

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS**

**INGA LATVĖNĖ**

**PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS ANALIZĖ  
ROKIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖJE**  
Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas: doc. dr. Ramūnas Vanagas**

**VILNIUS  
2017**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS**

**PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS ANALIZĖ  
ROKIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖJE**

**Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N71001**

**Vadovas**

\_\_\_\_\_ **doc. dr. Ramūnas Vanagas**

2017 - -

**Recenzentas**

\_\_\_\_\_

2017- -

**Atliko**

**VAvmis 15-3 gr. stud.**

\_\_\_\_\_ **Inga Latvėnė**

2017 - -

**VILNIUS**

**2017**

## TURINYS

<b>LENTELIŲ SĄRAŠAS.....</b>	<b>4</b>
<b>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....</b>	<b>5</b>
<b>PRIEDŲ SĄRAŠAS.....</b>	<b>6</b>
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>7</b>
<b>1. PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS TEORINIAI ASPEKTAI.....</b>	<b>11</b>
1.1. MOTYVACIJOS IR MOTYVAVIMO SAMPRATOS APIBŪDINIMAS.....	11
1.2. PAGRINDINIŲ MOTYVACIJOS TEORIJŲ ANALIZĖ.....	14
1.2.1. Turinio – poreikių teorijos ir jų pritaikymo galimybės.....	16
1.2.2. Proceso teorijos ir jų pritaikymo galimybės.....	21
1.3. EFEKTYVIAUSI MOTYVAVIMO METODAI IR BŪDAI.....	25
1.4. PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS YPATUMAI VIEŠAJAME	
SEKTORIUJE.....	32
<b>2. TYRIMO METODOLOGIJA.....</b>	<b>39</b>
2.1. TYRIMO ORGANIZAVIMAS IR METODIKA.....	39
2.2. TYRIMO IMTIS.....	41
2.3. TYRIMO INSTRUMENTAS.....	43
2.4. DUOMENŲ ANALIZĖS METODAI.....	44
<b>3. PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS TYRIMO ANALIZĖ ROKIŠKIO</b>	
<b>RAJONO SAVIVALDYBĖJE.....</b>	<b>45</b>
3.1. TRUMPA ROKIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS	
ORGANIZACINĖS STRUKTŪROS CHARAKTERISTIKA.....	45
3.2. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	47
3.3. TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS.....	66
<b>IŠVADOS.....</b>	<b>73</b>
<b>PASIŪLYMAI.....</b>	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....</b>	<b>76</b>
<b>ANOTACIJA.....</b>	<b>82</b>
<b>ANOTATION.....</b>	<b>83</b>
<b>SANTRAUKA.....</b>	<b>84</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>85</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>86</b>

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1.1 lentelė.</i> Ankstyvosios ir šiuolaikinės turinio – poreikių ir proceso motyvacijos teorijų palyginimas motyvuojančių veiksnių.....	15
<i>1.2 lentelė.</i> Dviejų veiksnių motyvacijos teorija: higienos ir motyvuojantys veiksniai.....	19
<i>2.3 lentelė.</i> Socialiniai - demografiniai respondentų duomenys (N=96).....	42
<i>3.4 lentelė.</i> Požiūrio įvertinimas į darbą, proc.....	48
<i>3.5 lentelė.</i> Vadovo elgesio įvertinimas.....	49
<i>3.6 lentelė.</i> Vadovo elgesio įvertinimas pagal socialinius - demografinius duomenis.....	50
<i>3.7 lentelė.</i> Galimi motyvavimo rezultatai.....	51
<i>3.8 lentelė.</i> Kokie motyvavimo būdai yra respondentų organizacijoje pagal socialinius - demografinius duomenis.....	55
<i>3.9 lentelė.</i> Darbo užmokestis - ekonominė pinigine motyvavimo priemonė, kuri labiausiai juos motyvuoja pagal socialinius - demografinius duomenis.....	58
<i>3.10 lentelė.</i> Draudimas nuo nelaimingų atsitikimų - ekonominė nepiniginė motyvavimo priemonė, kuri labiausiai juos motyvuoja pagal socialinius - demografinius duomenis.....	59
<i>3.11 lentelė.</i> Įdomus darbas - socialinė-psichologinė motyvavimo priemonė, kuri labiausiai juos motyvuoja pagal socialinius - demografinius duomenis.....	61
<i>3.12 lentelė.</i> Respondentus motyvuoja darbe, proc.....	65

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1.1 pav.</i> Maslow poreikių hierarchija.....	17
<i>1.2 pav.</i> Bendra paskatinimo atlygiu motyvavimo sistema.....	28
<i>1.3 pav.</i> Nematerialios motyvavimo priemonės.....	31
<i>3.4 pav.</i> Kas respondentams yra darbas, proc.....	47
<i>3.5 pav.</i> Įvertinimas respondentų kuo jie darbe labiausiai patenkinti arba atvirksčiai, proc.....	52
<i>3.6 pav.</i> Respondentų įvertinimas ar darbas yra svarbus ir ar dažnai motyvuojami, bei kokios yra naudojamos motyvavimo rūšys, balai.....	53
<i>3.7 pav.</i> Kokie motyvavimo būdai yra respondentų organizacijoje, proc.....	54
<i>3.8 pav.</i> Respondentų įvertinimas kokios ekonominės piniginės motyvavimo priemonės, kurios juos motyvuoja labiausiai, proc.....	56
<i>3.9 pav.</i> Respondentų įvertinimas kokios ekonominės nepiniginės motyvavimo priemonės, kurios juos motyvuoja labiausiai, proc.....	58
<i>3.10 pav.</i> Respondentų įvertinimas kokios socialinės-psichologinės motyvavimo priemonės, kurios juos motyvuoja labiausiai, proc.....	60
<i>3.11 pav.</i> Respondentų įvertinimas motyvavimu ir motyvavimo sistema, motyvavimo priemonių, balai.....	62
<i>3.12 pav.</i> Respondentų įvertinimas motyvavimo sistema ir pasitenkinimo darbu, informacija bei personalu santykiais, balai.....	63
<i>3.13 pav.</i> Respondentų įvertinimas motyvavimo sistema ir pasitenkinimo darbu, informacija bei personalu santykiais, balai.....	64
<i>3.14 pav.</i> Dėl kokių priežasčių respondentai keistų darbą, proc.....	66

## **PRIEDŲ SĄRAŠAS**

1 Priedas. Maslow poreikių hierarchija darbe ir ne darbe.....	87
2 Priedas. Rokiškio rajono savivaldybės administracijos organizacinė schema.....	88
3 Priedas. Tyrimo anketa.....	89

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Šiuolaikinės organizacijos pagrindas yra žmogiškieji ištekliai, kadangi tik jie veiksmingai gali panaudoti visus turimus organizacijos išteklių tipus ir nustatyti jos ekonominės veiklos rodiklius, bei konkurencingumą. Organizacijos vadovybė gali sukurti puikius planus ir strategijas, rasti optimalią struktūrą, bei sukurti veiksmingą perdavimo ir informacijos apdorojimo sistemą organizacijoje naudojantis moderniausia įranga ir naujausiomis technologijomis. Tačiau tai nepasiteisins, jei organizacijos nariai tinkamai nedirbs, nevykdys savo pareigų, nesugebės dirbti komandoje, nesieks savo darbu prisidėti prie organizacijos tikslų ir misijos įgyvendinimo. Pasirengimas ir žmogaus noras atlikti savo darbą yra vienas iš svarbiausių sėkmingos organizacijos funkcionavimo veiksnių. Paprastai žmogus, kiekvieną savo darbą personifikuoja, t.y. „sužmogina“ jam suteikdamas tam tikrą unikalią prasmę. Bet tai nereiškia, kad jo negalima efektyviai valdyti. Priešingai, jei jį gerai pažįstant, žinant ir suprantant, kas motyvuoja žmogų, kas skatina jį veikti ir tai, ko jis siekia vykdydamas tam tikrą darbą, galima sukurti tokį valdymą, kad pats žmogus sieks kuo geriau atlikti savo darbą. Darbuotojų motyvacijos supratimas - kelias į veiksmingą organizacijos valdymą. Tik žinodami, kas motyvuoja žmogų, kas motyvuoja jį veiklai, kokiais motyvais jis grindžia savo veiksmus, galima pabandyti sukurti veiksmingą personalo motyvavimo sistemos formas ir metodus. Palidaskaitės teigimu, „kiek šie motyvai būdingi valstybės tarnautojams, itin aktualus visuomenėje vyraujančių tikėjimų ir stereotipų apie menką valdžios atstovų motyvaciją kontekste“<sup>1</sup>. Todėl organizacija privalo žinoti šių motyvų priežastis ir kaip jie gali būti pritaikyti veikloje. Kaip ir bet kurio kito sektoriaus darbuotojai, viešojo sektoriaus darbuotojai ir tarnautojai taip pat turi savo ypatumų į kuriuos reikia atsižvelgti analizuojant personalo motyvavimo politiką. Optimalus profesinis tobulėjimas ir karjeros augimas leidžia viešojo sektoriaus darbuotojams rasti savo vietą valdymo struktūroje, bei stimuliuoja juos labiau atskleisti savo profesinį ir asmeninį potencialą. Taip, pasiekiami pusiausvyra tarp visuomeninių ir asmeninių tikslų: patenkinti valstybės ir visuomenės poreikius gerai dirbant, o pačiam darbuotojui dirbant įdomų darbą. Taigi viešasis sektorius turi specifinių bruožų. Toks požiūris yra grindžiamas tuo, kad darbuotojų užimtumas yra skirstomas į dvi pagrindines formas: tiesioginio materialinio turto, paslaugų ir prekių (darbo) kūrimą bei vadovavimo funkcijų vykdymą, valdymą, kontrolę, priežiūrą, apskaitą (darbuotojų). Pastaruoju atveju, personalas arba sukuria dvasines vertybes, arba įgyvendina valstybinių institucijų funkcijas.

Vakarų Europoje ypatingas dėmesys skiriamas viešojo sektoriaus personalo motyvavimo sistemai. Tad gerai suplanuoti tvarūs veiksmai visuose personalo motyvavimo sistemos lygmenyse yra vieni iš svarbiausių veiksnių, siekiant užtikrinti veiksmingą organizaciją. Be to, nuo to priklauso

---

<sup>1</sup>**Palidaskaitė J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 19, 2007, p. 33, prieiga per internetą, <[https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4\\_j.palidaskaite.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4_j.palidaskaite.pdf)>, (žiūrėta 2016 10 01).

ir socialinių ir ekonominių reformų sėkmė, siekiant užtikrinti stabilią viešosios sistemos vystymąsi ir funkcionavimą. Personalo motyvavimo sistema viešajame sektoriuje praktiškai nėra ištirta Lietuvos mokslininkų. Personalo motyvavimo sistema taikomos privačiame sektoriuje, bet ji netinkama viešajam sektoriui. Specialus darbinių santykių reglamentavimas, neapibrėžtas darbo rezultato vertinimas, nėra tiesioginio ryšio tarp faktinio poveikio darbuotojų užimtumui ir jų gauto darbo užmokesčio sumos. Tai ir apibrėžia viešojo sektoriaus personalo motyvavimo sistemos problematiką. Viešojo administravimo valstybės tarnautojai motyvuojami karjera, taip nurodoma Valstybės tarnybos įstatyme, kad turi teisę į karjerą, kuri valstybės tarnyboje gali būti tiek vertikali - įvertinus valstybės tarnautoją labai gerai greta kitų pasiūlymų (padėka, vardinė dovana, vienkartinė pinigine išmoka, kvalifikacinės klasės suteikimas) valstybės tarnautojui gali būti pasiūlytos ir aukštesnės pareigos toje pačioje įstaigoje; horizontali karjera realizuojama tarnybinio kaitumo būdu, kuomet valstybės tarnautojas gali būti perkeltas į tos pačios ar žemesnės kategorijos pareigas toje pačioje ar kitoje įstaigoje<sup>2</sup>.

Lietuvoje tik personalo motyvavimo sistema viešajame sektoriuje įskaitant kvalifikacijos tobulinimo sistemą nėra plačiai ištirta tema. Todėl šiame magistro baigiamajame darbe reikia sukurti naujus efektyvius personalo motyvavimo sistemos metodus ir formas, norint motyvuoti viešojo sektoriaus darbuotojus. Tyrime siekiama atlikti platų ir sistemingą tyrimą apie Rokiškio rajono savivaldybės personalo motyvavimo sistemą. Siekiant maksimaliai padidinti bendrą našumą organizacijoje labai svarbu ištirti, kas motyvuoja personalą ir kaip padidinti jo pasitenkinimą darbu. Tačiau tai didelis iššūkis, norint sužinoti kas motyvuoja personalą, ypač todėl, kad kiekvieną darbuotoją motyvuoja skirtingos priemonės. Tyrimas buvo sutelktas į personalo pasitenkinimą darbdaviu ir organizacija, o ne kaip padidinti viešojo administravimo valstybės tarnautojų motyvavimą ir plėtoti atlygio sistemas viešajame sektoriuje

**Temos ištirtumas.** Personalo motyvavimo sistemos analizei viešajame sektoriuje analizuoti ir tirti skiriama nepakankamai dėmesio, tai nėra plačiai ištirta tema tiek lietuvių (Marčinskas, Diska, 2009; Grigoravičienė, 2006; Palidaukaitė, 2007, 2008; Diržytė, 2010; Vanagas, Rakšnys, 2014 ir kt.) ir tiek užsienio autorių (Buelens et al., 2007; Gailmard, 2010; Re'em, 2010 ir kt.). Dažniausiai yra nagrinėjama personalo motyvacija, darbuotojų motyvacija, taip pat motyvacijos teorijos, bei pati personalo motyvavimo sistema privačiame sektoriuje, o ne viešajame sektoriuje. Darbe panaudoti naujausi moksliniai užsienio šalių ir Lietuvos mokslininkų straipsniai, monografijos, knygos ir kiti moksliniai šaltiniai. Motyvacijos ir motyvavimo sampratas, bei motyvacijos teorijas, personalo motyvacijos sistemą analizavo užsienio ir lietuvių autoriai: Weiner (2005, 2006); Maslow (2006, 2012); Deeproze (2007); Skemp-Arlt, Toupence (2007); Vijeikis (2007); Palidaukaitė (2007);

---

<sup>2</sup>Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316, Vilnius, prieiga per internetą, <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D3ED3792F52B>>, (žiūrėta 2016 10 01).



Levesque (2008); Imberman (2008); Carrigan (2009); Клочков (2010); Kamalian, Yaghoubi, Moloudi (2010); Korsakienė, Lobanova Stankevičienė (2011); Carleton (2011); Dow (2012); Šavareikienė (2012); Dessler (2012); Aydin (2012); Ovidiu-Iliuta Dobre (2013); Moran (2013); Todericiu et al. (2013); D'Souza, Gurin (2016) ir kiti personalo valdymo teoretikai ir praktikai.

**Tyrimo objektas.** Personalo motyvavimo sistemos analizė viešajame sektoriuje.

**Tyrimo problema.** Šiandien dažnai kalbama apie tai, kaip darbuotojams uždirbti daugiau, kaip sumažinti viešojo sektoriaus tarnautojų skaičių, nes jų per daug ir jie dirba nenašiai, o organizacijos vadovai svarsto kokiais būdais pagerinti darbo našumą, kaip surasti darbuotojus, kurie dirbtų geriau ir daugiau su minimaliomis investicijomis. Vienas iš svarbiausių personalo valdymo uždavinių - tai darbuotojų materialinė ir nematerialinė motyvavimo sistema. Tinkamai motyvuojant darbuotojus, padidinamas jų efektyvumas, ir tai reiškia, kad naudojantis personalo motyvavimo sistema yra įmanoma paveikti darbo rezultatus. Viešajame sektoriuje paprastai didinamas darbo užmokestis, karjera, bet jis nėra labai veiksmingas. Kad materialinis motyvavimas duotų norimą rezultatą, būtina, kad atlyginimas būtų ženkliai padidintas. Akivaizdu, kad dauguma mūsų šalies viešojo sektoriaus pagrindinė motyvavimo priemonė yra atlyginimas, tačiau egzistuoja ir kitoks personalo motyvavimas – nematerialus, socialinis, psichologinis, kurie vis dar taikomi tik kaip papildomos priemonės. Finansinis apdovanojimas gali būti veiksminga priemonė parodant dėkingumą, tačiau jis netampa ilgalaikiu motyvatoriumi, o vidiniai motyvatoriai, kaip antai tobulėjimas, teisių išplėtimas ir galimybių, organizacinio tapatumo ir prasmės, pripažinimas yra įgyvendinami tik tuomet kai siekiama patobulinti personalo motyvavimo sistemą.

*Tyrimo probleminiai klausimai:* kokia motyvavimo sąvokų interpretacija; kokios taikomos pagrindinės motyvacijos teorijos; kokios yra personalo motyvavimo priemonės ir būdai; kuo ypatinga personalo motyvavimo sistema viešajame sektoriuje; kokios personalo motyvavimo sistemos problemos ir sprendimo būdai nagrinėjamoje institucijoje.

**Tyrimo hipotezė.** Keliama prielaida, kad personalo motyvavimo sistemoje Rokiškio rajono savivaldybėje yra labiau taikomos nematerialinės motyvavimo priemonės: karjera; papildomos garantijos; pagyrimai, įdomus darbas; papildomai apmokamos atostogos; draudimas nuo nelaimingų atsitikimų negu materialinės: darbo užmokestis; priedai; premijos; dovanų čekiai.

**Tyrimo tikslas.** Išanalizuoti personalo motyvavimo sistemą teoriniu aspektu ir ištirti motyvavimo sistemą Rokiškio rajono savivaldybėje, atliekant apklausą.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti personalo motyvavimo sistemą teoriniu aspektu;
2. Pateikti personalo motyvavimo sistemos tyrimo metodologiją;
3. Atlikti personalo motyvavimo sistemos tyrimą Rokiškio rajono savivaldybėje.

**Tyrimo metodai.** Mokslinės literatūros šaltinių ir publikacijų analizė; sisteminė analizė; apibendrinimas; lyginamoji analizė; statistinės analizė; anketinė apklausa. Surinktiems duomenims suvesti naudojama Microsoft Excel 7.0. Skaičiavimai atlikti SPSS 17.0 programa.

**Tyrimo praktinė reikšmė.** Tyrime siekiama nustatyti personalo motyvavimo sistemos viešajame sektoriuje pasikartojančias problemas motyvuojant personalą ir kaip galima būtų pagerinti esamas strategijas, taip pat rasti kryptį tolesniems tyrimams kiekvienai viešojo sektoriaus organizacijai ir atitinkamai kiekvienam valstybės tarnautojui. Siūlomos rekomendacijos žymiai pagerintų darbą ir darbuotojų efektyvumą. Tyrimo rezultatai gali būti naudingi studijuojantiems viešąjį administravimą, psichologiją, personalo vadyba ir kt.

**Darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro: tituliniai lapai, turinys, lentelių sąrašas, paveikslų sąrašas, priedų sąrašas, įvadas ir trys pagrindinės dėstomosios dalys. *Pirmoje teorinėje dalyje* išnagrinėta personalo motyvavimo sistema teoriniu aspektu analizuojant motyvavimo sąvokos apibūdinimą, pagrindinių motyvacijos teorijų analizę, efektyviausius motyvavimo metodus ir būdus, personalo motyvavimo sistemos ypatumai viešajame sektoriuje; *antroje metodinėje dalyje* yra pateikta personalo motyvavimo sistemos tyrimo metodologija aptariant tyrimo organizavimą ir metodiką, tyrimo imtį, tyrimo instrumentą, duomenų analizės metodus; *trečioje analitinėje dalyje* ištirta personalo motyvavimo sistemos tyrimo analizė Rokiškio rajono savivaldybėje analizuojant trumpą Rokiškio rajono savivaldybės administracijos organizacinės struktūros charakteristiką, tyrimo rezultatus, tyrimo rezultatų apibendrinimą. Darbo gale pateikiamos išvados, pasiūlymai, bibliografinių šaltinių sąrašas, anotacija, anotacija anglų kalba, santrauka, santrauka anglų kalba, priedai.

# 1. PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Motyvacijos ir motyvavimo sampratos apibūdinimas

Daugybėje mokslinės literatūros šaltinių autoriai išskiria keletą sąvokų „motyvas“ ir „motyvacija“, „poreikis“, „motyvavimas“, bet jas skirtingai apibrėžia. Palidauskaitės nuomone, tai yra pagrindinės sąvokos, vartojamos analizuojant personalo motyvavimą ir darbuotojų motyvaciją<sup>3</sup>.

Motyvas (lotynų k. *motivus* – judantis) - tai apibendrintas vaizdas (vizija) materialinių ar idealių objektų vertė asmeniui, kuri lemia jo veiklos kryptis, kurio pasiekimas veikia jo veiklos prasmę<sup>4</sup>. Psichologijoje motyvas - tai, kas suaktyvina, palaiko ir nukreipia individų elgesį<sup>5</sup>. Dar motyvas yra apibrėžiamas kaip veikimo skatinamoji priežastis<sup>6</sup>. Paprastai motyvas yra pateiktas klausimo forma atsižvelgiant į konkrečias patirtis, kurioms būdingos teigiamos emocijos - ko nors siekiant, arba neigiamos, kurias sukelia šių nuostatų neužbaigtumas<sup>7</sup>. Anot kai kurių autorių, motyvas yra nustatomas kaip verbalizacijos programa ar tikslas, kuris padeda asmeniui inicijuoti tam tikros rūšies veiklą<sup>8</sup>. Tokie veiklos motyvai atsiranda tik tuomet kai individas siekia patenkinti aukščiausio lygio poreikius<sup>9</sup>. Taip pat kai kurių autorių nuomone, motyvas yra būdas sėkmingai pabaigti veiklą, o ši veikla arba žmogaus veiksmai nukreipti į asmens poreikių patenkinimą<sup>10</sup>. Paprasčiausias apibrėžimas atsižvelgiant į teorijas: motyvas - tai suobjektintas poreikis<sup>11</sup>. Motyvas yra dažnai painiojamas su poreikiu ir tikslu, tačiau poreikis – yra nesąmoningas noras pašalinti diskomfortą, o tikslas – rezultatas sąmoningo tikslo nustatymo, atsižvelgiant į atrankos objektą, kuris tenkina motyvo reikalavimus. Pavyzdžiui: geismas - yra poreikis, noras numalšinti savo troškulį - tai tikslas, ir vandens butelis, kurį asmuo siekia paimti. motyvas<sup>12</sup>. Šavareikienė susistemino motyvų definicijas, jas išskirdama motyvo formas: poreikis; tikslas; paskata; ketinimas; nuolatinė savybė;

<sup>3</sup>Palidauskaitė J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje, *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 19, 2007, p. 34, prieiga per internetą, <[https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4\\_j.palidauskaite.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4_j.palidauskaite.pdf)>, (žiūrėta 2016 10 01).

<sup>4</sup>Moran B. B. *Library and Information Center Management*. Santa Barbara, CA: Libraries Unlimited, 2013, p. 8.

<sup>5</sup>Dow T. *Employee Motivation: It's Not About the Money*, Kindle Editon, Write Consultants, Inc., 2012, p. 5.

<sup>6</sup>Šavareikienė D. Motyvo interpretacija motyvacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2012, 1 (25), p. 47, prieiga per internetą, <[http://www.su.lt/bylos/mokslo\\_leidiniai/ekonomika/2012\\_1\\_25/savareikiene\\_2.pdf](http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2012_1_25/savareikiene_2.pdf)>, (žiūrėta 2016 11 20).

<sup>7</sup>Moran B. B. *Library and Information Center Management*. Santa Barbara, CA: Libraries Unlimited, 2013, p. 8.

<sup>8</sup>Todericiu R., Serban A., Dumitrascu O. Particularities of Knowledge Worker's Motivation Strategies in Romanian Organizations, *Procedia Economics and Finance*, 2013, 6, p. 407.

<sup>9</sup>Carleton K. How to Motivate and Retain Knowledge Workers in Organizations: a Review of the Literature, *International Journal of Management*, 2011, vol. 28, no. 2, p. 461.

<sup>10</sup>Kamalian A. R., Yaghoubi N. M., Moloudi J. *Survey of Relationship between Organizational Justice and Empowerment (A Case Study)*, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 2010, 24, p. 167.

<sup>11</sup>Imberman W. Can You Motivate Your Workers? *Official Board Markets*, 2008, 84(1), p. 6.

<sup>12</sup>Ovidiu-Iliuta Dobre. Employee motivation and organizational performance, Review of Applied Socio- Economic Research, 2013, Volume 5, p. 54, prieiga per internetą, <[ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rse/wpaper/R5\\_5\\_DobreOvidiuIliuta\\_p53\\_60.pdf](ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rse/wpaper/R5_5_DobreOvidiuIliuta_p53_60.pdf)>, (žiūrėta 2016 11 20).

būseną; formuluotė; pasitenkinimas. Iš motyvo definicijos yra kildinama motyvacija, kuri yra svarbi organizacijos plėtrai ir išlikimui<sup>13</sup>.

Šavareikienė rekomenduoja atskirti motyvacijos sąvoką nuo motyvavimo sąvokos. Ši sąvoka naudojama kaip vadovavimo funkcijos sudėtinė dalis, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui, siekiant organizacijos tikslų<sup>14</sup>. Būtent poveikis arba įtaka yra motyvavimo proceso ir visų motyvacijos teorijų dėmesio centre<sup>15</sup>.

Motyvacijos atsiradimo priežastis - atitinkami asmens poreikiai<sup>16</sup>. Motyvacijos sąvoka bendrąja prasme reiškia asmens psichologinę būseną, kuri skatina kažko imtis siekiant savo tikslų<sup>17</sup>. Šiandien šis terminas suprantamas įvairių mokslininkų savaip. Pavyzdžiui, motyvacija - kombinuotas sistemos procesas atsakingas už motyvaciją ir aktyvumą. Hekhausen mano, kad motyvacija yra viskas, ką galima paaiškinti veiksmo atlikimu, kuris nukreiptas į tikslą. Jis apibrėžia motyvą kaip tikslą, kuris yra santykis tarp aplinkos ir individo<sup>18</sup>. Mokslininkai skiria šiuos motyvacijos tipus: išorinė motyvacija grindžiama išorinėmis aplinkybėmis į subjektą; vidinė motyvacija siejama ne su išorinėmis aplinkybėmis, o su pačiu veiklos turiniu; motyvacija, kuri remiasi teigiamomis paskatomis, vadinama teigiama, o neigiamomis paskatomis yra vadinama neigiama. Pavyzdys: „jei aš sutvarkysiu stalą, aš gausiu saldainį“, yra teigiama motyvacija, o „jei aš nesutvarkysiu stalo, tada būsiu nubaustas“ yra neigiama motyvacija. Dar yra stabili (darni) ir nestabili motyvacija. Stabilia laikoma motyvacija, kuri remiasi žmogaus poreikiais, kadangi ji nereikalauja papildomos motyvacijos. Skirstoma į du pagrindinius motyvacijos tipus: „Nuo“ ir „iki“ arba „bizūno ir pyragėlio metodas“<sup>19</sup>. Taip pat išsiskiria: individualią motyvaciją, nukreiptą į palaikymą homeostazės (alkio, troškulio, skausmo vengimo, siekimas optimalios temperatūros, ir t.t.); grupinę (rūpinimasis palikuonimis, ieškojimas vietos grupinėje hierarchijoje, organizacinės struktūros priežiūra ir palaikymas ir t.t.); kognityvinę (elgesio tyrimas, žaidimai ir t.t.). Kuo aukštesnio lygio motyvacija, tuo ji sukelia nepageidaujamus emocines reakcijas (stresą, nerimą ir pan.), kuris veda į veiklos pablogėjimą<sup>20</sup>.

Žmogaus elgesio pasirinkimui gana stiprią įtaką turi tam tikra motyvacinė jėga, kuri paprastai vadinama motyvu. Šios motyvacinės jėgos formavimosi procesas ar tiesiog motyvas vadinamas

<sup>13</sup> Šavareikienė D. Motyvo interpretacija motyvacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2012, 1 (25), p. 47, prieiga per internetą, <[http://www.su.lt/bylos/mokslo\\_leidiniai/ekonomika/2012\\_1\\_25/savareikiene\\_2.pdf](http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2012_1_25/savareikiene_2.pdf)>, (žiūrėta 2016 11 20).

<sup>14</sup> Ten pat, p. 47.

<sup>15</sup> Lauby S. J. *Motivating Employees*, American Society for Training and Development, 2005, p. 3.

<sup>16</sup> Skemp-Arlt K. M., Toupence R. *The administrator's role in employee motivation*. Coach & Athletic Director, 2007, p. 30.

<sup>17</sup> Moran B. B. *Library and Information Center Management*. Santa Barbara, CA: Libraries Unlimited, 2013, p. 8.

<sup>18</sup> Хекхаузен X. *Мотив и мотивация: восемь основных проблем*, Флогистон / библиотека по психологии, 2002, prieiga per internetą, <[http://flogiston.ru/library/hechauen\\_2](http://flogiston.ru/library/hechauen_2)>, (žiūrėta 2016 11 20).

<sup>19</sup> Levesque P. *Motivation: powerful motivators that will turbo-charge your workforce*. Madison, WI: CWL Publishing Enterprises, 2008, p. 142.

<sup>20</sup> Deeprope, D. *How to recognize and reward employees*. New York: American Management Association, 2007, p. 90.

motyvavimu<sup>21</sup>. Taigi motyvavimas yra jėga, vidinė ar išorinė, kurią sukuria entuziazmas ir atkaklumas siekti tam tikrą veiksmų eigos. Tačiau gana daug mokslininkų apibrėžia motyvavimą, kaip kažką, kad tikrai skatina žmones vykdyti vieną ar kitą aktyvią veiklą, bei būti motyvuotais darbuotojais<sup>22</sup>. Darbuotojų motyvavimas, t.y. metodas motyvuojant darbuotojus. Jis buvo plačiai apibrėžtas kaip psichologinių jėgų, lemiančių asmens elgesio kryptį, organizacijos, asmens pastangų lygį ir asmens atkaklumo lygį. Be to, motyvavimas gali būti suvokiamas kaip noras eikvoti energiją, norint pasiekti tikslą ar atlygį. Personalo motyvavimas darbe buvo apibrėžtas kaip procesas, įtakojantis susijaudinimą, kryptį ir elgesį darbe<sup>23</sup>. Žinoma, kad motyvuoti darbuotojai gali žymiai pagerinti įmonės našumą ir efektyvumą. Teoretikai kurie tiria personalo motyvavimo sistemą, padarė išvadą, kad motyvavimas skirtas pasiekti rezultatą – puiki motyvavimo sistema. Motyvavimas leidžia darbuotojams padidinti savo pajamas ar gauti apdovanojimą, priklausomai nuo jų pačių įdėtų pastangų<sup>24</sup>.

Viena iš pagrindinių vadovo funkcijų yra motyvuoti darbuotojus didinti savo individualų ir organizacinį našumą ir veikimą. Tuo pačiu metu, jie tinkamai suprojektuoja veiklos vertinimo priemonės galinčias patenkinti darbuotojų poreikius. Labai motyvuotas darbuotojas taip pat gali būti lyderis organizacijoje. Kadangi yra daug būdų, kaip motyvuoti žmones, bet patys vadovai turi išmokti nukreipti savo požiūrį į konkretų individą<sup>25</sup>.

Organizacijos personalo vadybos politikoje yra skiriamas pagrindinis dėmesys personalo motyvavimui. Yra keletas tipų darbuotojų ir personalo motyvavimo: socialinis; materialinis; psichologinis; nematerialinis. Materialinis motyvavimas yra labiausiai universalus būdas motyvuoti darbuotojus, nes visi darbuotojai, nepriklausomai nuo jų padėties dėkingi už pinigines paskatas. Jei taip nėra, darbuotojai tiesiog gali nenorėti dirbti arba būti nemotyvuotais vykdyti jiems duotas užduotis<sup>26</sup>. Efektyviausia sistema darbuotojų motyvavimo, yra „motyvavimas rezultatu“. Darbo rezultatai nustatomi pagal KPI (pagrindiniai veiklos rodiklius) darbuotojų motyvavimo. KPI ir darbuotojų motyvavimas gali žymiai pagerinti efektyvumą ir produktyvumą organizacijoje. Peržvelgus daugumos teoretikų motyvavimo schemas, galima teigti, kad vienintelis motyvavimas rezultatu yra puiki sistema, nes pagrindžia žmogaus pastangas siekiant didesnio atlyginimo<sup>27</sup>.

<sup>21</sup> **Imberman W.** Can You Motivate Your Workers?, *Official Board Markets*, 2008, 84(1), p. 7.

<sup>22</sup> **Daft R. L.** *The leadership experience*. Mason, OH: South-Western, 2005, p. 294.

<sup>23</sup> **Levesque P.** Motivation: powerful motivators that will turbo-charge your workforce. Madison, WI: CWL Publishing Enterprises, 2008, p. 140.

<sup>24</sup> **Ovidiu-Iliuta Dobre.** Employee motivation and organizational performance, *Review of Applied Socio- Economic Research*, 2013, Volume 5, p. 53, prieiga per internetą, <[ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rse/wpaper/R5\\_5\\_DobreOvidiuIliuta\\_p53\\_60.pdf](ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rse/wpaper/R5_5_DobreOvidiuIliuta_p53_60.pdf)>, (žiūrėta 2016 11 20).

<sup>25</sup> **Carrigan M. D.** Performance Appraisals As Motivational Tools For Increased Productivity, *Journal of Business & Economics Research*, August, 2009, Volume 7, Number 8, p. 49, prieiga per internetą, <<http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JBER/article/viewFile/2321/2369>>, (žiūrėta 2016 11 20).

<sup>26</sup> **Podmoroff D.** *365 Ways to Motivate and Reward Your Employees Every Day--with Little Or No Money*, Atlantic Publishing Company, 2005, p. 247.

<sup>27</sup> **Ключков А. К.** КPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов, Эксмо, 2010, с. 9.

Apibendrinant galima teigti, kad motyvas, poreikis, motyvacija, motyvavimas yra tarpusavyje susijusios sąvokos. Motyvavimas – tai priemonės arba motyvacinė jėga, kuri skatina žmogų siekti tikslo. Kai žmogus motyvuotas, vadinasi, kad asmuo stengiasi atlikti tam tikrą užduotį. Tuo tarpu motyvacija yra paskata, kuri skatina žmogų kažko imtis siekiant savo tikslų.

## 1.2. Pagrindinių motyvacijos teorijų apžvalga

Visi nori būti našesniais, bet be pakankamos motyvacijos tai pasiekti yra neįmanoma. Taigi, kas motyvuoja žmones? Kodėl kai kurie darbuotojai stengiasi pasiekti savo tikslus ir siekia tobulėti, o kiti tik pasirodo darbe ir skaičiuoja valandas?<sup>28</sup>. Mokslininkai studijuoja daugiau nei šimtmetį motyvavimą, bandydami išsiaiškinti, kas motyvuoja darbuotojų elgesį, kas ir kaip. Mokslinėje literatūroje motyvacijos teorijos skirstomos į dešimtis skirtingų teorijų ankstyvųjų (klasikinių) ir šiuolaikinių<sup>29</sup>.

Įvairios motyvacijos teorijos bandė suklasifikuoti poreikius pagal tam tikrus kriterijus, norėdamos paaiškinti kas ir kaip veikia elgesį<sup>30</sup>. Šios motyvacijos teorijos pagal pobūdį paprastai skirstomos į: turinio - poreikių – akcentuojama „kas motyvuoja?“ - tai poreikiai ir motyvai, kurie nusako žmogaus elgseną. Ankstyvosios turinio – poreikių teorijos: Taylor, 1911; Mayo, 1930; Maslow, 1943; Herzberg, 1950; McGregor, 1960, o šiuolaikinės turinio – poreikių teorijos: McClelland, 1961; Alderfer, 1969 ir kt. Proceso ir sustiprinimo teorijoje akcentuojama „kaip motyvuoja?“, joje daugiau dėmesio skiriama ne tam, kas žmones motyvuoja veiklai, o tam, kaip jie paskirsto savo pastangas, siekdami skirtingų tikslų, ir kaip pasirenka atitinkamus veiksmus ir elgesį<sup>31</sup>. Ankstyvosios proceso teorijos: Landsberger, 1950, o šiuolaikinės proceso teorijos: Adams, 1964; Vroom, 1965; Porter-Lawler, 1968; Locke, 1968; Weiner, 1985 ir kt. Ankstyvųjų ir šiuolaikinių turinio – poreikių ir proceso motyvacijos teorijų atliktas palyginimas motyvuojančių veiksmų parodytas 1.1 lentelėje.

<sup>28</sup> **Imberman W.** Can You Motivate Your Workers? *Official Board Markets*, 84(1), 2008, p. 5.

<sup>29</sup> **Levesque P.** Motivation: powerful motivators that will turbo-charge your workforce. Madison, WI: CWL Publishing Enterprises, 2008, p. 101.

<sup>30</sup> **Palidauskaitė J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 19, 2007, p. 34, prieiga per internetą, <[https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4\\_j.palidauskaite.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4_j.palidauskaite.pdf)>, (žiūrėta 2016 11 20).

<sup>31</sup> **Korsakienė R., Lobanova L., Stankevičienė A.** *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros, mokomoji knyga*, Vilnius: Technika, 2011, p. 181.

1.1 lentelė. Ankstyvosios ir šiuolaikinės turinio – poreikių ir proceso motyvacijos teorijų palyginimas motyvuojančių veiksnių

<b>Ankstyvosios ir šiuolaikinės turinio – poreikių motyvacijos teorijos</b>	
<b>Autorius, metai, teorija</b>	<b>Motyvuojantys veiksniai</b>
Taylor (1911) Tradicinis modelis	Atlyginimas.
Mayo (1930) Žmonių santykių modelis	Socialiniai poreikiai, buvimas svarbiu.
Maslow (1943) Poreikių hierarchijos teorija	Fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos, savirealizacijos poreikiai.
Herzberg (1959) Dviejų veiksnių teorija	Higieniniai arba darbo aplinkos (atlygis, kompanijos politika, santykiai su kitais, darbo užimtumas, fizinės darbo sąlygos) ir motyvaciniai (tobulėjimas, pripažinimas, atsakomybė, lankstumas, karjera) veiksniai.
McGregor (1960) Teorija X ir teorija Y	Teorija X - žemesnio lygio ir teorija Y - aukštesnio lygio poreikiai.
McClelland (1961) Poreikių teorija	Valdžios, sėkmės ir priklausymo poreikiai.
Alderfer (1969) ERG teorija	Egzistenciniai, socialiniai, augimo ir saviraiškos poreikiai.
<b>Ankstyvosios ir šiuolaikinės proceso motyvacijos teorijos</b>	
Landsberger (1950) Hawthorne efektas	Dėmesys iš vadovų
Vroom (1964) Lūkesčių teorija	Lūkesčiai, instrumentalumas ir valentingumas.
Adams (1965) Teisingumo teorija	Teisingas indėlis į darbą bei už jį gauto atlygio santykis.
Locke (1968) Tikslų nustatymo teorija	Priimtini ir įgyvendinami tikslai.
Porter – Lawler (1968) Motyvacijos modelis	Patrauklumas ir teisingumas atlyginimo (išorinis ir vidinis)
Weiner (1985) Atribucijos teorija	Vidiniai (sugebėjimai ir pastangos) ir išoriniai (užduoties sunkumas ir sėkmė) atributai.

