojai nenorės pildyti anketų.

Tyrimo instrumentai. Tyrimas buvo atliekamas apklausiant respondentus anketinės apklausos būdu. Anketa – tai tyrimo instrumentas, kurį sudaro klausimai, apjungiantys tyrėjo siekį ištirti kokį nors

socialinį reiškinį ar procesą. Anketinė apklausa gali būti dviejų tipų: grupinė ir individuali. Pasak I. Luobikienės (2005, p. 87), kai vykdant individualų anketavimą, respondentas atsakymams į anketos klausimus gali skirti kiek norima laiko, jo neveikia aplinka ir pats apklausejas. Deja, tuomet sumažėja anketų grąžinimo lygis, žemesnis ir atsakymų į anketos klausimus lygis. Šiame tyrime buvo pasirinktas individualus, anoniminis anketavimas, darbuotojai galėjo jiems patogiu metu atsakinėti į pateiktus klausimus. Anketą sudarė 17 klausimų (žr. 2 priedą): 16 uždarų klausimų, pasirenkant vieną ar kelis atsakymo variantus ir 1 atviras klausimas, išreiškiant savo nuomonę.

Anketinės apklausos atlikimo data: Tyrimas buvo atliktas nuo 2015 04 13 iki 2015 05 04, Kauno rajono savivaldybės administracijoje.

Tyrimo etika – atliekant tyrimą, buvo laikomasi šios etikos nuostatų:

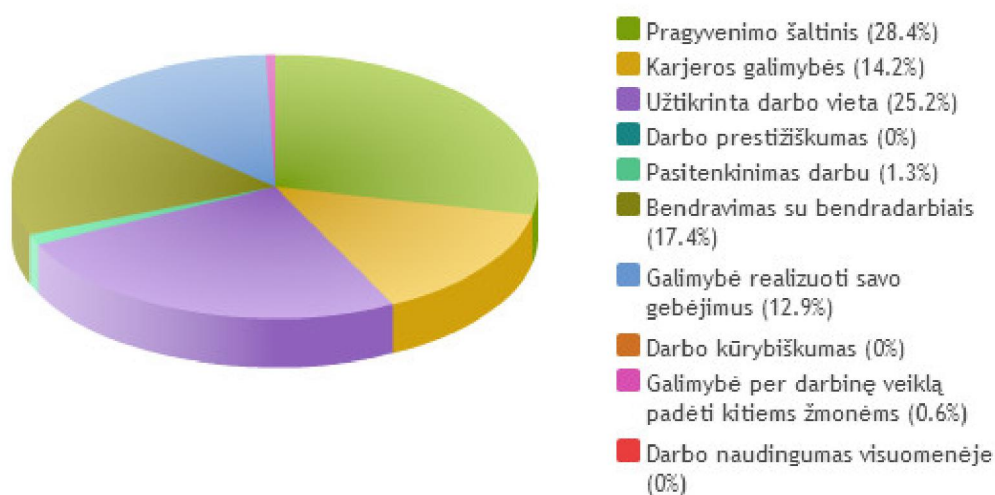
- Gerbiamas tiriamųjų privatumas bei jų anonimiškumas.
- Tiriamieji traktuojami pagarbiai ir sąžiningai.
- Respondentai savanoriškai dalyvavo tyrime.

Tyrimo ribotumas – atliekant tyrimą, respondentams buvo išsiųsta 100 anketų, tačiau iš jų grįžo tik 44 užpildytos anketos, tai rodo respondentų laiko stoką ar pasyvumą atsakinėjant į anketos klausimus. Kai kurie respondentai lakoniškai pateikė informaciją, bijodami, kad informacija gali būti paviešinta.

Sudarant anketą, remtasi motyvavimo priemonių klasifikavimu, pagrindinėmis motyvacijos teorijomis bei motyvavimo modeliais. Anketa buvo sukurta bei pateikta interneto puslapyje <https://www.manoapklausa.lt>, siunčiama Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojams. Apdorota informacija susisteminta ir pateikta paveiksluose. Anketinės apklausos duomenys nagrinėjami procentine išraiška.

2.2. Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų apklausos rezultatų analizė

Analizuojant Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų požiūrį į motyvavimo modelį, pirmiausiai buvo siekiama išsiaiškinti, ką šios organizacijos darbuotojams reiškia jų darbas. Šiam klausimui buvo pateikti 10 atsakymų variantų: pragyvenimo šaltinis; karjeros galimybės; užtikrinta darbo vieta; darbo prestižiškumas; pasitenkinimas darbu; bendravimas su bendradarbiais; galimybė realizuoti savo galimybes; darbo kūrybiškumas; galimybė per darbinę veiklą padėti kitiems žmonėms; darbo naudingumas visuomenėje (žr. 3 pav.). Respondentai, atsakydami į šį klausimą, turėjo galimybę pažymėti kelis pateiktus variantus.

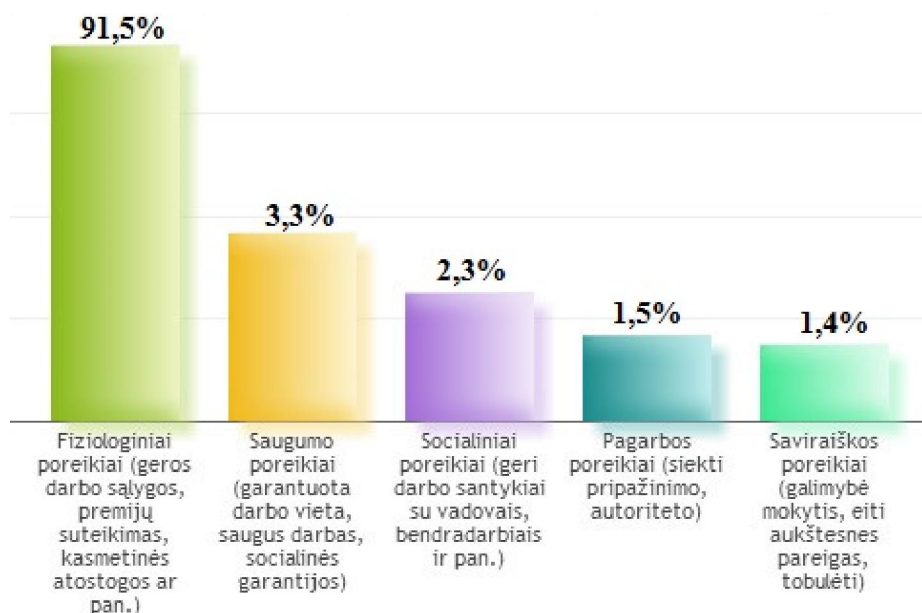


3 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą, ką jiems reiškia jų darbas organizacijoje (%)

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dalis apklaustųjų (28,4 %) savo darbą Kauno rajono savivaldybės administracijoje sieja su pragyvenimo šaltiniu. Labai panašus apklaustųjų skaičius (25,2 %) teigia, kad darbas jiems reiškia užtikrintą darbo vietą. Nemažai respondentų mano, jog šis darbas jiems yra bendravimas su bendradarbiais. Pastarųjų atsakymų dalis sudaro 17,4 %. Kad darbas suteikia karjeros galimybes, atsakė 14,2 % respondentų. Panašus apklaustųjų skaičius, t.y. 12,9 %, teigia, kad darbas jiems reiškia galimybę realizuoti savo gebėjimus. Maža apklaustųjų dalis – 1,3 % – teigia, kad jaučia pasitenkinimą darbu, o mažiausia respondentų dalis, t.y. 0,6 %, yra įsitikinę, kad darbą jie vertina kaip galimybę per darbinę veiklą padėti kitiems žmonėms. Deja, nei vienas respondentas nelaiko savo darbo prestižišku, kūrybišku ir naudingu visuomenėje.

Aptariant gautus rezultatus, matome, kad didžioji dalis darbuotojų dirba Kauno rajono savivaldybės administracijoje todėl, kad tai yra pragyvenimo šaltinis bei užtikrinta darbo vieta, juos tenkina bendravimas su bendradarbiais, jie mąsto apie karjeros bei savo gebėjimų realizavimo galimybes.

Siekiant suprasti darbuotojų požiūrį į motyvavimo modelį bei jį tinkamai suformuoti, būtina atsižvelgti į darbuotojų poreikius. Tiriant poreikių lygį visumoje, respondentams buvo suformuluotas klausimas pagal A. Maslow poreikių hierarchiją, kuriuo buvo prašoma kiekvieną pateiktą teiginį įvertinti prioriteto tvarka 5 balų sistemoje, pagal poreikio svarbumą (1 – svarbiausias; 2 – svarbus; 3 – nelabai svarbus; 4 – mažai svarbus; 5 – mažiausiai svarbus) (žr. 4 pav.).



4 pav. Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų poreikių nustatymas prioriteto tvarka (%)

Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų atsakymai atskleidžia, kad svarbiausiais jie laiko fiziologinius poreikius. Šią poziciją palaiko 91,5 % respondentų. Antras pagal svarbumą yra saugumo poreikis (3,3 % respondentų). Trečiąją vietą užima socialiniai poreikiai, kuriuos išskyrė 2,3 % respondentų. Pagarbos poreikius pagal svarbumą išskyrė 1,5 % apklaustųjų, o mažiausiai (1,4 %) liko įvertinti saviraiškos poreikiai.

Aptariant tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojams yra aktualiausi fiziologiniai poreikiai, tokie kaip geros darbo sąlygos, premijų suteikimas, kasmetinės atostogos ir pan. Patenkinus fiziologinius poreikius, sustiprėja saugumo poreikiai, kaip matyti 4 pav., respondentai vertina garantuotą darbo vietą, saugų darbą bei socialines garantijas. Patenkinus saugumo poreikius, atsiranda kiti poreikiai – socialiniai poreikiai. Darbuotojams svarbu geri darbo

santykiai su vadovais ir bendradarbiais. Ketvirtą pagal svarbumą respondentai išskiria pagarbos poreikius, o tai rodo, kad jiems nėra labai aktualu siekti pripažinimo ar autoriteto. Saviraiškos poreikiai užima paskutinę vietą pagal svarbumą. Tai reiškia, kad darbuotojams yra neaktualu tobulėti, turėti galimybę mokytis ir eiti aukštesnes pareigas.

Dar vienas labai svarbus veiksnys, kuris yra motyvuojantis bei formuojantis darbuotojų požiūrį į motyvavimo modelį, yra darbo sąlygos. Dėl šios priežasties respondentams buvo pateikta 15 teiginių su atsakymų variantais: tikrai taip; taip; tikrai ne; ne; neturiu nuomonės. Taip siekiama išsiaiškinti, koks Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų požiūris į darbo aplinką, kurioje jie dirba (žr. 5 pav.).

