

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Eglė LELIŪNAITĖ

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVACIJA: LIETUVOS IR
JUNGTINĖS KARALYSTĖS LYGINAMOJI ANALIZĖ**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Eglė LELIŪNAITĖ

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVACIJA: LIETUVOS IR
JUNGTINĖS KARALYSTĖS LYGINAMOJI ANALIZĖ**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius Eglė Leliūnaitė

Vadovas doc. dr. Laima Liukinevičienė

Recenzentas
.....

SANTRAUKA

Eglė Leliūnaitė

Valstybės tarnautojų motyvacija: Lietuvos ir Jungtinės Karalystės lyginamoji analizė

Magistro darbas

Magistro darbe yra iškelta Lietuvos valstybės tarnautojų motyvavimo priemonių problema. Darbe išnagrinėta ir susisteminta įvairių tiek Lietuvos, tiek ir užsienio autorių publikuota medžiaga susijusi su valstybės tarnautojų motyvavimo priemonėmis. Darbe išsamiai išanalizuota motyvacijos esmė ir ypatumai viešajame sektoriuje. Plačiai nagrinėjamos motyvavimo priemonės teoriniu aspektu, atlikta motyvacijos teorijų lyginamoji analizė. Taip pat atliktos Lietuvos ir Jungtinės Karalystės įstatymų ir mokslinių tyrimų lyginamosios analizės, kurių rezultatai buvo panaudoti tiriant Jungtinėje Karalystėje naudojamų motyvavimo priemonių taikymo galimybes Joniškio rajono savivaldybėje. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad dauguma lyginamosios analizės metu nustatytų Jungtinėje Karalystėje naudojamų motyvavimo priemonių gali būti taikomos Joniškio rajono savivaldybėje, nes dauguma apklaustųjų patvirtina nurodytų motyvavimo priemonių svarbą.

SUMMARY

Eglė Leliūnaitė

Civil servants motivation: comparative analysis of Lithuania and United Kingdom

Master's work

This master's work analyses the problem of motivation measures applied to Lithuania civil servants. The material, involving motivation measures, of the foreign authors and Lithuanian ones has been analyzed and structured. The essence of the motivation and the oneness of civil service are particularly analyzed. Also, the motivation measures are theoretically analyzed and motivation theories comparison is made. Moreover, the comparative analysis of laws and motivational research of Lithuania and United Kingdom are made, which results was applied for analysis of the United Kingdom's motivation measures available in Joniškis district municipality. It is revealed that all motivation measures are available in Joniškis district municipality because most of questioned civil servants confirmed the importance of new motivation measures.

TURINYS

ĮVADAS	7
1. DARBUOTOJO MOTYVACIJOS VEIKTI SAMPRATA IR ESMĖ	11
1.1 Poreikių (turinio) ir procesinių motyvacijos teorijų lyginamoji analizė	12
1.1.1 Motyvacijos teorijų klasifikacija	12
1.1.2 Poreikių (turinio) motyvacijos teorijų lyginamoji analizė	13
1.1.3 Procesinių motyvacijos teorijų lyginamoji analizė.....	17
1.2 Pasitenkinimo darbu vieta darbo motyvacijoje	23
2. MOTYVACIJOS YPATUMAI VIEŠAJAME SEKTORIUJE	27
2.1 Motyvacijos reikšmė viešajame sektoriuje	27
2.2 Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos priemonės	29
3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVACIJA LIETUVOJE IR JUNG TINĖJE KARALYSTĖJE.....	35
3.1 Tyrimo metodologija	35
3.2 Valstybės tarnybos ypatumai Jungtinėje Karalystėje ir Lietuvoje: lyginamoji analizė .	37
3.3 Jungtinės Karalystės ir Lietuvos įstatymų lyginamoji analizė.....	40
3.4 Jungtinės Karalystės ir Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimų lyginamoji analizė.....	46
3.5 Jungtinės Karalystės motyvavimo priemonių taikymo galimybės Joniškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojams.....	49
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	60
LITERATŪRA	64
PRIEDAI	71
1 priedas. Motyvacijos, motyvavimo ir demotyvacijos sąvokos	72
2 priedas. Tyrimo anketa	73
3 priedas. Viešojo sektoriaus reformų metu vykdytos veiklos personalo srityje Jungtinėje Karalystėje ir Lietuvoje	76

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Poreikių patenkinimo metodai	16
2 lentelė. Procesinių motyvacijos teorijų motyvavimo priemonės	22
3 lentelė. Išoriniai ir vidiniai pasitenkinimo darbu veiksniai	25
4 lentelė. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos priemonės	29
5 lentelė. Vartotojų nuomonių tyrimo anketos klausimyno struktūra	36
6 lentelė. Valstybės tarnybos modelių požymiai	37
7 lentelė. Lietuvos ir Jungtinės Karalystės valstybės tarnybos modeliams būdingi bruožai	38
8 lentelė. Motyvavimo priemonių, numatytų Lietuvos Valstybės tarnybos įstatyme ir Jungtinės Karalystės Valstybės tarnybos valdymo kodekse, palyginimas.....	41
9 lentelė. Dokumentų lyginamosios analizės metu nustatyti valstybės tarnautojų motyvavimo priemonių skirtumai Lietuvoje ir Jungtinėje Karalystėje.....	46
10 lentelė. Valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimų Jungtinėje Karalystėje ir Lietuvoje klausimų/teiginių formuluočių skirtumai	47
11 lentelė. Jungtinės Karalystės ir Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimuose dažniausiai naudojami klausimai/teiginiai.....	48
12 lentelė. Valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimų lyginamosios analizės metu nustatyti valstybės tarnautojų motyvavimo priemonių skirtumai Lietuvoje ir Jungtinėje Karalystėje.	49
13 lentelė. Materialinių motyvavimo priemonių svarbumo vertinimas balais.....	53
14 lentelė. Su darbovieta susijusių nematerialinių motyvavimo priemonių svarbumo vertinimas balais	55
15 lentelė. Su vadovavimu susijusių nematerialinių motyvavimo priemonių svarbumo vertinimas balais	56
16 lentelė. Su kolektyvu susijusių nematerialinių motyvavimo priemonių svarbumo vertinimas balais.....	58

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Poreikių (turinio) motyvacijos teorijos	14
2 pav. Poreikių motyvacijos teorijų palyginimas	15
3 pav. Pagrindinės procesinės motyvacijos teorijos	18
4 pav. D. McGregor X ir Y teorijų palyginimas	18
5 pav. S. Adams teisingumo teorijos diagrama.....	20
6 pav. Pastiprinimo teorijos modelis	20
7 pav. L. Porter ir E. Lawler darbo motyvacijos modelis.....	21
8 pav. Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu santykio grandinė	24
9 pav. Valstybės tarnybos modeliai ES šalyse.....	38
10 pav. Vidutinis valstybės tarnautojų atlyginimas (su priedais) Lietuvoje ir Jungtinėje Karalystėje, 2004-2009 m., litais	43
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsimokslinimą, proc.....	50
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigybės kategoriją, proc.....	50
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigybės kategoriją ir amžiaus grupes, proc.....	50
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal motyvaciją darbui, proc.	51
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal motyvaciją darbui ir amžiaus grupes, proc.....	51
16 pav. Materialinių motyvavimo priemonių svarbumas 24 – 44 m. amžiaus grupei, proc.	51
17 pav. Materialinių motyvavimo priemonių svarbumas 45 – 62 m. amžiaus grupei, proc.	52
18 pav. Su darbovieta susijusių nematerialinių motyvavimo priemonių svarbumas 24 – 44 m. amžiaus grupei, proc.	54
19 pav. Su darbovieta susijusių nematerialinių motyvavimo priemonių svarbumas 45 – 62 m. amžiaus grupei, proc.	54
20 pav. Su vadovavimu susijusių nematerialinių motyvavimo priemonių svarbumas 24 – 44 m. amžiaus grupei, proc.	55
21 pav. Su vadovavimu susijusių nematerialinių motyvavimo priemonių svarbumas 45 – 62 m. amžiaus grupei, proc.	56
22 pav. Su kolektyvu susijusių nematerialinių motyvavimo priemonių svarbumas 24 – 44 m. amžiaus grupei, proc.	57
23 pav. Su kolektyvu susijusių nematerialinių motyvavimo priemonių svarbumas 45 – 62 m. amžiaus grupei, proc.	57

IVADAS

Apie valstybės valdymo kokybę žmonės dažniausiai sprendžia iš to, kaip veiksmingai jie yra aptarnaujami valstybės institucijose ir kaip racionaliai ten yra tvarkomi jų reikalai. Narystė Europos Sąjungoje daro didelį poveikį visuomenės požiūriui į valstybės tarnybą, kelia naujus reikalavimus valstybės tarnautojams. Lietuvoje ryškėja tendencija turėti lanksčią, efektyvią, greičiau į pokyčius reaguojančią, profesionalią valstybės tarnybą, pajėgią patenkinti visuomenės poreikius (Česnulevičienė, 2005, p. 7, Šnapštienė, 2007, p. 1).

Užsienio autoriai teigia, kad tradicinė valstybės tarnyba po truputį nyksta, kadangi daugelis dalykų administruojami pasitelkiant sudėtingus tinklus, decentralizuotas valdžios struktūras, viešojo ir privataus sektorių partnerystes ir kt. Pastaraisiais metais daugelis šalių siekė sustiprinti valstybės tarnybos kokybę, efektyvumą ir jautrumą. Viena svarbiausių problemų, išryškėjusių tobulinant viešojo sektoriaus efektyvumą ir veiksmingumą, yra valdžios pastangos pritraukti, išlaikyti ir patenkinti motyvuotus darbuotojus, siekiančius organizacijos tikslų (Demmke, 2005, p. 5, Norris, 2002, p. 2).

Anot R. Šnapštienės (2007), „šiuolaikinis valstybės tarnautojas – tai ne tik teisinių aktų, griežtų procedūrinių taisyklių įgyvendintojas, bet ir vadybininkas, derybininkas bei novatorius. Šiuolaikinis valstybės tarnautojas – aukštos, kintančią aplinką atitinkančios kompetencijos specialistas“.

R. Petrauskienė (2005) teigia, jog visuomenė kelia vis didesnius reikalavimus valstybės tarnybai. Todėl vieną pagrindinių valstybės tarnybos tobulinimo sričių autorė nurodo valstybės tarnautojų motyvaciją. Kaip vieną iš aktualiausių viešojo administravimo tyrimo problemų J. Paliduskaitė (2008) taip pat nurodo valstybės tarnautojų motyvaciją. Pasak autorės „pastaruoju metu Lietuvos viešajame sektoriuje pastebimos dvi tendencijos: kandidatų į valstybės tarnybą stoka ir protų nutekėjimas iš viešo į privatų sektorių“.

Valstybės tarnautojų motyvacijos svarbą taip pat akcentuoja užsienio autoriai J. Myers (2008), W. Vandenabeele ir S. Van de Walle (2007), W. Vandenabeele ir S. Kim (2009). Autoriai pastebi, kad valstybės tarnautojų motyvacija, iš pradžių pradėta analizuoti Jungtinėje Karalystėje ir Jungtinėse Amerikos valstijose, vis plačiau pradedama tirti įvairiose geografinėse vietose: Vakarų ir Rytų Europoje, Australijoje, sąvokomis pradėta domėtis net ir Azijoje.

ES šalių valstybės tarnautojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu tyrimai atliekami gana dažnai. Valstybės tarnautojų motyvaciją tyrė G. Brewer, S. Selden, ir R. Facer (2000), G.T. Allison (2004), D. Houston (2005), C. Demmke ir T. Henökl (2007), W. Vandenabeele (2007, 2008, 2009) ir kt. Tyrimuose yra ieškoma valstybės tarnautojų motyvavimo problemos sprendimų būdų. Tokie tyrimai leidžia nustatyti bendras tendencijas ir reaguoti, imantis konkrečių priemonių, kuriant patrauklesnę valstybės tarnybą.

Tačiau Lietuvoje atlikti motyvacijos tyrimai rodo, kad valstybės tarnyba nėra itin patraukli ir motyvuojanti, kadangi dauguma Lietuvos valstybės tarnautojų (78,2 proc.) nagrinėja darbo keitimo galimybę (Palidauskaitė, 2007, p. 35).

Tyrimo aktualumas. Vykdamt viešojo administravimo reformas Lietuvoje ypač svarbi yra valstybės tarnybos personalo kokybė. Profesionaliai valstybės tarnybai, ypač pokyčių laikais, reikalingi motyvuoti valstybės tarnautojai. Tačiau atlikti valstybės tarnybos personalo tyrimai rodo, kad aukštos kvalifikacijos specialistai palieka valstybės tarnybą. Vidaus reikalų ministerijos (VRM) 2007 m. užsakymu atlikta analizė parodė, kad kasmet stipriai daugėja išeinančių iš valstybės tarnybos darbuotojų ir mažėja konkursuose dalyvaujančių žmonių, o valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu nesiekia 7 balų 10 balų sistemoje (Palidauskaitė, Segalovičienė, 2008, p.76).

O. Šarmavičius (2006) savo informaciniame pranešime taip pat teigė, kad didėja valstybės tarnautojų, paliekančių tarnybą, skaičius. Jei 2004 m. valstybės tarnybą paliko apie 450 tarnautojų, tai 2006 m. jau apie 650 valstybės tarnautojų. Pasak autoriaus, valstybės tarnautojų motyvacijos sistema nėra aiškiai susiformavusi; esant konkurencijai tarp privataus sektoriaus ir valstybės tarnybos, jau dabar dalis gabių valstybės tarnautojų pasirenka darbą privačiame sektoriuje. Jau minėtas VRM 2007 m. inicijuotas tyrimas parodė, kad Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojus be darbo užmokesčio darbai motyvuoja galimybė tobulėti, įdomus darbas, geri santykiai su vadovais, bet kaip tik šių dalykų ir trūksta (Palidauskaitė, Segalovičienė, 2008, p. 78). Šios problemos reikalauja didesnę dėmesį skirti viešojo sektoriaus institucijų personalo valdymo ir motyvavimo klausimams. Reikalingi išsamūs problemos tyrimai, todėl valstybės tarnybos departamentas kviečia mokslininkus, magistrantus tirti valstybės tarnautojų motyvaciją, ieškoti ES šalyse gerosios patirties šiai problemai spręsti. Lietuvos ir kitų šalių lyginimas suteikia galimybę išskirti valstybės tarnautojų motyvavimo skirtumus, kurie gali tapti tolimesnių tyrimų pagrindu: naujų motyvavimo priemonių taikymo galimybių Lietuvoje analize arba motyvavimo priemonių, kurios nėra naudojamos Lietuvoje, taikymo kitose šalyse analize, t. y. gilinantis kodėl šalyje yra naudojamos būtent vienokios ir kitokios motyvavimo priemonės.

Tyrimo naujumas. Paprastai Lietuvoje atliekami tyrimai, nagrinėjantys valstybės tarnautojų motyvaciją darbai kurioje nors konkrečioje Lietuvos institucijoje, rajone ar apskrityje. Trūksta tyrimų, kuriais būtų išanalizuotos kitų ES valstybių, kur valstybės tarnyba yra prestižinė veikla, valstybės tarnautojų motyvavimo priemonės ir jų taikymo galimybės Lietuvoje.

Tyrimo problema. Tyrimo problemą galima suformuluoti klausimų forma: kokie yra pagrindiniai skirtumai tarp Lietuvos ir Jungtinės Karalystės valstybės tarnautojų motyvacijos darbai aspektu? Kokios šių skirtumų priežastys? Kokiomis motyvavimo priemonėmis Jungtinėje Karalystėje motyvuojami valstybės tarnautojai lyginant su Lietuva?

Lietuvoje yra nuolat atliekami tiek privataus, tiek viešojo sektorių darbuotojų motyvavimo tyrimai. Dažniausiai tyrimai atliekami nagrinėjant konkrečios įmonės ar institucijos, rajono ar apskrities problemas. Lietuvos ir ES valstybių viešojo sektoriaus patirtis daugiausiai nagrinėja J.Palidaskaitė. Tačiau tokių tyrimų, kurie leistų pasinaudoti ES valstybių ne tik gera patirtimi, bet ir motyvavimo sistemos trūkumais, yra mažai. Tokių tyrimų pagalba galima nustatyti naujas motyvavimo priemones, kurias būtų galima taikyti Lietuvos valstybės tarnautojams.

Lietuvoje įstatymiškai yra apibrėžti keli valstybės tarnautojų motyvavimo būdai: darbo užmokestis, priedai, priemokos, padėka, vardinė dovana, vienkartinė pinigine išmoka. Vadinas, įstatymuose yra numatytas tik materialinių motyvavimo priemonių naudojimas. Nematerialinių priemonių taikymo galimybės nėra apibrėžtos. Taigi viešųjų įstaigų vadovai gali naudoti įvairiausias nematerialines priemones, tačiau jų neapibrėžtumas įstatymuose suteikia galimybę vadovams tokių priemonių netaikyti, kadangi įstatymiškai nėra nustatyta, kad vadovai turi ar gali naudoti vienokias ar kitokias nematerialines motyvavimo priemones.

J. Palidaskaitės 2007 m. atliktame valstybės tarnautojų tyrime, nurodytos tokios motyvavimo priemonės kaip troškimas tobulėti, įdomus darbas, geri santykiai su vadovais ir kolegomis, atlyginimas už darbą ir pan., tačiau tokių motyvavimo priemonių naudojimo pasigenda Lietuvos institucijų valstybės tarnautojai. Autorė savo minėtame tyrime nustatė, kad aukštos kvalifikacijos specialistai palieka valstybės tarnybą, o beveik 72 proc. valstybės tarnautojų nagrinėja darbo keitimo galimybę.

Tiriamąo darbo tikslas – išanalizuoti ir palyginti Lietuvos ir Jungtinės Karalystės valstybės tarnautojų motyvavimo darbui priemones ir jų taikymo galimybes Lietuvoje.

Tiriamąo darbo objektas – Lietuvos ir Jungtinės Karalystės valstybės tarnautojų motyvavimo darbui priemonės.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriniu aspektu išnagrinėti motyvacijos ypatumus: motyvacijos sampratą, teorijas ir jų taikymą viešajame sektoriuje, nustatyti demotivaciją sukeliančius veiksnius ir pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius.
2. Išanalizuoti Lietuvos ir Jungtinės Karalystės įstatyminę bazę, nustatyti taikomas motyvavimo priemones valstybės tarnyboje ir išskirti priemonių skirtumus.
3. Išnagrinėjus Lietuvoje ir Jungtinėje Karalystėje atliktus valstybės tarnybos motyvacijos tyrimus, palyginti motyvavimo priemones, taikomas Lietuvos ir Jungtinės Karalystės praktikoje ir išryškinti skirtumus.
4. Pasitelkus apklausos metodą išsiaiškinti ar Jungtinėje Karalystėje taikomos motyvavimo priemonės gali būti panaudojamos valstybės tarnautojų veiklos motyvavimui Lietuvoje (Joniškio rajono savivaldybės atveju).

5. Pasitelkus atliktą lyginamąją analizę, parengti praktines rekomendacijas Valstybės tarnybos departamentui, viešojo sektoriaus institucijoms.

Tyrimo metodai: mokslinės ir publicistinės literatūros analizės, kokybinė dokumentų turinio lyginamoji analizė, apklausa.

Mokslinės ir publicistinės literatūros analizės metodu siekiama išanalizuoti teorinę medžiagą motyvacijos, demotyvacijos ir pasitenkinimo darbu tematika: motyvacijos samprata ir esmė, motyvacijos teorijos, demotyvacijos veiksniai, pasitenkinimo darbu vieta darbo motyvacijoje. Šiame darbe remiamasi daugumos šiuolaikinių literatūros autorių: V. Baršauskienės ir B. Janulevičiūtės (1999), A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000), B. Leonienės (2001), V. Damašienės (2002), R. Dixon (2003), J. J. Foster (2005), V. Gražulio (2005), D. Diskienės ir A. Marčinsko (2007), L. J. Mullins (2007) ir kt., motyvacijos teorijų skirstymu į poreikių ir turinio teorijas.

Taip pat šiame tyrime, analizuojant motyvavimo priemones, remiamasi A. Maslow, J. W. Atkinson, F. Herzberg, D. McClelland, C. Alderfer poreikių teorijomis ir D. McGregor, W. Vroom, S. Adams, F. Skinner, L. Porter ir E. Lawler, E. Locke ir W. Ouchi turinio teorijomis.

Kokybinės dokumentų turinio lyginamosios analizės metu analizuojama Lietuvos ir Jungtinės Karalystės įstatyminė bazė, reglamentuojanti valstybės tarnautojų motyvaciją, ir moksliniai tyrimai. Šių šalių kokybinė įstatymų ir mokslinių tyrimų turinio lyginamoji analizė atskleidžia motyvavimo priemonių skirtumus Lietuvoje ir Jungtinėje Karalystėje.

Apklausos metodu siekiama pagrįsti Jungtinėje Karalystėje naudojamų motyvavimo priemonių taikymo galimybes Joniškio rajono savivaldybėje.

Tyrimo atsiribojimai. Tyrime Lietuva lyginama tik su Jungtine Karalyste. Nuo kitų ES šalių narių yra atsiribojama. Jungtinė Karalystė yra atrinkta todėl, kad ši šalis buvo viešojo valdymo reformų pradininkė. Ši šalis yra sukaupusi didelę patirtį, todėl tikslinga išanalizuoti šioje šalyje naudojamas motyvavimo priemones, palyginti su Lietuvoje naudojamomis priemonėmis ir pagrįsti naujų priemonių taikymo galimybes Lietuvoje. Tyrime taip pat atsiribojama nuo šalių kultūrinių, socialinių, ekonominių, politinių skirtumų.

Tyrimo rezultatai ir jų taikymo sritys. Atlikus tyrimą nustatytos naujos motyvavimo priemonės, kurios yra naudojamos Jungtinėje Karalystėje ir patikrintos tų priemonių taikymo galimybės Lietuvos valstybės tarnautojams (Joniškio rajono savivaldybės atveju). Tyrimo rezultatais gali pasinaudoti Valstybės tarnybos departamentas, nustatant Lietuvos valstybės tarnautojų motyvavimo priemones bei viešųjų įstaigų vadovai, numatydami savo organizacijos darbuotojų motyvavimo priemones.

1. DARBUOTOJO MOTYVACIJOS VEIKTI SAMPRATA IR ESMĖ

Terminas „motyvavimas“ kilęs iš lotynų kalbos žodžio „movere“ ir paaiškina judėjimo arba veiklos priežastis, t. y. *motyvus*.

Vadybos teorijoje ir praktikoje motyvacijos sąvoka reiškia asmens psichologinę būklę (vidinę paskatą ar poreikį), kurį lemia jo „įsipareigojimo laipsnis“ veikti siekiant tam tikro tikslo (Gražulis, 2005, p. 5).

R. Adamonienė, A. Sakalas, V. Šilingienė (2002) rekomenduoja *motyvacijos* sąvoka skirti nuo *motyvavimo* sąvokos kaip vadybos proceso dalies.

Literatūroje pateikiama daug motyvacijos apibrėžimų (žr. 1 priedas), tačiau savo esme jie visi panašūs. Motyvacija suvokiama kaip veiksniai, įvykiai, jėgos, kurios suteikia energijos, nukreipia ir sustiprina žmogaus elgesį. Tuo tarpu motyvavimas daugiau suprantamas kaip veiklos, veiksmų skatinimo procesas, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų. Demotyvavimas suvokiamas kaip veiksmų visuma, kurie slopina energiją, žmogaus elgesį.

P. Chavanu (2009) teigia, kad motyvacija daug kartų paaiškina žmonių karjeros pasirinkimą, kodėl vieni linkę pokyčiams, o kiti priešingai. Pasak autoriaus, motyvacija paaiškina elgesio intensyvumą ir atkaklumą. Tačiau vis dėlto dažnai dar nesuvokiama kas motyvuoja darbuotojus.

Darbuotojų motyvavimas vadyboje vaidina svarbų vaidmenį, nes nuo jo priklauso personalo elgsena. Pasak J. Žaptoriaus (2007) „įmonių vadovų bei savininkų tikslas – pasiekti, kad kiekvienas dirbantysis žmogus sąmoningai siektų savo ir tik savo organizacijos tikslų, kad šie tikslai sutaptų ir kad darbuotojas jaustų moralinį-dvasinį pasitenkinimą savo veikla organizacijoje bei tikėtų, kad patenkins proto ribose savo poreikius“. D. Šavareikienė (2008) taip pat akcentuoja, kad darbuotojų nukreipimas įgyvendinti organizacijos tikslus yra svarbiausias organizacijos vadovų uždavinys.

Norint nukreipti organizacijos darbuotojų elgesį tikslų, užduočių įgyvendinimui, visų lygių vadovai nemažai dėmesio turi skirti darbuotojų siekių, asmeninių tikslų nustatymui, kadangi V. Gražulis (2005) teigia, kad „darbo motyvai atsiranda tik tuomet, kai darbas tampa viena iš pagrindinių (ar net vienintele) asmeninių tikslų siekimo sąlygų. Tikslų bei individo darbo motyvų realizavimo suvokimas yra galingas motyvavimo faktorius“. Suvokus minėtus veiksnius, vadovai gali pasirinkti optimaliausią darbuotojų motyvavimo būdą ar kelis būdus.

Jerrett Myers (2008) taip pat, kaip ir Lietuvos autoriai, akcentuoja, jog organizacijai yra svarbu jos ir darbuotojo tikslų sutapimas. Autorius tai pat teigia, kad skirtingose organizacijos lygmenyse yra įvairių motyvavimo priemonių, kurias reikia taikyti skirtingai: aukštesniame lygmenyje dirbantiems darbuotojams turi būti taikomos vienokios priemonės, žemesniame – kitokios.

I. Wilkowska (2005) pabrėžia, kad atlygis už darbą turi būti ne tik kaip savaime suprantamas dalykas, bet turi turėti ir motyvacinį poveikį. Autorė taip pat teigia, kad darbuotojų rezultatai gerės jei jiems bus pakankamai suteikiama autonomijos, atsakomybės ir lankstumo.

Anot B. Leonienės (2001), „jau pačioje vadybos mokslo pradžioje buvo pastebėta, kad valdymo efektyvumą itin lemia tai, kaip gebama darbuotojus sudominti darbu ir paskatinti juos rezultatyviai veikti“. J. Žaptoriaus (2007) skatinimą traktuoja kaip jėgų grupę, kuri skatina žmogaus elgesį, nustato jo formą, kryptį, intensyvumą ir trukmę. Autorius teigia, kad skatinimo priemonių poveikį darbuotojams lemia įmonės vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis.

Užsienio autoriai H. Hooker, F. Neathey, J. Casebourne ir M. Munro (2006) teigia, kad darbuotojus motyvuoja darbui pats darbo pobūdis, darbo saugumas ir darbo užmokestis.

B. Leonienės (2001), kaip vieną iš individo aktyvumo, darbingumo didėjimo priežasčių nurodo vadovo ar kolektyvo išreikštą darbuotojo veiklos rezultatų pripažinimą, kuris lemia teigiamą savęs vertinimą. Dėl šios priežasties darbuotojas ima jaustis esąs reikšmingas, naudingas, ir ateityje elgiasi analogiškai arba siekia dirbti dar geriau.

Motyvacijavimas yra sudėtingas procesas, kuris iš vadovų reikalauja ne tik darbuotojų asmeninių tikslų, poreikių suvokimo, bet ir sugebėjimo parinkti tinkamus motyvavimo būdus ir metodus, kurie nukreiptų asmeninius darbuotojų tikslus organizacijos tikslų įgyvendinimo linkme.

Darbuotojų motyvacijai paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų. Teorijose aiškinami žmogaus poreikiai, ieškoma optimaliausių darbuotojų motyvavimo būdų ir metodų. Norint išsiaiškinti ir nustatyti motyvavimo būdų įvairovę, būtina išanalizuoti pagrindines motyvacijos teorijas.

1.1 Poreikių (turinio) ir procesinių motyvacijos teorijų lyginamoji analizė

1.1.1 Motyvacijos teorijų klasifikacija

Motyvacijos teorijos susiformavo XIX-XX amžiaus sandūroje, o jos pradininkas F. Tayloras (Lukaševičius, Martinkus, 2001, p. 86). Jis savo mokslinio darbo organizavimo teorijoje (XIX a. pradžioje) teigė, jog darbininkai užduotis atliks geriau, jei jų darbo užmokestis priklausys nuo jų darbo rezultatų – įvykdžius ir viršijus nustatytas normas, bus mokamas didesnis atlyginimas, o neįvykdžius – mažesnis (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 108). Taylora teorijos pagrindu vystėsi tolesnės motyvacijos teorijos, kurios yra klasifikuojamos įvairiai.

R. Katzell ir D. Thompson (1990) siūlo motyvacijos teorijas klasifikuoti pagal tai, kokius procesus – išorinius ar vidinius – jos analizuoja. J. Pacevičius (1999) motyvacijos teorijas siūlo klasifikuoti į:

- Išorines teorijas: poreikių, paskatinimų, pastiprinimų, tikslų ir kt. teorijos;
- Vidinės teorijos: lūkesčių, teisingumo, nuostatų ir kt. teorijos.