Sudaryta darbo autorės remiantis motyvacijos teorijomis.

Herzberg, Alderfer, Atkinson, McClelland modifikavo Maslow teoriją. Alderfer, pakoregavęs Maslow teoriją, sukūrė savo ERG teoriją<sup>32</sup>. Bet nėra vienos geriausios motyvavimo teorijos – jų yra daug. Tačiau galima išskirti vienuolika pagrindinių, kurios padidina darbuotojų motyvaciją ir našumą<sup>33</sup>. Teorijos yra naudojamos įvertinti personalo motyvaciją ir motyvavimą, o taip įvairių etapų kokybės vadybos sistemos įgyvendinimui. Jas naudodamos organizacijos motyvuoja darbuotojus per poreikius ar procesus. Motyvacijos teorijų taikymas įtakoja darbo našumą, darbuotojų nuotaikas, klientų pasitenkinimą ir tai tik keletas iš jų. Vadovo sėkmė priklauso nuo jų sugebėjimo nustatyti ir patenkinti savo darbuotojų poreikius. Svarbu, kad vadovai kurtų pasitikėjimu grindžiamus santykius, kurie palengvina atvirą bendravimą ir departamentų bendradarbiavimą tiek aukštesnio lygmens

<sup>32</sup>Palidauskaitė J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 19, 2007, p. 34, prieiga per internetą, <[https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4\\_j.palidauskaite.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4_j.palidauskaite.pdf)>, (žiūrėta 2016 11 20).

<sup>33</sup>Imberman W. Can You Motivate Your Workers? *Official Board Markets*, 84(1), 2008, p. 6.

darbuotojų, tiek ir žemesnio lygmens darbuotojų organizacinėje schemoje<sup>34</sup>. Motyvavimo vertinimas remiasi šių teorijų nuostatomis, todėl aktualu plačiau jas išnagrinėti.

### 1.2.1. Turinio – poreikių teorijos ir jų pritaikymo galimybės

1911 m. W. Taylor iškėlė idėją, kad darbuotojus labiausia motyvuoja darbo užmokestis. **Tai tradicinis modelis.** Darbuotojai tingi dirbti, nesimėgauja darbu ir juos reikia atidžiai prižiūrėti ir kontroliuoti. Todėl vadovai privalo nustatyti pasikartojančias užduotis. Darbuotojams tuomet turėtų būti suteikti tinkami mokymai ir įrankiai, jeigu jie gali dirbti kuo efektyviau vieną nustatytą užduotį ir mokamas atlyginimas pagal atliktas užduotis, kurias jie atliko per nustatytą laikotarpį<sup>35</sup>. Taip darbuotojai yra motyvuojami dirbti ir padidinti savo našumą. Taylor požiūris turi glaudžius ryšius su autokratinio valdymo stiliaus samprata (vadovai priima visus sprendimus ir tiesiog duoda nurodymus savo pavaldiniams) ir į MacGregor teoriją X tipo darbuotojus (darbuotojai yra vertinami kaip tingus ir norintys išvengti atsakomybės). Vadovai gali atliesti darbuotojus, kad taip padidintų kitų darbuotojų našumą. Tai padidino streikų skaičių ir kitokį darbuotojų nepasitenkinimą<sup>36</sup>.

1930 m. E. Mayo nuomone, kad darbuotojus galima motyvuoti ne pinigais, bet galėtų labiau motyvuoti, jeigu būtų tenkinamai socialiniai poreikiai darbe (ką Taylor ignoravo) ir galimybė jaustis svarbiais. **Tai žmonių santykių modelis.** Nuobodžios ir pasikartojančios užduotys kaip tik mažina motyvaciją. Vadovai privalo domėtis savo darbuotojais, jų nuomone. Darbuotojus geriausiai motyvuoja: bendravimas vadovų ir darbuotojų; didesnis vadybininkų dėmesys jiems ir jų gyvenimui; darbas grupėse arba komandose<sup>37</sup>. Praktiškai todėl įmonės turėtų iš naujo organizuoti gamybą paskatinti labiau naudotis dirbti komandoje ir įdiegti personalo departamentams skatinti didesnę vadybininkas dalyvavimą ieško po darbuotojų interesų. Ši teorija labiausiai siejasi su patriarchalinio stiliaus valdymu organizacijoje<sup>38</sup>.

Teorija kurią privaloma išskirti yra **A. Maslow poreikių hierarchijos teorija.** 1943 m. psichologas sukūrė poreikių hierarchiją, apie kurią parašė savo knygoje „Žmogaus motyvacijos teorija“. Klasikine laikoma Maslow poreikių hierarchijos teorija<sup>39</sup>. Maslow teigė, kad „žmogaus elgesį lemia paveldėtų poreikių grupė. Jei žmogus patenkina vieną savo poreikių grupę, atsiranda poreikis patenkinti kitą poreikių grupę (pvz.: jei nevalgei savaitę, tai negalvosi apie jokią

<sup>34</sup> **Dow T.** Employee Motivation: It's Not About the Money, Kindle Editon, Write Consultants, Inc., 2012, p. 13.

<sup>35</sup> **Taylor F. W.** *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper Bros, 1911, p. 5-29. Modern History Sourcebook: Frederick W. Taylor: The Principles of Scientific Management, prieiga per internetą, <<http://sourcebooks.fordham.edu/halsall/mod/1911taylor.html>>, (žiūrėta 2016 11 20).

<sup>36</sup> **Northouse P. G.** *Leadership Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2007, p. 71.

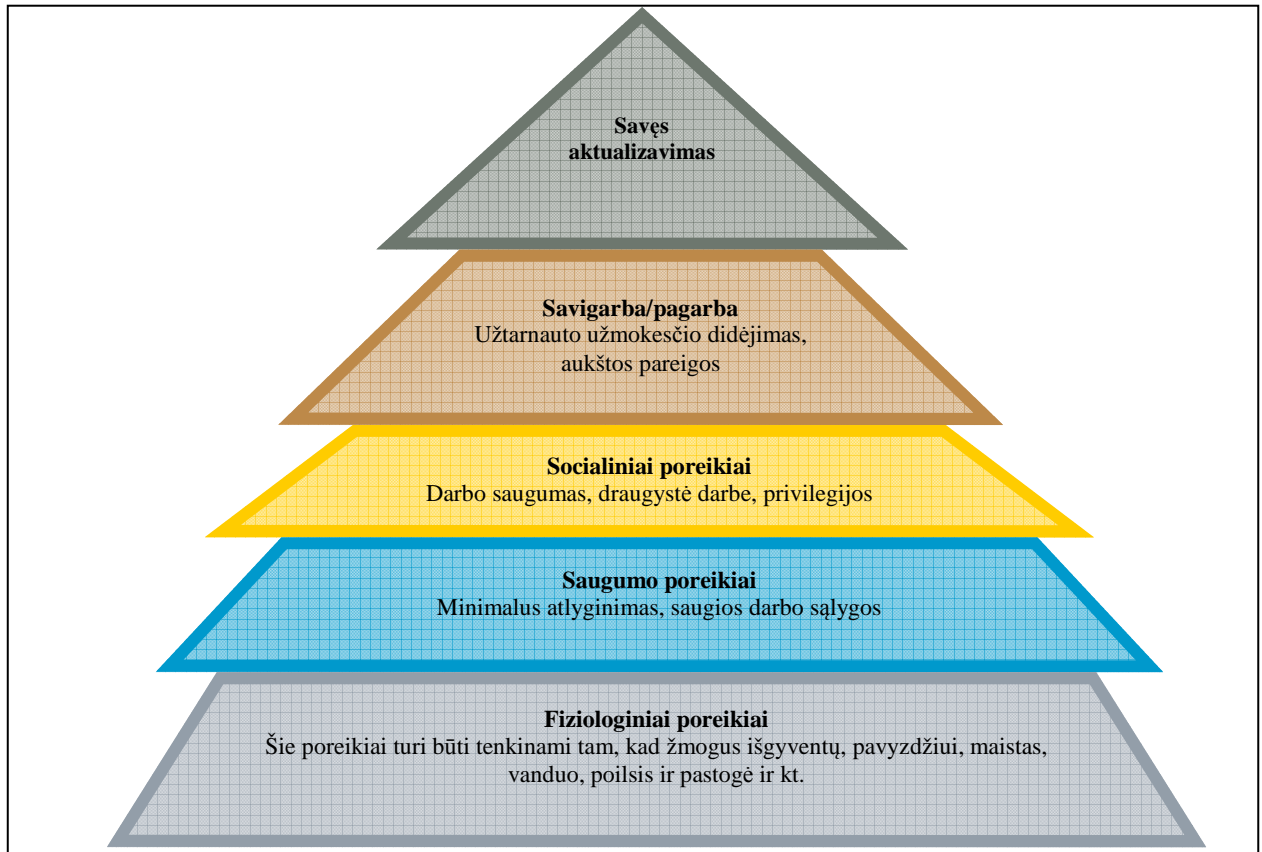
<sup>37</sup> **Trahair R., Zaleznik A.** Elton Mayo: The Humanist Temper, Transaction Publishers, 2005, p. 159.

<sup>38</sup> **Levitt S. D., List, J. A.** Was there really a Hawthorne effect at the Hawthorne plant? An analysis of the original illumination experiments, *American Economic Journal: Applied Economics*, 2011, 3, p. 225.

<sup>39</sup> **D'Souza, J., Gurin, M.** The universal significance of Maslow's concept of self-actualization. *The Humanistic Psychologist*, 2016, 44 (2), p. 210.



saviaktualizacija, tik apie alkį)<sup>40</sup>. Šios teorijos šalininkų nuomone, kad psichologijos objektas yra elgesys, o ne asmens sąmonė. Elgesio pagrindas yra žmogaus poreikiai, kurie gali būti suskirstyti į 5 grupes. Šios teorijos esmė yra ta, kad individų patys pagrindiniai poreikiai turi būti tenkinami, kol jie tampa motyvuoti ir pasiekia aukštesnio lygio poreikius. Žmogaus poreikių hierarchija sudaryta iš 2 lygmenis: žemesniojo (pirminiai) poreikiai – fiziologiniai, saugumo ir socialiniai; aukštesniojo (antriniai) poreikiai – pagarbos ir saviraiškos poreikiai<sup>41</sup> (žr. 1.1 pav.).



1.1 pav. Maslow poreikių hierarchija

Sudaryta darbo autorės pagal McLeod S. A. Maslow's Hierarchy of Needs, 2016, prieiga per internetą, <<http://www.simplypsychology.org/maslow.html>>, (žiūrėta 2016 11 20).

Patenkinus poreikius pagal hierarchiją, darbuotojas bus geros sveikatos, saugus ir su prasmingais santykiais ir turintis pasitikėjimą savimi ir kitais, todėl bus motyvuotas. Ypač žemiausių lygių poreikiai turi būti patenkinti norint siekti aukštesnių poreikių<sup>42</sup>. Taip pat Maslow pastebi, kad paprastai laikui bėgant poreikiai kinta, todėl nereikia manyti, kad motyvacija, kuri buvo veiksminga

<sup>40</sup> Carrigan M. D. Performance Appraisals As Motivational Tools For Increased Productivity, *Journal of Business & Economics Research*, August, 2009, Volume 7, Number 8, p. 50, prieiga per internetą, <<http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JBER/article/viewFile/2321/2369>>, (žiūrėta 2016 11 20).

<sup>41</sup> Maslow A. H. *Motyvacija ir asmenybė*, Vilnius: Apostrofa, 2006, p. 19.

<sup>42</sup> Maslow A. H. *A Theory of Human Motivation*, Martino Fine Books, 2013, p. 5.

vieną kartą, bus efektyvi visą laiką<sup>43</sup>. Pasak Maslow, „aukštesnio lygio poreikiai (pagarbos ir saviraiškos) yra pagrindiniai stimulai, mobilizuojantys žmogų dirbti organizacijose, ir todėl organizacija, norinti geriau panaudoti jos narių potencialą, privalo sudaryti sąlygas tiems poreikiams skatinti“. Maslow ir jo pasekėjų požiūris padėjo suformuoti žmonių poreikių teoriją, leidusią geriau suprasti, kad žmonių motyvaciją lemia didelė poreikių įvairovė<sup>44</sup>.

Kaip ši poreikių piramidė naudojama organizacijoje? Daugelis vadovų abstrakčiai kovoja su savęs aktualizavimu ir taip sutelkia dėmesį į žemesnių poreikių patenkinimą, bet nereikėtų pamiršti ir aukštesnių poreikių vaidmens, kad personalas neišeitų (žr. 1 Priedą). Taip darbuotojams leidžiama suvokti savo darbą svarbą organizacijoje bei savo vaidmens vertę ir jaustis gerbiamais bei motyvuotais dirbti<sup>45</sup>. Šioje teorijoje, vadovas atidžiai stebi savo pavaldinius, laiku išsiaiškina, kokie aktyvūs poreikiai lemia kiekvieną iš jų ir priima sprendimus dėl jų įgyvendinimo, siekiant pagerinti darbuotojų našumą<sup>46</sup>. Vadovai siekdami gauti maksimalią naudą iš savo komandos, taip pat turėtų įsitikinti, kad jie remia darbuotojus ir kitais gyvenimo aspektais už darbo ribų. Galbūt galėtų pasiūlyti lanksčias darbo valandas, duoti darbuotojams laiko sutelkti dėmesį į savo šeimas, užtikrinti pakankamą atlygį ir padėti jiems jaustis finansiškai stabiliais<sup>47</sup>.

1950 m. psichologas F. Herzberg išnagrinėjo Maslow teoriją ir sukūrė savo **dviejų veiksmių motyvacijos teoriją**, kuri remiasi pasitenkinimu ir nepasitenkinimu<sup>48</sup>. Apklausęs 200 buhalterių ir inžinierių apie jų patiriamus teigiamus ir neigiamus jausmus darbe, Herzberg rado du veiksmius, kurie daro įtaką darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimui: motyvuojantys veiksnys - paprasčiau tariant, tai yra veiksniai, kurie lemia pasitenkinimą ir motyvuoja darbuotojus dirbti našiau. Pavyzdžiai, gali apimti mėgavimąsi savo darbu, kuomet jaučiamas pripažinimas, bei sėkmė, pažanga, saviraiška, atsakomybė; higienos (darbo aplinkos) veiksniai - šie veiksniai gali sukelti nepasitenkinimą ir motyvacijos stoką, jeigu jų nėra. Pavyzdžiai, tai apima atlyginimą, darbo sąlygas, kontrolę, administracijos elgesį, organizacijos politiką, naudą, saugumą, santykius su vadovais ir bendradarbiais, statusą, gamybinius santykius<sup>49</sup>.

Pasitenkinimas yra motyvatorius, susijęs su pasitenkinimu darbu, o nepasitenkinimas yra motyvatorius, susijęs su darbo aplinka ir priežiūra. Pasitenkinimas yra pasiekimas, atsakomybė, tobulėjimas ir pripažinimas. Pasitenkinimas yra esminis motyvatorius, kuris yra tiesiogiai susijęs su

<sup>43</sup> Skemp-Arlt K. M., Toupence R. The administrator's role in employee motivation, *Coach & Athletic Director*, 2007, 76(7), p. 29.

<sup>44</sup> Maslow A. H. *Motyvacija ir asmenybė*, Vilnius: Apostrofa, 2006, p. 32.

<sup>45</sup> D'Souza, J., Gurin, M. The universal significance of Maslow's concept of self-actualization. *The Humanistic Psychologist*, 2016, 44 (2), p. 212.

<sup>46</sup> McLeod S. A. *Maslow's Hierarchy of Needs*, 2016, prieiga per internetą, <<http://www.simplypsychology.org/maslow.html>>, (žiūrėta 2016 11 20).

<sup>47</sup> Maslow A. H. *A Theory of Human Motivation*, Martino Fine Books, 2013, p. 11.

<sup>48</sup> Carrigan M. D. Performance Appraisals As Motivational Tools For Increased Productivity, *Journal of Business & Economics Research*, August, 2009, Volume 7, Number 8, p. 49, prieiga per internetą, <<http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JBER/article/viewFile/2321/2369>>, (žiūrėta 2016 11 20).

<sup>49</sup> Deeprose, D. *How to recognize and reward employees*. New York: American Management Association, 2007, p. 94.

atlygiu už darbo pasiekimus ir našumą ir net pačiu darbo pobūdžiu. Nepasitenkinimas yra pašalinis motyvatorius grindžiamas darbo aplinka, o taip pat yra bendrovės politika ir administravimu, pavyzdžiui, priežiūra, bendradarbiais, darbo sąlygomis ir atlyginimu. Herzberg nuomone, numatant higienos (darbo aplinkos ir priežiūros) poreikius galima užkirsti kelią nepasitenkinimui, tačiau neprisidedant prie pasitenkinimo<sup>50</sup>. Herzberg taip pat manė, kad pasitenkinimas palaiko didžiausią potencialą didesnio darbo našumo. Darbo programos ir asmeninis gyvenimas yra pasitenkinimo forma, kuri pripažįsta darbuotojo gyvenimą ne darbo metu, o tai savo ruožtu, padeda motyvuoti darbuotoją<sup>51</sup>.

Pagal Herzberg išvadas, o motyvuojantys ir higieniniai (darbo aplinkos) veiksniai ne tik įtakoja personalo motyvaciją, jie taip pat pasirodo motyvuoja visiškai nepriklausomai vienas nuo kito. Nors motyvuojantys veiksniai padidina darbuotojų pasitenkinimą ir motyvaciją, šių veiksnių nebuvimas nebūtinai sukelia nepasitenkinimą. Be to, neatrodo, jog buvimas higieninių veiksnių padidina personalo pasitenkinimą ir motyvaciją, bet jų nebuvimas sukelia nepasitenkinimo padidėjimą<sup>52</sup>. 1.2 lentelėje parodyti dviejų veiksnių motyvacijos teorijos veiksniai.

1.2 lentelė. Dviejų veiksnių motyvacijos teorija: higienos ir motyvuojantys veiksniai

Higieniniai (nepasitenkinimo) veiksniai	Motyvuojantys (pasitenkinimo) veiksniai
Politikos organizavimas ir vadovavimas	Sėkmė, pasisekimas
Darbo sąlygos	Paaukštinimas
Darbo užmokestis, socialinis statusas	Pripažinimas ir patvirtinimas darbo rezultatų
Tarpasmeniniai santykiai su viršininku, kolegomis ir pavaldiniais	Didelė atsakomybė
Tiesioginė darbų kontrolė	Kūrybinio ir profesinio augimo galimybės

Sudaryta darbo autorės pagal **Carrigan M. D.** Performance Appraisals As Motivational Tools For Increased Productivity, *Journal of Business & Economics Research*, August, 2009, Volume 7, Number 8, p. 49-50, prieiga per internetą, <<http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JBER/article/viewFile/2321/2369>>, (žiūrėta 2016 11 20).

1.2 lentelėje parodyta, kad norint įkvėpti darbuotojus atlikti pavestą darbą gerai ir pajauti pasitenkinimą savo darbu, yra privaloma motyvuoti darbuotojus, tenkinant motyvuojančius veiksnius<sup>53</sup>.

<sup>50</sup> **Skemp-Arlt K. M., Toupence R.** The administrator's role in employee motivation, *Coach & Athletic Director*, 2007, 76(7), p. 28.

<sup>51</sup> **Carrigan M. D.** Performance Appraisals As Motivational Tools For Increased Productivity, *Journal of Business & Economics Research*, August, 2009, Volume 7, Number 8, p. 49, prieiga per internetą, <<http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JBER/article/viewFile/2321/2369>>, (žiūrėta 2016 11 20).

<sup>52</sup> **Deepröse, D.** *How to recognize and reward employees*. New York: American Management Association, 2007, p. 94.

<sup>53</sup> **Carrigan M. D.** Performance Appraisals As Motivational Tools For Increased Productivity, *Journal of Business & Economics Research*, August, 2009, Volume 7, Number 8, p. 49, prieiga per internetą, <<http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JBER/article/viewFile/2321/2369>>, (žiūrėta 2016 11 20).

Kaip gi šią teoriją galima pritaikyti darbo vietoje? Ši teorija reiškia, kad norint matyti darbuotojus laimingus ir labiausiai produktyvią darbo jėgą būtina gerinti abu veiksnius<sup>54</sup>. Norint padėti motyvuoti savo darbuotojus, reikia įsitikinkite, kad jie jaučiasi vertinami ir palaikomi, ar gauna grįžtamąjį ryšį, taip pat būtina žinoti, ar darbuotojai supranta, kad jie gali augti ir tobulėti savo organizacijoje. Taip pat siekiant išvengti darbo nepasitenkinimo, darbdaviai privalo įsitikinti, kaip jų darbuotojai jaučiasi, bei kaip traktuojamos jų teisės siūlant geresnes darbo sąlygas ir teisingą darbo užmokestį. Organizacijos vadovai turėtų atkreipti dėmesį į savo komandą ir palaikyti gerus santykius. Nepamirštant, kad visi darbuotojai yra skirtingi ir tai kas motyvuoja vieną asmenį, gali nemotyvuoti kitų<sup>55</sup>. Darbdavių įsipareigojimas darbuotojams pirmiausia turi pašalinti problemas, kurios sukelia nepasitenkinimą, todėl būtina darbuotojus motyvuoti, užtikrinant jų pagrindinius poreikius ir suteikiant pradinę naudą. Tad reikia sutelkti dėmesį į individą ir ko jis nori iš įmonės<sup>56</sup>.

**1960 m. D. McGregor sukurta X ir Y teorija.** Pagal šią teoriją, darbuotojai yra padalinti į du tipus X ir Y. X tipo darbuotojai nėra motyvuoti dirbti, jie nemėgsta dirbti ir stengiasi to išvengti visais įmanomais būdais. Šie darbuotojai gali būti motyvuojami tik pinigais ir saugumu. Y tipo darbuotojai, priešingai, domisi savo darbu ir jie norėtų dirbti. Jie žvelgia į darbą kūrybingai, imasi iniciatyvos ir jiems patinka dirbti<sup>57</sup>. Šie X ir Y tipai yra ne įgimtos žmogaus savybės. Darbuotojas gali pereiti nuo X prie Y tipo ir atvirkščiai. Motyvavimas, pagal šią teoriją, turėtų būti grindžiamas vertinant darbuotojų tipus ir taikyti atitinkamas motyvavimo priemones<sup>58</sup>. Pagal šį **Žmonių išteklių modelį**, pavaldiniais galima manipuliuoti, tuomet supaprastėja motyvacijos reikšmė, o visas dėmesys sutelktas į pinigus ir socialinius santykius<sup>59</sup>.

**1961 m. D. McClelland** tyrinėjo motyvavimą daugiau nei dvidešimt metų ir sukūrė poreikių teoriją, kurioje pabrėžia įsitikinimą, kad kai kurie poreikiai yra įgyjami, tame tarpe ir pasiekimai, galia, priėmimas į grupę. Jo tyrimai parodė, kad žmonių motyvaciją atspindi kultūros elementai, kurioje jie užaugo, kaip šeima / draugai, mokykla, bažnyčia ir žiniasklaida<sup>60</sup>. Pasiekimų poreikis yra būtinas pasiekti sėkmę ar aukštesnį sėkmės lygį, labiau nei kiti. Priėmimo į grupę poreikis reiškia

<sup>54</sup> **Dessler G.** Human Resource Management (13th Edition), Prentice Hall, 2012, p. 140.

<sup>55</sup> **Carrigan M. D.** Performance Appraisals As Motivational Tools For Increased Productivity, *Journal of Business & Economics Research*, August, 2009, Volume 7, Number 8, p. 49, prieiga per internetą, <<http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JBER/article/viewFile/2321/2369>>, (žiūrėta 2016 11 20).

<sup>56</sup> **Skemp-Arlt K. M., Toupence R.** The administrator's role in employee motivation, *Coach & Athletic Director*, 2007, 76(7), p. 29.

<sup>57</sup> **Aydin O. T.** *The Impact of Theory X, Theory Y and Theory Z on Research Performance: An Empirical Study from A Turkish University* (PDF). International Journal of Advances in Management and Economics, 2012, vol. 1, issue 5, p. 25.

<sup>58</sup> **Todericiu R., Serban A., Dumitrascu O.** Particularities of Knowledge Worker's Motivation Strategies in Romanian Organizations, *Procedia Economics and Finance*, 2013, 6, p. 407.

<sup>59</sup> **Žaptorius J.** Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, 2007, t. 18, p. 108. prieiga per internetą, <<http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf>>, (žiūrėta 2016 11 20).

<sup>60</sup> **Singh M. P., Sinha J.** Job Satisfaction in Organizational Executives, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 3, Issue 4, April 2013, p. 2, prieiga per internetą, <<http://www.ijsrp.org/research-paper-0413/ijsrp-p16101.pdf>>, (žiūrėta 2016 11 20).

norą plėtoti asmeninius ryšius, suburti žmones į skirtingas grupes organizacijoje<sup>61</sup>. Galiausiai, galios poreikis dažnai apibūdina žmogų, kuris siekia pakilti aukčiau karjeros laipteliais ir padaryti poveikį organizacijoje. Ši teorija nustato konkrečius poreikius, kurios motyvuoja darbuotojus. Jei vadovai nustato savo darbuotojų poreikius ir sėkmingai juos patenkina, jei darbuotojas sulaukia dėmesio ir pageidautino dėmesio ir elgesio darbo vietoje, tai jį motyvuoja būti našesniu<sup>62</sup>.

**1969 m. buvo sukurta C. Alderfer ERG teorija.** Ši teorija yra Maslow teorijos pratęsimas. Pagal šią teoriją, žmogaus poreikiai yra sujungti į tris kategorijas: E - egzistencijos poreikiai (angl. *existence*) (fiziologiniai poreikiai ir saugumo poreikiai); R – sąveikos poreikiai (angl. *relatedness*) (socialiniai poreikiai ir pripažinimo poreikiai); G - augimo poreikiai (angl. *growth*) (saviraiškos poreikiai). Skirtingai negu Maslow teorija, šie poreikiai gali kilti ne tik pačiam (nuo mažesnio į viršutinį lygį), bet praleidžiant vieną iš lygių. Taip yra dėl to, kad skirtingiems žmonėms svarbūs skirtingi poreikiai (asmuo gali būti alkanas, bet laimingas). Be to, taip įmanoma, regresuoja žmogaus pasitenkinimas. Pagal šią teoriją, darbuotojai motyvuojami atsižvelgiant į tai, kad darbuotojai stengiasi patenkinti iš karto kelis poreikius ir personalo motyvavimo sistema turėtų sumažinti regreso galimybę darbuotojų pasitenkinimo<sup>63</sup>.

Apibendrinant galima teigti, kad turinio teorija paaiškina, kodėl žmogaus poreikiai keičiasi su laiku. Turinio teorijos mokslininkai McClelland, Maslow ir kiti, bandė paaiškinti, kodėl žmogaus poreikiai keičiasi, bet ne, kaip jie keičiasi. Turinio teorijos paaiškina specifinius veiksnius, kurie motyvuoja elgesį. Nė viena iš šių teorijų nebuvo tinkamai įrodyta, kad yra veiksminga, bet jų konteksto pagrindai yra naudingi dirbant su fiziniiais asmenimis.

### 1.2.2. Proceso teorijos ir jų pritaikymo galimybės

1950 m. **Hawthorne efektas** pirmą kartą buvo aprašytas H. A. Landsberger, kuris pastebėjo tendenciją kad kai kurie žmonės dirba sunkiau ir geriau, kai jie buvo stebimi mokslininkų. Hawthorne efektas pavadintas po socialinių eksperimentų serijos (vykdyta 1924 – 1932 m.) dėl fizinių sąlygų įtakos produktyvumui gamykloje „Western Electric“s“, Hawthorne, Čikagoje<sup>64</sup>. Mokslininkai vykdydami eksperimentą nustatė, kad pasikeitus fizinėms sąlygoms: apšvietimui, eksploatavimo valandoms ir pertraukoms. Visais atvejais, darbuotojų produktyvumas išaugo, kai

<sup>61</sup> **Todericiu R., Serban A., Dumitrascu O.** Particularities of Knowledge Worker's Motivation Strategies in Romanian Organizations, *Procedia Economics and Finance*, 2013, 6, p. 407.

<sup>62</sup> **Carrigan M. D.** Performance Appraisals As Motivational Tools For Increased Productivity, *Journal of Business & Economics Research*, August, 2009, Volume 7, Number 8, p. 50, prieiga per internetą, <<http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JBER/article/viewFile/2321/2369>>, (žiūrėta 2016 11 20).

<sup>63</sup> **Bauer T., Erdogan B.** An Introduction to Organizational Behavior v. 1.0, Theories of Motivation, Chapter 5, 2012, prieiga per internetą, <<http://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.0/s09-theories-of-motivation.html>>, (žiūrėta 2016 11 20).

<sup>64</sup> **Greenes R. A.** Clinical Decision Support: The Road to Broad Adoption, 2014, Academic Press, p. 294.

buvo padarytas pakeitimas. Tyrėjai padarė išvadą, kad darbuotojai tapo motyvuoti dirbti sunkiau, nes tai buvo atsakas į jiems skiriamą dėmesį, o ne pačius faktinius fizinius pokyčius<sup>65</sup>.

Hawthorne efekto tyrimai rodo, kad darbuotojai dirba sunkiau, jei jie žino, kad bus pastebėti. Nors vadovams nėra rekomenduojama stebėti darbuotojus visą dieną, bet galima pabandyti teikti jiems reguliarius atsiliepimus apie jų darbą, leidžiant visai komandai suprasti, kad vadovas viską žino ką jie iki ir kaip jie daro. Dėmesio rodymas darbuotojams, kad jie vadovams rūpi ir jų darbo sąlygos, taip pat gali motyvuoti juos dirbti. Skatinti savo komandą rašyti atsiliepimus ir pasiūlymus dėl jų darbo vietos ir plėtros<sup>66</sup>.

1964 m. **J. S. Adams sukūrė teisingumo teoriją**. Ji yra pagrįsta teisingumo pozicija, kad darbuotojai tikisi teisingos pusiausvyros tarp jo pastangų įdedamų į darbą, darbo, daromo įbašo ir už pastangas – atlygio. Jeigu darbuotojai įsitikinę, kad pastangų buvo daugiau įdėta nei gavo atlyginimą, jie bus demotyvuoti dirbti<sup>67</sup>. Bet ši pusiausvyra suvokiama subjektyviai, kadangi darbuotojas dažnai lygina su kitais darbuotojais, ką jie gauna toje pačioje situacijoje. Pastangos yra: laiko sąnaudos, lojalumas, sunkus darbas, pasišventimas ir t.t.<sup>68</sup>. Atlygis arba apdovanojimas: uždirbta alga, nauda, reputacija, atsakomybė, įdomus darbas ir t.t. Pagal šią teoriją, personalo motyvacija bus didesnė, kuo didesnė personalo dalis manys, jos yra teisingos darbo sąlygos<sup>69</sup>.

Kita teorija yra lūkesčio teorija, kurią sukūrė 1965 m. V. Vroom, kuris motyvacijos teoriją paremia norimais lūkesčių rezultatais. **Vroom lūkesčių teorija** siūlo, kad žmonės turi pasirinkti, kaip elgtis, priklausomai nuo rezultatų jie tikisi ir atitinkamo elgesio į rezultatus. Kitaip tariant nuspręsti ką daryti remiantis tuo, kuo mes tikimės, kad būtų rezultatas. Darbe, tai gali būti, kad dirbama ilgiau, nes tikimasi didesnio darbo užmokesčio arba bent jo augimo<sup>70</sup>.

Tačiau galimybės teorija taip pat teigia, kad procesas, kurio metu darbuotojai sprendžia kaip elgtis, taip pat elgesį veikia ir tai kaip yra suvokiamas koks tas atlygis turėtų būti. Šiuo atveju darbuotojai gali būti labiau linkę dirbti sunkiau, jei jiems buvo pažadėtas darbo užmokesčio augimas (ir todėl suprato, kad rezultatas labai tikėtinas), nei jei jie kelia vieną tik prielaidą (ir suvokiamas rezultatus kaip įmanomas, tačiau mažai tikėtinas)<sup>71</sup>.

Lūkesčių teorija remiasi trimis elementais: galimybe arba jėga - tikėjimas, kad darbuotojo pastangos lems jų norimą tikslą. Tai grindžiama savo ankstesne patirtimi, pasitikėjimu savimi ir kaip sunkiai tikslas yra pasiekiamas; tarpininkavimas arba trukmė - tikėjimas, kad darbuotojas gaus

<sup>65</sup> **CTI Reviews. Educational Research , Fundamentals for the Consumer**, Cram101 Textbook Reviews, 2016, p. 39.

<sup>66</sup> **Greenes R. A.** Clinical Decision Support: The Road to Broad Adoption, 2014, Academic Press, p. 294.

<sup>67</sup> **Gill D., Stone R.** Fairness and desert in tournaments. *Games and Economic Behavior*, 2010, 69, p. 346.

<sup>68</sup> **Guerrero L. K., Andersen, P. A., Affi W.** Close Encounters: Communication in Relationships, 4th Edition. Los Angeles, CA: Sage Publications Inc., 2013, p. 397.

<sup>69</sup> **Palidaukaitė J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje, *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 19, 2007, p. 36 - 37, prieiga per internetą, <[https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4\\_j.palidauskaite.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4_j.palidauskaite.pdf)>, (žiūrėta 2016 10 01).

<sup>70</sup> **Skemp-Arlt K. M., Toupence R.** The administrator's role in employee motivation, *Coach & Athletic Director*, 2007, 76(7), p. 31.

<sup>71</sup> **Moran B. B.** *Library and Information Center Management*. Santa Barbara, CA: Libraries Unlimited, 2013, p. 41.

atlygį, jei atitiks veiklos lūkesčius bei asmens įsitikinimas, kad jis galės arba negalės pasiekti norimą rezultatą; valentingumas - vertė, kuri nukreipta į atlygį. Valentingumas yra potencialus atlygis, rezultatas, ar tinkama paskata. Apskritai, žmonėms geriau dirbs, kai jie manys, kad tai yra galimybė gauti didesnį atlygį. Vroom nuomone, žmonės yra motyvuoti dirbti kai turi tikslą, jeigu jie mano tikslas yra vertas, ir jei jie suvokia, kad jų pastangos prisidės prie šio tikslo įgyvendinimo. Jie mažiau motyvuoti, jei jie nenori atlygio arba jie netiki, kad jų pastangos pakels atlygį<sup>72</sup>.

Tad svarbiausia čia yra nustatyti grįžtamąjį ryšį pasiekiamų tikslų darbuotojams ir tinkamai atlyginti, tokiu atlygiu kokio jie iš tikrųjų nori. Apdovanojimo forma negali būti atlyginimų didinimas, premijos ar visos išlaidos mokamos už viršvalandžius (nors paprastai jie yra sveikintini). Pagyrimai, tobulėjimo galimybės ir „Mėnesio darbuotojo“ – visi galimi apdovanojimo stiliai tinkami motyvuoti darbuotojus<sup>73</sup>.

1968 m. **L. W. Porter** ir **E. E. Lawler** sukūrė motyvacijos modelį, tačiau pasinaudojo Vroom lūkesčių teorija kaip pamatu plėtoti savo motyvacijos modelį. Jis turi panašumų į Vroom teoriją ir Adams teisingumo teoriją. Porter ir Lawler padarė išvadą, kad asmens motyvacijai užduočiai atlikti turi įtakos atlygis, kurį darbuotojai tikisi gauti už pabaigtą darbą ar užduotis. Tačiau Porter ir Lawler pristatė papildomus aspektus lūkesčių teorijai<sup>74</sup>. Porter ir Lawler suskirstė atlyginimą į išorinį ir vidinį. Vidinis atlyginimas yra teigiami jausmai, individualios patirtys, pvz. užbaigus užduotis - pasitenkinimas, pasididžiavimas atlikus darbą, savigarba, asmeninio tobulėjimo jausmas, pasiekimai. Išorinis atlyginimas – premijos, darbo užmokesčio didinimas, pagyrimas, pripažinimas, paaukštinimas, uždarbis. Porter ir Lawler modelis rodo, kad atlyginimo patrauklumas ir teisingumas turi įtakos jo motyvacijai<sup>75</sup>.

Dar viena išskirta teorija yra 1968 m. sukurta **E. A. Locke**. Jis aprašo nustatymą daugiau konkrečių tikslų, kurie galėtų sukelti didesnį darbo našumą ir sukurtų daugiau sudėtingų tikslų, kad padidintų pastangas. Jis taip pat manė, kad svarbus darbuotojų dalyvavimas ir tikslo nustatymas, tuomet jie turės didesnę pasitenkinimą darbu. Daroma prielaida, kad darbuotojai, kurie dalyvauja tikslo nustatyme nustatys sau sėkmingesnius tikslus ir bus našesni<sup>76</sup>. Teorija yra logiška, nes darbuotojai ketina nustatyti sėkmingesnius tikslus, bet tikslai bus pasiekiami tik padidinus pastangas. Kartais

<sup>72</sup> **Skemp-Arlt K. M., Toupence R.** The administrator's role in employee motivation, *Coach & Athletic Director*, 2007, 76(7), p. 30.

<sup>73</sup> **Moran B. B.** *Library and Information Center Management*. Santa Barbara, CA: Libraries Unlimited, 2013, p. 41.

<sup>74</sup> **Palidauskaitė J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 19, 2007, p. 37, prieiga per internetą, <[https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4\\_j.palidauskaite.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4_j.palidauskaite.pdf)>, (žiūrėta 2016 10 01).

<sup>75</sup> **Theories of Motivation, 2013**, prieiga per internetą, <[https://www1.ethz.ch/scm/teaching/Courses/FS14/QM/Theories\\_of\\_Motivation.pdf](https://www1.ethz.ch/scm/teaching/Courses/FS14/QM/Theories_of_Motivation.pdf)>, (žiūrėta 2016 11 20).

<sup>76</sup> **Singh M. P., Sinha J.** Job Satisfaction in Organizational Executives, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 3, Issue 4, April 2013, p. 1, prieiga per internetą, <<http://www.ijsrp.org/research-paper-0413/ijsrp-p16101.pdf>>, (žiūrėta 2016 11 20).

organizacijos nustato tokius tikslus, kad jų darbuotojai retai kada galės juos patenkinti. Jei tikslai visada yra neįkandami, nėra motyvacijos pabandyti juos įvykdyti<sup>77</sup>.

