

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

**Irina KUMŠLYTIENĖ**

**DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMA VIEŠAJAME  
SEKTORIUJE: TELŠIŲ APSKRITIES VALSTYBINĖS  
MOKESČIŲ INSPEKCIJOS ATVEJIS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2010

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

**Irina KUMŠLYTIENĖ**

**DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMA VIEŠAJAME  
SEKTORIUJE: TELŠIŲ APSKRITIES VALSTYBINĖS  
MOKESČIŲ INSPEKCIJOS ATVEJIS**

**Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)  
Šaka- viešasis administravimas**

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

**Magistro darbo autorius: Irina Kumšlytienė**

**Vadovas: doc.dr. Aistė Lazauskienė**

**Recenzentas** \_\_\_\_\_  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## **SANTRAUKA**

Irina Kumšlytienė

### **Darbuotojų motyvavimo sistema viešajame sektoriuje: Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos atvejis**

Magistro darbas

Magistro darbe yra išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai motyvacijos bei motyvavimo sistemų aspektai. Remiantis teorine medžiaga, sudaryta anketa motyvavimo sistemos tyrimui. Tyrimas atliktas Telšių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. Magistro darbe atlikta, tyrime dalyvavusios įstaigos darbuotojų skaičiaus, sudėties ir struktūros analizė bei nustatyti pagrindiniai darbo motyvaciją įtakojantys veiksniai. Tyrimo duomenys patvirtino hipotezę, kad viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų motyvavimo sistema nevisiškai atitinka ir nepatenkina darbuotojų lūkesčių. Valstybės tarnautojai prioritetiniais motyvacijos veiksniais įvardijo socialines garantijas, darbo sąlygas bei darbo užmokestį. Daugelis įstaigos darbuotojų nurodė, kad darbą pakeistų dėl didesnio darbo užmokesčio ar geresnių pareigų. Darbuotojai teigė, kad dirbtų geriau, jei darbo užmokestis priklausytų nuo darbo rezultatų ir jo kokybės, taip pat jie norėtų matyti realias karjeros perspektyvas. Magistro darbe pateikti pasiūlymai viešojo sektoriaus motyvavimo sistemai gerinti.

## **SUMMARY**

Irina Kumšlytienė

### **Employees motivation in the public sector: Telsiai the State Tax Inspectorate case**

Master degree thesis

The master degree thesis analyses and systemizes theoretical aspects of motivation and motivational systems of different Lithuanian and foreign authors. On the basis of theoretical material, a questionnaire was made for the survey of motivational system. The survey was carried out in the Telsiai County State Tax Inspectorate. In the master degree thesis there was an analysis carried out on the number, composition and structure of employees of the institution, which participated in the survey, also principal factors influencing work motivation were determined. The survey data confirmed the theory that the system of employees' motivation in the public sector only partially matches and does not satisfy the expectations of employees. As the underlying factors of motivation, civil servants indicated social guarantees, working conditions and payment. The majority of employees of the institution noted that they would change their job in order to receive a higher salary or a better job position. The employees stated that they would work better if payment depended upon the results and quality of this work, they would also like to envisage realistic career perspectives. The master degree thesis proposes suggestions for the improvement of the system of motivation in the public sector.

## TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	6
ĮVADAS .....	13
1. MOTYVACIJOS TEORINIS PAGRINDIMAS .....	16
1. 1. Motyvacijos samprata.....	16
1. 2. Pagrindinės motyvacijos teorijos.....	19
1. 3. Darbuotojų motyvavimo elementai .....	23
2. VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMA .....	28
2. 1. Viešojo sektoriaus apibūdinimas .....	28
2. 1. 1 Valstybės tarnyba, jos samprata ir modeliai .....	31
2. 1. 2. Valstybės tarnyba Lietuvoje .....	33
2. 2. Žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje .....	36
2. 3. Darbuotojų motyvavimas viešajame sektoriuje.....	38
2. 4. Užsienio šalių ir Lietuvos patirtis viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavime.....	42
2. 5. Viešojo valdymo reformos Lietuvoje ir užsienio šalyse krizės laikotarpiu.....	45
3. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TYRIMAS TELŠIŲ APSKRITIES VALSTYBINĖJE MOKESČIŲ INSPEKCIJOJE.....	48
3. 1. Tyrimo organizavimas .....	48
3. 2. Telšių apskrities mokesčių inspekcija: įstaigos statusas bei funkcijos.....	49
3. 3. Telšių apskrities mokesčių inspekcijos darbuotojų skaičiaus, sudėties ir struktūros analizė	51
3. 4. Anketinės darbuotojų apklausos tyrimo analizė.....	57
3. 5. Interviu su Telšių AVMI viršininku aptarimas .....	75
3. 6. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo kryptys.....	77
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	80
LITERATŪRA .....	83
PRIEDAI.....	87

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. Veiklos motyvų rūšys.....	17
2. Motyvacijos teorijų grupės.....	19
3. Motyvacijos teorijos.....	20
4. Darbuotojų motyvavimo priemonės.....	26
5. Darbuotojų motyvavimo sistemos.....	27
6. Pagrindiniai karjeros sistemos ir postų sistemos ypatumai.....	33
7. Karjeros ir postų modelių būdingi bruožai Lietuvos valstybės tarnybai.....	35
8. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistemos užsienio šalyse.....	43
9. Viešojo valdymo reformos krizės laikotarpiu įvairiuose užsienio šalyse.....	46
10. Duomenys apie Telšių AVMI mokymus bei kvalifikacijos tobulinimus.....	64

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. Motyvavimo priemonės.....	23
2. Galimi darbuotojų skatinimo viešame sektoriuje būdai.....	41
3. Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos vizija ir misija.....	51
4. Telšių AVMI darbuotojų skaičiaus dinamika.....	52
5. Telšių AVMI darbuotojų pagal statusą dinamika.....	53
6. Telšių AVMI darbuotojų pagal lytį dinamika.....	53
7. Telšių AVMI darbuotojų pagal pareigas dinamika.....	54
8. Telšių AVMI darbuotojų pagal išsilavinimą dinamika.....	55
9. Telšių AVMI darbuotojų pagal vidutinį amžių dinamika.....	56
10. Telšių AVMI darbuotojų nuomonė apie „darbo“ sąvoką.....	58
11. Telšių AVMI darbuotojų įvardinti pagrindiniai veiksniai lemiantys darbo valstybės tarnyboje pasirinkimą.....	58
12. Telšių AVMI darbuotojų nuomonė apie pasitenkinimą darbu valstybės tarnyboje.....	59
13. Telšių AVMI darbuotojus dabartiniame darbe tenkinantys svarbiausi veiksniai.....	60
14. Telšių AVMI darbuotojų nuomonė apie tai kas atsakingi už personalo teisinių, ekonominių bei socialinių problemų sprendimą.....	61
15. Telšių AVMI darbuotojų nuomonė apie tai koks skiriamas dėmesys personalo teisinių, ekonominių bei socialinių problemų sprendimui.....	61
16. Telšių AVMI darbuotojų nuomonė apie tai ar jiems suteikta galimybė dalyvauti priimant sprendimus dėl įstaigos veiklos.....	62
17. Telšių AVMI darbuotojų nuomonė dėl įstaigos veiklos planavimo.....	63
18. Telšių AVMI darbuotojų nuomonė apie tai ar jų išsilavinimas atitinka jų darbo vietai keliamus reikalavimus.....	64
19. Telšių AVMI darbuotojų nuomonė apie tai ar pakankamai organizuojama kvalifikacijos kėlimo kursų.....	65
20. Telšių AVMI darbuotojų nuomonė dėl kvalifikacijos kėlimo.....	65
21. Telšių AVMI darbuotojų nuomonė apie motyvavimo būtinumą.....	67
22. Telšių AVMI darbuotojų nuomonė apie moralinį atlygį už darbą.....	67
23. Telšių AVMI darbuotojų įvardinti pagrindiniai veiksniai skatinantys darbą.....	68
24. Telšių AVMI darbuotojų įvardinti pagrindiniai darbą demotyvuojantys veiksniai.....	69
25. Telšių AVMI darbuotojų nuomonė apie įstaigoje atlygį už darbą.....	70
26. Telšių AVMI darbuotojų nuomonė apie įstaigoje taikomus skatinamuosius veiksnius.....	71
27. Telšių AVMI darbuotojų skatinimo taikymas per pastarųjų penkių metų laikotarpį.....	72

28. Telšių AVMI darbuotojų skatinimo taikymas per pastarųjų penkių metų laikotarpį.....	72
29. Telšių AVMI darbuotojų įvardinti veiksniai, kurie skatintu juos dirbti geriau.....	73
30. Telšių AVMI darbuotojų įvardintos priežastys, dėl kurių pasirinktų kitą darbą.....	74

## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šaltiniais: Pass, C., Lowes, B., Davies, L. Ekonomikos terminų žodynas. UAB „Baltijos bisnis“, 1997 m.; Vainienė, R. Ekonomikos terminų žodynas. Vilnius, 2005 m.; Martinkus, B. ir kt. Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas. Kaunas: Technologija, 2000.

### A

**Adaptavimasis** – prisitaikymas prie naujos darbo vietos ir jos sąlygų.

**Administracija** – įmonės valdymo organas, į kurį įeina aukščiausio lygio vadovai, skyrių viršininkai ir pavaduotojai.

**Apklausa** – metodas esamai būklei, ateities prognozei įvertinti. Taikomas įvairiose veiklos srityse: personalo, rinkos, produkcijos tyrimo ir pan.

**Autoritarinis stilius** – vadovo vienvaldiškas sprendimas ir reikalavimas iš pavaldinio besąlygiško paklusnumo, iniciatyva tokiu atveju nepageidautina.

### B

**Bendradarbiai** – bendro darbo žmonių kolektyvo formavimas, kuriame prievarta, įsakymas ir paklusnumas yra pakeičiami pasitikėjimu, bendradarbiavimu ir iniciatyva.

### D

**Darbas** – 1. Sąmoninga žmonių veikla, kuri yra ne tik asmeninių poreikių (fizinų, saugumo, socialinių ir kt.), bet ir ekonominių tikslų (pajamų gavimo) pasekmė; 2. Ekonomikos prasme – gamybos veiksnys, kuris greta kitų veiksmų yra reikalingas produkcijai gaminti ir aptarnauti. Socialinės ekonomikos prasme yra vienas iš trijų – darbo, kapitalo ir žemės turtų – veiksmų.

**Darbdavys** – įmonės savininkas arba jos vadovas, paskirtas, išrinktas ar kitokia tvarka įgijęs įgaliojimus pagal atitinkamus įmonių įstatymus, įmonės vardu galintis sudaryti, pakeisti ir nutraukti darbo sutartis, reikalaujantis, kad būtų vykdomos prievolės pagal numatytus įstatymus, kolektyvinę sutartį ir t.t.

**Darbingumas** – elementarus gamybos veiksnys. Darbingumas gali būti išreiškiamas kiekio arba laiko vienetais.

**Darbo ištekliai** – fizinų ir protinių žmonių sugebėjimų visuma, kurią galima panaudoti ekonominėje veikloje.



**Darbo jėga** – darbo jėga gali būti traktuojama įvairiais aspektais. Kaip gamybos veiksnys ji yra vienas iš trijų (gamybos priemonės, gamybos objektai, darbo jėga) gamybos veiksnių. Objekto požiūriu – tai valdomas objektas, turintis savo tikslus.

**Darbo objektas** – žmogaus pažinimo ar veiklos dalykas, tikslas į kurį nukreiptas žmogaus darbas.

**Darbo paskirstymas** – bendrų įmonės uždavinių išskaidymas į dalinius uždavinius pagal rūšis ir apimtį

**Darbo priemonės** – daiktai, kuriais žmogus paveikia darbo objektą ir pakeičia jo formą.

**Darbo sąlygos** – aplinka, kurioje vyksta darbas. Apskritai prie darbo sąlygų galima priskirti visus veiksnius, turinčius įtakos darbinei žmogaus veiklai.

**Darbo vieta** – erdvės dalis, kurioje išdėstytos būtinos darbo priemonės ir kurioje gali dirbti darbuotojas ar darbuotojų grupė.

**Darbuotojų įvertinimas** – reikalavimų ir darbuotojų savybių profilių santykis. Technokratinio-teiloristiniu požiūriu darbuotojo savybių profilis turi atitikti darbo vietos reikalavimų profilį. Humanistiniu požiūriu – tai abipusis suderinimas ir darbuotojų, kuriems teikiama pirmenybė, sugebėjimas tobulėti, keičiantis aplinkai.

**Delegavimas** – atsakomybės perdavimas iš viršaus į apačia. Paskyrus uždavinius, bendradarbiai atsako už veiklą, vadovas už valdymą.

## G

**Gyrimas** – kiekvienam geresnį darbą atlikusiam darbuotojui reikia ne pripažinimo, o pagyrimo. Pagyrimas yra daug aukštesnės pakopos nei pripažinimas. Giriamas ne žmogus, o laimėjimai.

## H

**Hipotezė** – prognozavimo būdas, suformuluotas iš teorinės analizės ir pakankamai tiksliai apibūdinamas, kad jį būtų galima patikrinti patirties duomenimis.

## I

**Įmonė** – pelno siekiantis ūkio subjektas.

**Įmonės vadovai** – įmonės administracijos vadovas, valdybos ir stebėtojų tarybos nariai, kiti asmenys, kurie turi teisę planuoti, kontroliuoti įmonės veiklą, jai vadovauja, ir (arba) atsako už galutinius sprendimus.

**Įvaizdis** – individo ar individų grupės nuomonių apie įmonės situaciją, ženklą, produkciją ir pan. visuma.

## K

**Karjera** – darbuotojo pareigybių ar darbo vietos raida įmonėje. Karjeroje reiškiasi organizacijos poreikiai ir asmeniniai darbuotojų interesai.

**Kolektyvinės derybos** – derybos tarp profsąjungos ir firmos vadovybės (direkcijos) dėl darbo užmokesčio dydžio, papildomų lengvatų, samdos politikos, darbo saugumo ir darbo sąlygų nustatymo.

**Kompetencija** – darbuotojo sugebėjimai, kvalifikacija, kodifikacija; darbuotojo teisės, atsakomybės ekvivalentas (pvz., banko darbuotojo kompetencija duoti kreditą tam tikrai sumai ar sugebėjimas vadovauti bendradarbiams); atsakomybė.