R. Katzell ir D. Thompson (1990) akcentuoja vidinius ir išorinius procesus. P. M. Muchinsky (1993) motyvacijos teorijas klasifikuoja panašiai, tik akcentuoja ne procesus, o vidinius ir išorinius veiksmus, skatinančius žmones bei papildo R. Katzell ir D. Thompson klasifikaciją prielaida, jog žmonės racionalūs. Taigi motyvacijos teorijos siūlomos skirstyti į (Chmiel, 2005, p. 292):

- Tas, kurios remiasi prielaida, kad žmones skatina vidiniai veiksniai (poreikių teorijos);
- Tas, kurios remiasi prielaida, jog žmonės yra racionalūs (lūkesčių teorija ir tikslų išskelimo teorija);
- Tas, kurios remiasi prielaida, kad žmones skatina išoriniai veiksniai (teisingumo teorija).

S. P. Robbins (2003), V. Gražulis (2005) motyvacijos teorijas skirsto į:

- Ankstyvasias motyvacijos teorijas (A. Maslow, D. McGregor, F. Hezberg teorijos);
- Šiuolaikines motyvacijos teorijas (D. McClelland, tikslų išskelimo, paramos, teisingumo, lūkesčių ir kt. teorijos).

Dauguma šiuolaikinių literatūros autorių: V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė (1999), A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000), B. Leonienė (2001), V. Damašienė (2002), R. Dixon (2003), J. J. Foster (2005), V. Gražulis (2005), D. Diskienė ir A. Marčinskas (2007), L. J. Mullins (2007) ir kt., motyvacijos teorijos siūlo skirstyti į dvi kryptis:

- pasitenkinimo darbu (poreikių) arba turinio teorijos (A. Maslow, C. Alderfer, F. Hezberg teorijos);
- procesinės teorijos (lūkesčių, teisingumo, tikslų išskelimo, išsipildžiusių lūkesčių ir kt. teorijos).

Kadangi daugelis autorių siūlo motyvacijos teorijas klasifikuoti į dvi kryptis (turinio ir procesines teorijas), todėl motyvacijos teorijos bus nagrinėjamos remiantis šia klasifikacija.

1.1.2 Poreikių (turinio) motyvacijos teorijų lyginamoji analizė

R. Dixon (2003), V. Gražulis (2005), L. J. Mullins (2007) ir kiti autoriai teigia, kad poreikių motyvacijos teorijos akcentuoja žmonių poreikius. Teorijos nagrinėja vidinių paskatų, vadinamų poreikiais, ir motyvų prigimtį, aiškinasi kokia jų struktūra.

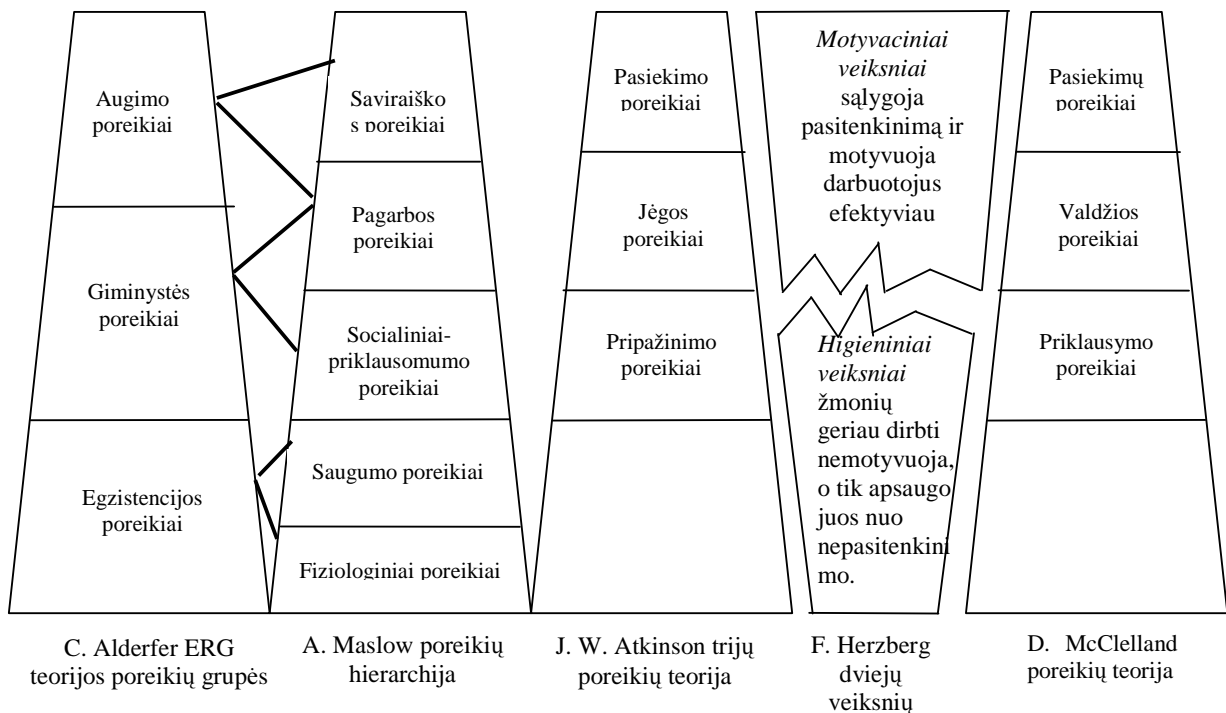
Šiai motyvacijos teorijų kryptčiai priskiriamos penkios turinio (poreikių) motyvacijos teorijos (žr. 1 pav.).

1972 m.	C. Alderfer	<u>ERG teorija</u> . <u>Poreikiai</u> , turintys įtakos elgsenai ir veiklai yra <u>trijų kategorijų</u> : egzistencijos (pirminiai Maslow hierarchijos poreikiai – fiziologiniai, saugumo), bendravimo (tarpasmeninių santykių poreikiai), augimo poreikiai (pasiekimų, saviraiškos poreikiai)
1967 m.	D. McClelland	Pabrėžiami <u>aukščiausio lygio poreikiai</u> : pasiekimų (siekimas pranokti kitus), valdžios (poreikis priversti kitus elgtis taip, kaip jie priešingu atveju nebūtų pasielgę) ir priklausymo (poreikis bendradarbiauti, o ne konkuruoti).
1959 m.	F. Hezberg	<u>Dviejų veiksnų teorija</u> . Yra dvi nesusijusių veiksnų, turinčių įtakos darbo motyvacijai, grupės: higieniniai (darbo sąlygos, atlyginimas) – su darbu susiję veiksniai, kurie gali užkirsti kelią nepasitenkinimui, bet neskatina augti ir tobulėti; motyvaciniai – (pripažinimas, atsakomybės suteikimas) – su darbu susiję veiksniai, skatinantys augti.
1957 m.	J. W. Atkinson	<u>Siekiu arba trijų poreikių teorija</u> . Yra trijų rūšių poreikiai: pasiekimų (poreikis siekti sėkmės ir tobulumo darbe, kad padaryti tai, kas dar nebuvo padaryta), jėgos (poreikis būti įtakingu ir kontroliuoti kitus) ir pripažinimo (poreikis būti mėgstamu, priimtu ir kitų gerbiamu).
1943 m.	A. Maslow	Kiekviename žmoguje egzistuoja <u>penki poreikiai</u> (fiziologinių, saugumo, socialinių, pagarbos ir savirealizacijos) išsidėstę griežta hierarchine tvarka.
Laikotarpis	Teorių autoriai	Pagrindiniai teorių teiginiai

1 pav. Poreikių (turinio) motyvacijos teorijos

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Diskienė, D., Marčinskas, A. (2007), Robbins, S. P. (2003). McEwenm M., Wills, E. M. (2006).

Viena iš seniausių ir plačiausiai per pastaruosius 66 metus vadybos praktikoje taikoma poreikių teorija yra *A. Maslow poreikių hierarchija* (Diskienė, Marčinskas, 2007, p. 215). Šios teorijos pagrindu susiformavo ir kitos pagrindinės teorijos: J. W. Atkinson trijų poreikių arba siekių motyvacijos teorija, F. Hezberg dviejų veiksnų teorija, D. McClelland aukščiausio lygio poreikių teorija ir C. Alderfer ERG teorija. Šių teorių palyginimas pavaizduotas 2 paveikslėlyje.



2 pav. Poreikių motyvacijos teorijų palyginimas

A. Maslow poreikiai yra suskirstyti į griežtą hierarchiją. L. Beržonskytė ir I. Matuzienė (2007) pastebėjo, kad pateikdamas šią hierarchiją A. Maslow norėjo pabrėžti, kad pirmiausia turi būti patenkinti žemesnieji poreikiai, o tai reiškia, kad žmogaus elgesį jie lemia anksčiau negu aukštesniųjų lygių poreikiai.

J. W. Atkinson nurodytus trijų rūšių poreikius atitinkamai galima sulyginti su A. Maslow nurodytais poreikiais (žr. 2 pav.). Poreikis būti priimtam sau lygiu atitinka abiejų autorių socialinius-priklausomumo (A. Maslow) ir pripažinimo (J. W. Atkinson) poreikius. Poreikis kitų pagarbai, būti įtakingu atitinka pagarbos (A. Maslow) ir jėgos (J. W. Atkinson) poreikius. Poreikis augti ir siekti tobulumo darbe atitinka saviraiškos (A. Maslow) ir pasiekimų (J. W. Atkinson) poreikius. Taigi J. W. Atkinson teorija daugiausiai dėmesio skyrė nepiniginėms skatinimo priemonėms.

Lyginant F. Herzberg su A. Maslow poreikių hierarchija (žr. 2 pav.) matyti, kad F. Herzberg motyvaciniai veiksniai, kurie, anot autoriaus, skatina žmones tobulėti, sutampa su A. Maslow aukštesniaisiais poreikiais. Tuo tarpu higieniniai veiksniai, kurie, anot autoriaus, žmonių geriau dirbti nemotyvuoja, o tik apsaugo juos nuo nepasitenkinimo, sutampa su A. Maslow žemesniaisiais poreikiais.

Vadinasi, F. Herzberg indėlis į motyvacijos teoriją taip pat, kaip ir J. W. Atkinson, nepasižymėjo ekonominių skatinimo priemonių idealizavimu, o buvo akcentuojamos nepiniginės skatinimo priemonės. Tokias šiuolaikines nepiniginės priemones įvardija J. Case, L. Garis ir V.

Beikeris (2006). Pasak šių autorių pagrindiniai skatinimo būdai, kurie palaiko ir didina darbuotojų motyvaciją yra: organizacijos valdymas ir politika, grįžtamasis ryšys, darbuotojų tarpusavio santykiai, darbo esmė, patogi darbo vieta, mokymasis ir tobulėjimas, karjeros perspektyvos, adekvatus darbo krūvis (Beikeris, 2006, p. 10).

D. McClelland nurodyti pasiekimų ir valdžios poreikiai atsirastų tarp A. Maslow pagarbos ir saviraiškos poreikių, o priklausymo poreikis prilygtų socialiniams – priklausomumo poreikiams.

Ši teorija nuo A. Maslow skiriasi dviem aspektais, kuriuos įvardijo J. Žaptorius (2007):

1. Poreikiai suskirstyti tik į tris kategorijas.
2. Jei netenkinami aukštesnės pakopos poreikiai, vėl pasidaro svarbūs žemesnieji poreikiai, nors jie jau buvo patenkinti, t. y. žmonės poreikių hierarchijoje gali tiek kilti į viršų, tiek leistis žemyn.

C. Alderfer teorija yra artimai susijusi su A. Maslow teorija. Tačiau C. Alderfer mažiau pabrėžia hierarchinę tvarką. Taip pat pripažįstama, kad vienu metu žmonės gali veikti keli poreikiai ir visos trys poreikių grupės gali veikti vienu metu. Pvz., tuo pat metu žmogų gali motyvuoti noras turėti pinigų (egzistencijos poreikis), turėti draugų (giminystės poreikis) ir galimybė įgyti naujų žinių (augimo poreikis) (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 114).

A. Maslow, J. W. Atkinson, F. Herzberg, D. McClelland ir C. Alderfer padėjo atsakyti į klausimą kaip galima pasiekti darbuotojų žemiausių ir aukščiausių poreikių patenkinimo. Šie autoriai savo idėjomis siūlo vadovams domėtis ir žinoti savo darbuotojų siekius ir poreikius bei taikyti įvairias motyvavimo priemones ir metodus, darbuotojų poreikiams patenkinti.

Remiantis A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000) bei J. Case, L. Gario ir V. Baikerio (2006) (24) nuomonėmis, galima išskirti žemiausių ir aukščiausių poreikių patenkinimo priemones, nurodytas 1 lentelėje.

1 lentelė

Poreikių patenkinimo metodai

Fiziologiniai/egzistencijos poreikiai
<ol style="list-style-type: none"> 1. Darbuotojams taikyti adekvatų atlyginimą 2. Užtikrinti darbuotojams geras darbo sąlygas 3. Užtikrinti patogią darbo vietą
Saugumo/egzistencijos poreikiai
<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantuoti draudimo sistemą 2. Garantuoti pašalpų sistemą 3. Numatyti atitinkamas sąlygas darbo sutartyje
Socialiniai priklausomumo/pripažinimo/priklausymo/giminystės poreikiai
<ol style="list-style-type: none"> 1. Duoti bendradarbiams tokį darbą, kuris leistų jiems bendrauti 2. Darbo vietose sukurti vieningos komandos dvasią 3. Rengti su pavaldiniais reguliarius pasitarimus 4. Neardyti neformalių grupuočių, jeigu tik jos nedaro organizacijai realios žalos 5. Sudaryti sąlygas socialiniam bendravimui ne darbo metu, už organizacijos ribų
Pagarbos/jėgos/valdžios/giminystės/augimo poreikiai
<ol style="list-style-type: none"> 1. Duoti pavaldiniams turiningesnę darbą 2. Įvertinti ir skatinti pasiektus pavaldinių rezultatus

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

3. Įtraukti pavaldinius į tikslų nustatymo ir sprendimų priėmimo procesą
4. Deleguoti pavaldiniams papildomas teises ir įgaliojimus
5. Sudaryti palankias sąlygas karjerai
Savęs realizavimo/pasiekimų/augimo poreikiai
1. Sudaryti pavaldiniams sąlygas mokytis ir tobulėti, kas leistų panaudoti visą potencialą
2. Duoti pavaldiniams sudėtingą ir svarbų darbą, reikalaujantį visiško atsidavimo
3. Skatinti ir ugdyti pavaldinių iniciatyvą, kūrybiškumą

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000), J. Case, L. Garis ir V. Beikeris (2006).

A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) teigė, kad siekdamas motyvuoti, vadovas turi suteikti pavaldiniams galimybę patenkinti poreikius tokiu būdu, kuris kartu sąlygotų organizacijos tikslų įgyvendinimą.

Taigi remiantis išanalizuotomis teorijomis, galima teigti, kad vadovai negali motyvuoti vien ekonominėmis priemonėmis (darbo užmokesčiu), o turi atkreipti dėmesį ir į aukštesnio lygio poreikius, kurie patenkinami visiškai kitais metodais (žr. 1 lentelė). Darbas turi būti organizuojamas taip, kad suteiktų didesnę pasitenkinimą darbu tiesioginiam jo vykdytojui, t.y. suteikiama galimybė priimti savarankiškus sprendimus, siekiama pašalinti monotoniją ir rutines operacijas, praplečiant darbą, padidinama darbininkų atsakomybė, stengiamasi, kad žmonės pajautų, jog atlieka atskirą ir visiškai savarankišką darbą (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 113). Darbuotojas taip pat bus labiau motyvuotas, jei vadovas patenkins kelis jo poreikius, nes, pagal C. Alderfer teoriją, žmogų gali veikti du arba visi trys poreikiai vienu metu.

Taigi poreikių motyvacijos teorijų šalininkai pasiūlė didelę motyvavimo priemonių įvairovę, kuriomis varijuodami vadovai savo tikslų – didesnio našumo – gali pasiekti patenkindami darbuotojų poreikius.

Kita motyvacijos teorijų kryptis yra procesinės motyvacijos teorijos. Šios krypties atstovai praturtina poreikių teorijas ir suteikia galimybę vadovams taikyti platesnio spektro motyvavimo priemones ir metodus.

1.1.3 Procesinių motyvacijos teorijų lyginamoji analizė

V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė (1999), A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000), B. Leonienė (2001), V. Damašienė (2002), R. Dixon (2003), J. J. Foster (2005), V. Gražulis (2005), D. Diskienė ir A. Marčinskas (2007), L. J. Mullins (2007) ir kt. procesines motyvacijos teorijas apibrėžia kaip teorijas, kurios pagrindinį dėmesį skiria žmonių elgsenai, kurią sąlygoja jų lūkesčiai, motyvai. Šios teorijos aiškina, kaip veikia motyvacija, kaip ji vystosi ir nulemia darbuotojų elgesį, t. y. nagrinėjamas pats motyvacijos procesas.

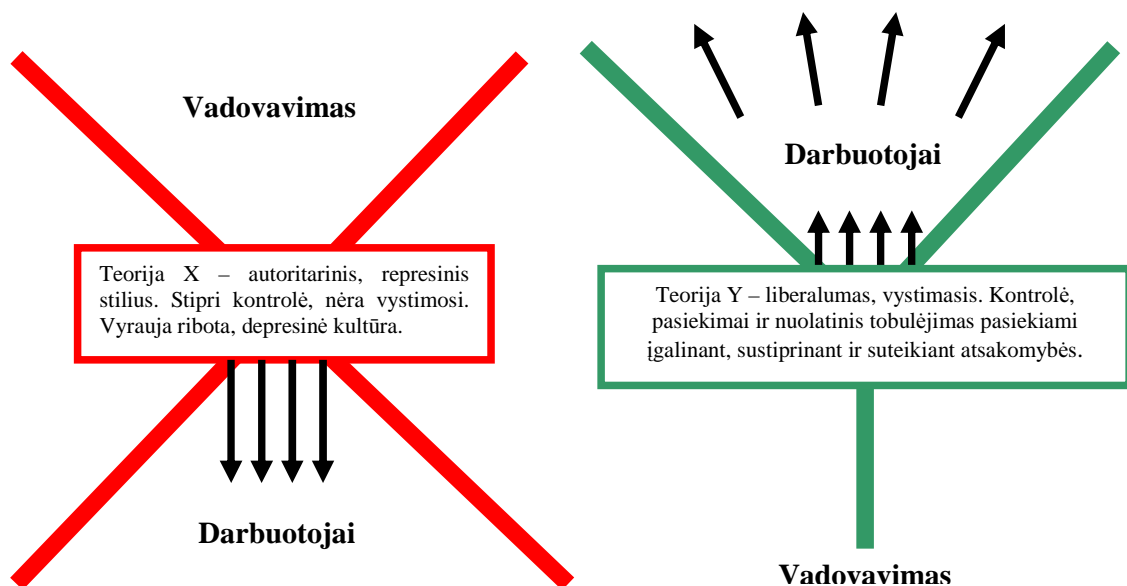
Šiai motyvacijos teorijų kryptiai priskiriamos septynios pagrindinės procesinės motyvacijos teorijos (žr. 3 pav.).

1981 m.	W. Ouchi	<u>Z teorija</u> . Akcentuojama organizacinė kultūra. Darbuotojas yra socialiai sąmoningas žmogus ir pats sprendžia kokius darbus jam reikia atlikti bei prisiima atsakomybę už jų atlikimą.
1968 m.	E. Locke	<u>Tikslų iškėlimo teorija</u> . Ketinimai, išreikšti kaip tikslai, gali tapti vienu iš svarbiausių motyvacijos šaltinių.
1968 m.	L. Porter ir E. Lawler	<u>Darbo motyvacijos modelis</u> . Pabrėžia darbuotojų pastangų, gabumų ir būtinų sėkmei savybių bei darbuotojo vaidmens organizacijoje suvokimo svarbą.
1976 m.	F. Skinner	<u>Pastiprinimo teorija</u> . Teigiamų rezultatų duodantis elgesys, mielai kartojamas, kai tuo tarpu elgesio, sukėlusio neigiamus paradinius, stengiamasi vengti.
1965 m.	S. Adams	<u>Teisingumo teorija</u> . Darbuotojai subjektyviai nustato savo įdėtų pastangų ir atlygio santykį, o vėliau lygina tą santykį su kolegų indėlio ir atlygio santykiu.
1964 m.	W. Vroom	<u>Lūkesčių teorija</u> . Teigiama, kad motyvaciją formuoja lūkesčiai, intrumentalumas ir valentingumas.
1960 m.	D. McGregor	<u>X teorija</u> – neigiamai vertina žmonių pasiryžimą naudingai dirbti organizacijoje. <u>Y teorija</u> – priešinga X teorijai.
Laikotarpis	Teorių autoriai	Pagrindiniai teorių teiginiai

3 pav. Pagrindinės procesinės motyvacijos teorijos

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Leonienė B. (2001), Robbins, S. P. (2003), Fiore, D. J. (2003), V. Gražulis (2005), Diskienė, D., Marčinskas, A. (2007).

Po Antrojo pasaulinio karo vadybos teoretikai ir praktikai susidūrė su naujais iššūkiais, nes vadyboje buvo naudojami pasenę ir naujojo laikotarpio lūkesčių neatitikę pagrindiniai valdymo modeliai. D. McGregor nuopelnas buvo tas, kad jis buvo vienas pirmųjų vadybos teoretikų, pastebėjusių naują istorinę situaciją ir pradėjusių nagrinėti vadovų valdymo stilių sąsajas su darbuotojų motyvacija (V. Gražulis, 2005, p. 20). D. McGregor pasiūlė du skirtingus požiūrius į žmogų: vieną iš esmės neigiamą – *teoriją X*, antrą iš esmės teigiamą – *teoriją Y* (Robbins, 2003, p.374). Šių teorių palyginimas pavaizduotas 4 paveikslėlyje.



4 pav. D. McGregor X ir Y teorių palyginimas

Šaltinis: Chapman, A. (2001). XY theory diagram. Based on Douglas McGregor's X-Y Theory. [žiūrėta 2009-06-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.businessballs.com/freematerialsinword/mcgregorxytheorydiagram.doc>>.

Iš 4 paveikslėlio matyti, kad šios abi teorijos yra viena kitai priešingos. Teorijoje X valdymas vyksta tiesiogiai nuleidžiant užduotis darbuotojams be jokių įgaliojimų, saviraiškos suteikimo galimybių. Anot V. Gražulio (2005) akcentuojama, kad vadovų pagrindinis uždavinys yra versti darbuotojus dirbti ir kontroliuoti jų veiksmus.

Tuo tarpu Y teorijoje (žr. 4 pav.) vadovaujama suteikiant darbuotojams atsakomybės, sprendimų priėmimo laisvę ir pan. Anot V. Gražulio (2005) akcentuojama, kad vadovų pagrindinis uždavinys yra darbuotojų rėmimas, vystant jų potencialius gebėjimus efektyviai prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.

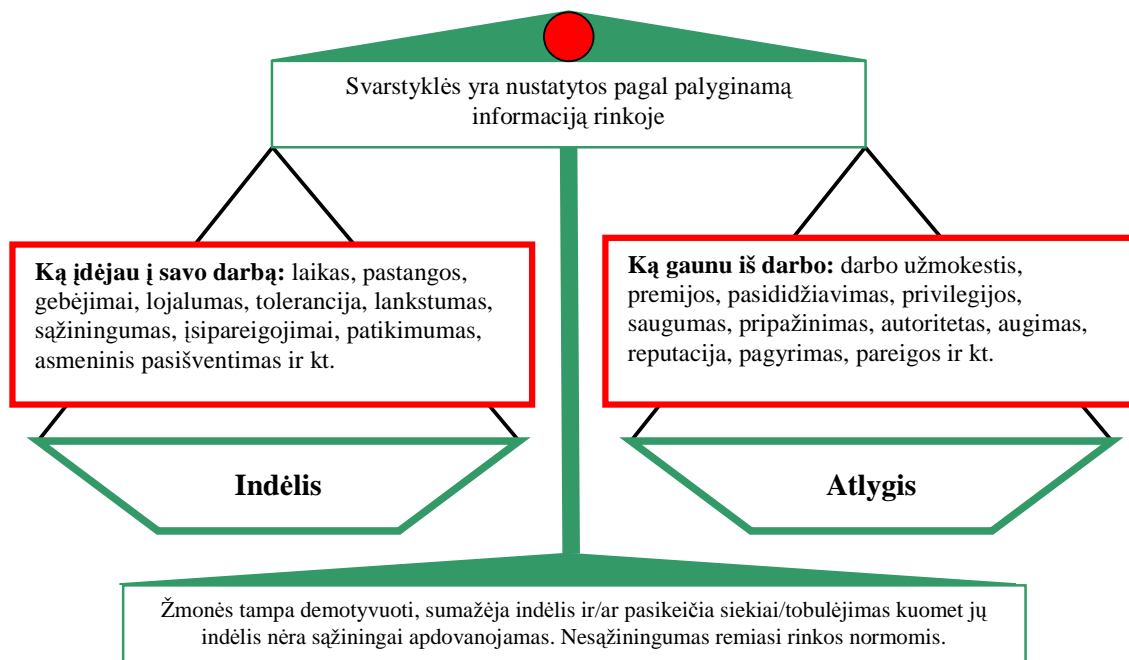
Kita procesinės motyvacijos teorijų kryptčiai priklausanti teorija yra plačiai žinoma W. Vroom *lūkesčių teorija*. A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) šią teoriją vadina vilčių teorija. V. Damašienė (2002) – laukimo teorija. B. Leonienė (2001), D. Diskinė ir A. Marčinskas (2007), J. J. Foster (2005) – lūkesčių teorija. Tačiau nepaisant teorijos pavadinimo, jos esmė išlieka ta pati. Teorijos esmė yra ta, kad žmonės yra suinteresuoti elgtis taip, kad gautų laukiamų rezultatų.

Šia teorija teigiama, kad motyvaciją formuoja lūkesčiai, instrumentalumas ir valentingumas ($M = L \times I \times V$). Siekiant, kad išoriniai atlygiai būtų stiprus motyvacinis veiksnys, reikia (Česnienė, R., Diskinė, D., Kulvinskienė, V. R. (2002), Diskinė, D., A. Marčinskas (2007)):

- kad darbuotojai tie atlygiai būtų vertingi (turėtų vertę) (*valentingumas*);
- kad jo pastangos dirbti bus sėkmingos (leistų pasiekti norimą rezultatą) (*lūkesčiai*);
- žinoti, kad už gerai atliekamą darbą, darbuotojas iš tiesų gaus atlygį (*instrumentalumas*).

D. Diskinė ir A. Marčinskas (2007) teigia, kad „ypač svarbu įdėtų pastangų ir atlyginimo ryšys: tam, kad žmogus dėtų papildomas pastangas, atlikdamas užduotis, jis turi būti įsitikinęs, jog šios pastangos didina tikimybę gauti atlyginimą“.

S. Adams *teisingumo teorija* (Adams, 1965) pažymi atlygių (dažniausiai pinigų) sistemos teisingumą, t. y. ar gautas darbuotojo atlygis (pajamos) atitinka jo įdėtas sąnaudas (įnašus) ir ar šis santykis yra toks pat kaip ir kito asmens (Diskinė, Marčinskas, 2007, p. 219). S. Adamso teoriją vaizduoja 5 paveikslėlis.



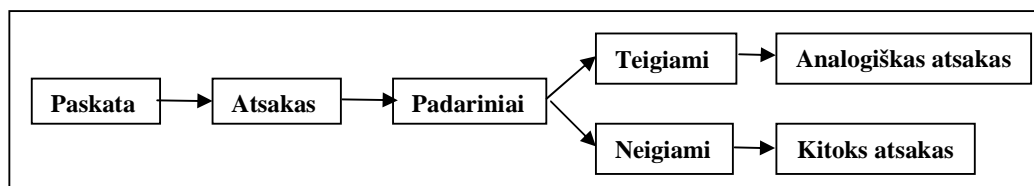
5 pav. S. Adams teisingumo teorijos diagrama

Šaltinis: Chapman, A. (2001). Adams equity theory. Based on J S Adams' Equity Theory, 1963. [žiūrėta 2009-06-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.businessballs.com/freematerialsinword/adamsequitytheorydiagram.doc>>.

5 paveikslėlyje matyti, kad darbuotojai nuolat pasveria savo įdėtą į darbą indėlį ir už tai gautą atlygį. Žmogaus elgesį lemia paveikslėlyje nurodyta pusiausvyra. Vienintelis trūkumas šiame A. Chapman (2001) sudarytame paveikslėlyje yra tas, jog jis nenurodo, kad kiekvienas darbuotojas lygina gautą atlygį su kitais darbuotojais. Jei darbuotojas pastebi, kad gavo mažesnę atlygį nei jo kolega, tuomet atsiranda įtampa.

F. Skinner sukūrė *pastiprinimo teoriją*, kuri grindžiama idėja, kad teigiamų rezultatų duodantis elgesys mieliai kartojamas, kai tuo tarpu elgesio, sukėlusio neigiamus padarinius, stengiamasi vengti (Leonienė, 2001, p. 146). F. Skinner manė, jog pastiprinimu įmanoma suprasti, kontroliuoti ir manipuluoti žmonių elgesį.

Pastiprinimo teorijos modelis pateiktas 6 paveikslėlyje.