**Trijų atribucijos (priskyrimo) dimensijų teorija** paaiškina, kaip darbuotojai suteikia prasmę savo pačių ir kitų žmonių elgesiui. Yra daug atribucijos (priskyrimo) teorijų. B. Weiner trijų atribucijos dimensijų teorija daro prielaidą, kad žmonės bando nustatyti, kodėl darbuotojai daro tai, ką jie daro<sup>78</sup>. Pasak Weiner, „priežastis darbuotojai priskiria elgesiui, kuris gali įtakoti tai, kaip darbuotojai elgiasi ateityje. Pavyzdžiui, studentas, kuris nesugeba išlaikyti egzamino gali priskirti savo nesugebėjimą daugeliui veiksnių ir tai tik priskyrimas kuris turės įtakos jų motyvacijai ateityje“<sup>79</sup>.

Weiner teorija, kad konkretūs rekvizitai (pvz. nepasisekimas) buvo mažiau svarbios, nei tos priskyrimo charakteristikos<sup>80</sup>. Weiner išskiria tris pagrindines atribucijos charakteristikas, kurios gali turėti įtakos motyvacijai ateityje:

Stabilumo veiksnys, kai pavyzdžiui, jei darbuotojas mano, kad jis nesugebėjo atlikti darbo, nes jis nebuvo pakankamai atsakingas ir protingas. Nestabilus koeficientas yra mažiau pastovus, pavyzdžiui, būdamas sergantis. Pasak Weiner, stabili atribucija yra reikalinga sėkmingiems pasiekimams, pavyzdžiui, egzamino išlaikymas, gali sukelti teigiamų lūkesčių, todėl didesnę motyvaciją, norint pasiekti sėkmę ateityje. Tačiau neigiama situacija, pavyzdžiui, jei egzamino neišlaikymas, stabili atribucija gali sumažinti lūkesčius ateityje<sup>81</sup>.

Kontrolės vieta – tai įvykis, kuris sukelia vidinius ar išorinius veiksnius. Pavyzdžiui, jei darbuotojas mano, kad tai jo paties kaltė, kai jam nepavyko įvykdyti darbo užduotį, nes jis iš prigimties nėra pakankamai protingas (vidaus priežastis), jis gali būti mažiau motyvuotas ateityje. Jei jis tikėjo, kad išorinis veiksnys buvo dėl to kaltas, pavyzdžiui, prastas mokymas, jis negali patirti motyvacijos sumažėjimo<sup>82</sup>. Jei asmuo mano, kad jis gali atlikti geriau, jis gali būti mažiau motyvuotas dar kartą bandyti, negu tas, kuris mano, kad jam nepavyko, dėl išorinių veiksnių, kurių jis negali kontroliuoti<sup>83</sup>.

Weiner trijų atribucijos dimensijų teorija turi įtakos grįžtamajam ryšiui su darbuotojais. Vadovai privalo įsitikinti, kad suteikia savo darbuotojams konkretų grįžtamąjį ryšį, leidžiant jiems

<sup>77</sup> Skemp-Arlt K. M., Toupence R. The administrator's role in employee motivation, *Coach & Athletic Director*, 2007, 76(7), p. 31.

<sup>78</sup> Weiner B. Motivation from an attributional perspective and the social psychology of perceived competence. In A. J. Elliot and C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of Competence and Motivation*, New York: Guilford, 2005, p. 73.

<sup>79</sup> Weiner B. *Social motivation, justice, and the moral emotions: an attributional approach*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006, p. 23.

<sup>80</sup> Anderman E., Anderman L. *Attribution Theory. Weiner's models of attribution*, 2009, prieiga per internetą, <<http://www.education.com/reference/article/attribution-theory/>>, (žiūrėta 2016 11 20).

<sup>81</sup> Weiner B. Motivation from an attributional perspective and the social psychology of perceived competence. In A. J. Elliot and C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of Competence and Motivation*, New York: Guilford, 2005, p. 74.

<sup>82</sup> Weiner B. *Social motivation, justice, and the moral emotions: an attributional approach*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006, p. 23.

<sup>83</sup> Weiner B. Motivation from an attributional perspective and the social psychology of perceived competence. In A. J. Elliot and C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of Competence and Motivation*, New York: Guilford, 2005, p. 75.



žinoti, kad vadovas žino, ką ir kaip darbuotojai gali tai pagerinti. Tai teoriškai, padeda užkirsti kelią jų priskiriamą nesugebėjimą ir įgimtų įgūdžių stoką, bei ir pamatys, kad sėkmė yra valdoma, jei jie dirba sunkiai ir daug arba naudoja skirtingas strategijas<sup>84</sup>. Vadovas taip pat galėtų pagirti savo darbuotojus už geresnius pasiekimus, net jei reikalingas rezultatas vis dar nebuvo pasiektas. Pavyzdžiui, galėdamas pagirti ką nors, naudodamas teisingą metodiką, nors rezultatai buvo ne tie, kurių norėjo. Tokiu būdu, vadovai skatina darbuotojus priskirti nesugebėjimą kontroliuoti faktorių, kurie ateityje vėl gali būti pagerinti<sup>85</sup>.

Apibendrinant galima teigti, kad proceso teorijos sprendžia daugiau klausimų, susijusių su tuo, kaip procesas veikia per tam tikrą laiką, pavyzdžiui, veiksnių, lemiančių pastangų laipsnį, pastangų tąsą, pakeitimą pastangų ir t. t. Visos aptartos teorijos turi bendrą bruožą, kuris yra tam tikras tikslas, juo siekiama atskleisti kiekvieno darbuotojo asmeninius poreikius, o vadovas jais remdamiesi kuria motyvavimo sistemą organizacijoje.

### 1.3. Efektyviausi motyvavimo metodai ir būdai

Personalas turi būti motyvuojamas už tarpinius pasiekimus, netgi nelaukiant visų darbų užbaigimo, kadangi dideli pasiekimai yra sunkiai ir palyginti retai pasiekiami. Todėl mokslininkai nurodo, jog negalima delsti ilgai, o būtina teigiamai motyvuoti. Svarbu leisti darbuotojui pasijusti įvertintu, kadangi tai patenkina jo savivertę. Taigi sėkmė pritraukia sėkmę. Tad mokslininkai suformulavo veiksmingą darbuotojų motyvavimo metodų ir būdų įgyvendinimo rinkinį<sup>86</sup>. Pasak Robbins, „norint, kad darbuotojų motyvavimo priemonės būtų efektyvios, jos privalo būti taikomos kartu ir taip sudaryti vientisą sistemą“<sup>87</sup>.

Latham nuomone, pastaraisiais metais personalo vadovai išmoko daug naujų motyvavimo būdų. Be abejo, yra ne tik klasikinis materialinis motyvavimas - pinigineis premijoms, dideliais atlyginimais arba jų padidinimu, bet ir nematerialiniais motyvavimo būdais - tai apima organizacines, moralines ir psichologines priemones<sup>88</sup>.

Mokslininkai Carpenter, Bauer, Erdogan suformulavo darbuotojų motyvavimo metodų rinkinį:

- Motyvavimo rezultatai yra pastebimi, kai pavaldiniai **jaučia savo indėlį į darbo**

<sup>84</sup> **Anderman E., Anderman L.** *Attribution Theory. Weiner's models of attribution*, 2009, prieiga per internetą, <<http://www.education.com/reference/article/attribution-theory/>>, (žiūrėta 2014 11 20).

<sup>85</sup> **Weiner B.** *Social motivation, justice, and the moral emotions: an attributional approach*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006, p. 25.

<sup>86</sup> **Корзенко, Н. И., Зобнина М. Е.** Эффективной методы мотивации истимулирования персонала. *Вестник Челябинского государственного университета*, 2012, № 3 (257), Управление. Вып. 7. С. 66.

<sup>87</sup> **Robbins S. P.** *Kaip vadovauti žmonėms*, Vilnius: Tyto Alba, 2007, p. 34.

<sup>88</sup> **Latham G. P.** *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice (Foundations for Organizational Science)*. SAGE Publications, Inc; 1 edition, 2006, p. 15.

**rezultatus, todėl mano, kad nusipelno pripažinimo statuso.** Aplinka ir kabineto dydis, dalyvavimas prestižiniuose kongresuose, atstovavimas organizacijai svarbiose derybose, kelionės užsienyje, paskyrimas į ypatingas ir atsakingas pareigas - visa tai pabrėžia darbuotojo statusą organizacijoje. Tačiau reikia subtiliai naudoti šį motyvavimo metodą, kadangi daliniai arba visiški darbuotojo statuso pasikeitimai, gali sukelti itin audringą reakciją, kuri gali baigtis netgi atleidimu iš darbo;

- **Netikėtas, nenusipėjamas ir nereguliarus motyvavimas** skatina darbuotojus geriau nei prognozuojamas darbo užmokestis;

- **Teigiamas motyvavimas, kai netgi darbo rezultatai yra neigiami.**

- Motyvavimas turi būti **teisingas ir neuždelstas** atsakas į darbuotojo veiksmus. Darbuotojas privalo suprasti, kad jo neeiliniai pasiekimai ne tik matomi, bet ir labai gerai atlyginami. Tarp darbų įvykdymo ir apdovanojimų neturėtų būti ilgas laiko tarpas, kadangi kuo ilgiau delsiama apdovanoti, tuo mažesnis motyvavimo poveikis. Visgi motyvavimas turėtų būti vadovų įgyvendintas, o ne likti tik įsipareigojimų ar pažadų forma<sup>89</sup>.

Personalo motyvavimas turi būti suskirstytas į etapus ir planuojamas tokiu būdu, kad kiekvienam iš darbuotojų būtų sumokėtas atlygis už jau atliktą darbą. Kaip taisyklė, pagrindiniai apdovanojimai, kuriuos retai kas gauna, sukelia pavydą ir nepasitenkinimą, įtampą, o smulkūs ir dažni - pasitenkinimą. Be rimtų priežasčių, nereikėtų išskirti ko nors iš darbuotojų, kadangi bus sunku išsaugoti darnų kolektyvą<sup>90</sup>.

Корзенко ir Зобнина išskiria tipines ar kitaip klasikines motyvavimo priemones, kurios yra: skatinimas, išplėtimas įgaliojimų, paaukštinimas pareigose, padidinimas valdžios, padidinimas užmokesčio t.y. ekonominis efektas, suteikimas geriausios vietos prie posėdžių stalo, vadovo žodinė padėka kolegų akivaizdoje, galimybė tiesiogiai bendrauti su vadovu, materialinė premija su nuoroda „už ką“, gyvybės ir sveikatos draudimas, apmokėjimas medicininių išlaidų, mokamos atostogos, užtikrinta darbo vieta ir jos saugumas, apmokėjimas kursų, gyvenamosios vietos suteikimas, studijų kompensavimas, asmeninio automobilio remonto ir kuro sąnaudų apmokėjimas, ir kt.<sup>91</sup>. Bet šios materialinės paskatos turėtų būti orientuotos į konkretų darbuotoją, o ne į kurią nors organizaciją<sup>92</sup>.

Kiekvienas vadovas pasirenka sau tinkamus materialius ar nematerialius motyvavimo metodus, kurie skirstomi į dvi rūšis: bausmės sistemą ir paskatinimo sistemą.

<sup>89</sup> **Carpenter, M., Bauer T., Erdogan B.** Management principles. *Motivating Employees, chapter 14*, 2012, prieiga per internetą, <<http://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.1/s18-motivating-employees.html>>, (žiūrėta 2016 11 20).

<sup>90</sup> **Власова, Е.** Система мотивации : как привлечь и удержать. (sud.) Власова, Е., Копачевская, Т. *Управление персоналом*, 2010. № 8, С. 22.

<sup>91</sup> **Корзенко, Н. И., Зобнина М. Е.** Эффективной методы мотивации истимулирования персонала. *Вестник Челябинского государственного университета*, 2012, № 3 (257), Управление. Вып. 7. С. 67.

<sup>92</sup> **Latham G. P.** *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice (Foundations for Organizational Science)*. SAGE Publications, Inc; 1 edition, 2006, p. 23.

Kai kurios organizacijos motyvuoja savo darbuotojus bausmėmis, o kitos daugiau taiko kitas motyvavimo priemones, bet anot mokslininkų, „reikėtų rasti aukso vidurį“. Bausmės lygis pirmiausia priklauso nuo poveikio tikslo. Pagrindinis bausmės tikslas – vengti arba neleisti atlikti veiksmų, kurie galėtų pakenkti organizacijai. Tai reiškia, kad bausmė nėra vertinama kaip „kerštas ar atpildas“ dėl netinkamų pavaldinių veiksmų, o kaip barjeras, kuriuo neleidžiama šių veiksmų pakartoti ateityje ir tai tampa pavyzdžiu kolektyvui. Tačiau praktika rodo, kad vadovai neturėtų remtis vien patirtimi apie darbuotojų piktnaudžiavimą ir juos beatodairiškai bausti<sup>93</sup>.

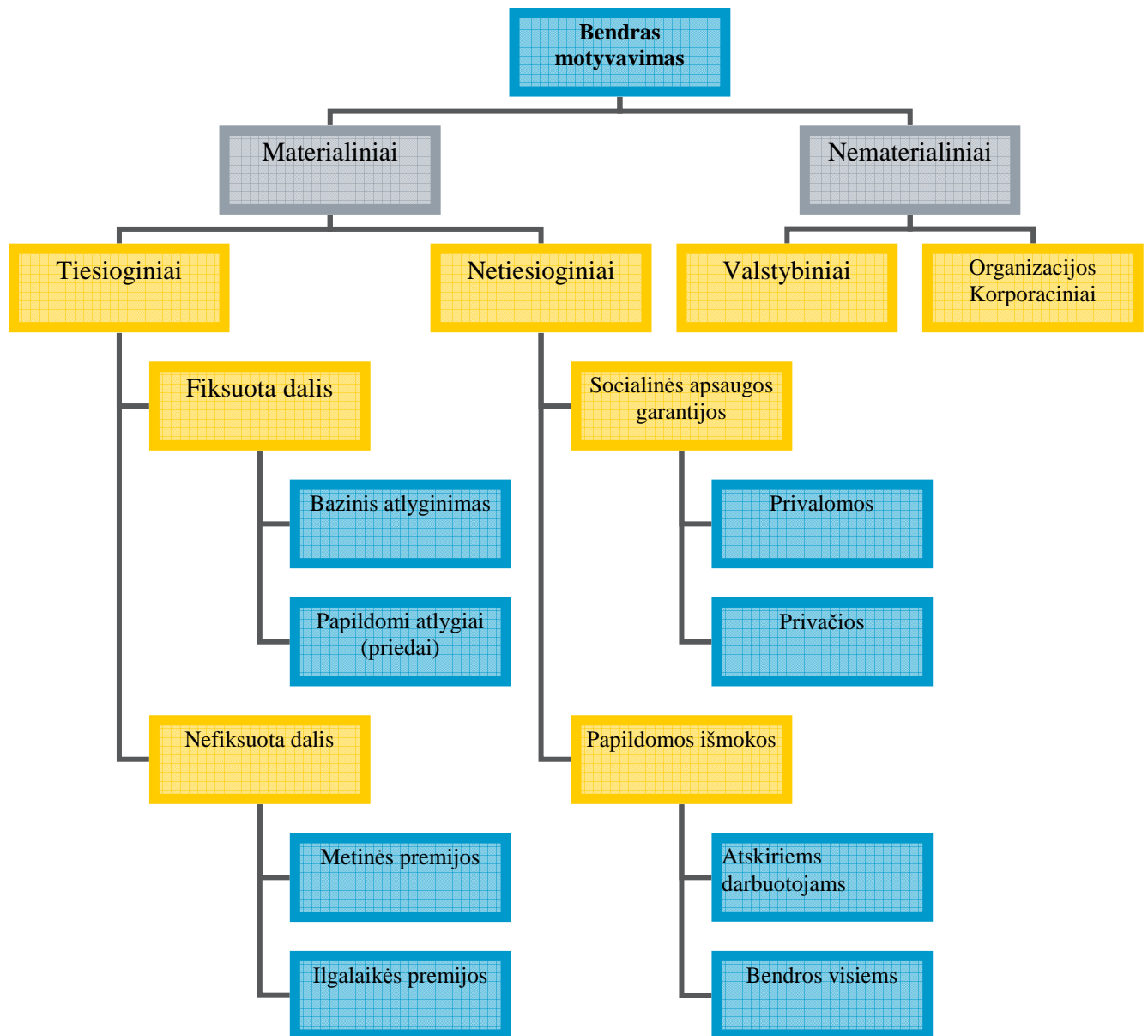
Власова analizuoja, kad bausmė gali būti veiksminga, jei ji orientuota į darbuotojus ir į visą personalą, kuris jiems gali daryti teigiamą psichologinę įtaką. Tuo pačiu metu, kai baudžia vienus darbuotojus už nepageidaujamus veiksmus, kitus tai tam tikru būdu motyvuoja, kadangi jie supranta, jog gerai dirba. Būtina darbuotojams paaiškinti už ką jie yra baudžiami. Bausmė būtinai turi atitikti baudžiamojo nusižengimą. Materialinė bausmė yra leistina tik tais atvejais, kai darbuotojo veiksmai organizacijai sukelia tiesioginę materialinę žalą, kuri gali būti išmatuojama ir apskaičiuojama. Daugeliu atvejų, vadovui, po darbuotojo nusižengimo, užtenka tik pasikalbėti su juo ir ši problema būna išspręsta. Jei bausmių naudojimo pagrindinis tikslas - išvengti nesėkmių organizacijoje, tai šis pasirinktas motyvavimo būdas leidžia pasiekti geresnius rezultatus ir plėtrą<sup>94</sup>.

Latham teigimu, „labiausiai paplitęs motyvavimo būdas - piniginės išmokos arba premijos už iškeltų tikslų pasiekimą ir tokie mokėjimai darbuotojui atliekami pagal kai kurias iš anksto nustatytas kriterijus: ekonominius, kokybės rodiklius, darbuotojo įvertinimą, kai jį įvertina kiti asmenys ir kt.“ Bet Latham pabrėžia, kad kiekviena organizacija nusistato skirtingo pobūdžio kriterijus ir pateikia bendrą paskatinimo atlygiu motyvavimo sistemą<sup>95</sup> (žr. 1.2 pav.).

<sup>93</sup> Пономарева, И. Управление мотивацией руководителей и специалистов организации. Пономарева, И., Левина, С. *Управление персоналом*, 2010. № 3, С. 58.

<sup>94</sup> Власова, Е. Система мотивации : как привлечь и удержать. (sud.) Власова, Е., Копачевская, Т. *Управление персоналом*, 2010. № 8, С. 19.

<sup>95</sup> Latham G. P. *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice (Foundations for Organizational Science)*. SAGE Publications, Inc; 1 edition, 2006, p. 24.



1.2 pav. Bendra paskatinimo atlygiu motyvavimo sistema

Sudaryta darbo autorės pagal **Latham G. P.** *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice (Foundations for Organizational Science)*. SAGE Publications, Inc; 1 edition, 2006, p. 24 - 29.

Власова aptaria ir kitą motyvavimo būdą – priedus prie darbo užmokesčio, jeigu darbuotojas domisi sveika gyvensena. Tai piniginių kompensacijų forma mokant darbuotojams už metimą rūkyti, bei darbuotojams, kurie nepraleido nei vienos darbo dienos per metus dėl ligos, nuolat sportuoja, atstovauja organizaciją varžybose ir kt.<sup>96</sup>. Anot Deeproze, personalas motyvuoja ir specialiu individualiu atlyginimu, kai mokamos specialios priemokos už įgūdžius, kurie tuo metu yra reikalingi organizacijai<sup>97</sup>.

<sup>96</sup> Власова, Е. Система мотивации : как привлечь и удержать. (sud.) Власова, Е., Копачевская, Т. *Управление персоналом*, 2010. № 8, С. 24.

<sup>97</sup> Deeproze, D. *How to recognize and reward employees*. New York: American Management Association, 2007, p. 59.

Chandler ir Richardson pateikia savo knygoje, jog svarbi ekonominė motyvavimo priemonė - socialinės politikos organizavimas: visų pirma, organizacija užtikrina darbuotojams socialinės apsaugos garantijas (socialinio draudimo, senatvės pensija, laikinojo nedarbingumo, invalidumo, nedarbo ir t.t.), kurios yra nustatytas valstybės; visų antra, darbuotojams ir jų šeimoms organizacijos pateikia papildomas socialines garantijas (materialios paskatos iš organizacijos socialinės plėtros fondo)<sup>98</sup>. Корзенко ir Зобнина apibrėžė, kad organizacijos socialinė politika yra sudėtinė personalo valdymo politikos dalis, kurios veikla susijusi su papildomomis lengvatomis, socialinėmis paslaugomis ir išmokomis darbuotojams<sup>99</sup>.

Deeprise nustatė, jog darbuotojų domėjimasis darbu ir organizacijos sėkminga ekonomine veikla yra didesnis, kuo didesnės galimos išmokos ir paslaugos, įskaitant ir tai, kas nebuvo tiesiogiai nurodyta galiojančiuose teisės aktuose. Todėl mažėja darbuotojų kaita organizacijoje, nes mažai tikėtina, jog darbuotojas norėtų prarasti daugybę išmokų. Tokia politika gali suteikti papildomų pajamų darbuotojams net uždirbant mažą darbo užmokestį (pavyzdžiui, valstybinėse organizacijose). Taip pritraukiant ir išlaikant kvalifikuotą darbo jėgą, jiems mokant didelius darbo užmokesčius<sup>100</sup>.

Mokslininkų (Власова, 2010; Chandler, Richardson, 2012; Корзенко, Зобнина, 2012; Carpenter, Bauer, Erdogan; ir kt.) apibendrinio, kad pačios organizacijos socialinės politikos patirtis leidžia jai taikyti išplėstinį atlyginimų, išmokų, apdovanojimų ir socialinių paslaugų sąrašą, kurie turi daugiausiai privalumų, kurias suskirsto į materialinę piniginę ir nepiniginę formas.

Materialinė piniginė forma: galimybė nusipirkti organizacijos nuosavybės už mažesnę (organizacijos darbuotojai gali nusipirkti akcijų už mažesnę kainą); lengvatinių paskolų teikimas; privalomojo ir privataus sveikatos draudimo išlaidos; kelionių draudimas; turto draudimas; mokamos laikinos atostogos arba atsiprašymas iš darbo (pavyzdžiui, santuoka); apmokamos darbo valandos švenčių dienomis; apmokami papildomi darbo viršvalandžiai; apmokėjimas darbuotojų mokymų įvairiuose kursuose ar mokymo įstaigose; teikia lengvatines vietas ikimokyklinėse įstaigose ir jas apmoka; mokymosi atostogų apmokėjimas ir suteikimas, jas derinant su darbu ir studijomis pagal darbo įstatymus; mokamos ir papildomos atostogos pagal teisės aktus; piniginis apdovanojimas ir kompensacija švenčių dienomis,<sup>101</sup> ilgalaikiam darbuotojui, giminių mirties bei nelaimingų atsitikimų atvejais - vagystės, gaisras ir kita;<sup>102</sup> papildoma kompensacija (pvz. kompensacija už keliones geležinkeliu per kasmetines atostogas); dotacijos maitinimui organizacijos valgyklose;

<sup>98</sup> Chandler, S., Richardson, S. *100 Ways to Motivate Others, Third Edition: How Great Leaders Can Produce Insane Results Without Driving People Crazy*. Career Press; 3 edition, 2012, p. 28.

<sup>99</sup> Корзенко, Н. И., Зобнина М. Е. Эффективной методы мотивации и стимулирования персонала. *Вестник Челябинского государственного университета*, 2012, № 3 (257), Управление. Вып. 7. С. 67.

<sup>100</sup> Deeprise, D. *How to recognize and reward employees*. New York: American Management Association, 2007, p. 61.

<sup>101</sup> Власова, Е. Система мотивации : как привлечь и удержать. (sud.) Власова, Е., Копачевская, Т. *Управление персоналом*, 2010. № 8, С. 19.

<sup>102</sup> Carpenter, M., Bauer T., Erdogan B. *Management principles. Motivating Employees, chapter 14*, 2012, prieiga per internetą, <<http://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.1/s18-motivating-employees.html>>, (žiūrėta 2016 11 20).

apmokėjimas už komunalines paslaugas; apmokėjimas mobiliojo ryšio, kai naudojamas organizacijos reikalams; kelionės išlaidų kompensavimas į darbą ir iš darbo į kitą miestą; skiriamas eksploatuoti organizacijos automobilis; apmokėjimas automobilių stovėjimo aikštelės; progresinis užmokestis už darbo stažą; keletos mėnesių išėtinė išmoka išeinant darbuotojams į pensiją; korporatyvinė (privati) pensija - papildas prie valstybinių pensijų; vienkartinis pensininkų apdovanojimas<sup>103</sup>.

Materialinė nepiniginė forma: socialinių priežiūros institucijų, poilsio namų, stovyklų (darbuotojų vaikams) lengvatinių leidimų naudojimas; pirkimas produkcijos mažesnėmis kainomis ar nemokamai; apdovanojimas susijęs su pokyčiais darbo vietoje; socialinės aplinkos tobulinimas darbo vietoje; techninė įranga ir komfortas darbo vietoje; darbo grafiko lankstumas; trumpesnė darbo savaitė ar diena; periodinių leidinių prenumerata; bilietai į kultūros renginius; nemokama interneto prieiga ir kt.<sup>104</sup>.

Chandler, Richardson pastebi, jog norint pašalinti darbuotojų fizinį ir moralinį diskomfortą, vadovams patartina investuoti į darbuotojų poilsį. Pavyzdžiui, viena iš paskutinių naujovių – įrengimas poilsio kambario pačioje organizacijoje. Vakarų šalyse jau pradėta suprasti, kad, jei darbuotojai gerai pailsi, jie uoliau ir dirba<sup>105</sup>.

Deeprise teigimu, „dar viena socialinės politikos dalis organizacijoje yra renginiai: šventės, ekskursijos, pietūs, vakarėliai ir kt.“ Tokios priemonės, anot autoriaus, „suteikia galimybę pailsėti, bei sumažinti susikaupusį nuovargio ir įtampą“<sup>106</sup>. Tai naudinga pačiai organizacijai ir darbuotojams, kuomet yra daug renginių organizacijoje, bei kitų organizacijų veikloje, tuomet galima suvienyti organizacijų darbuotojus, plečiama komanda, formuojama teigiama organizacijos kultūra<sup>107</sup>. Tyrimai rodo, kad renginio vieta darbuotojams nėra svarbi, tačiau jie atkreipia dėmesį į programą, gebėjimą organizuoti ir pačią aplinką<sup>108</sup>.

Personalo valdymo specialistų Scannel, Mulvihill, Schlosser nuomone, personalo motyvavimo sistemos tobulinimas - priklauso ir nuo darbo paskirstymo bei valdymo tobulinimo. Koordinavimo ir bendradarbiavimo gerinimas tarp organizacijos darbuotojų yra, kai: tinkamai jiems paskirstomos pareigos, aiški motyvavimo sistema, bei pripažįstama tarpusavio pagalba ir parama,

<sup>103</sup> Власова, Е. Система мотивации : как привлечь и удержать. (sud.) Власова, Е., Копачевская, Т. *Управление персоналом*, 2010. № 8, С. 19.

<sup>104</sup> Carpenter, M., Bauer T., Erdogan B. Management principles. *Motivating Employees, chapter 14*, 2012. prieiga per internetą, <<http://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.1/s18-motivating-employees.html>>, (žiūrėta 2016 11 20).

<sup>105</sup> Chandler, S., Richardson, S. *100 Ways to Motivate Others, Third Edition: How Great Leaders Can Produce Insane Results Without Driving People Crazy*. Career Press; 3 edition, 2012, p. 33.

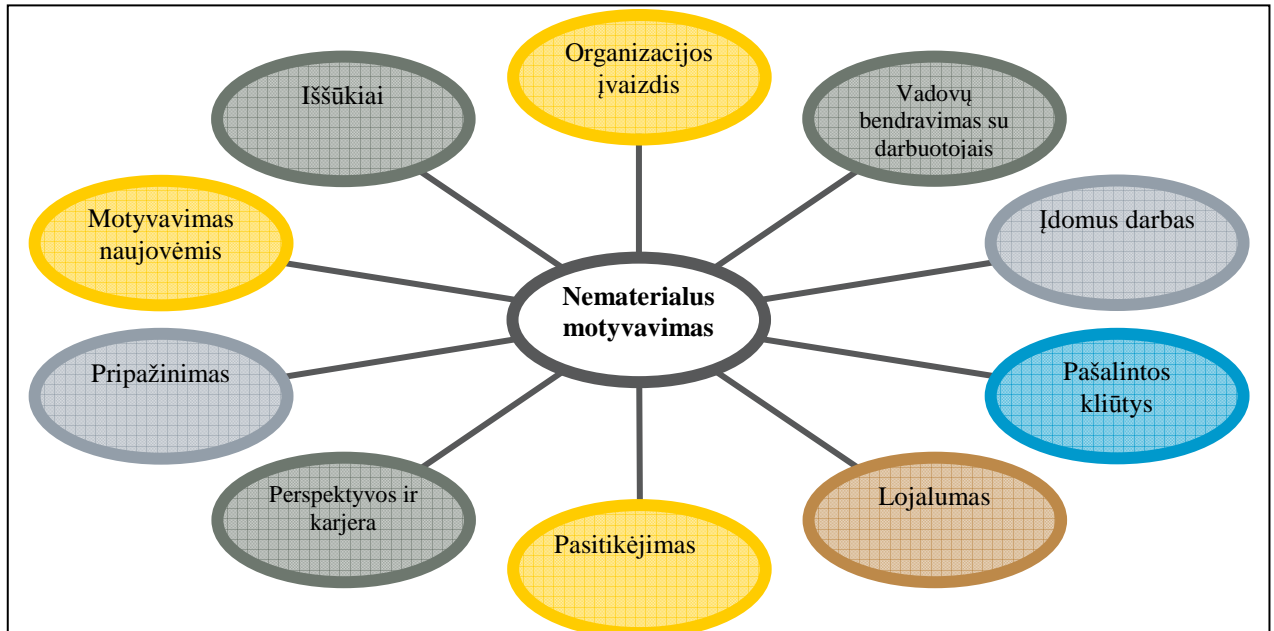
<sup>106</sup> Deeprise, D. *How to recognize and reward employees*. New York: American Management Association, 2007, p. 62.

<sup>107</sup> Власова, Е. Система мотивации : как привлечь и удержать. (sud.) Власова, Е., Копачевская, Т. *Управление персоналом*, 2010. № 8, С. 24.

<sup>108</sup> Корзенко, Н. И., Зобнина М. Е. Эффективной методы мотивации истимулирования персонала. *Вестник Челябинского государственного университета*, 2012, № 3 (257), Управление. Вып. 7. С. 67-68.

gerinami santykiai tarp vadovų ir pavaldinių<sup>109</sup>.

Chlivickas, Papšienė, Papšys pateikia, kad nors ir darbo užmokestis yra viena efektyviausių motyvavimo priemonių, bet jis pasižymi trumpalaikiu poveikiu, todėl norint ilgalaikio darbuotojų motyvavimo efekto, būtina taikyti įvairesnes motyvavimo priemones<sup>110</sup> (žr. 1.3 pav.).



1.3 pav. Nematerialios motyvavimo priemonės

Sudaryta darbo autorės pagal Пономарева, И. Управление мотивацией руководителей и специалистов организации. Пономарева, И., Левина, С. *Управление персоналом*, 2010. № 3, С. 58.

Пономарева teigia, kad „ypač svarbūs nematerialūs motyvavimo būdai organizacijoms, kurių yra riboti materialiniai ištekliai, pavyzdžiui, vyriausybinėms agentūroms (įskaitant valdžios institucijas ir vietos savivaldas)“. Mokslininkės manymu, šios nematerialios motyvavimo paskatos arba būdai nėra susiję su darbdavio išlaidomis. Nematerialūs motyvavimo būdai apima: apdovanojimą – įvertinimą - tai gali būti diplomai ir pažymėjimai, padėkos raštai, ženkleliai „Geriausio darbuotojo“, „Metų vadovo“, „Metų vadybininko“, bei įteikiamos vertingos dovanos, įrašomi į darbo knygą, stendai su pasiekimais, net komplimentai darbuotojui gali būti motyvavimo forma; apdovanojimas skiriant aukštesnį statusą, kai darbuotojas kviečiamas dėstyti kaip lektorius, patarėjas ir pan.<sup>111</sup>.

Deeprase apibendrina, kad nematerialių motyvavimo veiksnių kryptys, kurios padidina

<sup>109</sup> Scannel, M., Mulvihill, M., Schlosser, J. *The Big Book of Team Coaching Games: Quick, Effective Activities to Energize, Motivate, and Guide Your Team to Success (Big Book of Business Games Series)*. McGraw-Hill Education; 1 edition, 2013, p. 125.

<sup>110</sup> Chlivickas E., Papšienė P, Papšys A. Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai, *Verslas, vadyba ir studijos*, Vytauto Gedimino technikos universitetas, 2009, p. 52.

<sup>111</sup> Пономарева, И. Управление мотивацией руководителей и специалистов организации. Пономарева, И., Левина, С. *Управление персоналом*, 2010. № 3, С. 58.

darbuotojų lojalumą, yra: palankus psichologinis klimatas komandoje; konfliktų valdymas; organizacijos kultūros formavimas ir vystymas; darbuotojų teisingumo jausmo formavimas, kuriant efektyvų grįžtamąjį ryšį; darbuotojų veiklos įvertinimo sistema; dėmesys darbuotojų problemoms ir jų saugumui; personalo integracija į komandą; sukūrimas „vienos komandos“, gerinant teigiamų emocinių ryšių tvarumą ir formuojant teigiamą grupės nuomonę apie profesinę veiklą organizacijoje<sup>112</sup>.

Lietuvių mokslininkai (Marcinkevičiūtė, 2005, 2010; Zakarevičius ir kt., 2008) išskiria personalo motyvavimo būdus organizacijose: individualius būdus (ekonominius tiesioginius ir netiesioginius, bei socialinius–psichologinius motyvavimo būdus); grupinius būdus (ekonominius tiesioginius ir socialinius–psichologinius motyvavimo būdus)<sup>113</sup>.

Staniulienės ir Usonytės nuomone, organizacijos vadovams parenkant motyvavimo priemones būtina atsižvelgti ir į darbuotojų asmenines savybes. Tad būtina naudoti ne pavienes motyvavimo priemones, o šių priemonių kompleksus, pavyzdžiui, įdomų darbą, tobulėjimą ir karjeros galimybes, atsakomybę, pripažinimą<sup>114</sup>.

Apibendrinant galima teigti, jog nematerialūs motyvavimo priemonės yra labai svarbios organizacijos personalui ir paneigia klaidingą nuomonę apie absoliučią materialių veiksnių svarbą formuojant personalo lojalumą. Motyvavimo būdų yra daug, tačiau geriausiai motyvuoja motyvavimo būdų rinkiniai: materialiniai (socialiniai-psichologiniai piniginiai ir nepiniginiai) ir nematerialiniai.

#### 1.4. Personalo motyvavimo sistemos ypatumai viešajame sektoriuje

Židonis ir Jaskūnaitė pateikia, kad pastaruoju metu vis didesnis dėmesys skiriamas žmogiškajam veiksmui, pripažįstama žmogaus veiksmo įtaka organizacijos veiklos rezultatams<sup>115</sup>. Personalas - tai visi dirbantys darbuotojai, tiek nuolatiniai, tiek ir laikini specialistai ir juos aptarnaujantys darbuotojai, tarnautojai arba visi organizacijos žmogiškieji ištekliai<sup>116</sup>. Valstybės institucijų personalo valdymas apima dvi skirtingas asmenų grupes – valstybės tarnautojus ir darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis, kurie atlieka svarbų vaidmenį formuojant visuomenės

<sup>112</sup> **Deeprise, D.** *How to recognize and reward employees.* New York: American Management Association, 2007, p. 64.

<sup>113</sup> **Marcinkevičiūtė L.** *Darbuotojų modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai*, monografija, Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2010, p. 47.

<sup>114</sup> **Staniulienė S., Usonytė L.** Vadovų galių naudojimas Lietuvos įmonėse: vadovų ir jų pavaldinių požiūrių palyginimas, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2009, 50, p. 97.

<sup>115</sup> **Židonis Ž., Jaskūnaitė N.** Personalas valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė, *Viešoji politika ir administravimas*, 2009, Nr. 28, p. 89, prieiga per internetą, <[https://www.mruni.eu/upload/iblock/50e/9\\_z.zidonis\\_n.jaskunaite.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/50e/9_z.zidonis_n.jaskunaite.pdf)>, (žiūrėta 2016 11 29).

<sup>116</sup> **Re'em Y.** *Motivating Public Sector Employees: An Application-Oriented Analysis of Possibilities and Practical Tools*, Hertie School of Governance, Berlin, 2010, p. 18, prieiga per internetą, <[https://www.hertie-school.org/fileadmin/images/Downloads/working\\_papers/60.pdf](https://www.hertie-school.org/fileadmin/images/Downloads/working_papers/60.pdf)>, (žiūrėta 2016 11 29).



pasitikėjimą demokratija ir valdžios institucijomis, kadangi nuo jų darbo kokybės priklauso piliečių aptarnavimo lygis<sup>117</sup>.

Buelens, Van den Broeck analizuoja, kad viena iš efektyviausių valdymo priemonių, įtakančių darbuotojų efektyvumą ir pačią organizaciją yra personalo motyvavimo sistema. Autoriai nurodo, kad veiksminga personalo motyvavimo sistema atsižvelgia į reikalavimus: objektyvumą – darbuotojo atlyginimas turėtų būti grindžiamas objektyviu vertinimu jo darbo rezultatų; nuspėjamumą - darbuotojas turi žinoti, kokį gi atlygį jis gaus priklausomai nuo jo darbo rezultatų; pakankamumą - atlyginimas turėtų atitikti kiekvieno darbuotojo darbo indėlį į komandinį darbą, priklausomai nuo jo darbo patirties ir įgūdžių rezultatų; savalaikiškumą - atlyginimas turėtų atitikti pasiektus rezultatus; reikšmingumą - atlyginimas turi būti reikšmingas darbuotojui<sup>118</sup>.

Motyvavimas valstybinėse institucijose mažiau remiasi piniginiu apdovanojimu, o labiau stimuliuojama nepiniginio motyvavimo priemonėmis (prestižu, svarbių darbų atlikimu, stabilumu, tolesnės karjeros galimybe ir pan.)<sup>119</sup>. Svarbiausi profesinio tobulėjimo veiksniai - daug įvairių motyvavimo formų skirtų darbui, jo sąlygoms, turiniui ir apmokėjimui. Darbuotojus motyvuoja profesinis tobulėjimas ir nuolat tobulinti profesinius įgūdžius, kai jie mato, kad darbas atitinka jų interesus, tinkamai sumokama už jų pastangas, bei maksimaliai patenkinami darbuotojo poreikiai<sup>120</sup>.