**Kritika** – sprendimo įvertinimas, kuris nebūtinai turi būti siejamas su blogais darbo rezultatais.

**Kvalifikacijos kėlimas** – bazinio pasirengimo žinių papildymas iš vienos siauros ar platesnės srities. Kvalifikacijos kėlimas orientuotas į aktualias atitinkamo laikotarpio veiklos sritis, mažina žinių deficitą.

## L

**Lėšos** – piniginiai ištekliai, aktyvai, apyvartinės lėšos.

**Lojalus** – neperžengiantis teisėtumo ribų, kartais tik išoriškai, formaliai ištikimas valdžiai; neutralus ko nors atžvilgiu.

**Lokautas** – darbdavių veiksmai, kuriais siekiama priversti darbuotojus atsisakyti keliamų reikalavimų arba juos pakeisti, kartais naudojami derybose tariantis dėl samdos sąlygų.

## M

**Mokymo efektyvumas** – išmokimo lygis priklauso nuo medžiagos pateikimo ir mokymosi formos.

## N

**Našumas** – žmonių darbo efektyvumo rodiklis.

**Nedarbas** – nepanaudojami darbo ištekliai. Nedarbo lygis išreiškiamas kaip nedirbančių asmenų ir visų darbo išteklių santykis.

**Nurodymas** – žodinis ar raštiškas vadovo ir pavaldinio bendravimas.

## O

**Operacijų trukmė** – laikas pagrindinių ir pagalbinių operacijų veiksams atlikti.

**Organizacija** – žmonių ar visuomeninių grupių susivienijimas.

**Organizacinė struktūra** – organizacijos vienetų visuma. Ją sudaro hierarchinė organizacijos vienetų visuma ir jų ryšiai.

## P

**Padalinys** – organizacijos vienetas, susidedantis iš kelių darbo vietų, kuris oficialiai apibūdintas kaip instancija ir kuriam suteikta nurodymo ir vykdymo kompetencija.

**Pajamos** – 1. Tam tikrą laiką gaunamos lėšos už gamybos veiksnių nuosavybę. 2. Pinigai, kuriuos gauna įmonė, parduodama prekes ar paslaugas arba pinigai, valstybės gaunami iš mokesčių. 3. Įplaukos, uždarbis. Bendrosios pajamos – pajamos, gautos sudauginus parduotų produktų skaičių ir jų kainą.

**Patariamasis stilius** – darbo būdas, kai vadovas sprendžia vienvaldiškai, tačiau stengiasi paaiškinti savo priimtus sprendimus.

**Patriarchalinis stilius** – darbo būdas, kai vadovas elgiasi analogiškai kaip patriarchalinės šeimos tėvas ar motina. Jis turi didelį autoritetą, griežtai baudžia, tačiau ir rūpinasi savo pavaldiniais.

**Papeikimas** – nepalankus įvertinimas, aki darbas sąmoningai prastai atliekamas arba nenorima jo gerai atlikti.

**Pavaldiniai** – darbuotojai, kurių veiksmų laisvė tam tikrose srityse yra ribojama jų tiesioginių vadovų. Pavaldiniai gali būti bet kokios kategorijos darbuotojai.

**Perkvalifikavimas** – naujam darbo profiliui reikiamų žinių suteikimas.

**Poreikiai** – loginis kiekvieno ekonominio proceso, žmogaus veiklos pagrindas, rodantis ko reikia darbuotojui, organizacijai.

**Pripažinimas** – darbuotojo laimėjimų pripažinimas. Juos pripažįsta vadovas ir jiems pritaria.

**Prognozavimas** – kiekybinės ir kokybinės analizės procesas, kuriuo remiantis siekiama numatyti galimas prognozuojamo objekto (proceso) būsenas ateityje arba tokių būsenų pasiekimo ateityje alternatyvius kelius (būdus), prognozavimą bendrąją prasme – galimų prognozavimo objekto (būsenų) ateityje numatymą, o prognozavimo rezultata – trumpalaikes, vidutinės trukmės ir ilgalaikes prognozes.

**Psichologinis darbo klimatas** – aplinka, kurią sukuria vadovų valdymo stilius ir santykiai su darbuotojais.

## S

**Samdomieji darbuotojai** – darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį visų nuosavybės formų įmonėse, įstaigose ir organizacijose, įskaitant ūkininkų ūkių darbuotojus bei asmenis atliekančius karinę tarnybą ar esančius įkalinimo įstaigoje.

**Savarankiškas mokymasis** – veiksmingas mokymosi būdas, leidžiantis sutaupyti lėšų, efektyviai panaudoti ribotą laiką.

**Specialistas** – asmuo turintis specialybę ar profesiją. Skiriamos kelios specialisto sampratos: plačiąją prasme – aukštos kvalifikacijos darbuotojas, siaurąją prasme – personalo kategorija:

ekonomistai, inžinieriai ir kiti specialistai, kurie atlieka jiems patikėtos valdymo srities apibrėžtos kompetencijos darbus.

**Sprendimas** – planavimo fazė, kai įvertinus alternatyvas, pasirenkamas optimalus variantas.

## T

**Tarnybinis pasitarimas** – posėdis ar susirinkimas kam nors apsvarstyti. Jo tikslas: duoti darbuotojams nurodymus; supažindinti darbuotojus su sprendimais; informuoti bendradarbius apie problemas, kurias jiems reikia žinoti.

## V

**Vadovas** – personalo kategorija, kuriai priskiriami darbuotojai, kompetentingi priimti sprendimus įvairiose jam patikėto kolektyvo veiklos srityse, atsakingi už valdomo padalinio veiklos rezultatus, veikiantys jam patikėtą kolektyvą per savo pavaldinius.

**Valdymas** – priemonė ar visuma priemonių valdymo tikslams pasiekti; tai valdymo sprendimų parengimas, priėmimas ir bendravimas darbe.

**Valdymo metodai** – valdymo subjekto (valdymo sistemos) poveikio būdas valdomam objektui (valdomai sistemai). Skiriami administraciniai-juridiniai, ekonominiai ir socialiniai-psichologiniai valdymo metodai.

**Valdymo personalas** – personalas, atliekantis valdymo funkcijas; jis vykdo valdymo uždavinius ir turi atitinkamų valdymo savybių. Yra kelios valdymo personalo sampratos. Siaurąja prasme valdymo personalui priskiriami stebėtojų tarybos nariai, direktoriai, skyrių viršininkai. Plačiąja prasme – vadovai, specialistai ir kiti tarnautojai.

## IVADAS

**Tyrimo problema.** Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, vyksta pokyčiai visose valstybės valdymo srityse. Narystė Europos Sąjungoje iškelia būtinybę formuoti administravimo kultūrą, pagrįstą nauja organizacine elgsena, keičiančią požiūrį į žmogiškuosius išteklius ir jų valdymą. LR Seimo priimti įstatymai nustato pagrindinius valdymo teisinius pagrindus valstybės įstaigose ir viešajame sektoriuje. Lietuvoje ryškėja tendencija turėti operatyviau į pokyčius reaguojančius ir profesionalius administracijos vadovus, kurie būtų orientuoti į administracinių gebėjimų tobulinimą, tinkamą teisės aktų įgyvendinimą ir kokybišką žmogiškųjų išteklių procesų valdymą. Apie įstaigos valdymo kokybę visuomenė dažniausiai sprendžia iš to, kaip veiksmingai jie šiose institucijose aptarnaujami ir kaip racionaliai tvarkomi jų reikalai. Keliami nauji reikalavimai įstaigoms, aptarnaujančioms gyventojus, šių įstaigų vadovai turi profesionaliai reaguoti į vis sparčiau didėjančius aptarnaujamų asmenų poreikius. Pereinant į naują žinių visuomenės etapą, esminis veiksnys yra darbuotojų išsilavinimo lygis ir įgūdžiai, vadovų sugebėjimas planuoti, aprūpinti organizaciją reikiamais žmonėmis, juos apmokant, padedant jiems socializuotis, suteikiant geras darbo sąlygas, palankią atmosferą, kvalifikaciją, atitinkantį atlygį. „Šaliai, siekiančiai sukurti naują valstybę ir naują demokratiją, reikia stabilų ir profesionalių žmogiškųjų išteklių“, - dar 1997 metais kalbėjo Francisco Cardona, Europos Sąjungos PHARE Viešojo administravimo reformos Lietuvoje programos vadovas. Šiandien Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos veiklos paskirtis ir yra stiprinti valstybės tarnybos žmogiškuosius išteklius - dalyvauti didinant valstybės tarnautojų profesionalumą ir veiksmingumą, kurti valstybės tarnybos sistemą, kuri padėtų atskleisti ir įvertinti kiekvieną profesionalumo siekiantį valstybės tarnautoją.<sup>1</sup>

Pasak Thom N. ir Ritz A., „Personalas yra ne tik svarbiausias viešųjų institucijų išteklius, bet ir kritinis jų faktorius (t.y. jautriausia sritis-vert.), todėl jam vadovaujant būtina pasitelkti šiuolaikinius pavyzdinius metodus bei remtis naujausiais personalo vadybos mokslinių tyrimų rezultatais“.<sup>2</sup>

**Tyrimo aktualumas.** Pastaruoju metu praktikų ir mokslininkų dėmesys darbuotojų motyvacijai pastebimai išaugo. Vienas iš vykdomos daugelyje šalių valstybės tarnybos reformos tikslų – modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą, suformuoti profesionalią valstybės tarnybą, sugebančią efektyviai spręsti kylančias problemas ir dirbti visuomenės gerovei.<sup>3</sup> Pagrindinis žmonių valdymo uždavinys organizacijoje yra kuo efektyvesnis darbuotojų gebėjimų panaudojimas įmonės

---

<sup>1</sup> Valstybės tarnybos departamentas. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?1278181434> [žiūrėta: 2009-11-15]

<sup>2</sup> Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas. 2004.

<sup>3</sup> Palidauskaitė, J. Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas// Viešoji politika ir administravimas Nr. 25, 2008 m.

tikslų įgyvendinimui. Pastaruoju metu darbuotojas tampa ypač svarbus, kuriant organizacijos strategiją bei įvaizdį. Ši pozicija aktuali tiek viešajam, tiek privačiajam sektoriui, nes šiuolaikinis darbdavys turi užsitikrinti darbuotojo lojalumą. Kiekviena organizacija, taip pat ir viešasis sektorius siekia pritraukti dirbti atitinkamos kvalifikacijos, motyvuotus bei našiai dirbančius darbuotojus, kurie tampa jų sėkmės garantu. Tokiems darbuotojams pradėjus dirbti ilgainiui iškyla problema, kaip juos išlaikyti, o išlaikius, ką daryti, kad jie dirbtų siekdami geriausių rezultatų. Šie klausimai yra siejami su darbuotojų motyvacija bei motyvavimu, kurie yra specifiška viešojo sektoriaus personalo valdymo sritis. Dar visai neseniai, 2006-2007 metais, viešasis sektorius, kuriame dirba valstybės tarnautojai bei darbuotojai dirbantys pagal darbo sutartis, susidūrė su darbuotojų migracijos problemomis, kai dalis darbuotojų pereidavo dirbti į privatųjį sektorių, o kita dalis pasitraukdavo į užsienį. Tuo metu viešasis sektorius buvo susidūręs su proto nutekėjimo profesionalių darbuotojų praradimo problema, kuri įtakojo viešojo sektoriaus darbo kokybę. Pasak Masiulio K., darbuotojai migravo dėl prastos motyvavimo sistemoms viešajame sektoriuje, kur yra stokojama dėmesio darbuotojų kompetencijos palaikymui, lėšų šiuolaikinės personalo vadybos principus atitinkančioms darbo sąlygoms.<sup>4</sup> Dabartinėmis sąlygomis, Lietuvoje esant ekonominei krizei, ypač mažinamas ne tik viešojo bet ir privataus sektoriaus darbuotojų užmokestis, bei atleidinėjami darbuotojai, todėl išsilavinusių darbuotojų stygiaus tema neatrodo aktuali, tačiau yra priešingai. Lietuvoje augant nedarbiui, didėja ir emigracijos banga. Pasak Migracijos departamento direktoriaus pavaduotojo D.Paukštės,<sup>5</sup> 2009 metai emigracijos prasme Lietuvai baisiausi, kadangi tokių metų nebuvo nuo 2000 metų. Statistikos departamento atstovai remdamiesi jų turimais duomenimis, beje, kurie anaipol neatspindi realios situacijos, taip pat tvirtina, kad šiais metais emigracija gerokai išaugo. Pasak Statistikos departamento generalinio direktoriaus pavaduotojos Dalios Ambrozaitienės, per 2009 metų 10 mėnesių emigravo 18,2 tūkst. žmonių, t.y. 4,2 tūkstančiais daugiau nei pernai. Jos teigimu, Lietuva Europoje be diskusijų išsiskiria kaip emigrantų šalis. Šioje srityje ji lyderė.<sup>6</sup> Dauguma, iš Lietuvos emigruojančių žmonių yra jauni, darbingo amžiaus išsilavinę piliečiai, todėl atsigaunant ekonomikai Lietuvoje, darbuotojų stygius bus ne tik viešojo, bet ir privataus sektoriaus problema. Todėl, reikėtų susimąstyti, kaip išlaikyti šį pagrindinį įmonės turto šaltinį. Vienas iš svarbiausių kelių – darbo motyvacijos lygio organizacijoje didinimas, panaudojant priimtinius skatinimo būdus, todėl teorinių žinių panaudojimas ir aukšto darbo motyvacijos lygio įmonėje sukūrimas leidžia pasiekti efektyvių darbo rezultatų ir taip užsitikrinti darbuotojų lojalumą.

---

<sup>4</sup> Masiulis K. Valstybės tarnybos iššūkiai: vietoj išvadų. Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Vilnius: UAB „Akritis“, 2007

<sup>5</sup> Grižibauskienė, E. Emigracija: šiais metais bus sumušti visi rekordai. Prieiga per internetą:

[http://www.anglija.lt/straipsniai/naujienos/lietuvoje/emigracija\\_siais\\_metais\\_bus\\_sumusti\\_visi\\_rekordai.html](http://www.anglija.lt/straipsniai/naujienos/lietuvoje/emigracija_siais_metais_bus_sumusti_visi_rekordai.html) [žiūrėta: 2010-01-27]

<sup>6</sup> Ten pat

**Tyrimo objektas** – darbuotojų motyvavimo sistema viešajame sektoriuje.

**Tyrimo tikslas** – ištirti darbuotojų motyvavimo sistemą viešajame sektoriuje, remiantis Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos pavyzdžiu.