6 pav. Pastiprinimo teorijos modelis

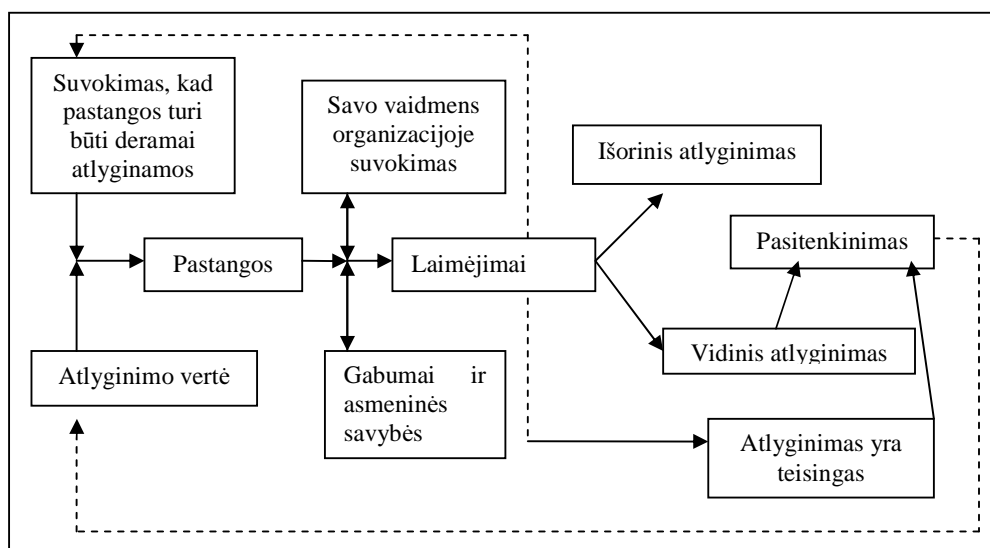
Šaltinis: Leonienė, B. (2001). Darbuotojų vadyba: vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams. Kaunas: Šviesa

Paveikslėlyje vaizduojama tai, kad savarankiškas individo elgesys (atsakas), kurį skatina vienoks ar kitoks įvykis ar susiklosčiusi situacija (paskata), yra tam tikrų padarinių priežastis.

Sakoma, kad asmuo yra motyvuotas, kai jis ilgainiui į paskatą ima reaguoti dėsningai (Leonienė, 2001, p. 147).

L. Porter ir E. Lawler pratęsė W. Vroom lūkesčių teoriją. Pasak D. Diskienės ir A. Marčinsko (2007), L. Porter ir E. Lawler įvairius atlygius (atlyginimus), kuriuos darbuotojai gali gauti mainais už sugaištą laiką ir sunaudotas pastangas, suskirstė į vidaus ir išorės. Išorės atlygiai – darbo užmokestis, premijos, paaukštinimas, pagyrimas. Vidaus atlygiai – tai pasitenkinimo jausmas, atlikus darbą, savigarba ir kompetencija. Vadybos atžvilgiu labai svarbu į vieną visumą sujungti ir išorės, ir vidaus veiksnius.

L. Porter ir E. Lawler sukūrė darbo motyvacijos modelį, kurį A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000), V. Damašienė (2002) vertina kaip kompleksinį modelį, kadangi apima lūkesčių ir teisingumo teorijų elementus. Mokslininkų sukurtame modelyje (žr. 7 pav.) atsižvelgiama į penkis kintamuosius: pastangas, suvokimą, rezultatus, atlyginimą, pasitenkinimą.



7 pav. L. Porter ir E. Lawler darbo motyvacijos modelis

Šaltinis: Leonienė, B. (2001). Darbuotojų vadyba: vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams. Kaunas: Šviesa.

Šio modelio esmė – gauti rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, jo gebėjimų, charakterio ypatybių ir suvokto vaidmens. Pastangų dydis priklausys nuo atlyginimo vertingumo ir tikėjimo, kad jis bus gautas, įvertinimo (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 116, Damašienė, 2002, p. 57).

A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) pažymi, kad „iš šio modelio aiškinimo paaiškėja viena svarbiausių L. Porter ir E. Lawler teorijos išvadų: *rezultatyvus darbas pats sąlygoja pasitenkinimą*. Tai yra visiškai priešingas teiginys žmogiškųjų santykių teorijos požiūriu – kad pasitenkinimas sąlygoja rezultatyvumą. Tai iš dalies įrodo, kad motyvacija nėra paprastas priežasties – pasekmės ryšio elementas“.

Dar vieną požiūrį į motyvavimo procesą pateikia E. Locke, sukūręs *tikslų iškelimo teoriją*. Jo nuomone, individai yra motyvuoti, kai elgiasi taip, kad artėtų prie tikslų, kurie jiems atrodo realiai įgyvendinami, todėl ir priimtini (Leonienė, 2001, p. 148). S. P. Robbins (2003) teigia, kad konkretūs, sunkiai įgyvendinami tikslai duoda geresnius rezultatus nei apibendrintas tikslas – „stengitės kiek įmanote“. Pasak autoriaus, tikslo konkretumas pats savaime veikia kaip vidinis stimulus.

XX a. 8 dešimtmetyje buvo suformuluota dar viena – *Z teorija* (svarbiausias jos kūrėjas JAV profesorius William Ouchi). Ši teorija iš esmės apima visa kas geriausia D. McGregor Y teorijoje ir modernią Japonijos vadybą, kuri akcentuoja didelę laisvę ir pasitikėjimą darbuotojais. Teigiama, kad darbuotojai yra labai lojalūs ir interesuoti grupiniam darbui organizacijoje. Pagrindiniai teorijos teiginiai (Bėkšta, 2008, p. 11):

- ilgalaikis įdarbinimas;
- individuali atsakomybė;
- nepastebima, neformali kontrolė su aiškiais formalizuotomis priemonėmis;
- kolektyvinis sprendimų priėmimas;
- lėtas pripažinimas ir paaukštinimas;
- vidutiniškai specializuota karjera;
- visapusiškas rūpinimasis asmeniu ir jo šeima.

Taigi procesinės motyvacijos teorijos bando atsakyti į klausimą kas lemia žmogaus elgesį. Žmogaus elgesį vienu metu gali lemti įvairūs veiksniai, todėl nereikėtų apsiriboti tik viena motyvavimo priemone, o kiekvienoje organizacijoje reikėtų ieškoti optimalaus jų derinio.

Remiantis A. Sakalu ir V. Šilingiene (2000), B. Leoniene (2001), S. P Robbins (2003), V. Gražuliu (2005), D. Diskiene ir A. Marčinsku (2007), A. Bėkšta galima išskirti procesinių motyvacijos teorijų motyvavimo priemones, nurodytas 2 lentelėje.

2 lentelė

Procesinių motyvacijos teorijų motyvavimo priemonės

Teorija	Motyvavimo priemonės
D. McGregor X teorija	Darbo užmokestis, priedai, būstas ir kt.
D. McGregor Y teorija	Atsakingas ir įdomus darbas, pozityvi organizacinė kultūra, darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime ir kt.
W. Vroom lūkesčių teorija	Į veiklos rezultatus orientuotos skatinimo priemonės: darbo užmokestis, priedai, kilimas pareigose. Atlygiu gali būti ir pripažinimas, vidinis pasididžiavimas ir pan.
S. Adams teisingumo teorija	Teisingas atlygis lyginant su kitais dirbančiais. Atlygis gali būti: darbo užmokestis, premijos, pasididžiavimas, privilegijos, saugumas, pripažinimas, autoritetas, augimas, reputacija, pagyrimas, pareigos ir kt.
F. Skinner pastiprinimo teorija	Premijavimas, padėkos, konstruktyvi vadovo kritika, pagyrimas, pareigos ir kt.
L. Porter ir E. Lawler darbo motyvacijos modelis	Išorinis atlygis: premijos, pagyrimas, pareigų paaukštinimas ir kt. Vidinis atlygis: lūkesčių išsipildymas, savigarba, kompetencija ir kt.

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

E. Locke tikslų iškelimo teorija	Galimybė darbuotojams dalyvauti formuluojant organizacijos tikslus, darbo užmokestis.
W. Ouchi Z teorija	Garantijos suteikimas darbuotojams, jog jie priimami ilgalaikiam darbui (neterminuotam laikotarpiui); suteikiama daugiau individualios atsakomybės; rūpinimasis darbuotoju ir jo šeima; įvairių tradicinių renginių organizavimas, kuriuose dalyvauja ir darbuotojų šeimos; atsitikus nelaimei ar esant didelei problemai šeimoje laisvų dienų pasiūlymas ir pan.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000), B. Leonienė (2001), S. P Robbins (2003), V. Gražulis (2005), D. Diskienė ir A. Marčinskas (2007), A. Bėkšta (2008).

Svarbu turėti omenyje, kad materialus motyvacijos veiksnys, t. y. pinigai, yra tik vienas iš daugumos motyvacinių veiksnių ir, beje, ne pats efektyviausias. Tokie motyvai – karjeros galimybės, statusas, šlovė, tikslo aiškumas – gali motyvuoti darbuotoją ne kiek ne silpniau nei didelis atlyginimas.

Taigi darbuotojai gali būti motyvuojami ne tik materialiai (darbo užmokestis, piniginės premijos ir pan.), bet ir nematerialiai (pagyrimai, mėgstama veikla, geri santykiai su bendradarbiais bei vadovu ir kt.). Motyvacija yra veiksminga tik tuomet, kai atlygį gaunantis darbuotojas žino, kad tai lėmė jo atitinkamos pastangos. O darbuotojų poreikių/lūkesčių patenkinimo rezultatas – pasitenkinimas darbu.

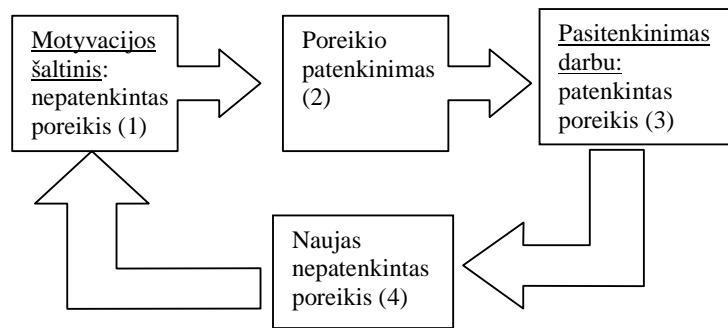
Tačiau yra ir veiksnių, kurie, priešingai nei motyvaciniai, demotyvuoja darbuotojus ir sukelia nepasitenkinimą darbu, o tai lemia neigiamas pasekmes organizacijoje (organizaciją palieka kvalifikuoti specialistai, ignoruojami organizacijos tikslai ir pan.). Todėl svarbu išanalizuoti pasitenkinimo darbu ypatumus.

1.2 Pasitenkinimo darbu vieta darbo motyvacijoje

S. P. Robbins (2003) teigia, kas „pasitenkinimas darbu atspindi individo bendrąją nuostatą dėl darbo. Jei žmogus yra labai patenkintas darbu, jo nuostatos dėl darbo yra teigiamos; jei nepatenkintas darbu, jo nuostatos dėl darbo neigiamos“.

Anot K. Lukaševičiaus ir B. Martinkaus (2001), „pasitenkinimas darbu yra dinamiškas reiškinys, jis keičiasi, todėl reikia nuolatos šiuo klausimu domėtis ir tenkinti darbuotojų poreikius“. Visų darbuotojų poreikių patenkinti neįmanoma, tačiau daugumą įmanoma. Pasak autorių, darbuotojo nepasitenkinimas darbu sukelia neigiamas pasekmes: didėja darbuotojų kaita, daugėja pravaikštų, blogėja darbo organizavimas ir pan.

Remiantis poreikių motyvacijos teorijomis, galima teigti, kad darbuotojai jaučia pasitenkinimą darbu tuomet, kai jų poreikiai yra patenkunami. Pasak I. Bučiūnienės (1996), „toku būdu motyvacija ir pasitenkinimas darbu sudaro begalinę grandinę“ (žr. 8 pav.).



8 pav. Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu santykio grandinė

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Bučiūnienė, I. (1996). Personalo motyvavimas. Kaunas: Technologija

Paveikslėlyje matyti, kad nepatenkintas poreikis yra motyvacijos šaltinis. Patenkinus poreikį, sukliamas pasitenkinimas. Tuomet atsiranda naujas poreikis, kuris vėl tampa motyvacijos šaltiniu ir ciklas kartojasi iš naujo. Pasak I. Bučiūnienės (1996) „aktuali tampa aukštesnis pagal hierarchiją poreikis, kuris motyvuoja“.

Remiantis procesinėmis motyvacijos teorijomis, galima teigti, kad pasitenkinimas darbu susijęs su žmonių lūkesčių, motyvų rezultatais. Pasitenkinimas darbu priklauso nuo santykio tarp darbuotojo laukiamų rezultatų (tikimasi priedo prie darbo užmokesčio, pagarbos ir pan.) ir gautų rezultatų (vadovo suteiktas atlygis darbuotojui). Jei gauti rezultatai yra menkesni nei buvo tikėtasi, tuomet pasitenkinimas darbu mažėja ir atvirksčiai (Bučiūnienė, 1996, p. 24, Pagojutė, 2006, p. 1).

Pasitenkinimas darbu susijęs su įvairiais veiksniais. S. P. Robbins (2003) nurodo, kad tyrimais nustatyti svarbiausi veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu, yra šie: proto pastangų reikalaujantis darbas, teisingas atlygis, palaikančios darbuotoją darbo sąlygos ir jį palaikantys kolegos. Tuo tarpu K. Lukaševičius ir B. Martinkus (2001) nurodo, kad pasitenkinimas darbu priklauso nuo darbuotojo amžiaus, įmonės dydžio, darbo sąlygų, skatinimu ir kt.

C. Davies, P. Anand, L. Artigas, J. Holloway, K. McConway, J. Newman, J. Storey, G. Thompson (2005) teigia, kad pasitenkinimą darbu lemia teisingas ir sąžiningas atlygis už darbą, darbo pobūdis, galimybė tobulinti įgūdžius ir darbo sąlygų kokybė.

E. Valentini (2005) apibendrina daugelio autorių empirinius tyrimus ir išskyrė tokius pasitenkinimo darbu veiksnius:

- **Lytis.** Buvo įrodyta, kad moterys yra labiau patenkintos darbu nei vyrai (Clark, 1996, Meng, 1990, Clark, 1997, Groot ir kt., 1999). Tokių rezultatų priežastimi galėjo būti tai, kad vyrų ir moterų lūkesčiai, susiję su darbu yra skirtingi.
- **Amžius.** Sloane ir kt. (2000), Clark ir kt. (1996), Blanchflower ir kt. (2001) pateikė U raidės formos santykį tarp amžiaus ir pasitenkinimo darbu.

- **Vedybinė padėtis.** Žmonės, kurie gyvena susituokę, atrodo labiau patenkinti darbu, nei nesusituokę. To priežastys galbūt yra ta, kad susituokę žmonės yra laimingesni ir labiau patenkinti savo gyvenimu (Blanchflower ir kt., 2001, Clark, 1996).
- **Išsilavinimas.** Clark ir kt., 1996, Sousa-Poza ir kt. (2000) teigia, kad labiau išsilavinę žmonės yra mažiau nepatenkinti darbu, todėl, kad skiriasi jų lūkesčiai.
- **Pajamos.** Belfiedl ir kt. (2002) ištyrė, kad darbo užmokestis dažnai nekoreliuoja su pasitenkinimu darbu. Tačiau Hamermesh (2001), Shield ir kt. (2002) tyrimai rodo, kad atitinkamas atlyginimas daro įtaką pasitenkinimui darbu.
- **Įmonės dydis.** Bauer (2004), Idson (1990) teigia, kad žmonės mažesnėse įmonėse yra labiau patenkinti darbu.

A. Šukonaitė (2008) pasitenkinimo darbu veiksnius skirsto į išorinius ir vidinius (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Išoriniai ir vidiniai pasitenkinimo darbu veiksniai

Vidiniai veiksniai	Išoriniai veiksniai
Amžius. Paprastai su amžiumi pasitenkinimas darbu kyla; mažiausias pasitenkinimo lygis nustatomas tarp jaunų darbuotojų. Jiems darbe svarbūs iššūkiai, savirealizacija, sprendimų laisvė, galimybė siekti karjeros. To nepatirdami jie jaučiasi nepatenkinti darbu.	Darbo pobūdis. Paprastai žmonės teikia pirmenybę darbams, kurie duoda galimybę panaudoti visas savo žinias ir įgūdžius, siūlo įvairias užduotis, veiklos laisvę bei aiškius darbo įvertinimo kriterijus.
Lytis. Tyrimų rezultatai vertinantys pasitenkinimo darbu lygio priklausomybę nuo lyties yra prieštaringi. Gautus skirtumus tarp lyčių paprastai mėginama sieti su moterims būdingų darbų specifika. Be to, galima tikėtis skirtingų pasitenkinimo darbu priežasčių tarp moterų. Karjeros siekiančių moterų motyvacija ir pasitenkinimas labiau artimi vadovaujantiems vyrams.	Tinkamos darbo sąlygos. Darbuotojai teikia pirmenybę aplinkai, kuri yra saugi, patogi, švari ir minimaliai blaško dėmesį. Tokia aplinka vertinama dėl galimybių gerai dirbti ir komforto.
Darbo stažas. Santykis tarp pasitenkinimo darbu ir darbo stažo yra sudėtingas. Egzistuoja kreivlininė priklausomybė. Manoma, kad pasitenkinimas darbu didesnis, kai darbuotojas turi arba mažai, arba daug patirties, o kai vidutiniškai, pasitenkinimas darbu yra mažesnis.	Teisingas darbo užmokestis. Darbuotojai nori tokios atlygio sistemos, kuri, jų nuomone, yra teisinga, nedviprasmiška ir atitinka lūkesčius.
Išsilavinimo lygis. Kuo aukštesnis išsilavinimo arba padėties darbe lygis, tuo didesnė autonomija ir atsakomybė bei galimybė patenkinti poreikius. Todėl ir pasitenkinimas darbu yra didesnis.	Palaikantys bendradarbiai. Draugiški, palaikantys, vienas kitam padedantys kolegos labai dažnai duoda kur kas daugiau nei vien tik atlygis ir apčiuopiami laimėjimai.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Šukonaitė, A. (2008). Pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai. [žiūrėta 2009-06-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/blog/articles/view/pasitenkinima-darbu-itakojantys-veiksniai>>

A. Šukonaitės pasitenkinimo darbu veiksmų išskirstymas susistemina prieš tai nagrinėtų autorių pasitenkinimo darbu veiksmus. S. P. Robbins (2003) akcentuoja išorinius veiksmus, o K. Lukaševičius ir B. Martinkus (2001), E. Valentini (2005) akcentuoja vidinius veiksmus. Vidiniai veiksniai yra susiję su darbuotojų asmeninėmis savybėmis, charakteristikomis. A. Šukonaitė (2008) teigia, kad vidinių veiksmų kontroliuoti beveik neįmanoma.

Tuo tarpu išoriniai veiksniai yra su darbuotojų asmeninėmis charakteristikomis nesusiję veiksniai. Jie labiau priklauso nuo vadovo suteikiamų sąlygų, organizacinio klimato ir pan.

2007 m. Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos užsakyto Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo rezultatai parodė, kad valstybės tarnautojai iš esmės yra patenkinti savo darbu. Pagal dešimties balų vertinimo skalę pasitenkinimo darbu vidurkis yra 6,97 balo. Vyrų pasitenkinimo darbu vidurkis kiek aukštesnis (7,07 balo) nei moterų (6,97 balo). Vadovų pasitenkinimas darbu (7,37 balo) statistiškai reikšmingai skiriasi nuo vyresniųjų specialistų (6,54 balo) ir specialistų (5,46). Dauguma valstybės tarnautojų (78,2 proc.) pagalvoja apie galimybę keisti darbą. Žemesnes pareigas einantys ir mažiau patenkinti darbu labiau linkę galvoti apie darbo keitimo galimybes. Tuo tarpu vyresni valstybės tarnautojai, vienoje organizacijoje dirbantys ilgesnį laiką, turintys didesnę bendrą darbo stažą valstybės tarnyboje, labiau patenkinti darbu, nelinę keisti darbo (Palidaskaitė, 2007, p. 35).

J. Palidaskaitės ir I. Segalovičienės 2008 m. tyrimas taip pat parodė, kad neigiamą įtaką jų darbui turi tokie demotyvuojantys faktoriai:

- prastas vadovavimas: vadovo charakterio savybės, neaiškūs, netikslūs nurodymai, jo įsakymų, nuomonės nepastovumas, nekvalifikuotas vadovavimas (54 proc.);
- neadekvatus darbo užmokestis (53 proc.);
- per didelis biurokratizmas (46 proc.);
- nuolat besikeičiantys teisės aktai (30 proc.);
- nuolatinė įtampa darbe (29 proc.);
- neigiama visuomenės nuomonė apie valstybės tarnautojus (27 proc.);
- nuolatinis politikų kišimasis į veiklą (24 proc.);
- procedūriniai prieštaravimai (19 proc.);
- atsako apie atliktą darbą nebuvimas (18 proc.).

Iš atlikto tyrimo matyti, kad valstybės tarnautojų veiklai neigiamos įtakos daugiausiai turi išoriniai, nuo jų pačių nepriklausantys, veiksniai. Siekiant sumažinti demotyvuojančius faktorius įstaigoje, vadovai gali šalinti tuos faktorius, kurie priklauso nuo jų pačių, t. y. tobulinti vadovavimo įgūdžius, už sudėtingesnius tarnautojų darbus atlyginti priedais prie darbo užmokesčio, mažinti įtampą darbe (pvz., grupiniai darbai, skatinantys personalą bendrauti tarpusavyje ir pan.), naudoti adekvatų atlygį už atliktus darbus (pvz., pagyrimas, didesnės atsakomybės suteikimas) ir pan.

Pasitenkinimas darbu tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose yra motyvacijos rezultatas. Tačiau motyvacija viešajame sektoriuje turi savitus ypatumus. Siekiant suvokti viešojo ir privataus sektorių motyvavimo skirtumus, tikslinga išanalizuoti motyvacijos reikšmę ir ypatumus viešajame sektoriuje.

2. MOTYVACIJOS YPATUMAI VIEŠAJAME SEKTORIUJE

2.1 Motyvacijos reikšmė viešajame sektoriuje

Didėjanti rinkų liberalizacija, tolimiausių valstybių sienas peržengusi konkurencija, socialinė ir ekonominė pasaulio diferenciacija, sparčiai besikeičiančios informacinės technologijos – XXI amžiaus veiksniai, keliantys naujų iššūkių ne tik verslo subjektams, bet ir viešajam sektoriui (Smilga, Laurėnas, 2005, p. 1).

Transformacijos viešajame sektoriuje, prasidėjusios dar praeito amžiaus paskutiniais dešimtmečiais, yra susijusios su institucijų funkcinės veiklos bei valdymo pokyčiais, reikšmingu restruktūrizavimu, viešųjų paslaugų srities tobulinimu, stiprėjančiu visuomenės spaudimu užtikrinti viešųjų institucijų veiklos veiksmingumą.

Keičiasi viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų vaidmuo ir iškilo būtinumas dirbti konkurencingomis rinkos sąlygomis orientuojantis į vartotojų aptarnavimą. Naujų sąlygų kontekste reikalingi kiek kitokie įgūdžiai ir kompetencija negu klasikinės biurokratinės organizacijos laikais, ir tai tampa papildomu iššūkiu viešojo sektoriaus darbuotojams. Atsižvelgdamas į iškeltus iššūkius, viešasis sektorius siekia optimizuoti savo potencialo panaudojimą. Todėl vadovybei, siekiant institucijos veiklos veiksmingumo, itin svarbu tampa atsižvelgti į darbuotojų motyvaciją, atlyginimo galimybes bei pasitenkinimą (Diskienė, 2008, p. 34).

Kalbant apie motyvacijos viešajame sektoriuje specifiką, vertėtų išsiaiškinti darbo valstybės institucijose ir verslo sektoriuje skirtumus. Viešųjų ir privačių institucijų veiklos aplinkos gerokai skiriasi. Visuomenei be paliovos kontroliuojant, vertinant masinėms informacijos priemonėms, viešųjų institucijų veiksmai nuolat analizuojami, apibendrinami, vertinami. Privačių struktūrų veikla susilaukia kur kas mažesnio visuomenės dėmesio. Viešųjų institucijų misija ir funkcijos yra patvirtintos įstatymuose, jų veikla kur kas atviresnė visuomenės kontrolei ir vertinimui, labiau detalizuotos veiklos taisyklės ir procedūros, pati veikla reglamentuojama ir ribojama valstybės finansinių galimybių (Staponkienė, 2004, p. 264-270).

Anot D. Diskienės ir A. Marčinsko (2007) darbuotojai verslo sektoriuje dirba „sau“, o valstybės tarnautojai ne tik parduoda savo darbą, bet, atlikdami valstybines funkcijas, įgyvendina valstybės, o ne savo valią, t. y. dirba kitų interesų kontekste. Viešojo sektoriaus darbuotojai nėra tiesiogiai susiję su materialių vertybių gamyba, bet užtikrina sąlygas šiai gamybai. Jų darbas yra apmokamas iš valstybės biudžeto.

J. E. Lane (2001) teigia, kad viešojo ir privataus sektorių darbo turinio skirtumus lemia skirtingi tikslai. Pagrindinis privataus sektoriaus motyvas yra pelnas, tuo tarpu viešojo sektoriaus organizacijos tikslas yra gerai, tinkamai ir efektyviai teikti paslaugas. Efektyvumo ir rezultatyvumo siekis sieja abu sektorius, bet viešojo sektoriaus organizacija daugiau dėmesio nei privati turi skirti

reikiamam procesui ir teisėtumui. Viešųjų organizacijų tikslai neturi kiekybinio apibrėžtumo, bet yra kokybinės prigimties, o tai sąlygoja ir darbo pobūdžio savitumą. Politinis veiklos kontekstas, visuomeninė kontrolė, padidintas žiniasklaidos dėmesys ir kt. veiksniai veikia valstybės tarnautojų veiklą. Privačiajame sektoriuje priimami sprendimai vadovaujantis rinkos dėsniais, racionali apskaičiavimu, bet jų poveikis ir mastai nėra tokie dideli kaip kad valdžios atstovų priimami sprendimai. Racionalumas yra svarbus, bet ne pagrindinis kriterijus viešajame sektoriuje, nes turi būti paisoma visuomenės interesų, lygybės, teisėtumo, viešumo, teisingumo ir kitų kriterijų. Viešajame sektoriuje priamų sprendimų prigimtis, veiklos tikslas ir kontekstas, tenkantis vaidmuo (politinės valios vykdymas ir visuomenės reikalų administravimas) bei atsakomybė suteikia kitą nei privačioje įmonėje atspalvį darbo svarbai valstybės tarnyboje (Palidaukaitė, 2007, p. 42).

D. Diskinė ir A. Marčinskas (2007) akcentuoja, kad valstybės tarnautojų įgaliojimai yra susiję su informacija (įstatymų, norminių aktų, įsakymų ir pan. dokumentų forma) kaip poveikio žmonėms priemone. Tačiau šie įgaliojimai negali būti naudojami asmeniniams tikslams. Valstybės tarnybos įstatymu (2002) yra ribojamos valstybės tarnautojų asmeninės teisės ir laisvės (pvz., papildomo uždarbio galimybių ribojimai: „nedalyvauti su valstybės tarnautojo pareigomis nesuderinamoje veikloje ir nenaudoti tarnybos (darbo) laiko kitiems tikslams, išskyrus mokslinį ir pedagoginį darbą aukštosiose mokyklose ar valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigose ir neformalųjį suaugusiųjų švietimą“.

Anot J. Palidaukaitės (2007), sektorių veiklos specifika (tikslas, veiklos kontekstas, veiklos vertinimo kriterijai, sprendimų priėmimo procedūros bei mastai, vadovavimo stilius, organizacinė kultūra, vertybės ir kt.) iš dalies sąlygoja ir skirtingą joje dirbančių asmenų motyvaciją. Amžius, profesija, vieta organizacijoje, kultūrinė aplinka, istoriškai apibrėžtas laikas (pereinamasis laikotarpis, krizės metas ir kt.) taip pat gali turėti įtakos motyvacijai.

Tuo tarpu L. Marcinkevičiūtė (2005) teigia, kad valstybės tarnautojas nėra skatinamas siekti geresnių rezultatų, nes viešojo sektoriaus srities valdymas organizuojamas remiantis darbo pasidalijimu bei hierarchine sistema, nenumatančia asmeninės kiekvienos darbuotojo atsakomybės už darbo rezultatus. Kadangi atsakomybės suteikimas gali būti vienas iš motyvavimo priemonių, tuomet šios problemos sprendimo būdas galėtų būti valstybės tarnautojų pareigybėse nurodyta atsakomybės sritis.

Valstybės tarnautojų motyvacijos stoką rodo ir 2007 m. Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos užsakytas Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimas. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma valstybės tarnautojų (78,2 proc.) pagalvoja apie galimybę keisti darbą dėl darbo užmokesčio klausimų (Palidaukaitė, 2007, p. 35). Taip pat O. Šarmanavičius

(2006) teigia, kad didėja valstybės tarnautojų skaičius, kurie palieka tarnybą. Jei 2004 m. valstybės tarnybą paliko apie 450 tarnautojų, tai 2006 m. jau apie 650 valstybės tarnautojų.

Tokie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad atsiradus geresnėms sąlygoms verslo sektoriuje, valstybės tarnautojai „nuteka“ į privatųjį sektorių. Taigi esant tokiai situacijai, vadovai turi stiprinti valstybės tarnautojų motyvaciją, varijuodami įvairiomis motyvavimo priemonėmis.