Šiuo metu motyvavimo ir profesionalių darbuotojų stoka valstybinėse institucijose ir yra kliūtis civilizuotam visuomenės formavimuisi. Visuomeninė nuomonė yra tokia, kad valstybinėse institucijose turi pakankamą ir net per didelį žmogiškųjų išteklių rezervą, bet nėra mechanizmo juos mobilizuoti<sup>121</sup>. Viešojo valdymo reforma buvo paskelbta vienu iš valstybės politikos prioritetų 1990 - 2010 metais, tačiau ją priėmus, nepasikeitė esamos neigiamos tendencijos<sup>122</sup>. Lietuva valstybės tarnybos srityje nuo 2004 metų padarė didžiausią pažangą, bet anot Nakrošio, „viešojo valdymo reformų sėkmė priklauso ne tik nuo reformų turinio“. Nakrošis cituoja Nemeč, kuris pateikia pavyzdį, jog NVV doktrina pagrįstos viešojo valdymo reformos Rytų ir Vidurio Europos šalyse buvo gana nesėkmingos ne tik dėl netinkamo turinio, bet ir netinkamo įgyvendinimo. Lietuvos problema tebėra tiek tradicinių, tiek vadybinių reformų įgyvendinimas, kuriam neigiamą įtaką daro įvairūs veiksniai (didelė reformos apimtis ir sparta, legalistinis požiūris, lėšų stoka, netinkama institucinė

<sup>117</sup>Židonis Ž., Jaskūnaitė N. Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė, *Viešojo politika ir administravimas*, 2009, Nr. 28, p. 89, prieiga per internetą, <[https://www.mruni.eu/upload/iblock/50e/9\\_z.zidonis\\_n.jaskunaite.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/50e/9_z.zidonis_n.jaskunaite.pdf)>, (žiūrėta 2016 11 29).

<sup>118</sup>Le Grand J. *Motivation, Agency, and Public Policy: Of Knights and Knaves, Pawns and Queens*, Oxford University Press, 2006, p. 20.

<sup>119</sup>Buelens M., Van den Broeck H. An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, *Public Administration Review*, 2007, Vol. 67, No. 1, p. 65-66.

<sup>120</sup>Skemp-Arlt K. M., Toupençe R. The administrator's role in employee motivation, *Coach & Athletic Director*, 2007, 76(7), p. 29.

<sup>121</sup>Perry J. L., Hondeghem A. *Motivation in Public Management: the Call of Public Service*, Oxford University Press, 2008, p. 81.

<sup>122</sup>Nakrošis V. Lietuvos valstybės tarnyba kryžkelėje: vadybos modelio link?, Švedas G. (sud.), *Valstybės tarnybos teisinis reguliavimas ir jo perspektyvos Lietuvos Respublikoje*, Lietuvos viešojo administravimo institutas, Vilnius, 2008, p. 9.

sandara, t. t.). Viešojo valdymo srityje, be bendrų įgyvendinimo problemų, galima išskirti nepakankamus atsakingų viešojo valdymo institucijų pajėgumus rengti ir įgyvendinti reformas<sup>123</sup>.

Nors valstybinėse institucijose personalo motyvavimo ir paskatų sistema iki šiol nėra iširta mūsų šalies mokslininkų. Meyer-Sahlin ir Nakrošius analizuoja, kad sukurtos motyvavimo sistemos, kurios yra taikomos privačiame sektoriuje, čia yra mažai efektyvios. Specifinis reglamentavimas tarnybinių santykių, neapibrėžtas įvertinimas galutinių darbo rezultatų, taip pat nėra tiesioginio ryšio ir poveikio tarp faktinio darbuotojų užimtumo ir jų gauto darbo užmokesčio, būtent taip ir apibūdinami motyvavimo sistemos ypatumai ir problemos viešajame sektoriuje<sup>124</sup>.

Mokslininkai (Wright, 2004; Buelens, Van den Broeck, 2007; bei Vandenabeele, 2007) atsižvelgdami į šias minėtas ypatybes išskyrė tris pagrindines darbuotojų orientacijos rūšis (kas juos motyvuoja): orientacija į darbą kaip veiklą; orientacija į atlyginimą už savo atliktą darbą; orientacija į karjerą, t.y. į tolesnes perspektyvas. Žinoma, tokios darbuotojų orientacijos skirstomos tik dėl analitinių tikslų, o realiai itin dažnai pastebimas rinkinys visų šių skirtingų tipų orientacijų<sup>125</sup>.

Wright nurodo, kad orientacija į patį darbą apibrėžia individo požiūrį į savo darbą kaip profesinę veiklą tam tikra prasme kaip į savo tikslą. Kitaip tariant, asmuo nereikalauja kažkokio papildomo motyvavimo darbe. Darbuotojo nuomone, pakanka gerai dirbti, o gerai atlikti darbą nereikia jokių „pateisinimo“ priemonių. Bet darbas užtikrinti pakankamai išteklių darbuotojo pragyvenimui, bet materialinės priemonės nėra pagrindinė motyvavimo priemonė. Apie šią darbuotojų orientaciją paprastai sakoma: „dega darbu“<sup>126</sup>. Buelens ir Van den Broeck pastebi, kad šios orientacijos rūšis yra būdinga tarnautojams, kuriems yra svarbi asmeninė savirealizacija, statuso patvirtinimas, bei tuo pačiu kompensuojamos nesėkmės kitose gyvenimo sferose, asmenybės gynybinis mechanizmas. Autoriai išskiria ir kitas smulkesnes rūšis: orientaciją į užduotį ir į prasmę, bet jos paprastai priklauso nuo pačio darbuotojo užimamų pareigų<sup>127</sup>.

Wright nuomone, orientacija į atlyginimą už savo atliktą darbą arba apdovanojimą, skirtingai nuo kitų dviejų pagrindinių orientacijos rūšių, remiasi pagrindiniais asmens poreikiais, kurie nėra susieti su tarnybine veikla. Pastarasis yra tik vienintelis lėšų šaltinis patenkinti poreikius. Valstybinėse institucijose dirbančių darbuotojų orientaciją į apdovanojimą yra gana pastovi ir

<sup>123</sup> **Nakrošis V.** Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą? *Politologija*, 2011, 1(61), p. 94.

<sup>124</sup> **Meyer-Sahlin J.-H., Nakrošius V.** Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės. Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės. Konferencijos medžiaga, 2009, p. 3-4.

<sup>125</sup> **Vandenabeele W.** Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation, *Public Management Review*, 2007, Vol. 9, No. 4, p. 546.

<sup>126</sup> **Wright B. E.** The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2004, Vol. 14, p. 61.

<sup>127</sup> **Buelens M., Van den Broeck H.** An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, *Public Administration Review*, 2007, Vol. 67, No. 1, p. 66.

aiški<sup>128</sup>. Vandabeele nurodo, kad ši orientacija būdinga asmenims, kurių kasdieninis darbas yra vienodas ir juos kamuoja rutina, bei neturi aiškios perspektyvos pasiekti paaukštinimą. Todėl ši orientacija mažėja, kai padidėja galimybė tobulėti, tuomet atsiranda prasmingumas orientuotis į karjerą<sup>129</sup>.

Buelens ir Van den Broeck išskiria orientaciją į savo karjerą, kuri anot autorių, „yra motyvavimo perspektyva, kuria gali būti grindžiami įvairūs greta esantys žemiausio, tiek aukščiausio lygio poreikiai: socialinis pripažinimas, savigarba, aukšta savivertė, kūrybinė saviraiška“. Buelens ir Van den Broeck nuomone, darbas valstybinėje institucijoje suteikia galimybę patenkinti šiuos poreikius<sup>130</sup>. Wright pažymi, kad orientacija į savo karjerą, šis terminas nėra plačiai naudojamas kasdienėje kalboje, ji dažnai apibūdinama kaip karjerizmas ir turi neigiamą potekstę. Bet tuo pačiu metu, orientaciją į karjerą gali būti, visų pirma, visiškai sąžiningas ir teisėtas karjeros paaukštinimo reikalavimas už atliktus darbus, taip siekiant visuomenės pripažinimo už savo užtarnautus nuopelnus ir gebėjimus, o visų antra, tai gali būti net visiškai nesavanaudiški reformuojantys planai ir ketinimai<sup>131</sup>.

Daly teigia, kad „noras turėti užtikrintą darbo vietą valstybės institucijoje yra suprantamas ir toks personalo motyvavimas yra gana funkcionalus“. Tačiau šis noras tampa disfunkciniu, kadangi nepatenkina arba dalinai patenkina karjeros lūkesčius. Autorius analizuoja, kad vidinė motyvacija ir savikontrolės veiksnys yra labai svarbus atliekant kokybiškai darbą. Būtent nuo visuomeniškai reikšmingų funkcijų atlikimas ir valdymo organų socialinio veiksmingumo priklauso ir galutinis rezultatas<sup>132</sup>.

Perry, Hondeghem, taip pat ir Židonis ir Jaskūnaitė nagrinėdami pastebi, kad pastaruoju metu, valstybės institucijos susilpnėjo, kadangi administracinės struktūros veikia neefektyviai, o gali pasigirti tik savo ženkliais skaičiumi, bet kai nėra pakankamai užtikrinama socialinė ir teisinė darbuotojų apsauga, sunku tikėtis, kad į valstybės institucijas savo noru ateitų labiau pasirengę ir gerbiami ekspertai. Perry, Hondeghem teigimu, „jei ir ateina, jie dirba „ne iš visų jėgų“, o tai neatitinka visuomenės interesų“. Autorių nuomone, ne tik kvalifikacija ir patirtis yra efektyviausia, o visų pirma gebėjimai ir „sveikas“ motyvavimas. Tad būtent čia turėtų būti daugiau lankstumo, nuoseklumo, valdomumo, moralės<sup>133</sup>.

<sup>128</sup>Wright B. E. The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2004, Vol. 14, p. 61.

<sup>129</sup>Vandabeele W. Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation, *Public Management Review*, 2007, Vol. 9, No. 4, p. 546.

<sup>130</sup>Buelens M., Van den Broeck H. An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, *Public Administration Review*, 2007, Vol. 67, No. 1, p. 67.

<sup>131</sup>Wright B. E. The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2004, Vol. 14, p. 62.

<sup>132</sup>Daly J. Human Resource Management in the Public Sector: Policies and Practices. Routledge, 2011, p. 183.

<sup>133</sup>Perry J. L., Hondeghem A. Motivation in Public Management: the Call of Public Service, Oxford University Press, 2008, p. 80.

Nors Lietuva mažiausiai atitinka Europos viešojo administravimo principus aukštesniosios valstybės tarnybos srityje. Lietuvos atitikimas darbo užmokesčio srityje yra tik vidutinis<sup>134</sup>. Bet anot Daly, „labai svarbu, kad valstybės institucijų darbuotojai jaustų, jog jie yra darbo rinkoje“. O dabar autorius pabrėžia, kad yra suformuluojamas toks jų motyvavimo mechanizmas, kai vieni susirūpina dėl darbo vietos stabilumo ir tvirto socialinio statuso, o kiti - dėl greitos karjeros, treči – tikėtina, kad kuo greičiau ir daugiau uždirbti ir sutaupyti ir užmegzti ryšius su reikiamais žmonėmis<sup>135</sup>.

Pollitt ir Bouckaert naudojami kitų autorių atliktais tyrimo duomenimis, kad daugiau nei 43 proc. valstybės tarnautojų dirba valstybės institucijoje, tik dėl to, kad yra bent kažkokios nuolatinio darbo garantijos ir stabilumas. Beveik kas penktas dirba valstybės institucijoje tik dėl to, kad taip susiklostė aplinkybės, „neturėjo kito pasirinkimo“. Tik 30 proc. apklaustųjų dirbančių valstybės institucijoje nurodė, kad patys siekė save realizuoti viešojo administravimo sektoriuje. Maža dalis apklaustųjų nurodė kaip pagrindinį motyvą – nuoširdų norą užsitarnauti žmonių pagarbą, norą sąžiningai dirbti ir taip pasiekti aukštas pareigas. Vis dar kalbama apie „stiprią darbo motyvaciją“ kaip prielaidą užtikrinti aukštą viešųjų paslaugų kokybę. Bet praktiškai, tokie socialiai svarbūs motyvai kaip „noras užimti garbingą ir svarbią vietą visuomenėje“, „noras užsitarnauti žmonių pagarbą“, „karjeros augimo perspektyvos“ yra svarbios tik 4-6 proc. darbuotojų. Be to, 8 proc. respondentų atvirai pareiškė, kad pereidami dirbti į valstybės institucijas, vadovavosi siekiu gerinti materialinę gerovę arba nustatyti glaudesnius ryšius su žmonėmis, kurie gali būti naudingi ateityje<sup>136</sup>. Ši lyginamoji analizė leidžia daryti išvadą, kad šiuo metu vyksta kardinalūs motyvų pokyčiai viešajame sektoriuje.

Daly pateikia, kad jei anksčiau buvo pirmaujantis „noras užimti garbingą ir svarbią vietą visuomenėje“, „siekis pagerinti žmonių gyvenimą“, „įeiti į elitą“, bet dabar tokie motyvai tapo antriniais. Pirmoje vietoje lyderiauja motyvas, kurio išvis anksčiau nebuvo – „pastovaus darbo garantijos“<sup>137</sup>.

Tad darbo rinkos atsiradimas tapo labai svarbus valstybės institucijų darbuotojams. Norint užsitikrinti sėkmingą karjerą yra būtina: kryptingai siekti tikslo; gebėti atlaikyti konkurenciją; norėti rizikuoti ekstremaliose situacijose; būti įsitikinusiam dėl savo darbo visuomeninės naudos; jausti stiprų pareigos ir atsakomybės jausmą; jausti juridinę ir moralinę atsakomybę už nusižengimus<sup>138</sup>.

<sup>134</sup>Židonis Ž., Jaskūnaitė N. Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė, *Viešoji politika ir administravimas*, 2009, Nr. 28, p. 90, prieiga per internetą, <[https://www.mruni.eu/upload/iblock/50e/9\\_z.zidonis\\_n.jaskunaite.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/50e/9_z.zidonis_n.jaskunaite.pdf)>, (žiūrėta 2016 11 29).

<sup>135</sup>Daly J. *Human Resource Management in the Public Sector: Policies and Practices*. Routledge, 2011, p. 182.

<sup>136</sup>Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford University Press; 3 edition, 2011, p. 324-325.

<sup>137</sup>Daly J. *Human Resource Management in the Public Sector: Policies and Practices*. Routledge, 2011, p. 182.

<sup>138</sup>Perry J. L., Hondeghem A. *Motivation in Public Management: the Call of Public Service*, Oxford University Press, 2008, p. 47.

Buelens ir Van den Broeck nuomone, kiekvienas darbuotojas turi savo poreikius, motyvus ir orientaciją. Tačiau jų autoriai neskirsto į „teisingus“ ir „neteisingus“, bei „gerus“ ir „blogus“. Buelens ir Van den Broeck analizuoja, kad viskas priklauso nuo žmogaus, jo amžiaus, patirties, šeimyninės padėties, asmens vietos darbo santykių sistemoje, bei lūkesčių ateityje. Juk valstybės institucijos darbuotojas - tai ne tik tarnautojas, bet ir kolega. Tai specialios komandos dalyvis, kuris valstybės vardu vykdo veiksmus susijusius su žmonių bei materialinių vertybių tvarkymu. Kiekvieno valstybės institucijos darbuotojo veiksmo svarba peržengia įprastą supratimą apie darbą ir asmeninių interesų vykdytoją<sup>139</sup>.

Nors motyvų ir pageidavimų konfigūracijos keičiasi ir tai priklauso nuo vidinių ir išorinių veiksnių. Pastebėta, kad besivystančiose šalyse vyrauja materialiniai ir saugumo poreikiai. Išsivysčiusiose šalyse pirmoje vietoje yra savirealizacija, savęs tobulinimas, ambicingi gyvenimo pasiekimai, planai, siekimas pagarbos ir autoriteto, kūrybinio pasitenkinimo<sup>140</sup>.

Valstybės institucijose labai svarbų vaidmenį darbuotojų motyvacijai vaidina karjeros siekiai. Paskutiniu metu, didėja jaunimo susidomėjimas siekti karjeros valstybinėse institucijose. Atsižvelgiant į nuolat mažėjančią užimtumą, neaiškumą ir nepatikimumą garantijų privačiame sektoriuje, tuomet tam tikra dalis jaunų žmonių tikisi tokių garantijų valstybinėse institucijose, kuriose planuoja pasiekti karjeros aukštumą<sup>141</sup>. Jei organizacijos paremtų šiuos lūkesčius, galima tikėtis pritraukti į trūkstamas vietas jaunos žmones ir taip pagerinti karjeros galimybes. Bet šiuo metu, ši svarbiausia strateginė prielaida yra silpnai įgyvendinama<sup>142</sup>. Taip pat, jei laimi konkursą naujas valstybės vadovas, tai paprastai jis suformuoja savo komandą, keičia struktūrą ir narius. Ir tada daugelio darbuotojų viltys būti paaukštintiems pareigose žlunga. Ypač svarbų vaidmenį šiame kontekste vaidina objektyvus darbuotojų profesinės veiklos įvertinimas<sup>143</sup>.

Šiandieną visuomenei svarbiausia, kad didžioji dalis valstybės institucijų save identifikuotų kaip tas, kurios teigiamai suvokia reformų poreikį, sąžiningai dirbtų, pagerintų savo socialinį statusą ir materialinę gėrovę<sup>144</sup>. Viešojo administravimo sektorius sukūrė eilę principų, teoriškai atliekančias darbuotojų motyvavimo funkcijas, tačiau jos praktiškai sumažina lankstumą ir gebėjimą valstybės institucijų prisitaikyti prie sparčiai kintančios išorinės aplinkos<sup>145</sup>. Valstybės institucijose nėra

<sup>139</sup> **Buelens M., Van den Broeck H.** An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, *Public Administration Review*, 2007, Vol. 67, No. 1, p. 72.

<sup>140</sup> **Бойков В. Э.** Профессиональная культура государственной службы. Москва, 2007, p. 9.

<sup>141</sup> **Pollitt C., Bouckaert G.** Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State. Oxford University Press; 3 edition, 2011, p. 18.

<sup>142</sup> **Buelens M., Van den Broeck H.** An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, *Public Administration Review*, 2007, Vol. 67, No. 1, p. 72.

<sup>143</sup> **Daly J.** Human Resource Management in the Public Sector: Policies and Practices. Routledge, 2011, p. 176.

<sup>144</sup> **Perry J. L., Hondeghem A.** Motivation in Public Management: the Call of Public Service, Oxford University Press, 2008, p. 46.

<sup>145</sup> **Židonis Ž., Jaskūnaitė N.** Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė, *Viešoji politika ir administravimas*, 2009, Nr. 28, p. 97, prieiga per internetą, <[https://www.mruni.eu/upload/iblock/50e/9\\_z.zidonis\\_n.jaskunaite.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/50e/9_z.zidonis_n.jaskunaite.pdf)>, (žiūrėta 2016 11 29).

realaus mechanizmo skatinančio darbuotojų darbo našumą: maži piniginiai priedai, fiksuoti atlyginimai, o paaukštinimas pareigose priklauso nuo daugybės neformalių veiksmų<sup>146</sup>.

Daly analizuoja, kad būtent pastaraisiais metais vyksta pagrindinė diskusija dėl modernizavimo valstybės institucijų motyvavimo būdų: atlyginimo už darbą, personalo veiklos vertinimo sistemos, lankstesnio darbuotojų priėmimo ir atleidimo mechanizmo, darbo sutarčių plėtra ir personalo rezervo formavimas viešajame sektoriuje. Daly nuomone, įgyvendinamas priemonių rinkinys, kuriuo siekiama valstybės institucijose pritaikyti personalo politikos patirtį būdingą šiuolaikinėje verslo praktikoje. Tačiau anot Daly, „kaip rodo patirtis, net ir neseniai priimtos reformos ir įstatymai toli gražu nėra tobuli, nevienareikšmiškai taikomi viešajame sektoriuje ir dažnai lieka tik popieriuje“<sup>147</sup>. Buelens ir Van den Broeck teigimu, „artimiausioje ateityje būtina iširti socialines-psichologines motyvavimo priemones valstybės institucijoje, o taip pat būtina įvesti naują motyvavimo sistemą viešajame sektoriuje“<sup>148</sup>.

Apibendrinant galima teigti, kad viešajame sektoriuje taikomas labiau nematerialinis motyvavimas. Išskiriamos trys pagrindinės darbuotojų orientacijos rūšys, tai kas motyvuoja: orientacija į darbą; į atlyginimą; į karjerą. Svarbiausi nepiniginiai motyvuojantys veiksniai: karjeros augimas; papildomų garantijos ir kompensacijos; socialinės išmokos; konkurencingas įdarbinimas; atranka; kvalifikacijos kėlimas; premijos už veiklos rezultatus ir kvalifikacinę kategoriją.

---

<sup>146</sup>**Le Grand J.** *Motivation, Agency, and Public Policy: Of Knights and Knaves, Pawns and Queens*, Oxford University Press, 2006, p. 20.

<sup>147</sup>**Daly J.** *Human Resource Management in the Public Sector: Policies and Practices*. Routledge, 2011, p. 11.

<sup>148</sup>**Buelens M., Van den Broeck H.** An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, *Public Administration Review*, 2007, Vol. 67, No. 1, p. 72.

## 2. TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo organizavimas ir metodika

Šio magistro baigiamojo darbo tikslas yra ištirti personalo motyvavimo sistemą Rokiškio rajono savivaldybėje, atliekant darbuotojų apklausą.

**Tyrimo tipas.** Kiekybinė apklausa.

Kiekybinis tyrimo metodas pasirinktas todėl, kad tai patogiausias, greičiausias ir tiksliausias būdas sužinoti respondentų nuomonę, o taip pat siekiama gauti skaitmeninę anketinės apklausos išraišką<sup>149</sup>.

Taikomi tyrimo metodai: teoriniai tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė bei mokslinių straipsnių analizė, leido tiksliau suformuluoti tyrimo problemą, tikslą bei uždavinius, atskleisti teorinius tiriamos problemos pagrindus bei apibendrinti gautus tyrimo rezultatus; empiriniai tyrimo metodai – anketinė apklausa, siekiant išanalizuoti personalo motyvavimo sistemą Rokiškio rajono savivaldybėje; statistiniai tyrimo metodai – tyrimo duomenys analizuoti naudojant Microsoft Excel, SPSS 17.0 programa.

Paprastai apklausos objektu yra subjektyviai vertinama tiriamojo nuomonė apie elgesio motyvus, vertybines orientacijas, kasdieninės veiklos veiksnius, požiūrį į aplinką.

**Tyrimo laikas.** Prašymas atlikti tyrimą išsiustas 2017 sausio 4 d., o sutikimas iš mero Antano Vagonio buvo gautas vasario 9 d. Tyrimas buvo atliktas nuo 2017 m. vasario 9 d iki 2017 kovo 9., t.y. mėnesį.

**Tyrimo etika.** Apklausą iniciavo šio darbo autorė. Siekiant, kad tyrimas būtų atliktas pagal visus reikalavimus, daug dėmesio buvo skiriama pačiai tyrimo etikai. Tyrimo metu buvo užtikrinamas tiriamųjų konfidencialumas ir autonomiškumas, taip pat geranoriškumo, laisvanoriškumo, bendradarbiavimo, nešališkumo bei teisės gauti tikslią informaciją bei pagarbos asmens orumui principai. Sudarant klausimyną, kiekvienas klausimas buvo atidžiai išstudijuotas, siekiant, kad nebūtų žeminančių ar kitaip galinčių įžeisti žmogų, klausimų. Tiriamos organizacijos vadovas ir administracijos darbuotojai, respondentai buvo supažindinti su tyrimo tikslais, apklausos eiga, rezultatų panaudojimu. Respondentams buvo garantuotas konfidencialumas, nes jie nenorėjo, kad būtų identifikuoti.

Visi teiginiai nurodyti klausimyne yra pateikti formaliu stiliumi, o pati anketa yra anoniminė, nėra klausama tiriamųjų vardo, pavardės, adresų ir kitų asmeninių duomenų, išskyrus atlyginimą į kurį galėjo ir neatsakyti, jeigu nenorėjo. Patys tyrimo duomenys taip pat yra prieinami tik darbo

---

<sup>149</sup>**Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2007.

autoriui bei mokslo įstaigai, nėra viešinami. Prieš pateikiant anketą respondentams, kiekvienas iš respondentų buvo informuotas, kad gali laisvai apsispręsti, ar nori dalyvauti tyrime, taip pat buvo suteikta visa dominanti informacija apie tyrimą, gautas žodinis tiriamųjų sutikimas.

Tyrimo metu buvo pagarbiai kreipiamasi į kiekvieną tiriamąjį, paaiškinant tyrimo tikslą, taip pat buvo pateikiama tyrimo nauda tiek patiems respondentams, tiek organizacijos personalo valdymo vadovams, nes tyrimo metu atlikti duomenys padeda atskleisti personalo motyvavimo sistemą, taip pat padeda įvertinti probleminius aspektus, į kuriuos svarbu atkreipti dėmesį. Tyrimo metu, respondentai nemažai klausinėjo tiek apie patį tyrimą, tiek jo praktinę naudą, taip pat buvo susidomėjimas apie situaciją kitose viešojo sektoriaus organizacijose. Informacija buvo suteikta respondentams, siekiant, kad jie suvoktų, koks yra vykdomas tyrimas, koks jo tikslas bei nauda visuomenei.

**Tyrimo vieta** – Tiriamieji buvo apklausiami Rokiškio rajono savivaldybėje, adresu: Respublikos g. 94, LT-42136, Rokiškis.

Tyrimo organizavimas buvo vykdomas etapais:

- Buvo rašoma teorinė dalis analizuojant surinktą mokslinę literatūrą. Organizuojant tyrimą, pirmiausia buvo suformuluoti magistro baigiamojo darbo tyrimo tikslas bei uždaviniai, kurie padėjo tiksliau įvykdyti tyrimą, nustatyti jo gaires. Buvo atlikta literatūros analizė, kuri atskleidė personalo motyvavimo sistemą teoriniu aspektu ir personalo motyvavimo sistemą viešajame sektoriuje;
- Buvo sudarytas klausimynas. Remiantis atlikta literatūros analize buvo sudaryta anketa iš 33 klausimų uždaro ir pusiau uždaro tipo klausimų (žr. 3 Priedą). Anketa buvo sudaryta savarankiškai;
- Buvo gauti raštiški leidimai vykdyti tyrimą iš Rokiškio rajono mero, bei respondentų sutikimas žodžiu;
- Buvo atliktas bandomasis tyrimas. Siekiant sumažinti informacijos rinkimo proceso klaidas. Tad apklausti 10 atsitiktinai pasirinktų respondentų iš Rokiškio rajono savivaldybės. Bandomuoju tyrimu buvo siekta įsitikinti ar sudaryti klausimai yra lengvai suprantami, ar juos atsakant nekils sunkumų. Nustačius klausimyno trūkumus, jis buvo pataisytas ir išdalintas respondentams;
- Buvo atlikta apklausa raštu, išdalinant popierines anketas. Apklausa realizuota Rokiškio rajono savivaldybėje, kurioje išdalinta 127 anketos, tiek kiek dirba darbuotojų šioje institucijoje. Apskaičiavus imtį pagal formulę, reikėjo apklausti 96 respondentus. Tiriamieji netinkamai užpildę anoniminės anketas arba neatsakę daugiau nei į du klausimus, tuomet tokios anoniminės anketos buvo neįtrauktos į statistinę duomenų analizę. 12 anketų buvo sugadintos, nes nebuvo pilnai užpildytos, o 19 negrįžo, galbūt buvo nesuprastas klausimynas, t.y. atsako dažnis – 75,6 proc.



- Tiriamiesiems buvo pateikti iš anksto paruošti klausimynai, kur reikėjo atsakyti į pateiktus klausimus apibraukiant pasirinkto atsakymo variantą, arba įrašant tai ko prašoma. Vidutiniškai respondentams pildyti reikėjo 10 - 15 minučių, tačiau kiti galėjo užtrukti ir ilgiau. Atsakinėdami į klausimus tiriamieji kartais prašydavo paaiškinti vieną ar kitą teiginį. Tiriamieji buvo geranoriški, jie atsakingai ir kruopščiai pildė pateiktą jiems anketą. Klausimynai buvo pildomi ir internetu, kadangi 2017 m. vasario mėn. 9 d. buvo patalpinta anketa interneto svetainėje: <<http://apklausa.lt/f/personalo-motyvavimo-sistemas-analize-rokiskio-miesto-savivaldybeje-kopijama9jz26/answers/new.html>>;

- Duomenų suvedimas ir apdorojimas buvo atliktas Microsoft Excel 7.0 ir Microsoft Word aplinka, SPSS 17.0 paketu. Ryšio stiprumas tarp ranginių kintamųjų buvo tiriamas naudojant Spearmano koreliacijos koeficientą, kartu tikrinant hipotezę apie jo lygybę 0. Rodiklių skirtumai laikyti statistiškai reikšmingais, kai  $p < 0,05$ . Tiriamųjų grupių nagrinėjami požymiai aprašyti naudojant aprašomosios statistikos charakteristikas. Atlikta atsakymų dažnio analizė.

- Duomenys grafiškai pateikti paveiksluose ir lentelėse;
- Buvo atlikta tyrimo rezultatų analizė ir aptarimas, bei pateiktos darbo išvados bei praktinės rekomendacijos.

Atliekant tyrimą buvo susidurta su kai kuriomis kliūtimis, kurios nebuvo apgalvotos, ir sukėlė šiek tiek sunkumų jį vykdant: respondentų laiko stoka ir pasyvumas, sugadintos anketos.

Taigi galima teigti, kad tyrimo metodas – kiekybinė anketinė apklausa raštu ir internetu. Tyrimas atliktas etapais analizuojant mokslinę literatūrą, bei sudarant klausimyną ir apskaičiuojant tyrimo duomenis ir juos suvedant. Tyrime remiamasi tyrimo etiniais aspektais. Respondentams buvo nurodytas tyrimo tikslas, t.y. kam reikalingi ir kur bus panaudoti gauti duomenys. Anketoje buvo užtikrintas respondentų anonimiškumas ir išlaikytas konfidencialumo principas.

## 2.2. Tyrimo imtis

Šiame poskyryje buvo aptarta tyrimo imtis, tyrimo populiacija bei socialiniai - demografiniai respondentų duomenys.

**Tyrimo imtis** - netikimybinė tikslinė atranka.

**Tyrimo populiacija** – Rokiškio rajono savivaldybėje dirbantys darbuotojai (personalas) imtinai nuo 2017 sausio 31 d. iki 2017 kovo 31 d., t.y. 2 mėnesius.

Tyrimo tikslinė imtis apskaičiuojama pagal formulę (priklausomai nuo generalinės aibės):

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N) \quad (1)^{150}$$

kur  $n$  – imties dydis (respondentų skaičius, kuriuos būtina apklausti, kad tyrimas būtų validus);  $\Delta$  – leidžiamos imties paklaidos dydis - 5 proc., o tikimybė 95 proc.;  $N$  – generalinės visumos dydis (tiriamoji visuma), šiuo atveju 2016 sausio 31 d. bendras skaičius 127 Rokiškio rajono savivaldybėje dirbantys darbuotojai. Apskaičiavus tyrimo imtį pagal šią formulę buvo gauta tyrimo dalyvių imtis, būtina apklausti 96 respondentus.

Tyrimo pradžioje buvo bandoma išsiaiškinti bendrus socialinius - demografinius duomenis: respondentų pasiskirstymą pagal lytį; darbo stažą; pareigas; atlyginimą.

2.3 lentelė. Socialiniai - demografiniai respondentų duomenys (N=96)

Požymiai	Grupės	Skaičius (N)	Procentai (%)
Lytis	Vyrai	52	54,2
	Moterys	44	45,8
Darbo stažas	Iki 1 metų	5	5,2
	Nuo 1 iki 5 metų	13	13,5
	Nuo 6 iki 10 metų	21	21,9
	Nuo 11 iki 15 metų	25	26,0
	Nuo 16 iki 20 metų	17	17,8
	Daugiau nei 20 metų	15	15,6
Pareigos	Paprastas darbuotojas	10	10,5
	Administracijos darbuotojas	47	48,9
	Specialistas	26	27,1
	Vadovas	8	8,3
	Kita	5	5,2
Atlyginimas	380 EUR	3	3,1
	381 – 800 EUR	31	32,3
	801 – 1300 EUR	44	45,8
	1301 – 1800 EUR	5	5,2
	1801 – 2300 EUR	14	14,6
	2301 – 2800 EUR	2	2,1

Sudaryta darbo autorės.

2.3 lentelėje pateikta, kad tyrime dalyvavo net 96 skirtingų lyčių respondentai. Daugiau nei pusė respondentų, kurie dalyvavo tyrime 54,2 proc. (n-52) vyrai, 45,8 proc. (n-44) moterys. Daugiau nei ketvirtadalis 26 proc. (n-25) respondentų darbo stažas nuo 11 iki 15 metų, o likusiųjų darbo stažas svyruoja nuo 1 metų iki daugiau nei 20 metų. Bendras respondentų darbo stažo vidurkis yra 17,98 ( $\pm 10,120$ ) metų. Tad dirbančiųjų darbo stažas yra ištis didžiulis. Mažiau nei pusė apklaustųjų net 48,9 proc. (n-47) pareigos darbe yra administracijos darbuotojai. Respondentų taip pat buvo klausama nurodyti, koks jų atlyginimas. Mažiau nei pusė 45,8 proc. (n-44) respondentų nurodė, jog uždirba 801 – 1300 EUR. Taigi galima teigti, kad tyrime dalyvavo daugiausiai vyrai, dauguma

<sup>150</sup>Žukauskienė A. Atrankos metodų taikymas pavyzdžių atrinkimo procedūroje, 2008, prieiga per internetą, <<http://angele.home.mruni.eu/wp-content/uploads/2008/03/atranka.doc>>, (žiūrėta 2017 02 20).

respondentų darbo stažas siekia beveik 18 metų, užima administracijos darbuotojo pareigas, o atlyginimas siekia nuo 801 iki 1300 EUR.

### 2.3. Tyrimo instrumentas

Tyrimo instrumentas yra anketa, kuri yra patogi pirminių duomenų rinkimo metodinė priemonė. Anketa galima greitai ir paprastai surinkti duomenis bei juos įvertinti. Tyrimui naudotas originalus magistro darbo autorės sukurtas anketos klausimynas. Tiriamieji buvo paprašyti užpildyti socialinius – demografinius duomenis, kurioje buvo būtina nurodyti lytį, darbo stažą, pareigas, atlyginimą. Klausimyno pildymo instrukcija pristatyta anketoje (žr. 3 Priedą). Respondentams taip pat buvo suteikti individualūs paaiškinimai.

Atsižvelgiant į tai, kad vykdomas tyrimas yra kiekybinis, duomenų analizei buvo pasirinkta apklausa, taikant uždaro ir pusiau atviro tipo klausimus, kurie buvo sudaryti remiantis moksliniais šaltiniais apie personalo motyvavimo sistemą viešajame sektoriuje. Siekiant išvengti dviprasmybių, tyrimo klausimai suformuluoti konkrečiai ir aiškiai. Tyrimo klausimai parinkti atsižvelgiant į svarbiausius teorinės darbo dalies aspektus. Standartiniai, tačiau įvairūs atsakymų variantai leido gauti empirinius duomenis ir aiškiai išryškinti personalo motyvavimo sistemos tendencijas, išvengiant bereikalingo atsakymų interpretavimo. Klausimų turinys nereikalauja jokių specialių žinių, todėl respondentai gali greitai ir tiksliai atsakyti į visus šiam tyrimui aktualius klausimus. Į vienus klausimus respondentai galėjo atsakyti pasirinkdami tik vieną iš išvardintų atsakymo variantų, o į kitus – pasirinkdami daugiau nei vieną atsakymo variantą. Į keletą klausimų respondentai galėjo atsakyti ne tik pasirinkdami vieną ar kelis atsakymo variantus, bet galėjo ir patys įvertinti. Įvertindami kai kuriuos teiginius respondentai turėjo pasirinkti penkių balų Likerto skalėje (5 – visiškai sutinku, -5 – visiškai nesutinku). Anketą sudaro grupė tarpusavyje susijusių klausimų.

Anketos buvo išdalintos pačios tyrėjos arba buvo paliekamos administratorėms, kurios išdalindavo anketas respondentams. Anketos buvo dalinamos ir pildomos organizacijoje darbo metu arba internetu. Tik sutikusiems dalyvauti tyrime buvo pateiktos anketos. Nesutikusiems dalyvauti tyrime, klausimynai nebuvo paliekami. Po mėnesio užpildyti klausimynai buvo surinkti iš administratorių.

Anketa suskirstyta į du blokus: 1 – 4 klausimai yra skirti nustatyti respondentų socialinius-demografinius duomenis; 5 – 33 klausimai yra skirti išsiaiškinti respondentų požiūrį apie personalo motyvavimą bei personalo motyvavimo sistemą jų organizacijoje.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo instrumentas yra savarankiškai sudaryta anketa iš uždaro tipo 33 klausimų. Anketos klausimai yra suskirstyti į dvi grupes: socialinę – demografinę padėtį; darbuotojų nuomonę apie personalo motyvavimo sistemą jų organizacijoje.

## 2.4. Duomenų analizės metodai

**Duomenų analizės metodas** – statistinis.

Tyrimo metu gauti duomenys buvo apdorojami naudojant kompiuterinę programą IBM SPSS 17 versiją (SPSS 17), kurios pagalba buvo atlikti statistiniai skaičiavimai tyrimo rezultatams apdoroti. Anketoje naudojamų klausimynų vidinio suderinamumo patikrinimas atliekamas apskaičiuojant *Cronbach Alpha* kriterijų. Klausimynas bus laikomas tinkamai sudarytu, jeigu jo *Cronbach Alpha* reikšmė bus didesnė už 0,7.

Intervaline skale ir Likerto skale išreikštiems duomenims apskaičiuojami vidurkiai (*M*) ir standartiniai nuokrypiai (*SD*), o rangine ar nominaline skale išreikštiems kriterijams – dažniai (vnt. ir proc.). Tyrimo rezultatams, kurie išreikšti nominaline arba rangine skale – *Pearsono* suderinamumo  $\chi^2$  kriterijus („chi kvadratas“). Visais atvejais statistiškai reikšmingu laikysime skirtumą, kurio patikimumas bus didesnis nei 95 proc., t.y. kai  $p < 0,05$ . Tiriamųjų grupių nagrinėjami požymiai aprašyti naudojant aprašomosios statistikos charakteristikas. Duomenys grafiškai pateikti paveiksluose. Atlikta atsakymų dažnio analizė. Tirti duomenų vidurkiai, standartinis nuokrypis (*SD*), 95 proc. pasikliautini intervalai (*PI*). Rodiklių skirtumas  $p > 0,05$ <sup>151</sup>, buvo laikomas statistiškai patikimu lyginant socialinius-demografinius duomenis.