	Tikrai taip	Taip	Tikrai ne	Ne	Neturiu nuomonės
Šį darbą dirbu todėl, kad ateityje tikiuosi paaugstinimo	3 (6.8%)	19 (43.2%)	2 (4.5%)	19 (43.2%)	1 (2.3%)
Įstaigoje yra tinkamos sanitarinės – higieninės darbo sąlygos	3 (6.8%)	37 (84.1%)	2 (4.5%)	2 (4.5%)	0 (0.0%)
Visada aprūpinama darbo priemonėmis (rašikliais ir pan.)	11 (25.0%)	33 (75.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Puikus darbovietės įvaizdis	2 (4.5%)	11 (25.0%)	1 (2.3%)	26 (59.1%)	4 (9.1%)
Nepatiriu psichologinės įtampos darbe	7 (15.9%)	18 (40.9%)	1 (2.3%)	17 (38.6%)	1 (2.3%)
Nekeisčiau šio darbo į geriau apmokamą darbą privačioje įmonėje	2 (4.5%)	3 (6.8%)	1 (2.3%)	33 (75.0%)	5 (11.4%)
Mano dirbamas darbas visiškai atitinka mano lūkesčius	1 (2.3%)	5 (11.6%)	4 (9.3%)	30 (69.8%)	3 (7.0%)
Mane sieja puikūs santykiai su kolegomis	8 (18.2%)	35 (79.5%)	0 (0.0%)	1 (2.3%)	0 (0.0%)
Jaučiuosi visavertis įstaigos darbuotojas	7 (15.9%)	25 (56.8%)	0 (0.0%)	12 (27.3%)	0 (0.0%)
Dirbu tik todėl, kad tai yra mano pragyvenimo šaltinis	1 (2.3%)	33 (75.0%)	2 (4.5%)	5 (11.4%)	3 (6.8%)
Dažnai sulaukiu padėkos, pagyrimo žodžių iš savo vadovų	3 (7.0%)	16 (37.2%)	1 (2.3%)	22 (51.2%)	1 (2.3%)
Darbo mikroklimatas yra puikus	4 (9.1%)	34 (77.3%)	0 (0.0%)	6 (13.6%)	0 (0.0%)
Darbe jaučiuosi saugus (-i)	6 (13.6%)	37 (84.1%)	0 (0.0%)	1 (2.3%)	0 (0.0%)
Darbdavys suteikia visas sąlygas tobulėti ir keltis kvalifikaciją	5 (11.4%)	29 (65.9%)	0 (0.0%)	8 (18.2%)	2 (4.5%)
Aiškliai žinau savo darbo užduotis	8 (18.2%)	35 (79.5%)	0 (0.0%)	1 (2.3%)	0 (0.0%)

5 pav. Respondentų darbo aplinkos įvertinimo suvestinė (%)

Iš 5 paveikslo matyti, kad 90,9 % (6,8 % – tvirtai įsitikinę, 84,1 % – šiek tiek dvejoja) respondentų teigia, kad įstaigoje yra tinkamos sanitarinės – higieninės sąlygos. Tačiau būtina atkreipti dėmesį ir į tai, kad 9 % (4,5% – tvirtai įsitikinę, 4,5% – šiek tiek dvejoja) respondentų mano, kad sanitarinės – higieninės sąlygos nėra tinkamos. Taigi, galima teigti, kad dauguma analizuojamų institucijos respondentų yra patenkinti darbo sąlygomis. Su teiginiu „puikus darbovietis įvaizdis“ sutinka 29,5% apklaustųjų, tačiau 61,4 % tai neigia, o 9,1 % neturi nuomonės apie tai.

Dar vienas motyvuojantis veiksnys yra saugumo jausmas darbe. Net 97,7 % apklaustųjų teigia, kad darbe jaučiasi saugūs, kiti 2,3% apklaustųjų nejaučia saugumo jausmo darbe.

Teiginio „darbo klimatas yra puikus“ nuomonių rezultatai padėjo nustatyti, kad 86,4 % Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų mikroklimatą darbe laiko puikiu. Likę 13,6 % apklaustųjų mano priešingai ir teigia, kad mikroklimatas nėra puikus. Todėl galime daryti išvadą, jog dauguma darbuotojų darbe jaučiasi gerai, o tai labai svarbi priežastis, lemianti teigiamus darbo rezultatus.

Akivaizdu, kad įstaigoje dirbantys darbuotojai aiškiai žino savo darbo užduotis – taip teigia 97,7 % apklaustųjų. Tik 2,3 % respondentų nėra tuo įsitikinę.

Net 72,7 % respondentų jaučiasi visaverčiai įstaigos darbuotojai, tačiau 27,3 % apklaustųjų taip nesijaučia, o tai gan didelis skaičius, kuris parodo, kad nemaža dalis darbuotojų jaučiasi nepakankamai įtraukti į organizacijos veiklą.

Keista, bet padėkos, pagyrimo žodžių iš savo vadovų sulaukia tik 44,2 % apklaustų darbuotojų, o net 53,5 % respondentų teigia, kad pagyrimo žodžių iš savo vadovo nesulaukia. 2,3 % respondentų apie teiginį „dažnai sulaukiu padėkos, pagyrimo žodžių iš savo vadovų“ neturi nuomonės, tai reiškia, kad jie už pasiektus darbo rezultatus arba nesulaukia pagyrimų, arba sulaukia labai retai. Tokie duomenys leidžia manyti, kad Kauno rajono savivaldybės administracijoje dirbantys vadovai nėra linkę motyvuoti visus savo darbuotojus pagyrimais, padėkomis.

Nors pagyrimų ar padėkos iš vadovų įstaigos darbuotojai sulaukia mažai, tačiau net 77,3 % apklaustųjų teigia, kad darbdaviai suteikia visas sąlygas tobulėti ir kelti kvalifikaciją. Deja, 18,2 % respondentų teigia, kad tokios galimybės jiems nesuteikiamos ir 4,5 % respondentų nežino, ar yra suteikiamos sąlygos tobulėti ir kelti kvalifikaciją.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad tik 13,9 % apklaustųjų mano, kad darbas visiškai atitinka jų lūkesčius, 79,1 % respondentų teigia priešingai, o 7 % neturi nuomonės, ar darbas atitinka jų lūkesčius. Toks didelis skaičius respondentų, atsakiusių, jog darbas neatitinka jų lūkesčių, leidžia daryti išvadą, kad daugumos įstaigos darbuotojų darbo rezultatai yra nepakankamai įvertinami tokiomis priemonėmis kaip darbo užmokesčio lygio kilimas. Toks darbuotojų lūkesčių nepatenkinimas gali ateityje pasireikšti darbuotojų

kaita. Pastarąją situaciją įrodo ir tai, jog į teiginį „nekeisčiau šio darbo į geriau apmokamą darbą privačioje įmonėje“ tik 11,3 % respondentų atsakė teigiamai. Kaip ir dauguma atsakiusiųjų, kad darbas neatitinka jų lūkesčių, panašus skaičius respondentų, t.y. 77,3 % mąsto, kad, pasitaikius galimybei, pakeistų turimą darbą į geriau apmokamą darbą privačioje įmonėje, o 11,4 % respondentų šiuo klausimu neturi nuomonės. Tad tokie gan neigiami rezultatai rodo, kad įstaigos darbuotojams trūksta motyvavimo, ypač materialinėmis priemonėmis. Kita vertus, 50 % apklaustųjų teigia, kad šį darbą dirba todėl, kad ateityje tikisi paaukštinimo. Panašus apklaustųjų skaičius, t.y. 47,7 % tikina, kad ne dėl paaukštinimo dirba šį darbą, o 2,3 % neturi nuomonės.

Darbuotojų motyvacijos stoką paaiškina ir teiginys „dirbu tik todėl, kad tai yra mano pragyvenimo šaltinis“, kuriam pritaria 77,3 % respondentų. 15,9 % apklaustųjų neigia, kad darbą dirbą tik dėl darbo užmokesčio, 6,8 % neturi nuomonės apie tai.

Akivaizdu, kad įstaigoje dirbantys darbuotojai yra visada aprūpinami darbo priemonėmis. 100% respondentų teigia, kad darbui atlikti visada gauna reikiamų priemonių, t.y. rašiklių, pieštukų ir pan.

Teiginys „mane sieja puikūs santykiai su kolegomis“ buvo pateiktas, siekiant įvertinti darbovietėje vyraujančius tarpusavio santykius tarp darbuotojų. Beveik visi apklaustieji, t.y. 97,7 %, palaiko draugiškus santykius su kolegomis, o 2,3% atsakė priešingai.

56,8 % Kauno rajono savivaldybės administracijos apklaustų darbuotojų teigia, kad nepatiria psichologinės įtampos darbe. Deja, panašus apklaustųjų skaičius, t.y. 40,9 %, nesijaučia gerai darbo vietoje, jie jaučia psichologinį diskomfortą, o tai yra viena iš neefektyvaus darbo priežasčių.

Apibendrinant Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų darbo aplinkos įvertinimo suvestinę, galima daryti išvadą, kad dauguma darbuotojų yra patenkinti darbo aplinka.

Akivaizdu, kad darbuotojų darbo aplinkos vertinimas neatsiejamas nuo vadovo vykdomų funkcijų, nes vadovas kuria organizacijos klimata, formuoja darbuotojų požiūrį į motyvavimo modelį. Todėl respondentų buvo prašoma įvertinti kiekvieną jų vadovo vykdomą funkciją 4 balų sistemoje (4 – vadovas šią funkciją vykdo puikiai; 3 – vadovas šią funkciją vykdo patenkinamai; 2 – vadovas šią funkciją vykdo prastai; 1 – vadovas šios funkcijos išvis nevykdo). Rezultatai pateikti skalėse (žr. 6 pav., 7 pav., 8 pav., 9 pav., 10 pav.).



6 pav. Vadovo vykdoma funkcija – planavimas (respondentų įvertinimas (skalėje nuo 1-4))

Rezultatai rodo, kad Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojai savo vadovo vykdomą funkciją – planavimą – vertina puikiai.



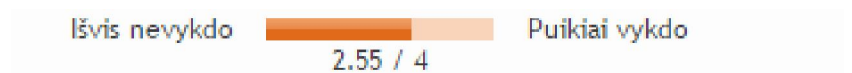
7 pav. Vadovo vykdoma funkcija – organizavimas (respondentų įvertinimas (skalėje nuo 1-4))

Šiek tiek prasčiau respondentai įvertino vadovo funkciją – organizavimą. Iš 7 pav. matyti, kad šios funkcijos įvertinimų vidurkis sudaro tik 3,2 balus (nuo 1 iki 4 balų skalėje). Tad galima teigti, jog įstaigos vadovams šiek tiek sunkiau sekasi organizuoti darbą nei jį planuoti.



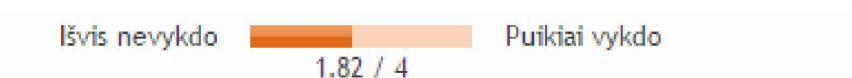
8 pav. Vadovo vykdoma funkcija – vadovavimas (respondentų įvertinimas (skalėje nuo 1-4))

Iš 8 pav. matyti, kad vadovams geriau sekasi vadovauti nei organizuoti – beveik taip pat puikiai vadovai šią funkciją vykdo kaip ir planavimą. Tai parodo teigiamas respondentų įvertinimas – rezultatų vidurkis sudaro 3,86 balus.



9 pav. Vadovo vykdoma funkcija – kontroliavimas (respondentų įvertinimas (skalėje nuo 1-4))

Šiek tiek geriau nei vidutiniškai apklaustieji įvertino vadovo funkciją – kontroliavimą. Šios funkcijos įvertinimo vidurkis yra 2,55 balai.

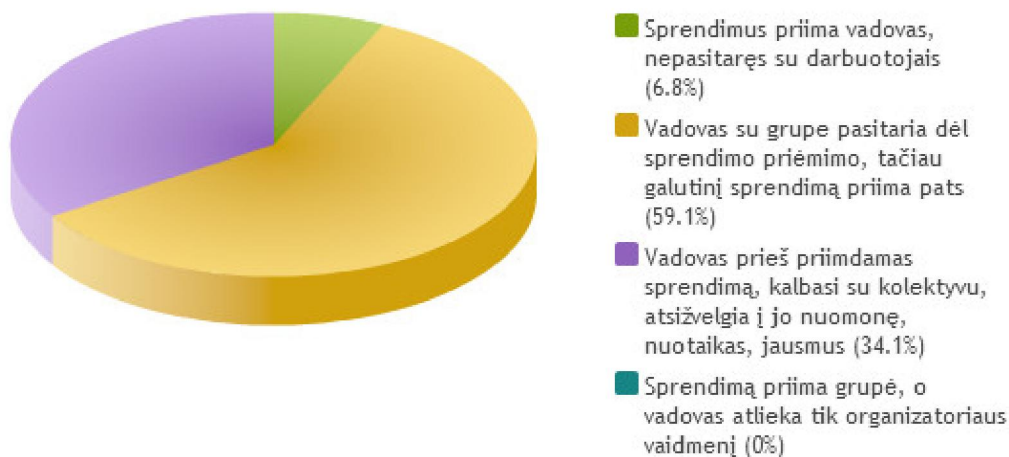


10 pav. Vadovo vykdoma funkcija – motyvavimas (respondentų įvertinimas (skalėje nuo 1-4))

Prasčiausiai respondentai įvertino vadovo vykdomą funkciją – motyvavimą, jos įvertinimų vidurkis sudarė tik 1,82 balus. Tai rodo, kad įstaigos darbuotojai nesijaučia motyvuojami savo vadovų.