2.2 Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo priemonės

Prieš išskiriant svarbiausias motyvavimo priemones, svarbu paminėti, kad daugelis autorių (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999, Volet, Järvelä, 2001, Damašienė, 2002, Šavareikienė, 2008, Palidauskaitė, 2008) skiria vidinę ir išorinę motyvaciją. Vidinė motyvacija yra susijusi su pačiu darbu, jo procesu ir rezultatais. Tuo tarpu išorinė motyvacija susijusi ne su pačiu darbu, o organizacija (pvz., darbo užmokestis, karjeros galimybės ir pan.).

J. Palidauskaitė (2008) akcentuoja, kad „viešojo sektoriaus darbuotojų veiklai daugiau įtakos turi vidiniai motyvatoriai (angl. *intrinsic incentives*), t. y. pats darbas, atsakomybė įgyvendinant ir darant įtaka valdžios politikai, rūpinimasis bendrais visuomenės reikalais. Išoriniai motyvatoriai (angl. *extrinsic incentives*) daugiau imponuoja privataus sektoriaus darbuotojus“. Tačiau vien tik vidinių motyvatorių nepakanka, kadangi minėtas 2007 m. valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimas parodė, kad daugiausiai neigiamos įtakos valstybės tarnautojų veiklai turi būtent išoriniai veiksniai. Tai rodo išorinės motyvacijos stoka.

Remiantis atlikta literatūros analize (Gražulis, 2005, Stoškus, Beržinskienė, 2005, Albers, 2005, Palidauskaitė, 2008), išorinės motyvavimo priemonės gali būti skirstomos į materialines ir nematerialines (moralines/psichologines) motyvavimo priemones (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo priemonės

Materialinės motyvavimo priemonės		Nematerialinės motyvavimo priemonės
<i>Piniginės</i>	<i>Nepiniginės</i>	
Pagrindinis darbo užmokestis	Išlaidų transportui padengimas (išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas)	Užimtumo laiko reguliavimas (papildomų išėjimų dienų (atostogų) skyrimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas, darbo dienos laiko sutrumpinimas ir kt.)
Papildomas darbo užmokestis (premijos, priemokos ir priedai už viršvalandžius, darbą poilsio iš švenčių dienomis ir kt.)	Maitinimas organizacijos lėšomis (nemokamo maitinio organizavimas)	Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas (darbo turinys, darbo sąlygos, kūrybinių elementų darbo procese įdiegimas ir tobulinimas, sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese ir kt.)
Vienartinės išmokos (Šv. Kalėdų, Šv. Velykų ir kt. švenčių išmokos)	Mokymo fondai (darbuotojų apmokymai)	Pripažinimo priemonių programa (bendras vadovų vizitas pas kokį nors svarbų asmenį, garbės vardų skyrimas, apdovanojimai pereinamąja taure, padėkos raštai, garbės lenta, tarnybinis

		portfelis ir kt.)
Papildomų išmokų programos (dovanos už ypatingus nuopelnus, komandiruotės išlaidų padengimas šeimos nariams ir kt.)	Gyvybės ir sveikatos draudimo programos (darbuotojų ir jų šeimos narių gyvybės ir sveikatos draudimo įmokų visiškas arba dalinis apmokėjimas)	Socialinių ir kultūrinių priemonių programos (dalyvavimas organizacijos surengtose ekskursijose, piknikuose, darbuotojų ir jų šeimos narių reikšmingų datų kolektyvinis šventimas, bilietai į spektaklio premjerą ir kt.)

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Gražulis, V. (2005), Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005), Palidauskaitė, J. (2008).

Pagrindinė **materialinė pinigine motyvavimo priemonė** yra darbo užmokestis. J. Žaptorius (2007) teigia, kad „darbo užmokestis vis dar motyvuoja žmones, nes esant sunkiai šalies ekonominei būklei, ši skatinimo priemonė ypač veiksminga. Visos darbuotojų fizinės ir protinės pastangos daromos dėl atlyginimo; darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojų materialinio suinteresuotumo – darbo užmokesčio, t. y. piniginio atlyginimo už atliktą darbą“. Anot J. Palidauskaitės (2008) „atlyginimas dažniausia lemia darbo vietos pasirinkimą ir patrauklumą. Mokamas atlyginimas ne tik atspindi profesinės veiklos vertę platesniame darbo rinkos kontekste, bet kartu yra profesijos įvaizdžio dalis (pagal tai dažnai formuojama nuomonė apie profesijos statusą). Individui svarbus du skirtingi dalykai: atlyginimo pakėlimas ir jo gaunamo atlyginimo dydis“.

Viešajame sektoriuje institucijų biudžetas yra vienas didžiausių barjerų, ribojančių vadovų galias didinti darbuotojų darbo užmokestį. Valstybės tarnautojų vertinimo sistema, kaip galimybė padidinti darbo užmokestį, priklauso nuo finansinių išteklių. Dėl nepakankamo finansavimo nustatomos per žemos tarnautojų kategorijos, t. y. mokamas per mažas atlyginimas už sudėtingą darbą. Taigi vertinimas praranda objektyvumą, tampa tik formalumu, o tai neskatina darbuotojų geriau panaudoti savo potencialą. Be to, motyvacinį vertinimo vaidmenį mažina ir vadinamoji lubų problema, kuomet darbuotojas, vertinamas „labai gerai“ kelintą sykį iš eilės, išlaiko tą pačią kvalifikacinę klasę, šiuo atveju prarandama motyvacinė prasmė (Diskienė, D., Marčinskas, A., 2007, p. 228).

Tačiau D. Diskienė (2008) akcentuoja, kad piniginis skatinimas neturėtų būti pernelyg sureikšminamas. Pirmiausia pinigai vis dėlto yra trumpalaikis motyvatorius ir, jei darbas neįdomus, galų gale atsiranda nepasitenkinimo jausmas.

Žiūrint į darbo užmokestį per išanalizuotų motyvacijos teorijų prizmę, ši motyvavimo priemonė padeda patenkinti poreikių motyvacijos teorijose A. Maslow nurodytus fiziologinius ir saugumo poreikius, F. Herzberg – higieninius veiksnius, veikiančius darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, C. Alderfer – egzistencijos poreikius. Darbo užmokestis taip pat yra ir tokių procesinių motyvacijos teorijų kaip D. McGregor X teorijos, W. Vroom lūkesčių teorijos, S. Adams teisingumo teorijos, L. Porter ir E. Lawler teorijos (išorės atlygių atžvilgiu) įgyvendinimo priemonė.

Minėtų teorijų įgyvendinimo priemonės (motyvavimo priemone) taip pat yra ir papildomas darbo užmokestis (premijos, priemokos ir priedai už viršvalandžius, naktinį darbą ir kt.), vienkartinės išmokos ir papildomų išmokų programos (žr. 4 lentelė). K. Lukaševičius ir B. Martinkus (2001) pabrėžia įvairių priedų, priemokų, kuriuos reglamentuoja teisiniai normatyviniai aktai, sutartys ir įstatymai, svarbą. Šios priemonės turi įtakos bendrai motyvacijai. Autoriai akcentuoja tai, kad šių motyvavimo priemonių dydis turi skatinti darbuotojus, nes jeigu jų dydis bus mažas, tuomet nebus skatinamas darbo rezultatų gerinimas.

Viešajame sektoriuje dažnai pasitaiko atveju, kuomet priedais ir priemokomis bandoma kompensuoti žemą pareiginių algų, nustatytų aukštos kvalifikacijos darbuotojams, lygį. Tuomet priedai praranda savo skatinamąją paskirtį, nes naudojami ne darbuotojo darbo rezultatams įvertinti, bet nepagrįstiems pareiginių algų skirtumams kompensuoti (Gerikienė, Blažienė, 2004, p. 39).

Dažniausiai viešajame sektoriuje iš **materialinių nepiniginių motyvavimo priemonių** yra naudojama valstybės tarnautojų mokymo priemonė (2007 m. D. Diskienės ir A. Marčinsko atlikto tyrimo duomenimis, dažniausiai taikoma motyvavimo priemonė viešajame sektoriuje yra savęs ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo planų sudarymas – 54,4 proc.). Kadangi viešajame sektoriuje atlyginimai ir socialinės garantijos turi priklausyti nuo kvalifikacinės kategorijos bei atitinkamų pareigų ir stažo, todėl darbuotojai yra labai suinteresuoti kelti savo kvalifikacinį lygį, tobulėti, siekti karjeros, nes nuo to tiesiogiai priklauso jų atlyginimas už darbą. Šis profesinio augimo motyvavimo būdas gali tapti labai veiksminga priemone, tačiau pažymėtina tai, kad karjeros siekimas atliks savo motyvacinį vaidmenį tik tuomet, kai pats darbuotojas to trokšta, egzistuoja paaukštinimo galimybės ir pastebimas glaudus ryšys tarp paaukštinimo ir veiklos atlikimo kokybės (Diskienė, 2008, p. 38).

Viešajame sektoriuje galima naudoti įvairias **nematerialines motyvavimo priemones** (žr. 4 lentelė), kurios veikia darbuotojų darbo intensyvumą ir kokybę. Tai gali būti įtraukimas į sprendimų priėmimą, darbo turinio ir sąlygų pritaikymas prie darbuotojų poreikių, socialinių ir kultūrinių, pripažinimo priemonių naudojimas ir pan.

Anot K. Lukaševičiaus ir B. Martinkaus (2001) taikant šios klasifikacijos motyvavimo priemones, reikėtų laikytis šių principų:

- Teisingumo ir objektyvumo;
- Skatinimo įvairumo;
- Gauti skatinimo įvertinimą ir pripažinimą.

Pažeidus bet kurį iš šių principų, gali išryškėti atvirkštinis poveikis, kuris neskatins geriau dirbti. Svarbiausia, kad toks skatinimas prisidėtų prie žmogaus karjeros, autoriteto pripažinimo darbe. Tačiau tai nereiškia, kad tokiu būdu paskatintas žmogaus neturi būti baudžiamas už darbo klaidas. Čia ir pasireiškia teisingumo ir principingumo bei objektyvumo moralinio skatinimo principas.

D. Diskienė ir A. Marčinskas (2007) teigia, kad viešojo sektoriaus darbuotojų lūkesčiai, pagal A. Maslow teoriją, visų pirma susiję su antrinių poreikių (saviaktualizacijos, savigarbos ir kolegų, vadovybės, visuomenės pripažinimo) tenkinimu. Todėl šio sektoriaus darbuotojų motyvacija negali apsiriboti jų materialiu aprūpinimu. Tačiau antriniai poreikiai yra tiesiogiai susiję su fiziologiniais ir saugumo poreikiais, o tai lemia viešojo sektoriaus specifiką (atlyginimo už darbą sistema, vertinimo procesas ir pan.).

Dalyvavimas priimant sprendimus grindžiamas darbuotoju sugebėjimu suprasti, kad jie įgyja daugiau galimybių kontroliuoti savo gyvenimą ir darbą. Šis veiksnys stiprina darbuotoju tapatinimąsi su organizacijos tikslais, o tai skatina pastangas, kruopštumą bei norą spręsti problemas. Dalyvavimu priimant sprendimus ir sprendžiant problemas galima pasiekti geresnių darbo metodų ir patobulintų procesų (Palidauskaitė, 2008, p. 10). Tačiau D. Diskienė (2008) nurodo, kad viešajame sektoriuje hierarchijos padariniai, t. y. įtraukimo į organizacijos valdymą stoka, susilpnina motyvaciją.

Esant tokiems dalyvavimo priimant sprendimus trūkumams, vadovai viešajame sektoriuje gali naudoti kitą, ne mažiau svarbią motyvavimo priemonę – tinkamų darbo sąlygų darbuotojams suteikimo.

Darbo sąlygos siejamos su fizine, psichologine aplinka ir darbuotojų autonomijos laipsniu. Organizacijos kartais sėkmingai bando naudoti darbo sąlygas kaip motyvatorių (Palidauskaitė, 2008, p. 9). Tradiciškai manoma, kad darbas viešajame sektoriuje garantuoja darbo saugumą ir įvairias socialines garantijas. Viešosios institucijos daug rečiau nei privačios yra reformuojamos, perorganizuojamos ar bankrutuoja, ir tai suteikia darbuotojams norimą stabilumo pojūtį. Viešosiose organizacijose lėčiau reaguojama į aplinkos pokyčius, taikomasi prie politinių pokyčių, aplinkos poreikių, o tai daro jų veiklą pastovesnę ir stabilesnę (Lane, 2001).

Darbo turinys taip pat gali tapti motyvavimo priemone, kuomet vadovai suteikia galimybę darbuotojams kūrybiškai atlikti darbą, duoda tokias užduotis, kurios gali patenkinti darbuotojų saviraiškos poreikius. Tačiau kūrybiškumą ir iniciatyvumą viešajame sektoriuje varžo biurokratinės struktūros. Svarbu yra ir tai, kad darbuotojai darbo užduotis suvoktų ne kaip rutiną, nes D. Diskienė (2008) akcentuoja, kad kai darbuotojai pradeda suvokti užduotis kaip rutinines, tuomet motyvacija silpnėja.

Lankstus darbo laikas suteikia darbuotojams daugiau laisvės už organizacijos ribų ir be tiesioginės vadovo priežiūros. Tuo parodoma, kad organizacija darbuotojais pasitiki, o pasitikėjimas didina pasitenkinimą darbu (Palidauskaitė, 2008, p. 9).

Karjeros galimybės viešajame sektoriuje yra reglamentuojamos įstatymais ir yra siejamos su vertinimo procedūromis (turi įtakos kvalifikacinė klasė ir kategorija) (Diskienė, Marčinskas, 2007, p. 231).

Nematerialinių motyvavimo priemonių taikymas viešajame sektoriuje padeda patenkinti poreikių motyvacijos teorijose nurodytas A. Maslow socialinius, pagarbos ir saviraiškos poreikius, J. W. Atkinson ir D. McClelland pripažinimo (priklausymo), jėgos (valdžios) ir pasiekimo (laimėjimų) poreikius, C. Alderfer giminystės ir augimo poreikius, atitinka F. Herzberg motyvacinius veiksmus, motyvuojančius darbuotojus geriau dirbti.

Nematerialios motyvavimo priemonės taip pat yra ir procesinių motyvacijos teorijų D. McGregor Y teorijos, J. Adamso teisingumo teorijos, L. Porter ir E. Lawler teorijos (vidaus atlygių požiūriu), E. Locke tikslų iškėlimo teorijos ir W. Ouchi Z teorijos taikymo priemonės.

Tačiau reikia atsižvelgti į tai, kad minėtos teorijos analizuoja verslo sektoriaus darbuotojų motyvacijos galimybes, todėl verslo sektoriaus vadovų galimybės pritaikyti teorijos teiginius yra kur kas platesnės. Viešajame sektoriuje, pvz. teisingumo teorijos taikymo problema yra atlygio ir indėlio palyginimas. Palyginti savo ir kitų indėlių į organizaciją apsunkina tai, kad nėra kiekybinių rodiklių, leidžiančių įvertinti atskiro darbuotojo indėlį. Tai savo ruožtu apsunkina ir gaunamų atlygių palyginimą ir jų teisingumo įvertinimą.

Vis dėlto, išnagrinėjus materialines ir nematerialines motyvavimo priemones, matyti, kad motyvavimo priemonių įvairovė viešajame sektoriuje yra didelė. Pasak, D. Diskienės (2008), viena silpnųjų motyvacinių priemonių taikymo viešajame sektoriuje pusių yra finansinių išteklių ribotumas. Tai neleidžia visiškai panaudoti darbuotojų gebėjimų ugdymo galimybių, silpnina skatinimo sąryšį su įdėtomis pastangomis, kvalifikacija, kompetencija ir atsidavimu organizacijai.

Tačiau motyvavimo priemonių naudojimas priklauso nuo vadovų kūrybingumo ir požiūrio į santykių palaikymą su darbuotojais. Norint išvengti didelės valstybės tarnautojų kaitos ir demotyvacijos, reikia varijuoti įvairiais materialinių ir nematerialinių motyvavimo priemonių deriniais. Tačiau J. Žaptorius (2007) akcentuoja, kad neteisingas jų derinimas gali sukelti nepageidaujamas pasekmes: sumažėja darbuotojų kūrybinis aktyvumas, pasireiškia nepasitenkinimo nuotaikos ir pan. Taigi, remiantis autoriumi, motyvavimo priemonės galima suskirstyti į dvi dalis: *sąlygiškai pastovias priemones*, kurios yra patvirtintos praktikos ir jų vertė yra tai, kad visi jas gerai žino, jomis pasitiki, jos taikomos automatiškai, ir *originalias priemones*, kurių reikia ieškoti vis naujų, kad jos suteiktų darbuotojams malonų siurprizą, pradžiugintų juos vadovo dėmesiu ir išmone.

Valstybės tarnyboje pasigendama J. Žaptoriaus įvardintų originalių motyvavimo priemonių. Toks trūkumas pasireiškia dėl to, kad šalyje valstybės tarnautojų motyvavimas yra reglamentuojamas įstatymais, kuriuose nėra numatytas originalių priemonių taikymas. ES šalių įstatymuose yra nurodytos įvairios skirtingos motyvavimo priemonės. Todėl tikslinga palyginti Lietuvos ir vienos iš seniausių ir daugiausiai patirties valstybės tarnyboje turinčios šalies –

Jungtinės Karalystės – įstatyminę bazę tam, kad išryškinti skirtumus ir patikrinti tų skirtumų panaudojimą Lietuvos institucijose.

3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVACIJA LIETUVOJE IR JUNGTINĖJE KARALYSTĖJE

3.1 Tyrimo metodologija

Igyvendinant šio darbo tyrimo tikslą – išanalizuoti ir palyginti Lietuvos ir Jungtinės Karalystės valstybės tarnautojų motyvavimo priemonės ir jų taikymą Lietuvos įstaigose – buvo pasirinkti dokumentų turinio analizės ir anketavimo metodai.

Pasak A. Valackienės (2004), kokybinės turinio analizės sėkmę užtikrina tyrėjo gebėjimas įsigilinti į dokumentų turinį, logiškai pagrįsti savo išvadas. Anot K. Kardelio (2005) tyrėjai, atlikdami kokybinę turinio analizę, dažniausiai studijuoja rašytinį bendravimą. Kokybiniame tyrime tas pats dokumentas ar įrašas analizuojami iš įvairių pozicijų. O tyrėjas turi suvokti, jog skaitydamas tekstą, jis jam suteikia savo prasmę.

Dokumentų analizė yra vienas populiariausių tyrimo metodų, kuriuos naudoja tiek pradedantys socialinių reiškinių tyrinėtojai, tiek ir pripažinti sociologijos mokslininkai. Dokumentų analizė – toks pirminės sociologinės informacijos rinkimo būdas, kai pagrindinis informacijos šaltinis yra įvairūs dokumentai (Luobikienė, 2002, p. 135).

R. Tidikis (2003) išskiria 3 pagrindinius dokumentų rūšis, kurie yra turinio analizės objektas:

1. *rašytiniai dokumentai* (oficialūs dokumentai, periodiniai leidiniai, mokslinių tyrimų ataskaitos, asmeniniai dokumentai ir kt.);
2. *vaizdiniai dokumentai* (vaizdo, kino filmai, nuotraukos, paveikslai, televizijos laidos, internetas ir kt.);
3. *garsiniai dokumentai* (radijo, garso, diktofono įrašai, kalbos, dainos ir kt.).

Valstybės tarnautojų motyvavimo priemonių analizei naudojama pirmoji dokumentų rūšis, t. y. iš pirmosios rūšies naudojami įstatymai ir kiti norminiai aktai bei moksliniai tyrimai.

Kitas tyrime naudojamas metodas – apklausa. Apklausos instrumentas yra anketa. K. Kardelis (2005) mano, kad tinkamai anketai būdingos tokios pat geros savybės kaip ir geram įstatymui. Ji yra aiški, nedviprasmiška, patikima. Kartu ji turi skatinti respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti.

Tyrimo imtis. Atliekant įstatymų ir kitų dokumentų lyginamąją analinę yra tyrinėjami svarbiausi su valstybės tarnautojų motyvacija susiję dokumentai. LR Valstybės tarnybos įstatymas (2002), LR Valstybinių socialinio draudimo pensijų įstatymo pakeitimo įstatymas (2005), Jungtinės Karalystės Valstybės tarnybos valdymo kodeksas (Civil service management code, 1995), Valstybės tarnybos pensijų sistemos (Civil service pensions, 2007).

Atliekant mokslinių tyrimų lyginamąją analinę buvo tyrinėjami naujausi atlikti tyrimai Jungtinėje Karalystėje ir Lietuvoje. Naujausias analizuojamas Jungtinės Karalystės valstybės

tarnautojų motyvacijos tyrimas buvo atliktas 2009 m. Buvo apklausti net 340 000 valstybės tarnautojų. Taip pat buvo analizuojamas 2009 m. tarptautinės tyrimų kompanijos ORC atliktas tyrimas, kurio metu buvo apklausti 2284 valstybės tarnautojai ir 2009 m. atlikta ministrų kabineto apklausa.

Tuo tarpu Lietuvoje naujausias valstybės tarnautojų tyrimas buvo atliktas 2010 m., kurį atliko tyrimų kompanija Macroscope. Atliekant šį tyrimą iš anksto buvo pasirinkta reprezentatyvi kvotinė imtis ir apklausti 379 Lietuvos valstybės tarnautojai. Taip pat analizuojamas 2009 m. SIGMA atliktas tyrimas, kuriame lyginamos rytų ir centrinės Europos šalys ir 2008 m. J. Palidaskaitės atliktas valstybės tarnautojų tyrimas, kurio metu taip pat buvo pasirinkta reprezentatyvi kvotinė imtis ir apklausti 394 Lietuvos valstybės tarnautojai.

Abiejų šalių apklaustųjų skaičius labai skiriasi, tačiau atsižvelgiant į šalių gyventojų skaičių, yra žinoma, kad Jungtinėje Karalystėje yra apie 18 kartų daugiau gyventojų nei Lietuvoje. Todėl Jungtinėje Karalystėje valstybės tarnautojų yra beveik 18 kartų daugiau nei Lietuvoje.

Socialinis tyrimas, panaudojant apklausos metodą – anketavimą, buvo vykdomas Joniškio rajono savivaldybėje. Tyrimo metu apklausti per 70 Joniškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojų. Klausimai buvo suskirstyti į 3 blokus, kurių detalesnis aprašymas pateiktas 5 lentelėje.

5 lentelė

Vartotojų nuomonių tyrimo anketos klausimyno struktūra

Bloko pavadinimas	Klausimų/Teiginių pobūdis	Klausimų/Teiginių skaičius
Demografinis	Amžius, išsimokslinimas, pareigybės kategorija.	4
Materialinių motyvavimo priemonių taikymas	Kelionės išlaidų padengimo, beprocentinių paskolų galimybės, pensijų sistemos pasirinkimo galimybės svarba	6
Nematerialinių motyvavimo priemonių taikymas	Teiginiai susiję su darbovietės įvaizdžiu	4
	Teiginiai susiję su vadovavimu darbovietėje	5
	Teiginiai susiję su kolektyvu	5

Į anketą buvo įtrauktos ir tos motyvavimo priemonės, kurios šiuo metu Lietuvoje negali būti taikomos. Tyrimo rezultatai buvo apdorojami MS Windows Excel programa. Visi atsakymų variantai buvo koduojami skaitinėmis reikšmėmis, pavyzdžiui, „visiškai sutinku“ – 1, „sutinku“ – 2, „abejoju“ – 3, „nesutinku“ – 4, „visiškai nesutinku“ – 5. Klausimų blokuose apie materialines ir nematerialines motyvavimo priemones reikėjo suranguoti pagal svarbumą. Kuo didesnis balas, tuo geriau vertinama. Tai leis nustatyti kuris teiginys kiekviename bloke yra svarbiausias.

Tyrimas vyko nuo 2010 metų balandžio 1 dienos iki balandžio 9 dienos, tyrimo metu buvo išdalintos 76 anketos, iš jų negrįžo 2 anketos, buvo sugadintos 2 anketos.

3.2 Valstybės tarnybos ypatumai Jungtinėje Karalystėje ir Lietuvoje: lyginamoji analizė

Kalbant apie valstybės tarnybos ypatumus, tikslinga palyginti Lietuvos ir Jungtinės Karalystės valstybės tarnybos modelius ir nustatyti modelių ryšį su valstybės tarnautojų motyvacija.

Taigi daugelis mokslininkų paprastai skiria trijų tipų valstybės tarnybos modelius: karjeros, postų ir mišrusis modelius. J. Palidauskaitė (2009) teigia, kad karjeros modeliui būdinga „nuspėjamumas, stabilumas, racionalumas, tarnautojų vyresniškumo principo pripažinimas, vienodos galimybės visiems tarnautojams. Tarnybos vietos saugumas ir stabilumas, aiškiai žinomos siekimo karjeroje galimybės – bene svarbiausi valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai šioje sistemoje. Asmuo, tinkamai ėjęs savo pareigas, gali tikėtis, kad už lojalumą ir gerą tarnavimą jam bus atsilyginta specialia pensija, kartu rūpinantis ir jo šeima.“

Anot autorės, postų modelis yra lankstesnis, greičiau reaguojantis į pokyčius ir labiau primena privatųjį sektorių, nes išleidžia daugiau konkurencijos į viešąjį sektorių. „Jei karjeros modelyje motyvatoriai yra pati sistema, tai postų modelyje jie daugiau priklauso nuo kiekvieno asmens, t. y. vyrauja vidiniai motyvatoriai arba daug ką lemia institucinė aplinka.“ Abiejų modelių požymiai pateikti 6 lentelėje:

6 lentelė

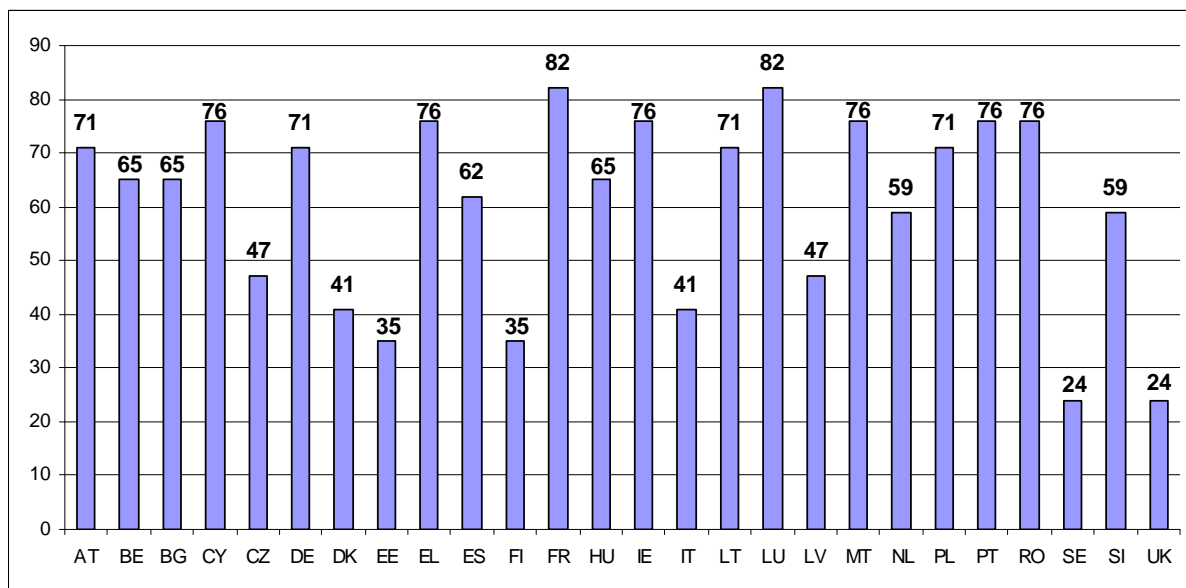
Valstybės tarnybos modelių požymiai

	Karjeros modelis	Postų modelis
I. Priėmimo sąlygos	1. Priėmimas į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes. 2. Būtinas specifinis diplomas ar išsilavinimas (viešasis administravimas). 3. Būtina stažuotė ar bandomasis laikotarpis norint pradėti karjerą.	1. Galimas priėmimas ir ne į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes. 2. Nėra būtinas specifinis diplomas ar išsilavinimas, bet reikalingi specifiniai įgūdžiai norint užimti atitinkamą postą. 3. Nėra stažavimosi ar bandomojo periodo pradedant karjerą.
II. Karjeros vystymas	4. Paaukštinimo sistema.	4. Nėra paaukštinimo sistemos.
III. Tarnyba	5. Įdarbinimas visam gyvenimui.	5. Įdarbinimas tuo pačiu pagrindu kaip ir privačiame sektoriuje.
IV. Atlyginimų sistema	6. Specifiniai teisės aktai nustato tam tikrą schemą.	6. Kolektyvinė sutartis. Individualus mokėjimas.
V. Pensijų sistema	7. Specifiniai teisės aktai nustato tam tikrą schemą.	7. Kolektyvinė sutartis.
VI. Darbo įstatymų taikymas	8. Specifiniai teisės aktai reguliuoja santykius su profsąjungomis ir nustato darbo sąlygas.	8. Darbo sąlygos nustatomos tariantis valdžiai ir profsąjungoms. Kolektyvinė sutartis.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu Tuleikienė, L., Česnulevičienė, B., Kvietkus, A. (2003). LR Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras.

C. Demmke ir T. Henökl (2008) teigia, kad 21 amžiuje karjeros ir postų valstybės tarnybos modeliai nebeegzistuoja. Anot autorių, kiekvienoje šalyje yra mišrusis modelis, kuriame, pagal

atitinkamą šalį, daugiau dominuoja postų arba karjeros modelis. Norint sužinoti, koks modelis dominuoja šalyje, autoriai siūlo remtis 60 proc. riba (žr. 9 pav.).