Tiksliui pasiekti keliami šie **uždaviniai**:

1. Apibūdinti darbuotojų motyvavimo sistemos teorinius aspektus;
2. Atlikti darbuotojų motyvavimo sistemos tyrimą Telšių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje, naudojant anketinę apklausą;
3. Atlikti darbuotojų motyvavimo sistemos tyrimą Telšių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje, naudojant interviu metodą;
4. Nustatyti galimas darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo kryptis, pateikti pasiūlymus apie viešojo sektoriaus motyvavimo sistemos gerinimą Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos pavyzdžiu.

**Mokslinė hipotezė** - viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų motyvavimo sistema, ne visai atitinka ir nevisiškai tenkina darbuotojų lūkesčius.

**Tyrimo metodai**: mokslinės literatūros sisteminė, lyginamoji bei loginė analizė, teisės aktų apžvalga, anketinė apklausa, sisteminimas, lyginimas, apibendrinimas, detalizavimas, vidurkių, grupavimo, lentelių ir grafikų vertinimo metodai bei struktūrinis interviu.

**Tyrimo rezultatų reikšmingumas**. Gauti tyrimo rezultatai reikšmingi praktiniu požiūriu. Atlikta Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos darbuotojų motyvavimo analizė neabejotinai reikšminga įstaigos vadovams, kadangi leidžia priimti reikiamus sprendimus dėl darbuotojų motyvavimo sistemos gerinimo.

**Magistrinio darbo struktūra**. Darbas yra sudarytas iš teorinės ir praktinės dalių. Teorinę dalį sudaro du skyriai: viename jų yra aptariama motyvacijos samprata, motyvaciją aiškinančios teorijos, bei darbuotojų motyvaciją skatinantys veiksniai. Kitame teorinės dalies skyriuje aptariama viešojo sektoriaus bei valstybės tarnybos specifika, apžvelgiami žmoniškųjų išteklių valdymo bei darbuotojų motyvavimo viešajame sektoriuje aspektai, išanalizuota užsienio ir Lietuvos šalių patirtis viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavime bei atlikta analizė, kokios reformos vykdomos viešajame sektoriuje Lietuvoje bei užsienio šalyse ekonominio sunkmečio laikotarpiu. Trečiasis skyrius skirtas darbuotojų motyvavimo sistemos Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos tyrimo duomenų apibendrinimui bei interviu su įstaigos vadovu aptarimui apie įstaigoje taikomas motyvavimo priemones.

# 1. MOTYVACIJOS TEORINIS PAGRINDIMAS

## 1. 1. Motyvacijos samprata

Daugelio autorių teigimu, darbuotojų motyvacija yra pagrindas, siekiant sėkmingo organizacijos vystimosi bei tikslų siekimo, todėl darbuotojų motyvavimui turėtų būti skirtas itin didelis dėmesys tiek praktiniu, tiek ir teoriniu aspektu. Pasak B. Martinkaus,<sup>7</sup> motyvacijos esmę sudaro žmogaus norai ir poreikiai, t.y. jeigu yra poreikis – atsiranda ir noras, tačiau mokslinėje užsienio ir Lietuvos autorių literatūroje, teoriniu aspektu išskiriami terminai „motyvas“ bei „motyvacija“, kurie apibrėžiami skirtingai.

Jau senovėje žmonės, norėdami paveikti kitų elgesį pageidaujama linkme ir pasiekti trokštamų rezultatų, vartojo skirtingas poveikio priemones: prievartą (vergų darbas), bausmes, materialines (pinigai, žemė, brangenybės) ir moralines (pagyrimas ir pasmerkimas, titulai) nuobaudas ir paskatas. Kaip teigia S. Michel pats žodis „motyvacija“, kuris dabar yra labai paplitęs, atsirado tik apie 1920 metus. Iki tol psichologai kalbėjo apie motyvus, kurie iššaukia tai „kas verčia veikti“.<sup>8</sup> Pasak R. Augio ir R. Kočiūno, motyvai yra veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu: individo aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai. Tai taip pat materialūs arba idealūs individo tikslai. Motyvai gali būti suprantami ir kaip individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią pats individas suvokia.<sup>9</sup> Motyvas, tai veiksnys, skatinantis žmogų veikti (dirbti) geriau ir to geresnio veikimo rezultatų pagrindu geriau tenkinti savo poreikius. Veiklos motyvų esmė ir prasmė yra darbuotojo noras geriau patenkinti savo poreikius ir realizuoti interesus, teigia L. Marcinkevičiūtė ir J. Žukovskis.<sup>10</sup> Motyvai paaiškina, kodėl toje pačioje situacijoje žmonės elgiasi skirtingai.<sup>11</sup> Mokslinėje literatūroje žmogų skatinantys dirbti motyvai skirstomi į keletą grupių:

- **tiesioginiai** - tai tokie motyvai, kuriems veikiant individas pasitenkina pačiu darbo procesu ir jo rezultatais;
- **netiesioginiai** - tai tokie motyvai, kuriems veikiant individą skatina dirbti ne pats darbas ar jo rezultatai, o pašaliniai dalykai: darbo užmokestis, pripažinimas, padėtis visuomenėje ir pan. Vyraujant netiesioginiams motyvams, darbuotojas mažiau linkęs keisti darbovietę, būna aukšta darbo kokybė.<sup>12</sup>

<sup>7</sup> Martinkus, B. Darbo procesų valdymas. Šiaulių universiteto leidykla, 2003, p. 94

<sup>8</sup> Bučiūnienė, I. Personalo motyvavimas. Kaunas: Technologija, 1996, p. 7

<sup>9</sup> Augis, R., Kočiūnas, R. Psichologijos žodynas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993

<sup>10</sup> Marcinkevičiūtė, L., Žukovskis, J. Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai. Akademija, 2007p. 34

<sup>11</sup> Bagdonas, E., Bagdonienė, L. Administravimo principai. Kaunas: Technologija, 2000, p. 127

<sup>12</sup> Stankevičienė A., Lobanova L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika, 2006



Pasak V. Damašienės, motyvai retai pasireiškia tiesiogiai. Tik iš parodyto aktyvumo, elgsenos galima numanyti darbuotojo motyvus, poreikis, interesus, lūkesčius. Dažnai veikia ne vienas, bet visa grupė motyvų.<sup>13</sup>

Apibūdinant motyvų svarbą istoriniu aspektu, L. Marcinkevičiūtės ir J. Žukovskio teigimu, veiklos motyvai vertinami prieštarigai: arba jie laikomi pagrindiniu elgsenos kriterijumi, arba jų visai nepaisoma.<sup>14</sup> Pagrindinės motyvų veiklos rūšys pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė

### Veiklos motyvų rūšys

MOTYVŲ RŪŠYS	CHARAKTERISTIKA
1. Gamtiniai 2. Aukštesnieji (materialiniai, dvasiniai)	Motyvai skirstomi pagal turinio atspindėjimo formą: motyvas, gali pasireikšti vaizdo, sąvokos, minties, idealo ir t.t. forma; kad motyvas realiai skatintų veiklą, reikalingos sąlygos, kurios skatintų užsibrėžti atitinkamą tikslą ir veikti, kad tas tikslas būtų pasiektas.
1. Veiksmingi 2. Neveiksmingi	Svarbūs psichologinis motyvų skirtumas yra susijęs su tuo, kad sudėtingos veiklos rūšys paprastai atitinka ne kokį nors vieną, bet keletą vienu metu veikiančių motyvų.
1. Intelektiniai  2. Regresyviniai	Intelektiniai motyvai vadinami tikslais, nes nustatomos priemonės jiems pasiekti, ir numatyti ateičiai reikia didelio sąmoningumo; gyvos ir kuriamos vaizduotės, norint tolimus tikslus padaryti stipriais poelgių motyvais. Regresyviniai motyvai nėra abstrahuoti, nėra nukelti į ateitį, turi mažiau intelektinių elementų, net valios motyvų kovą bei jų pasirinkimą dažniausiai nulemia tam tikrų potraukių stiprumas ir kiti emociniai elementai.
1. Įgimti (biologiniai, bendrieji)  2. Įgyti (valdžios, laimėjimų, afiliacijos, saugumo, statuso)	Biologiniai motyvai: alkis, troškulys, miegas, skausmo vengimas, seksas, atliekų iš organizmo šalinimas. Bendrieji motyvai: smalsumo, veiklos (aktyvumo), prieraišumo. Šie motyvai, būdami labai svarbūs pirmaisiais gyvenimo tarpsniais, skatina kitas aktyvumo formas vėlesniais periodais. Jeigu darbuotojas neparodo smalsumo, aktyvumo požymių, jo negalima laikyti motyvuotu darbuotoju. Įgyti motyvai pagal prigimtį yra psichologiniai. Tai poreikiai manipuliuoti kitais žmonėmis, siekti daugiau, dirbti pagal aukščiausius standartus, būti nugalėtoju konkurencinėje situacijoje. Afiliacijos motyvai žymi poreikius būti su žmonėmis, jaustis priimtiems grupėje. Saugumo motyvai – poreikis apsaugoti save ir artimus žmones nuo nemalonių darbinio gyvenimo atsitiktinumų. Statuso motyvai – poreikis užimti tam tikrą vietą grupėje, organizacijoje, visuomenėje.
1. Vidiniai  2. Išoriniai	Vidinės (biologinės) kilmės motyvų sistema: biologiniai poreikiai, įvairios jų dėka besiformuojančios nuostatos. Išoriniai, socialinės aplinkos formuojami ir sąlygojami motyvai: interesai, vertybinės orientacijos, spiracijos, idealai, tikslai.

**Šaltinis:** Marcinkevičiūtė, L., Žukovskis, J. (2007) Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai.

Nuo motyvų neatsiejami yra žmogaus poreikiai. Pasak Iljino E. P. (Ильин Е. П.), tai kas atsispindi žmogaus galvoje ir skatina jo veiklą bei nukreipia patenkinti tam tikrą poreikį, vadinama tos veiklos motyvu.<sup>15</sup> A. Sakalo teigimu, motyvai retai pasireiškia tiesiogiai. Tik iš

<sup>13</sup> Damašienė, V. Valdymo pagrindai. Šiaurės Lietuva, 2002 p. 54

<sup>14</sup> Marcinkevičiūtė, L., Žukovskis, J. Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai. Akademija, 2007, p. 35

<sup>15</sup> Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы. Москва: Питер, 2004

parodyto aktyvumo, elgsenos galima spręsti apie darbuotojo motyvus, poreikius, interesus ir lūkesčius.<sup>16</sup> Daugelis autorių<sup>17</sup> poreikius skirsto į:

- Pirminius arba pagrindinius fizinius – tai maistas, vanduo, miegas, oras, palanki temperatūra. Šie poreikiai formuojasi, remiantis žmogaus egzistencijai svarbiais veiksniais. Skirtingiems asmenims pirminiai poreikiai gali skirtis savo intensyvumu;
- Antrinius arba socialinius ir psichologinius – tai pareigos, meilės jausmas, karjeros poreikis ir pan. Šie poreikiai yra sąlygojami socialinės praktikos. Jie, Dav K. ir Nevstrom J. W. teigimu, yra kur kas silpnesni, kadangi kuo intensyvesni yra darbuotojo antriniai poreikiai, tuo sudėtingesnis yra jo motyvavimo mechanizmas.<sup>18</sup> Antriniai poreikiai plėtojasi tobulėjant žmogaus asmenybei, didėjant jo gyvenimo patirčiai.<sup>19</sup>

A. Sakalo A. teigimu, poreikiai inicijuodami motyvus sudaro vieną visumą ir kuria tam tikrą sistemą – motyvaciją.<sup>20</sup> Literatūroje pateikiama keletas motyvacijos apibrėžimų.

Motyvavimo sąvoka kilusi iš lotynų kalbos žodžio „movere“, kuris reiškia judėti, versti, todėl motyvavimas suprantamas kaip judėjimas, veiklos priežastis, kuri skatina veikti, žadina žmogaus veržlumą.<sup>21</sup> L. Juozaitienė ir J. Staponkienė teigia, kad motyvacija, tai savęs bei kitų skatinimas tam tikrai veiklai, siekiant individualių bei organizacijos tikslų.<sup>22</sup> L. Marcinkevičiūtės ir J. Žukovskio teigimu, motyvacija, tai asmenybės būklė, lemianti veiklos aktyvumą ir kryptingumą konkrečioje situacijoje. Tai individą veikiančios jėgos, kurios verčia siekti tam tikrų tikslų, norint patenkinti savo poreikius ir lūkesčius. Motyvacija egzistuoja tiek valdymo viršūnėje, tiek žemesniuose valdymo lygiuose ir susideda iš dviejų dalių: veiklos ir kryptingumo.<sup>23</sup> V. Damašienė išskiria vidinį (pirminis) ir išorinį (antrinis) motyvavimus. Pasak autorės, jei bendradarbiui būdingas vidinis motyvavimas, tai iš esmės jam nereikalingos motyvavimo priemonės. Jei nėra vidinio, reikalingas išorinis motyvavimas.<sup>24</sup> A.F. James, R. Stoner, R. Edward Freeman Daniel, Jr. Gilbert išskiria net keletą motyvacijos teorijų:

1. Motyvaciją – visuotinai priimta laikyti geru dalyku.
2. Motyvacija – vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus.
3. Motyvacija – nėra pastovi būseną, todėl ją reikia periodiškai papildyti.