Apibendrinant galima teigti, kad naudota statistinė duomenų analizė. Anketos atsakymai įvesti į Microsoft Excel 2007 programoje parengtą tyrimo duomenų matricą, o statistiniai duomenys apdoroti SPSS.17 paketu.

---

<sup>151</sup>**Gurevičius R.** Standartinis nuokrypis ir standartinė paklaida. Ką jie reiškia ir kada kurį vartoti? Visuomenės sveikata, 2010, 4(51), p. 123 – 124. prieiga per internetą, <[http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2010.4\(51\)/VS%202010\\_4\(51\)\\_Metodine%20medziaga.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2010.4(51)/VS%202010_4(51)_Metodine%20medziaga.pdf)>, (žiūrėta 2017 02 20).

### **3. PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS TYRIMO ANALIZĖ ROKIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖJE**

#### **3.1. Trumpa Rokiškio rajono savivaldybės administracijos organizacinės struktūros charakteristika**

Rokiškio rajono savivaldybės administracija yra biudžetinė įstaiga (toliau Administracija). Ją sudaro struktūriniai padaliniai, į struktūrinius padalinius neįeinantys valstybės tarnautojai ir savivaldybės administracijos filialai – seniūnijos. Svarbiausi Administracijos uždaviniai – vykdyti viešąjį administravimą, skatinti tarnautojų administracinius gebėjimus, didinti veiklos efektyvumą. Administracijos struktūrą, jos veiklos nuostatus ir darbo užmokesčio fondą, didžiausią leistiną valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių užmokestį iš savivaldybės biudžeto, skaičių savivaldybės administracijos direktoriaus siūlymu savivaldybės mero teikimu tvirtina ir keičia Taryba, o pareigybes tvirtina administracijos direktorius.

Valdymo struktūra turi didelę įtaką institucijos veiklai. Vienais atvejais ji gali skatinti veiklos plėtrą, kitais, atvirkščiai, stabdyti. Patirtis rodo, kad kas 5-7 metai verta peržiūrėti institucijos valdymo struktūrą. 2017 m. institucijoje dirba 127 darbuotojai. Įstaigoje taikoma linijinė - funkcinė valdymo struktūra (žr. 2 Priedą).

Vertikalūs (linijiniai) ir horizontalūs (funkciniai) ryšiai įstaigoje atsirado vystantis sistemai, kai dalis pareigų ir teisių perduodama pavaldiniams. Taip susiformuoja „valdžios linija“ nuo viršutinių iki žemutinių valdymo lygių. Yra 3 valdymo lygiai: aukščiausiasis valdymo lygis – savivaldybės taryba, meras, administracijos direktorius; aukštesnysis valdymo lygis – skyrių vadovai; žemesnysis valdymo lygis – administracijos darbuotojai, paprasti darbuotojai, specialistai, kita. Valdymo procese dalyvauja organizacijos struktūros elementai (skyriai) iš visų hierarchijos lygių – nuo aukščiausio iki žemiausio. Kiekvienas darbuotojas pavaldus tik skyriaus vadovui ir susijęs su valdymo sistema tik per vadovą. Tai užtikrina vientisą valdymo sprendimų formavimo ir perdavimo sistemą. Vyrauja decentralizuota valdymo struktūra, nes didesnė dalis įgaliojimų perduodama žemesniems valdymo lygiams. Skyriaus vadovai koordinuoja vientisą skyriaus darbą, nustato darbų prioritetus bei strategiją, bet tai labai apkrauna skyriaus vadovus, nes atsakomybė už tam tikrus operatyvius sprendimus, taip pat tenka tik vadovui. Jis turi daryti viską, kad jo skyrius atliktų darbą nepriekaištingai. Todėl linijinė - funkcinė valdymo struktūra orientuoja skyrių vadovus į operatyvių problemų sprendimą, trumpalaikio efekto gavimą.

Administracijos direktorius prižiūri visų skyrių vadovų darbą, o taip pat stebi ir pavaldinių darbą. Jis gali pavaldiniams taip pat duoti nurodymus. Funkcinėje - linijinėje organizacinėje valdymo struktūroje kiekvieno skyriaus vadovas yra tiesiogiai atsakingas už jam patikėto skyriaus

darbą. Informacija perduodama tik dviem kryptimis: iš viršaus žemyn bei iš apačios į viršų. Vadovui nesunku gauti reikalingų duomenų, skyriams susisiekti, nes jų tiesioginiai horizontalūs ryšiai neįteisinti. Renkamą informaciją darbuotojams perduoda jų skyriaus vadovas.<sup>152</sup>

Administracijos direktorius ieško, bendrauja ir bendradarbiauja su esamais ir būsimais klientais bei personalu, organizuoja institucijos veiklą, palaiko ryšius su teritorine muitine, kitomis įmonėmis, dalyvauja kursuose ir stengiasi sukurti sąlygas bei galimybes plėstis savivaldybės veikloms bei rūpinasi darbuotojų sauga ir sveikata, kiekvienais metais pasirūpina darbuotojų draudimu. Administracijos direktorius yra Administracijos vadovas – įstaigos vadovas, pavaldus Tarybai ir atskaitingas Tarybai ir savivaldybės merui. Administracijos direktorius administracijai vadovauja per savo pavaduotoją, struktūrinių padalinių vadovus ir tiesiogiai. Administracijos direktoriaus pavaduotojas atsiskaito Administracijos direktoriui, o prireikus – Tarybai. Administracijos direktoriaus kompetenciją nustato įstatymai, nuostatai ir pareigybės aprašymas.

Administracijos valstybės tarnautojai ir darbuotojai dirbantys pagal darbo sutartį atskaitingi tik administracijos direktoriui arba jo pavaduotojui, bet jie negali būti savivaldybės, kurioje jie dirba, tarybos nariais. Administracijos skyriai privalo palaikyti tarpusavio ryšius taip, kad galėtų objektyviai vykdyti savo funkcijas. Administracijos veiklos klausimai aptariami struktūrinių, struktūrinių teritorinių padalinių vadovų ir į padalinius neįeinančių valstybės tarnautojų pasitarimuose, kurie protokoluojami. Savivaldybės mero potvarkių ir Administracijos direktoriaus įsakymų projektus administracijos tarnautojai rengia pagal savo kompetenciją. Teisės akto projekto rengėjas yra asmeniškai atsakingas už pateikto projekto pagrįstumą, pateiktų dokumentų ir kitos medžiagos tikrumą.<sup>153</sup>

Norint motyvuoti personalą kiekvienais metais renkamas metų darbuotojas. Darbuotojai gauna premiją ir gali save laikyti geriausiais tų metų darbuotojais. Metų darbuotoją renka kolektyvas, o kandidatus pasiūlo skyriaus vadovai - po vieną kandidatą iš skyriaus. Darbuotojai duoda balsą už jo manymu geriausią tų metų darbuotoją. Skyriaus vadovai stengiasi pagirti darbuotojus už jų gerai atliktą darbą, nurodyti padarytas klaidas, taip skatindami darbuotojus atlikti savo darbą vis geriau.

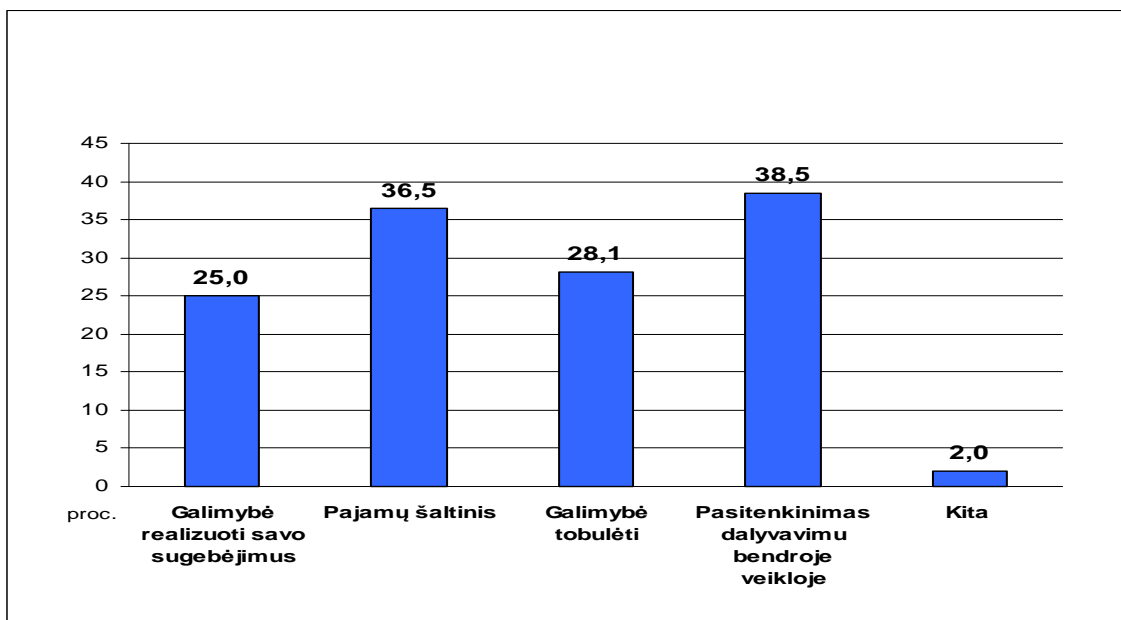
Apibendrinant galima teigti, kad Rokiškio rajono savivaldybės administracijai vadovauja administracijos direktorius, kuris ir vadovauja personalui bei taiko personalo motyvacijos sistemą. Linijinė - funkcinė valdymo struktūra orientuoja vadovus į operatyvių problemų sprendimą, trumpalaikio efekto gavimą. Kiekvienas darbuotojas rūpinasi tik savo uždavinio sprendimu ir vadovų yra motyvuojami įvairiomis ekonominėmis nepiniginėmis priemonėmis.

<sup>152</sup>**Bakanauskienė I.** *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2008.

<sup>153</sup>**Dėl Rokiškio rajono savivaldybės administracijos nuostatų patvirtinimo.** 2015 m. lapkričio 27 d. Nr. TS-236 Rokiškis. prieiga per internetą, <[http://www.rokiskis.lt/lt/veikla\\_5054/nuostatai\\_5055.html](http://www.rokiskis.lt/lt/veikla_5054/nuostatai_5055.html)>, (žiūrėta 2016 11 20).

### 3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Šiame poskyryje siekia ištirti personalo motyvavimo sistemą Rokiškio rajono savivaldybėje. Pradžioje buvo klausiama respondentų kas jiems yra darbas. Respondentai galėjo pažymėti vieną teisingą atsakymą arba keletą (žr. 3.4 pav.)



3.4 pav. Kas respondentams yra darbas, proc.

3.4 pav. pavaizduota, kad daugiau nei trečdalis 38,5 proc. (n-37) respondentų nurodė, kad jiems darbas yra pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje, o šiek tiek mažesnę dalį 36,5 proc. (n-35) respondentų atsakė, kad darbas - pajamų šaltinis. Išanalizavus respondentų atsakymus pagal lytį, darbo stažą, pareigas ir atlygį statistiškai reikšmingas skirtumas nebuvo nustatytas ( $p > 0,05$ ). Tad galima teigti, kad daugumos respondentų nuomone, darbas yra pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje, o tik paskui yra pajamų šaltinis. Tokią visai nevienareikšmišką situaciją gali įtakoti įvairūs personalo motyvacijos metodai ir būdai, kuriuos tyrimo metu buvo numatyta išsiaiškinti.

Sekančiu klausimu buvo siekiama įvertinti respondentų požiūrį į darbą. Respondentai turėjo pasirinkti vieną iš trijų atsakymų (žr. 3.4 lentelę).

3.4 lentelė. Požiūrio įvertinimas į darbą, proc.

Nr.	Teiginiai	Taip, proc.	Iš dalies, proc.	Ne, proc.
1	Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas.	10,4	28,2	61,4
2.	Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs.	63,5	34,5	2,0
3.	Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jei jie patys padėjo juos suformuluoti.	53,1	41,7	5,2
4.	Tai, ką žmonės daro, yra ne taip svarbu kaip tai, ką jiems sumokės už darbą.	38,5	61,4	0,0
5.	Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas.	71,9	27,1	1,0
6.	Daugelis žmonių gali būti gerokai kūrybiškesni, savarankiškesni ir labiau kontroliuoti bei drausminti save, nei to reikalauja dabartinis jų darbas.	63,5	36,5	0,0
7.	Mažai kas norėtų ar galėtų atlikti darbą, reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės.	47,9	41,7	10,4
8.	Žmonių santykiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja žmones dirbti.	69,8	28,2	2,0

Kaip matyti iš 3.4 lentelės pateiktų duomenų, kad daugiau nei pusė 63,5 proc. (n-61) respondentų sutinka, kai žmonės gali jaustis naudingi ir svarbūs, 53,1 proc. (n-51) respondentų atsakė, kad darbas nėra nemalonus, žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jei jie patys padėjo juos suformuluoti, 71,9 proc. (n-69) respondentų pažymėjo, kad žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas, 63,5 proc. (n-61) respondentų pažymėjo, daugelis žmonių gali būti gerokai kūrybiškesni, savarankiškesni ir labiau kontroliuoti bei drausminti save, nei to reikalauja dabartinis jų darbas, 69,8 proc. (n-67) respondentų nuomone, žmonių santykiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja žmones dirbti. Daugiau nei pusė 61,4 (n-59) respondentų iš dalies sutinka, kad tai, ką žmonės daro, yra ne taip svarbu kaip tai, ką jiems sumokės už darbą. Daugiau nei pusė 61,4 (n-59) proc. respondentų nesutinka, kad darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas. Išanalizavus respondentų atsakymus pagal socialinius demografinius duomenis statistiškai reikšmingas skirtumas nebuvo nustatytas ( $p>0,05$ ).

Kitu klausimu buvo prašoma respondentų įvertinti vadovo elgesį. Respondentai turėjo pasirinkti vieną iš trijų atsakymų (žr. 3.5 lentelę).



3.5 lentelė. Vadovo elgesio įvertinimas, proc.

Nr.	Teiginiai	Taip, proc.	Iš dalies, proc.	Ne, proc.
1	Vadovas turėtų smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį.	63,5	35,5	1,0
2.	Vadovas turėtų stengtis, kad visi darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs.	70,8	27,2	2,0
3.	Vadovas turėtų panaudoti dar nepanaudotus ar nepakankamai panaudotus žmogiškuosius išteklius.	45,8	52,2	2,0
4.	Jis / ji turėtų suskaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas.	83,3	15,6	1,0
5.	Jis / ji turėtų informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklausti jų nuomonę ar prieštaravimus.	93,8	5,2	1,0
6.	Jis / ji turi sukurti tokią aplinką, kurioje visi nariai galėtų įnešti savąjį įnašą, kiek tai leidžia jų gebėjimai.	88,5	11,5	0
7.	Jis / ji smulkmeniškai turi nustatyti darbo procedūras bei operacijas ir versti darbuotojus tiksliai ir griežtai jų laikytis.	28,2	69,8*	2,0
8.	Vadovui derėtų leisti, kad pavaldiniai turėtų šiek tiek savivaldos ir savikontrolės rutiniuose dalykuose.	78,1	20,9	1,0
9.	Jis / ji turi skatinti darbuotojus visapusiškai dalyvauti įgyvendinant svarbius reikalus ir vis plėsti jų savikontrolės ir savęs nukreipimo ribas.	63,5	31,3	5,2

\*Lyginant rezultatus  $\chi^2=6,422$ ;  $lfs=6$ ;  $p=0,005$ , todėl  $p<0,05$

Kaip matyti iš 3.5 lentelės pateiktų duomenų, kad daugiau nei pusė 63,5 proc. (n-61) respondentų sutinka, kad vadovas turėtų smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį, 70,8 proc. (n-68) respondentų atsakė, kad vadovas turėtų stengtis, kad visi darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs, 83,3 proc. (n-80) respondentų pažymėjo, kad vadovas / vadovė turėtų suskaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas, 93,8 proc. (n-90) respondentų atsakė, vadovas / vadovė turėtų informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklausti jų nuomonę ar prieštaravimus, 88,5 proc. (n-85) respondentų nurodė, kad vadovas / vadovė turi sukurti tokią aplinką, kurioje visi nariai galėtų įnešti savąjį įnašą, kiek tai leidžia jų gebėjimai. 78,1 proc. (n-75) respondentų atsakė, kad vadovui derėtų leisti, kad pavaldiniai turėtų šiek tiek savivaldos ir savikontrolės rutiniuose dalykuose, 63,5 proc. (n-61) respondentų nurodė, kad vadovas / vadovė turi skatinti darbuotojus visapusiškai dalyvauti įgyvendinant svarbius reikalus ir vis plėsti jų savikontrolės ir savęs nukreipimo ribas. Daugiau nei pusė 52,2 (n-50) respondentų iš dalies sutinka, kad vadovas turėtų panaudoti dar nepanaudotus ar nepakankamai panaudotus žmogiškuosius išteklius, 69,8 proc. (n-67) respondentų manymu, vadovas / vadovė smulkmeniškai turi nustatyti darbo procedūras bei operacijas ir versti darbuotojus tiksliai ir griežtai jų laikytis. Palyginus respondentų atsakymus pagal lytį, darbo stažą, pareigas statistiškai reikšmingas skirtumas nebuvo nustatytas ( $p>0,05$ ). Palyginus respondentų atsakymus pagal atlyginimą buvo gautas statistiškai reikšmingas skirtumas  $p<0,05$  (žr. 3.6 lentelė).

3.6 lentelė. Vadovo elgesio įvertinimas pagal socialinius - demografinius duomenis

Požymiai	Grupės	n=96	proc.	Taip, proc.	Iš dalies, proc.	Ne, proc.	p
Lytis	Vyrai	52	54,2	41,45	47,44	11,11	$\chi^2=8,699$ ; Ils=2; p= 0,432
	Moterys	44	45,8	41,16	47,89	10,95	
Darbo stažas	Iki 1 metų	5	5,2	31,35	56,91	11,74	$\chi^2=11,64$ ; Ils=5; p= 0,001
	Nuo 1 iki 5 metų	13	13,5	36,31	52,56	11,13	
	Nuo 6 iki 10 metų	21	21,9	28,97	60,00	11,03	
	Nuo 11 iki 15 metų	25	26,0	30,20	58,79	11,01	
	Nuo 16 iki 20 metų	17	17,8	38,12	51,73	10,15	
	Daugiau nei 20 metų	15	15,6	32,58	56,75	10,67	
Pareigos	Paprastas darbuotojas	10	10,5	42,21	46,60	11,19	$\chi^2=16,474$ ; Ils=5; p= 0,519
	Administracijos darbuotojas	47	48,9	38,12	51,73	10,15	
	Specialistas	26	27,1	39,45	49,44	11,11	
	Vadovas	8	8,3	47,89	41,16	10,95	
	Kita	5	5,2	50,12	40,14	9,74	
Atlyginimas	380 EUR	3	3,1	57,70	21,15	22,15	$\chi^2=6,422$ ; Ils=6; p= 0,005
	381 – 800 EUR	31	32,3	31,76	50,10	18,14	
	801 – 1300 EUR	44	45,8	21,15	57,70	21,15	
	1301 – 1800 EUR	5	5,2	24,60	55,47	20,11	
	1801 – 2300 EUR	14	14,6	28,75	57,12	14,13	
	2301 – 2800 EUR	2	2,1	10,31	59,86	29,83	

3.6 lentelėje matyti, kad patikimai daugiau respondentų gaunančių 380 EUR atlyginimą nei 2301 – 2800 EUR atlyginimą nurodė, kad vadovo elgesys su darbuotojais turėtų būti toks, kad vadovas / vadovė smulkmeniškai turi nustatyti darbo procedūras bei operacijas ir versti darbuotojus tiksliai ir griežtai jų laikytis (atitinkamai 57,70 proc. ir 10,31 proc.,  $\chi^2=6,422$ ; Ils=6; p= 0,005).

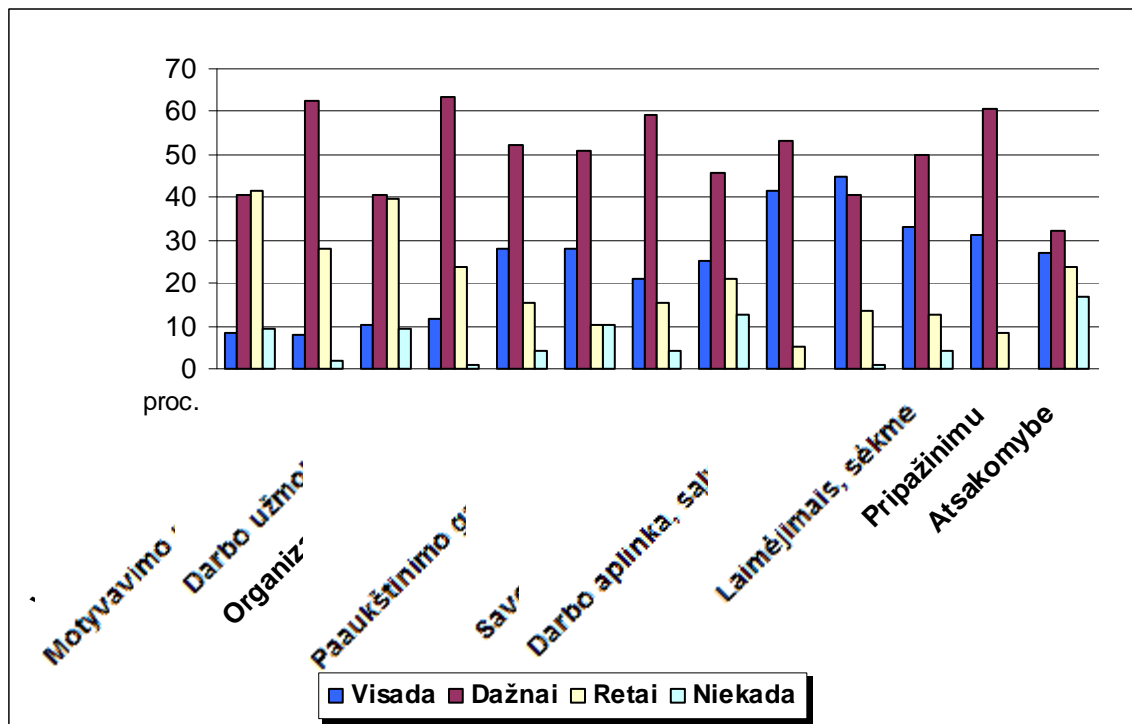
Sekančiu klausimu buvo prašoma įvertinti galimus motyvavimo rezultatus. Respondentai turėjo pasirinkti vieną iš trijų atsakymų (žr. 3.7 lentelę).

3.7 lentelė. Galimi motyvavimo rezultatai, proc.

Nr.	Teiginiai	Taip, proc.	Iš dalies, proc.	Ne, proc.
1	Darbuotojai gali pakęsti savo darbą tik tada, kai atlyginimas yra pakankamas, o viršininkas – teisingas.	54,2	41,7	4,2
2.	Jei vadovas dalinsis žiniomis su pavaldiniais ir sudarys jiems galimybę dalyvauti sprendžiant kasdienes problemas, tai pakenks jų pagrindiniam poreikiui jaustis svarbiais ir priklausyti organizacijai.	33,3	15,6	51,1
3.	Plečiant pavaldinių įtaką darbinei veiklai, jų savęs nukreipimą ir savikontrolę, žymiai padidėja darbo efektyvumas.	50,0	47,9	2,0
4.	Jei užduotys yra gana paprastos ir darbuotojai pakankamai kontroliuojami, tai jie dirbs pagal standartus.	71,8	28,2	0,0
5.	Jei žmonių santykių poreikiai bus tenkinami, pagerės moralinis klimatas ir sumažės pasipriešinimas formaliajai valdžiai – pavaldiniai „noriai bendradarbiaus“.	60,5	37,5	2,0
6.	Jeigu darbuotojai visiškai panaudoja savuosius išteklius, sukuriamas „šalutinis produktas“ – didėja pasitenkinimas darbu.	82,3	14,6	3,1

Kaip matyti iš 3.7 lentelės pateiktų duomenų, kad daugiau nei pusė 54,2 proc. (n-52) respondentų sutinka, kad darbuotojai gali pakęsti savo darbą tik tada, kai atlyginimas yra pakankamas, o viršininkas – teisingas, 50,0 proc. (n-48) respondentų atsakė, kad plečiant pavaldinių įtaką darbinei veiklai, jų savęs nukreipimą ir savikontrolę, žymiai padidėja darbo efektyvumas, 71,8 proc. (n-69) respondentų pažymėjo, kad jei užduotys yra gana paprastos ir darbuotojai pakankamai kontroliuojami, tai jie dirbs pagal standartus, 60,5 proc. (n-58) respondentų atsakė, jei žmonių santykių poreikiai bus tenkinami, pagerės moralinis klimatas ir sumažės pasipriešinimas formaliajai valdžiai – pavaldiniai „noriai bendradarbiaus“, 82,3 proc. (n-79) respondentų nurodė, kad jeigu darbuotojai visiškai panaudoja savuosius išteklius, sukuriamas „šalutinis produktas“ – didėja pasitenkinimas darbu. Daugiau nei pusė 51,1 (n-49) respondentų nesutinka, kad jei vadovas dalinsis žiniomis su pavaldiniais ir sudarys jiems galimybę dalyvauti sprendžiant kasdienes problemas, tai pakenks jų pagrindiniam poreikiui jaustis svarbiais ir priklausyti organizacijai. Vertinant respondentų atsakymus pagal socialinius demografinius duomenis statistiškai reikšmingas skirtumas nebuvo nustatytas ( $p > 0,05$ ).

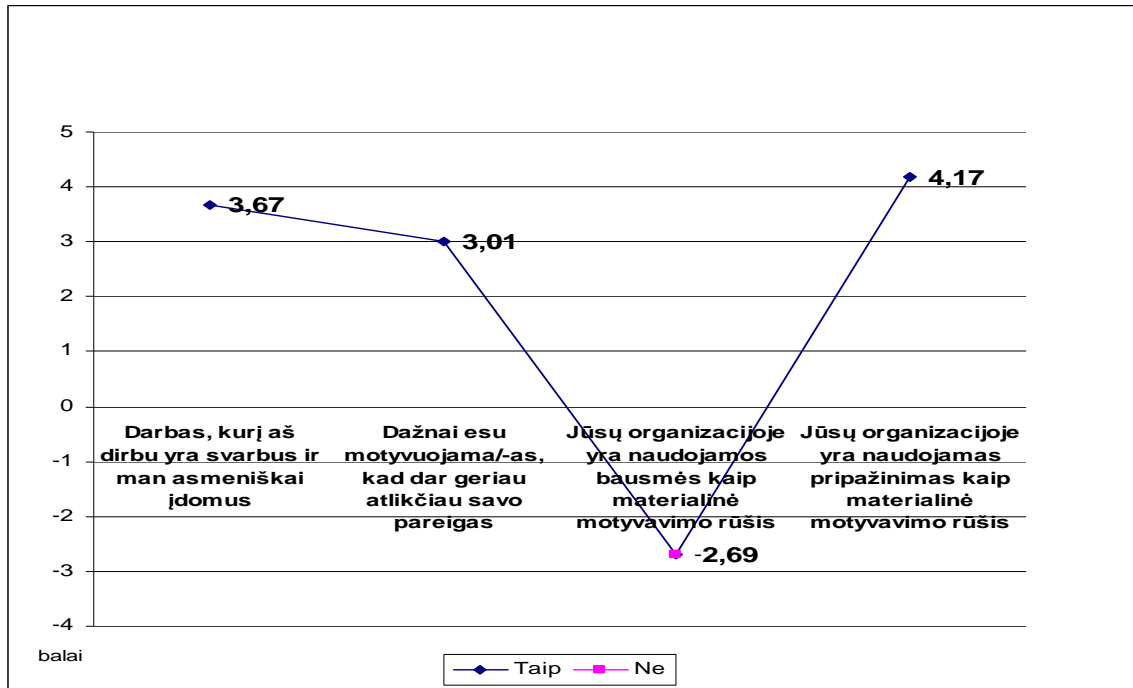
Devintu klausimu buvo prašoma įvertinti respondentų kuo jie darbe labiausiai patenkinti arba atvirkščiai. Respondentai turėjo pasirinkti vieną iš keturių atsakymų (žr. 3.5 pav.).



3.5 pav. Įvertinimas respondentų kuo jie darbe labiausiai patenkinti arba atvirkščiai, proc.

3.5 pav. pavaizduota, kad daugiau nei trečdalis 41,7 proc. (n=40) respondentų nurodė, kad jie darbe retai labiausiai patenkinti vadovavimo stiliumi, o šiek tiek mažesnė dalis 40,6 proc. (n=39) respondentų atsakė, kad dažnai labiausiai patenkinti vadovavimo stiliumi. Daugiau nei pusė 62,6 (n=60) respondentų nurodė, kad dažnai labiausiai patenkinti motyvavimo priemonėmis. Daugiau nei trečdalis 40,6 (n=39) respondentų atsakė, kad dažnai labiausiai patenkinti darbo užmokesčiu, o šiek tiek mažesnė dalis 39,6 proc. (n=38) respondentų pažymėjo, kad retai labiausiai patenkinti darbo užmokesčiu. Daugiau nei pusė 63,5 proc. (n=61) respondentų nurodė, kad dažnai labiausiai patenkinti organizacijos politika. Daugiau nei pusė 52,1 proc. (n=50) respondentų nurodė, kad dažnai labiausiai patenkinti skirta atsakomybe, 51,1 proc. (n=49) respondentų atsakė, kad dažnai labiausiai patenkinti paaukštino galimybėmis, 59,4 (n=57) respondentų pažymėjo, kad dažnai labiausiai patenkinti darbo pobūdžiu. Daugiau nei trečdalis 45,7 (n=44) respondentų atsakė, kad dažnai labiausiai patenkinti savo laimėjimais darbe. Daugiau nei pusė 53,1 proc. (n=51) respondentų nuomone, dažnai labiausiai patenkinti savo darbo aplinka, sąlygomis. Daugiau nei trečdalis 44,9 (n=43) respondentų atsakė, kad visada labiausiai patenkinti komfortu. Daugiau nei pusė 60,5 proc. (n=58) respondentų pateikia, kad dažnai labiausiai patenkinti pripažinimu, 50,0 proc. (n=48) respondentų pažymėjo, jog dažnai labiausiai patenkinti laimėjimais, sėkmė. Daugiau nei trečdalis 32,3 proc. (n=31) respondentų nuomone, dažnai labiausiai patenkinti atsakomybe. Palyginus respondentų atsakymus pagal lytį, darbo stažą, pareigas ir atlygį statistiškai reikšmingas skirtumas nebuvo nustatytas ( $p > 0,05$ ).

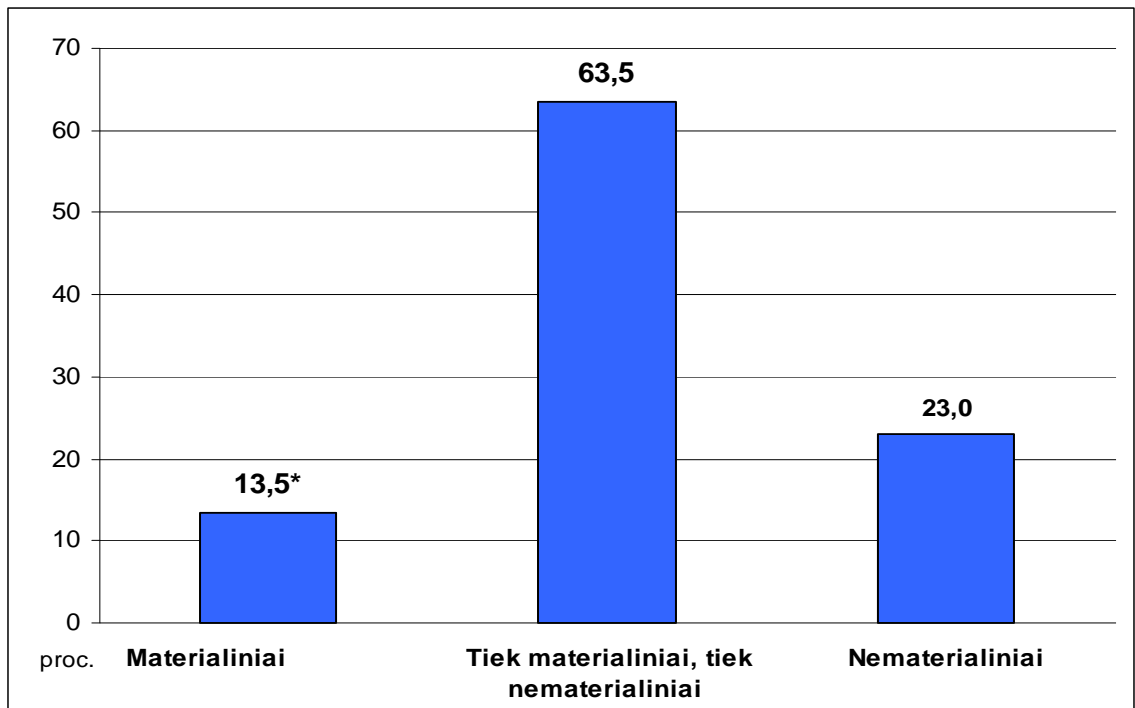
Sekančiais teiginiais buvo prašoma įvertinti pagal Likerto skalę nuo -5 iki 5 balais (Taip, sutinku arba Ne, nesutinku), ar darbas yra svarbus, ar dažnai respondentai motyvuojami, bei kokios yra naudojamos motyvavimo rūšys (žr. 3.6 pav.).



3.6 pav. Respondentų įvertinimas ar darbas yra svarbus ir ar dažnai motyvuojami, bei kokios yra naudojamos motyvavimo rūšys, balai

3.6 pav. pavaizduota, kad respondentai įvertino teigiamai 3,67 balais (pagal Likerto skalę nuo -5 iki 5 balų), jog darbas, kurį respondentai dirba yra svarbus ir jam asmeniškai įdomus, o respondentai įvertino 3,01 balais teigiamai, kad dažnai yra motyvuojama/-as, kad dar geriau atliktų savo pareigas. Tuo tarpu, respondentai įvertino -2,69 balais neigiamai, kad respondentų organizacijoje yra naudojamos bausmės kaip materialinė motyvavimo rūšis. Daugiausiai respondentai teigiamai įvertino 4,17 balais, jog respondentų organizacijoje yra naudojamas pripažinimas kaip materialinė motyvavimo rūšis.

Kitu klausimu buvo klausiama kokie motyvavimo būdai yra respondentų organizacijoje (žr. 3.7 pav.).



3.7 pav. Kokie motyvavimo būdai yra respondentų organizacijoje, proc.

\* Lyginant rezultatus  $\chi^2=16,766$ ; lls=5;  $p=0,001$ , todėl  $p<0,05$

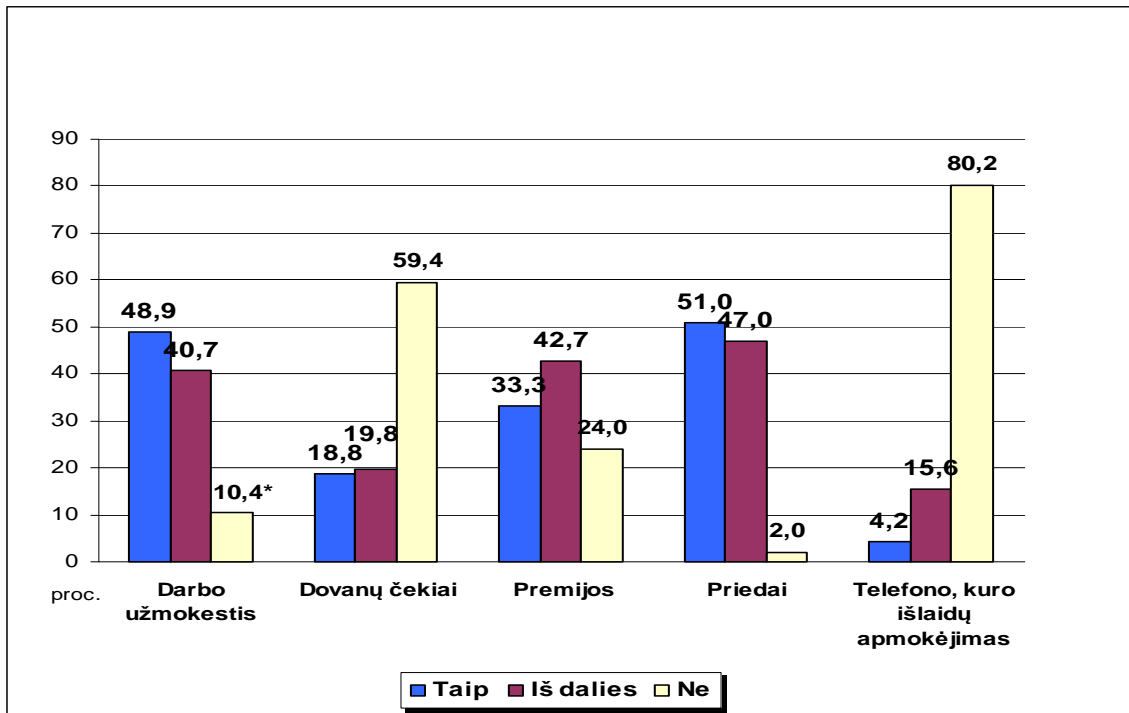
Kaip matyti iš 3.7 pav. pateiktų duomenų, kad daugiau nei pusė 63,5 proc. (n-61) respondentų nurodo, kad tiek materialiniai, bei tiek nematerialiniai motyvavimo būdai yra respondentų organizacijoje, 23,0 proc. (n-22) respondentų atsakė, kad nematerialiniai motyvavimo būdai yra respondentų organizacijoje, 13,5 proc. (n-13) respondentų pažymėjo, kad materialiniai motyvavimo būdai yra respondentų organizacijoje. Todėl galima teigti, kad respondentų organizacijoje yra naudojami tiek materialiniai, tiek nematerialiniai motyvavimo būdai. Vertinant respondentų atsakymus pagal lytį, pareigas, atlyginimą statistiškai reikšmingas skirtumas nebuvo nustatytas ( $p>0,05$ ). Palyginus respondentų atsakymus pagal darbo stažą buvo gautas statistiškai reikšmingas skirtumas  $p<0,05$  (žr. 3.8 lentelę).