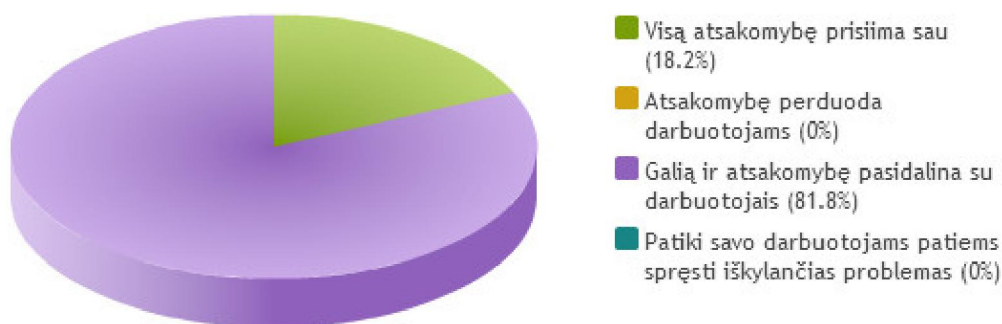
Analizuojant Kauno rajono savivaldybės administracijos vadovų vykdomas funkcijas darbuotojų požiūriu, padaryta išvada, kad, nors darbuotojams trūksta motyvavimo iš vadovų, tačiau apie jų bei jų vykdomas funkcijas respondentai atsiliepia pakankamai gerai.

Labiau gilinantis į darbuotojų požiūrį apie jų vadovus bei vadovų vykdomas funkcijas, kurios parodo, kaip įstaigos darbuotojai jaučiasi motyvuojami savo vadovo, respondentų buvo prašoma atsakyti į klausimus: „Kokie sprendimų priėmimo būdai vyrauja Jūsų organizacijoje?“, „Kaip Jūsų vadovas organizacijoje paskirsto atsakomybę už atliekamas užduotis?“. Šiems klausimams buvo pateikta po 4 teiginius, iš kurių respondentai turėjo pasirinkti po vieną atsakymą (žr. 11 pav., 12 pav.).



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vyraujančius sprendimų priėmimo būdus jų organizacijoje (%)

Atlikus tyrimą, labai aiškiai matyti, kokie sprendimų priėmimo būdai vyrauja Kauno rajono savivaldybės administracijoje. Net 59,1 % apklaustų darbuotojų teigia, kad vadovas su grupe pasitaria dėl sprendimo priėmimo, tačiau galutinį sprendimą priima pats, o 34,1 % apklaustųjų teigia, kad vadovas, priimdamas sprendimą, atsižvelgia į kolektyvo nuomonę, nuotaikas ir jausmus. Tai rodo, kad dauguma įstaigos darbuotojų yra motyvuojami dalyvauti sprendimų priėmime bei išsakyti savo mintis ar idėjas, į kurias atsižvelgia pats vadovas. Tačiau šioms teiginiams prieštarauja 6,8 % respondentų, kurie tvirtina, kad vadovas priima sprendimus nepasitaręs su darbuotojais. Tai reiškia, kad maža dalis darbuotojų nedalyvauja arba jų dalyvavimas organizacijos sprendimų priėmime yra ribotas, tad galime teigti, kad jie nesijaučia motyvuojami, nes negali išsakyti savo minčių.

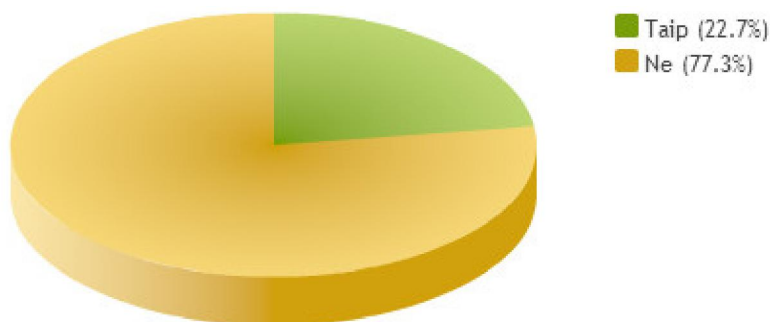


12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo atsakomybės paskirstymą darbuotojams už atliekamus darbus (%)

Apklauskos rezultatai rodo, kad 81,8 % apklaustųjų nevengia prisiimti atsakomybę, kuria pasidalina vadovai, tuo tarpu 18,2 % respondentų teigia, kad vadovas prisiima visa atsakomybę sau. Tad galima daryti prielaidą, jog atsakomybė už atliktus darbus nepriskiriama tiems darbuotojams, kurie nedalyvauja organizacijos sprendimų priimime.

Apibendrinant gautus rezultatus, matyti, kad Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų dalyvavimo organizacijos sprendimų priėmimo procese lygis yra gana aukštas, o tai sąlygoja didesnę pasitenkinimą darbu bei didina darbuotojų aktyvumą ir norą prisiimti atsakomybę už atliekamus užduotis. Tačiau reikia atsižvelgti ir į tai, kad maža dalis darbuotojų nedalyvauja sprendimų priėmimo procese, o tai reiškia, kad jie nėra suinteresuoti organizacijos veiklos sėkme, todėl nesijaučia tiesiogiai atsakingi už savo atliekamus darbus.

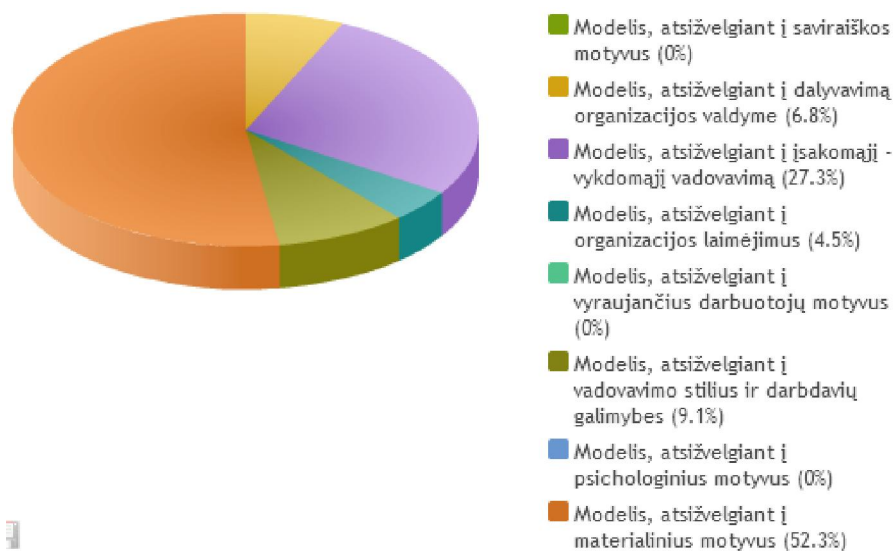
Išanalizavus įstaigos darbuotojų nuomones apie tai, ką jiems reiškia jų darbas, išsiaiškinus jų prioritetinius poreikius, požiūrį į darbo aplinką bei vadovo funkcijas, atsiranda būtinybė išsamiau analizuoti darbuotojų požiūrį į motyvavimo modelį. Visų pirma, siekiama išsiaiškinti, ar Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojai yra pakankamai informuoti apie organizacijoje pasirinktą motyvavimo modelį (žr. 13 pav.).



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie yra pakankamai informuoti apie organizacijoje pasirinktą motyvavimo modelį (%)

Rezultatai parodė, kad didžioji dalis respondentų apie motyvavimo modelį nėra pakankamai informuoti, t.y. 77,3 % apklaustųjų tvirtai teigia, kad jiems trūksta informacijos apie organizacijoje pasirinktą motyvavimo modelį; 22,7 % teigia, kad yra pakankamai informuoti. Galima daryti išvadą, kad dauguma vadovų įstaigoje nėra linkę pakankamai informuoti savo darbuotojus.

Taip pat apklausos metu respondentams buvo pateiktas klausimas, siekiant išsiaiškinti, koks, jų nuomone, yra taikomas motyvavimo modelis jų darbovietėje (žr. 14 pav.).



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, koks, jų nuomone, yra taikomas motyvavimo modelis jų arbovietėje (%)

Daugiausia apklaustųjų, t.y. 52,3 %, mano, kad Kauno rajono savivaldybės administracijoje yra taikomas motyvavimo modelis, atsižvelgiant į materialinius motyvus; 27,3 % teigia, kad darbovietėje yra taikomas modelis, atsižvelgiant į įsakomąjį – vykdomąjį vadovavimą, o 9,1 % tvirtina, kad taikomas modelis, atsižvelgiant į vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes. Tačiau maža dalis apklaustųjų, t.y. 6,8 % mano, kad taikomas modelis, atsižvelgiant į dalyvavimą organizacijos valdyme, o 4,5% teigia, jog taikomas modelis, atsižvelgiant į organizacijos laimėjimus. Tokia darbuotojų nuomonių įvairovė apie taikomą motyvavimo modelį organizacijoje išties patvirtina, kad darbuotojai nėra pakankamai informuoti apie organizacijoje pasirinktą motyvavimo modelį.

Siekiant daugiau sužinoti, ką įstaigos darbuotojai mano apie taikomą motyvavimo modelį ir ar jie patenkinti juo, respondentų buvo prašoma pateikti savo nuomonę atvirame klausime „Ar Jūs patenkintas pasirinktu motyvavimo modeliu? Kodėl?“. Dauguma atsakiusiųjų absoliučiai patvirtino išvadą, kad Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojai nėra pakankamai informuoti apie organizacijoje pasirinktą motyvavimo modelį. Respondentų atsakymai buvo įvairūs, bet daugiausiai – neigiami: 40,9 %

apklaustųjų atsakė „Ne“ ir tai leidžia manyti, kad jie nėra patenkinti motyvavimo modeliu; 47,7 % nieko neatsakė, o 11,4 % apklaustųjų sutiko plačiau išdėstyti savo nuomonę bei ją argumentuoti. Nuomonės buvo tokios:

„Nesu tikras dėl modelio, kuris taikomas. Nesu apie tai girdėjęs, todėl negaliu apie tai komentuoti“.

„Iš dalies, tačiau norėtusi daugiau dėmesio problemų sprendimui, kurių be vadovybės įsikišimo išspręsti neįmanoma“.

„Nesu informuotas“.

„Gana patenkinta – norėtusi daugiau seminarių, kurie būtų naudingi darbinėje veikloje“.

„Nejaučiu, kad būtų pasirinktas ir vykdomas koks nors motyvavimo modelis. Metų pabaigoje vyksta atskirų darbuotojų apdovanojimai, tačiau pasirinkimo kriterijai nėra aiškūs. Tikiu, kad vykdomas materialinis motyvavimas, bet viešai apie tai nekalbama. Norėtusi skaidrumo, aiškumo, už ką ir kaip“.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojams trūksta informacijos apie organizacijoje taikomą motyvavimo modelį.

Siekiant išsiaiškinti, kokiomis motyvavimo priemonėmis yra motyvuojami darbuotojai bei kokiomis priemonėmis jie norėtų būti motyvuojami, respondentams buvo pateikta 18 motyvavimo priemonių (materialinės: piniginės ir nepiniginės; nematerialinės, t.y. psichologinės) (žr. 15 pav.). Respondentas turėjo galimybę pažymėti tas motyvavimo priemones, kurios yra taikomos jo darbovietėje bei tas motyvavimo priemones, kurios norėtų, kad būtų taikomos.