9 pav. Valstybės tarnybos modeliai ES šalyse

Šaltinis: Demmke, C., Henökl, T. (2008). What are Public Services Good at? Success of Public Services in the Field of Human. Management Study Commissioned by the Slovenian EU Presidency Report to the 50th Meeting of the Directors-General of Public Services of the Member States of the European Union. [žiūrėta 2010-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.eupan.eu/files/repository/document/Success_of_public_services_in_HRM.pdf>.

Šalyse, kuriose skalė yra didesnė nei 60 proc., dominuoja karjeros modelis ir šalyse, kuriose skalė yra mažesnė nei 60 proc., dominuoja postų modelis.

Atsižvelgiant į valstybės tarnybos modelių požymius bei 9 pav. pateiktą skalę galima teigti, kad Lietuvoje vyrauja karjeros modelis, o Jungtinėje Karalystėje vyrauja postų modelis (žr. 7 lentelė).

7 lentelė

Lietuvos ir Jungtinės Karalystės valstybės tarnybos modeliams būdingi bruožai

Tipiški karjeros modelio požymiai	Lietuvoje egzistuojančio modelio požymiai	Jungtinėje Karalystėje egzistuojančio modelio požymiai	Tipiški postų modelio požymiai
Valstybės tarnautojų priėmimas į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes	Galimas priėmimas į bet kokią pareigybę (P)	Galimas priėmimas į bet kokią pareigybę (P)	Galimas priėmimas ir ne į žemiausias atitinkamo lygio pareigybes
Būtinasis specialus išsilavinimas (viešasis administravimas)	Nebūtinasis specialus išsilavinimas (P)	Nebūtinasis specialus išsilavinimas (P)	Nebūtinasis specialus išsilavinimas, bet reikalingi atitinkami įgūdžiai
Maksimali amžiaus riba	Yra – 62,5 metų (K)	Nėra (P)	Nėra amžiaus ribos
Neatsižvelgiama į patirtį ne valstybės tarnyboje	Nebūtinai patirtis valstybės tarnyboje (P)	Nebūtinai patirtis valstybės tarnyboje (P)	Atsižvelgiama į profesionalią patirtį
Darbo užmokesčio sistemą nustato atitinkami teisės aktai	Darbo užmokesčio sistemą nustato Valstybės tarnybos įstatymas (K)		Individualus darbo užmokestis

7 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Aukštesnės pareigos – didesnė pareiginė alga	Darbo užmokestis priklauso nuo pareigybės kategorijos (K)		Pareigų paaukštinimas nesusijęs su darbo užmokesčiu
Pareigų paaukštinimo sistema	Numatytas pareigų paaukštinimas (K)	Numatytas pareigų paaukštinimas (K)	Nėra pareigų paaukštinimo sistemos
Paskyrimas į pareigas neterminuotas	Paskyrimas į pareigas neterminuotas (K)		Paskyrimas į pareigas terminuotas
Pensinį aprūpinimą reglamentuoja specialūs teisės aktai	Specialios pensinės sistemos nėra (P)		Specialios pensinės aprūpinimo sistemos valstybės tarnautojams nėra
Tarnybą reglamentuoja specialūs teisės aktai	Tarnybą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas ir jį įgyvendinamieji teisės aktai (K)	Tarnybą reglamentuoja Valstybės tarnybos kodeksas ir kiti teisės aktai (K)	Tarnybą reglamentuoja įvairūs teisės aktai, nėra specialių

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu Tuleikienė, L., Česnulevičienė, B., Kvietkus, A. (2003). LR Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras.

Dar vienas valstybės tarnybos ypatumų yra politizacijos lygis. Jungtinės Karalystės valstybės tarnybos sistema yra viena iš mažiausiai politizuotų (kaip ir Švedija, Suomija), nes vyrauja stiprios nacionalinės tradicijos, kad valstybės administracijos turi būti politiškai neutralios (Cardona, 2006, p. 3).

Tuo tarpu Lietuvoje politinio patronažo ryškesnis padidėjimas siejamas su naujų karjeros valstybės tarnautojų pareigybių steigimu 2002 m., kai ministerijose įsteigus valstybės sekretorių ir ministerijų sekretorių pareigas, formalių konkursų būdu jas laimėjo buvę viceministrai ar kiti partijų globojami ir remiami asmenys. Tačiau Jan-Hinrik Meyer-Sahling ir V. Nakrošis 2009 m. atlikę tyrimą „Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos“ nustatė, kad Lietuvai būdinga santykinai maža politizacija. Autorių tyrime politizacijos lygis apskaičiuotas pagal 2008 m. SIGMA valstybės tarnautojų apklausos rezultatus.

Viešojo valdymo reformos šalyje taip pat yra vienas valstybės tarnybos ypatumų. Jungtinė Karalystė buvo viena iš pirmųjų šalių, kurioje buvo pradėtos viešojo valdymo reformos (1979 m.). Reformomis buvo įdiegtos Naujosios viešosios vadybos (NVV) idėjos, t. y. valstybės tarnyba pradėjo orientotis į rezultatus ir rinką. Politikai norėjo tokių valstybės tarnautojų, kurie būtų lankstesni ir dėmesingesni, susitelkę į rezultatus, kompetentesni ir, jei įmanoma, jų būtų mažiau (todėl jie ir kainuotų mažiau). Teigiama, kad šalyje buvo gerokai sumažintas valstybės tarnautojų skaičius, tačiau didelė dalis jų buvo perkelti į kitas viešojo sektoriaus dalis. C. Pollitt ir G. Bouckaert (2003) teigia, kad šalyje „reforma vyko nuolatos, dažnai intensyviai, o kartais negailestingai.“

Lietuvoje taip pat vykdomos įvairios viešojo sektoriaus reformos. Anot M. Vienažindienės ir A. Sakalo (2008), reformomis siekiama padidinti viešųjų institucijų veiklos efektyvumą. Toks siekis yra pagrindinė paskata pereiti prie verslo sektoriaus patirtimi bei rinkos sąlygomis grindžiamos NVV, modernizuojant administracinės sistemos struktūras, kontrolės metodus ir administravimo

kultūrą, atsižvelgiant į naujus iššūkius. Tai reikalauja iš esmės keisti viešajame sektoriuje vyraujančius biurokratinius valdymo metodus.

3 priede pateiktos reformų metu personalo srityje įgyventos veiklos Jungtinėje Karalystėje ir Lietuvoje. Matyti, kad Jungtinė Karalystė, Lyginant su Lietuva, turi didesnę patirtį vykdant reformas valstybės tarnybos personalo srityje. Lietuvoje reformos pradėtos tik nuo 1990 m., kuomet buvo atgauta nepriklausomybė.

Pabrėžtina, kad siekiant sėkmingo viešojo valdymo reformos įgyvendinimo, anot M. Vienažindienės ir A. Sakalo (2008) „būtina nuosekliai tobulinti žmogiškųjų išteklių sistemą.“ Autoriai pabrėžia, kad „vykstančios reformos viešajame sektoriuje daugiausia dėmesio kreipia ne į tradicines personalo administravimo priemones, bet į tokias, kurios skatintų personalo motyvacijos, kvalifikacijos, našumo ir lankstumo augimą.“

Paprastai valstybės tarnautojų motyvacijos, kvalifikacijos galimybės yra nurodomos šalyje veikiančiais įstatymais. Jungtinė Karalystė įstatymiškai turi didelę patirtį valstybės tarnautojų motyvavimo srityje. Lietuvos patirtis yra žymiai mažesnė, todėl tikslinga palyginti šių šalių įstatyminę bazę ir išskirti valstybės tarnautojų motyvavimo skirtumus.

3.3 Jungtinės Karalystės ir Lietuvos įstatymų lyginamoji analizė

Valstybės tarnybos valdymą kiekvienoje šalyje reglamentuoja specialios taisyklės, kurias lemia šalies konstitucija, įstatymai, vyriausybės nutarimai, kolektyvinės sutartys. Skirtingose šalyse šios taisyklės yra skirtingos, tačiau turi ir bendrų bruožų (Tuleikienė, Česnulevičienė, Kvietkus, 2003):

- jos apima visas valstybės tarnybos valdymo sritis, įskaitant valstybės tarnautojo statusą, jo teises ir pareigas, darbo užmokestį, nuobaudų skyrimą, socialines ir kitas garantijas;
- jos nuolat kinta ir tobulėja, atsižvelgiant į tai, kaip kinta viešasis administravimas, kokius uždavinius turi spręsti valstybė.

Lietuvos valstybės tarnybos teisinių pagrindų formavimas prasidėjo 1995 m. priėmus Valdininkų įstatymą. 1999 m. Valstybės tarnybos įstatymas, parengtas remiantis išsivysčiusių Vakarų šalių valstybės tarnybos teisinio reguliavimu, buvo esminis žingsnis formuojant profesiniu pagrindu paremtą valstybės tarnybą.

Naujas valstybės tarnybos reformos etapas prasidėjo 2002 m. balandžio 23 d. Lietuvos respublikos Seimui priėmus Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymą. Šiame įstatyme nustatyta, kad jo nuostatos yra netaikomos asmenims, teikiančioms viešąsias paslaugas visuomenei bei atliekantiems ūkines ir technines funkcijas. Valstybės tarnautojų pareigybės yra trijų lygių (A, B, C), skirstomos į 20 kategorijų. Įstatymas įtvirtina valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo

sistema, grindžiamą valstybės tarnautojo pareigybės kategorija. Naujai įvedamos kvalifikacinės klasės (I, II, III), už kurias gali būti mokami priedai. Įstatymas reglamentuoja apie 60 tūkst. valstybės tarnautojų veiklą.

Taigi pagrindinis įstatymas Lietuvoje, kuriame numatytos valstybės tarnautojų motyvavimo priemonės, yra Valstybės tarnybos įstatymas. Tuo tarpu Jungtinėje Karalystėje nėra atskiro įstatymo, reglamentuojančio valstybės tarnautojų veiklą. Tačiau Lietuvos valstybės tarnybos įstatymui galima prilyginti 1995 m. priimtą Jungtinės Karalystės Valstybės tarnybos valdymo kodeksą (Civil service management code), kuris lyg ir atlieka Valstybės tarnybos įstatymo funkciją. Šiuose dokumentuose yra numatytos valstybės tarnautojų motyvavimo priemonės. Jų palyginimas pateiktas 8 lentelėje.

8 lentelė

Motyvavimo priemonių, numatytų Lietuvos Valstybės tarnybos įstatyme ir Jungtinės Karalystės Valstybės tarnybos valdymo kodekse, palyginimas

Motyvavimo priemonės Lietuvos Valstybės tarnybos įstatyme	Motyvavimo priemonės Jungtinės Karalystės Valstybės tarnybos valdymo kodekse
Valstybės tarnautojų karjeros galimybės	Lankstus personalo darbo laikas (kiekvienai institucijai suteikiama autonomija nustatyti savo personalui darbo laiką). Nepilnos ir pilnos darbo dienos galimybės. Darbo namuose galimybė.
Darbo užmokestis: <i>pareiginė alga, priedai ir priemokos</i>	Saugi ir sveika darbo aplinka.
Apdovanojimai: <i>padėka, vardinė dovana, vienkartinė piniginė išmoka ir apdovanojimas už ypatingus nuopelnus valstybės tarnybai.</i>	Darbo užmokestis ir pašalpos, kurias, atsižvelgiant į esamą situaciją, kiekviena institucija nustato atskirai.
Socialinės garantijos: <i>kasmetinės, nemokamos, kvalifikacijos tobulinimo, karjeros valstybės tarnautojo perkėlimo į kitas pareigas atostogos, valstybinis socialinis draudimas, sveikatos draudimas, pensijos, išėtinės išmokos ir kompensacijos, tarnybos stažas. Ankstesnio išėjimo į pensiją galimybės.</i>	Skatinimas ir apdovanojimai už gerus rezultatus, komandų formavimo rėmimas, žymaus indėlio įvertinimas.
Kitos garantijos: <i>garantijos po pareigybės panaikinimo, valstybės tarnautojo žūties, komandiruotės išlaidos, draudimo išlaidos užsienio komandiruočių metu, valstybės tarnybos pratęsimas suėjus pensiniam amžiui, pašalpa esant sunkiai materialiniai būklei, mokymosi finansavimas.</i>	Socialinės garantijos: <i>išlaidų, susijusių su valstybės tarnyba, padengimas (kiekvienai institucijai suteikiama autonomija nustatyti tokias išlaidas): kelionės, persikraustymo, persikėlimo išlaidos, dalinės arba pilnos transporto išlaidos. Kompensacijos už prarastą turtą ar žalą turtui, susijusiam su darbu. Ankstesnio išėjimo į pensiją galimybės. Atostogos: kasmetinės, motinystės, tėvystės, dėl šeimyninių reikalų. Išmokos už viršvalandžius.</i>
	Kitos garantijos: <i>valstybės tarnautojo žūties išmokos, nebuvimas darbe dėl ligos, traumos, užpuolimo, galimybės išsinuomoti valstybei priklausančią gyvenamą vietą.</i>
	Palankesnių paskolų galimybės, beprocentės paskolos būstui įsigyti galimybės (kiekvienai institucijai suteikiama autonomija nustatyti tokias galimybes).
	Rotacijos, perkėlimo į kitas institucijas galimybės.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Valstybės tarnybos įstatymu (2002), Civil service management code (1995).

J. Palidauskaitė (2009) pastebėjo, kad Jungtinėje Karalystėje tik pensijų sistema yra vieninga, o daugelis kitų dalykų palikti departamentų, agentūrų ar kitų institucijų jurisdikcijai. Autorės pastebėjimą įrodo Jungtinės Karalystės Valstybės tarnybos valdymo kodeksas, kuriame nuolat kartojama, kad departamentai, agentūros ir kitos institucijos turi teisę nusistatyti sau atskiras galimybes valstybės tarnautojų valdymo srityje. Daugelis klausimų yra abstraktūs, nes sprendimų priėmimo teisė paliekama institucijoms. Tai parodo aiškias decentralizacijos tendencijas (priėmimas į darbą, kategorijos priskyrimas, karjeros pasiekimas, mokymas ir kt.). Centralizuotai tik atrenkami asmenys į aukštesnius postus.

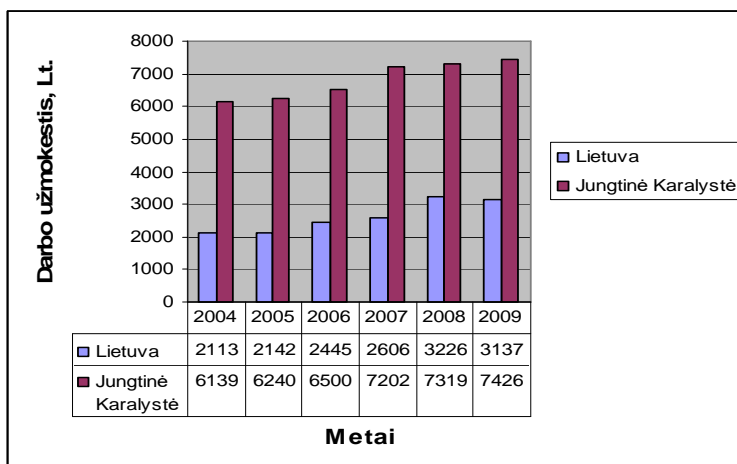
Analizuojant Jungtinės Karalystės Valstybės tarnybos valdymo kodeksą (Civil service management code) buvo pastebėta, kad departamentai, agentūros ir kitos institucijos turi teisę savarankiškai nustatyti savo personalui darbo užmokesčio (atlyginimo ir išmokų) terminus ir sąlygas (išskyrus pensijas ir vyresniųjų valstybės tarnautojų darbo užmokestį). Departamentai gali pasirinkti iš devynių darbo užmokesčio gradacijos variantų. Taigi kaip pastebi A. Vaisvalavičiūtė (2009) „tame pačiame mieste tokias pat pareigas einantys, bet skirtingose institucijose dirbantys valstybės tarnautojai gali gauti nevienodą darbo užmokestį“. Tokia sistema gali skatinti darbuotojų konkurenciją, pritraukti kuo geresnius specialistus į tas institucijas, kuriose mokami didesni atlyginimai. Tačiau tokia sistema gali sukelti darbuotojų konfliktus, nepasitenkinimą ar prieštaravimus, ypač tarp tą pačią veiklą vykdančių ar vienodą kvalifikaciją turinčių asmenų.

Visi centrinio lygmens departamentai ir visos institucijos Jungtinėje Karalystėje turi savo darbo užmokesčio ir išdėstymo pagal rangus /laipsnius sistemą (Vaisvalavičiūtė, 2009, p. 71).

Analizuojant Jungtinės Karalystės Valstybės tarnybos valdymo kodeksą (Civil service management code) taip pat buvo pastebėta, kad svarbų vaidmenį Jungtinėje Karalystėje atlieka Ministrų kabinetas (Cabinet Office), kuris nustato minimumų ir maksimalų valstybės tarnautojų darbo užmokesčio ir premijų dydžius. Taip pat nagrinėja atskirų institucijų sprendimus dėl valstybės tarnautojų atlyginimų dydžio. Jungtinės Karalystės Valstybės tarnybos valdymo kodekse nurodoma, kad atlygio už darbą sistema turi būti iš naujo svarstoma ir atnaujinama kas trejus metus, nors Ministrų kabinetas turi teisę nustatyti ir ilgesnius terminus. Toks reguliarus darbo užmokesčio sistemos atnaujinimas padeda neatsilikti nuo bendrų darbo užmokesčio tendencijų visoje šalyje ir išlaikyti konkurenciją su privačiu sektoriumi.

Tuo tarpu Lietuvos Valstybės tarnybos įstatyme nėra nustatytas reguliarus darbo užmokesčio atnaujinimas. Įstatyme tik apibrėžiama, kad į darbo užmokesčio sudėtį įeina pareiginė alga, priedai ir priemokos. Taip pat yra nurodyta pareigybių kategorijos ir jų pareiginių algų koeficientai. Valstybės tarnautojų pareiginių algų dydis keičiasi kai yra keičiamas minimalios mėnesinės algos dydis. Pastarasis dydis 2009 m. buvo mažinamas keletą kartų, bet ne tuo tikslu, kad valstybės tarnautojų pareiginė alga būtų konkurencinė lyginant su privačiuoju sektoriumi, o dėl ekonominių

sunkumų šalyje. 10 paveiksle pateiktas Lietuvos ir Jungtinės Karalystės valstybės tarnautojų vidutinių atlyginimų palyginimas.



10 pav. Vidutinis valstybės tarnautojų atlyginimas (su priedais) Lietuvoje ir Jungtinėje Karalystėje, 2004-2009 m., litais

10 paveiksle matyti, kad Jungtinėje Karalystėje valstybės tarnautojų atlyginimas yra konkurencingas. Tačiau lyginti šių šalių atlyginimų dydžius nėra teisinga, kadangi skiriasi abiejų šalių ekonominė padėtis, išsivystymo lygis, darbo jėga ir pan. Tačiau Lietuvos atveju pabrėžtina, kad pagal 2009 m. SIGMA ataskaitą Lietuvos darbo užmokesčio yra nepakankamai konkurencingas. Be to, sistema nepakankamai orientuota į rezultatą: tik 31 % Lietuvos valstybės tarnautojų mano, jog už gerą veiklą atsilyginama aukštesniu darbo užmokesčiu.

Lyginant Lietuvos Valstybės tarnybos įstatymą su Jungtinės Karalystės Valstybės tarnybos valdymo kodeksu matyti, kad pastarajame pastebima daugiau motyvavimo priemonių – darbo užmokesčio, socialinės garantijos, kitos garantijos, lankstaus darbo laiko galimybės, paskolų galimybės ir kt. Tačiau Jungtinėje Karalystėje nėra numatyta automatinio darbo užmokesčio didėjimo, vadinasi jis siejasi su veikla. Bet koks atlyginimo kilimas sietinas su darbo rezultatais, o tai savo ruožtu gali veikti kaip stipri paskata kuo kokybiškiau atlikti patikėtas funkcijas ir užduotis.

Taip pat Jungtinėje Karalystėje yra neaiški karjeros sistema, nėra darbo valstybės tarnyboje visą gyvenimą koncepcijos. Aukštesnio lygmens valstybės tarnautojams galioja kiek kitokia socialinių garantijų ir užmokesčio už darbą sistema (Paliduskaitė, 2009, p. 75). Tuo tarpu Lietuvos Valstybės tarnybos įstatymas (2002) numato karjeros galimybes. Valstybės tarnautojas gali būti perkeltas į aukštesnes pareigas, pereiti į kitą instituciją be konkurso, gali susikeisti pareigomis su kitu tos pačios kategorijos valstybės tarnautoju ir pan.

Jungtinės Karalystės Valstybės tarnybos valdymo kodekse (1995) nieko nepateikiama apie socialinio draudimo išmokas (sveikatos draudimą, profesinių ligų ir nelaimingų atsitikimų

draudimą). Tačiau pastebimas didelis dėmesys darbo ir šeimos santykiui: darbo lanksčiu grafiku galimybės, darbo namuose galimybė, atostogos dėl šeimyninių reikalų.

Pastebėta, kad Jungtinės Karalystės Valstybės tarnybos valdymo kodeksas, taip kaip buvo kalbėta apie darbo užmokesčio nustatymą, suteikia galimybes kiekvienai institucijai savarankiškai nustatyti atostogų suteikimo sąlygas. Kasmetinių atostogų trukmė kiekvienoje įstaigoje yra skirtinga. Už neišnaudotas atostogas mokama. Įstatymuose numatytais atvejais ir sąlygomis valstybės tarnautojai turi teisę išeiti mokamų (tam tikrais atvejais ir nemokamų) motinystės, tėvystės ar įvaikinimo atostogų. Tokia atostogų sistema Jungtinėje Karalystėje suteikia daugiau galimybių rinktis, kurioje institucijoje ar srityje dirbti atsižvelgiant į individualius poreikius ir pan.

Lietuvos valstybės tarnautojams atostogų sistema yra vieninga. Remiantis Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymu (2002), visi valstybės tarnautojai turi 28 kalendorines dienas kasmetinių atostogų. Valstybės tarnautojui, turinčiam didesnę kaip penkerių metų tarnybos stažą, už kiekvienų paskesnių trejų metų tarnybos stažą suteikiamos papildomos 3 kalendorinės dienos kasmetinių atostogų, tačiau bendra kasmetinių atostogų trukmė negali būti ilgesnė kaip 42 kalendorinės dienos. Valstybės tarnautojui taip pat suteikiamos kvalifikacijos kėlimo, nemokamos, perkėlimo į kitas pareigas atostogos .

J. Palidauskaitė (2009) Jungtinėje Karalystėje pastebi tam tikras lankstumą sprendžiant darbuotojų atlyginimo ir valstybės tarnautojų pensijų išmokų klausimus (jie svarstomi siekiant padengti išlaidas, susijusias su infliacijos mastais ir kt.).

Lietuvoje tokiu atlyginimo ir pensijų išmokų lankstumu nepasižymi, tačiau galima teigti, jog valstybės tarnyba taip pat rūpinasi valstybės tarnautojų šeima, suteikdama atostogų esant įvairioms aplinkybėms, paramą žuvus valstybės tarnautojui ir pan.

Pensijos taip pat yra vienas iš motyvavimo priemonių. Jungtinėje Karalystėje valstybės tarnautojas pradėjęs dirbti valstybės tarnyboje turi dvi pensijų sistemos pasirinkimo galimybes: „Nuvos“ ir partnerystės pensijų sistemos. Pasirinkus pirmąją pensijų sistemą valstybės tarnautojas kiekvieną mėnesį moka 3,5 proc. įmokas nuo savo darbo užmokesčio, o darbdavys moka nuo 17,1 proc. iki 26,5 proc. priklausomai nuo atlyginimo dydžio. Pasirinkus antrąją pensijų sistemą įmokas moka tik darbdavys. Valstybės tarnautojas tas įmokas investuoja į jo pasirinktus pensijų kaupimo bendroves ir kasmet pensijos padidėja tiek, kiek uždirbama iš investicijų (Civil service pensions, 2007, p. 6).

Lietuvos valstybės tarnautojams skiriama ir mokama valstybinė socialinio draudimo pensija pagal Valstybinių socialinio draudimo pensijų įstatymo pakeitimo įstatymą (2005). Šis įstatymas nurodo, kad teisę į pensijas turi asmenys, kuriems sukanka senatvės pensijos amžius (moterims – 60 metų, vyrams 62 m. ir 6 mėn.) ir turi minimalų valstybinio socialinio pensijų draudimo stažą, nustatytą senatvės pensijai (15 metų). Senatvės pensija taip pat priklauso nuo valstybės tarnautojo

draudžiamųjų pajamų dydžio. Pagal LR Pensijų kaupimo įstatymą (2003), kiekvienas valstybės tarnautojas gali kaupti pensijas pagal LR pensijų kaupimo įstatymą, t.y. 2 proc. nuo visų 30,98 proc. darbdavio mokamų mokesčių SODRAI, pervedami valstybės tarnautojo pasirinktai pensijų kaupimo bendrovei. Bendrovė gautus pinigus investuoja į įvairius fondus ir kasmet pensija padidėja tiek, kiek uždirbama iš investicijų.

Taigi Lietuvoje pensijų sistema yra vienoda visiems tarnautojams be pasirinkimo galimybių. Tuo tarpu Jungtinėje Karalystėje valstybės tarnautojai gali rinktis viena iš dviejų pensijų sistemų.

Jungtinės Karalystės Valstybės tarnybos valdymo kodeksas (1995) taip pat suteikia institucijoms galimybę padengti valstybės tarnautojų išlaidas, atsiradusias vykdant tiesiogines pareigas. Tačiau, norint apmokėti darbuotojų transporto ir medicinos draudimo išlaidas, institucijos turi gauti Ministrų kabineto leidimą. Institucijos privalo savo personalui kompensuoti išlaidas, atsiradusias dėl darbo vietos pokyčių, išvykų darbo reikalais ir pan. Įstatyme numatytais atvejais institucijos ir departamentai gali kompensuoti visas ar dalį savo darbuotojų (ar jų šeimos narių) išlaidų keliaujant iš namų į darbą ir atgal, darbo reikalais į keliones vykstant ne darbo valandomis arba dirbant prieš darbą ar po jo ir pan. Tačiau prieš kompensuodamos kelionės išlaidas institucijos privalo įsitikinti, kad valstybės tarnautojai naudojosi pačiomis ekonomiškiausiomis ir efektyviausiomis, esant toms aplinkybėms, transporto priemonėmis. Tam tikrais įstatyme numatytais atvejais institucijos apmoka darbuotojams persikėlimo (persikraustymo), mokymosi išlaidas, praradimus dėl persikraustymo ar netekus asmeninio turto. Atskirais atvejais darbovietė gali padėti įsigyti antrus namus (second homes), suteikti beprocentę paskolą namui įsigyti, skirti subsidijas (dotacijas) namui pirkti ir pan. Taip viešojo sektoriaus institucijos skatina darbuotojų motyvaciją ir apskritai prisideda prie visos šalies socialinės-ekonominės gerovės kūrimo.

Jungtinės Karalystės institucijoms suteikta didelė savarankiškumo teisė nustatant įvairias motyvavimo priemones. Tai galima vertinti kaip teigiamą dalyką, kadangi kiekviena institucija, atsižvelgdama į savo geografinę, ekonominę, socialinę padėtį, gali pasirinkti jai tinkamas valstybės tarnautojų motyvavimo priemones ir taip išlaikyti profesionalių ir kvalifikuotą personalą. Tuo tarpu Lietuvoje valstybės tarnautojų motyvavimo priemonės yra nustatytos įstatyme ir nėra numatyta institucijų savarankiškumo teisė.

Taigi atlikta dokumentų analizė rodo, kad Jungtinėje Karalystėje įstatymai leidžia taikyti įvairesnes motyvavimo priemones nei Lietuvoje. 9 lentelėje pateikti valstybės tarnautojų motyvavimo priemonių skirtumai Jungtinėje Karalystėje ir Lietuvoje.

Dokumentų lyginamosios analizės metu nustatyti valstybės tarnautojų motyvavimo priemonių skirtumai Lietuvoje ir Jungtinėje Karalystėje

Motyvacijos priemonės	Lietuvoje	Jungtinėje Karalystėje
Konkurencingas darbo užmokestis, priedai, premijos	Nepakankamai konkurencingas	Yra
Lankstus darbo laikas. Darbo namuose galimybė	Nėra	Yra
Saugi ir sveika darbo aplinka	Yra	Yra
Apdovanojimai	Yra	Yra
Dalinis arba pilnas transporto išlaidų padengimas	Dažniausiai nėra	Yra
Galimybės išsinuomoti valstybei priklausančią gyvenamą vietą	-	Yra
Palankesnių paskolų galimybės	Nėra	Yra
Beprocentės paskolos būstui įsigyti	Nėra	Yra
Medicinos draudimo išlaidų padengimas	Nėra	Yra
Pensijų sistemos pasirinkimo galimybė	Nėra	Yra

Remiantis 9 lentelėje pateiktais motyvavimo priemonių skirtumais galima nustatyti naujas motyvavimo priemones Lietuvos valstybės tarnautojams: darbo namuose galimybės, transporto išlaidų padengimas, beprocentės paskolos būstui įsigyti ir kt. Tačiau siekiant nustatyti didesnę naujų motyvavimo priemonių kiekį, tikslinga išanalizuoti ir palyginti Jungtinėje Karalystėje ir Lietuvoje atliktus motyvacijos tyrimus bei išskirti motyvavimo priemonių skirtumus.