3.8 lentelė. Kokie motyvavimo būdai yra respondentų organizacijoje pagal socialinius - demografinius duomenis

Požymiai	Grupės	n=96	proc.	Materialiniai, proc.	Tiek materialiniai, tiek nematerialiniai, proc.	Nematerialiniai, proc.	p
Lytis	Vyrai	52	54,2	11,41	56,94	31,65	$\chi^2=4,688$ ; lls=2; p= 0,664
	Moterys	44	45,8	11,74	56,91	31,35	
Darbo stažas	Iki 1 metų	5	5,2	11,13	52,56	36,31	$\chi^2=16,766$ ; lls=5; p= 0,001
	Nuo 1 iki 5 metų	13	13,5	10,86	55,98	33,16	
	Nuo 6 iki 10 metų	21	21,9	57,41	31,70	10,89	
	Nuo 11 iki 15 metų	25	26,0	12,48	55,44	32,08	
	Nuo 16 iki 20 metų	17	17,8	10,67	56,75	32,58	
	Daugiau nei 20 metų	15	15,6	10,15	51,73	38,12	
Pareigos	Paprastas darbuotojas	10	10,5	11,74	56,91	31,35	$\chi^2=7,442$ ; lls=5; p= 0,004
	Administracijos darbuotojas	47	48,9	11,13	52,56	36,31	
	Specialistas	26	27,1	11,03	60,00	28,97	
	Vadovas	8	8,3	11,41	56,94	31,65	
	Kita	5	5,2	11,01	58,79	30,20	
Atlyginimas	380 EUR	3	3,1	10,15	51,73	38,12	$\chi^2=15,146$ ; lls=6; p= 0,420
	381 – 800 EUR	31	32,3	11,11	49,44	39,45	
	801 – 1300 EUR	44	45,8	10,65	51,23	38,12	
	1301 – 1800 EUR	5	5,2	11,94	56,71	31,35	
	1801 – 2300 EUR	14	14,6	10,79	57,21	32,10	
	2301 – 2800 EUR	2	2,1	10,95	51,16	37,89	

3.8 lentelėje matyti, kad patikimai daugiau respondentų turinčių darbo stažą nuo 6 iki 10 metų nei daugiau nei 20 metų nurodė, kad organizacijoje yra materialiniai motyvavimo būdai (atitinkamai 57,41 proc. ir 10,15 proc.,  $\chi^2=16,766$ ; lls=5; p= 0,001)

Sekančiu klausimu buvo prašoma įvertinti, kokios ekonominės piniginės motyvavimo priemonės, kurios respondentą motyvuoja labiausiai. Respondentai turėjo pasirinkti vieną iš trijų atsakymų (žr. 3.8 pav.).



3.8 pav. Respondentų įvertinimas kokios ekonominės pinigines motyvavimo priemonės, kurios juos motyvuoja labiausiai, proc.

\*Lyginant rezultatus  $\chi^2=0,488$ ; IIs=5;  $p=0,005$ , todėl  $p<0,05$

3.8 pav. pavaizduota, kad daugiau nei pusė 80,2 proc. (n-77) respondentų nurodė, kad labiausiai nemotyvuoja ekonominės pinigines motyvavimo priemonės – telefono, bei kuro išlaidų apmokėjimas, o šiek tiek mažesnė dalis 59,4 proc. (n-57) respondentų atsakė, kad dovanų čekiai. Daugiau nei pusė 51,0 (n-49) respondentų nurodė, kad labiausiai motyvuoja ekonominės pinigines motyvavimo priemonės – priedai, o šiek tiek mažiau nei pusė 48,9 proc. (n-47) respondentų pažymėjo, kad labiausiai motyvuoja ekonominės pinigines motyvavimo priemonės - darbo užmokestis. Mažiau nei pusė 47,0 (n-45) respondentų atsakė, kad iš dalies labiausiai motyvuoja ekonominės pinigines motyvavimo priemonės – priedai, o šiek tiek mažesnė dalis 42,7 proc. (n-41) respondentų pažymėjo, kad iš dalies labiausiai motyvuoja ekonominės pinigines motyvavimo priemonės – premijos, 40,7 proc. (n-39) respondentų nurodė, kad darbo užmokestis. Palyginus respondentų atsakymus pagal lytį, pareigas ir atlygį statistiškai reikšmingas skirtumas nebuvo nustatytas ( $p>0,05$ ). Vertinant respondentų atsakymus pagal darbo stažą buvo gautas statistiškai reikšmingas skirtumas  $p<0,05$  (žr. 3.9 lentelę).

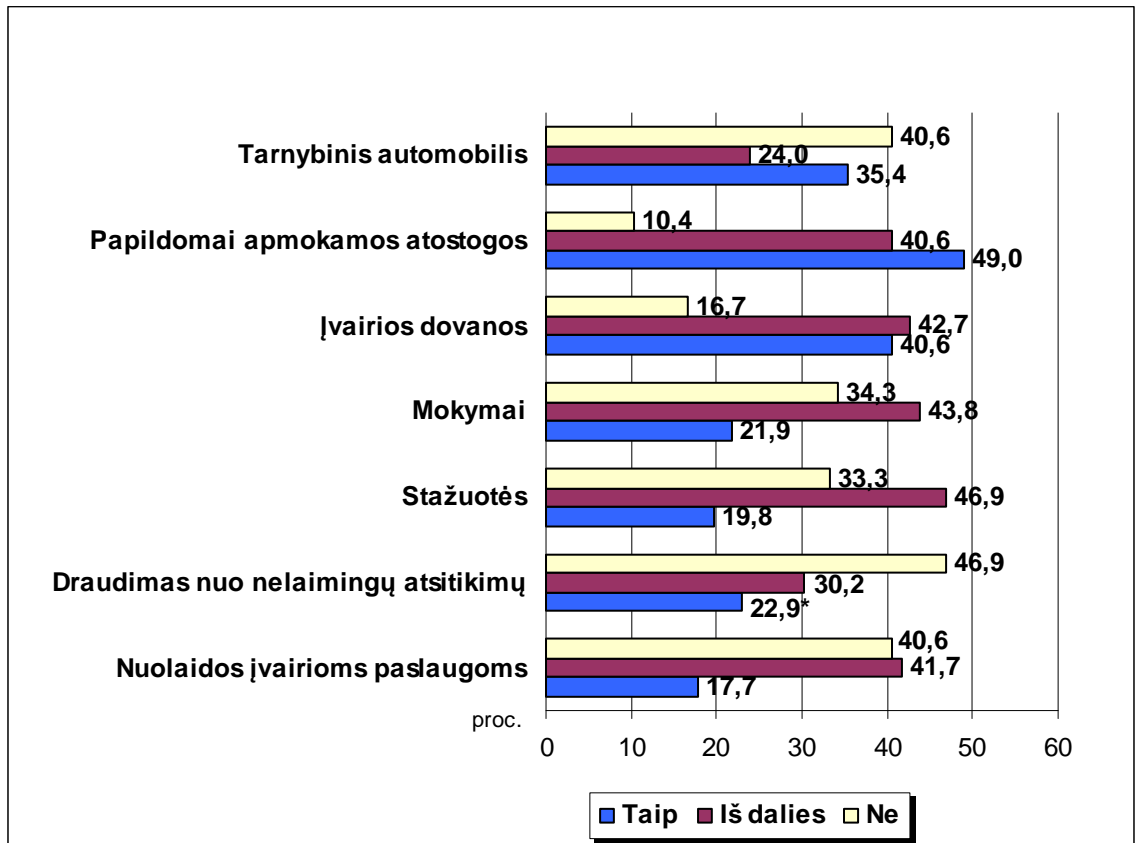


3.9 lentelė. Darbo užmokestis - ekonominė piniginė motyvavimo priemonė, kuri labiausiai jus motyvuoja pagal socialinius - demografinius duomenis

Požymiai	Grupės	n=96	proc.	Taip, proc.	Iš dalies, proc.	Ne, proc.	p
Lytis	Vyrai	52	54,2	46,99	34,90	18,11	$\chi^2=0,035$ ; Ils=2; p= 0,989
	Moterys	44	45,8	49,36	33,71	16,93	
Darbo stažas	Iki 1 metų	5	5,2	58,85	21,15	20,00	$\chi^2=0,488$ ; Ils=5; p= 0,005
	Nuo 1 iki 5 metų	13	13,5	48,12	31,87	20,01	
	Nuo 6 iki 10 metų	21	21,9	52,48	28,08	19,44	
	Nuo 11 iki 15 metų	25	26,0	57,70	21,15	21,15	
	Nuo 16 iki 20 metų	17	17,8	55,47	24,60	20,11	
	Daugiau nei 20 metų	15	15,6	12,48	18,08	69,44	
Pareigos	Paprastas darbuotojas	10	10,5	50,12	9,74	40,14	$\chi^2=6,747$ ; Ils=5; p= 0,245
	Administracijos darbuotojas	47	48,9	54,17	35,58	10,45	
	Specialistas	26	27,1	59,86	29,83	10,31	
	Vadovas	8	8,3	49,44	40,45	10,11	
	Kita	5	5,2	47,89	41,16	10,95	
Atlyginimas	380 EUR	3	3,1	50,10	31,76	18,14	$\chi^2=9,469$ ; Ils=6; p= 0,060
	381 – 800 EUR	31	32,3	46,60	42,21	11,19	
	801 – 1300 EUR	44	45,8	51,73	38,12	10,15	
	1301 – 1800 EUR	5	5,2	57,12	28,75	14,13	
	1801 – 2300 EUR	14	14,6	57,90	28,10	14,00	
	2301 – 2800 EUR	2	2,1	52,47	35,60	12,11	

3.9 lentelėje matyti, kad patikimai daugiau respondentų turinčių darbo stažą daugiau nei 20 metų nei turinčių iki 1 metus, kad jų labiausiai nemotyvuoja darbo užmokestis kaip ekonominė piniginė motyvavimo priemonė (atitinkamai 69,44 proc. ir 20,00 proc.,  $\chi^2=0,488$ ; Ils=5; p= 0,005).

Kitu klausimu buvo prašoma įvertinti kokios ekonominės nepiniginės motyvavimo priemonės, kurios respondentus motyvuoja labiausiai. Respondentai turėjo pasirinkti vieną iš trijų atsakymų (žr. 3.9 pav.).



3.9 pav. Respondentų įvertinimas kokios ekonominės nepiniginės motyvavimo priemonės, kurios juos motyvuoja labiausiai, proc.

\*Lyginant rezultatus  $\chi^2=24,012$  lls=3;  $p=0,001$  ir  $\chi^2=5,849$ ; lls=5;  $p=0,005$ , todėl  $p<0,05$

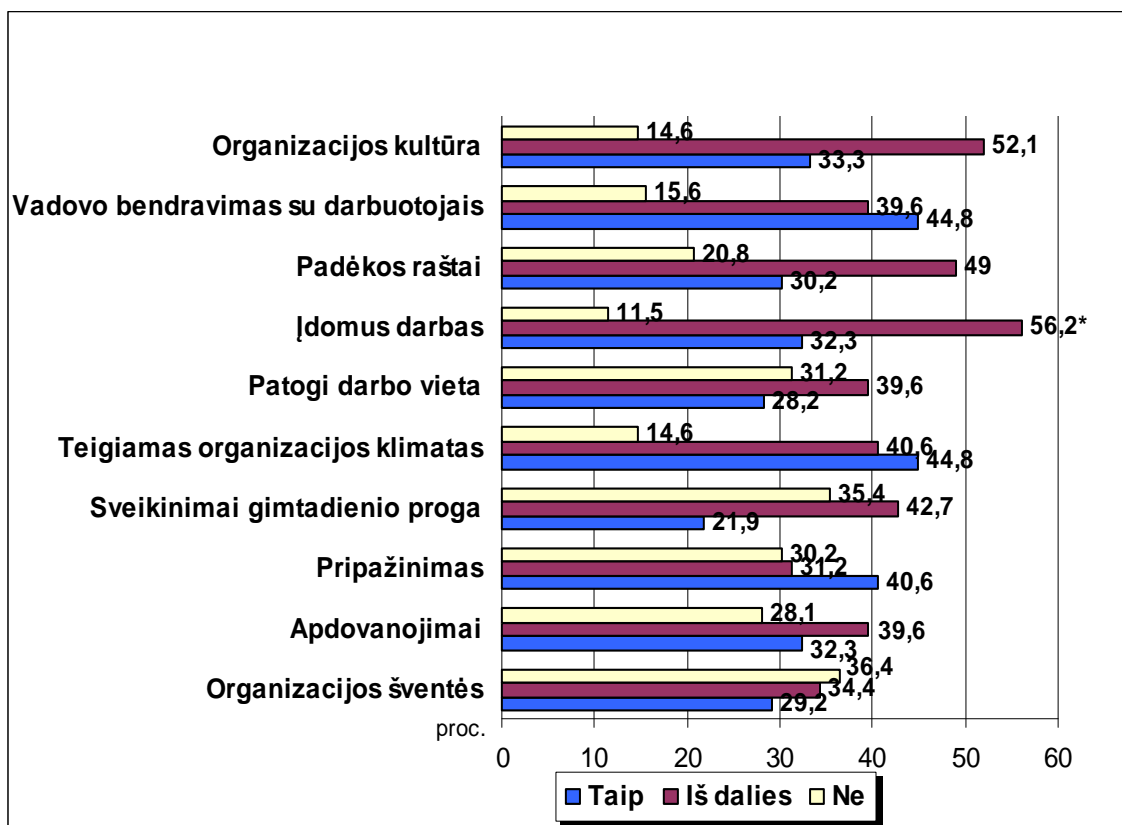
3.9 pav. pavaizduota, kad mažiau nei pusė 49,0 proc. (n=47) respondentų nurodė, kad labiausiai motyvuoja ekonominės nepiniginės motyvavimo priemonės – papildomai apmokamos atostogos, o šiek tiek mažesnė dalis 40,7 proc. (n=39) respondentų atsakė, kad įvairios dovanos. Mažiau nei pusė 46,9 (n=45) respondentų nurodė, kad iš dalies labiausiai motyvuoja ekonominės nepiniginės motyvavimo priemonės – stažuotės, o šiek tiek mažesnė dalis 43,8 proc. (n=42) respondentų pažymėjo, kad iš dalies labiausiai motyvuoja ekonominės nepiniginės motyvavimo priemonės - mokymai. Mažiau nei pusė 46,9 (n=45) respondentų atsakė, kad labiausiai nemotyvuoja ekonominės nepiniginės motyvavimo priemonės – draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, o šiek tiek mažesnė dalis po lygiai pasiskirstė 40,6 proc. (n=39) respondentų pažymėjo, kad nemotyvuoja nuolaidos įvairioms paslaugoms ir tarnybinis automobilis. Palyginus respondentų atsakymus pagal darbo stažą ir atlygį statistiškai reikšmingas skirtumas nebuvo nustatytas ( $p>0,05$ ). Vertinant respondentų atsakymus pagal lytį ir pareigas buvo gautas statistiškai reikšmingas skirtumas  $p<0,05$  (žr. 3.10 lentelę).

3.10 lentelė. Draudimas nuo nelaimingų atsitikimų - ekonominė nepiniginė motyvavimo priemonė, kuri labiausiai juos motyvuoja pagal socialinius - demografinius duomenis

Požymiai	Grupės	n=96	proc.	Taip, proc.	Iš dalies, proc.	Ne, proc.	p
Lytis	Vyrai	52	54,2	34,01	41,98	14,01	$\chi^2=24,012$ lls=3; p= 0,001
	Moterys	44	45,8	70,56	19,29	10,15	
Darbo stažas	Iki 1 metų	5	5,2	19,58	20,20	60,22	$\chi^2=0,848$ ; lls=5; p= 0,005
	Nuo 1 iki 5 metų	13	13,5	15,04	18,86	66,10	
	Nuo 6 iki 10 metų	21	21,9	15,01	29,13	55,86	
	Nuo 11 iki 15 metų	25	26,0	11,72	20,15	68,13	
	Nuo 16 iki 20 metų	17	17,8	11,11	20,13	68,76	
	Daugiau nei 20 metų	15	15,6	18,57	25,33	66,10	
Pareigos	Paprastas darbuotojas	10	10,5	13,28	25,27	61,45	$\chi^2=5,849$ ; lls=5; p= 0,005
	Administracijos darbuotojas	47	48,9	20,00	21,88	58,12	
	Specialistas	26	27,1	67,57	20,00	12,43	
	Vadovas	8	8,3	21,01	20,43	58,56	
	Kita	5	5,2	23,32	19,56	57,12	
Atlyginimas	380 EUR	3	3,1	20,05	20,89	59,06	$\chi^2=0,826$ ; lls=6; p= 0,530
	381 – 800 EUR	31	32,3	20,21	25,38	56,41	
	801 – 1300 EUR	44	45,8	19,95	23,63	56,42	
	1301 – 1800 EUR	5	5,2	20,12	22,31	57,57	
	1801 – 2300 EUR	14	14,6	18,38	20,61	61,01	
	2301 – 2800 EUR	2	2,1	19,84	20,04	60,12	

3.10 lentelėje matyti, kad patikimai daugiau moterų nei vyrų, kurias jas motyvuoja labiau draudimas nuo nelaimingų atsitikimų kaip ekonominė nepiniginė motyvavimo priemonė (atitinkamai 70,56 proc. ir 34,01 proc.,  $\chi^2=24,012$  lls=3; p= 0,001) bei daugiau specialistų nei paprastų darbuotojų, kuriuos labiau motyvuoja draudimas nuo nelaimingų atsitikimų kaip ekonominė nepiniginė motyvavimo priemonė (atitinkamai 67,57 proc. ir 13,28 proc.,  $\chi^2=5,849$ ; lls=5; p= 0,005).

Kitu klausimu buvo prašoma įvertinti kokios socialinės-psichologinės motyvavimo priemonės, kurios respondentus motyvuoja labiausiai. Respondentai turėjo pasirinkti vieną iš trijų atsakymų (žr. 3.10 pav.).



3.10 pav. Respondentų įvertinimas kokios socialinės-psichologinės motyvavimo priemonės, kurios juos motyvuoja labiausiai, proc.

\*Lyginant rezultatus  $\chi^2=24,012$  IIs=3;  $p=0,001$  ir  $\chi^2=5,849$ ; IIs=5;  $p=0,005$ , todėl  $p<0,05$

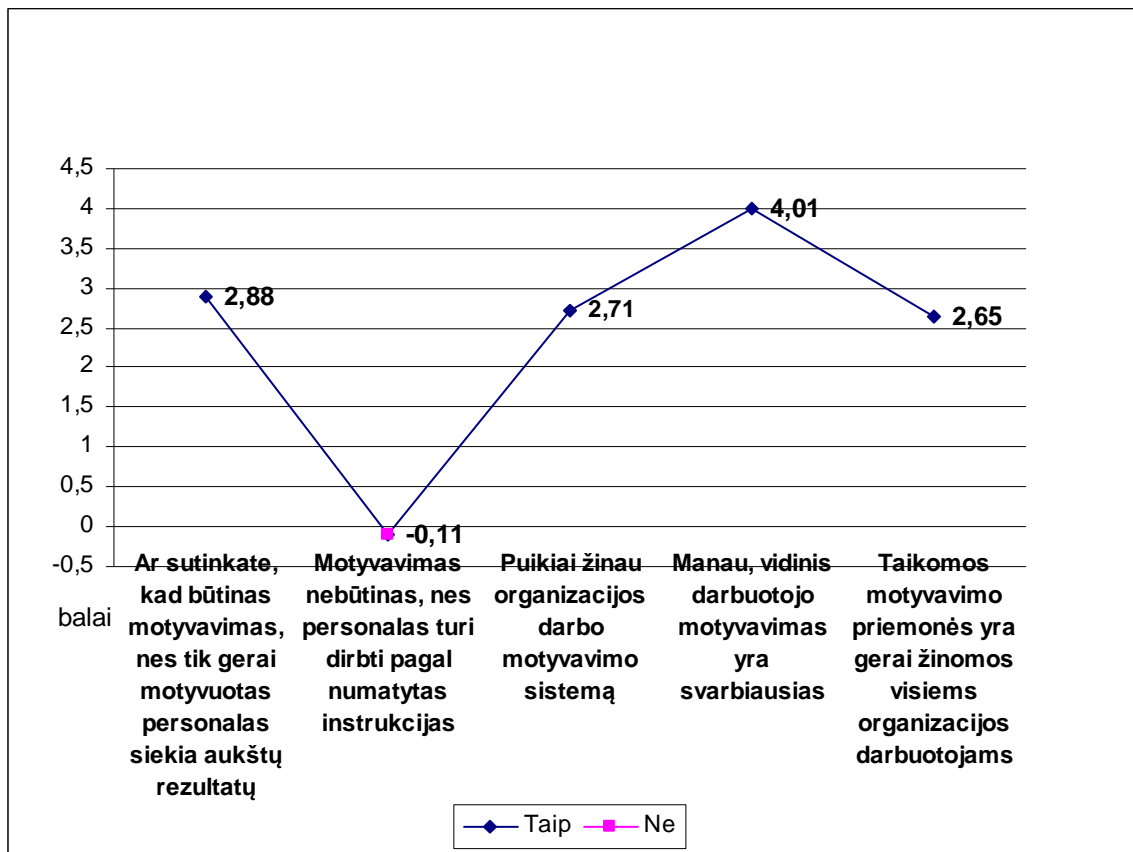
3.10 pav. pavaizduota, kad daugiau nei pusė 56,2 proc. (n=54) respondentų nurodė, kad iš dalies labiausiai motyvuoja socialinės-psichologinės motyvavimo priemonės – įdomus darbas, o šiek tiek mažesnė dalis 52,1 proc. (n=50) respondentų atsakė, kad organizacijos kultūra. Mažiau nei pusė po lygiai 44,8 (n=43) respondentų nurodė, kad labiausiai motyvuoja socialinės-psichologinės motyvavimo priemonės – vadovo bendravimas su darbuotojais bei teigiamas organizacijos klimatas, o šiek tiek mažesnė dalis 40,6 proc. (n=39) respondentų pažymėjo, kad iš dalies labiausiai motyvuoja socialinės-psichologinės motyvavimo priemonės - pripažinimas. Daugiau nei trečdalis 36,4 (n=35) respondentų atsakė, kad labiausiai nemotyvuoja socialinės-psichologinės motyvavimo priemonės – organizacijos šventės, o šiek tiek mažesnė dalis 35,4 proc. (n=34) respondentų pažymėjo, kad nemotyvuoja sveikinimai gimtadienio proga. Palyginus respondentų atsakymus pagal lytį, darbo stažą ir atlygį statistiškai reikšmingas skirtumas nebuvo nustatytas ( $p>0,05$ ). Vertinant respondentų atsakymus pagal pareigas buvo gautas statistiškai reikšmingas skirtumas  $p<0,05$  (žr. 3.11 lentelę).

3.11 lentelė. Įdomus darbas - socialinė-psichologinė motyvavimo priemonė, kuri labiausiai juos motyvuoja pagal socialinius - demografinius duomenis

Požymiai	Grupės	n=96	proc.	Taip, proc.	Iš dalies, proc.	Ne, proc.	p
Lytis	Vyrai	52	54,2	30,14	47,43	22,43	$\chi^2=4,759$ ; lls=3; p= 0,463
	Moterys	44	45,8	30,44	45,42	24,14	
Darbo stažas	Iki 1 metų	5	5,2	30,01	49,12	20,87	$\chi^2=8,744$ ; lls=4; p= 0,001
	Nuo 1 iki 5 metų	13	13,5	30,24	41,21	28,55	
	Nuo 6 iki 10 metų	21	21,9	29,19	41,40	29,41	
	Nuo 11 iki 15 metų	25	26,0	30,23	40,12	29,65	
	Nuo 16 iki 20 metų	17	17,8	30,05	40,11	29,84	
	Daugiau nei 20 metų	15	15,6	30,01	40,03	29,96	
Pareigos	Paprastas darbuotojas	10	10,5	38,09	40,05	21,86	$\chi^2=4,012$ lls=4; p= 0,005
	Administracijos darbuotojas	47	48,9	68,12	21,85	10,03	
	Specialistas	26	27,1	38,11	40,34	21,55	
	Vadovas	8	8,3	19,88	50,05	30,07	
	Kita	5	5,2	38,04	40,32	21,64	
Atlyginimas	380 EUR	3	3,1	40,11	38,01	21,88	$\chi^2=0,924$ ; lls=3; p= 0,510
	381 – 800 EUR	31	32,3	40,31	37,26	22,43	
	801 – 1300 EUR	44	45,8	40,10	41,01	18,89	
	1301 – 1800 EUR	5	5,2	36,41	40,28	23,31	
	1801 – 2300 EUR	14	14,6	40,21	36,22	23,57	
	2301 – 2800 EUR	2	2,1	40,12	39,84	20,04	

3.11 lentelėje matyti, kad patikimai daugiau administracijos darbuotojų nei vadovų, kuriuos labiau motyvuoja įdomus darbas kaip socialinė-psichologinė motyvavimo priemonė (atitinkamai 68,12 proc. ir 19,88 proc.,  $\chi^2=4,012$  lls=4; p= 0,005).

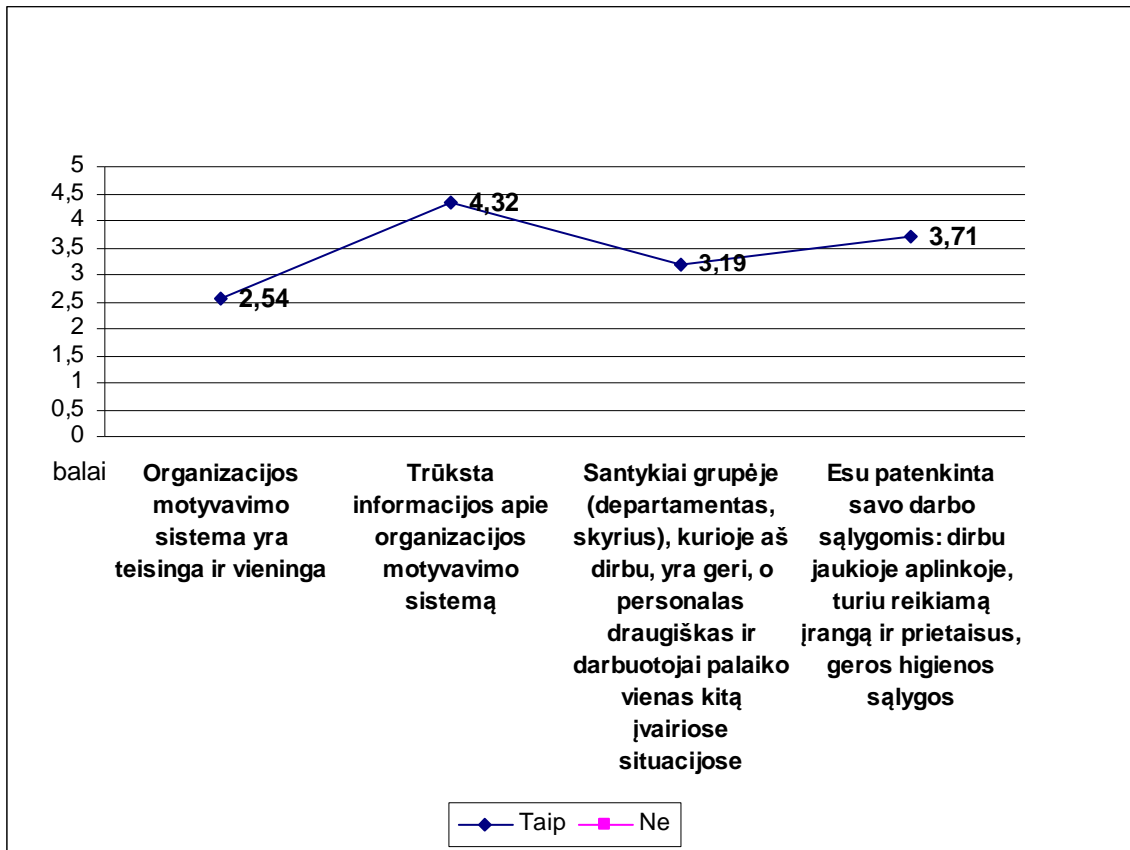
Sekančiais teiginiais buvo prašoma įvertinti pagal Likerto skalę nuo -5 iki 5 balais (Taip, sutinku ar Ne, nesutinku), apie motyvavimą ir motyvavimo sistemą, motyvavimo priemones (žr. 3.11 pav.).



3.11 pav. Respondentų įvertinimas motyvavimu ir motyvavimo sistema, motyvavimo priemonių, balai

3.11 pav. pavaizduota, kad respondentai įvertino 2,88 balais (pagal Likerto skalę nuo -5 iki 5 balų) teigiamai, kad sutinka, jog būtinas motyvavimas, nes tik gerai motyvuotas personalas siekia aukštų rezultatų, o respondentai įvertino -0,11 balais neigiamai, kad motyvavimas nebūtinai, nes personalas turi dirbti pagal numatytas instrukcijas. Tuo tarpu, respondentai įvertino 2,71 balais teigiamai, kad puikiai žino organizacijos darbo motyvavimo sistemą. Daugiausiai respondentai įvertino 4,01 balais teigiamai, jog mano, kad vidinis darbuotojo motyvavimas yra svarbiausias. Mažiau respondentai įvertino 2,65 balais teigiamai, kad taikomos motyvavimo priemonės yra gerai žinomos visiems organizacijos darbuotojams.

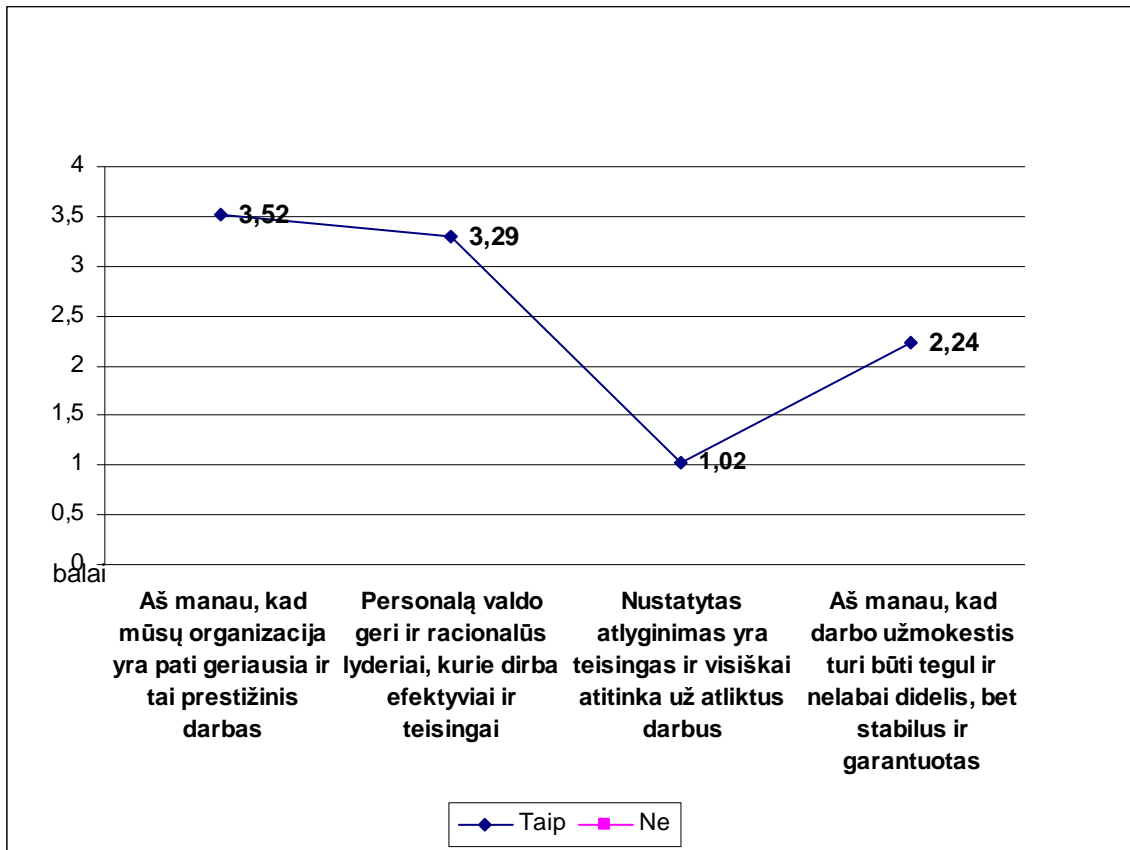
Toliau buvo prašoma įvertinti pagal Likerto skalę nuo -5 iki 5 balais (Taip, sutinku ar Ne, nesutinku), apie motyvavimo sistemą ir pasitenkinimą darbu, informacija bei personalo santykiais (žr. 3.12 pav.).



3.12 pav. Respondentų įvertinimas motyvavimo sistema ir pasitenkinimo darbu, informacija bei personalu santykiais, balai

3.12 pav. pavaizduota, kad mažiausiai respondentai teigiamai įvertino 2,54 balais (pagal Likerto skalę nuo -5 iki 5 balų), jog organizacijos motyvavimo sistema yra teisinga ir vieninga, o daugiausiai respondentai įvertino 4,32 balais, kad trūksta informacijos apie organizacijos motyvavimo sistemą. Respondentai įvertino 3,19 balais, kad santykiai grupėje (departamentas, skyrius), kurioje respondentai dirba yra geri, o personalas draugiškas ir darbuotojai palaiko vienas kitą įvairiose situacijose. Daugiau respondentai įvertino 3,71 balais, jog respondentai patenkinti savo darbo sąlygomis: dirba jaukioje aplinkoje, turi reikiamą įrangą ir prietaisus, geros higienos sąlygos.

Kitu teiginiu buvo prašoma įvertinti pagal Likerto skalę nuo -5 iki 5 balais (Labai gerai ar Labai blogai), kaip vertina organizacijos personalo motyvavimo sistemą. Respondentai įvertino 2,82 balais - labai gerai savo organizacijos personalo motyvavimo sistemą. Po to, buvo prašoma įvertinti pagal Likerto skalę nuo -5 iki 5 balais (Taip, sutinku ar Ne, nesutinku) prestižą dirbti organizacijoje, organizacijos lyderius, atlyginimą, darbo užmokestį (žr. 3.13 pav.).



3.13 pav. Respondentų įvertinimas motyvavimo sistema ir pasitenkinimo darbu, informacija bei personalu santykiais, balai

3.13 pav. pavaizduota, kad daugiausiai respondentai teigiamai įvertino 3,52 balais (pagal Likerto skalę nuo -5 iki 5 balų), jog jų organizacija yra pati geriausia ir tai prestižinis darbas, o daugiausiai respondentai įvertino 3,29 balais, kad personalą valdo geri ir racionalūs lyderiai, kurie dirba efektyviai ir teisingai. Mažiausiai respondentai įvertino 1,02 balais, kad nustatytas atlyginimas yra teisingas ir visiškai atitinka už atliktus darbus. Daugiau respondentai įvertino 2,24 balais, jog darbo užmokestis turi būti tegul ir nelabai didelis, bet stabilus ir garantuotas.

Sekančiu klausimu buvo siekiama įvertinti kas respondentą motyvuoja darbe (žr. 3.12 lentelę).

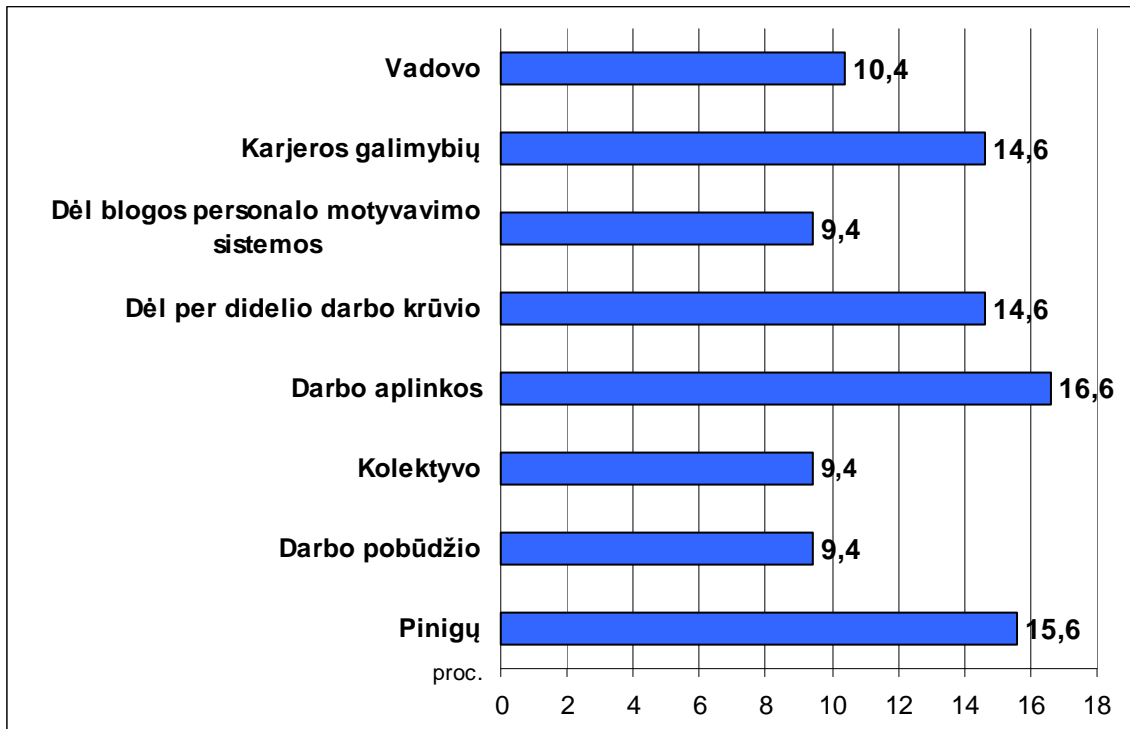


## 3.12 lentelė. Respondentus motyvuoja darbe, proc.

Nr.	Teiginiai	Visada, proc.	Dažnai, proc.	Retai, proc.	Niekada, proc.
1.	Perspektyvos asmeninio ir profesinio augimo, profesinės galimybės, karjeros perspektyvos.	44,8	49,0	6,2	0,0
2.	Didelis darbo užmokestis.	55,2	37,5	5,2	3,1
3.	Geros darbo sąlygos: arti namų, geros sąlygos, aplinka, priimtinas darbo grafikas ir t.t.	40,6	33,3	18,8	7,3
4.	Garantuotas stabilumas, nuolatinis užimtumas, socialinė apsauga ir pasitikėjimas ateitimi.	38,6	43,8	11,4	6,2
5.	Svarbus, prasmingas, informatyvus ir įdomus darbas, kurį aš dirbu.	45,8	41,7	9,4	3,1
6.	Gerai santykiai su vadovais ir kolegomis, yra galimybė draugiškai bendrauti su žinomais, sėkmingais ir iš prestižinių organizacijų darbuotojais.	47,9	36,5	10,4	6,2
7.	Galimybė pačiam apibrėžti darbo metodus ir būdus kaip spręsti darbo uždavinius, planuoti laiką ir pastangas juos įvykdyti.	14,6	30,2	42,7	12,5
8.	Pripažinimas mano sėkmės ir darbo pasiekimų įvertinimas iš vadovų ir kolegų lūpų.	22,9	36,5	29,2	11,4
9.	Premijos, pagyrimai, pareigų paaukštinimas ir panašios priemonės.	7,3	30,2	53,1	9,4
10.	Gavimas apdovanojimo: „Metų vadovo“, „Metų darbuotojo“ ir kt.	1,0	5,2	81,3	12,5

Kaip matyti iš 3.11 lentelės pateiktų duomenų, kad daugiau nei pusė 55,2 proc. (n-55) respondentų sutinka, kad visada respondentus motyvuoja darbe didelis darbo užmokestis, šiek tiek mažiau negu pusė 47,9 proc. (n-46) respondentų atsakė, kad visada respondentus motyvuoja darbe geri santykiai su vadovais ir kolegomis, yra galimybė draugiškai bendrauti su žinomais, sėkmingais ir iš prestižinių organizacijų darbuotojais. Šiek tiek mažiau nei pusė 49,0 proc. (n-47) respondentų pažymėjo, kad dažnai motyvuoja darbe perspektyvos asmeninio ir profesinio augimo, profesinės galimybės, karjeros perspektyvos bei 43,8 proc. (n-42) respondentų nurodė, jog juos dažnai motyvuoja darbe garantuotas stabilumas, nuolatinis užimtumas, socialinė apsauga ir pasitikėjimas ateitimi. Daugiau nei pusė 81,3 proc. (n-78) respondentų atsakė, kad retai motyvuoja darbe gavimas apdovanojimo: „Metų vadovo“, „Metų darbuotojo“ ir kt., 53,1 proc. (n-51) respondentų nurodė, kad retai motyvuoja darbe premijos, pagyrimai, pareigų paaukštinimas ir panašios priemonės. Mažą dalį 12,5 proc. (n-12) respondentų niekada nemotyvuoja darbe gavimas apdovanojimo: „Metų vadovo“, „Metų darbuotojo“ ir kt. Vertinant respondentų atsakymus pagal lytį, pareigas, darbo stažą, atlygį statistiškai reikšmingas skirtumas nebuvo nustatytas ( $p>0,05$ ).