	Yra taikomos	Norėčiau, kad būtų taikomos
Darbo užmokesčio didinimas	32 (72.7%)	12 (27.3%)
Premijų/priedų skyrimas	37 (84.1%)	7 (15.9%)
Vienkartinės išmokos (švenčių proga ir pan.)	40 (90.9%)	4 (9.1%)
Dovanos	28 (68.3%)	13 (31.7%)
Draudimas	3 (7.3%)	38 (92.7%)
Darbo sąlygos (t.y. darbo įrengimai, technika, priemonės (pvz.: šiuolaikinė biuro technika ir pan.))	27 (61.4%)	17 (38.6%)
Tarnybinis automobilis, nemokami automobilio degalai, mobilus telefonas	8 (19.0%)	34 (81.0%)
Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės)	29 (70.7%)	12 (29.3%)
Įtraukimas į sprendimų priėmimą	16 (37.2%)	27 (62.8%)
Darbo įvertinimas (raštiška ar oficiali žodinė padėka)	13 (29.5%)	31 (70.5%)
Darbo pobūdžio, režimo gerinimas	4 (9.5%)	38 (90.5%)
Vadovo dėmesys Jums	17 (39.5%)	26 (60.5%)
Vadovo tinkamas elgesys su Jumis	41 (95.3%)	2 (4.7%)
Karjeros galimybės	29 (67.4%)	14 (32.6%)
Galimybė mokytis, kvalifikacijos tobulinimo galimybės	40 (95.2%)	2 (4.8%)
Darbo laikas	41 (95.3%)	2 (4.7%)
Papildomos atostogos	14 (33.3%)	28 (66.7%)
Maitinimas organizacijos lėšomis	0 (0.0%)	41 (100.0%)

15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal taikomas motyvavimo priemones ir norėjimą, kad būtų taikomos motyvavimo priemonės Kauno rajono savivaldybės administracijoje

Išanalizavus gautus duomenis, akivaizdu, kad net 72,7 % apklaustų darbuotojų mano, jog įstaigoje yra taikoma tokia motyvavimo priemonė kaip darbo užmokesčio didinimas, o 27,3% apklaustųjų norėtų, kad ši priemonė būtų taikoma. Remiantis gautais rezultatais, galima daryti prielaidą, kad darbo užmokestis savivaldybės administracijoje yra didinamas. Įstaigoje galioja premijų bei priedų skyrimas – už tai pasisako 84,1 % respondentų, o 15,9 % apklaustųjų nori, kad tokia motyvavimo priemonė būtų taikoma. Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad vienkartinės išmokas gauna net 90,9 % apklaustų darbuotojų, tačiau dalis 9,1 % respondentų jokių vienkartinių išmokų negauna, bet norėtų gauti.

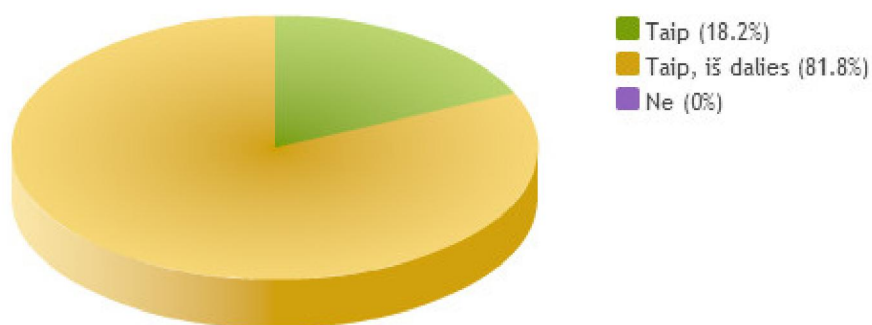
Reikia akcentuoti tai, kad dauguma Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų yra motyvuojami ne tik premijomis prie atlyginimo bei vienkartinėmis išmokomis, tačiau ir dovanomis. Tam pritaria 68,3 % apklaustųjų, tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad 31,7 % respondentų dovanų negauna. Šiek tiek kitokia situacija su motyvavimo priemone – draudimu, nes tik 7,3% respondentų teigia, kad įstaigoje yra taikoma tokia motyvavimo priemonė, tačiau 92,7 % pasisako už tai, kad tokia motyvavimo priemonė nėra taikoma, bet norėtų, kad būtų taikoma. Su teiginiu, kad įstaigoje yra taikoma motyvavimo priemonė – darbo sąlygos (t.y. darbo įrengimai, technika, priemonės ir pan.), sutinka 61,4 % respondentų, o 38,6 % norėtų, kad būtų taikoma tokia motyvavimo priemonė. Taip pat paaiškėjo, kad maža dalis apklaustų

darbuotojų, t.y. 19 %, yra motyvuojami tokiomis motyvavimo priemonėmis kaip tarnybinis automobilis, mobilus telefonas ir pan. Tačiau 81 % apklaustųjų teigia, kad norėtų gauti tarnybinį automobilį, mobilių telefoną ir pan. 70,7 % respondentų mano, kad jų darbovietėje egzistuoja „laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, šventės ir pan.)“, o 38,6 % abejoja šiuo teiginiu, bet tuo pačiu pažymi, jog norėtų, jog tokia motyvavimo priemonė būtų taikoma. Akivaizdu, kad tokia motyvavimo priemonė kaip maitinimas organizacijos lėšomis įstaigoje nėra taikoma, bet visi apklausti darbuotojai norėtų, kad organizacija suteiktų nemokamą maitinimą.

Taip pat svarbu paminėti, kad Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojai yra motyvuojami ne tik materialinėmis priemonėmis (piniginėmis, nepiniginėmis), bet ir psichologinėmis. Gauti rezultatai rodo, kad įstaigos darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimą – tą tvirtina 37,2 % respondentų, kiti 62,8 % apklaustųjų teigia, kad norėtų būti įtraukiami į sprendimų priėmimą. 29,5 % respondentų pritaria, kad jų darbas įstaigoje yra įvertinamas raštiška ar oficialia žodine padėka, o net 70,5 % teigia, kad nėra įvertinami tokiomis priemonėmis. Tik maža dalis, t.y. 9,5 %, apklaustųjų mano, kad įstaigoje yra vykdomas darbo pobūdžio, režimo gerinimas, likusieji 90,5 % norėtų, kad būtų taikoma tokia motyvavimo priemonė. Kalbant apie vadovo dėmesį darbuotojams, 39,5 % respondentų jaučia jiems skiriamą dėmesį, o 60,5 % teigia, kad norėtų gauti dėmesio iš savo vadovo. Nors didžioji dalis apklaustųjų teigia, kad dėmesio iš vadovo trūksta, vis dėlto 95,3 % respondentų mano, kad vadovų elgesys su jais yra tinkamas ir tik 4,7 % tvirtina atvirkščiai. 67,4 % apklaustų darbuotojų mano, kad jiems yra suteiktos karjeros galimybės, 32,6 % norėtų, kad būtų suteiktos tokios galimybės. Kita vertus, net 95,2 % respondentų teigia, kad turi galimybę mokytis, tobulintis ir kelti kvalifikaciją dirbant šioje įstaigoje, tą neigia tik 4,8 % apklaustųjų. 95,3 % apklaustų darbuotojų yra patenkinti nustatytu darbo laiku ir tik 4,7 % nejaučia, kad toks darbo laikas juos motyvuotų. Į teiginį „darbovietėje yra taikoma motyvavimo priemonė – papildomos atostogos“ atsakė 33,3 % respondentų, tačiau daugiau kaip pusė apklaustųjų, t. y. 66,7 % pažymėjo, kad norėtų gauti daugiau poilsio dienų, t. y., papildomų atostogų.

Apibendrinat galima daryti išvadą, kad Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojai yra motyvuojami ne tik materialinėmis priemonėmis (piniginėmis ir nepiniginėmis), bet ir moralinėmis/psichologinėmis motyvavimo priemonėmis. Tačiau tyrimo metu nustatyta, jog dar yra, kur tobulėti, motyvuojant darbuotojus, kad jie jaustųsi patenkinti ir našiau dirbtų.

Atlikus tyrimą apie taikomas motyvavimo priemones Kauno rajono savivaldybės administracijoje, respondentų buvo prašomi atsakyti į klausimą, ar šios motyvavimo priemonės turi įtakos jų motyvacijai (žr. 16 pav.).

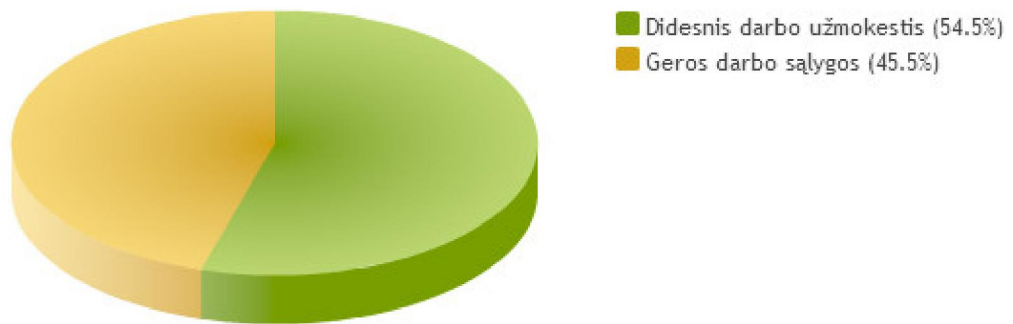


16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įstaigoje taikomų motyvavimo priemonių įtaką jų motyvacijai (%)

Atlikus tyrimą, pastebėta, kad dauguma darbuotojų skeptiškai nusiteikę pastaruoju klausimu, tačiau iš 16 pav. matyti, kad 18,2 % apklaustųjų yra įsitikinę, kad įstaigoje taikomos motyvavimo priemonės turi įtakos jų motyvacijai bei skatina našiau dirbti. Deja, didžioji dalis apklaustųjų nėra visiškai įsitikinę, kad įstaigoje taikomos motyvavimo priemonės daro įtaką jų motyvaciją, tad 81,8 % respondentų atsakė į šį klausimą „taip, iš dalies“.

Galima teigti, kad Kauno rajono savivaldybės administracijoje taikomos motyvavimo priemonės nevisiškai atitinka darbuotojų lūkesčius. Tai parodo, kad taikomos motyvavimo priemonės tik iš dalies turi įtakos daugelio darbuotojų motyvacijai ir tik maža dalis darbuotojų jaučiasi tinkamai motyvuoti našiam darbui bei geriems rezultatams.

Tiek teorinėje, tiek praktinėje darbo dalyse akcentuojama, kad motyvavimo priemonės galima skirstyti į materialines (pinigines, nepinigines) ir moralines/psichologines. Tad, atliekant tyrimą, siekiama išsiaiškinti, kurioms motyvavimo priemonėms yra skiriamas didesnis darbuotojų dėmesys. Tik išsiaiškinus, kurios motyvavimo priemonės bei veiksniai yra svarbesni Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojams, galėsime aiškiau suprasti, koks yra darbuotojų požiūris į motyvavimo modelį.

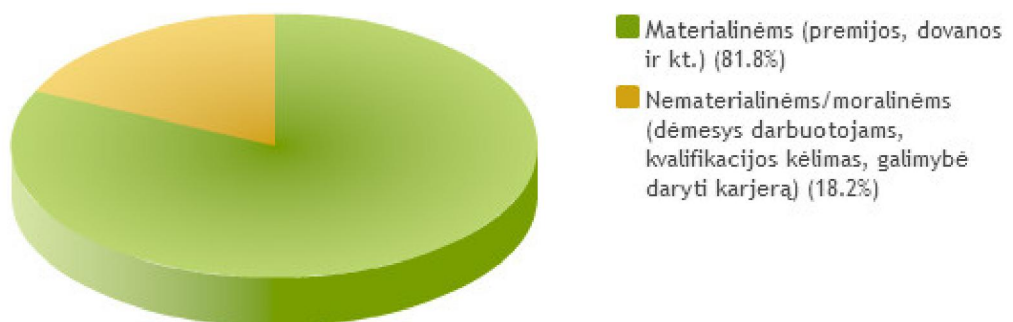


17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kuris motyvavimo veiksnys jiems yra svarbesnis (%)

Nors, atlikus teorinių literatūros šaltinių analizę, paaiškėjo, kad piniginės motyvavimo priemonės yra mažiau svarbios nei psichologinės, tačiau iš pateikto 17 pav. matyti, kad 54,5 % apklaustų darbuotojų iš dviejų pateiktų veiksnių yra svarbesnis didesnis darbo užmokestis, tačiau geros darbo sąlygos taip pat nėra nuvertinamos kaip svarbus motyvavimo veiksnys – tam pritaria 45,5 % respondentų.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojams geros darbo sąlygos yra svarbus veiksnys, tačiau svarbesnis veiksnys yra didesnis darbo užmokestis.