<sup>16</sup> Sakalas, A. Personalo vadyba. Vilnius, 1998, p. 231

<sup>17</sup> Martinkus, B. Darbo procesų valdymas. Šiaulių universiteto leidykla, 2003, p. 94

<sup>18</sup> Stoškus S., Beržinskienė D. Pokyčių valdymas. Šiauliai: ŠU leidykla, 2005

<sup>19</sup> Bagdonas, E., Bagdonienė, L. Administravimo principai. Kaunas: Technologija, 2000, p. 127

<sup>20</sup> Sakalas, A. Personalo vadyba. Kaunas: Technologija, 2001

<sup>21</sup> Damašienė, V. Valdymo pagrindai. Šiaurės Lietuva, 2002 p. 53

<sup>22</sup> Juozaitienė, L., Staponkienė, J. Verslo ir vadybos įvadas. Šiaulių universiteto leidykla, 2002, p.100

<sup>23</sup> Marcinkevičiūtė, L., Žukovskis, J. Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai. Akademija, 2007, p. 35

<sup>24</sup> Damašienė, V. Valdymo pagrindai. Šiaurės Lietuva, 2002 p. 54

4. Motyvacija – priemonė, su kurios pagalba vadovai gali susitvarkyti darbo santykius organizacijose.<sup>25</sup>

Apibendrinant literatūrą galima teigti, žmogaus elgesys visada yra motyvuotas. Žmogus kartais stropiai atlieka savo darbą, o kartais jo vengia, todėl reikia ieškoti elgesio motyvų. Taip pat galima teigti, kad kiekvieno darbuotojo motyvacija yra tiesiogiai organizacijos sėkmę lemiantis veiksnys, todėl yra svarbu identifikuoti ir įvertinti darbuotojo poreikius bei jų pagrindu parinkti tinkamas darbuotojų motyvavimo priemones.

## 1. 2. Pagrindinės motyvacijos teorijos

Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų. Motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios jų elgesio alternatyvos. Pagal tai, grindžiamas žmogaus elgesys darbe. Motyvacijos teorijų tikslas yra paaiškinti, kokias veiklos alternatyvas darbuotojai mato ir kokie yra jų poreikiai.<sup>26</sup> Išanalizavus įvairių autorių literatūrą galima teigti, kad motyvacijos teorijos aiškina žmogaus poreikius, kurie skatina jį veiklai. Skirtingos motyvacijos psichologinio bei organizacinio-ekonominio pobūdžio teorijas galima suskirstyti į dvi grupes, turinines motyvacijos ir procesinės motyvacijos. 2 lentelėje pateikiamas motyvacijos teorijų apibūdinimas.

2 lentelė

### Motyvacijos teorijų grupės

MOTYVACIJOS TEORIJŲ GRUPĖ	APIBŪDINIMAS	TEORIJOS
1. Turinio / poreikių teorijos	Statiškos teorijos, kurios leidžia nustatyti konkrečių poreikių prigimtį ir jų struktūros logiką (pvz.: hierarchinės struktūros principus). Turininės motyvacijos teorijos, pagrįstos vidinių paskatų identifikacija ir skatinančios žmones elgtis būtent taip, o ne kitaip.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. Maslow poreikių hierarchijos teorija</li> <li>• D.C. McClelland poreikių teorija</li> <li>• F. Herzberg dviejų veiksmų teorija</li> <li>• C.P. Alderfer poreikių hierarchija</li> </ul>
2. Proceso teorijos	Dinamiškos teorijos, kuriomis remiantis pavyko nustatyti poreikių ir motyvų realizavimo priežastis ir konkrečius elgesio būdus lemiančius principus. Procesinės motyvacijos teorijos – labiau šiuolaikinės, pagrįstos visų pirmiausia žmogaus elgesiu, jo išsiauklėjimu bei žiniomis (tai yra tikimybės teorija, sąžiningumo teorija)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V. Vroom lūkesčių teorija</li> <li>• D. Adams teisingumo teorija</li> <li>• E. Lawler ir L. Porter penkių kintamųjų motyvacinis modelis</li> </ul>

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis L.Juozaitytė ir J. Staponkienė. Verslo ir vadybos įvadas. Šiauliai, 2002; A.Stankevičienė ir L. Lobanova. Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius, 2006

<sup>25</sup> James, A.F., Stoner, R., Edward Freeman Daniel, R., Gilbert, Jr. Vadyba. Poligrafija ir informatika, 2000, p. 434-435

<sup>26</sup> Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, 2001, p. 16

Pasak J. Kasiulio ir V. Barvydienės turinio teorijos aprašo, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu, o proceso teorijos parodo, kaip skatinamas žmogaus elgesys. Turinio teorijos yra statiškesnės, o proceso – dinamiškesnės. Aiškinant darbuotojų motyvaciją, turinio teorijose pirmiausia domimasi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra, taigi – motyvų ir motyvacijos turiniu, o procesų teorijose – poreikių ir motyvų realizavimu ir galiausiai konkrečiais elgesio būdais, taigi – poreikių transformacija elgsenoje.<sup>27</sup>

Iki šiol nėra vienos visiems priimtinos, universalios motyvavimo teorijos, kadangi asmens motyvai yra nepastovūs bei sąlygojami individualumo, susiklosčiusios gyvenimo situacijos, kuri vyksta tam tikru laiku bei tam tikromis aplinkybėmis. Tai yra priežastys, dėl kurių negalima vienareikšmiškai teigti, kaip geriausiai motyvuoti žmones. Motyvacijos teorijų yra daug ir įvairių, pradedant ankstyvosiomis ir baigiant šiuolaikinėmis motyvacijos teorijomis, todėl 3 lentelėje pateikiamos pagrindinės motyvacijos teorijos. Kiekviena iš jų, kaip motyvacijos teorija turi privalumų ir trūkumų, praktikoje pritaikomų ir nepritaikomų teiginių ar neiginių. A. Maslow buvo vienas iš pagrindinių motyvacijos teorijų autorių, kuris padėjo pagrindą formuojant motyvacijos teorijas. Daugelis autorių remdamiesi A. Maslow poreikių hierarchija suformavo ir išklė savo motyvacijos teorijas, kurias bandė taikyti ir argumentuoti, kad tai viena iš geriausių teorijų. Tačiau galima teigti, kad nei viena iš 3 lentelėje pateiktų teorijų nėra tobula, kadangi kiekviena iš jų taikoma individualiems atvejams ir poreikiams. Praėjus dideliu laiku tarpui nuo ankstyvųjų iki šiuolaikinių motyvacijos teorijų, jos gerokai modifikavosi ir prisitaikė prie šiandieninės visuomenės, tačiau negalima teigti, kad jos yra geresnės ar priimtinesnės.

3 lentelė

### Motyvacijos teorijos

MOTYVACIJOS TEORIJA IR JOS AUTORIUS	MOTYVACIJOS TEORIJOS TEIGINIAI	MOTYVACIJOS TEORIJOS PRIVALUMAI	MOTYVACIJOS TEORIJOS TRŪKUMAI
<b>POREIKIŲ HIERARCHIJA A. MASLOW</b>	Žmones stimuliuoja stengimasis patenkinti savo poreikius ir tie poreikiai turi hierarchinę struktūrą. Jie gali būti patenkinti tik eilės tvarka pagal svarbą, t.y. patenkinus žemesnio lygio poreikius, automatiškai kyla noras patenkinti aukštesnio lygio poreikius, tačiau poreikis neturi būti absoliučiai ir visiškai patenkintas, kad atsirastų aukštesnis už jį poreikis.	Tobulėjant žmogui, didėja jo potencialios galimybės, vadinasi saviraiškos poreikis negali būti visiškai patenkintas. Kai kurie poreikiai, kol jie nepatenkinti yra stipresni už kitus. Teorija išklė nemažai klausimų apie poreikių tenkinimo galimybes. Poreikių hierarchijos idėja leidžia geriau suprasti žmogaus motyvaciją.	Gyvenime tokia poreikių eilė ne visuomet pastovi. Hierarchija šiek tiek savavališka. Neaišku ar ši poreikių tvarka bendra visiems individams. Aukštesniųjų poreikių patenkinimas yra gerokai sudėtingesnis ir reikalauja daugiau išankstinių sąlygų nei žemesniųjų poreikių patenkinimas. Pasiekus tam tikrą piramidės lygį kelias atgal nenumatytas. Neaišku, kodėl kai kurie individai, būdami patenkinti viename lygyje, nėra motyvuoti aukštesnio lygio poreikių.

<sup>27</sup> Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, 2001, p. 16

3 lentelė tęsinys

<p><b>DVIEJŲ VEIKSNIŲ TEORIJA</b> <b>F. HERZBERG</b></p>	<p>Išskiriamos dvi veiksmų grupės: 1. Vadinajamieji higieniniai veiksniai, nepasitenkinimo sukėlėjai, poreikis išvengti konfliktų, netinkamas valdymas, prasti vadovai ir pan. Jei šie trūkumai pašalinami, nepasitenkinimas dingsta, tačiau neįdiegiama pasitenkinimo, nes autorius nuomone taip ir turi būti. Tai neteikia motyvacijos. 2. Vadinajamieji motyvatoriai, pasitenkinimo sukėlėjai, tobulėjimo poreikiai. Prie šių motyvatorių skiriami įdomūs darbo uždaviniai, saviraiškos galimybės dirbant: pastangos, atsakomybė, vadovų pripažinimas, geras užmokestis. Tik tai gali darbuotojus motyvuoti geriau dirbti.</p>	<p>Galimybė savarankiškai priimti sprendimus. Išplečiamos darbuotojų veiklos ribos, darbas pertvarkomas taip, kad teiktų didesnį pasitenkinimą. Suformuoti pasiūlymai, kaip padaryti turtingesnes pasikartojančias užduotis. Mokslininkas nurodė stiprų koreliacinį ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir darbo našumo.</p>	<p>Autorius neįvertino, jog tas pats veiksnys gali nulemti vieno žmonių pasitenkinimą darbu, kitų - nepasitenkinimą. Darbo turinio koncepcija sėkmingai taikoma daugeliu atveju, tačiau ji tinka ne visiems žmonėms motyvuoti. Darbo aplinkos ir motyvuojantys veiksniai gali būti stimuliavimo šaltiniai ir priklauso nuo konkrečių žmonių poreikių. Higieniniai ir motyvuojantys veiksniai kaip atskiri, nepriklausomi veiksniai, esantys skirtingoje plotmėje. Per daug supaprastinami pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu šaltiniai, kurie labai kompleksiški, bei pasitenkinimo ir motyvacijos ryšys.</p>
<p><b>POREIKIŲ TEORIJA</b> <b>D.C.MCCLELLAND</b></p>	<p>Išskeliami trys svarbiausi žmogaus poreikiai: pasiekimo, galios ir bendrumo. Kiekvienas turi šiuos poreikius, tik skiriasi jų kombinacijos. Poreikį galima formuoti, stiprinti. Pasiekimų poreikis sudaro asmenybės pagrindą. Galios poreikis turi būti nukreiptas organizacinei veiklai gerinti. Turi būti silpnas bendravimo poreikis, nes kitaip galios poreikis gali būti nukreiptas į žmones o ne į rezultatus. Žmogus turi turėti labai stiprią savikontrolę.</p>	<p>Sukurtas seminarų ciklas vadovams stiprinti pasiekimų poreikiams. Keliami sau aukštesni nei vidutiniai reikalavimai. Žmonėms reikalingas grįžtamasis ryšys, todėl jie dažniausiai ir renkasi sritis, kuriose rezultatas greitas ir tikslus. Darbuotojai pasižymi darboholizmu: sunku atidėti darbą, jie tiesiog įsitraukia į darbą. Mėgsta prisiimti atsakomybę. Svarbu pritarimas, kitų nuomonė. Darbuotojams svarbi nuomonė tų, kuriuos jie vertina</p>	<p>Keliami tikslai su maža rizika. Be galo susirūpinę kitais žmonėmis (santykiškai, jausmais, žmogiškaisiais faktoriais). Jautrus socialinio pageidaujamo efekto. Sunku pirmiesiems pasakyti nuomonę.</p>
<p><b>ERG TEORIJA</b> <b>C. P. ALDERFER</b></p>	<p>Autorius suskirsto: Egzistencijos poreikiai (fiziologiniai ir saugumo); R-santykių poreikiai (priklausomumo ir pagarbos); G-augimo poreikiai (saviraiškos). Ši teorija teigia, kad pirmoje pakopoje yra egzistencijos poreikiai, kurie atitinka ir Maslow fiziologinius poreikius, materialinę saugumo poreikių dalį. Antra pakopa – giminystės poreikiai. Ji apima saugumo (žmonių tarpusavio santykius) ir socialinius poreikius. Viršuje yra augimo poreikiai, kuriuos sudaro pagarbos ir saviraiškos poreikiai.</p>	<p>Autorius teigia, kad, visos 3 poreikių grupės gali veikti vienu metu. Be to, ši teorija teigia, kad nėra tokios griežtos poreikių hierarchijos, kad žemesniojo lygio poreikiai turėtų būti patenkinti, prieš patenkiant aukštesniojo lygmens poreikius. Individas gali siekti augimo poreikių patenkinimo, net jei ir nepatenkinti egzistencijos ar giminystės poreikiai.</p>	<p>ERG teorijos trūkumai, kad patenkinus žemesnio lygio poreikius, jie tampa mažiau svarbūs ir nebemotyvuoja individo, o aukštesniojo lygmens poreikiai tampa dar svarbesni.</p>