Paskutiniu klausimu buvo klausama dėl kokių priežasčių respondentai keistų darbą. Galima buvo pažymėti vieną teisingą atsakymą (žr. 3.14 pav.).



3.14 pav. Dėl kokių priežasčių respondentai keistų darbą, proc.

3.14 pav. pavaizduota, kad 16,6 proc. (n-16) respondentų nurodė, kad jie keistų darbą dėl darbo aplinkos, o šiek tiek mažesnė dalis 15,6 proc. (n-15) respondentų atsakė, kad dėl pinigų keistų darbą bei po lygiai 14,6 proc. (n-14) respondentų keistų darbą dėl per didelio darbo krūvio ir karjeros galimybių. Išanalizavus respondentų atsakymus į šį klausimą pagal lytį, darbo stažą, pareigas ir atlygį statistiškai reikšmingas skirtumas nebuvo nustatytas ( $p > 0,05$ ). Tad galima teigti, kad daugumos respondentų nuomone, kad keistų darbą dėl darbo aplinkos.

### 3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Šiame poskyryje labai svarbu aptarti atlikto tyrimo rezultatus. Sunkumai su kuriais teko susidurti vykdant tyrimą vykdant Rokiškio rajono savivaldybės personalo apklausą buvo darbuotojų nenoras atsakyti į anketą, kadangi tie kurie pildė teigė, kad ji sudėtinga, tenka ilgai užtrukti. Be to nesijautė saugūs atsakinėdami į šiuos klausimynus, nors ir buvo informuota, kad bus užtikrintas konfidencialumas. Nemažai anketų negrįžo arba buvo sugadintos, nes nebuvo atsakyta į kai kuriuos klausimus, ypač daugelis nenorėjo nurodyti savo pajamų, bei klausimų susijusių su vadovo elgesio vertinimu. Anketos pildymas užtruko apie 20 minučių. Tyrėja dalino anketas penkias dienas, jų metu jos buvo klausinėjama kam yra reikalingas šis tyrimas, kaip užpildyti anketa. Respondentai patys pildė anketas darbo metu arba buvo nurodyta interneto nuoroda, kurią galima užpildyti ir ne darbo metu. Du kartus ar daugiau respondentai negalėjo užpildyti anketos už savo kolegas. Taip pat reikėtų

paminėti, kad tyrimo raštiškas sutikimas merui buvo išsiustas 2017 m. sausio 4, o gautas sutikimas tik vasario 9 d. Todėl užtruko tyrimo rezultatų rinkimas.

Tyrimo dalyvavo abiejų lyčių respondentai, kurie dirbo Rokiškio rajono savivaldybėje. Tyrimo dalyvavo 52 vyrai ir 44 moterys. Respondentų darbo stažas svyravo nuo 1 iki daugiau nei 20 metų. Bendras respondentų darbo stažo vidurkis yra 17,98 ( $\pm 10,120$ ) metų. Be to, mokslininkai nurodo, kad paprastai darbo stažas dirbančiųjų valstybinėse įstaigose yra daugiau nei 15 metų. Tad galima teigti, kad Rokiškio rajono savivaldybėje šis darbo stažas atitinka mokslininkų nustatytas ribas. Dauguma respondentų dalyvavusių tyrimo užima administracijos darbuotojo pareigas, o atlyginimas siekia nuo 801 iki 1300 EUR.

Nustatyta, jog daugiau nei trečdalis 38,5 proc. (n-37) respondentų nurodė, kad jiems darbas yra pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje, o mažesnė dalis 36,5 proc. (n-35) respondentų atsakė, kad darbas - pajamų šaltinis. Mokslinėje literatūroje (Levesque, 2008; Imberman, 2008; Latham, 2006 ir kt.) nurodoma skirtingi darbo motyvai, bet darbas iš tiesų teikia pasitenkinimą bendroje veikloje, bet pajamų šaltinis lygiai taip pat svarbus, kadangi dėka jų patenkinami darbuotojų poreikiai. Respondentų požiūris į darbą ir tai, kas svarbu darbe nesiskyrė. Nors mokslininkų nuomone, darbas kaip pajamų šaltinis yra arba jaunesniems arba vyresniems darbuotojams, bet labiausiai vyresniems nes pasitenkinimas veikloje jau nebetenkina, o štai pajamų šaltinis ir visi priedai, bei gyvybės draudimas tampa svarbesnis. Bet atlikus tyrimą statistiškai reikšmingas skirtumas nebuvo nustatytas ( $p > 0,05$ ).

Daugiau nei pusė 63,5 proc. (n-61) respondentų sutinka su teiginiais, kad darbe žmonės gali jaustis naudingi ir svarbūs, šiek tiek mažiau 53,1 proc. (n-51) respondentų atsakė, kad darbas nėra nemalonus, žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jei jie patys padėjo juos suformuluoti, didesnė dalis 71,9 proc. (n-69) respondentų pažymėjo, kad žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas, o šiek tiek mažesnė dalis 63,5 proc. (n-61) respondentų pažymėjo, daugelis žmonių gali būti gerokai kūrybiškesni, savarankiškesni ir labiau kontroliuoti bei drausminti save, nei to reikalauja dabartinis jų darbas, 69,8 proc. (n-67) respondentų nuomone, žmonių santykiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja žmones dirbti. Daugiau nei pusė 61,4 (n-59) respondentų iš dalies sutinka, kad tai, ką žmonės daro, yra ne taip svarbu kaip tai, ką jiems sumokės už darbą. Daugiau nei pusė 61,4 (n-59) proc. respondentų nesutinka, kad darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas. Tad mokslininkai (Ovidiu-Iliuta, 2013; Podmoroff, 2005 ir kt.) pastebi, kad darbas iš tiesų svarbus darbuotojų gyvenime ir dirbama dėl poreikio užmegzti puikius tarpusavio santykius ir galimybę bendrauti, bei būti įvertintais, pastebėtais ir reikalingais, o tai darbuotojus motyvuoja dirbti vieną ar kitą darbą, žinoma tikintis ir materialinės naudos, darbo užmokesčio, todėl labai svarbūs ir pačio darbuotojo asmeniniai motyvai. Statistiškai reikšmingas skirtumas nebuvo nustatytas ( $p > 0,05$ ).

Daugiau nei pusė 63,5 proc. (n-61) respondentų pritaria, kad vadovas turėtų smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį, šiek tiek didesnė dalis 70,8 proc. (n-68) respondentų atsakė, kad vadovas turėtų stengtis, kad visi darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs, dar didesnė dalis 83,3 proc. (n-80) respondentų pažymėjo, kad vadovas / vadovė turėtų suskaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas, beveik visų dalyvavę 93,8 proc. (n-90) respondentų atsakė, kad vadovas / vadovė turėtų informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklaudyti jų nuomonę ar prieštaravimus, mažesnė dalis 88,5 proc. (n-85) respondentų nurodė, kad vadovas / vadovė turi sukurti tokią aplinką, kurioje visi nariai galėtų įnešti savąjį įnašą, kiek tai leidžia jų gebėjimai, dar mažesnė dalis 78,1 proc. (n-75) respondentų atsakė, kad vadovui derėtų leisti, kad pavaldiniai turėtų šiek tiek savivaldos ir savikontrolės rutiniuose dalykuose, 63,5 proc. (n-61) respondentų nurodė, kad vadovas / vadovė turi skatinti darbuotojus visapusiškai dalyvauti įgyvendinant svarbius reikalus ir vis plėsti jų savikontrolės ir savęs nukreipimo ribas. Daugiau nei pusė 52,2 (n-50) respondentų iš dalies sutinka, kad vadovas turėtų panaudoti dar nepanaudotus ar nepakankamai panaudotus žmogiškuosius išteklius, 69,8 proc. (n-67) respondentų manymu, vadovas / vadovė iš dalies smulkmeniškai turi nustatyti darbo procedūras bei operacijas ir versti darbuotojus tiksliai ir griežtai jų laikytis. Patikimai daugiau respondentų gaunančių 380 EUR labiau nei 2301 – 2800 EUR atlyginimą nurodė, kad vadovo elgesys turėtų būti toks, kai vadovas / vadovė smulkmeniškai turi nustatyti darbo procedūras bei operacijas ir versti darbuotojus tiksliai ir griežtai jų laikytis (atitinkamai 57,70 proc. ir 10,31 proc.,  $\chi^2=6,422$ ; IIs=6; p= 0,005).

Mokslinėje literatūroje (Peklar, Bostjancic, 2012; Danish, Munir, 2015) nurodoma, jog vadovai suformuluoja konkrečius tikslus personalui, bei patys sau išsikelia tikslus, tai vadovai jiems leidžia, tačiau beveik nesidomi pačiais darbuotojais ir su jais mažai bendrauja, motyvuoja tik darbo užmokesčiu ir karjeros galimybėmis. Bet tyrime buvo nustatyta, kad kuo mažesnį atlyginimą respondentai gauna, tuo labiau jie laikosi smulkmeniškų ir nustatytų darbo procedūrų ir sau nekelia tikslų, kadangi mano jog vadovas turi juos versti ir prižiūrėti jų darbą. Tad motyvacija šiuo atveju yra labai ribota, nebent padidinant atlyginimą arba skatinti nepiniginėmis priemonėmis ir metodais, pvz. atkreipimu dėmesiu, pagyrimu, bendravimu, bet tuomet ir patys darbuotojai ir vadovai turėtų išsikelti sau kitus tikslus, bet tai reikalauja daug pastangų, todėl žinoma daug lengviau vykdyti nustatytą darbą prižiūrint vadovui. Tačiau nei viena nei kita pusė nebūna patenkinta ir darbas netampa efektyvesnis.

Daugiau nei pusė 54,2 proc. (n-52) respondentų sutinka, kad darbuotojai gali pakęsti savo darbą tik tada, kai atlyginimas yra pakankamas, o viršininkas – teisingas, šiek tiek mažiau 50,0 proc. (n-48) respondentų atsakė, kad plečiant pavaldinių įtaką darbinei veiklai, jų savęs nukreipimą ir savikontrolę, žymiai padidėja darbo efektyvumas, daugiau 71,8 proc. (n-69) respondentų pažymėjo, kad jei užduotys yra gana paprastos ir darbuotojai pakankamai kontroliuojami, tai jie dirbs pagal

standartus, mažiau 60,5 proc. (n-58) respondentų atsakė, jei žmonių santykių poreikiai bus tenkinami, pagerės moralinis klimatas ir sumažės pasipriešinimas formaliajai valdžiai – pavaldiniai „noriai bendradarbiaus“, daugiau 82,3 proc. (n-79) respondentų nurodė, kad jeigu darbuotojai visiškai panaudoja savuosius išteklius, sukuriamas „šalutinis produktas“ – didėja pasitenkinimas darbu. Daugiau nei pusė 51,1 (n-49) respondentų nesutinka, kad jei vadovas dalinsis žiniomis su pavaldiniais ir sudarys jiems galimybę dalyvauti sprendžiant kasdienes problemas, tai pakenks jų pagrindiniam poreikiui jaustis svarbiais ir priklausyti organizacijai. Statistiškai reikšmingas skirtumas nebuvo nustatytas ( $p > 0,05$ ). Mokslininkai (Omar et al., 2010; Turkyilmaz et al., 2011 ir kt.) analizuoja, kad darbuotojams dirbant institucijoje labai svarbi yra gera darbo aplinka, žmonių santykiai ir moralinis klimatas, nes darbe praleidžiama daugiausiai laiko, todėl labai svarbu, kad viskas vyktų nuosekliai ir darbuotojai jaustųsi reikalingi ir patogiai prisitaikydami prie darbo nuostatų, kadangi tik patenkinti darbuotojai sukuria palankią darbo aplinką. Darbuotojus motyvuoja tarpusavio sėkmingas bendradarbiavimas, todėl didėja pasitenkinimas savo darbu ir institucija. Žinoma, pats institucijos vadovas, karjeros galimybės, bei pareigos ir geras vardas taip pat motyvuoja personalą darbe. Bet to darbuotojams patinka paprastos užduotys ir būti kontroliuojamiems, bet norint kilti karjeros laipteliais būtina ir patiems darbuotojams išsikelti tikslus, ne tik tikėtis kontrolės iš savo vadovo, tačiau tai priklauso ir nuo vadovo, nes vadovai privalo skatinti darbuotojus ir pasidalinti informacija, kas ne visada yra daroma viešajame sektoriuje.

Daugiau nei pusė 63,5 proc. (n-61) respondentų nurodė, kad dažnai labiausiai patenkinti organizacijos politika, o 62,6 (n-60) respondentų atsakė, kad dažnai labiausiai patenkinti motyvavimo priemonėmis. Mokslininkų (Wright et al., 2012; Lavina, 2014 ir kt.) atliktuose tyrimuose nurodoma, kad darbuotojai nėra patenkinti organizacijos politika, o tik bendravimu su darbuotojais ir tarpusavio santykiais, o motyvavimo priemonės nebūna dažnai patenkinti viešajame sektoriuje, nes tai nėra materialinės, o nematerialinės.

Dauguma respondentų sutiko jog darbas, kurį respondentai dirba yra svarbus ir jam asmeniškai įdomus, bei dažnai yra motyvuojama/-as, kad dar geriau atliktų savo pareigas. Daugiausiai teigiamai įvertino 4,17 balais, jog respondentų organizacijoje yra naudojamas pripažinimas kaip materialinė motyvavimo rūšis. Bet neigiamai įvertino -2,69 balais, kad respondentų organizacijoje yra naudojamos bausmės kaip materialinė motyvavimo rūšis. Apibendrinant galima teigti, kad respondentai yra teigiamai vertina savo darbą, motyvavimą bei motyvavimą pripažinimu, kadangi paprastai atsidėkojama materialiniu atlygiu. Naudojamas bausmes respondentai vertina neigiamai, nes ypač piniginės bausmės kartais paskatina juos geriau dirbti, bet jeigu tai dažnai kartojasi kyla nepasitenkinimas tiek darbu, tiek organizacija. Bausmė yra reikalinga tik tuo atveju, kai norima neleisti kartotis klaidoms ateityje ir tai tam pavyzdžiu visiems darbuotojams. Be to, anot mokslininko nuomone, vadovai neturėtų bausti darbuotojų neišsiaiškintus

situacijos, nes kitaip darbuotojai taps vis mažiau lojalūs, nepatenkinti ir ieškos kito darbo, bet ji tuo pačiu gali būti ir veiksminga ir teigiamai įtakoti psichologiškai. Pavyzdžiui vieni giriami už gerus darbus ir motyvuojami, o kiti barami už blogus, bet su galimybe pasistengti pasitaisyti<sup>154</sup>.

Daugiau nei pusė 63,5 proc. (n=61) respondentų nurodo, kad tiek materialiniai, bei tiek nematerialiniai motyvavimo būdai yra respondentų organizacijoje. Palyginus respondentų atsakymus pagal darbo stažą buvo gautas statistiškai reikšmingas skirtumas  $p < 0,05$ . Patikimai daugiau respondentų palyginus turinčių nuo 6 iki 10 metų nei daugiau nei 20 metų darbo stažo nurodė, kad materialiniai motyvavimo būdai yra organizacijoje (atitinkamai 57,41 proc. ir 10,15 proc.,  $\chi^2=16,766$ ;  $l_s=5$ ;  $p=0,001$ ). Mokslininkų atliktuose tyrimuose (Wright et al., 2012, Wright, 2001) nustatyta kas kita, kad visgi jaunesnio amžiaus darbuotojams ir turintiems mažą darbo stažą daug svarbesnė yra garantuota darbo vieta ir pripažinimas, savirealizacija, o darbo užmokestis nėra lemiantis motyvacinis veiksnys darbe. Žinoma, materialiniai motyvavimo būdai yra aktualūs mažą darbo stažą turintiems asmenims ir didelį darbo stažą asmenims, kadangi maža darbo stažą turinys asmenys motyvuoti kuo daugiau uždirbti ir kopti karjeros laipteliais, tuo tarpu turinčių didelį darbo stažą jau nebe taip domina veikla, bet svarbus materialinis stabilumas.

Daugiau nei pusė 80,2 proc. (n=77) respondentų nurodė, kad labiausiai nemotyvuoja ekonominės piniginės motyvavimo priemonės – telefono, bei kuro išlaidų apmokėjimas. Daugiau nei pusė 51,0 (n=49) respondentų nurodė, kad labiausiai motyvuoja ekonominės piniginės motyvavimo priemonės – priedai, taip pat ši priemonė nemažai respondentų ir iš dalies labiausiai motyvuoja. Patikimai daugiau respondentų turinčių daugiau nei 20 metų darbo stažo nurodė nei turinčių iki 1 metų, kad jų nemotyvuoja labiausiai darbo užmokestis kaip ekonominė piniginė motyvavimo priemonė (atitinkamai 69,44 proc. ir 20,00 proc.,  $\chi^2=0,488$ ;  $l_s=5$ ;  $p=0,005$ ). Tai pagrindžia daugelio mokslininkų (Scannel et al., 2013; Chlivickas ir kt. 2009; Пономарева, 2010 ir kt.) nuomonę, kad darbuotojams darbo užmokestis nėra pats svarbiausias, ypač turintiems didelį darbo stažą, nes juos labiausiai motyvuoja pripažinimas ir darbo vietos stabilumas, darbo aplinka, be to, jiems reikia įvairesnių motyvavimo priemonių.

Mažiau nei pusė 49,0 proc. (n=47) respondentų nurodė, kad labiausiai motyvuoja ekonominės nepiniginės motyvavimo priemonės – papildomai apmokamos atostogos. Mažiau nei pusė 46,9 (n=45) respondentų atsakė, kad labiausiai nemotyvuoja ekonominės nepiniginės motyvavimo priemonės – draudimas nuo nelaimingų atsitikimų. Patikimai daugiau moterų nei vyrų, kad jas motyvuoja labiau draudimas nuo nelaimingų atsitikimų kaip ekonominė nepiniginė motyvavimo priemonė (atitinkamai 70,56 proc. ir 34,01 proc.,  $\chi^2=24,012$   $l_s=3$ ;  $p=0,001$ ), bei daugiau specialistus nei paprastus darbuotojus labiau motyvuoja draudimas nuo nelaimingų atsitikimų kaip ekonominė

<sup>154</sup> Пономарева, И. Управление мотивацией руководителей и специалистов организации. Пономарева, И., Левина, С. *Управление персоналом*, 2010. № 3, С. 58.

nepiniginė motyvavimo priemonė (atitinkamai 67,57 proc. ir 13,28 proc.,  $\chi^2=5,849$ ; IIs=5;  $p=0,005$ ). Draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, anot mokslininkų (Wright, 2001; Chlivickas ir kt. 2009; Wright et al., 2012) atliktų tyrimų, labiau motyvuoja turinčius didelį darbo stažą ir būtent moteris, nes jos labiau baiminasi dėl darbo netekimo ir nelaimingų atsitikimų, kurių dėka, jos gali prarasti darbą. Paprasti darbuotojai gaudami nedidelę atlyginimą, juo labiau motyvuoja piniginės motyvavimo priemonės, o specialistams pritraukti yra naudojamos kitos papildomos nepiniginės motyvavimo priemonės draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, stažuotės.

Daugiau nei pusė 56,2 proc. (n-54) respondentų nurodė, kad iš dalies labiausiai motyvuoja socialinės-psichologinės motyvavimo priemonės – įdomus darbas. Mažiau nei pusė po lygiai 44,8 (n-43) respondentų nurodė, kad labiausiai motyvuoja socialinės-psichologinės motyvavimo priemonės – vadovo bendravimas su darbuotojais bei teigiamas organizacijos klimatas. Patikimai daugiau administracijos darbuotojų nei vadovų motyvuoja įdomus darbas kaip socialinės-psichologinė motyvavimo priemonė (atitinkamai 68,12 proc. ir 19,88 proc.,  $\chi^2=4,012$  IIs=4;  $p=0,005$ ). Atlikti moksliniai tyrimai (Lavina, 2014; Danish, Munir, 2015) atskleidžia, kad labiausiai darbuotojus motyvuoja organizacijos klimatas, įdomus darbas, karjeros galimybės ir vadovo bendravimas su darbuotojais. Vadovus labiau motyvuoja lyderystė, pripažinimas, bei statusas visuomenėje, tuo tarpu administracijos darbuotojai, kuriems yra mokamas juos tenkinantis atlyginimas gali išties dominti ne tiek jų darbas, kiek darbo aplinka ir tarpusavio santykiai. Išskirtinės savybės, tokios kaip kultūriniai aspektai ir mentalitetas, organizacijos struktūra, pajamų lygis, klimatas, ir t.t., įtakoja darbuotojus.

Respondentai teigiamai įvertino ir sutiko, jog būtinas motyvavimas, nes tik gerai motyvuotas personalas siekia aukštų rezultatų bei puikiai žino organizacijos darbo motyvavimo sistemą. Bet neigiamai įvertino, kad motyvavimas nebūtinas, nes personalas turi dirbti pagal numatytas instrukcijas ir taikomos motyvavimo priemonės yra gerai žinomos visiems organizacijos darbuotojams Daugiausiai respondentai įvertino 4,01 balais teigiamai, jog mano, kad vidinis darbuotojo motyvavimas yra svarbiausias. Be to, taip pat mano, kad organizacijos motyvavimo sistema yra teisinga ir vieninga, o daugiausiai teigiamai įvertino, kad trūksta informacijos apie organizacijos motyvavimo sistemą, bet santykiai grupėje (departamentas, skyrius), kurioje respondentai dirba yra geri, o personalas draugiškas ir darbuotojai palaiko vienas kitą įvairiose situacijose. Taip pat patenkinti savo darbo sąlygomis: dirba jaukioje aplinkoje, turi reikiamą įrangą ir prietaisus, geros higienos sąlygos. Respondentai 2,82 balais įvertino, kad labai gerai vertina savo organizacijos personalo motyvavimo sistemą. Respondentų nuomone, jų organizacija yra pati geriausia ir tai prestižinis darbas, personalą valdo geri ir racionalūs lyderiai, kurie dirba efektyviai ir teisingai. Tačiau abejoja, kad nustatytas atlyginimas yra teisingas ir visiškai atitinka už atliktus darbus. Respondentų nuomone darbo užmokestis turi būti tegul ir nelabai didelis, bet stabilus ir

garantuotas. Tai atitinka mokslininkų (Власова, 2010; Carpenter et al., 2012) atliktus tyrimus apie gerai suformuluotą motyvavimo sistemą organizacijoje, nes darbuotojai jaučia savo indėlį į darbo rezultatus, todėl mano, kad nusipelno pripažinimo statuso, motyvavimas teisingas ir neuždelstas, valdo geri lyderiai, skatinamas darbuotojų lojalumas, bet vadovas nesidalina apie motyvavimo sistemą, todėl apie ją trūksta informacijos. Nors respondentai pažymėjo, kad puikiai žino motyvavimo sistemą, bet pažymėjo kad ir trūksta apie ją informacijos.

Daugiau nei pusė 55,2 proc. (n-55) respondentų sutinka, kad visada respondentus motyvuoja darbe didelis darbo užmokestis. Daugiau nei pusė 81,3 proc. (n-78) respondentų atsakė, kad retai motyvuoja darbe gavimas apdovanojimo: „Metų vadovo“, „Metų darbuotojo“ ir kt. Пономарева apibūdina, kad respondentams svarbūs nematerialūs motyvavimo būdai organizacijoms, kurių yra riboti materialiniai išteklių.<sup>155</sup> Taigi galima teigti, kad respondentus motyvuoja būtent materialiniai išteklių ir didelis darbo užmokestis. 16,6 proc. (n-16) respondentų nurodė, kad jie keistų darbą dėl darbo aplinkos. Mokslininkai (Lavina, 2014; Пономарева, 2010) tirdami nustatė, kad atlikti tyrimai rodo, jog lojalumas ir darbo keitimas yra tarpusavyje susiję ir orientuojasi į pagrindinius darbuotojo statuso komponentus „savęs realizavimo“ ir „apsisprendimo“. Mokslininkai tirdami nustatė, kad dėl vadovo požiūrio į darbuotojus ir darbo aplinkos darbuotojų lojalumas sumažėtų institucijai ir jie pradėtų ieškoti naujo darbo.

---

<sup>155</sup> Пономарева, И. Управление мотивацией руководителей и специалистов организации. Пономарева, И., Левина, С. *Управление персоналом*, 2010. № 3, С. 58.



## IŠVADOS

Šiuo magistriniu darbu buvo siekiama išnagrinėti personalo motyvavimo sistemos analizė viešajame sektoriuje teorinius aspektus ir empirinėje darbo dalyje ištirti personalo motyvavimo sistemos analizė Rokiškio rajono savivaldybėje atliekant anketinę personalo apklausą.

1. Išnagrinėjus pirmoje darbo dalyje literatūros analizę, paaiškėjo, kad motyvas, poreikis, motyvacija, motyvavimas yra tarpusavyje susijusios sąvokos. Motyvavimas yra priemonės arba motyvacinė jėga, kuri skatina žmogų siekti tikslo, o motyvuotas asmuo stengiasi atlikti tam tikrą užduotį. Motyvacija yra paskata, kuri skatina žmogų kažko imtis siekiant savo tikslų. Organizacijos personalui labai svarbios nematerialūs motyvavimo priemonės ir tai paneigia klaidingą nuomonę apie absoliučią materialių veiksnių svarbą formuojant personalo lojalumą. Yra daug motyvavimo būdų, bet labiausiai motyvuoja jų rinkiniai: materialiniai t.y. socialiniai-psichologiniai piniginiai ir nepiniginiai; nematerialiniai. Nei viena turinio motyvacijos teorijų nebuvo tinkamai įrodyta, kad yra veiksminga, bet jų konteksto pagrindai yra naudingi dirbant su fiziniais asmenimis. Proceso motyvacinės teorijos turi bendrą bruožą, kuris yra tam tikras tikslas, juo siekiama atskleisti kiekvieno darbuotojo asmeninius poreikius, o vadovas jais remdamiesi kuria motyvavimo sistemą organizacijoje. Tiek materialinis, tiek nematerialinis motyvavimas taikomas viešajame sektoriuje. Mokslininkai skirsto į tris pagrindines darbuotojų motyvavimo orientacijos rūšis: į darbą; į atlyginimą; į karjerą. Tačiau svarbiausi nepiniginiai motyvuojantys veiksniai: konkurencingas įdarbinimas; atranka; kvalifikacijos kėlimas; premijos už veiklos rezultatus ir kvalifikacinę kategoriją, karjeros augimas; papildomų garantijos ir kompensacijos; socialinės išmokos.

2. Tyrimo metodologijoje pateikiamas tyrimo organizavimas remiantis moksline literatūros apžvalga ir bandomuoju tyrimu. Tai buvo vienmomentis kiekybinis tyrimas. Apklausoje dalyvavo 96 Rokiškio rajono savivaldybės darbuotojai. Anketą sudaro 33 uždari ir pusiau uždari klausimai. Anoniminė apklausa vykdyta Rokiškio rajono savivaldybėje išdalinant administracijai anketas arba išsiunčiant internetu patalpintos anketos nuorodą imtinai nuo 2017 vasario 9 d iki 2017 kovo 9, t.y. mėnesį. Darbe naudojama netikimybinė tikslinė atranka. Statistinė duomenų analizė atlikta Excel ir SPSS 17.0 programa.

3. Atlikus tyrimą nustatyta, kad daugumai darbas yra pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje, o darbe žmonės gali jaustis naudingi ir svarbūs. Darbas nėra nemalonus, žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jei jie patys padeda juos suformuluoti. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas. Dauguma nesutinka, kad darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas. Personalui labai svarbu, kad vadovas / vadovė informuotų pavaldinius apie savo planus ir išklaudyti jų nuomonę ar prieštaravimus. Gautas statistiškai reikšmingas skirtumas  $p < 0,05$  pagal mažą atlygį, kad vadovas /

vadovė smulkmeniškai turi nustatyti darbo procedūras bei operacijas ir versti darbuotojus tiksliai ir griežtai jų laikytis. Motyvavimo rezultatai yra kai darbuotojai visiškai panaudoja savuosius išteklius, sukuriama „šalutinis produktas“ – didėja pasitenkinimas darbu. Dažnai labiausiai patenkinti organizacijos politika ir motyvavimo priemonėmis. Darbas, kurį dirba yra svarbus ir darbuotojui asmeniškai įdomus, bei motyvuojama/-as, kad dar geriau atliktų savo pareigas, o labiausiai teigiamai įvertina organizacijoje naudojamas pripažinimas kaip materialinė motyvavimo rūšis. Neigiamai vertina, jeigu organizacijoje būtų naudojamos bausmės kaip materialinė motyvavimo rūšis. Organizacijoje taikomi tiek materialiniai, tiek nematerialiniai motyvavimo būdai. Gautas statistiškai reikšmingas skirtumas  $p < 0,05$  pagal vidutinį darbo stažą, kad labiau materialiniai motyvavimo būdai taikomi organizacijoje. Labiausiai nemotyvuoja ekonominės piniginės motyvavimo priemonės – telefono, bei kuro išlaidų apmokėjimas. Buvo gautas statistiškai reikšmingas skirtumas  $p < 0,05$  pagal didelį darbo stažą, kad jų nemotyvuoja labiausiai darbo užmokestis. Labiausiai motyvuoja ekonominės nepiniginės motyvavimo priemonės – papildomai apmokamos atostogos. Gautas statistiškai reikšmingas skirtumas  $p < 0,05$  pagal lytį ir užimamas pareigas, kad darbuotojus motyvuoja labiau draudimas nuo nelaimingų atsitikimų. Iš dalies labiausiai motyvuoja socialinės-psichologinės motyvavimo priemonės – įdomus darbas. Buvo gautas statistiškai reikšmingas skirtumas  $p < 0,05$  pagal užimamas pareigas, kad juos motyvuoja įdomus darbas kaip socialinės-psichologinė motyvavimo priemonė. Būtinus motyvavimas, nes tik gerai motyvuotas personalas siekia aukštų rezultatų bei puikiai žino organizacijos darbo motyvavimo sistemą. Neigiamai įvertino, kad motyvavimas nebūtinus, nes personalas turi dirbti pagal numatytas instrukcijas ir taikomas motyvavimo priemonės yra gerai žinomos visiems organizacijos darbuotojams. Teigiamai vertina, kad vidinis darbuotojo motyvavimas yra svarbiausias, o organizacijos motyvavimo sistema yra teisinga ir vieninga, bet trūksta informacijos apie organizacijos motyvavimo sistemą, bet santykiškai grupėje yra geri, o personalas draugiškas ir darbuotojai palaiko vienas kitą įvairiose situacijose. Patenkinti savo darbo sąlygomis: dirba jaukiame aplinkoje, turi reikiamą įrangą ir prietaisus, geros higienos sąlygos. Labai gerai vertina savo organizacijos personalo motyvavimo sistemą. Organizacija yra pati geriausia ir tai prestižinis darbas, personalą valdo geri ir racionalūs lyderiai, kurie dirba efektyviai ir teisingai, bet abejojama, kad nustatytas atlyginimas yra teisingas ir visiškai atitinka už atliktus darbus. Darbo užmokestis turi būti tegul ir nelabai didelis, bet stabilus ir garantuotas. Visada respondentus motyvuoja darbe didelis darbo užmokestis, o retai - gavimas apdovanojimo: „Metų vadovo“, „Metų darbuotojo“ ir kt.

4. Iškelta hipotezė pasitvirtino, kadangi personalo motyvavimo sistemoje Rokiškio rajono savivaldybėje yra labiau taikomos nematerialinės motyvavimo priemonės: draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, įdomus darbas bei papildomos mokamos atostogos, o daug mažiau materialinės – darbo užmokestis.

## PASIŪLYMAI

1. Rokiškio rajono savivaldybės vadovams siūloma atsižvelgti ne tik į piniginius skatinimo būdus, bet daugiau dėmesio skirti ir psichologiniams motyvatoriams: galimybė pasirinkti atostogų laiką; būtų suteikiama daugiau laisvų dienų; darbuotojai būtų informuojami apie motyvavimo priemones.

2. Rokiškio rajono savivaldybėje yra daug neišnaudotų piniginių motyvavimo būdų, tokių kaip: premijos už sėkmingą darbą grupėje ir atskirai; priedai už efektyvų darbą ir pasiūlymų pateikimą; įmonės automobilis ir kuro apmokėjimas; asmeninis telefonas ir kompiuteris; mokėjimas už viršvalandžius.

3. Rokiškio rajono savivaldybės skyrių vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti gerų santykių kūrimui ir palaikymui, asmeniškai padėka už gerai atliktą darbą, susitikimai su darbuotojais ir jų išklausymai, informacijos suteikimas apie darbuotojų motyvavimo sistemą. Vadovas turi sudominti darbuotojus siekti aukštesnių tikslų, atkreipti dėmesį į socialinius ir psichologinius personalo poreikius: pripažinimą, pagarbą, savirealizacijos ir svarbumą ir kt.

4. Rokiškio rajono savivaldybės vadovai privalo stengtis atskleisti personalo kūrybinius ir organizacinius sugebėjimus priimant sprendimus ir išsikeliant tikslus, bei mažiau kontroliuojant jų darbą.

5. Rokiškio rajono savivaldybės vadovams patariama suteikti galimybę personalui išvažiuoti į stažuotes ir kilti karjeros laipteliais.

6. Atsižvelgti į darbuotojų darbo stažą, nes nuo jo priklauso skirtingi motyvavimo būdai.

7. Personalas turi jaustis svarbūs organizacijai.

## BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. **Aydin O. T.** *The Impact of Theory X, Theory Y and Theory Z on Research Performance: An Empirical Study from A Turkish University* (PDF). *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2012, vol. 1, issue 5, p. 25.
2. **Anderman E., Anderman L.** *Attribution Theory. Weiner's models of attribution*, 2009, prieiga per internetą, <<http://www.education.com/reference/article/attribution-theory/>>, (žiūrėta 2016 11 20).
3. **Bakanauskienė I.** *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2008.
4. **Bauer T., Erdogan B.** An Introduction to Organizational Behavior v. 1.0, Theories of Motivation, Chapter 5, 2012, prieiga per internetą, <<http://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.0/s09-theories-of-motivation.html>>, (žiūrėta 2016 11 20).
5. **Buelens M., Van den Broeck H.** An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, *Public Administration Review*, 2007, Vol. 67, No. 1, p. 65-74.
6. **Carleton K.** How to Motivate and Retain Knowledge Workers in Organizations: a Review of the Literature, *International Journal of Management*, 2011, vol. 28, no. 2, p. 461.
7. **Carpenter, M., Bauer T., Erdogan B.** Management principles. *Motivating Employees*, chapter 14, 2012. prieiga per internetą, <<http://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.1/s18-motivating-employees.html>>, (žiūrėta 2016 11 20).
8. **Carrigan M. D.** Performance Appraisals As Motivational Tools For Increased Productivity, *Journal of Business & Economics Research*, August, 2009, Volume 7, Number 8, p. 49, prieiga per internetą, <<http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JBER/article/viewFile/2321/2369>>, (žiūrėta 2016 11 20).
9. **Chandler, S., Richardson, S.** *100 Ways to Motivate Others, Third Edition: How Great Leaders Can Produce Insane Results Without Driving People Crazy*. Career Press; 3 edition, 2012.
10. **Chlivickas E., Papšienė P., Papšys A.** Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai, *Veršlas, vadyba ir studijos*, Vytauto Gedimino technikos universitetas, 2009.
11. **CTI Reviews.** *Educational Research , Fundamentals for the Consumer*, Cram101 Textbook Reviews, 2016.
12. **Daft R. L.** The leadership experience. Mason, OH: South-Western, 2005.
13. **Daly J.** Human Resource Management in the Public Sector: Policies and Practices.

Routledge, 2011.

**14. Danish R. Q., Munir Y.** The Impact of Motivation on Employee's Commitment: Evidence from Public and Private Sector of Pakistan. 2015. prieiga per internetą, <<https://www.wbiconpro.com/421-Rizwan.pdf>>, (žiūrėta 2014 04 02).

**15. Deeprrose, D.** *How to recognize and reward employees*. New York: American Management Association, 2007.

**16. Dessler G.** Human Resource Management (13th Edition), Prentice Hall, 2012.

**17. Dėl Rokiškio rajono savivaldybės administracijos nuostatų patvirtinimo.** 2015 m. lapkričio 27 d. Nr. TS-236 Rokiškis. prieiga per internetą, <[http://www.rokiskis.lt/lt/veikla\\_5054/nuostatai\\_5055.html](http://www.rokiskis.lt/lt/veikla_5054/nuostatai_5055.html)>, (žiūrėta 2017 01 27).

**18. Diržytė A., Patapas A., Mikelionytė R.** Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 34, 2010.

**19. Dow T.** Employee Motivation: It's Not About the Money, Kindle Editon, Write Consultants, Inc., 2012.

**20. D'Souza, J., Gurin, M.** The universal significance of Maslow's concept of self-actualization. *The Humanistic Psychologist*, 2016, 44 (2), p. 210.