Taip pat, atliekant tyrimą, respondentams buvo pateiktas klausimas „Kurioms motyvavimo priemonėms Jūs teiktumėte pirmenybę?“ su dviem atsakymų variantais: materialinėms (premijos, dovanos ir kt.), nematerialinėms/moralinėms (dėmesys darbuotojams, kvalifikacijos kėlimas, galimybė daryti karjerą).

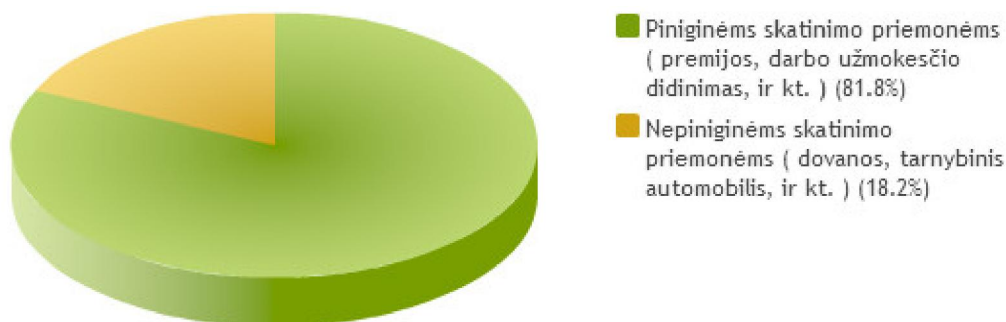


18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pirmenybės teikimą motyvavimo priemonėms (%)

Iš 18 pav. matyti, kad visos darbuotojų pastangos efektyviau dirbti yra dėl darbo užmokesčio, premijų ir pan. Tai akivaizdžiai parodo tyrimo rezultatai, nes 81,8 % respondentų teikia pirmenybę būtent

materialinėms motyvavimo priemonėms. Tačiau likusi apklaustųjų dalis, t.y. 18,2 %, pasirinko nematerialines skatinimo priemones, tokias kaip galimybė daryti karjerą, kelti kvalifikaciją ir pan.

Toks priemonių vertinimo pasiskirstymas patvirtina išvadą, kad didesnis dėmesys yra skiriamas materialinėms motyvavimo priemonėms, nors ir nematerialinės motyvavimo priemonės nelieka nuošalyje.

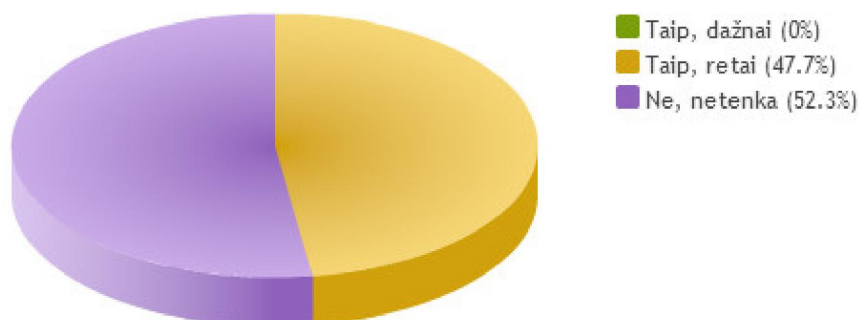


19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal materialinėms skatinimo priemonėms teikiamą didesnę dėmesį (%)

19 pav. matyti, kad iš 81,8 % respondentų, kurie teikia pirmenybę materialinėms motyvavimo priemonėms, net 81,8 % apklaustųjų teigia, kad didesnę dėmesį skirtų butent piniginėms skatinimo priemonėms, t.y. darbo užmokesčio didinimui, premijoms ir kt. Likusi apklaustųjų dalis, t.y. 18,2 %, tvirtina, kad juos labiau tenkintų nepiniginės skatinimo priemonės.

Apibendrinant galima teigti, kad materialinės piniginės skatinimo priemonės Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojus motyvuoja labiau nei nepiniginės skatinimo priemonės. Darbo užmokesčio didinimas, premijos bei kitos piniginės priemonės daugumai darbuotojų turi svarbią reikšmę.

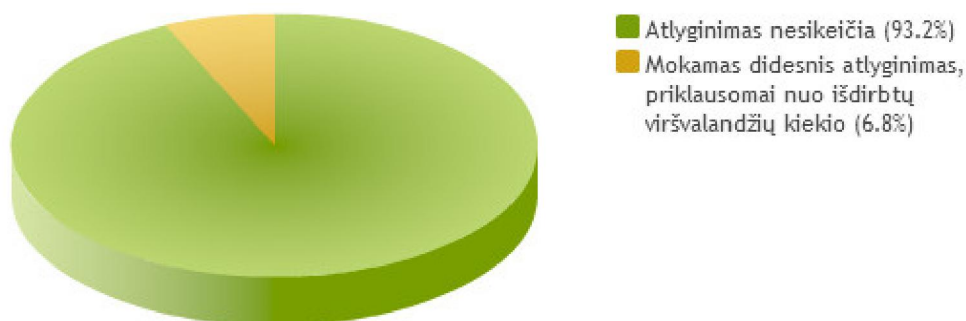
Labai svarbu vadovams motyvuoti savo darbuotojus, o ypačingai tada, kai jie stengiasi. Vienas iš požymių, kad darbuotojai noriai dirba ir stengiasi atlikti visas jiems pateiktas užduotis bei siekia gerų rezultatų, yra ilgesnės darbo valandos, t. y. kai darbuotojai pasilieka darbe ir dirba viršvalandžius.



20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal dirbamo darbo viršvalandžius (%)

Iš 20 pav. matyti, jog 47,7 % respondentų pažymėjo, kad jie neprieštarauja dirbti viršvalandžius, tačiau retai, likusieji 52,3 % apklaustųjų teigia, kad nedirba viršvalandžių. Tad galima daryti išvadą, jog dauguma įstaigos darbuotojų yra nusiteikę dirbti viršvalandžius, kad atlikti visas jiems paskirtas užduotis bei pasiekti geresnius rezultatus.

Deja, darbuotojams dirbant viršvalandžius, darbo užmokestis nesikeičia (žr. 21 pav.).



21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atlyginimą priklausantį nuo darbo viršvalandžių (%)

Tik 6,8 % respondentų teigia, kad jiems yra mokamas didesnis atlyginimas, priklausomai nuo išdirbtų viršvalandžių kiekio, tačiau net 93,2 % apklaustų darbuotojų tvirtina, kad, dirbant viršvalandžius, jų atlyginimas nesikeičia. Tad galima daryti išvadą, jog dauguma Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų, negaudami didesnio atlyginimo už darbo viršvalandžius, nejaučia stimulo stengtis bei siekti geresnių rezultatų.

Siekiant išsiaiškinti, ar motyvavimo priemonės, kurios yra taikomos motyvuojant darbuotojus, yra tobulinamos ar atvirkščiai, joms neskiriama dėmesio, respondentams buvo pateikta matricinė lentelė, kurioje pateikiama 10 teiginių su atsakymų variantais: sumažėjo; padidėjo; liko tas pats; nežinau (žr. 22 pav.).

	Sumažėjo	Padidėjo	Liko tas pats	Nežinau
Atlyginimas už darbą	1 (2.3%)	22 (50.0%)	20 (45.5%)	1 (2.3%)
Vienkartinių piniginių išmokų skyrimas	1 (2.3%)	19 (44.2%)	21 (48.8%)	2 (4.7%)
Tobulinimosi galimybės (mokymo programos, kursai, seminarai ir kt.)	10 (22.7%)	19 (43.2%)	14 (31.8%)	1 (2.3%)
Renginiai laisvalaikio pramogoms	15 (34.1%)	6 (13.6%)	21 (47.7%)	2 (4.5%)
Išvykos į komandiruotes	17 (38.6%)	1 (2.3%)	24 (54.5%)	2 (4.5%)
Darbo turinys	1 (2.3%)	26 (59.1%)	16 (36.4%)	1 (2.3%)
Konkurencija tarp darbuotojų	0 (0.0%)	22 (50.0%)	19 (43.2%)	3 (6.8%)
Atsakomybė darbe	0 (0.0%)	19 (43.2%)	24 (54.5%)	1 (2.3%)
Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas	0 (0.0%)	1 (2.3%)	41 (93.2%)	2 (4.5%)
Darbo laikas	0 (0.0%)	0 (0.0%)	43 (97.7%)	1 (2.3%)

22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal taikomų motyvavimo priemonių pasikeitimą per paskutinius metus

Kaip matyti iš 22 pav., pusė apklaustųjų, t.y. 50 %, teigia, kad jų atlyginimas už darbą padidėjo per paskutinius metus. 45 % respondentų tvirtina, kad atlyginimas liko tas pats, o 2,3 % darbuotojų gauna mažesnę atlyginimą, tuo tarpu 2,3 % nežino, ar tokia motyvavimo priemonė turi pasikeitimą per paskutinius metus. Labai panašūs pasikeitimai įvyko ir su tokiomis motyvavimo priemonėmis kaip vienkartinių išmokų skyrimas – tam pritaria 44,2 % apklaustųjų, teigdami, kad ši motyvavimo priemonė per paskutinius metus pakito į didesnę pusę, o likusieji 48,8 % tvirtina, kad vienkartinių piniginių išmokų skyrimas liko toks pats. Deja, 2,3 % negauna arba retai gauna vienkartinės pinigines išmokas. Tyrimo metu buvo domimasi, ar pakito darbuotojų tobulinimosi galimybės. Rezultatai parodė, kad tobulinimosi galimybės įstaigos darbuotojams sumažėjo neženkliai – tokį atsakymo variantą pažymėjo tik 22,7 % respondentų. Tuo tarpu didžioji dalis apklaustųjų teigia, kad atsirado daugiau galimybių tobulėti, o nuomonei, kad galimybės liko tokios pačios, pritaria 31,8 % respondentų. Didelė dalis, t.y. 47,7 %, apklaustųjų teigia, kad renginių organizavimas laisvalaikio pramogoms liko toks pat. Tuo tarpu 34,1 % respondentų teigia, kad renginių sumažėjo, 13,6 % mano, jog jų padidėjo ir 4,5 % apklaustųjų pažymėjo, kad nežino. 38,6 % respondentų mano, kad sumažėjo išvykos į komandiruotes ir tik 2,3 % teigia, kad jų skaičius padidėjo. Tuo tarpu dauguma, t.y. 54,5 %, apklaustųjų atsakė, kad komandiruočių skaičius liko toks pat. Kiti 4,5 % apklaustųjų pažymėjo, kad nežino. Tyrimo metu taip pat buvo aiškinamasi, kaip pakito organizacinės darbo sąlygos: darbo turinys, laikas, atsakomybė darbe. Gauti rezultatai parodė, kad labiausiai padidėjo darbo turinys – tam pritaria net 59,1 % respondentų. Tuo tarpu tik 2,3 % teigia, kad darbo turinys sumažėjo, 36,4 % – liko toks pat. Nemaža dalis apklaustųjų, t.y. 43,2 %, tvirtina, kad įstaigoje padidėjo darbo atsakomybė, daugiau nei pusė respondentų (54,5 %) teigė, kad ji liko tokia pati, o 2,3 % atsakė, jog nežino, ar atsakomybė pasikeitė. Darbo laikas nepasikeitė – taip akcentuoja 97,7 %

respondentų, tik 2,3 % į šį klausimą atsakė nežinantys. Be to, įstaigoje padidėjo konkurencija tarp darbuotojų – tai tvirtina net 50 % apklaustųjų. Tuo tarpu 43,2 % respondentų mano, kad konkurencija tarp darbuotojų nepakito ir liko tokia pati. 6,8 % apklaustųjų teigia, jog nežino ir negali atsakyti į šį klausimą.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad per pastaruosius metus įstaigoje labiausiai pasikeitė tokie veiksniai: padidėjo atlyginimas, darbo turinys, konkurencija tarp darbuotojų. Šiek tiek sumažėjo tobulinimosi galimybės, renginiai laisvalaikio pramogoms, išvykos į komandiruotes.