3.4 Jungtinės Karalystės ir Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimų lyginamoji analizė

Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimas valstybiniu lygmeniu pirmą kartą buvo atliktas tik 2007 m., kurį inicijavo Valstybės tarnybos departamentas. Lietuvos valstybės tarnautojų motyvaciją ir atskirus jos aspektus: darbo užmokestis, socialinės garantijos, priėmimas į tarnybą ir kt., tyria J. Palidaukaitė, I. Segalovičienė, V. Nakrošis, A. Vaisvalavičiūtė, organizacija SIGMA ir kt. Taip pat įvairius tyrimus atlieka auštųjų mokyklų studentai, tačiau dažnai tokie tyrimai apima tik konkrečią įstaigą, vietovę.

Jungtinėje Karalystėje valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimai suintensyvėjo nuo 1990 m., kuomet valstybės tarnautojai pradėjo pereiti į privatųjį sektorių dėl padidėjusio darbo užmokesčio šiame sektoriuje. Buvo pradėtos tirti motyvavimo priemonės, kurios paskatintų valstybės tarnautojus pasilikti ir rezultatyviai dirbti valstybės tarnyboje.

Atlikus tyrimo metodologijoje (žr.3.1. poskyris) aptartų Jungtinės Karalystės valstybės tarnybos departamento (2009) ir Macroscope (2009-2010) tyrimų lyginamąją analizę iš tyrimų klausimų/teiginių formuluočių buvo pastebėti abiejų šalių skirtumai. Abiejose šalyse klausimai/teiginiai formuluojami skirtingai (žr. 10 lentelė).

**Valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimų Jungtinėje Karalystėje ir Lietuvoje
klausimų/teiginių formuluočių skirtumai**

Jungtinės Karalystės valstybės tarnautojams pateikti teiginiai	Lietuvos valstybės tarnautojams pateikti klausimai
Aš esu neperkrautas darbu	Ar jūsų darbo krūvis padidėjo?
Man patinka mano darbas	Ar darbo kokybė suprastėjo?
Aš noriu dirbti valstybės tarnyboje dar mažiausiai bent tris metus	Ar išsaugosite darbo vietą per artimiausius metus?
Aš galėčiau rekomenduoti savo įstaigą kaip gerą darbovietę	Ar jaučiate, kaip privačiame sektoriuje dirbantys artimieji Jus tam tikra prasme teisia, kad „gyvenate jų sąskaita“?
Aš didžiuojuosi sakydamas kitiems kur dirbu	

Šių tyrimų lyginimas parodė, kad skiriasi šių šalių filosofija ir požiūris į valstybės tarnautojus. Jungtinėje Karalystėje atliekant valstybės tarnautojų motyvacijos apklausą jų yra prašoma pritarti arba nepritarti teigiamiems teiginiams, t. y. siekiama išsiaiškinti kiek procentų valstybės tarnautojų dirbdami valstybės tarnyboje jaučiasi gerai ir yra motyvuoti. Tuo tarpu Lietuvos valstybės tarnautojams klausimai pateikiami neigiamu aspektu, t. y. siekiama išsiaiškinti kiek procentų valstybės tarnautojų dirbdami valstybės tarnyboje jaučiasi blogai ir yra nemotyvuoti. Tokios klausimų formuluočių labiau paskatina neigiamus Lietuvos valstybės tarnautojų atsakymus.

Atliekant tyrimų lyginamąją analizę (žr. 3.1. poskyris) nustatyta, kad Jungtinėje Karalystėje ir Lietuvoje valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimuose dažnai tiriamos tokios motyvavimo priemonės, kurios yra nustatytos žinomų pasaulinių motyvacijos teorijų mokslininkų (žr. 1.1.2, 1.1.3 skyrelius). Tyrimuose dažniausiai tiriamos tokios motyvavimo priemonės kaip darbo užmokestis, laisvo grafiko galimybės, darbo suderinamumas su šeima ir kt. Tiriama ar valstybės tarnautojai jaučia pasitenkinimą darbu (žr. 1.2 poskyris).

Tačiau buvo pastebėtos ir skirtingos tiriamos motyvavimo priemonės, kurios atsispindi apklausų klausimuose/teiginiuose. 11 lentelėje yra pateikti atrinkti skirtingi klausimai/teiginiai iš visų tyrimo metodologijoje aptartų tyrimų (žr. 3.1 poskyri). Klausimai/teiginiai buvo pateikti Jungtinės Karalystės ir Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimuose ir į juos teigiamai atsakė/pritarė dauguma valstybės tarnautojų.

11 lentelėje pateiktais respondentų atsakymų procentais siekiama ne palyginti kas vienoje ar kitoje šalyje yra laikoma svarbiau, o tiesiog patvirtinti, kad į sąrašą pateko tie teiginiai, kuriems pritarė didžioji dalis Jungtinės Karalystės apklaustų valstybės tarnautojų ir tie klausimai, į kuriuos daugiausiai Lietuvos apklaustieji atsakė teigiamai. Lentelėje klausimai/teiginiai pateikiami tik iš tyrimo metodologijoje aptartų tyrimų.

Jungtinės Karalystės ir Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimuose dažniausiai naudojami klausimai/teiginiai

Teiginiai pateikti Jungtinės Karalystės valstybės tarnautojų tyrimuose	Teigiami valstybės tarnautojų atsakymai, proc.	Klausimai pateikti Lietuvos valstybės tarnautojų tyrimuose	Teigiami valstybės tarnautojų atsakymai, proc.
Aš mėgstu savo darbą	90	Ar dalyvaujate įvairiuose projektuose?	76
Aš didžiuojuosi dirbdamas savo įstaigoje	68	Ar jaučiate, kaip privačiame sektoriuje dirbantys artimieji Jus tam tikra prasme teisia, kad „gyvenate jų sąskaita“?	31
Mane gerai informuoja apie tai, kas įstaigoje daroma	70	Už gerą veiklą atsilyginama aukštesniu darbo užmokesčiu	31
Mano komanda yra skatinama siūlyti inovatyvias idėjas problemų darbe sprendimui	80	Ar Jums svarbus darbo užmokesčio susiejimo su veiklos rezultatais veiksnys?	95
Aš suprantu kaip mano darbas prisideda prie įstaigos tikslų	82	Ar Jums svarbus aiškus ir konkretaus darbo turinio veiksnys?	93
Mano vadovas domisi mano gyvenimu po darbo	77	Ar Jums svarbus geras klimatas organizacijoje?	97
Mano vadovas su manim elgiasi pagarbiai	83	Ar Jums svarbus objektyvus ir skaidrus veiklos vertinimas?	93
Mano vadovas yra atviras mano idėjoms	78	Ar Jums svarbus tinkami vadovų pavyzdžiai	86
Mano vadovas pastebi ir pripažįsta gerai padarytą darbą	80	Ar Jums svarbus įtraukimas į sprendimų priėmimą organizacijoje	83
Esant sunkumams darbe aš galiu gauti pagalbos iš savo bendradarbių	83	Ar pereitumėte dirbti į privatų sektorių jei Jums pasiūlytų ženkliai didesnę atlyginimą?	43
Mano komandos nariai kartu ieško darbo tobulinimo galimybių	79		
Aš vertinu galimybę mokytis iš savo bendradarbių	88		
Aš aiškiai suprantu įstaigos tikslus	84		

Iš 11 lentelėje pateiktų klausimų/teiginių matyti, jog atliekant tyrimus Jungtinėje Karalystėje valstybės tarnautojų teiginiais klausiama ar yra naudojamos tam tikros motyvavimo priemonės. Tuo tarpu Lietuvoje atliekamais tyrimais siekiama išsiaiškinti kokios motyvavimo priemonės galėtų motyvuoti valstybės tarnautojus. Tokia situacija parodo Jungtinės Karalystės kaip valstybės brandumą. Ši valstybė kasmet patikrina jau taikomas patikimas motyvavimo priemonės ir stebi kokie pokyčiai yra reikalingi. Tuo tarpu Lietuvoje vis dar bandoma ieškoti įvairių motyvavimo priemonių, kurios galėtų motyvuoti valstybės tarnautojus. Kadangi Lietuvos Valstybės tarnybos įstatyme numatytos skatinimo priemonės jau yra pasenusios, todėl nuolat ieškoma naujų motyvavimo priemonių.

Remiantis 11 lentelėje pateiktais Jungtinės Karalystės ir Lietuvos tyrimuose naudojamais klausimais/teiginiais, galima išskirti abiejų valstybių motyvavimo priemonių skirtumus (žr. 12 lentelė).

**Valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimų lyginamosios analizės metu nustatyti valstybės
tarnautojų motyvavimo priemonių skirtumai Lietuvoje ir Jungtinėje Karalystėje**

Motyvavimo priemonė	Lietuvoje	Jungtinėje Karalystėje
Įstaigos įvaizdis	Neiširta	Yra
Informacijos sklaida tarp darbuotojų apie vykdomus darbus	Neiširta	Yra
Dalyvavimas projektuose	Yra	Neiširta
Inovatyvių idėjų skatinimas problemų darbe sprendimui	Neiširta	Yra
Darbuotojų darbo svarbos įstaigos tikslams akcentavimas	Neiširta	Yra
Vadovo dėmesys asmeniniam darbuotojo gyvenimui	Neiširta	Yra
Tinkami vadovų pavyzdžiai	Yra	Neiširta
Įtraukimas į sprendimų priėmimą organizacijoje	Yra	Neiširta
Aiškus ir konkretus darbo turinys	Yra	Neiširta
Objektyvus ir skaidrus veiklos vertinimas	Yra	Neiširta
Gerai atlikto darbo pripažinimas	Neiširta	Yra
Pagarbus elgesys	Neiširta	Yra
Geras klimatas organizacijoje	Yra	Neiširta
Esant sunkumam darbe galimybė gauti pagalbą iš bendradarbių	Neiširta	Yra
Komandos narių prisidėjimas prie darbo tobulinimo galimybių paieškos	Neiširta	Yra
Galimybė mokytis iš bendradarbių	Neiširta	Yra

12 lentelėje yra pateikti tik valstybės tarnautojų motyvavimo priemonių skirtumai Jungtinėje Karalystėje ir Lietuvoje. Į lentelę nepateko tos priemonės, kurios tyrimų lyginamosios analizės metu sutapo, t. y. darbo užmokestis, laisvo grafiko galimybės, darbo suderinamumas su šeima ir kt. Lentelėje motyvavimo priemonės, pažymėtos kaip „neiširta“, rodo, kad tyrimo metodologijoje aprašytuose Lietuvos arba atitinkamai Jungtinės Karalystės valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimuose tos motyvavimo priemonės nebuvo nagrinėjamos. Todėl daroma prielaida, kad tokia motyvavimo priemonė šalyje yra nenaudojama.

Atlikus Jungtinės Karalystės ir Lietuvos įstatymų ir motyvacijos tyrimų lyginamąsias analizes buvo išskirtos motyvavimo priemonės, kurios naudojamos Jungtinėje Karalystėje ir nenaudojamos arba yra neiširtos Lietuvoje. Norint patikrinti naujų motyvavimo priemonių taikymo galimybes buvo pasirinkta išanalizuoti jų taikymo galimybes vienoje Lietuvos įstaigų – Joniškio rajono savivaldybėje.

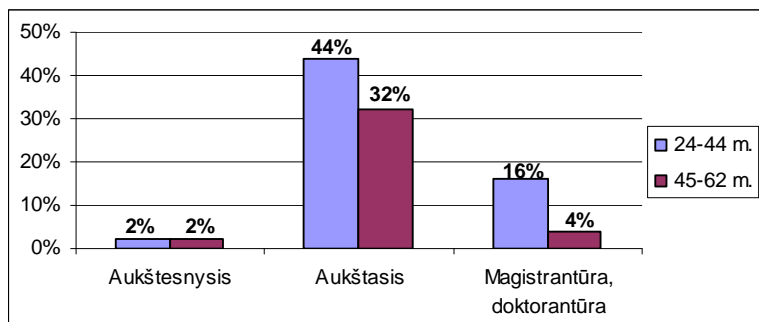
3.5 Jungtinės Karalystės motyvavimo priemonių taikymo galimybės Joniškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojams

Atlikus Joniškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojų apklausą, kurioje dalyvavo 72 respondentai, ir išanalizavus duomenis, galima apibūdinti respondentų demografinę charakteristiką.

Apklausoje dalyvavo įvairių amžiaus grupių respondentai nuo 24 iki 62 metų. Apklaustieji buvo suskirstyti į dvi amžiaus grupes: 24 – 44 m. ir 45 – 62 m. Didžiausią dalį respondentų sudaro 24 – 44 metų amžiaus grupė, t.y. 62,5 proc. Respondentų amžiaus vidurkis yra 40,6 metai, todėl

galima teigti, kad tyrimo rezultatuose labiausiai atsispindės vidutinio amžiaus žmonių požiūris apie Jungtinėje Karalystėje naudojamų motyvavimo priemonių taikymą Joniškio rajono savivaldybėje.

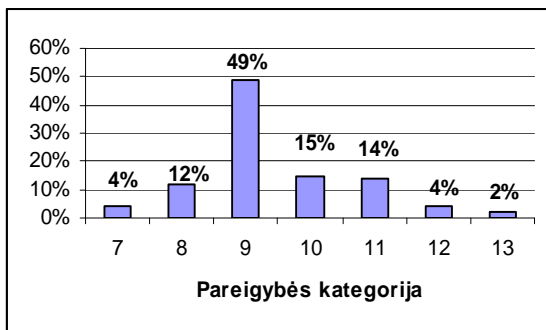
Pagal išsimokslinimą didžiausią dalį respondentų (76 proc.) sudarė asmenys, turintys aukštąjį išsilavinimą, iš kurių: 44 proc. 24 – 44 m. amžiaus grupės ir 32 proc. 45 – 62 m. amžiaus grupės (žr. 11 pav.).



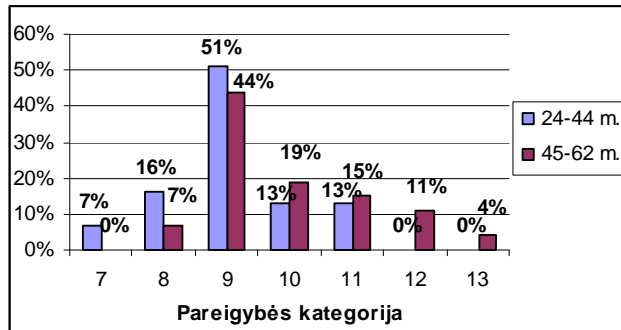
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsimokslinimą, proc.

Taip pat pateiktame paveikslėlyje matyti, kad aukštesnįjį išsilavinimą turi labai maža dalis respondentų – tik 4 proc. Taigi Joniškio rajono savivaldybėje didžioji dalis valstybės tarnautojų, kaip ir visoje Lietuvos valstybės tarnyboje, turi aukštąjį išsimokslinimą.

Tyrimo dalyvavę Joniškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojai turėjo nurodyti savo pareigybės kategoriją.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigybės kategoriją, proc.



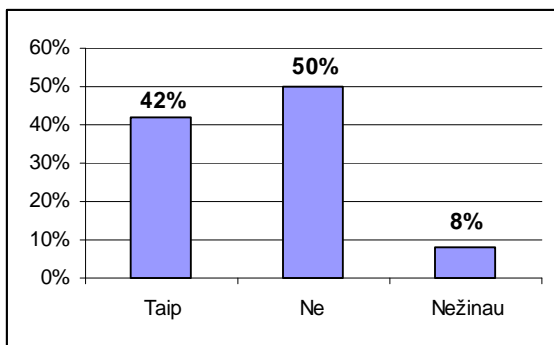
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigybės kategoriją ir amžiaus grupes, proc.

12 paveikslėlyje matyti, kad daugiausiai respondentų (49 proc.) nurodė 9 pareigybės kategoriją. Šią kategoriją dažniausiai turi vyriausieji specialistai. Skyrių vedėjai turi 10 – 13 kategorijas. Nuo kategorijos priklauso valstybės tarnautojų darbo užmokestis. Kuo pareigybės kategorija aukštesnė, tuo darbo užmokestis yra didesnis.

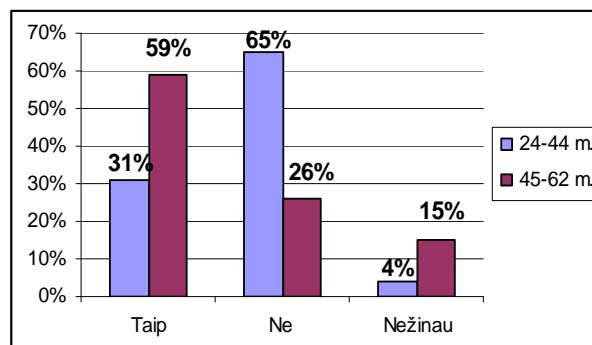
Lyginant amžiaus grupes, nustatyta, kad aukštesnes nei 9 pareigybių kategorijas turi 45 – 62 m. amžiaus grupė ir priešingai, mažesnes nei 10 pareigybių kategorijas turi 24 – 44 m. amžiaus grupė (žr. 13 pav.). Galima teigti, kad didžioji dalis vyresnio amžiaus valstybės tarnautojų gauna didesnę darbo užmokestį lyginant su jaunesniais valstybės tarnautojais. Tokia situacija susidaro dėl

valstybės tarnybos stažo. Dažniausiai vyresnio amžiaus valstybės tarnautojai turi aukštesnes pareigybių kategorijas dėl didesnio darbo stažo lyginant su jaunesniais.

Apklaustos duomenų analizė parodė, kad į klausimą „Ar esate motyvuoti darbui?“ neigiamai atsakė 50 proc. apklaustųjų, t.y. pusė respondentų yra nemotyvuoti darbui (14 pav.)



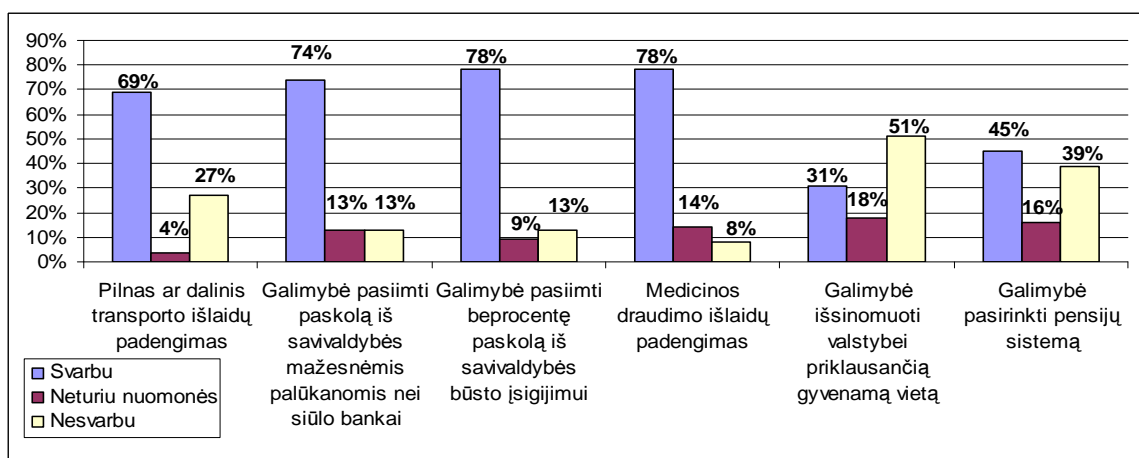
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal motyvaciją darbui, proc.



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal motyvaciją darbui ir amžiaus grupes, proc.

Motyvacijos darbui nebuvimas sąlygoja tokias problemas kaip darbų neatlikimą laiku, blogą savijautą darbe, norą keisti darbo vietą ir pan. 15 pav. matyti, kad vis dėlto nemotyvuotais darbui jaučiasi 24 – 44 m. amžiaus grupė – net 65 proc. Tuo tarpu vyresniosios amžiaus grupės didžioji dalis jaučiasi motyvuota darbui – 59 proc. Galima teigti, kad vienas iš veiksnių, sąlygojančių tokius rezultatus yra materialinės motyvavimo priemonės – darbo užmokesčio – dydis. 14 paveikslėlyje pateiktos pareigybių kategorijos parodė, kad mažesnes kategorijas turi 24 – 44 m. amžiaus grupė, būtent ši grupė ir yra daugiausiai nemotyvuota darbui.

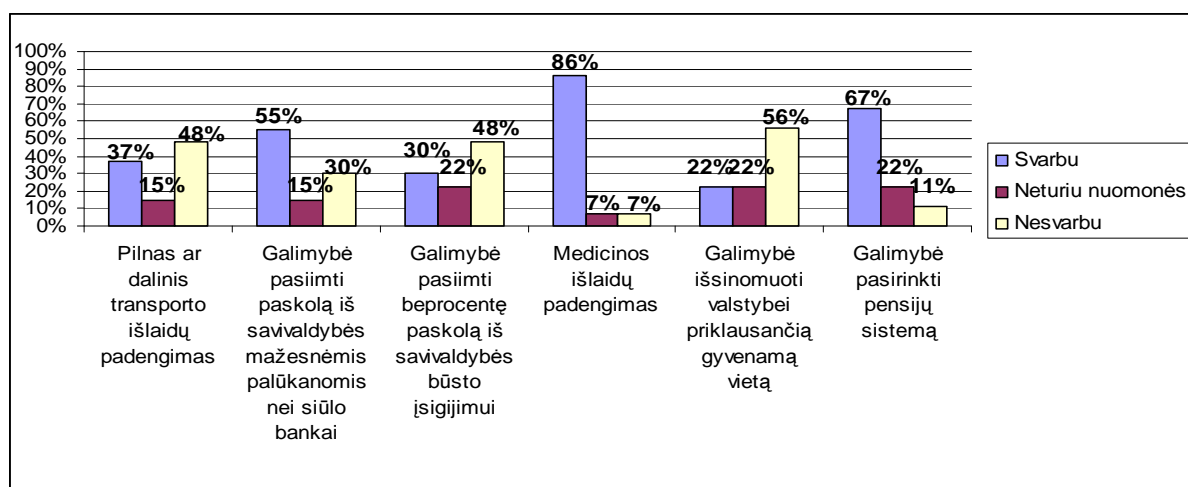
Siekiant išsiaiškinti kokios Jungtinėje karalystėje valstybės tarnautojams taikomos materialinės motyvavimo priemonės yra svarbios Joniškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojams, anketoje buvo pateiktas teiginių apie motyvavimo priemones blokas (žr. 16 pav., 17 pav.).



16 pav. Materialinių motyvavimo priemonių svarbumas 24 – 44 m. amžiaus grupei, proc.

Apklaustos duomenų analizė parodė, kad 24 – 44 m. amžiaus grupei materialinės motyvavimo priemonės, naudojamos Jungtinėje Karalystėje yra labai svarbios. Vienos svarbiausių priemonių yra galimybė pasiimti beprocentę paskolą iš savivaldybės būsto įsigijimui (78 proc.) ir medicinos draudimo išlaidų padengimas (78 proc.). Taip pat labai svarbi yra galimybė pasiimti paskolą iš savivaldybės mažesnėmis palūkanomis nei siūlo bankai (74 proc.). Šios motyvavimo priemonės yra labai patrauklios Joniškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojams, tačiau šiuo metu jos yra negalimos taikyti dėl ekonominės padėties. Susiklosčius sunkiai ekonominei padėčiai paskolos yra sustabdytos ir Jungtinėje Karalystėje. Transporto išlaidų padengimas vykstant į darbą ir atgal yra svarbus 69 proc. 24 – 44 m. amžiaus grupės respondentų. Daugiau nei pusei 24 – 44 m. amžiaus grupės respondentų yra nesvarbi galimybė išsinuomoti valstybei priklausančią gyvenamą vietą. Vadinas didesnioji dalis respondentų galvoja apie nuosavą, o ne nuomojamą būstą.

Atlikus 45 – 62 m. amžiaus grupės analizę buvo nustatyta, kad vyresniesiems respondentams materialinės motyvavimo priemonės yra mažiau svarbios lyginant su jaunesniaisiais respondentais (žr. 17 pav.).



17 pav. Materialinių motyvavimo priemonių svarbumas 45 – 62 m. amžiaus grupei, proc.

Iš materialinių motyvavimo priemonių 45 – 62 m. amžiaus grupės respondentams svarbiausios yra medicinos draudimo išlaidų padengimas ir galimybė pasirinkti pensijų sistemą. Tuo tarpu net 39 proc. 24 – 44 m. amžiaus grupės respondentų pensijų sistemos pasirinkimo galimybė yra nesvarbi. Tik artėjant pensijiniam amžiui valstybės tarnautojai daugiau pradeda domėtis pensijų sistema. Galimybė pasiimti beprocentę paskolą būstui įsigyti yra nesvarbi beveik 50 proc. 45 – 62 m. amžiaus grupės respondentų. Šios priemonės nesvarbumą galima pagrįsti tuo, jog dažniausiai 45 – 62 m. amžiaus žmonės jau turi nuosavą būstą.

Atlikus materialinių motyvavimo priemonių svarbumo analizę, galima daryti išvadą, kad 24 – 44 m. amžiaus grupės respondentams materialinės motyvavimo priemonės yra svarbios todėl, kad jų pareigybės kategorija dažniausiai yra mažesnė nei 45 – 62 m. amžiaus respondentų. Mažesnės

pirmosios grupės respondentų pareigybės kategorijos lemia mažesnę darbo užmokestį. Vadinasi, esant mažesniai darbo užmokesčiui, kitos įvairių formų materialinės motyvavimo priemonės tampa svarbios.

Respondentai turėjo suranguoti nurodytas materialines motyvavimo priemones nuo svarbiausios iki mažiausiai svarbios (žr. 13 lentelė).

13 lentelė

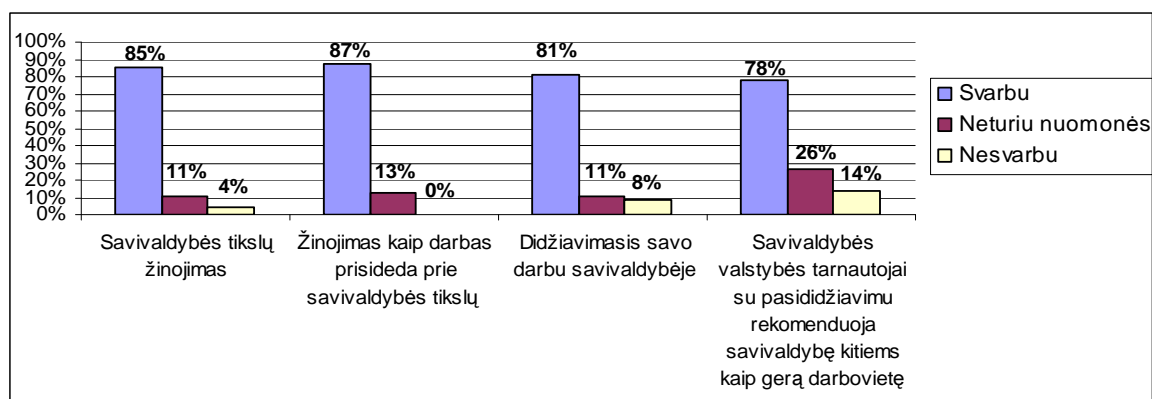
Materialinių motyvavimo priemonių svarbumo vertinimas balais

Motyvavimo priemonė	Balų vidurkis	
	24-44 m.	45-62 m.
Pilnas ar dalinis transporto išlaidų padengimas	4,1	3,2
Galimybė pasiimti paskolą iš savivaldybės mažesnėmis palūkanomis nei siūlo bankai	3,8	3,4
Galimybė pasiimti beprocentę paskolą iš savivaldybės būsto įsigijimui	4,0	3,4
Medicinos draudimo išlaidų padengimas	4,3	4,7
Galimybė išsinuomoti valstybei priklausančią gyvenamą vietą	2,7	2,0
Galimybė pasirinkti pensijų sistemą	2,4	4,1

Pateiktoje 13 lentelėje matyti, kad abejoms apklaustųjų amžiaus grupėms svarbiausia motyvavimo priemonė yra medicinos draudimo išlaidų padengimas. 24 – 44 m. amžiaus grupės respondentams taip pat vienos iš svarbiausių motyvavimo priemonių yra beprocentė paskola būstui įsigyti ir vykimo į darbą transporto išlaidų padengimas. Tuo tarpu 45 – 62 m. amžiaus grupei kita taip pat viena svarbiausių motyvavimo priemonių yra galimybė pasirinkti pensijų sistemą. Taigi galima daryti išvadą, kad be medicinos draudimo išlaidų jaunesniesiems valstybės tarnautojams svarbios yra tos motyvavimo priemonės, kurios prisideda prie būsto įsigijimo, o vyresniesiems valstybės tarnautojams aktualios yra su pensijų sistemos pasirinkimu susijusios motyvavimo priemonės.

Siekiant išsiaiškinti abiejų respondentų grupių nuomonę apie nematerialinių motyvavimo priemonių svarbumą, Jungtinėje Karalystėje naudojamos motyvavimo priemonės buvo suskirstytos į 3 teiginių blokus: susijusius su pačia darbovieta, su vadovavimu ir su kolektyvu.