**21. Gill D., Stone R.** Fairness and desert in tournaments. *Games and Economic Behavior*, 2010, 69.

**22. Greenes R. A.** Clinical Decision Support: The Road to Broad Adoption, 2014, Academic Press.

**23. Gražulis V.** *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Metodinė mokymo priemonė, Vilnius: Ciklonas, 2005.

**24. Grigoravičienė D.** Modernią instituciją gali sukurti tik motyvuoti tarnautojai, *Valstybės tarnybos aktualijos*, Vilnius. Nr. 4, 2006.

**25. Guerrero L. K, Andersen, P. A., Afifi W.** Close Encounters: Communication in Relationships, 4th Edition. Los Angeles, CA: Sage Publications Inc., 2013.

**26. Gurevičius R.** Standartinis nuokrypis ir standartinė paklaida. Ką jie reiškia ir kada kurį vartoti? *Visuomenės sveikata*, 2010, 4(51), p. 123 – 124. prieiga per internetą, <[http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2010.4\(51\)/VS%202010\\_4\(51\)\\_Metodine%20medziaga.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2010.4(51)/VS%202010_4(51)_Metodine%20medziaga.pdf)>, (žiūrėta 2017 02 20).

**27. Imberman W.** Can You Motivate Your Workers? *Official Board Markets*, 2008, 84(1), p. 6.

**28. Kamalian A. R., Yaghoubi N. M., Moloudi J.** *Survey of Relationship between Organizational Justice and Empowerment (A Case Study)*, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 2010, 24, p. 167.

29. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2007.
30. **Korsakienė R., Lobanova L., Stankevičienė A.** *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros, mokomoji knyga*, Vilnius: Technika, 2011.
31. **Lauby S. J.** *Motivating Employees, American Society for Training and Development*, 2005.
32. **Latham G. P.** *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice (Foundations for Organizational Science)*. SAGE Publications, Inc; 1 edition, 2006.
33. **Lavigna R.** Why Government Workers Are Harder to Motivate. Harvard Business Review. 2014. prieiga per internetą, <<https://hbr.org/2014/11/why-government-workers-are-harder-to-motivate>>, (žiūrėta 2017 04 04).
34. **Le Grand J.** *Motivation, Agency, and Public Policy: Of Knights and Knaves, Pawns and Queens*, Oxford University Press, 2006.
35. **Levesque P.** *Motivation: powerful motivators that will turbo-charge your workforce*. Madison, WI: CWL Publishing Enterprises, 2008.
36. **Levitt S. D., List J. A.** Was there really a Hawthorne effect at the Hawthorne plant? An analysis of the original illumination experiments, *American Economic Journal: Applied Economics*, 2011, 3, p. 225.
37. **Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas**, 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316, Vilnius, prieiga per internetą, <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D3ED3792F52B>>, (žiūrėta 2016 10 01).
38. **Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas**, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234, Vilnius, prieiga per internetą, <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0BDFFD850A66>>, (žiūrėta 2016 11 21).
39. **Marcinkevičiūtė L.** *Darbuotojų modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai*, monografija, Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2010.
40. **Marčinskas A., Diska V.** Vadovų vadybinių vaidmenų prioritetai viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas*, 3 – 4, 2009.
41. **Maslow A. H.** *Motyvacija ir asmenybė*, Vilnius: Apostrofa, 2006.
42. **Maslow A. H.** *A Theory of Human Motivation*, Martino Fine Books, 2013.
43. **McLeod S. A.** *Maslow's Hierarchy of Needs*, 2016, prieiga per internetą, <<http://www.simplypsychology.org/maslow.html>>, (žiūrėta 2016 11 20).
44. **Meyer-Sahlin J-H., Nakrošius V.** Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės. Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės. Konferencijos medžiaga, 2009.
45. **Moran B. B.** *Library and Information Center Management*. Santa Barbara, CA:

Libraries Unlimited, 2013.

**46. Nakrošis V.** Lietuvos valstybės tarnyba kryžkelėje: vadybos modelio link?, Švedas G. (sud.), *Valstybės tarnybos teisinis reguliavimas ir jo perspektyvos Lietuvos Respublikoje*, Lietuvos viešojo administravimo institutas, Vilnius, 2008.

**47. Nakrošis V.** Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą? *Politologija*, 2011, 1(61), p. 65-98.

**48. Northouse P. G.** *Leadership Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2007.

**49. Omar M. W., Jusoff K., Hussin H.** Employee Motivation and its Impact on Employee Loyalty. *World Applied Sciences Journal*, 2010, 8(7), p. 871-873.

**50. Ovidiu-Iliuta Dobre.** Employee motivation and organizational performance, *Review of Applied Socio- Economic Research*, 2013, Volume 5, p. 54, prieiga per internetą, <[ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rse/wpaper/R5\\_5\\_DobreOvidiuIliuta\\_p53\\_60.pdf](ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rse/wpaper/R5_5_DobreOvidiuIliuta_p53_60.pdf)>, (žiūrėta 2016 11 20).

**51. Palidaukaitė J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 19, 2007, p. 33-45, prieiga per internetą, <[https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4\\_j.palidauskaite.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4_j.palidauskaite.pdf)>, (žiūrėta 2016 11 20).

**52. Palidaukaitė J.** Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 25, 2008, p. 7 - 18, prieiga per internetą, [https://www.mruni.eu/upload/iblock/363/1\\_j.palidauskaite.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/363/1_j.palidauskaite.pdf), (žiūrėta 2016 10 01).

**53. Peklar J., Bostjancic E.** Motivation and life satisfaction of employees in the public and private sectors. *Uprava* 2012, 10(3), p. 57-74.

**54. Perry J. L., Hondeghem A.** *Motivation in Public Management: the Call of Public Service*, Oxford University Press, 2008.

**55. Podmoroff D.** *365 Ways to Motivate and Reward Your Employees Every Day--with Little Or No Money*, Atlantic Publishing Company, 2005.

**56. Pollitt C., Bouckaert G.** *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford University Press; 3 edition, 2011.

**57. Re'em Y.** *Motivating Public Sector Employees: An Application-Oriented Analysis of Possibilities and Practical Tools*, Hertie School of Governance, Berlin, 2010, prieiga per internetą, <[https://www.hertie-school.org/fileadmin/images/Downloads/working\\_papers/60.pdf](https://www.hertie-school.org/fileadmin/images/Downloads/working_papers/60.pdf)>, (žiūrėta 2016 11 29).

**58. Robbins S. P.** *Kaip vadovauti žmonėms*, Vilnius: Tyto Alba, 2007.

**59. Scannel, M., Mulvihill, M., Schlosser, J.** *The Big Book of Team Coaching Games*:

Quick, Effective Activities to Energize, Motivate, and Guide Your Team to Success (Big Book of Business Games Series). McGraw-Hill Education; 1 edition, 2013, p. 125.

**60. Singh M. P., Sinha J.** Job Satisfaction in Organizational Executives, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 3, Issue 4, April 2013, p. 2, prieiga per internetą, <<http://www.ijsrp.org/research-paper-0413/ijsrp-p16101.pdf>>, (žiūrėta 2016 11 20).

**61. Skemp-Arlt K. M, Toupençe R.** *The administrator's role in employee motivation.* Coach & Athletic Director, 2007.

**62. Staniulienė S., Usonytė L.** Vadovų galių naudojimas Lietuvos įmonėse: vadovų ir jų pavaldinių požiūrių palyginimas, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 50, 2009.

**63. Šavareikienė D.** Motyvo interpretacija motyvacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2012, 1 (25), p. 47, prieiga per internetą, <[http://www.su.lt/bylos/mokslo\\_leidiniai/ekonomika/2012\\_1\\_25/savareikiene\\_2.pdf](http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2012_1_25/savareikiene_2.pdf)>, (žiūrėta 2016 11 20).

**64. Taylor F. W.** *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper Bros, 1911, p. 5-29. Modern History Sourcebook: Frederick W. Taylor: The Principles of Scientific Management, prieiga per internetą, <<http://sourcebooks.fordham.edu/halsall/mod/1911taylor.html>>, (žiūrėta 2016 11 24).

**65. Theories of Motivation, 2013**, prieiga per internetą, <[https://www1.ethz.ch/scm/teaching/Courses/FS14/QM/Theories\\_of\\_Motivation.pdf](https://www1.ethz.ch/scm/teaching/Courses/FS14/QM/Theories_of_Motivation.pdf)>, (žiūrėta 2016 11 20).

**66. Todericiu R., Serban A., Dumitrascu O.** Particularities of Knowledge Worker's Motivation Strategies in Romanian Organizations, *Procedia Economics and Finance*, 2013, 6, p. 407.

**67. Trahair R., Zaleznik A.** Elton Mayo: The Humanist Temper, Transaction Publishers, 2005.

**68. Turkyilmaz A., Akman G., Ozkan C., Pastuszak Z.** Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*, 2011, Vol.111, Iss.5, p. 675 – 696.

**69. Vanagas R., Rakštys A. V.** Motyvacija viešajame sektoriuje – motyvacinių alternatyvų teorinės įžvalgos Maslovo poreikių hierarchijos kontekste, *Viešojo politika ir administravimas*, 2014, vol. 13, Nr. 2, p. 318–330, prieiga per internetą, <[https://www.mruni.eu/upload/iblock/ab5/10\\_Vanagas\\_Ruksnys.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/ab5/10_Vanagas_Ruksnys.pdf)>, (žiūrėta 2016 11 29).

**70. Vandenabeele W.** Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation, *Public Management Review*, 2007, Vol. 9, No. 4, p. 545-556.

**71. Vitkauskas K.** Lietuvos policijos pareigūnų motyvacinių veiksnių analizė, *Viešojo*



politika ir administravimas, 2012, vol. 11, Nr. 3, p. 77 – 389.

**72. Хекхаузен Х.** *Мотив и мотивация: восемь основных проблем*, Флогистон / библиотека по психологии, 2002, prieiga per internetą, <[http://flogiston.ru/library/hechauzen\\_2](http://flogiston.ru/library/hechauzen_2)>, (žiūrėta 2016 11 20).

**73. Weiner B.** Motivation from an attributional perspective and the social psychology of perceived competence. In A. J. Elliot and C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of Competence and Motivation*, New York: Guilford, 2005.

**74. Weiner B.** Social motivation, justice, and the moral emotions: an attributional approach, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

**75. Wright B. E.** The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2004, Vol. 14, p. 59-78.

**76. Wright B. E.** Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *J Public Adm Res Theory*, 2001, 11(4), p. 559-586.

**77. Wright B. E., Moynihan D. P., Pandey S. K.** Pulling the Levers: Transformational Leadership, *Public Service Motivation, and Mission Valence*, 2012, Volume 72, Issue 2, p. 206-215.

**78. Žaptorius J.** Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, 2007, t. 18, Nr. 4, p. 105 – 117, prieiga per internetą, <<http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf>>, (žiūrėta 2016 11 20).

**79. Židonis Ž., Jaskūnaitė N.** Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė, *Viešojo politika ir administravimas*, 2009, Nr. 28, p. 89-98, prieiga per internetą, <[https://www.mruni.eu/upload/iblock/50e/9\\_z.zidonis\\_n.jaskunaite.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/50e/9_z.zidonis_n.jaskunaite.pdf)>, (žiūrėta 2016 11 29).

**80. Žukauskienė A.** Atrankos metodų taikymas pavyzdžių atrinkimo procedūroje, 2008, prieiga per internetą, <<http://angele.home.mruni.eu/wp-content/uploads/2008/03/atranka.doc>>, (žiūrėta 2017 02 20).

**81. Бойков В. Э.** Профессиональная культура государственной службы. Москва, 2007.

**82. Власова, Е.** Система мотивации : как привлечь и удержать. (sud.) Власова, Е., Копачевская, Т. *Управление персоналом*, 2010. № 8, С. 19-25.

**83. Ключков А. К.** КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов, Эксмо, 2010.

**84. Корзенко, Н. И., Зобнина М. Е.** Эффективной методы мотивации истимулирования персонала. *Вестник Челябинского государственного университета*, 2012, № 3 (257), Управление. Вып. 7. С. 66-69.

**85. Пономарева, И.** Управление мотивацией руководителей и специалистов организации. Пономарева, И., Левина, С. *Управление персоналом*, 2010. № 3, С. 58.

## ANOTACIJA

Inga Latvėnė. Personalo motyvavimo sistemos analizė Rokiškio rajono savivaldybėje / Viešojo administravimo specialybės magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Ramūnas Vanagas – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2017. – 95 p.

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas personalo motyvavimo sistema teoriniu aspektu ir ištirti motyvavimo sistemą Rokiškio rajono savivaldybėje, atliekant darbuotojų apklausą.

*Tyrimo probleminiai klausimai:* kokia motyvavimo sąvokų interpretacija; kokios taikomos pagrindinės motyvacijos teorijos; kokios yra personalo motyvavimo priemonės ir būdai; kokie personalo motyvavimo sistemą skatinantys veiksniai; kuo ypatinga personalo motyvavimo sistema viešajame sektoriuje; kokios personalo motyvavimo sistemos problemos ir sprendimo būdai nagrinėjamoje institucijoje.

*Pirmoje teorinėje dalyje* išnagrinėta personalo motyvavimo sistema teoriniu aspektu analizuojant motyvavimo sąvokos apibūdinimą, pagrindinių motyvacijos teorijų analizė, efektyviausius motyvavimo metodus ir būdus, personalo motyvavimo sistemos ypatumai viešajame sektoriuje; *antroje metodinėje dalyje* yra pateikta personalo motyvavimo sistemos tyrimo metodologija aptariant tyrimo organizavimą ir metodiką, tyrimo imtį, tyrimo instrumentą, duomenų analizės metodus; *trečioje analitinėje dalyje* ištirta personalo motyvavimo sistemos tyrimo analizė Rokiškio rajono savivaldybėje analizuojant trumpą Rokiškio rajono savivaldybės administracijos organizacinės struktūros charakteristiką, tyrimo rezultatus, tyrimo rezultatų apibendrinimą.

**Pagrindiniai žodžiai:** motyvavimo priemonės, motyvacija, motyvacijos teorijos, motyvavimas, personalo motyvavimo sistema.

## ANOTATION

Inga Latvene. Analysis of personnel motivational system in Rokiškis district municipality / Master Thesis in Public Administration. Supervisor Assoc. Prof. Dr. Ramūnas Vanagas. - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2017. - 95 s.

Master's thesis analyzed personnel motivational system theoretical perspective and explore the motivational system in Rokiškis district municipality, in the staff survey. The study problematic issues: what is the motivation conceptual interpretation; those applicable to the basic theories of motivation; what are the personnel motivational tools and techniques; what staff motivational system stimulating factors; the special personnel motivational system in the public sector; what kind of personnel motivational system problems and solutions in the present institution.

*In the first theoretical part* analyzed personnel motivational system theoretical aspect analyzing motivational concept description of the main theories of motivation analysis, the most effective motivational techniques and methods of personnel motivational system features in the public sector;

*The second methodological part* is the staff motivational system research methodology by discussing the research organization and methodology of the study sample survey instrument and data analysis;

*The third analytical part* analyzed personnel motivational system research analysis of Rokiškis district municipality analyzing short in Rokiškis district municipality organizational characteristics, test results, test results summary.

Key words: motivational means, motivation, motivation theories, motivating, personnel motivational system.

## SANTRAUKA

Inga Latvėnė. Personalo motyvavimo sistemos analizė Rokiškio rajono savivaldybėje / Viešojo administravimo specialybės magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Ramūnas Vanagas – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2017. – 95 p.

Magistrinio darbo problema nustatyti kaip taikoma personalo motyvavimo sistema viešajame sektoriuje nagrinėjant probleminius klausimus: kokia motyvavimo sąvokų interpretacija; kokios taikomos pagrindinės motyvacijos teorijos; kokios yra personalo motyvavimo priemonės ir būdai; kuo ypatinga personalo motyvavimo sistema viešajame sektoriuje; kokios personalo motyvavimo sistemos problemos ir sprendimo būdai nagrinėjamoje institucijoje. Į šiuos klausimus reikia atsakyti, siekiant ištirti personalo motyvavimo sistemą Rokiškio rajono savivaldybėje. Tyrimo objektas. Personalo motyvavimo sistemos analizė viešajame sektoriuje. Tyrimo tikslas. Išanalizuoti personalo motyvavimo sistemą teoriniu aspektu ir ištirti motyvavimo sistemą Rokiškio rajono savivaldybėje, atliekant apklausą. Tyrimo uždaviniai: išnagrinėti personalo motyvavimo sistemą teoriniu aspektu; pateikti personalo motyvavimo sistemos tyrimo metodologiją; atlikti personalo motyvavimo sistemos tyrimą Rokiškio rajono savivaldybėje. Tyrimo rezultatai. Personalo motyvavimo sistemoje Rokiškio rajono savivaldybėje yra labiau taikomos nematerialinės motyvavimo priemonės: draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, įdomus darbas bei papildomos mokamos atostogos, o daug mažiau materialinės – darbo užmokestis. Personalui labai svarbu, kad vadovas / vadovė informuotų pavaldinius apie savo planus ir išklaudyti jų nuomonę ar prieštaravimus. Respondentai personalo motyvavimo sistema yra patenkinti. Vidinis darbuotojo motyvavimas yra svarbiausias, o organizacijos motyvavimo sistema yra teisinga ir vieninga, bet trūksta informacijos apie organizacijos motyvavimo sistemą, bet santyčiai grupėje yra geri, o personalas draugiškas ir darbuotojai palaiko vienas kitą įvairiose situacijose. Patenkinti savo darbo sąlygomis: dirba jaukioje aplinkoje, turi reikiamą įrangą ir prietaisus, geras higienos sąlygos. Labai gerai vertina savo organizacijos personalo motyvavimo sistemą.

Darbo apimtis – 95 psl., pagrindinis tekstas – 87 psl., 14 paveikslai, 12 lentelės, 85 literatūros šaltiniai, 3 priedai.

## SUMMARY

Inga Latvene. Analysis of personnel motivational system in Rokiškis district municipality / Master Thesis in Public Administration. Supervisor Assoc. Prof. Dr. Ramuūnas Vanagas - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2017. - 95 p.

Master thesis problem to determine the application of the personnel motivational system in the public sector in the context of the problematic questions: what is the interpretation of the concepts of motivational; those applicable to the basic theories of motivation; what are the personnel motivation tools and techniques; the special personnel motivational system in the public sector; what kind of personnel motivational system problems and solutions in the present institution. These questions must be answered in order to investigate the personnel motivational system in Rokiškis district municipality. Research object. Personnel motivational system analysis in the public sector. The aim. To analyze the personnel motivational system theoretical perspective and explore the motivational system in Rokiškis district municipality, in the survey. Research objectives: to examine the personnel motivational system in theoretical terms; to provide staff motivational system research methodology; staff motivation to perform the study in Rokiškis district municipality. Research results: Personnel motivational system in Rokiškis district municipality is more applicable to intangible means of motivation: insurance against accidents, interesting work and additional paid holidays, and much less material - wages. The staff is very important that the leader / manager to inform their subordinates about plans and listen to their views or objections. Respondents personnel motivational system are satisfied. Internal employee motivation is the most important, but organizations motivational system is correct and unified, but a lack of information about the organization's incentive system, but group relations are good and friendly staff, and staff support each other in different situations. Satisfied with their working conditions: work in a comfortable environment and has the necessary equipment and appliances in good hygienic conditions. Respondents very excellent value for your organization personnel motivational system.

Work size - 95 s., The main text - 87 s., 14 figures, 12 tables, 85 references, 3 annexes.

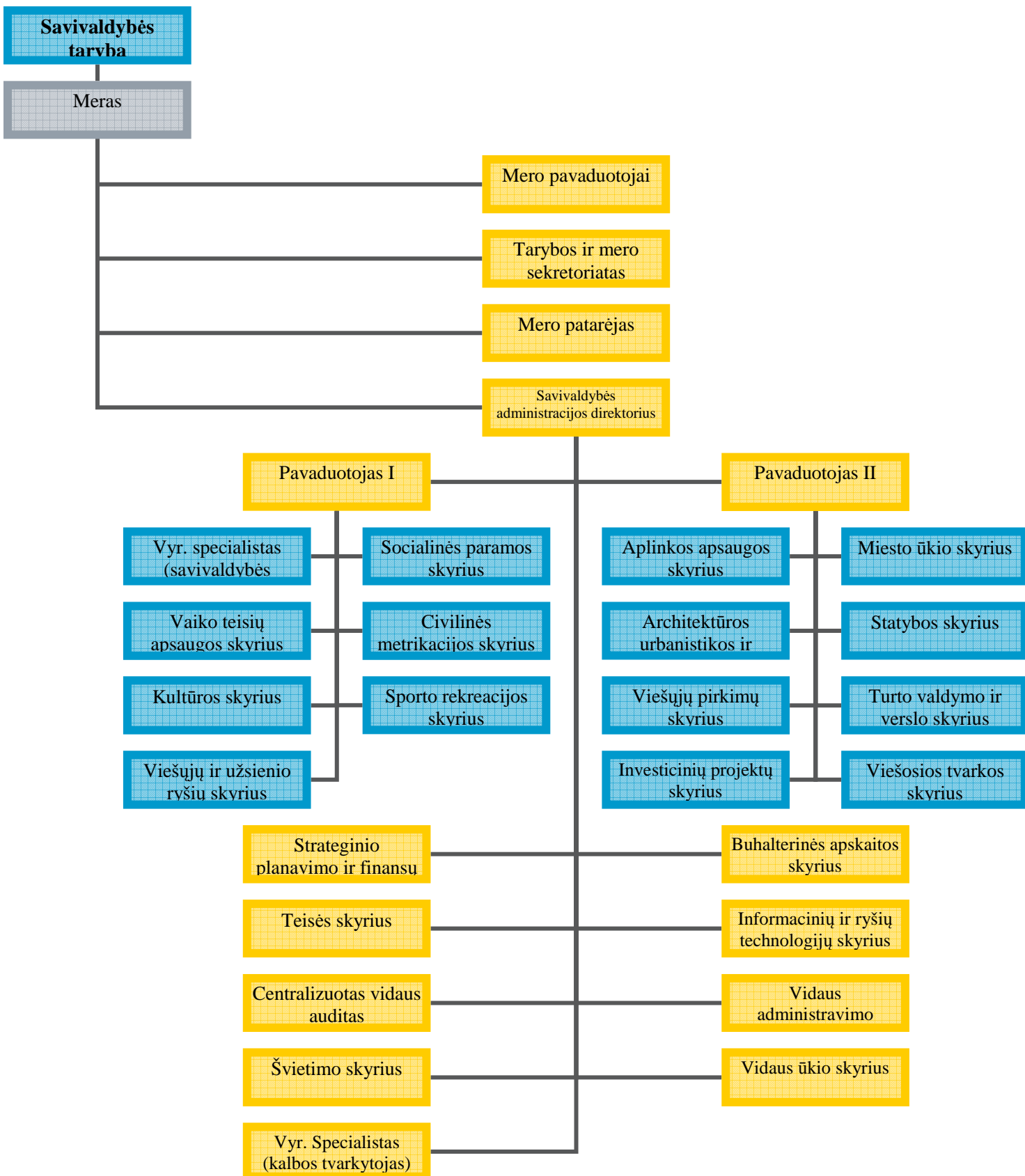
## PRIEDAI

### 1 Priedas

*1 lentelė. Maslow poreikių hierarchija darbe ir ne darbe*

Poreikių lygiai	Poreikiai, tenkinami darbe	Poreikiai, tenkinami ne darbe
<b>5. Saviraiška (savirealizacija)</b>	Galimybė mokytis, eiti aukštesnes pareigas, tobulėti, reikšti kūrybingumą ir pasididžiavimą darbu, teisė priimti svarbius sprendimus ir kt.	Norimas išsimokslinimas, tikėjimo laisvė, mėgstami užsiėmimai, asmeninis tobulėjimas ir kt.
<b>4. Pagarba (savigarba) ir statusas</b>	Siekti pripažinimo, aukštesnio statuso, norimos atsakomybės ir kt.	Šeimos, draugų, bendruomenės pritarimas ir kt.
<b>3. Socialinis (priklausymo)</b>	Buvimas darbo grupės (komandos) nariu, geri darbo santykiai, galimybės bendrauti su organizacijos partneriais, klientais, bendradarbiais, vadovais, pavaldiniais ir kt.	Šeima, draugai, dalyvavimas organizacijos, bendruomenės veikloje ir kt.
<b>2. Saugumas</b>	Vadovo veiksmai nuspėjami (pageidautina demokratiški), garantuota darbo vieta, saugus darbas, socialinės garantijos, draudimas, ekonominio skatinimo programos ir papildomos lengvatos, finansinė nepriklausomybė ir kt.	Saugi politinė ir visuomenės situacija (nėra karo, smurto, epidemijų), nekenksminga aplinka, nuosavas būstas ir kt.
<b>1. Fiziologiniai</b>	Normalios darbo sąlygos, tvarkinga įranga, bazinis atlyginimas, individualus premijavimas, kasmetinės atostogos ir kt.	Oras, vanduo, maistas, miegas, apranga ir kt.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Gražulis V. *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius, 2005, p. 30-31



1 pav. Rokiškio rajono savivaldybės administracijos organizacinė schema

Sudaryta darbo autorės pagal Rokiškio savivaldybės informacinį tinklalapį.



## TYRIMO ANKETA

Gerbiami Respondentai,

Šį tyrimą atlieka Mykolo Romerio Universiteto politikos ir vadybos fakulteto, viešojo administravimo specialybės studentė Inga Latvėnė. Tyrimo tikslas – ištirti darbuotojų nuomonę apie personalo motyvavimo sistemą Rokiškio rajono savivaldybėje. Maloniai kviečiame sudalyvauti tyrime, Jūsų atsakymai ir nuomonė mums yra labai vertingi.

Anketa anoniminė, gauti duomenys bus panaudoti tik moksliniais tikslais. Prieš pradėdami atsakinėti atidžiai perskaitykite pateiktus teiginius ir atsakymų žymėjimo instrukciją. Užpildę anketa, įsitikinkite, ar atsakėte į visus pateiktus klausimus. Dėkojame už sugaištą laiką!

### I. Socialiniai-demografiniai duomenys

1. Jūsų lytis? (Pažymėkite tik vieną atsakymą X)
  - Vyras
  - Moteris
2. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje? (Pažymėkite tik vieną atsakymą X)
  - Iki 1 metų
  - 1 - 5 metai
  - 6 – 10 metų
  - 11 – 15 metų
  - 16 - 20 metų
  - Daugiau nei 20 metų
3. Jūsų darbo pareigos? (Pažymėkite tik vieną atsakymą X)
  - Paprastas darbuotojas
  - Administracijos darbuotojas
  - Specialistas
  - Vadovas
  - Kita (prašau įrašykite) \_\_\_\_\_
4. Jūsų pajamos per mėnesį atskaičiuos mokesčius? (Pažymėkite tik vieną atsakymą X)
  - 380 EUR
  - 381 - 800 EUR
  - 801 – 1300 EUR
  - 1301 – 1800 EUR
  - 1801 – 2300 EUR
  - 2301 – 2800 EUR

### II. Personalo motyvavimo sistema

5. Kas Jums yra darbas? (Pažymėkite vieną ar keletą teisingų atsakymų X)
  - Galimybė realizuoti savo sugebėjimus
  - Pajamų šaltinis
  - Galimybė tobulėti
  - Pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje
  - Kita (prašau įrašykite) \_\_\_\_\_

**6. Įvertinkite požiūrį į darbą (pasirinkti vieną iš trijų atsakymų)**

Nr.	Teiginiai	Taip	Iš dalies	Ne
1	Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas.			
2.	Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs.			
3.	Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jei jie patys padėjo juos suformuluoti.			
4.	Tai, ką žmonės daro, yra ne taip svarbu kaip tai, ką jiems sumokės už darbą.			
5.	Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas.			
6.	Daugelis žmonių gali būti gerokai kūrybiškesni, savarankiškesni ir labiau kontroliuoti bei drausminti save, nei to reikalauja dabartinis jų darbas.			
7.	Mažai kas norėtų ar galėtų atlikti darbą, reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės.			
8.	Žmonių santykiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja žmones dirbti.			

**7. Įvertinkite vadovo elgesį (pasirinkti vieną iš trijų atsakymų)**

Nr.	Teiginiai	Taip	Iš dalies	Ne
1	Vadovas turėtų smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį.			
2.	Vadovas turėtų stengtis, kad visi darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs.			
3.	Vadovas turėtų panaudoti dar nepanaudotus ar nepakankamai panaudotus žmogiškuosius išteklius.			
4.	Jis / ji turėtų suskaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas.			
5.	Jis / ji turėtų informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklausti jų nuomonę ar prieštaravimus.			
6.	Jis / ji turi sukurti tokią aplinką, kurioje visi nariai galėtų įnešti savąjį įnašą, kiek tai leidžia jų gebėjimai.			
7.	Jis / ji smulkmeniškai turi nustatyti darbo procedūras bei operacijas ir versti darbuotojus tiksliai ir griežtai jų laikytis.			
8.	Vadovui derėtų leisti, kad pavaldiniai turėtų šiek tiek savivaldos ir savikontrolės rutiniuose dalykuose.			
9.	Jis / ji turi skatinti darbuotojus visapusiškai dalyvauti įgyvendinant svarbius reikalus ir vis plėsti jų savikontrolės ir savęs nukreipimo ribas.			

**8. Galimi motyvavimo rezultatai (pasirinkti vieną iš trijų atsakymų)**

Nr.	Teiginiai	Taip	Iš dalies	Ne
1	Darbuotojai gali pakęsti savo darbą tik tada, kai atlyginimas yra pakankamas, o viršininkas – teisingas.			
2.	Jei vadovas dalinsis žiniomis su pavaldiniais ir sudarys jiems galimybę dalyvauti sprendžiant kasdienes problemas, tai pakenks jų pagrindiniam poreikiui jaustis svarbiais ir priklausyti organizacijai.			
3.	Plečiant pavaldinių įtaką darbinei veiklai, jų savęs nukreipimą ir savikontrolę, žymiai padidėja darbo efektyvumas.			
4.	Jei užduotys yra gana paprastos ir darbuotojai pakankamai kontroliuojami, tai jie dirbs pagal standartus.			
5.	Jei žmonių santykių poreikiai bus tenkinami, pagerės moralinis klimatas ir sumažės pasipriešinimas formaliajai valdžiai – pavaldiniai „noriai bendradarbiaus“.			
6.	Jeigu darbuotojai visiškai panaudoja savuosius išteklius, sukuriamas „šalutinis produktas“ – didėja pasitenkinimas darbu.			

**9. Įvertinkite kuo esate darbe labiausiai patenkinti arba atvirksčiai (pasirinkti vieną iš keturių atsakymų)**

Nr.	Teiginiai	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
1.	Vadovavimo stiliumi				
2.	Motyvavimo priemonėmis				
3.	Darbo užmokesčiu				
4.	Organizacijos politika				
5.	Skirta atsakomybe				
6.	Paaukštinimo galimybėmis				
7.	Darbo pobūdžiu				
8.	Savo laimėjimais darbe				
9.	Darbo aplinka, sąlygomis				
10.	Komfortu				
11.	Laimėjimais, sėkme				
12.	Pripažinimu				
13.	Atsakomybe				

**10. Darbas, kurį aš dirbu yra svarbus ir man asmeniškai įdomus:**

TAIP, sutinku 5 4 3 2 1 0 -1 -2 -3 -4 -5 NE, nesutinku

**11. Dažnai esu motyvuojama/-as, kad dar geriau atlikčiau savo pareigas:**

TAIP, sutinku 5 4 3 2 1 0 -1 -2 -3 -4 -5 NE, nesutinku

**12. Jūsų organizacijoje yra naudojamos bausmės kaip materialinė motyvavimo rūšis:**

TAIP, sutinku 5 4 3 2 1 0 -1 -2 -3 -4 -5 NE, nesutinku

**13. Jūsų organizacijoje yra naudojamas pripažinimas kaip materialinė motyvavimo rūšis:**

TAIP, sutinku 5 4 3 2 1 0 -1 -2 -3 -4 -5 NE, nesutinku

**14. Kokie motyvavimo būdai yra jūsų organizacijoje? (Pažymėkite tik vieną atsakymą X)**

- Materialiniai
- Tiek materialiniai, tiek nematerialiniai
- Nematerialiniai

**15. Įvertinkite, kokios ekonominės piniginės motyvavimo priemonės Jus motyvuoja labiausiai (pasirinkti vieną iš trijų atsakymų)**

Nr.	Teiginiai	Taip	Iš dalies	Ne
1.	Darbo užmokestis			
2.	Dovanų čekiai			
3.	Premijos			
4.	Priedai			
5.	Telefono, kuro išlaidų apmokėjimas			

**16. Įvertinkite, kokios ekonominės nepiniginės motyvavimo priemonės Jus motyvuoja labiausiai (pasirinkti vieną iš trijų atsakymų)**

Nr.	Teiginiai	Taip	Iš dalies	Ne
1.	Nuolaidos įvairioms paslaugoms			
2.	Draudimas nuo nelaimingų atsitikimų			
3.	Stazuotės			
4.	Mokymai			
5.	Įvairios dovanos			
6.	Papildomai apmokamos atostogos			
7.	Tarnybinis automobilis			

**17. Įvertinkite, kokios socialinės-psichologinės motyvavimo priemonės Jus motyvuoja labiausiai (pasirinkti vieną iš trijų atsakymų)**

Nr.	Teiginiai	Taip	Iš dalies	Ne
1.	Organizacijos šventės			
2.	Apdovanojimai			
3.	Pripažinimas			
4.	Sveikinimai gimtadienio proga			
5.	Teigiamas organizacijos klimatas			
6.	Patogi darbo vieta			
7.	Įdomus darbas			
8.	Padėkos raštai			
9.	Vadovo bendravimas su darbuotojais			
10.	Organizacijos kultūra			

**18. Ar sutinkate, kad būtinas motyvavimas, nes tik gerai motyvuotas personalas siekia aukštų rezultatų:**

TAIP, sutinku 5 4 3 2 1 0 -1 -2 -3 -4 -5 NE, nesutinku

**19. Motyvavimas nebūtinai, nes personalas turi dirbti pagal numatytas instrukcijas:**

TAIP, sutinku 5 4 3 2 1 0 -1 -2 -3 -4 -5 NE, nesutinku

**20. Puikiai žinau organizacijos darbo motyvavimo sistemą:**

TAIP, sutinku 5 4 3 2 1 0 -1 -2 -3 -4 -5 NE, nesutinku

**21. Manau, vidinis darbuotojo motyvavimas yra svarbiausias:**

TAIP, sutinku 5 4 3 2 1 0 -1 -2 -3 -4 -5 NE, nesutinku

**22. Taikomos motyvavimo priemonės yra gerai žinomos visiems organizacijos darbuotojams:**

TAIP, sutinku 5 4 3 2 1 0 -1 -2 -3 -4 -5 NE, nesutinku

**23. Organizacijos motyvavimo sistema yra teisinga ir vieninga:**

TAIP, sutinku 5 4 3 2 1 0 -1 -2 -3 -4 -5 NE, nesutinku

**24. Kaip vertinate organizacijos personalo motyvavimo sistemą:**

LABAI GERAI 5 4 3 2 1 0 -1 -2 -3 -4 -5 LABAI BLOGAI

**25. Trūksta informacijos apie organizacijos motyvavimo sistemą:**

TAIP, sutinku 5 4 3 2 1 0 -1 -2 -3 -4 -5 NE, nesutinku

**26. Santykiai grupėje (departamentas, skyrius), kurioje aš dirbu, yra geri, o personalas draugiškas ir darbuotojai palaiko vienas kitą įvairiose situacijose:**

TAIP, sutinku 5 4 3 2 1 0 -1 -2 -3 -4 -5 NE, nesutinku

**27. Esu patenkinta savo darbo sąlygomis: dirbu jaukioje aplinkoje, turiu reikiamą įrangą ir prietaisus, geros higienos sąlygos:**

TAIP, sutinku 5 4 3 2 1 0 -1 -2 -3 -4 -5 NE, nesutinku

**28. Aš manau, kad mūsų organizacija yra pati geriausia ir tai prestižinis darbas:**

TAIP, sutinku 5 4 3 2 1 0 -1 -2 -3 -4 -5 NE, nesutinku

**29. Personalą valdo geri ir racionalūs lyderiai, kurie dirba efektyviai ir teisingai:**

TAIP, sutinku 5 4 3 2 1 0 -1 -2 -3 -4 -5 NE, nesutinku

**30. Nustatytas atlyginimas yra teisingas ir visiškai atitinka už atliktus darbus:**

TAIP, sutinku 5 4 3 2 1 0 -1 -2 -3 -4 -5 NE, nesutinku

**31. Aš manau, kad darbo užmokestis turi būti tegul ir nelabai didelis, bet stabilus ir garantuotas:**

TAIP, sutinku 5 4 3 2 1 0 -1 -2 -3 -4 -5 NE, nesutinku

**32. Mane motyvuoja darbe (pasirinkti vieną iš keturių atsakymų)**

Nr.	Teiginiai	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
1.	Perspektyvos asmeninio ir profesinio augimo, profesinės galimybes, karjeros perspektyvos.				
2.	Didelis darbo užmokestis.				
3.	Geros darbo sąlygos: arti namų, geros sąlygos, aplinka, priimtinas darbo grafikas ir t.t.				
4.	Garantuotas stabilumas, nuolatinis užimtumas, socialinė apsauga ir pasitikėjimas ateitimi.				
5.	Svarbus, prasmingas, informatyvus ir įdomus darbas, kurį aš dirbu.				
6.	Gerai santykiai su vadovais ir kolegomis, yra galimybė draugiškai bendrauti su žinomais, sėkmingais ir iš prestižinių organizacijų darbuotojais.				
7.	Galimybė pačiam apibrėžti darbo metodus ir būdus kaip spręsti darbo uždavinius, planuoti laiką ir pastangas juos įvykdyti.				
8.	Pripažinimas mano sėkmės ir darbo pasiekimų įvertinimas iš vadovų ir kolegų lūpų.				
9.	Premijos, pagyrimai, pareigų paaugštinimas ir panašios priemonės.				
10.	Gavimas apdovanojimo: „Metų vadovo“, „Metų darbuotojo“ ir kt.				

**33. Dėl kokių priežasčių keistumėte darbą? (Pažymėkite tik vieną atsakymą X)**

- Pinigų
- Darbo pobūdžio
- Kolektyvo
- Darbo aplinkos
- Dėl per didelio darbo krūvio
- Dėl blogos personalo motyvavimo sistemos
- Karjeros galimybių
- Vadovo

**DĖKOJAME UŽ ATSAKYMUS!**

**PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ**

2017 - 04 - 04

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto, vadybos instituto, viešojo administravimo specialybės studentė Inga Latvėnė patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „Personalo motyvavimo sistemos analizė Rokiškio rajono savivaldybėje“.

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

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

---

(parašas)

---

Inga Latvėnė  
(vardas, pavardė)