IŠVADOS

1. Motyvavimas suprantamas kaip poveikis darbuotojų motyvacijai, tačiau, siekiant motyvuoti darbuotojus, pirmiausiai, reikia išsiaiškinti jų poreikius. Tam, kad išsiaiškinti darbuotojų poreikius, prioritetus ir apibrėžti motyvus, skatinančius juos veikti, pateikiamos svarbiausios motyvacijos teorijos: A. Maslow poreikių hierarchijos teorija, D. McGregor X ir Y teorija, F. Herzberg dviejų veiksmų teorija. Šios motyvacijos teorijos geriausiai aiškina darbuotojų motyvaciją. Kiekvieno žmogaus poreikiai ir prioritetai yra skirtingi, tad juos motyvuoti yra įvairių būdų ir motyvavimo priemonių. Darbuotojus skatinti galima materialiai (tiesioginis materialinis skatinimas ir netiesioginis materialinis skatinimas) ir nematerialiai (moralinis/psichologinis skatinimas). Tiesioginiam materialiniam skatinimo būdai yra priskiriamos tokios motyvavimo priemonės kaip darbo užmokestis, premijos ir kt., o netiesioginiam materialinio skatinimui būdai – transporto priemonės, gyvybės draudimas ir pan. Taip pat ne ką mažiau svarbus nematerialinis skatinimas, kuriam būdingos motyvavimo priemonės, tokios kaip karjeros galimybės, galimybė mokytis ir kt. Valstybės tarnautojų motyvavimo sistemą reglamentuoja Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, o darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, reglamentuoja Lietuvos Respublikos darbo kodeksas.

2. Norint tinkamai motyvuoti darbuotojus, organizacijos vadovas turi naudoti ne atskiras motyvavimo priemones, o visą motyvavimo priemonių kompleksą. Motyvavimo sistemos pagrindą sudaro ekonominių, teisinių, psichologinių ir filosofinių darbuotojų valdymo metodų visuma. Darbuotojų motyvavimo modelio kūrimą lemia tiek materialiniai, tiek nematerialiniai veiksniai, todėl, norint kurti ir taikyti veiksmingus motyvavimo modelius, organizacijų vadovai turi atlikti praktinius darbuotojų motyvacijos tyrimus, kurių dėka galima nustatyti, kokie veiklos ir elgsenos motyvai vyrauja organizacijoje ir kokios motyvavimo priemonės yra svarbesnės darbuotojams. L. Marcinkevičiūtė išskyrė dvi pagrindines darbuotojų motyvavimo modelių grupes: modeliai, atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvus (modelis, atsižvelgiant į saviraiškos motyvus; modelis, atsižvelgiant į pagarbos motyvus; modelis, atsižvelgiant į psichologinius motyvus; modelis, atsižvelgiant į materialinius motyvus); modeliai, atsižvelgiant į vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes (modelis, atsižvelgiant į dalyvavimą organizacijos valdyme; modelis, atsižvelgiant į skatinamąjį vadovavimą; modelis, atsižvelgiant į įsakomąjį – vykdomąjį vadovavimą; modelis, atsižvelgiant į organizacijos laimėjimus).

3. Atlikus išsamią Kauno rajono savivaldybės administracijoje taikomo motyvavimo modelio bei taikomų materialinių ir psichologinių motyvavimo priemonių analizę, galima teigti, kad įstaigoje naudojamos tik pavienės motyvavimo priemonės, kurios nėra naudojamos kompleksiškai. Tai reiškia, kad

įstaigoje neįdiegtas racionalus motyvavimo modelis, kurio taikymas būtų gerai žinomas darbuotojams. Vis dėlto, daugiausiai atsakiusiųjų (52,3%) mano, kad yra taikomas motyvavimo modelis, atsižvelgiant į materialinius motyvus, bei modelis, atsižvelgiant į įsakomąjį – vykdomąjį vadovavimą (27,3% respondentų). Apie šiuos įstaigoje taikomus motyvavimo modelius darbuotojams (77,3%) trūksta informacijos aiškumo.

Galima teigti, kad Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojų poreikiai yra įvairūs, jiems būdingi tiek aukštesnio, tiek žemesnio lygio poreikiai. Ypatingai išsiskiria fiziologiniai poreikiai (už juos pasisako 91,5 % darbuotojų), tokie kaip geros darbo sąlygos, premijų suteikimas, kasmetinės atostogos ir pan. Nustatyta, kad tokie poreikiai kaip noras mokytis, eiti aukštesnes pareigas (teigia 1,4% respondentų), siekti pripažinimo (teigia 1,5% respondentų) įvardijami kaip neutralūs poreikiai.

Įvertinus darbuotojų požiūrį į darbo aplinką, galima daryti išvadą, kad Kauno rajono savivaldybės administracijos darbuotojai ją vertina pakankamai gerai. Nustatyta, kad organizacijoje vyrauja geri santykiai tiek tarp darbuotojų (teigia 97,7 % respondentų), tiek tarp vadovų ir darbuotojų (mano 95,3 % apklaustųjų). Teigiamai įvertintos (90,9 % respondentų) ir higieninės darbo sąlygos bei darbo mikroklimatas (86,4 % apklaustųjų), tačiau taip pat yra jaučiama psichologinė įtampa (taip teigia 40,9 % darbuotojų) bei dirbamas darbas neatitinka darbuotojų lūkesčių (79,1 % respondentų pasisako už šią nuomonę). Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijos vadovų elgesys su darbuotojais yra tinkamas (tvirtina 95,9 % darbuotojų) bei jie suteikia darbuotojams (78,3 %) galimybę tobulėti, kelti kvalifikaciją ir siekti paaukštinimo (67,4 % apklaustųjų), tačiau didelė dalis (77,3 %) respondentų teigia, kad pakeistų dabartinį darbą į geriau apmokamą darbą privačioje įmonėje. Rezultatai rodo, kad administracijos darbuotojams (54,5 %) svarbesnis veiksnys yra didesnis darbo užmokestis nei geros darbo sąlygos (45,5 % darbuotojų). Nors Kauno rajono savivaldybės administracijoje yra taikomos materialinės (piniginės ir nepiniginės) ir nematerialinės (moralinės/psichologinės) priemonės, vis dėlto darbuotojai (81,8 %) didesnę dėmesį skiria materialinėms – piniginėms priemonėms, bet ir nematerialinės priemonės nelieka nuošalyje (jas teigiamai vertina 18,2 % respondentų). Įstaigos darbuotojams stinga tokių motyvavimo priemonių kaip darbo pobūdžio režimo gerinimas (mano 90,5 % respondentų), didesnio vadovo dėmesio (teigia 60,5 % apklaustųjų) bei darbo įvertinimo (tvirtina 70,5 % darbuotojų). Taip pat 100 % apklaustųjų norėtų, kad organizacijos lėšomis būtų skiriamas maitinimas, 92,7 % – draudimas, 81 % – tarnybinis automobilis, 66,7 % – papildomos atostogos.

Siekiant išsiaiškinti, ar per pastaruosius metus Kauno rajono savivaldybės administracijos vadovai stengėsi tobulinti motyvavimo modelį, nustatyta, kad įstaigoje labiausiai pasikeitė tokie veiksniai: padidėjo atlyginimas (teigia 50 % respondentų), darbo turinys (mano 59,1 % apklaustųjų), konkurencija

tarp darbuotojų (tvirtina 50 % darbuotojų), sumažėjo tobulinimosi galimybės (už tai pasisako 22,7 % respondentų), renginiai laisvalaikio pramogoms (mano 34,1 % darbuotojų), išvykos į komandiruotes (38,6 % respondentų reigimu).

REKOMENDACIJOS

4. Tyrimo rezultatai parodė, jog, siekiant tobulinti motyvavimo modelį Kauno rajono savivaldybės administracijoje, turi būti taikomos tokios priemonės:

4.1. Bent kartą į metus atlikti įstaigos darbuotojų motyvacijos tyrimą, analizuojant besikeičiančius darbuotojų norus bei poreikius ir išsiaiškinti, kokias motyvavimo priemones jie nori atnaujinti ar įdiegti.

4.2. Atidžiai išanalizavus ir nustačius darbuotojų poreikius, veiklos motyvus bei pasitenkinimo darbu veiksnius, sukurti veiksmingą motyvavimo modelį ir nuosekliai jį tobulinti.

4.3. Plėsti motyvavimo priemonių įvairovę, nes įstaigos darbuotojams darbo užmokestis, premijos, vienkartinės piniginės išmokos tampa beveik pagrindiniais darbo motyvais.

4.4. Darbuotojus labiau motyvuoti materialinėmis priemonėmis, jas gretinant su moralinių motyvavimo priemonių įvairove, nes tai skatintų įstaigos darbuotojus dirbti ilgiau ir atsakingiau.

4.5. Darbo užmokestis turėtų atitikti įstaigos darbuotojų indėlius ir lūkesčius, siekiant organizacijos tikslų, kad darbuotojai tikėtų, jog egzistuoja glaudus darbo našumo ir atlygio už darbą ryšys.

4.6. Naudojant įvairias moralinio motyvavimo priemones, tokias kaip pagyrimus, oficialias raštiškas ar žodines padėkas, parodyti didesnę dėmesį darbuotojams, leisti jiems pajauti, kad jie yra reikalingi ir vadovas juos vertina.

4.7. Įstaigos vadovai turėtų įtraukti darbuotojus į sprendimo priėmimo procesą, organizacijos valdymą bei pasidalinti sėkme ir laimėjimais, nes darbuotojai, jausdami savo darbo įnašą geriems įstaigos rezultatams, dirba atsakingiau bei yra ištikimesni savo darbovietai.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Arnold, J., Silvester, J. (2005). *Work Psychology. Understanding Human Behavior in the Workplace*. London.
2. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
3. Barelson, A. (1998). *Motivations and morals in industry*. New York.
4. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
5. Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
6. Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
7. Butkus, F. S. (2007). *Vadyba. Mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
8. Butkus, F.S.(1998). *Personalo vadyba*. Vilnius.
9. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizavimo psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
10. Česynienė, R., Diskienė, D., Kulvinskienė, V. R., Marcinkus, A., Tamaševičius V. (2002). *Įmonių vadybos orientacijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
11. Česynienė, R., Diskienė, D., Kulvinskienė, V. R., Marčinskas, A., Tamaševičius, V. (2002). *Įmonių vadybos orientacijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
12. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
13. Danienė E. (1999). *Savivaldybės personalo valdymas // Viešųjų institucijų valdymas*. Straipsnių rinkinys. Vilnius.
14. Diskienė, D., Marčinskas, A. (2007). *Lietuvos vadybinis potencialas: būklė ir perspektyvos*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
15. Diskienė, D., Marčinskas, A. (2007). *Lietuvos vadybinis potencialas: būklė ir perspektyvos*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
16. Diskienė, D. (2008). *Darbuotojų motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė*. Viešasis administravimas, 4 (20).
17. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). *Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai // Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 19.
18. Glebovė N. (2010). *Valstybės tarnybos samprata ir valstybės tarnautojo statuso ypatumai*. Vilnius.
19. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Vilniaus kolegija.
20. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Vilniaus kolegija.
21. Griauslytė D. (2008). *Vadovas ir pasaulis*. Nr. 5
22. Henri Fayol (2005). *Administravimas: teorija ir praktika*. Vilnius: Eugrimas.
23. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
24. Jusienė, R., Laurinavičius, A. (2007). *Psichologija*. Vilnius.
25. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.

26. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
27. Kauno rajono savivaldybės administracijos nuostatai [žiūrėta 2015 05 06] Prieiga per internetą: http://www.krs.lt/portal/portal/krs.lt/1/a_150/100?pageId=86417.
28. Kučinskas, V., Kučinskienė, R. (2002). *Vadybos įvadas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
29. L. Marcinkevičiūtė. (2006). *Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai*. Lietuvos žemės ūkio universitetas. Tiltai.
30. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
31. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. (2002). *Valstybės žinios*. Nr. 71-0
32. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. (2002). *Valstybės žinios*. Nr. 45-1708.
33. Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija.
34. Luobikienė, I. (2005). *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
35. Marcinkevičiūtė, L. (2005). *Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 34.
36. Marcinkevičiūtė, L. (2005). *Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 34.
37. Marcinkevičiūtė, L. (2005). *Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
38. Mullins, J. L. (2007). *Management and organizational behavior*. University of Portsmouth.
39. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas.
40. Okas, A. (2006). *Kaip motyvuoti žmones našiam darbui*. Vilnius: Verslo žinios.
41. Pacevičius, J. (1999). *Darbo motyvacija ir jos stiprinimo būdai. Studijuojantiems psichologiją, I sąsiuvinis*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
42. Porter, W. L., Bigley, A. G., Steers, M. R. (2003). *Motivation and Work Behaviors*. New York.
43. Raipa, A. (2003). *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija.
44. Ritz, A. (2009). *Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government*. International Review of Administrative Science.
45. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: UAB Poligrafija ir informatika.
46. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
47. Rosen, E. D. (2007). *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas*. Vilnius: Knygiai.
48. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
49. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
50. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda.
51. Simon, H. A. (2003). *Administracinė elgsena*. Vilnius: Knygiai.
52. Stankevičienė, A., Labanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
53. Stoner A., F., J. ir kt. (2001). *Vadyba*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.

54. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
55. Stoner, James A. F., Freeman Edvard, R., Gilbert, Daniel R. Jr. (1999). *Vadyba. Poligrafija ir informatika*. Kaunas.
56. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
57. Šalčius, A. (1998). *Organizacijos valdymo pagrindai*. Kaunas.
58. Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiaulių universitetas.
59. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
60. Thom, N, Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo matmenys: monografija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
61. Vanagas, R., Vyšniauskienė, L.(2012). *Vadybos pagrindai*. Vilnius.
62. Zakarevičius, P. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
63. Žaptorius, J. (2007). *Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // Filosofija. Sociologija*. Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidykla. Nr. 4

1 PRIEDAS

Organizacijos darbuotojų skatinimo formų ir motyvavimo priemonių sistema (Gražulis, 2005, p. 8-10)

SKATINIMO FORMA	MOTYVAVIMO PRIEMONĖS
1. MATERIALINIS SKATINIMAS	
1.1 Tiesioginis materialinis skatinimas	
Pagrindinis darbo užmokestis	Vienetinis, laikinis darbo apmokėjimas, taip pat alga;
Papildomas darbo užmokestis	Premijos, priedai ir priemokos už viršvalandžius, naktinį darbą, profesinį meistriškumą, darbo sąlygas, profesijų sugretinimą, taip pat paaugliams, kūdikius maitinančioms mamoms, darbą poilsio ir švenčių dienomis ir kt.
Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno	Metinės, pusmetinės, Kalėdų, Velykų ir kt. švenčių išmokos, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje, gaunamą darbo užmokestį, darbo drausmę, aktyvumą ir kt.
Dalyvavimas pelnuose	Išmokos iš skatinimo fondo, sudaryto kaip grynojo pelno dalis (dažniausiai naudojama darbuotojų, nuo kurių tiesiogiai priklauso pelno dydis, skatinimui)
Dalyvavimas akciniame kapitale	Dividendų gavimas už organizacijos akcijas, įsigytas neatlygintinai (jas nupirkus, taip pat su nuolaida ir kt.)
Papildomų išmokų programos	Dovanos už ypatingus nuopelnus, komandiruotės išlaidų padengimas šeimos nariams ir kt.
1.2 Netiesioginis materialinis skatinimas	
Išlaidų transportui apmokėjimas	Transporto priemonių įsigijimas su visu arba daliniu aptarnavimu, išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas
Išmokos iš taupomųjų fondų	Taupomieji indėliai su palūkanomis nemažesnėmis negu komerciniuose bankuose
Maitinimas organizacijos lėšomis	Nemokamo maitinimo organizavimas įmonėje, subsidijų skyrimas maitinimui
Lengvatinis gaminamų prekių pardavimas	Lėšų skyrimas organizacijos parduodamų prekių nuolaidoms
Stipendijų fondai	Išlaidų studijoms padengimas (visiškai arba iš dalies)
Mokymo, auklėjimo programų fondai	Darbuotojų apmokymui, darbuotojų vaikų ir anūkų ikimokyklinio ir mokyklinio auklėjimo institucijų išlaidų visiškas arba dalinis padengimas, privilegijuotų stipendijų skyrimas

	ir kt.
Medicininio aptarnavimo programos	Nemokamo (iš dalies apmokamo) darbuotojų medicininio aptarnavimo organizavimas
Būsto statybos programos	Visiškas arba dalinis lėšų skyrimas organizacijos darbuotojų būsto statybai
Socialinių paslaugų ir lengvatų programos	Išlaidų darbuotojų savarankiškai pasirenkamoms socialinėms paslaugoms ir lengvatoms padengimas
Gyvybės draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių gyvybės draudimo įmokų visiškas arba dalinis apmokėjimas
Sveikatos draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visiškas arba dalinis apmokėjimas, laikino nedarbingumo pašalpų skyrimas ir kt.
2. Nematerialus (moralinis) skatinimas	
Užimtumo laiko reguliavimas	Papildomų išeiginių dienų (atostogų) skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas, darbo dienos laiko sutrumpinimas ir kt.
Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas	Kūrybinių elementų darbo procese įdiegimas ir tobulinimas, sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese, galimybė kilti karjeros laiptais, kūrybinės komandiruotės ir kt.
Pripažinimo priemonių programa	Bendras su vadovu vizitas pas kokį nors svarbų asmenį, garbės vardų skyrimas, apdovanojimai pereinamąja taure, padėkos raštas ir gairelėmis, nuotraukos garbės lentoje, firminis vardinis parkeris, tarnybinis portfelis, brangaus šampano ar vyno butelio pristatymas į namus ir kt.
Socialinių ir kultūrinių priemonių programos	Dalyvavimas organizacijos klubuose ir draugijose, surengtose ekskursijose ir piknikuose, darbuotojų ir jų šeimos narių reikšmingų datų kolektyvinis šventimas, bilietai į spektaklio premjerą, klubą, baseiną ir kt.

2 PRIEDAS

Tyrimo anketos struktūra ir jos pagrindimas

KAUNO RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJŲ POŽIŪRIO Į MOTYVAVIMO MODELĮ TYRIMO ANKETOS KLAUSIMAI IR PAGRINDIMAS	
Klausimai	Paaškinimas
1. Ką Jums reiškia darbas jūsų organizacijoje?	Šiam klausimui yra pateikiama 10 atsakymų variantų, iš kurių respondentas gali pasirinkti kelis atsakymus. Šiuo klausimu siekiama sužinoti, koks yra darbuotojų požiūris į darbą ir ką jis jiems reiškia.
2. Jūsų, kaip darbuotojo, prioritetiniai poreikiai.	Taikant A. Maslow poreikių hierarchiją, siekiama nustatyti darbuotojų poreikių prioritetiškumą. Respondentų prašoma prioriteto tvarka pagal jo individualių poreikių svarbumą įvertinti anketoje pateiktus poreikius 5 balų sistemoje (kai 5 – svarbiausias; 4 – svarbus; 3 – nelabai svarbus; 2 – mažiau svarbus; 1 – mažiausiai svarbus).
3. Jūsų, kaip darbuotojo, požiūris į darbo aplinką.	Šiame klausime pateikiama 15 teiginių apie darbą, kuriuos respondentas turi atitinkamai įvertinti. Galimi atsakymų variantai: tikrai taip; taip; tikrai ne; ne; neturiu nuomonės. Ketinama išsiaiškinti, kaip darbuotojai jaučiasi darbovietėje, kaip vertina darbo mikroklimatą bei kokie jų lūkesčiai.
4. Įvertinkite kiekvieną Jūsų vadovo vykdomą funkciją.	Šiam klausimui yra pateiktos 5 vadovo vykdomos funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontroliavimas, motyvavimas. Respondentai turi įvertinti kiekvieną vadovo vykdomą funkciją 1- 4 balų sistema: 4 – vadovas šią funkciją vykdo puikiai; 3 – vadovas šią funkciją vykdo patenkinamai; 2 – vadovas šią funkciją vykdo prastai; 1 – išvis nevykdo.
5. Kokie sprendimų priėmimo būdai vyrauja Jūsų organizacijoje?	Šiam klausimui pateikiami 4 atsakymų variantai, iš kurių respondentas turi pasirinkti vieną atsakymą, kuris, jo nuomone, yra teisingiausias. Siekiama nustatyti, kaip vertinami darbuotojai, kokie jų santykiai su vadovu, padeda įvertinti darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą, dalyvavimo valdyme lygį.
6. Kaip Jūsų vadovas organizacijoje paskirsto atsakomybę už atliekamas užduotis?	Šiam klausimui pateikiami 4 atsakymų variantai, iš kurių respondentas turi pasirinkti vieną atsakymą, kuris, jo nuomone, yra teisingiausias. Šiuo klausimu ketinama išsiaiškinti, ar darbuotojai turi ir ar jaučia atsakomybę už savo atliktus darbus. Siekiama nustatyti, kaip vertinami darbuotojai, kokie jų santykiai su vadovu, padeda įvertinti vadovų suteikiamas galimybes darbuotojams turėti atsakomybę už savo atliktus darbus.
7. Ar Jūs esate pakankamai informuotas (-a) apie organizacijoje pasirinktą motyvavimo	Šis klausimas yra pateiktas su galimais atsakymų variantais: taip; ne. Ketinama išsiaiškinti, ar