3 lentelė tęsinys

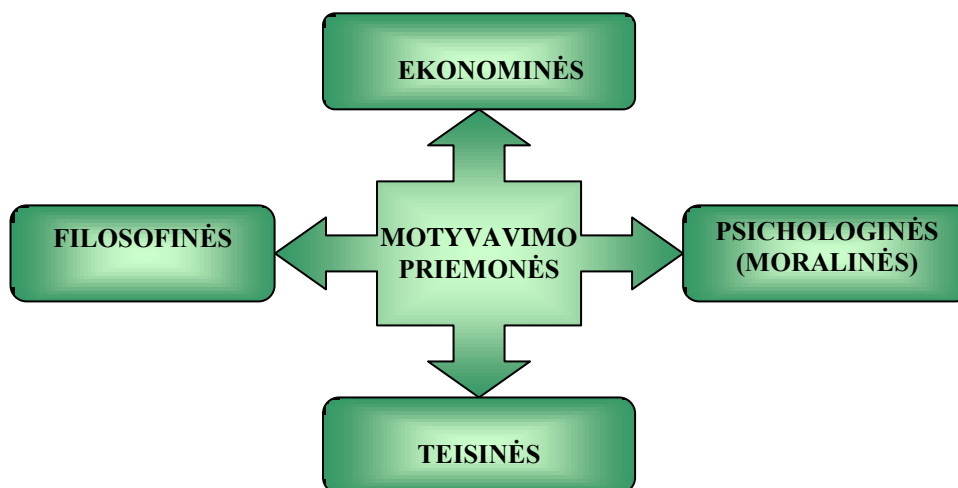
<b>LŪKESČIŲ TEORIJA V. VROOM</b>	Motyvacija aprašoma, kaip jėga susidedanti iš trijų kintamųjų: lūkesčių, instrumentality, valentiškumo. Atlygį visuomet būtina siekti su veikla, naudinga organizacijai. Būtina įvertinti kiekvieno darbuotojo lūkesčius. Atlygis visada turi atsispindėti darbuotojo pastangose atliekant užduotį.	Žmonės priima sprendimus ir veikia daugiau dėmesio skirdami ateities įvykiams nei praeities rezultatams.	Visi žmonės yra skirtingi ir visiems taikant tuos pačius metodus nebus gauta laukiamo teigiamo rezultato. Apvilti pripažinimo lūkesčiai silpnina pasiekiamą instrumentality, o pastiprinimas gali prarasti savo valentiškumą.
<b>TEISINGUMO TEORIJA D. ADAMS</b>	Teisingumo pojūtis gimsta tada, kai lyginamosios proporcijos sutampa. Negatyvus neteisingumas mažiau toleruojamas nei pozityvus. Pozityvus neteisingumas mažiau patrauklus, nei teisingas atlygis. Žmonės subjektyviai nustato idėjų pastangų (darbo sąnaudų) atlygio santykį.	Teorija verčia atsakingus vadovus paruošti informatyvias, aiškias kriterijais pagrįstas vertinimo sistemas, motyvuojančias personalą įgyvendinant organizacijos tikslus ir gauti teisingą atlygį. Esant lygioms normoms netgi mažesniai atlygiui, žmogus jaučia teisingumą. Vadovams leido suvokti, kompanijos personalo lūkesčius, susieti darbuotojų pastangas su vidiniu ir išoriniu atlygiu.	Sureikšminti savo pastangas ir kartu sumenkinti kitų darbuotojų indėlį. Darbuotojai beveik visada gautą atlygį lygina su kitų žmonių atlygiu. Atlygis darbuotojo nuomone, neatitinka darbo sąnaudų. Jei darbuotojai nėra tikri, kad jų darbas atlyginamas teisingai jie stengiasi sumažinti darbo sąnaudas.
<b>PENKIŲ KINTAMŲJŲ TEORIJA L. W. PORTER IR E. E. LAWLER</b>	Teorijoje yra penki kintamieji: pastangų sąnaudos, suvokimas, rezultatai, atpildas, pasitenkinimo laipsnis. Pagal šį modelį gauti rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, jo gebėjimų ir charakterio ypatybių, taip pat suvokto vaidmens.	Atsižvelgiama į pastangas, suvokimą, rezultatus, atlyginimą ir pasitenkinimą. Tai kompleksinė teorija, apimanti vilčių ir teisingumo teorijų elementus.	Rezultatyvus darbas pats savaime sąlygoja pasitenkinimą.

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis J. Kasiulis, V. Barvydienė. Vadovavimo psichologija. Kaunas, 2001; A. Maslow. A theory of human motivation II psychological review, 1943; D. Švariekienė, V. Dubinas. Integruota vadybinio proceso motyvacija. Šiauliai, 2003; V. Damašienė. Valdymo pagrindai. Šiaurės Lietuva, 2002; E. Bagdonas, L. Bagdonienė. Administravimo principai. Kaunas, 2000; I. Bučiūnienė. Personalo motyvavimas. Kaunas, 1996.

Apibendrinant literatūrą galima teigti, kad visos 1.1 skyriuje aptartos su motyvacija susijusios sąvokos yra glaudžiai susijusios (poreikių, motyvų, motyvacijos), o teorijos atspindi skirtingus motyvacijos aspektus (turinys ar procesas). Didelė motyvacijos teorijų įvairovė, patvirtina motyvavimo sudėtingumą. Priklausomai nuo to, kokia teorija yra vadovaujama, organizuojant darbuotojų motyvavimą, yra susitelkiama į skirtingus motyvacinius elementus. Tačiau pirmiausia, remiantis bet kuria teorija, reikėtų nepamiršti, kad kiekvienas asmuo yra savitas, išsiskiriantis sava vertybių sistema, tuo kaip jis vertina aplinką kurioje veikia, savo charakterio savybėmis ir pan., todėl tai ir turėtų būti pagrindas, parenkant atskiram darbuotojui motyvavimo sistemą.

### 1. 3. Darbuotojų motyvavimo elementai

Motyvavimo priemonės nevienodai motyvuoja skirtingus darbuotojus. Tai, kas yra be galo svarbu viršininkui, nebūtinai yra taip pat svarbu ir jo pavaldiniui, todėl norėdami motyvuoti savo darbuotojus darbdaviai turėtų periodiškai kalbėtis su savo darbuotojais ir išsiaiškinti, ar darbuotojai patenkinti savo darbu. Motyvavimo procesas turėtų būti partnerystė tarp darbdavio ir darbuotojo. Darbuotojų motyvavimas traktuojamas ir kaip elgsenos, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai arba motyvų visuma.<sup>28</sup> Pasak I. Bučiūnienės, darbo motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius.<sup>29</sup> Personalo motyvavimo priemonės pavaizduotos 1 paveiksle.



1 pav. Motyvavimo priemonės

Šaltinis: Žaptorius J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. Vilnius, 2007

**Ekonominės motyvavimo priemonės.** Pasak, L. Bourdeu<sup>30</sup> vystimasis, skatinantis žmonijos ekonominį ir socialinį progresą ir užtikrinantis, jog tas progresas yra lydima kitų sričių pažangos vadinamas darnus vystimasis. Būtent darnus vystimasis apima visas žmogaus veiklos sritis. Žmonės aktyviai sieks organizacijos tikslų tik tuomet, jei bus tikri, kad drauge patenkins ir savo poreikius bei interesus. Kitaip tariant, žmonės ateina dirbti į organizacijas tikėdamiesi tam tikro atlyginimo už savo pastangas. Šiuo atveju sąvoka atlyginimas įgyja daug platesnę reikšmę negu pinigai, tačiau daugumai žmonių pagrindinis motyvas dirbti organizacijoje – už darbą gaunama pinigų suma. Deja, ne visada suprantama, kad pinigai skatina žmogų veikti tik kaip laukiamas ir norimas

<sup>28</sup> Marcinkevičiūtė, L., Žukovskis, J. Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai. Akademija, 2007, p. 34

<sup>29</sup> Bučiūnienė, I. Personalo motyvavimas. Kaunas: Technologija, 1996, p. 31

<sup>30</sup> Bourdeu, L. Sustainable development and the future of construction: a comparison of visions from various countries. Building research&Information, 1999

atlyginimas, taigi tik tol, kol patenka į skatinimo rankas. Patekę žmogui, jie nukreipia pastangas geriausio jų panaudojimo link, todėl galima teigti, kad žmogaus veiklą organizacijoje skatina ne patys pinigai, o jų gavimo taisyklės. Taigi įmonėje turi būti aiškiai ir tiksliai apibrėžtos mokėjimo už darbą taisyklės ir jos turėtų būti žinomos visiems organizacijos nariams, teigia V. Dubinas.<sup>31</sup> Darbo užmokesčio sistemos skatinamasis poveikis priklauso ne tiek nuo jos teorinio pagrįstumo, kiek nuo to, kaip ją vertina skatinamieji. Net ir pati tobuliausia ir tiksliausia darbo apmokėjimo sistema neskatinys žmogaus įtemptai dirbti, jei jam atrodoys neteisinga ir nepakankamai vertinanti jo pastangas. Taigi visos darbo apmokėjimo sistemos turi būti rengiamos ne tik atsižvelgiant į skatinamųjų nuomonę, bet ir dalyvaujant jiems sistemos kūrimo procese. Yra žinomos dvi pagrindinės darbo užmokesčio sistemos: vienetinė ir laikinė:<sup>32</sup>

- Vienetinis darbo užmokeskis yra seniausias ir vis dar plačiausiai tebetaikomas skatinimo planas. Darbuotojo uždarbis tiesiogiai susijęs su tuo, ką jis gamina: jam mokama fiksuota išmoka už kiekvieną pagamintą gaminį.<sup>33</sup>
- Laikinės darbo užmokesčio sistemos pagrindas – laikinis darbo atlygis už darbo laiką (dažniausiai valandą).<sup>34</sup> Paprastai ši forma taikoma tokiose šakose, kur sunku arba neįmanoma išmatuoti darbo kiekio ir kokybės arba kur darbuotojai atlieka labai įvairų darbą; taip pat, kur būtinas ypatingas susikaupimas ir skuba gali sukelti nuostolių arba sugadinti produkciją, prietaisus ir įrengimus (medicina, švietimas, kultūra).<sup>35</sup>

Ekonominės motyvavimo priemonės pagrįstos tuo, kad panaudojant jas gerinama žmonių padėtis. Jie gali būti tiesiogiai motyvuoti – tam tikra pinigų suma arba netiesiogiai – papildomas laisvas laikas, kuris leis papildomai dirbti ir kitoje vietoje. Beveik pagrindinis tiesioginės ekonominės motyvacijos forma – darbo užmokeskis už pagrindinį darbo atlikimą. Dažniausiai darbo užmokeskis priklauso nuo užimamų pareigų, kvalifikacijos, darbo stažo, darbo kokybės, tačiau jį dar veikia ir rinkos faktoriai, tai yra darbo pasiūla ir paklausa, įstatymų normos ir panašiai. Šalia pagrindinio darbo užmokesčio, gali būti mokamas ir papildomas, priskaičiuojamas už profesionalumą, kvalifikaciją, įgūdžius ir kt.<sup>36</sup> Tačiau pasak B. Martinkaus, labai svarbu suformuoti teisingą apmokėjimo už darbą sistemą, kuri turi remtis tokiais principais:

1. Atlyginimo sistema privalo būti aiški ir suprantama, t.y. kiekvienam darbuotojui turi būti aiškus darbo rezultato ir apmokėjimo už darbą ryšys.
2. Atlyginimas turi skatinti kiekvieną darbą atlikti iš karto gerai.

<sup>31</sup> Dubinas V., Vadovų ir specialistų darbo apmokėjimas. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, 1998, p. 29

<sup>32</sup> Ten pat, p. 29

<sup>33</sup> Martinkus, B. Darbo procesų valdymas. Šiauliai: šiaulių universiteto leidykla, 2003, p.104

<sup>34</sup> Dubinas, V. Vadovų ir specialistų darbo apmokėjimas. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, 1998, p. 29

<sup>35</sup> Martinkus, B. Darbo procesų valdymas. Šiauliai: šiaulių universiteto leidykla, 2003, p.107

<sup>36</sup> Sakalas A. Personalo vadyba: Vilnius: Technika, 2001.



3. Atlyginimas turi skatinti darbuotoją didinti darbo našumą.
4. Turi būti apmokama už realiai atliktą, o ne už numatytą darbą.
5. Turi būti žinomi ir pripažinti darbo rezultatai.<sup>37</sup>

**Psichologinės (moralinės) motyvavimo priemonės.** Organizacijoje pripažinimo ir pagarbos poreikį tenkina moralinis skatinimas. Moralinės paskatos, nesusijusios su aiškiais pamatuojamomis ir įvertinamomis vertybėmis, jos būna labai vertinamos vyresnio amžiaus ir kūrybinį darbą dirbančių žmonių. O jei dar paremiamos koku nors materialiu ženklu raštu, nuotrauka, straipsniu ar kita, turi didžiulę išliekamąją vertę. Visos moralinės paskatos skirstomos į dvi grupes: efektinė ir sukaupinė.

Efektinės paskatos - taikomos už aiškius rezultatus, svarbius organizacijai konkrečius veiksmus ir pan. Norint gauti šią paskatą reikia aiškaus nuopelno. Tačiau skatinti reikia ne tik kartą ar kitą pasižymėjusius darbuotojus, bet ir tuos, kurie sąžiningai atlieka kasdienines savo pareigas, nes tam dažnai reikia daug didesnių pastangų.

Sukaupinių paskatų grupę sudaro pagrindinės sąlygos: darbo stažas, įsipareigojimų vykdymo trukmė, laikas, ir kt. Kadangi žmogui būdingas poreikis tobulėti, puikus darbo skatinimo veiksnys – teikiama galimybė tobulinti įgūdžius ir gilinti žinias. Specifinės moralinio skatinimo formos yra pagyrimas ir kritika.<sup>38</sup>

**Teisinės motyvavimo priemonės.** Teisiniai vadybos metodai žmogaus veiklos suaktyvėjimą skatina tik didesnės grėsmės akivaizdoje. Normaliai veikiančioje organizacijoje darbuotojas grėsmę gali pajusti labai retai. Savo skatinamuoju poveikiu teisiniai metodai yra labai svarbūs, nes įprastomis sąlygomis saugumo poreikis skatina žmogų prisitaikyti, vengti streso ir įtampos. Ateidamas į organizaciją žmogus prisiima tam tikrus įsipareigojimus, kurių savo valia neprisiimtų, pasirengimas prisitaikyti prie organizacijos yra būtinas. Žmonės veikia gerokai efektyviau ir rezultatyviau, kai aiškiai supranta vaidmenį organizacijoje ir ryšius su kitais jos nariais. Jei tokie dalykai organizacijoje nebūtų iš anksto aiškiai nustatyti ir apibrėžti, žmonės dirba neefektyviai, kol patys sau neapsibrėžia. Kai organizacijos nariai neturi pakankamai informacijos, kad teisingai viską suprastų, kyla pavojus, kad gauti rezultatai gali nesutapti su naudingais organizacijai. Nario vaidmuo organizacijoje apibrėžiamas taip: organizacijos struktūra, padalinių nuostatai, pareiginiai nuostatai.<sup>39</sup> Egzistuoja ir kitos vadybos priemonės, kurios aktyvina darbuotojus. Vienas iš tokių vadovo įsakymas, kuriuo darbuotojui pranešama konkreti užduotis ir jos atlikimo terminas.<sup>40</sup>

<sup>37</sup> Martinkus, B. Darbo procesų valdymas. Šiauliai: šiaulių iniversiteto leidykla, 2003, p.107-108

<sup>38</sup> Herzberg, F., Mausner and Snyderman, B. The motyvacion to work – New brunswick. New Jersey: Transaction Publisher, 1993, p.28

<sup>39</sup> Ten pat, p.29

<sup>40</sup> Jazdauskaitė V. Vadovo vaidmuo formuojant komandą // Vadovo pasaulis. Pačiolis, 2003.