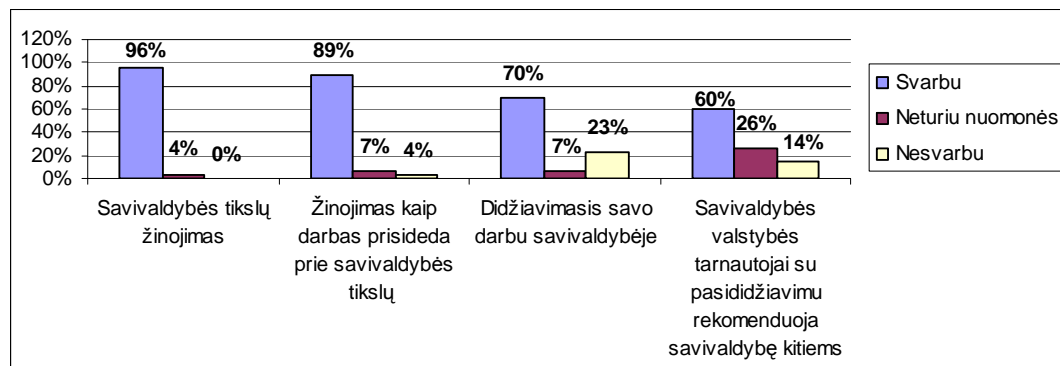
Pirmajame teiginių bloke pateiktas nematerialines motyvavimo priemones didžioji dalis 24 – 44 m. amžiaus grupės respondentų nurodė svarbiomis (žr. 18 pav.).



18 pav. Su darbovietė susijusių nematerialinių motyvavimo priemonių svarbumas 24 – 44 m. amžiaus grupei, proc.

Joniškio rajono savivaldybės 24 – 44 m. amžiaus grupės respondentų nuomone valstybės tarnautojams yra svarbu žinoti savivaldybės tikslus, savo darbo indėlį į tikslus. Kadangi jaunesniesiems valstybės tarnautojams taip pat yra svarbu didžiuotis savo darbu savivaldybėje ir svarbu tai, kad savivaldybės darbuotojai rekomenduotų savo įstaigą kaip gerą darbovietę, vadinasi, galima daryti išvadą, kad jaunesniuosius valstybės tarnautojus motyvuotų geras savivaldybės įvaizdis ir prestižas.

Didžiajai 45 – 62 m. respondentų amžiaus grupei taip pat visos su darbovietė susijusios nematerialinės motyvavimo priemonės yra svarbios (19 pav.).



19 pav. Su darbovietė susijusių nematerialinių motyvavimo priemonių svarbumas 45 – 62 m. amžiaus grupei, proc.

45 – 62 m. amžiaus grupės respondentams šiek tiek mažiau svarbus yra didžiavimasis savivaldybe ir tai, kad ją kiti kolegos rekomenduotų kaip gerą darbovietę. Vadinasi vyresniesiems Joniškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojams šiek tiek mažiau svarbus yra savivaldybės įvaizdis ir prestižas lyginant su jaunesniaisiais valstybės tarnautojais. 45 – 62 m. amžiaus grupės respondentus labiausiai motyvuotų savivaldybės tikslų ir darbo prisidėjimo prie tikslų žinojimas.

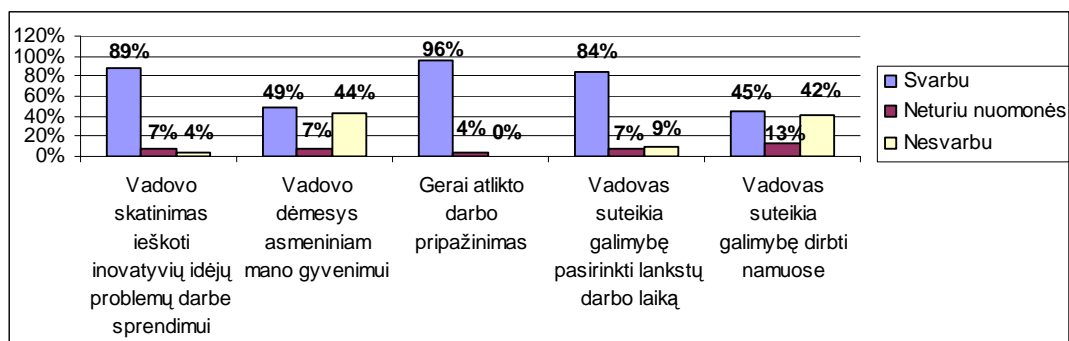
Respondentai taip pat surangavo ir su darbovietė susijusias nematerialines motyvavimo priemones nuo svarbiausios iki mažiausiai svarbios (žr. 14 lentelė)

Su darboviete susijusių nematerialinių motyvavimo priemonių svarbumo vertinimas balais

Motyvavimo priemonė	Balų vidurkis	
	24-44 m.	45-62 m.
Savivaldybės tikslų žinojimas	2,2	2,5
Žinojimas kaip darbas prisideda prie savivaldybės tikslų	2,8	2,8
Didžiavimasis savo darbu savivaldybėje	2,7	2,7
Savivaldybės valstybės tarnautojai su pasididžiavimu rekomenduoja savivaldybę kitiems kaip gerą darbovietę	2,2	2,0

Abi apklaustosios amžiaus grupės svarbiausiomis motyvavimo priemonėmis nurodė savo darbo prisidėjimo prie savivaldybės tikslų žinojimą ir didžiavimąsi savo darbu savivaldybėje. Taigi Joniškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojus galėtų motyvuoti savivaldybės geras įvaizdis ir savo darbo indėlio į bendrus savivaldybės tikslus žinojimas.

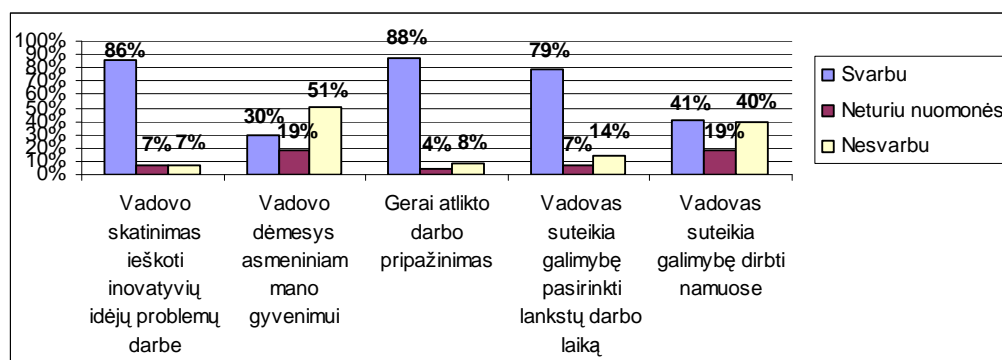
24 – 44 m. amžiaus grupės respondentai antrajame teiginių bloke ne visas su vadovavimu susijusias nematerialines motyvavimo priemones nurodė kaip svarbias (žr. 20 pav.).



20 pav. Su vadovavimu susijusių nematerialinių motyvavimo priemonių svarbumas 24 – 44 m. amžiaus grupei, proc.

Daugelio pirmosios grupės respondentų nuomone iš penkių pateiktų su vadovavimu susijusių motyvavimo priemonių svarbios yra 3: vadovo skatinimas ieškoti inovatyvių idėjų problemų darbe sprendimui, gerai atlikto darbo pripažinimas ir galimybė pasirinkti lankstų darbo laiką. Taigi visos šios 3 motyvavimo priemonės motyvuotų darbui Joniškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojus.

Lyginant 45 – 62 m. amžiaus grupės apklaustųjų nuomonę su 24 – 44 m. amžiaus grupe buvo nustatyta, kad vyresniosios amžiaus grupės respondentai nurodė tas pačias 3 svarbias su vadovavimu susijusias nematerialines motyvavimo priemones (žr. 21 pav.).



21 pav. Su vadovavimu susijusių nematerialinių motyvavimo priemonių svarbumas 45 – 62 m. amžiaus grupei, proc.

Tačiau buvo pastebėta, kad 45 – 62 m. amžiaus grupei mažiau svarbus nei pirmajai amžiaus grupei yra vadovo dėmesys asmeniniam jų gyvenimui. Nuomonės dėl galimybės dirbti namuose abejose amžiaus grupėms pasiskirstė beveik pusiau. Pirmojoje amžiaus grupėje šiek tiek daugiau buvo pasisakiusių už darbo namuose svarbumą nei antrojoje amžiaus grupėje. Tokį rezultatą gali lemti tai, kad pirmoji amžiaus grupė patenka į žmonių grupę, kurie tokio amžiaus dažniausiai susilaukia vaikų. Todėl pirmajai amžiaus grupei galimybė dirbti namuose yra svarbesnė nei antrajai grupei.

Taigi atlikus su vadovavimu susijusių nematerialinių motyvavimo priemonių analizę galima daryti išvadą, kad Joniškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojus motyvuotų gerai atlikto darbo pripažinimas, vadovo skatinimas ieškoti inovatyvių idėjų problemų sprendimui ir lankstaus darbo laiko galimybės. Tai patvirtina ir respondentų suranguotos jau aptartos su vadovavimu susijusios nematerialinės motyvavimo priemonės (žr. 15 lentelė).

15 lentelė

Su vadovavimu susijusių nematerialinių motyvavimo priemonių svarbumo vertinimas balais

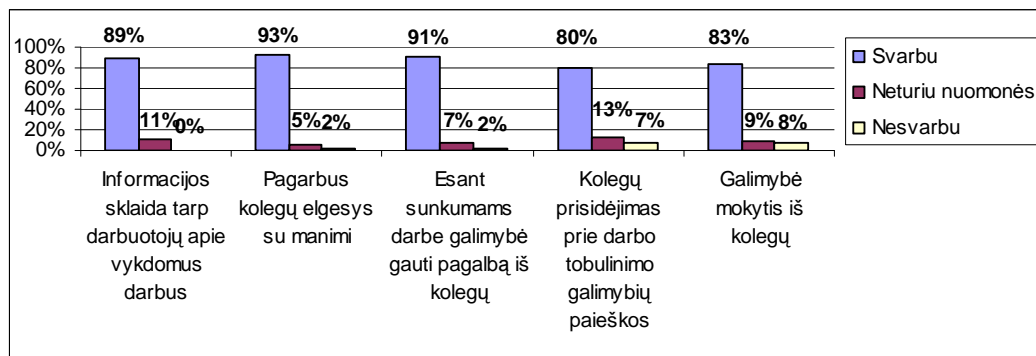
Motyvavimo priemonė	Balų vidurkis	
	24-44 m.	45-62 m.
Vadovo skatinimas ieškoti inovatyvių idėjų problemų darbe sprendimui	3,1	3,5
Vadovo dėmesys asmeniniam mano gyvenimui	2,1	2
Gerai atlikto darbo pripažinimas	4,5	4,3
Vadovas suteikia galimybę pasirinkti lankstų darbo laiką	3,3	3,2
Vadovas suteikia galimybę dirbti namuose	1,8	2

15 lentelė patvirtina išvadą, kad abejoms respondentų amžiaus grupėms svarbiausia su vadovavimu susijusi motyvavimo priemonė yra gerai atlikto darbo pripažinimas. Jaunesniesiems Joniškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojams taip pat labai svarbus yra lankstus darbo laikas, kuris suteikia galimybę suderinti asmeninį gyvenimą su darbu. Tuo tarpu vyresniesiems Joniškio

rajono savivaldybės valstybės tarnautojams taip pat viena iš svarbiausių motyvavimo priemonių yra vadovo skatinimas ieškoti inovatyvių idėjų problemų darbe sprendimui.

Trečiajame teiginių bloke respondentams buvo pateiktos su kolektyvu susijusios nematerialinės motyvavimo priemonės.

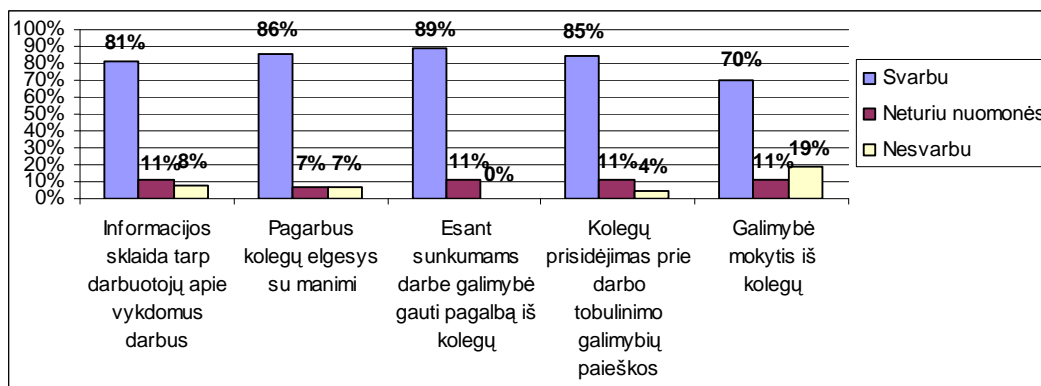
22 paveiksle matyti, kad didžiajai daliai 24 – 44 m. amžiaus grupei visos su kolektyvu susijusios nematerialinės motyvavimo priemonės yra svarbios.



22 pav. Su kolektyvu susijusių nematerialinių motyvavimo priemonių svarbumas 24 – 44 m. amžiaus grupei, proc.

Svarbiausios iš nurodytų motyvavimo priemonių jaunesniajai amžiaus grupei yra pagarbus kolegų dėmesys (93 proc.) ir galimybė gauti pagalbą iš kolegų (91 proc.). Jaunam valstybės tarnautojui dažnai trūksta darbo patirties ir žinių, todėl nurodytos priemonės yra labai svarbios. Dažnai valstybės tarnyboje pastebima, kad kolektyvo nariai nežino apie kitų kolegų darbą, todėl respondentai informacijos sklaidą apie vykdomus darbus taip pat nurodo kaip yra vieną svarbiausių motyvavimo priemonių.

Atlikus 45 – 62 m. amžiaus grupės respondentų nuomonių analizę buvo pastebėta, kad didžiajai daliai apklaustųjų taip pat visos nurodytos nematerialinės motyvavimo priemonės yra svarbios (žr. 23 pav.).



23 pav. Su kolektyvu susijusių nematerialinių motyvavimo priemonių svarbumas 45 – 62 m. amžiaus grupei, proc.

Svarbiausia iš pateiktų motyvavimo priemonių 45 – 62 m. amžiaus grupei yra esant sunkumams darbe galimybė gauti pagalbą iš kolegų (81 proc.). Nors analizuojamo amžiaus grupės valstybės tarnautojai turi pakankamai darbo patirties valstybės tarnyboje, tačiau net 70 proc. respondentų nurodė, kad jiems yra svarbi galimybė mokytis iš kolegų. Vadinas galima daryti išvadą, kad darbo aplinka (vadovų sprendimai, darbo sąlygos ir pan.) Joniškio rajono savivaldybėje nuolat keičiasi, todėl valstybės tarnautojai nuolat jaučia poreikį mokytis vieni iš kitų.

Atlikus su kolektyvu susijusių nematerialinių motyvavimo priemonių svarbumo Joniškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojams analizę buvo nustatyta, kad 24 – 44 m. amžiaus grupei su kolektyvu susijusios nematerialinės motyvavimo priemonės šiek tiek yra svarbesnės nei 45 – 62 m. amžiaus grupei. Tačiau galima daryti išvadą, kad vidutiniškai beveik 85 proc. respondentų yra svarbios su kolektyvu susijusios nematerialinės motyvavimo priemonės. Valstybės tarnautojams yra svarbu jaustis kolektyvo nariu, bendradarbiauti su bendradarbiais ir jaustis gerbiamu.

16 lentelėje pateiktas abiejų amžiaus grupių su kolektyvu susijusių nematerialinių motyvavimo priemonių vertinimo nuo svarbiausios motyvavimo priemonės iki mažiausiai svarbios vidurkis.

16 lentelė

Su kolektyvu susijusių nematerialinių motyvavimo priemonių svarbumo vertinimas balais

Motyvavimo priemonė	Balų vidurkis	
	24-44 m.	45-62 m.
Informacijos sklaida tarp darbuotojų apie vykdomus darbus	3,5	3,4
Pagarbus kolegų elgesys su manimi	3,6	4,1
Esant sunkumams darbe galimybė gauti pagalbą iš kolegų	3,7	4
Kolegų prisidėjimas prie darbo tobulinimo galimybių paieškos	2,1	2,1
Galimybė mokytis iš kolegų	2	2,1

16 lentelėje matyti, kad abi amžiaus grupės svarbiausiomis vertina tas pačias motyvavimo priemones, tačiau skiriasi teikiamas pirmumas pateiktoms nematerialinėms motyvavimo priemonėms. 24 – 44 m. amžiaus grupei svarbiausia su kolektyvu susijusi nematerialinė motyvavimo priemonė yra galimybė gauti pagalbą iš kolegų (vidurkis 3,7 balo). Tuo tarpu 45 – 62 m. respondentų amžiaus grupei svarbiausia yra pagarbus kolegų elgesys (vidurkis 4,1 balo). Pastaroji motyvavimo priemonė jaunesniųjų respondentų vertinama kaip antra pagal svarbumą (3,6 balo). Svarbiausia motyvavimo priemonė jaunesniųjų grupėje yra antra pagal svarbumą vyresniųjų amžiaus grupėje (vidurkis 4 balai).

Atlikta analizė parodė, kad Joniškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojams beveik visos Jungtinėje Karalystėje naudojamos nematerialinės motyvavimo priemonės yra svarbios. Tačiau atitinkamai pagal valstybės tarnautojo amžių skiriasi vienoms ar kitoms nematerialinėms motyvavimo priemonėms teikiamas pirmumas.

Atlikus Jungtinėje Karalystėje naudojamų motyvavimo priemonių taikymo galimybes Joniškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojams buvo nustatyta, kad visos materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės yra tinkamos taikyti. Tokios materialinės motyvavimo priemonės kaip paskolos mažesnėmis palūkanomis nei siūlo bankai, beprocentės paskolos būstui įsigyti ir pan. kol kas yra negalimos taikyti dėl ekonominės padėties. Tačiau visos nematerialinės motyvavimo priemonės yra svarbios Joniškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojams. Svarbu pabrėžti tai, jog motyvavimo priemonės tikslinga skirstyti pagal valstybės tarnautojo amžių ir jo pareigybės kategoriją. Atsižvelgiant į minėtus veiksnius galima nustatyti kurias materialines ir nematerialines motyvavimo priemones taikyti skirtingo amžiaus valstybės tarnautojams.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus teorinę medžiagą, susijusią su valstybės tarnautojų motyvavimo priemonėmis, galima teigti, kad:

- Vadovai, siekdami motyvuoti savo darbuotojus, turi ne tik suvokti darbuotojų asmeninius tikslus, poreikius, bet ir sugebėti parinkti tinkamas motyvavimo priemones, kurių įvairovę pasiūlė poreikių ir turinio motyvacijos teorijų šalininkai. Vadovai turi sugebėti pasirinkti tokias motyvavimo priemones, kurios nukreiptų asmeninius darbuotojų tikslus organizacijos tikslų įgyvendinimo linkme. Motyvacija yra veiksminga tik tuomet, kai atlygį gaunantis darbuotojas žino, kad tai lėmė jo atitinkamos pastangos. O darbuotojų poreikių/lūkesčių patenkinimo rezultatas – pasitenkinimas darbu.
- Valstybės tarnautojų veiklai neigiamos įtakos daugiausiai turi išoriniai, nuo jų pačių nepriklausantys, veiksniai. Siekiant sumažinti demotyvuojančius faktorius įstaigoje, vadovai gali šalinti tuos faktorius, kurie priklauso nuo jų pačių, t.y. tobulinti vadovavimo įgūdžius, už sudėtingesnius tarnautojų darbus atlyginti priedais prie darbo užmokesčio, mažinti įtampą darbe (pvz., grupiniai darbai, skatinantys personalą bendrauti tarpusavyje ir pan.), naudoti adekvatų atlygį už atliktus darbus (pvz., pagyrimas, didesnės atsakomybės suteikimas) ir pan.
- Motyvavimo priemonių įvairovė viešajame sektoriuje yra didelė. Piniginis skatinimas neturėtų būti pernelyg sureikšminamas, kadangi pinigai yra trumpalaikis motyvatorius ir, jei darbas neįdomus, galų gale atsiranda nepasitenkinimo jausmas. Motyvavimo priemonių naudojimas priklauso nuo vadovų kūrybingumo ir požiūrio į santykių palaikymą su darbuotojais. Turi būti naudojamos originalios priemonės, kurios suteiktų valstybės tarnautojams malonų siurprizą, pradžiugintų juos vadovo dėmesiu ir išmone.

Atlikus Lietuvos ir Jungtinės Karalystės įstatymų ir mokslinių tyrimų lyginamąją analizę bei patikrinus Jungtinėje Karalystėje naudojamų motyvavimo priemonių taikymo galimybes Joniškio rajono savivaldybėje galima teigti, kad:

- Jungtinėje Karalystėje įstatymai leidžia taikyti įvairesnes motyvavimo priemones nei Lietuvoje. Pagrindinis įstatymas Lietuvoje, kuriame numatytos valstybės tarnautojų motyvavimo priemonės yra Valstybės tarnybos įstatymas. Jungtinėje Karalystėje nėra atskiro įstatymo, reglamentuojančio valstybės tarnautojų veiklą. Jungtinės Karalystės Valstybės tarnybos valdymo kodekse numatyta, kad departamentai, agentūros ir kitos institucijos turi teisę nusistatyti sau atskiras galimybes valstybės tarnautojų valdymo srityje. Daugelis klausimų yra abstraktūs, nes sprendimų priėmimo teisė paliekama institucijoms. Tai galima vertinti kaip teigiamą dalyką, kadangi kiekviena institucija,

atsižvelgdama į savo geografinę, ekonominę, socialinę padėtį, gali pasirinkti jai tinkamas valstybės tarnautojų motyvavimo priemones ir taip išlaikyti profesionalų ir kvalifikuotą personalą. Tuo tarpu Lietuvoje valstybės tarnautojų motyvavimo priemonės yra nustatytos įstatyme ir nėra numatyta institucijų savarankiškumo teisė.

- Jungtinėje Karalystėje darbo užmokesčio didėjimas siejasi su veikla, nes nėra numatyta automatinio jo didėjimo. Bet koks atlyginimo kilimas sietinas su darbo rezultatais, o tai savo ruožtu gali veikti kaip stipri paskata kuo kokybiškiau atlikti patikėtas funkcijas ir užduotis. Be to, Jungtinėje Karalystėje darbo užmokesčio sistemos atnaujinimas kas trejus metus padeda neatsilikti nuo bendrų darbo užmokesčio tendencijų visoje šalyje ir išlaikyti konkurenciją su privačiu sektoriumi. Lietuvoje yra sudėtinga išlaikyti tokią konkurenciją, kadangi Valstybės tarnybos įstatyme nėra nustatytas reguliarus darbo užmokesčio atnaujinimas. Valstybės tarnautojų pareiginių algų dydis keičiasi kai yra keičiamas minimalios mėnesinės algos dydis.
- Mokslinių tyrimų lyginimas parodė, kad skiriasi Lietuvos ir Jungtinės Karalystės filosofija ir požiūris į valstybės tarnautojus. Jungtinėje Karalystėje, priešingai nei Lietuvoje, į valstybės tarnautojus žiūrima kaip į motyvuotus darbuotus, kadangi tiriant valstybės tarnautojų motyvaciją, tyrimuose klausimai yra pateikiami teigiamu aspektu: yra prašoma pritarti arba nepritarti teigiamiems teiginiams, t.y. siekiama išsiaiškinti kiek procentų valstybės tarnautojų dirbdami valstybės tarnyboje jaučiasi gerai ir yra motyvuoti. Tuo tarpu Lietuvos valstybės tarnautojams klausimai pateikiami neigiamu aspektu, t.y. siekiama išsiaiškinti kiek procentų valstybės tarnautojų dirbdami valstybės tarnyboje jaučiasi blogai ir yra nemotyvuoti. Tokios klausimų formuluotės labiau paskatina neigiamus Lietuvos valstybės tarnautojų atsakymus. Jungtinėje Karalystėje atliekant valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimus siekiama išsiaiškinti kokios motyvavimo priemonės juos motyvuoja. Tuo tarpu Lietuvoje atliekamais tyrimais siekiama išsiaiškinti kokios motyvavimo priemonės galėtų motyvuoti valstybės tarnautojus. Tokia situacija parodo Jungtinės Karalystės kaip valstybės brandumą. Ši valstybė kasmet patikrina jau taikomas patikimas motyvavimo priemones ir stebi kokie pokyčiai yra reikalingi. Tuo tarpu Lietuvoje vis dar bandoma ieškoti įvairių motyvavimo priemonių, kurios galėtų motyvuoti valstybės tarnautojus. Kadangi Lietuvos Valstybės tarnybos įstatyme numatytos skatinimo priemonės jau yra pasenusios, todėl nuolat ieškoma naujų motyvavimo priemonių.
- Atlikus Jungtinėje Karalystėje naudojamų motyvavimo priemonių taikymo galimybes Joniškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojams buvo nustatyta, kad dauguma materialinių ir nematerialinių motyvavimo priemonių yra tinkamos taikyti. Tokios

materialinės motyvavimo priemonės kaip paskolos mažesnėmis palūkanomis nei siūlo bankai, beprocentės paskolos būstui įsigyti ir pan. kol kas yra negalimos taikyti dėl ekonominės padėties. Tačiau visos nematerialinės motyvavimo priemonės yra svarbios Joniškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojams.

- Motyvavimo priemonės tikslinga skirstyti pagal valstybės tarnautojo amžių ir jo pareigybės kategoriją. Tyrimo metu nustatyta, kad jaunesnio amžiaus ir mažesnes pareigybės kategorijas turintys valstybės tarnautojai yra daugiausiai nemotyvuoti darbui, ir, būtent jaunesnio amžiaus valstybės tarnautojams, materialinės motyvavimo priemonės yra svarbesnės nei vyresnio amžiaus valstybės tarnautojams. Taip pat nustatyta, kad jaunesniesiems Joniškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojams labai svarbus yra lankstus darbo laikas, kuris suteikia galimybę suderinti asmeninį gyvenimą su darbu. Taip pat svarbi galimybė gauti pagalbą iš kolegų, nes jaunam valstybės tarnautojui dažnai trūksta darbo patirties ir žinių. Tuo tarpu vyresniesiems Joniškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojams viena iš svarbiausių nematerialinių motyvavimo priemonių yra vadovo skatinimas ieškoti inovatyvių idėjų problemų darbe sprendimui. Taip pat yra svarbus pagarbus kolegų elgesys. Valstybės tarnautojams yra svarbu jaustis kolektyvo nariu, bendradarbiauti su bendradarbiais ir jaustis gerbiamu. Nustatyta, kad Joniškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojus galėtų motyvuoti geras savivaldybės įvaizdis ir savo darbo indėlio į bendrus savivaldybės tikslus žinojimas.

Remiantis atlikta Lietuvos ir Jungtinės Karalystės įstatymų ir mokslinių tyrimų lyginamąją analize tikslinga **pateikti pasiūlymus**, kurie prisidėtų prie Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos problemų sprendimų:

- Siūloma *Valstybės tarnybos departamentui* inicijuoti LR Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimus, kurie numatytų institucijų savarankiškumo teisę nusistatant atskiras galimybes valstybės tarnautojų valdymo srityje. Tokiu būdu kiekviena institucija, atsižvelgdama į savo geografinę, ekonominę, socialinę padėtį, galėtų pasirinkti jai tinkamas valstybės tarnautojų motyvavimo priemones ir taip išlaikyti profesionalų ir kvalifikuotą personalą.
- Suteikus didesnę savarankiškumo teisę *viešojo sektoriaus institucijoms*, rekomenduotina, kad institucijos įtvirtintų darbo užmokesčio sistemos atnaujinimą kas 3 metus. Tokiu būdu būtų neatsiliekiama nuo bendrų darbo užmokesčio tendencijų visoje šalyje ir išlaikoma konkurencija su privačiu sektoriumi.
- Atsižvelgiant į atlikto Joniškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojų tyrimo rezultatus, *viešojo sektoriaus institucijoms* rekomenduotina motyvavimo priemonės

pasirinkti atsižvelgiant į valstybės tarnautojo amžių ir jo pareigybės kategoriją. Vyresniesiems valstybės tarnautojams siūloma sustiprinti ir pajvairinti nematerialinių motyvavimo priemonių taikymą: gerai atlikto darbo pripažinimas, skatinimas ieškoti inovatyvių idėjų problemų darbe sprendimui, geras institucijos įvaizdis ir pan. Tuo tarpu jaunesniesiems valstybės tarnautojams siūloma sustiprinti ir pajvairinti ne tik nematerialinių (pvz. lankstus darbo laikas, kuris suteikia galimybę suderinti asmeninį gyvenimą su darbu; galimybė gauti pagalbą iš kolegų, nes jaunam valstybės tarnautojui dažnai trūksta darbo patirties ir žinių), bet ir materialinių motyvavimo priemonių taikymą: beprocentė paskola būsto įsigijimui, medicinos draudimo išlaidų padengimas, transporto išlaidų padengimas vykstant į ir iš darbo ir kt. Pažymėtina, kad šiuo metu dėl ekonominės padėties ne visos materialinės motyvavimo priemonės yra galimos taikyti, tačiau gali būti numatomos perspektyvoje.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., Sakalas, A., Šilingienė, V. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas. ISBN 9955-09-322-6.
2. Albers, S. (2005). *The design of alliance governance systems*. Kölner Wissenschaftsverlag. ISBN: 3937404163, 9783937404165. [žiūrėta 2009-06-21]. Prieiga per internetą: http://books.google.lt/books?id=8cVxPLqJKLkC&dq=material+and+immaterial+Incentives&source=gbs_navlinks_s.
3. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija. ISBN 9986-13-715-2.
4. Beikeris, V. (2006). *Kaip motyvuoti žmones našiam darbui*. Laiką taupantis vadovas/ versta iš anglų kalbos. Vilnius: UAB Verslo žinios. ISBN: 9955-460-24-5.
5. Beržonskytė, L. ir Matuzienė, I. (2007). UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ motyvavimo sistema: įvertinimas ir tobulinimas. *Ekonomikos ir vadybos aktualijos 2007: septintoji studentų mokslinių darbų konferencija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 36–44. ISBN 978-9986-38-775-6.
6. Bėkšta, A. (2008). *Vadybos teorijos ir jų pritaikymas kultūros įstaigų veikloje* [žiūrėta 2009-06-15]. Prieiga per internetą: http://193.219.137.185/mokomedz/files/01_Beksta.pdf.
7. Blažienė I., Gerikienė V. (2004). Mokėjimo už valstybinio sektoriaus darbuotojų darbą reguliavimas: Europos šalių patirtis ir Lietuvos praktika. *Jurisprudencija. Darbo teisė ir socialinė sauga. Mokslo darbai 54 (48)*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, p. 39-51.
8. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija. ISBN 9986-13-434-X.
9. *Cabinet Office People Survey 2009* [žiūrėta 2010-03-10]. Prieiga per internetą: http://www.civilservice.gov.uk/Assets/Feb09-Pilot-Results_tcm6-9649.xls.
10. Cardona, F. (2006). *Priėmimo į valstybės tarnybą sistemos ES valstybėse ir kai kuriose šalyse kandidatėse* [žiūrėta 2010-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/dataoecd/52/38/36762257.pdf>.
11. Česynienė, R., Diskinė, D., Kulvinskienė, V. R. (2002). *Įmonių vadybos orientacijos: mokomoji knyga*. Vilnius: VU I-kla. ISBN 9986-19-462-8.
12. Česnulevičienė, B. (2005). *Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas. Dvynių projektas*. LT.2002.IB.FL.03. ISBN: 9955-9544-7-7.
13. Chapman, A. (2001). *XY theory diagram. Based on Douglas McGregor's X-Y Theory* [žiūrėta 2009-06-12]. Prieiga per internetą: <http://www.businessballs.com/freematerialsinword/mcgregorxytheorydiagram.doc>.