modelį?	darbuotojai ką nors žino apie jų darbovietėje taikomą motyvavimo modelį.
8. Kaip manote, koks yra taikomas motyvavimo modelis Jūsų darbe?	Šiam klausimui pateikiami 8 atsakymai su įvardintais motyvavimo modeliais. Ketinama išsiaiškinti, kiek ir ką darbuotojai žino apie jų darbovietėje taikomą motyvavimo modelį.
9. Ar Jūs patenkintas pasirinktu motyvavimo modeliu? Kodėl?	Šis klausimas yra atviras, galima laisvai išsakyti savo nuomone apie motyvavimo modelį, kuris yra taikomas darbovietėje, taip pat jis išsamiau papildo 4 ir 5 klausimus. Siekiama plačiau išsiaiškinti, koks yra darbuotojų požiūris į motyvavimo modelį.
10. Motyvavimo priemonės, kurios yra taikomos arba norėtumėte, kad būtų taikomos Jūsų darbovietėje.	Šiam klausimui yra sudaryta matricinė lentelė, kurioje pateikiama 18 motyvavimo priemonių (materialinės: piniginės ir nepiniginės; nematerialinės, t. y. psichologinės). Respondentas turi pažymėti tas motyvavimo priemones, kurios yra taikomos jo darbovietėje bei tas motyvavimo priemones, kurios norėtų, kad būtų taikomos. Šiuo klausimu ketinama išsiaiškinti, kokiomis motyvavimo priemonėmis yra motyvuojami darbuotojai bei kokiomis priemonėmis jie norėtų būti motyvuojami.
11. Ar šios motyvavimo priemonės (kurios išvardintos 7 klausime bei, Jūsų teigimu, yra taikomos darbe) turi įtakos Jūsų motyvacijai?	Šis klausimas papildo 7 klausimą. Jis pateiktas su galimais atsakymų variantais: taip; taip, iš dalies; ne. Siekiama išsiaiškinti, ar 7 klausime išvardintos motyvavimo priemonės, kurios yra taikomos darbovietėje, turi įtakos darbuotojų motyvacijai.
12. Kuris veiksnys Jums svarbesnis?	Šiam klausimui pateikiami 2 atsakymų variantai: didesnis darbo užmokestis; geros darbo sąlygos. Respondentas turi pasirinkti vieną variantą, kuris jam atrodo svarbesnis. Šiuo klausimu bandoma sužinoti, kas darbuotojams svarbiau jų darbovietėje – ar didesnis atlygis už darbą, ar darbo sąlygos. Tai padeda suprasti, koks darbuotojų požiūris į darbą, o pagal tai galima spręsti, kaip juos motyvuoti.
13. Kurioms motyvavimo priemonėms Jūs teiktumėte pirmenybę?	Šiam klausimui pateikiami 2 atsakymų variantai: materialinėms (premijos, dovanos ir kt.); nematerialinėms/moralinėms (dėmesys darbuotojams, kvalifikacijos kėlimas, galimybė daryti karjerą). Siekiama išsiaiškinti, kokios motyvavimo priemonės skatintų darbuotojus našiau dirbti.
14. Jei pasirinkote materialines skatinimo priemones, tai didesnę dėmesį skirtumėte:	Šiam klausimui pateikiami 2 atsakymų variantai: piniginėms skatinimo priemonėms (premijos, darbo užmokesčio didinimas, ir kt.); nepiniginėms skatinimo priemonėms (dovanos, tarnybinis automobilis, ir kt.). Siekiama tiksliau išsiaiškinti, kokioms materialinėms motyvavimo priemonėms darbuotojai skiria didesnę dėmesį.
15. Ar Jums tenka dirbti viršvalandžius?	Šiam klausimui pateikiami 3 atsakymų variantai: taip; dažnai; taip, retai; ne, netenka. Siekiama

	sužinoti, ar darbuotojai yra motyvuoti dirbti ir atlikti jiems paskirtas uždavotus, kad jie net dirba ne darbo metu, pasilieka dirbti ilgiau.
16. Dirbant viršvalandžius:	Šiam klausimui pateikiami 2 atsakymų variantai: atlyginimas nesikeičia; mokamas didesnis atlyginimas, priklausomai nuo išdirbtų viršvalandžių kiekio. Siekiama nustatyti, ar yra mokamos priemokos už papildomai dirbtus viršvalandžius. Tai padeda išsiaiškinti, ar darbuotojų pastangos yra įvertinimos ir ar darbuotojai yra motyvuojami stengtis.
17. Jūsų manymu, kaip pasikeitė motyvavimo priemonių taikymas per paskutinius metus ?	Šiam klausimui yra sudaryta matricinė lentelė, kurioje pateikiama 10 teiginių su atsakymų variantais: sumažėjo; padidėjo; liko tas pats; nežinau. Siekiama išsiaiškinti, ar motyvavimo priemonės, kurios yra taikomos motyvuojant darbuotojus, yra tobulinamos, ar atvirkščiai, joms neskiriama dėmesio.

3 PRIEDAS

ANKETA

Gerb. Respondente,

Kauno technologijos universiteto studentė Roberta Goradauskienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – išsiaiškinti kokios motyvavimo priemonės yra taikomos Kauno rajono savivaldybės administracijoje bei ištirti ir įvertinti darbuotojų požiūrį į taikomą motyvavimo modelį Kauno rajono savivaldybės administracijoje.

Būčiau labai dėkinga už atsakymus, liudijančius Jūsų asmeninę patirtį.

1. Ką Jums reiškia darbas Jūsų organizacijoje? (Galima pažymėti kelis variantus)

- Pragyvenimo šaltinis
- Karjeros galimybės
- Užtikrinta darbo vieta
- Darbo prestižiškumas
- Pasitenkinimas darbu
- Bendravimas su bendradarbiais
- Galimybė realizuoti savo gebėjimus
- Darbo kūrybiškumas
- Galimybė per darbinę veiklą padėti kitiems žmonėms
- Darbo naudingumas visuomenėje

2. Jūsų, kaip darbuotojo prioritetiniai poreikiai

Išskirkite Jums svarbiausius poreikius prioriteto tvarka: nuo 1 – 5 balų pagal poreikio svarbumą. (5 – svarbiausias, 4 – svarbus, 3 – nelabai svarbus, 2 – mažai svarbus, 1 – mažiausiai svarbus).

Įvertinkite pateiktus teiginius	Balai
Fiziologiniai poreikiai (geros darbo sąlygos, premijų suteikimas, kasmetinės atostogos ar pan.)	
Saugumo poreikiai (garantuota darbo vieta, saugus darbas, socialinės garantijos)	
Socialiniai poreikiai (geri darbo santykiai su vadovais, bendradarbiais ir pan.)	
Pagarbos poreikiai (siekti pripažinimo, autoriteto)	
Saviraiškos poreikiai (galimybė mokytis, eiti aukštesnes pareigas, tobulėti)	

3. Jūsų, kaip darbuotojo požiūris į darbo aplinką

	Tikrai taip	Taip	Tikrai ne	Ne	Neturiu nuomonės
Ištaigoje yra tinkamos sanitarinės – higieninės darbo sąlygos					
Darbe jaučiuosi saugus (-i)					
Darbo mikroklimatas yra puikus					
Aiškliai žinau savo darbo užduotis					
Jaučiuosi visavertis įstaigos darbuotojas					
Dažnai sulaukiu padėkos, pagyrimo žodžių iš savo vadovų					
Darbdavys suteikia visas sąlygas tobulėti ir kelti kvalifikaciją					
Mano dirbamas darbas visiškai atitinka mano lūkesčius					
Šį darbą dirbu todėl, kad ateityje tikiuosi paaugstinimo					
Dirbu tik todėl, kad tai yra mano pragyvenimo šaltinis					
Nekeisčiau šio darbo į geriau apmokamą darbą privačioje įmonėje					
Visada aprūpinama darbo priemonėmis (rašikliai, klėjai ir pan.)					
Mane sieja puikūs santykiai su kolegomis					
Nepatiriu psichologinės įtampos darbe					
Puikus darbovietės įvaizdis					

4. Įvertinkite kiekvieną Jūsų vadovo vykdomą funkciją.

(Įvertinkite 1 - 4 balų sistema)

4 – vadovas šia funkciją vykdo puikiai; 3 – vadovas šią funkciją vykdo patenkinamai, 2 – vadovas šią funkciją vykdo prastai; 1 – vadovas šios funkcijos išvis nevykdo;

Vadovo funkcija:	Balai
Planavimas	
Organizavimas	
Vadovavimas	
Kontrolė	
Motyvavimas	

5. Kokie sprendimų priėmimo būdai vyrauja Jūsų organizacijoje? (Pažymėti vieną variantą)

- Sprendimus priima vadovas, nepasitaręs su darbuotojais.
- Vadovas su grupe pasitaria dėl sprendimo priėmimo, tačiau galutinį sprendimą priima pats.

- Vadovas prieš priimdamas sprendimą, kalbasi su kolektyvu, atsižvelgia į jo nuomonę, nuotaikas, jausmus.
- Sprendimą priima grupė, o vadovas atlieka tik organizatoriaus vaidmenį.

6. Kaip Jūsų vadovas organizacijoje paskirsto atsakomybę už atliekamas užduotis? (Pažymėti vieną variantą)

- Visą atsakomybę prisiima sau.
- Atsakomybę perduoda darbuotojams.
- Galią ir atsakomybę pasidalina su darbuotojais.
- Patiki savo pavaldiniams patiems spręsti išsylančias problemas.

7. Ar Jūs esate pakankamai informuotas (-a) apie institucijoje pasirinktą motyvavimo modelį? (Pažymėti vieną variantą)

- Taip
- Ne
- Nežinau

8. Kaip manote, koks yra taikomas motyvavimo modelis jūsų darbe? (Pažymėti vieną variantą)

- Modelis, atsižvelgiant į saviraiškos motyvus
- Modelis, atsižvelgiant į dalyvavimą įmonės valdyme
- Modelis, atsižvelgiant į įsakomąjį- vykdomąjį vadovavimą
- Modelis, atsižvelgiant į įmonės laimėjimus
- Modeliai, atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvus
- Modeliai, atsižvelgiant į vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes
- Modelis, atsižvelgiant į pagarbos motyvus
- Modelis, atsižvelgiant į psichologinius motyvus
- Modelis, atsižvelgiant į materialinius motyvus

9. Ar Jūs patenkintas pasirinktu motyvavimo modeliu? Kodėl?

10. Motyvavimo priemonės, kurios yra taikomos arba norėtumėte, kad būtų taikomos Jūsų darbovietėje.

1. Materialinės skatinimo priemonės	Yra taikomos	Norėčiau, kad būtų taikomos
1.1. Piniginės skatinimo priemonės		
Darbo užmokesčio didinimas		
Premijų/priedų skyrimas		
Vienkartinės išmokos (švenčių proga ir pan.)		
1.2. Nepiniginės skatinimo priemonės		
Dovanos		
Draudimas		
Darbo sąlygos (t.y. darbo įrengimai, technika, priemonės (pvz.: šiuolaikinė biuro technika ir pan.))		
Tarnybinis automobilis, nemokami automobilio degalai, mobilus telefonas		
Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės)		
Maitinimas organizacijos lėšomis		
2. Nematerialinės (moralinės) skatinimo priemonės		
Įtraukimas į sprendimų priėmimą		
Darbo įvertinimas (raštiška ar oficiali žodinė padėka)		
Darbo pobūdžio, režimo gerinimas		
Vadovo dėmesys Jums		
Vadovo tinkamas elgesys su Jumis		
Karjeros galimybės		
Galimybė mokytis, kvalifikacijos tobulinimo galimybės		
Darbo laikas		
Papildomos atostogos		

11. Ar šios motyvavimo priemonės (kurios išvardintos 10 klausime bei Jūsų teigimu yra taikomos darbe) turi įtakos Jūsų motyvacijai? *(Pažymėti vieną variantą)*

- Taip
- Taip, iš dalies
- Ne

12. Kuris veiksnys Jums svarbesnis? *(Pažymėti vieną variantą)*

- Didesnis darbo užmokestis
- Geros darbo sąlygos

13. Kurioms motyvavimo priemonėms Jūs teiktumėte pirmenybę? *(Pažymėti vieną variantą)*

- Materialinėms (premijos, dovanos ir kt.)
- Nematerialinėms/moralinėms (dėmesys darbuotojams, kvalifikacijos kėlimas, galimybė daryti karjerą)

14. Jei pasirinkote materialines skatinimo priemones, tai didesnę dėmesį skirtumėte: *(Pažymėti vieną variantą)*

- Piniginėms skatinimo priemonėms (premijos, darbo užmokesčio didinimas, ir kt.)
- Nepiniginėms skatinimo priemonėms (dovanos, tarnybinis automobilis, ir kt.)

15. Ar Jums tenka dirbti viršvalandžius? *(Pažymėti vieną variantą)*

- Taip, dažnai
- Taip, retai
- Ne, netenka

16. Dirbant viršvalandžius: *(Pažymėti vieną variantą)*

- Atlyginimas nesikeičia
- Mokamas didesnis atlyginimas priklausomai nuo išdirbtų viršvalandžių kiekio

17. Kaip Jūsų manymu pasikeitė motyvavimo priemonių taikymas per paskutinius metus?

	Sumažėjo	Padidėjo	Liko tas pats	Nežinau, negaliu atsakyti
Atlyginimas už darbą				
Vienkartinių piniginių išmokų skyrimas				
Tobulinimosi galimybės (mokymo programos, kursai, seminarai ir kt.)				
Konkurencija tarp darbuotojų				
Renginiai laisvalaikio pramogoms				
Atsakomybė darbe				
Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas				
Išvykos į komandiruotes				
Darbo laikas				
Darbo turinys				

Nuoširdžiai dėkoju Jums už atsakymus.

Sėkmės darbuose!