**Filosofinės motyvavimo priemonės.** Viena iš svarbiausių organizacijos personalo skyriaus funkcijų organizacijos kultūros – vertybių, santykių, bei elgesio normų, skiriančių organizaciją iš kitų kūrimas. Organizacijos kultūra – tai tos vertybinės orientacijos, kurios kreipia kiekvieno organizacijos nario elgesį tam tikra linkme. Daugelio organizacijų tikslas formuoti savo organizacinės kultūros nuostatas. Kai kurias dalis eksponuoja matomose vietose, pagrindiniais teiginiais nuolat remiasi vadovai. Kadangi organizacijoje žmogus ne tik dirba, bet ir bendrauja, gilina savo žinias, tobulina įgūdžius, o vėliau visa tai turi įtakos jo gyvenimui už organizacijos ribų, todėl organizacijos kultūros nuostatuose suformuojami labiausiai vertinamų ir netoleruojamų veiklos ir elgesio bruožų apibūdinimai. Būtent šių bruožų visuma daugelis organizacijų ir stengiasi pabrėžti savo unikalumą.<sup>41</sup> Apibendrintos darbuotojų motyvavimo priemonės pateikiamos 4 lentelėje.

4 lentelė

#### Darbuotojų motyvavimo priemonės

MATERIALINĖS MOTYVAVIMO PRIEMONĖS		PSICHOLOGINĖS MOTYVAVIMO PRIEMONĖS	PAGRINDINĖS DEMOTYVACIJOS PRIEŽASTYS
Piniginės	Nepiniginės		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalyvavimas pasidalijant pelną,</li> <li>• Darbo užmokestis,</li> <li>• Kraustymosi, telefono ir kt. išlaidų kompensavimas,</li> <li>• Paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti,</li> <li>• Premijos,</li> <li>• Sutaupyto lėšų padalijimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertingos dovanos,</li> <li>• Nuolaidos įsigyjant organizacijos gaminamą produkciją,</li> <li>• Sporto klubų abonementai,</li> <li>• Poilsio kelialapiai,</li> <li>• Laisvalaikio renginiai organizacijos lėšomis,</li> <li>• Stažuotės,</li> <li>• Valdiškas automobilis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbo įvertinimas,</li> <li>• Sprendimų priėmimo laisvė,</li> <li>• Padėkos raštai,</li> <li>• Kvalifikacijos tobulinimas,</li> <li>• Palankus psichologinis klimatas,</li> <li>• Drausminių nuobaudų naikinimas,</li> <li>• Pasitenkinimas darbu,</li> <li>• Pasitikėjimas ir atsakomybė,</li> <li>• Skundų analizė,</li> <li>• Saviraiškos galimybė,</li> <li>• Racionalūs valdymo stiliai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagarbos, teisingumo, asmens įvertinimo trūkumas,</li> <li>• Struktūros sunkumas, anoniminiai sprendimai, kvalifikacijos praradimas,</li> <li>• Savavališki, neteisėti pakeitimai, pagrįsti apytikre informacija,</li> <li>• Nesaugumas,</li> <li>• Atleidimai.</li> </ul>

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis L. Marcinkevičiūtė, L. Žukovskis. Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai. Akademija, 2007; I. Bučiūnienė. Personalo motyvavimas. Kaunas, 1996

Mokslinėje literatūroje galima aptikti motyvavimo teorijų modelių, kurie nurodo darbuotojų veiklos motyvus ir jų alternatyvas. Pagal darbuotojų motyvus ir vadovų elgseną, motyvavimo teorijos apibūdinamos skirtingomis sistemomis, kurios pateiktos 5 lentelėje.

<sup>41</sup> Herzberg F., Mausner and Snyderman. B. The motivation to work – New brunswick. New Jersey: Transaction Publisher, 1993, p.29

## Darbuotojų motyvavimo sistemos

TRADICINĖ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMA	DARBUOTOJŲ SANTYKIŲ SISTEMA	DARBUOTOJŲ IŠTEKLIŲ SISTEMA	DARBUOTOJŲ POREIKIŲ SISTEMA
<b>TEIGINIAI</b>			
1. Darbas žmonėms iš prigimties yra nemalonus dalykas. 2. Tai ką daro žmonės, yra ne taip svarbu kaip tai, kiek jiems sumokėti už darbą. 3. Mažai žmonių norėtų ar galėtų atlikti darbą, reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės.	1. Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs. 2. Žmonės nori kam nors priklausyti, pripažįstant jų individualumą. 3. Poreikiai yra svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja žmones dirbti.	1. Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti prie tikslų įgyvendinimo, ypač jei jie patys padėjo juos formuoti. 2. Žmonės gali būti savarankiškesni ir kontroliuoti save, jei to reikia darbe.	1. Remiasi vidinių žmogaus paskatų, vadinamųjų poreikiais identifikavimu. 2. Veiklos strategija apibrėžta socialinėm vertybėmis ir elgesio normomis.
<b>VADOVŲ ELGSENA</b>			
1. Prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį. 2. skaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas. 3. Nustatyti darbo procedūras bei operacijas, versti tiksliai ir griežtai jų laikytis.	1. Informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklausti jų nuomones ar prieštaravimus. 2. Pavaldiniams suteikti savivaldos ir savikontrolės darbuose.	1. Taikyti darbuotojų gebėjimus darbe. 2. Kurti jaukią darbinę aplinką. 3. Skatinti darbuotojus dalyvauti įgyvendinant svarbius darbus ir plėsti jų savikontrolę.	1. Darbuotojų santykius sujungti su socialine aplinka ir visuomene. 2. Norimo darbuotojų elgesio pastiprinimas laiku priklausytų nuo atitinkamų poreikių lygių.
<b>REZULTATAI</b>			
1. Žmonės gali pakęsti savo darbą tik tada, jei atlygis yra pakankamas, o vadovas – teisingas. 2. Jei užduotys yra gana paprastos ir žmonės pakankamai kontroliuojami, jie dirbs pagal standartus.	1. Patenkinus darbuotojų interesus, gerės psichologinis klimatas ir mažės pasipriešinimas formaliajai valdžiai.	1. Plečiant pavaldinių įtaką, didės darbo našumas. 2. Realizuojant profesinius gebėjimus – didėja pasitenkinimas darbu.	1. Poreikiai verčia pasirinkti atitinkamą elgesį. 2. Poreikių aktualizacija subrandina stabilius poreikius bei veiklos motyvus.

Šaltinis: L. Marcinkevičiūtė, L. Žukovskis. Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai, 2007

Lawler E. teigimu, darbuotojui svarbiausia yra atlygio (ne vien tik pinigine) sistema, kuri jį motyvuoja darbui, todėl kuriant efektyvią darbuotojų atlygio sistemą atsižvelgiama į šiuos veiksnius:

1. Atlygio sistema skatina įgyvendinti įmonės strategiją;
2. Nauji darbuotojai renkasi darbą dėl atlygio sistemos;
3. Atlygio sistema perteikia darbuotojų asmenines vertybes ir organizacijos kultūrą;
4. Atlygio sistema padeda išlaikyti darbuotojus organizacijoje ir prisideda prie lojalumo organizacijai palaikymo;
5. Teigiamą atlygio sistemą teikia darbuotojams pasitenkinimo;
6. Atlygio sistema yra pakankamai lanksti ir gali keistis, atsižvelgiant į išorinės aplinkos įtaką arba naujas galimybes;

7. Atlygio sistemos palaikymo bendrosios sąnaudos yra mažesnės už jos teikiamą naudą.<sup>42</sup>

Apibendrinant literatūrą būtų galima teigti, kad darbuotojų motyvavimo elementai sudaro tam tikras motyvavimo sistemas. Jų pagrindu yra motyvuojami darbuotojai, siekiant gerų jų darbo rezultatų, tačiau būtina pažymėti, kad gerų darbuotojų motyvavimo rezultatų galima tikėtis, jeigu bus įvertinamos:

- Individualios darbuotojų savybės, poreikiai, pažiūros, vertybės, interesai;
- Darbo ypatybės – skirtingų įgūdžių būtinybė, užduočių įvairovė ir jų svarba, savarankiškumo laipsnis ir tobulėjimo būtinybė;
- Organizacijos ypatybės – taisyklės, nuostatai, vertybės, papročiai.<sup>43</sup>

Iš viso to galima teigti, kad kiekvienai organizacijai būtina turėti darbo motyvacijos sistemą, kuri būtų glaudžiai susieta su organizacijos darbuotojo veikla.

## **2. VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMA**

### **2. 1. Viešojo sektoriaus apibūdinimas**

Viešųjų institucijų sistema yra šalies turtas. Jos deramai naudojamos apibrėžti atitinkamos veiklos srities politiką, ją įgyvendinti ir administruoti.<sup>44</sup> Viešasis administravimas atsirado kartu su organizuotos visuomenės – valstybės pradžia, atskirų socialinių grupių, vykdančių valdymo-administravimo funkcijos, atsiradimu. Šiuolaikinio viešojo administravimo ištakomis reikėtų laikyti Europos centralizuotų valstybių atsiradimą ir raidą.<sup>45</sup> Pasak A. Raipos, viešasis administravimas yra gana plati veikla būdinga įvairioms valdymo formoms. Viešojo administravimo sąvoką lengviau apibūdinti kaip priemones, organizuoti, sutelkti žmogiškuosius, finansinius ir informacinius išteklius įvairiems socialinių grupių tikslams pasiekti. Tradiciškai viešasis administravimas apibūdinamas kaip įvairiapusė valdžios institucijų veikla, apimanti politiką, viešąsias programas bei projektus. Viešasis administravimas suprantamas ir plačiau – kaip valstybės tarnyba; kaip veikla koncentruojama į planavimą, vadovavimą, koordinavimą, išteklių telkimą ir naudojimą, valdžios veiklos kontrolę.<sup>46</sup> LR viešojo administravimo įstatyme, viešojo administravimo sąvoka apibrėžiama kaip įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojama

<sup>42</sup> Ginevičius R. XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Vilnius: Technika, 2006

<sup>43</sup> Bagdonas, E., Bagdonienė, L. Administravimo principai. Kaunas: Technologija, 2000, p. 131

<sup>44</sup> Lane, J. E. Viešasis sektorius: Sąvokos, modeliai ir požiūriai. Vilnius, 2001, p. 11

<sup>45</sup> Raipa, A. Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika. Prieiga per internetą: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z1/1648-2603-2006-nr1-11.pdf> [žiūrėta: 2009-12-28]

<sup>46</sup> Raipa, A. Viešojo administravimo efektyvumo turinys //Viešojo administravimo efektyvumas: monografija, Kaunas: Technologija, 2004, p. 8

valstybės ir vietos savivaldos institucijų, kitų įstatymais įgaliotų subjektų vykdomoji veikla, skirta įstatymams, kitiems teisės aktams, vietos savivaldos institucijų sprendimams įgyvendinti, numatytoms viešosioms paslaugoms administruoti.<sup>47</sup> Tradicinė viešojo administravimo samprata pateikia principus, kuriuos pasitelkus suvokiamas viešasis sektorius ir kuriais remiantis galima imtis viešųjų institucijų reformų.<sup>48</sup>

Viešasis sektorius apibūdinamas kaip valstybės biurokratinis aparatas, struktūros, teikiančios paslaugas gyventojams, atliekančios teisės aktų laikymosi priežiūros funkcijas ir kt.<sup>49</sup> J. E. Lane, viešąjį sektorių apibūdinama keleriopai: biurokratija, planinė ekonomika, valdžia, viešasis išteklių išdėstymas, viešasis pajamų paskirstymas, visuomeninė (viešoji) nuosavybė, užimtumas viešajame sektoriuje.<sup>50</sup> M. Arimavičiūtės teigimu viešasis sektorius – tai valstybės bendrieji sprendimai ir jų padariniai.<sup>51</sup> J. E. Lane pateikė pagrindinius viešojo administravimo principus, pagal kuriuos struktūruojamas arba turėtų būti struktūruojamas viešasis sektorius apimant jo institucinę struktūrą, valstybės tarnautojų motyvaciją bei viešųjų interesų statusą:

1. Viešųjų institucijų uždavinius turi apibrėžti politikai, o vykdyti – administracijos darbuotojai, šitaip įgyvendindami racionalaus sprendimų priėmimo modelio reikalavimus;
2. Administravimas turi remtis rašytiniais dokumentais, kurių dėka įstaiga tampa šiuolaikinės valdžios šerdimi;
3. Viešojo sektoriaus uždaviniai formuojami ir vykdomi kaip nepertraukiamas, taisyklėmis apibrėžtas procesas;
4. Administravimo darbą reglamentuojančios taisyklės yra techninės arba teisinės. Abiem atvejais reikalinga tam tikra darbuotojų kvalifikacija;
5. Užduotys arba funkcijos skirstomos į funkcionaliai skirtingas sritis, kurių kiekvienai suteikta atitinkama valdžia ir sankcijos;
6. Ir pareigūnai, ir uždaviniai išdėstomi hierarchine tvarka, apibrėžiamos kontrolės bei apskundimo teisės. Jei visos kitos sąlygos vienodos, pirmenybė teikiama centralizavimui;
7. Organizacijos ištekliai yra visiškai atskirti nuo jos narių, kaip privačių asmenų, išteklių;
8. Įstaigos vadovas negali naudoti savo įstaigos privatiems tikslams;

---

<sup>47</sup> Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas // Valstybės žinios 1999 m.Nr. 60-1945

<sup>48</sup> Lane, J. E. Viešasis sektorius: Sąvokos, modeliai ir požiūriai. Vilnius, 2001, p. 11

<sup>49</sup> Valstybės, viešasis sektorius ir ne pelno organizacijos. Prieiga per internetą:

<http://www.jbblegal.lt/main.php?page=412&l=lt> [žiūrėta: 2009-12-29]

<sup>50</sup> Lane, J. E. Viešasis sektorius: Sąvokos, modeliai ir požiūriai. Vilnius, 2001, p. 75

<sup>51</sup> Arimavičiūtė, M. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius, 2005, p.72

9. Kad įvykdytų įsipareigojimus, valstybės tarnautojai atlieka viešųjų interesų užduotis priklausomai nuo savo profesinio pasirengimo ar pareigos įsisavinimo;
10. Viešajame sektoriuje yra vienas vyraujantis interesas – visuomenės (viešasis) interesas, kuris nustato politikų bei administracijos darbuotojų asmeninių interesų įtakos ribas.<sup>52</sup>

Nors Vakarų Europos valstybėse viešojo sektoriaus modernizavimo reformos, įgavusios naujosios viešosios vadybos pavadinimą, pradėtos taikyti jau XX a. 8 dešimtmetyje, Lietuvoje jų apraiškos atsirado tik XX a. paskutiniojo dešimtmečio pabaigoje. Iššūkis viešajam administravimui Rytų ir Vidurio Europoje buvo 1989-1990 m. įvykiai ir dėl jų įtakos tebevykstantys procesai. Žlugus komunistinei sistemai ir Rytų bloko valstybėms ėmus pertvarkyti savo politinę ir ekonominę sistemą, dar labiau paspartėjo globalizacijos procesai. Šioje situacijoje daugelis šalių ėmė modernizuoti savo viešojo administravimo sistemas, siekdamos:

- su efektyvinti valdymo sistemos darbą ir suteikti gyventojams kokybiškesnes paslaugas,
- vystyti viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę,
- plėsti ryšių tarp valdžios ir visuomenės užmezgimą ir gyventojų pritraukimą į viešųjų reikalų valdymą.<sup>53</sup>

Viešojo administravimo tobulinimas yra ypač svarbus bei aktualus ir Lietuvai, nes vykstantys sudėtingi ir prieštaringi politinių, socialinių, ekonominių ir kitokio pobūdžio reformų procesai, išreiškia esminius pokyčius ne tik įvairiose viešojo sektoriaus sistemose, bet ir visuomenėje bei valstybės struktūrose apskritai. Viešojo administravimo tobulinimas – esminė sąlyga užtikrinti kryptingą ir efektyvų valstybės modernizavimą.<sup>54</sup>

Po nepriklausomybės atkūrimo Lietuvoje reikėjo keisti iki tol buvusią centralizuotą šalies valdymo sistemą. Buvo siekiama didinti viešojo sektoriaus efektyvumą – mažinti jo išlaidas ir geriau panaudoti valstybės lėšas. Buvo kuriama konkurencinė aplinka tarp viešojo sektoriaus paslaugų teikėjų: švietimo, socialinės apsaugos, sveikatos srityse steigiamos privačios įmonės, kurios konkuruoja su valstybinėmis. Taip pat siekiama efektyvesnio valstybės tarnybos valdymo, susijusio su žmogiškųjų išteklių valdymu ir paslaugų kokybės gerinimu, laikantis teisėtumo, viešumo, pagarbos žmogui, racionalumo principų.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> Lane, J. E. Viešasis sektorius: Sąvokos, modeliai ir požiūriai. Vilnius, 2001, p. 12-13

<sup>53</sup> Raipa A., Smalskys V. Šiuolaikinio viešojo administravimo raidos tendencijos // Viešojo administravimo efektyvumas: monografija, Kaunas: Technologija, 2004, p. 359

<sup>54</sup> Melnikas B. Viešojo administravimo tobulinimo prioritetai // Viešojo administravimo efektyvumas: monografija. Kaunas: Technologija, 2004, p. 308.

<sup>55</sup> Židonis, Ž. Pokyčiai Lietuvos valstybės tarnyboje: demokratinis valdymas versus vadybinė valstybė // Masiulis K., Krupavičius A. Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis: monografija. Vilnius, 2007, p. 346.

Vykstant viešojo administravimo reformai viešųjų įstaigų dėmesys nukreipiamas į žmogiškąjį kapitalą, todėl būtina sutelkti pastangas į darbuotojų mokymą, jų veiklos vertinimą, darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą bei karjeros galimybių plėtrą institucijoje.<sup>56</sup>

Vienas iš pagrindinių viešojo administravimo elementų yra valstybės tarnyba, todėl plačiau paanalizuosime šios tarnybos ypatumus Lietuvoje bei užsienio šalyse.

### **2. 1. 1 Valstybės tarnyba, jos samprata ir modeliai**

Vienas iš svarbiausių kiekvienos valstybės uždavinių yra sukurti profesionalią ir kompetentingą valstybės tarnybą, gebančią įgyvendinti minėtas funkcijas ir efektyviai veikti sudėtingoje, sparčiai besikeičiančioje aplinkoje. Šiems tikslams pasiekti ypač svarbus konkrečios šalies tradicijas ir visuomenės poreikius atitinkantis valstybės tarnybos modelis ir valstybės tarnybos darbo santykių reguliavimo sistema.<sup>57</sup> Šiuolaikinė valstybės administracija ir politinė sistema gali funkcionuoti tik perimdama šiuolaikišką administravimo patirtį ir sukurdamą modernią valstybės tarnybą. Šiandien valstybės tarnyba jau tampa partnere ne tik politinėje srityje, bet ir pilietinei visuomenei.<sup>58</sup>

Šiuolaikinės valstybės tarnybos užuomazgų galima rasti absoliutinių monarchijų administravime. Tada buvo remiamasi biurokratine personalo organizavimo sistema. Tos sistemos mokslinį ir praktinį įvertinimą XIX ir XX amžių sandūroje atliko žymus vokiečių sociologas Max Weber. Jis pateikė politiškai neutralios valstybės tarnybos principus. Jo teigimu, valstybės tarnybos pagrindas yra:

1. Administratorių profesionalumas;
2. Darbo pasidalijimas pagal kompetencijos lygius ir su tuo susieta specializacija;
3. Hierarchinė valdymo struktūra;
4. Formalios, visiems valstybės tarnautojams bendros taisyklės (įstatymai), kurios apibrėžia įvairių pareigų valstybės tarnautojų teises.

Šie principai ir šiandien yra valstybės tarnybos funkcionavimo pagrindas ir daro didelę įtaką valdant viešojo sektoriaus personalą.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> Puškorius, S., Raipa, A. Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. // Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr.2, p. 10 Prieiga per internetą:

[http://www.mruni.eu/lt/padaliniai/centrai/leidybos/centras/leidiniai/mokslo\\_darbai/?AID=1121&ID=1395](http://www.mruni.eu/lt/padaliniai/centrai/leidybos/centras/leidiniai/mokslo_darbai/?AID=1121&ID=1395) [žiūrėta: 2009-12-30]

<sup>57</sup> Šiugždiniene, J. Valstybės tarnybos organizavimas.// Įvadas į viešąjį valdymą: monografija. Kaunas: Technologija, 2009, p.70

<sup>58</sup> Minkevičius, A., Smalskys, V. Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos. Vilnius, 2008, p. 8

<sup>59</sup> Ten pat, p. 8-9

Valstybės tarnyba bendrąja prasme – tai valstybės tarnautojai ir jų veikla, kai įgyvendinamos jiems pavestos funkcijos ir valstybės politikų priimti sprendimai. Kitaip tariant, tai valstybės tarnautojų, atliekančių jiems pavestas funkcijas visuma. Pasak J. Šiugždinienės, valstybės tarnybos paskirtis ir samprata labai stipriai priklauso nuo konkrečios šalies viešojo administravimo tradicijų. Skirtingos viešojo administravimo tradicijos skirtingai suvokia valstybės tarnybos paskirtį, o kartu ir valstybės vaidmenį.<sup>60</sup> Apibendrinus įvairių autorių literatūrą, galima išskirti du požiūrius į valstybės tarnybą:

1. Valstybės tarnybos pagrindinė paskirtis yra įgyvendinti viešąją politiką, t.y. vykdyti valstybės funkcijas, todėl valstybės tarnautojas turi būti gerai parengtas ir išlavintas;
2. Valstybės tarnautojai privalo teikti efektyvias viešąsias paslaugas piliečiams, todėl darbas viešajame sektoriuje turi būti pagrindinis jo pajamų šaltinis.

Galima išskirti dvi pagrindines valstybės tarnybos sampratas. Plačiąja prasme valstybės tarnyba apima visus viešajame sektoriuje dirbančius asmenis, tiek teikiančius viešojo administravimo, tirk viešųjų paslaugų funkcijas. Siaurąja prasme, valstybės tarnyba – tai asmenys, kurie atlieka viešojo administravimo funkcijas.<sup>61</sup>

Valstybės tarnybos valdymą ir tvarkymą kiekvienoje šalyje reglamentuoja specialios normos ir taisyklės, kurias lemia tos šalies konstitucija, įstatymai, vyriausybės nutarimai. Įvairiose valstybėse šios taisyklės skirtingos ir priklauso nuo šalies istorijos, tradicijų, viešojo administravimo modelio, išsivystymo lygio, viešojo administravimo vertybių ir kitų svarbių faktorių, todėl ir valstybės tarnybos organizavimo modeliai įvairiose šalyse yra skirtingi. Atsižvelgiant į valstybės tarnybos organizavimo būdus ir žmoniškųjų išteklių valdymo metodus, yra išskiriami šie pagrindiniai valstybės tarnybos modeliai:

- Karjeros sistemos modelis;
- Postų sistemos modelis.<sup>62</sup>

Analizuojant valstybės tarnybos modelius, pažymėtina tai, kad daugelis šalių siekia derinti abiejų modelių ypatumus, kadangi kiekvienas modelis turi tiek pranašumų, tiek trūkumų. Postų modelis yra lankstesnis, labiau orientuotas į rezultatus, greičiau prisitaikantis prie kintančios situacijos ir aplinkybių. Karjeros modelis pasižymi stabilumu, racionalumu ir vienodomis

---

<sup>60</sup> Šiugždinienė, J. Valstybės tarnybos organizavimas.// Įvadas į viešąjį valdymą: monografija. Kaunas: Technologija, 2009, p.71

<sup>61</sup> Palidauskaitė, J. Valstybės tarnautojų pareigos ir teisės Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje // Viešoji politika ir administravimas 2006. Nr. 16. Kaunas, 2006, p. 16 Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa16/1648-2603-2006-nr16-16.pdf> [žiūrėta: 2010-01-15]

<sup>62</sup> Šiugždinienė, J. Valstybės tarnybos organizavimas.// Įvadas į viešąjį valdymą: monografija. Kaunas: Technologija, 2009, p.72



galimybėmis visiems tarnautojams. Pagrindiniai karjeros sistemos ir postų sistemos modelių skirtumai pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė

### Pagrindiniai karjeros sistemos ir postų sistemos ypatumai

KARJEROS SISTEMOS YPATUMAI	POSTŲ SISTEMOS YPATUMAI
Tarnautojų skyrimas tik į žemiausias atitinkamų lygių pareigas.	Tarnautojų skyrimas į visų lygių pareigas.
Specifiniai teisiškai apibrėžti atitinkamų pareigybių reikalavimai (diplomas/kvalifikacija).	Nustatyti konkretūs įgūdžiai, reikalingi konkrečioms pareigoms.
Nepripažįstama profesinė patirtis ne viešajame sektoriuje.	Pripažįstama ankstesnė profesinė patirtis.
Įstatymais nustatyta darbo užmokesčio sistema (daugiausia remiantis darbo stažu).	Diferencijuoti arba/ir individualūs darbo užmokesčio tarifai (remiantis veiklos rezultatais).
Darbo užmokesčio didėjimas paremtas darbo stažu.	Nėra sistemingo darbo užmokesčio didėjimo.
Teisiškai nustatyta pareigų paaukštinimo sistema.	Nėra nustatytos pareigų paaukštinimo sistemos.
Neterminuotas skyrimas į pareigas (visam gyvenimui).	Nėra garantijos dirbti visą gyvenimą.
Speciali pensijų sistema.	Bendra pensijų sistema.

**Šaltinis:** Šiugždiniienė, J. Valstybės tarnybos organizavimas.// Įvadas į viešąjį valdymą: monografija. Kaunas: Technologija, 2009

Apibendrinant literatūrą, negalima nesutikti su A. Minkevičiaus ir V. Smalskio teiginiais, kad susiklosčiusios tradicijos bei istorinė patirtis neabejotinai veikia šiandieninę valstybės tarnybos veiklą. Viešojo administravimo reforma yra nenutrūkstantis procesas, priklausomas nuo politinių, ekonominių, technologinių, kultūrinių, socialinių pokyčių. Dabartinės globalios visuomenės vystimosi tempas verčia įgyvendinti radikalias reformas viešajame sektoriuje ir valstybės tarnyboje. Šiuolaikinių technologijų teikiamos naujos galimybės reikalauja naujo tipo valstybės tarnautojo, kuris turėtų universalesnį išsilavinimą, būtų iniciatyvus ir veiklus vadybininkas, kuris ne tik laikytųsi taisyklių, bet ir taupytų valstybės lėšas, bendradarbiautų su piliečių bendruomenėmis ir privataus verslo organizacijomis.<sup>63</sup>

## 2. 1. 2. Valstybės tarnyba Lietuvoje

Lietuvai atkūrus nepriklausomybę prasidėjo Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos reforma. 1995 m. buvo priimtas Valdininkų įstatymas, kuris nustatė priėmimo į valstybės tarnybą ir atleidimo tvarką, valdininkų teises, pareigas ir atsakomybę. 1996 metais ratifikavus Europos sutartį, steigiančią asociaciją tarp Europos Bendrijų, Lietuvos administracinės reformos varomąją jėgą tapo

<sup>63</sup> Minkevičius, A., Smalskys, V. Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos. Vilnius, 2008, p. 11