14. Chavanu, P. (2009). *Motivating the Unmotivated: Understanding the levers that leaders can pull to motivate employees*. [žiūrėta 2010-01-10]. Prieiga per internetą: <<https://ectd.du.edu/source/uploads/19823129.pdf>>.
15. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. ISBN 9986-850-532-3.
16. Civil service government (2009). *Civil service people survey 2009* [žiūrėta 2010-03-10]. Prieiga per internetą: <http://www.civilservice.gov.uk/Assets/PeopleSurvey2009_tcm6-35780.pdf>.
17. *Civil service management code*. (1995). [žiūrėta 2010-01-10]. Prieiga per internetą: <http://www.civilservice.gov.uk/Assets/Electronic-CSMC12-Nov2009_tcm6-34938.doc>.
18. Civil service pensions. (2007). *Pension choices: nuvos or partnership* [žiūrėta 2010-01-20]. Prieiga per internetą: <http://www.civilservice.gov.uk/Assets/pc_nop_tcm6-1871.pdf>.
19. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva. ISBN 9986-705-87-8.
20. Davies, C., Anand, P., Artigas, L., Holloway, J. ir kt. (2005). *Links between Governance, Incentives and Outcomes: a Review of the Literature*. [žiūrėta 2010-01-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.sdo.nihr.ac.uk/files/project/66-final-report.pdf>>
21. Demmke, C. (2005). *Are civil servants different because they are civil servants?* [žiūrėta 2010-02-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.dgap.gov.pt/media/0601010000/lux/civilservantsdifferent.pdf>>.
22. Demmke, C., Henökl, T. (2008). *What are Public Services Good at? Success of Public Services in the Field of Human. Management Study Commissioned by the Slovenian EU Presidency Report to the 50th Meeting of the Directors-General of Public Services of the Member States of the European Union* [žiūrėta 2010-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.eupan.eu/files/repository/document/Success_of_public_services_in_HRM.pdf>.
23. Diskienė, D., Marčinskas, A. (2007). *Lietuvos vadybinis potencialas. Būklė ir perspektyvos. Monografija*. Vilniaus universiteto leidykla. ISBN 978-9955-33-149-0.
24. Diskienė, D. (2008). Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė. *Viešasis administravimas*. 4(20).
25. *Douglas McGregor – theory x y* [žiūrėta 2009-06-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.businessballs.com/mcgregor.htm>>.
26. Fiore, D. J. (2003). *Introduction to educational administration– standards, theories, and practice. Eye on Education*. ISBN: 1930556632, 9781930556638. [žiūrėta 2009-06-12]. Prieiga per internetą:

<http://books.google.lt/books?id=85QEtc1FWQUC&printsec=frontcover&source=gbs_summary_r&cad=0>.

27. Foulkes, F. K. (1991). *Executive compensation – a strategic guide for the 1990s*. Harvard Business Press. ISBN 0875842100, 9780875842103. [žiūrėta 2009-06-12]. Prieiga per internetą: <http://books.google.lt/books?id=gGnDYcgcdt0C&printsec=frontcover&source=gbs_summary_r&cad=0>.
28. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*: [metodinė mokymo priemonė]. Vilnius: Vilniaus kolegija. ISBN: 9955497718.
29. Hooker, H., Neathey, F., Casebourne, J., Munro, M. (2006). *The Third Work-Life Balance Employees' Survey: Executive Summary*. [žiūrėta 2010-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.bis.gov.uk/files/file32116.pdf>>.
30. Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Nakrošis, V. (2009). Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 27. ISSN 1648-2603. [žiūrėta 2010-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa27/VPA_Nr.27_V.Nakrosis_p.7-15.pdf>.
31. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus. ISBN 9955-655-35-6.
32. Kim, S., Vandenabeele, W. (2009). *A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally*. [žiūrėta 2010-03-12]. Prieiga per internetą: <http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Kim_Vandenabeele.pdf>.
33. Lane, J. E. (2001). *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius: Margi raštai. ISBN 9986-09-228-0.
34. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba: vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams*. Kaunas: Šviesa.
35. Lietuvos dalyvavimas teikiant dvynių paramą: galimybės ir problemos. (2007). *Galutinės ataskaitos projektas*. [žiūrėta 2009-01-10]. Prieiga per internetą: <http://www.euro.lt/documents/poveikio_tyrimai/Accepted%20changes%20Dvyniai_galutine%20ataskaita_final.pdf>.
36. *LR Pensijų kaupimo įstatymas*. (2003). [žiūrėta 2010-01-20]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=215829>.
37. *LR Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas*. (2002). [žiūrėta 2010-01-10]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=165299>.
38. *LR Valstybinių socialinio draudimo pensijų įstatymo pakeitimo įstatymas*. (2005). [žiūrėta 2010-01-20]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=256803>.

39. Lukaševičius K., Martinkus, B. (2001). *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija. ISBN 9955 – 09 – 028 – 6.
40. Luobikienė, I. (2002). *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
41. Macroscope (2010). *Valstybinio sektoriaus darbuotojų tyrimas*. [žiūrėta 2010-03-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.tyrimai-internetu.lt/?id=31&nid=23>>.
42. Marcinkevičiūtė, L. (2005). *Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai*. Lietuvos žemės ūkio universitetas. [žiūrėta 2009-06-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Marcinkeviciute.pdf>>.
43. McEwen M., Wills, E. M. (2006). *Theoretical basis for nursing*. Lippincott Williams & Wilkins. ISBN 0781762839, 9780781762830. [žiūrėta 2009-06-08]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.lt/books?id=ZNjFYcOOT0C>>.
44. Meyer-Sahling, J. H. (2009). Sustainability of civil service reforms in central and Eastern Europe five years after EU accession. *Sigma paper no. 44*. [žiūrėta 2010-01-10]. Prieiga per internetą: <[http://www.oalis.oecd.org/olis/2009doc.nsf/LinkTo/NT00002C4A/\\$FILE/JT03264288.PDF](http://www.oalis.oecd.org/olis/2009doc.nsf/LinkTo/NT00002C4A/$FILE/JT03264288.PDF)>.
45. Minkutė-Henrickson, R. (2000). *Pasiekimo testai ir testavimas kaip asmenybės motyvavimo studijoms veiksnys: monografija*. Kaunas: Technologija. ISBN 9986-13-881-7.
46. Myers, J. (2008). *Public Service Motivation and performance incentives: a literature review*. [žiūrėta 2010-01-10]. Prieiga per internetą: <http://www.opi.org.uk/documents/Publicservicemotivationandperformanceincentives_MyersJune2008.pdf>.
47. Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour*. Harlow: Prentice Hall. [žiūrėta 2009-06-08]. Prieiga per internetą: <http://books.google.lt/books?id=1XEMx7q1RikC&pg=PA62&lpg=PA62&dq=Management+and+organisational+behaviour+Mullins&source=bl&ots=S4sk5LI2je&sig=Bi01vhmKzsFM_npwfOSke_TSapQ&hl=lt&ei=PwowSrKWBqXKjAeE582SCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3>.
48. Pacevičius, J. (1999). *Studijuojantiems psichologija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. ISBN 9986-38-178-9.
49. Pagojutė, I. (2006). *Konsultantų pasitenkinimo darbu didinimas organizacijoje*. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas.
50. Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvacija: Lietuvos atvejis. *Socialiniai mokslai*. Nr. 3 (61). ISSN 1392-0758. [žiūrėta 2009-01-10]. Prieiga per internetą: <[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2008-3_\(61\)](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2008-3_(61))>.

51. Palidauskaitė, J. (2007). Tyrimas: tarnybą mestų dėl didesnių pinigų. *Valstybės tarnybos aktualijos*. Nr. 10. [žiūrėta 2009-01-10]. Prieiga per internetą: http://www.livadis.lt/user_dir/File/2007/VTA10.pdf.
52. Palidauskaitė, J., Segalovičienė, I. (2008). Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 47. ISSN 1392-1142.
53. Palidauskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 19. ISSN 1648-2603. [žiūrėta 2009-06-20]. Prieiga per internetą: http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa19/Nr19_4_Palidauskaite.pdf.
54. Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 25. ISSN: 1648-2603.
55. Palidauskaitė, J. (2009). Valstybės tarnautojų socialinės garantijos Europos Sąjungos šalyse: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 29. ISSN 1648-2603.
56. Petrauskienė, R. (2005). Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 11. ISSN 1648-2603. [žiūrėta 2009-01-10]. Prieiga per internetą: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z11/1648-2603-2006-nr11-65.pdf>.
57. Pollit, C., Bouckaert, G. (2003). *Viešojo valdymo reforma*. Vilnius: „Algavrė“. ISBN 9986-856-84-1
58. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. ISBN 9986-850-46-0.
59. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija. ISBN 9986-13-818-3.
60. Smilga, E., Laurėnas, V. (2005). *Strateginio efekto problemos Lietuvoje*. Tiltai, p. 1-9, Nr. 4(33). KU: Klaipėda. ISBN: 1392-3137.
61. Staponkienė, J. (2004). Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004*: E. Galvanausko mokslinė konferencija, p. 264–271. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
62. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla. ISBN: 9986-38-624-1.
63. Sustainability of civil service reforms in Central and Eastern Europe five years after EU accession (2009). *SIGMA paper No. 44*. [žiūrėta 2010-03-10]. Prieiga per internetą: [http://www.oecd.org/olis/2009doc.nsf/LinkTo/NT00002C4A/\\$FILE/JT03264288.PDF](http://www.oecd.org/olis/2009doc.nsf/LinkTo/NT00002C4A/$FILE/JT03264288.PDF).
64. Šarmavičius, O. (2006). *Ar dabartinė motyvavimo sistema pajėgi išsaugoti esamus valstybės tarnautojus ir pritraukti profesionalus?* [žiūrėta 2009-01-15]. Prieiga per internetą: <http://savivalda.lt/content/view/123/1/>.

65. Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. ISBN 978-9986-38-890-6.
66. Šnapštienė, R. (2007). *Modernios valstybės tarnybos link*. [žiūrėta 2009-01-10]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.printer/469b33c5d9121>>.
67. Šukonaitė, A. (2008). *Pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai*. [žiūrėta 2009-06-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/blog/articles/view/pasitenkinima-darbu-itakojantys-veiksniai>>.
68. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis*. Vilnius. Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras. ISBN 9955-563-26-5.
69. Tuleikienė, L., Česnulevičienė, B., Kvietkus, A. (2003). *LR Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras. ISBN 9986-826-16-0.
70. Vaisvalavičiūtė, A. (2009). Valstybės tarnautojų socialinės garantijos: Europos sąjungos šalių patirtis. *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 27. ISSN 1648-2603.
71. Valackienė, A. (2008). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija. ISBN 9789955254706.
72. Valentini, E. (2005). Psychological factors in job satisfaction. Universita' Politecnica delle Marche (I), Dipartimento di Economia. *Working papers*. [žiūrėta 2009-06-20]. Prieiga per internetą: <<http://dea2.univpm.it/quaderni/pdf/225.pdf>>.
73. Vandenaabeele, W., Van de Walle, S. (2007). *International Differences in Public Service Motivation: Comparing Regions Across the World*. [žiūrėta 2010-02-20]. Prieiga per internetą: <http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/13610/Proofs_12-Perry-c11.pdf>.
74. Vienažindienė, M., Sakalas, A. (2008). Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Nr. 12 (1). *Mokslo darbai*. ISSN 1822-6760. Kauno Technologijos Universitetas: Akademija. [žiūrėta 2010-01-12]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/175.pdf>>.
75. Volet, S., Järvelä, S. (2001). *Motivation in learning contexts – theoretical advances and methodological implications*. Emerald Group Publishing. ISBN: 008043990X, 9780080439907. [žiūrėta 2009-06-21]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.lt/books?id=fnXR4hSDx2AC&printsec=frontcover>>.
76. Welsh Assembly Government (2009). *Staff Survey 2009. Highlights Report*. [žiūrėta 2010-03-10]. Prieiga per internetą: <<http://wales.gov.uk/docs/sdpb/publications/090827staffsurvey09en.pdf>>.
77. Wilkowska, I. (2005). *High Performance Work Systems – exploitation or emancipation of employees? A case study of British Private Bank*. [žiūrėta 2010-02-10]. Prieiga per internetą:

<<http://www.hrm.strath.ac.uk/ILPC/2005/conf-papers/Wilkowska.pdf>>.

78. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. T. 18. Nr. 4. Lietuvos mokslų akademija. [žiūrėta 2009-06-07]. Prieiga per internetą: <http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil74/fil_20074_105-117.pdf>.

PRIEDAI

Motyvacijos, motyvavimo ir demotyvacijos sąvokos

	Autorius	Samprata
Motyvacija	Cuendet, G., 1986 m.	<i>Darbo motyvacija</i> yra iš sąmoningų ir nesąmoningų žmogaus jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius.
	Butkienė, Kepalaitė, 1996 m.	<i>Motyvacija</i> – tai veiksmų bei elgesio žaidimas, skatinimas, vykstantis žmogaus psichikoje.
	Pinder, 1998 m.	<i>Darbo motyvacija</i> – eilė energetinių jėgų, kurios atsiranda esant tam tikriems žmogaus veiksams, sąlygojantiems su darbu susijusį elgesį ir lemiantiems jų veiklos formą, kryptį, intensyvumą ir trukmę.
	Minkutė-Henrickson, R., 2000 m.	<i>Motyvacija</i> – tai asmenybės veiklos bei elgesio vidinių reguliatorių vyksmas.
	Stoner, J. A. F., 2001 m.	<i>Motyvacija</i> – veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys pavienio asmens elgesį.
	Lukoševičius, K., Martinkus, B., 2002 m.	<i>Motyvacijos esmę sudaro</i> žmogaus norai ir poreikiai.
	Robbins, S. P., 2006 m.	Motyvacija – tai sąlygų ir motyvų sistemos sukūrimas (motyvas – skatinamoji priežastis, skatinimas elgtis vienaip ar kitaip), darančios įtaką žmogaus elgesiui, nukreipiančios jį organizacijai palankia kryptimi, reguliuojančios jo intensyvumą, ribas, skatinančios bendradarbiavimą, užsispyrimą ir stengimąsi siekti užsibrėžto tikslo.
	Tarptautinių žodžių žodynas, 2007 m.	<i>Motyvacija</i> – elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį veikia įvairūs motyvai ar jų visuma.
	Mullins, L. J., 2007 m.	Motyvacija yra individą veikiančios jėgos, kurios verčia siekti tam tikrų tikslų, norint patenkinti savo poreikius ir lūkesčius. Žmogaus elgesys apibrėžiamas tuo, kas jį motyvuoja. To rezultatas yra galimybių lygis.
	Myers, D. G., 2008 m.	<i>Motyvacija</i> – tai poreikis ar troškimas, kurie teikia elgesiui energijos ir nukreipia jį į tikslą.
Motyvavimas	Psichologijos žodynas, 1994 m.	<i>Motyvavimas</i> traktuojamas kaip elgsenos, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai arba motyvų visuma. Motyvais vadinami veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu: individo aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; materialūs arba individualūs individo tikslai, individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią pats individas suvokia.
	Barvydienė, V., 1998 m.	<i>Motyvavimas</i> yra grindžiamas prielaida, kad darbuotojas bus motyvuotas tada, kai iš jo reikalaujantis asmuo suteiks jam galimybę realizuoti savo poreikius, norus.
	Sakalas, A. Šilingienė, V. 2000 m.	<i>Motyvavimas</i> – tai savęs ir kitų, veiklos siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas.
	Marcinkevičiūtė, L., 2003 m.	<i>Motyvavimas</i> – darbuotojų elgsenos ir veiklos kaita darbdavių norima linkme.
Demotyvacija	Bučionienė, I., 1996 m.	Demotyvacijos būseną gali iššaukti pasibjaurėjimas darbu, kenksmingos darbo sąlygos, užduoties skurdumas, trūkstant atsakomybės, tironiškas vadovavimas. Demotyvuoto darbuotojo elgesys pasireiškia pravaikštomis, pasikartojančiais prieštaravimais ir kitokiais nepasitenkinimo pareiškimais, nesusijusiais su konkrečia problema.
	Lukoševičius, K. Martinkus, B., 2002 m.	Darbuotojų nepasitenkinimas darbu įmonėje sukelia neigiamas pasekmes: didėja kadro kaita, pravaikštų, blogėja darbo organizavimas ir kt.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis: Marcinkevičiūtė L. (2003), Butkienė, G., Kepalaitė, A. (1996), Meyer, J. P., Becker, T. E., Vandenberghe, C. (2004), Minkutė-Henrickson, R. (2000), Stoner, J. A. F. Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. (2001), Lukoševičius, K. Martinkus, B. (2002), Robbins, S. P. (2006), Vaitkevičiūtė V. (2007), Mullins, Laurie J. (2007), Myers, D. G. (2008), Psichologijos žodynas /red. Rimvydas Augis ir kt. (1993),¹ Barvydienė, V. (1998), Sakalas A., Šilingienė V. (2000), 1 Marcinkevičiūtė L. (2003), Bučionienė, I. (1996), Lukoševičius, K. Martinkus, B. (2002).

Tyrimo anketa

MIELAS VALSTYBĖS TARNAUTOJAU,

Šiuo tyrimu siekiama išanalizuoti Jungtinėje Karalystėje naudojamų motyvavimo priemonių darbuotojų veiklai gerinti taikymo galimybes Joniškio rajono savivaldybėje.

Į anketą yra įtrauktos ir tos motyvavimo priemonės, kurios šiuo metu Lietuvoje yra negalimos įgyvendinti.

Apklausa yra **ANONIMINĖ**. Nei vardo, nei pavardės nurodyti nereikia. Anketoje nėra teisingų ar neteisingų klausimų ir atsakymų. Pastarieji tiesiog atspindi nuomonių įvairovę.

Apklausoje dalyvauja per 70 Joniškio rajono savivaldybės valstybės tarnautojų.

Informacija apie Jus...

Žymėjimo pavyzdys: kvadratėlį užbraukite taip

1. Jūsų amžius (įrašykite)..... 2. Jūsų pareigybės kategorija (įrašykite).....

3. Jūsų išsimokslinimas:

- Aukštesnysis
- Aukštasis
- Magistrantūra, doktorantūra
- Kita (įrašykite).....

4. Ar Jūs esate pakankamai motyvuotas darbui?

- Taip
- Ne
- Nežinau

Materialinių motyvavimo priemonių taikymas...

5. Kiekvienam teiginiui pasirinkite vieną labiausiai tinkantį variantą. Žymėjimo pavyzdys
Balais suranguotike pagal svarbumą (1 – mažiausiai svarbus, 6 – svarbiausias)

Įvertinkite šių teiginių svarbumą	Labai svarbu	Svarbu	Neturiu nuomonės	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu	Balai
Pilnas ar dalinis kelionės į ir iš darbo transporto išlaidų padengimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Galimybė pasiimti paskolą iš savivaldybės mažesnėmis palūkanomis nei siūlo bankai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Galimybė pasiimti beprocentę paskolą iš savivaldybės būsto įsigijimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Savivaldybė padengia medicinos draudimo išlaidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Galimybės išsinuomoti valstybei priklausančią gyvenamą vietą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Galimybė pasirinkti pensijų sistemą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Nematerialinių motyvavimo priemonių taikymas...

6. Kiekvienam teiginiui pasirinkite vieną labiausiai tinkantį variantą. Žymėjimo pavyzdys
Balais suranguotike pagal svarbumą (1 – mažiausiai svarbus, 4 – svarbiausias)

APIE DARBOVIETĘ...

Įvertinkite šių teiginių svarbumą	Labai svarbu	Svarbu	Neturiu nuomonės	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu	Balai
Savo savivaldybės tikslų žinojimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Žinojimas kaip mano darbas prisideda prie savivaldybės tikslų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Man svarbu didžiuotis savo darbu savivaldybėje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Valstybės tarnautojai su pasididžiavimu turi rekomenduoti savo savivaldybę kitiems kaip gerą darbovietę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

7. Kiekvienam teiginiui pasirinkite vieną labiausiai tinkantį variantą. Žymėjimo pavyzdys
Balais suranguotike pagal svarbumą (1 – mažiausiai svarbus, 5 – svarbiausias)

APIE VADOVAVIMA...

Įvertinkite šių teiginių svarbumą	Labai svarbu	Svarbu	Neturiu nuomonės	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu	Balai
Vadovo skatinimas ieškoti inovatyvių idėjų problemų darbe sprendimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vadovo dėmesys asmeniniam mano gyvenimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gerai atlikto darbo pripažinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vadovas suteikia galimybę pasirinkti lankstų darbo laiką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vadovas suteikia galimybę dirbti namuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

8. Kiekvienam teiginiui pasirinkite vieną labiausiai tinkantį variantą. Žymėjimo pavyzdys
Balais suranguotike pagal svarbumą (1 – mažiausiai svarbus, 5 – svarbiausias)

APIE KOLEKTYVA...

Įvertinkite šių teiginių svarbumą	Labai svarbu	Svarbu	Neturiu nuomonės	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu	Balai
Informacijos sklaida tarp darbuotojų apie vykdomus darbus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pagarbus kolegų elgesys su manimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Esant sunkumams darbe galimybė gauti pagalbą iš kolegų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kolegų prisidėjimas prie darbo tobulinimo galimybių paieškos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Galimybė mokytis iš kolegų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Dėkoju už atsakymus ir linkiu sėkmės!

Viešojo sektoriaus reformų metu vykdytos veiklos personalo srityje Jungtinėje Karalystėje ir Lietuvoje

Metai	Veiklos Jungtinėje Karalystėje	Veiklos Lietuvoje
1981	1) Kabineto kanceliarijoje įkurtas Valdymo ir personalo biuras (MPO); 2) Išformuotas Valstybės tarnybos departamentas.	Lietuva Sovietų sąjungos sudėtyje
1987	Naujai sudarytas MPO, padedantis premjero kabineto kanceliarijai.	Lietuva Sovietų sąjungos sudėtyje
1989	1) Finansų ministerija: 21 lankstumo galimybė departamentams ir agentūroms personalo valdymo, užmokesčio, aprūpinimo klausimais; 2) Nauja karjeros tvarka informacinių technologijų ir pirkimų bei tiekimo personalui: daugiau profesionalumo; 3) Lanksti užmokesčio, komplektavimo, valdymo plėtos, apmokymo tvarka.	Lietuva Sovietų sąjungos sudėtyje
1990	Lygių galimybių iniciatyvos; neįgaliųjų įdarbinimo praktikos kodekso revizija.	Pradėtas kurti Lietuvos valstybės tarnybos modelis, taip pat ir atrankos į valstybės tarnautojo pareigas sistema kaip šio modelio viena sudedamųjų dalių.
1991	1) Finansų ministerija: 40 lankstumo galimybių departamentams ir agentūroms personalo valdymo, užmokesčio, aprūpinimo atvejais; 2) Departamentai ir agentūros: daugiau lankstumo (užmokestis ir pareiginės klasės).	
1992	1) Moterų valstybės tarnyboje veiksmų programa; 2) 13 agentūrų: grupinių premijų schemas, susijusios su paslaugų kokybės užduotimis; finansuojamos iš dėl našumo sutaupytų lėšų; 3) Valstybės tarnybos (valdymo funkcijų) įstatymas: palengvina centrinio valdymo kompetencijų delegavimą.	
1993	Našumo padalinio ataskaita: karjeros valdymo ir pareigų perėmimo planavimas.	
1994	1) Centrinio finansavimo schemas įvedimas: padeda departamentams padengti ankstyvo išėjimo iš darbo kaštus; 2) Visi departamentai pateikia planus: „Investuotojai į žmones“.	Įsteigta Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministerija.
1995	1) Baltoji knyga: „Visų pirma – tęstinumas ir permainos“; 2) Pradėta rengti viešojo sektoriaus verslo administravimo magistrus.	1) Priimtas Valdininkų įstatymas, kuris nustatė priėmimo į valstybės tarnybą ir atleidimo tvarką, valdininkų teises ir pareigas, atsakomybę, darbo laiką ir socialines garantijas; 2) Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministerijoje įsteigtas struktūrinis padalinys, kuriam pavestos funkcijos valstybės tarnybos srityje – Valstybės tarnybos skyrius.
1996	1) Įsigalioja valstybės tarnybos kodeksas; 2) Įkurta nauja Vyriausioji valstybės tarnyba; 3) Užbaigtos Vyresniojo valdymo peržiūros; 4) Baltoji knyga: „Valstybės tarnautojų ugdymas ir mokymas“.	—
1998		Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministerijos Valstybės tarnybos skyrius reorganizuotas į šios ministerijos Valstybės tarnybos departamentą.
1999	Baltoji knyga: „Moderni valdžia“. Institucijoms pateiktos 3 kokybės vadybos schemas, kurios orientuotos ir į personalo įgūdžius ir motyvaciją.	Priimtas Valstybės tarnybos įstatymas, kuris numatė <i>pereinamąjį laikotarpį</i> ir nuostatas, kurios turėjo įsigaliooti po 2 ar 3 metų. Nuostatuose buvo numatyti

		uždari ir vieši konkursai į valstybės tarnybą.
2000	—	1) Valdininkų registras reorganizuojamas į Valstybės tarnautojų registrą. Priimti valstybės tarnautojų registro nuostatai; 2) Parengta priėmimo į valstybės tarnybą tvarka; 3) Parengta pareigybių aprašymo ir vertinimo metodika; 4) Panaikinta Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministerija, Valstybės tarnybos departamentas įsteigtas Vidaus reikalų ministerijoje.
2001	—	1) Našumo ir inovacijų grupė (PIU) pateikė diskusinį dokumentą „Geresnis politikos pateikimas ir dizainas“, daugiau apimantį „centro“ vaidmenį; 2) PIU pateikė tyrimą „Lyderystės stiprinimas viešajame sektoriuje“, kuriame kalbama apie tai, kaip pritraukti lyderius į valstybės tarnybą ir juos išlaikyti.
2002	—	Pakeistas Valstybės tarnybos įstatymas: įsteigtas Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos; susiaurinta taikymo apimtis; nustatyti etikos principai, vertinimo sistema, nauja darbo užmokesčio sistema. Šis įstatymas nuo jo įsigaliojimo buvo keičiamas daugiau kaip 30 kartų.
2003	—	Phare projektas „Valstybės tarnybos valdymo tobulinimas.
2004	Programa „Profesionalūs įgūdžiai valstybės tarnybai“, kurioje numatyta visų valstybės tarnybos darbuotojų įgūdžių ir patirties tobulinimas.	Patvirtinta Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija, kurioje daug dėmesio skiriama geresniam valdymui; žmogiškųjų išteklių valdymui; naujovėms teikiant viešąsias paslaugas; elektroninei valdžiai (toliau vadinama – e. valdžia).
2005		Įsteigtas Naujosios viešosios vadybos fondas, kuriuo siekiama modernizuoti viešąjį sektorių bei perteikti geriausius vadybos principus į viešąjį sektorių.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Pollit, C., Bouckaert, G. (2003), Vienažindienė, M., Sakalas, A. (2008), Jan-Hinrik Meyer-Sahling, Nakrošis, V. (2009).