Lietuvos stojimas į ES. Pažymėtina tai, kad viešojo administravimo reforma stojant į ES buvo susijusi ne tik su Lietuvos pasirengimu taikyti ES teisės nuostatas, bet ir kitų narystės kriterijų reikalavimų įgyvendinimu: valstybės tarnybos profesionalumu, kova su korupcija, administracinių teismų kūrimu ir kita. Svarbu pažymėti tai, kad Lietuvai rengiantis stoti į ES, Lietuvos administraciniai gebėjimai buvo viena iš sričių, kuriose Europos Komisija pasigedo realių pokyčių. Europos Komisijos ataskaitoje buvo pabrėžta, kad valstybės tarnautojų atlyginimai, mažesni nei privačiame sektoriuje, nepakankama tarnautojų atsakomybė ir kaip pasekmė – su tuo susijusi korupcija bei gambiausių valstybės tarnautojų nutekėjimas į privatų sektorių. Kad būsimoji Lietuvos valstybės tarnyba būtų stabilesnė, veiksmingesnė ir profesionalesnė, taip pat siekiant nustatyti pagrindinius valstybės tarnybos principus, reglamentuoti valstybės tarnautojo statusą ir valstybės tarnybos valdymą, buvo analizuojama kitų šalių valstybės tarnybos organizavimo patirtis ir 1999 m. priimtas Valstybės tarnybos įstatymas. Įstatymu buvo siekiama kelti valstybės tarnautojų kvalifikaciją, kad būtų pagerinta ir valstybės tarnybos kokybė.<sup>64</sup>

1999 m. Valstybės tarnybos įstatymas buvo neįprastas Lietuvos teisinei sistemai nuostatų detalumu. Daugelis įstatymo nuostatų buvo visiškai naujos perkeltos iš kitas tradicijas turinčių valstybių. Valstybės tarnybos įstatymas buvo nesuderintas su kitais įstatymais, taisant įstatymą atsirado vidiniai prieštaravimai. Šis įstatymas taip ir nepasiekė savo pagrindinio tikslo – pagerinti šalies administracinius gebėjimus, o prasidėjusi įstatymo kritika lėmė tai, kad daugelio jo nuostatų buvo atsisakyta. 2002 m. priimta nauja Valstybės tarnybos įstatymo redakcija. Įstatymu siekta įtvirtinti valstybės tarnybos sistemą, kuri leistų pakelti šalies administracinius gebėjimus, motyvuoti tarnautoją, susieti jo veiklos rezultatus su apmokėjimu už darbą, atsisakyti valstybės tarnybos uždarumo.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo nuostatomis, valstybės tarnyba, tai teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Žukauskas E. 1999-2003 metų Lietuvos valstybės tarnybos pagrindiniai bruožai // Valstybės tarnybos aktualijos. 2006, Nr. 5, p. 48. Prieiga per internetą: [http://www.livadis.lt/livadis/user\\_dir/File/2006/leidinys/VTA5\\_perziurai.pdf](http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2006/leidinys/VTA5_perziurai.pdf) [žiūrėta: 2010-01-15]

<sup>65</sup> Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas. // Valstybės žinios 2002, Nr. 45-1708

Lietuvos valstybės tarnautojai, vadovaujantis valstybės įstatymo nuostatomis, privalo laikyti svarbiausių veiklos ir etikos principų:

1. Pagarba žmogui ir valstybei;
2. Teisingumas;
3. Nesavanaudiškumas;
4. Padorumas;
5. Nešališkumas;
6. Atsakomybė;
7. Viešumas;
8. Pavyzdingumas<sup>66</sup>

Lietuvos valstybės tarnyboje yra taikomas mišrusis valstybės tarnybos modelis, kuris turi tiek karjeros modelio, tiek postų (pareigų) modelio bruožų. 7 lentelėje pateikiami karjeros ir postų modelio požymiai būdingi Lietuvos valstybės tarnybai, pagal 2002 m. liepos 1 d. redakcijos Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo nuostatas.

7 lentelė

#### **Karjeros ir postų modelių būdingi bruožai Lietuvos valstybės tarnybai**

<b>KARJEROS MODELIS</b>	<b>POSTŲ MODELIS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nustatyta maksimali amžiaus riba;</li> <li>• Teisiškai pagrįsta darbo užmokesčio sistema;</li> <li>• Darbo užmokestis atitinkamai priklauso nuo darbo stažo bei pareigybės kategorijos;</li> <li>• Egzistuoja pareigų paaukštinimas;</li> <li>• Neterminuotas paskyrimas į pareigas;</li> <li>• Valstybės tarnybą reglamentuoja Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas ir lydimieji teisės aktai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nebūtinai specialus išsilavinimas;</li> <li>• Galimas perėjimas į bet kokią pareigybę;</li> <li>• Nebūtina patirtis valstybės tarnyboje;</li> <li>• Nėra specialios pensinės sistemos.</li> </ul>

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis L. Tuleikienė, B. Česnulevičienė, A. Kvietkus, LR Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. Vilnius, 2003

Valstybės tarnybos įstatymu nustatytos tarnautojų pareigybės, taip pat reglamentuojamas: valstybės tarnautojų priėmimas į darbą, tarnautojo teisės ir pareigos, karjera, darbo užmokestis, tarnautojų skatinimas ir atsakomybė, socialinės garantijos, tarnautojų mokymas bei atleidimas iš pareigų.

Apibendrinant literatūrą galima teigti, kad Lietuvos Valstybės tarnybai yra skiriamas vis didesnis dėmesys, tačiau pasak E. Žukausko,<sup>67</sup> optimalaus Lietuvos valstybės tarnybos modelio

<sup>66</sup> Ten pat

<sup>67</sup> Žukauskas E. 1999-2003 metų Lietuvos valstybės tarnybos pagrindiniai bruožai // Valstybės tarnybos aktualijos.

paieškos dar nebaigtos, kadangi tiek įstatymo, tiek ir procedūras reglamentuojančių teisės aktų kokybė toliau turi būti tobulinama, o valstybės tarnybos reforma tęsiama.

## 2. 2. Žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje

Šiuolaikinėmis sąlygomis, vykstant globalizacijos ir tarptautinės integracijos procesams, sparčiai formuojantis žinių visuomenei, vis didesnę reikšmę įgauna žmogiškųjų išteklių vadyba. R. Šnapštienės teigimu, žmogiškieji ištekliai – ypatinga išteklių rūšis, apibūdinama ne tik kiekybiniais, bet ir kokybiniais rodikliais. Tai svarbiausi valstybės ištekliai. Viešojo sektoriaus žmogiškieji ištekliai, atlikdami viešojo administravimo funkcijas ir teikdami viešąsias paslaugas, formuoja ir įgyvendina viešąją politiką.<sup>68</sup>

B. Martinkaus ir kt. teigimu, žmogiškųjų išteklių valdymas, kuris turi sinoniminiuosius terminus: personalo valdymas, personalo administravimas ir valdymas, personalo organizavimas ir valdymas, personalo veiklos vadyba, personalo organizavimas, apibrėžiamas kaip vadovų ir darbuotojų motyvavimo, tinkamų valdymo metodų, stiliaus, priemonių parinkimo klausimus, skatinančius siekti suformuluotų tikslų.<sup>69</sup> Dessler R., personalo valdymą apibūdina kaip praktinį darbą su žmonėmis, kuris aprėpia darbuotojo darbo analizę (darbo projektavimą), darbo jėgos poreikių planavimą ir kandidatų verbavimą, kandidatų atranką, naujų darbuotojų orientavimą ir mokymą, darbo užmokesčio ir atlyginimo valdymą, išmokas ir naudą, darbo įvertinimą, bendravimą (pokalbius, patarimus, drausminimą), mokymą ir tobulinimą, darbuotojų išipareigojimų ugdymą bei teisingos ir saugios darbo aplinkos darbuotojams sudarymą.<sup>70</sup>

Mokslinėje literatūroje personalo valdymo aspektai nagrinėjami įvairiomis kryptimis:

1. Kaip procesas, kurio metu valdomas personalas. Tai tikslai ir žinios, reikalingos žmonių išteklių valdymo uždaviniams vykdyti, personalo atranka, įdarbinimas, kvalifikacijos kėlimas, darbo santykių valdymas ir kt.;
2. Kaip bendrą įmonės efektyvumą veikiančių veiksnių dalis bei šių veiksnių svarba organizacijai.

Teoriniu aspektu, daugelis autorių žmogiškųjų išteklių valdymą traktuoja, kaip visų žmogiškųjų išteklių organizavimo ir ugdymo veiklų sistemą.

---

2006, Nr. 5, p. 48. Prieiga per internetą: [http://www.livadis.lt/livadis/user\\_dir/File/2006/leidinys/VTA5\\_perziurai.pdf](http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2006/leidinys/VTA5_perziurai.pdf) [žiūrėta: 2010-01-15]

<sup>68</sup> Šnapštienė, R. Žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje. // Įvadas į viešąjį valdymą. Kaunas: Technologija, 2009, p. 120

<sup>69</sup> Martinkus, B. ir kt. Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas. Kaunas: Technologija, 2000

<sup>70</sup> Dessler, G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001

Pasak N. Thomas ir A. Ritz, žmogiškųjų išteklių vadyba įvardijama, kaip tam tikro proceso modelis, kuris apima žmogiškųjų išteklių paiešką, vertinimą, išlaikymą, tobulinimą, ir atleidimą.<sup>71</sup> G. Dessleris žmogiškųjų išteklių valdymą apibrėžia, kaip praktinį darbą ir politiką. Autorius išskiria tokias žmogiškųjų išteklių praktikos ir politikos sritis, kaip darbo analizę, darbo jėgos planavimą, atranką, naujų darbuotojų orientavimą ir mokymą, darbo įvertinimą, mokymą ir tobulinimą, išmokas ir naudą.<sup>72</sup> V. Baršauskienės teigimu, žmogiškųjų išteklių valdymas – tai valdymo proceso dalis, kai rūpinamasi žmogiškųjų darbuotojų santykių palaikymu ir materialinės gerovės užtikrinimu, kad jie efektyviau dirbtų.<sup>73</sup> Pasak J. Stoner ir kt., žmogiškųjų išteklių valdymas – tai valdymo funkcija, kai vadovai verbuoja, parenka, moko ir tobulina organizacijos narius. Svarbiausi organizacijos ištekliai yra žmonės, teikiantys savo darbą, talentą, kūrybiškumą ir energiją organizacijai. Žmogiškųjų išteklių valdymas gali garantuoti organizacijai tinkamą ir nuolatinį profesionalių darbuotojų tiekimą.<sup>74</sup>

Viešojo administravimo institucijos ir įstaigos įgyvendina valstybės valdymo politiką, todėl jų veikla turi didelę įtaką visuomenės pasitikėjimui ir požiūriui į valstybę, kadangi nuo valstybės tarnautojų veiklos kokybės ir profesionalumo, priklauso kaip besikreipiantys į viešojo administravimo instituciją ar įstaigą ją įvertins. Dabartiniu visuomenės raidos laikotarpiu išsivysčiusių valstybių piliečiai tikisi vis geresnių valdžios įstaigų veiklos rezultatų ir nebetoleruoja jų neefektyvumo ar neproduktyvumo. Dėl šios priežasties viešojo administravimo įstaigos ir institucijos turi veikti ypač efektyviai ir tai skatina valdžią nuolat ieškoti naujų viešojo administravimo sistemos efektyvumo ir produktyvumo didinimo būdų.

Kad pasiektų nustatytus tikslus ir įgyvendintų jiems iškeltus uždavinius, viešojo administravimo institucijos formuoja organizacinę struktūrą: kuriami padaliniai, nustatomas jų pavaldumas, įgyjamos darbo priemonės, numatomos veiklos gerinimo strategijos ir t.t. Tačiau institucijos ir įstaigos, tai visų pirma žmonės, kurie siekia nustatytų tikslų ir įgyvendina užduotis.

Pasak E. Gusto, siekiant valdžios institucijų teikiamų paslaugų kokybės, valstybės tarnautojai skatinami keisti savo veiklos stilių: sugebėti dirbti komandoje, priimti sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti bei atsižvelgti ir į išorinę aplinką, todėl ryškėja pagrindiniai reikalavimai šiuolaikiniams valstybės tarnautojams:

- Turėti aiškią viziją;
- Stengtis ne tik patiems teikti valdžios paslaugas, bet ir bandyti skatinti kitus prisidėti, sprendžiant visuomenės problemas;
- Tenkinti piliečių (klientų), o ne biurokratijos poreikius;

<sup>71</sup> Thom N., Ritz.A. Viešoji vadyba. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas. 2004, p. 236

<sup>72</sup> Dessler, R. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001, p. 18

<sup>73</sup> Baršauskienė, V. Žmogiškųjų išteklių vadyba. Kaunas: Vitae Litera, 2006 p. 10

<sup>74</sup> Stoner J.A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, p. 368

- Sugebėti organizuoti į rinką orientuotą valdymą.<sup>75</sup>

Šie reikalavimai išryškina valstybės tarnybos profesionalumo svarbą. Valstybės tarnautojų profesionalumą, kaip vieną iš pagrindinių veiksnių, lemiančių viešojo administravimo sistemos sėkmę, akcentuoja ir daugelis kitų autorių. Pasak N. Thomas ir A. Ritz, viešųjų institucijų personalo vadybos tikslą galima būtų apibrėžti taip: personalas yra ne tik svarbiausias viešųjų institucijų išteklius, bet ir kritinis jų faktorius, t.y. jautriausia sritis, todėl jam vadovaujant būtina pasitelkti šiuolaikinius pavyzdinius metodus bei remtis naujausiais personalo vadybos mokslinių tyrimų rezultatais. Autorių teigimu, viešųjų institucijų personalo sistemoje egzistuoja keletas esminių problemų, kurios didele dalimi lemia dažnai išsakomą kritiką dėl įvairiausių viešojo sektoriaus trūkumų. Svarbiausios problemos yra šios: motyvacijos siekti rezultatyvumo stygius, valstybės tarnautojo statusas, galimybių tobulėti ir kelti kvalifikaciją stoka, netobulos darbuotojų skatinimo ir atlygio už darbą sistemos, taip pat automatiškai vykdomas kilimas karjeros laiptais bei reformų reikalinga personalo atrankos sistema.<sup>76</sup>

Apibendrinant literatūrą, galima teigti, kad viešajame sektoriuje reikalingi profesionalūs, atsakingi darbuotojai, kadangi nuo jų priklauso ir valstybės įvaizdis. Tačiau ar jie pakankamai motyvuojami efektyviai ir atsakingai dirbti? Norint atsakyti į šį klausimą derėtų išanalizuoti darbuotojų motyvavimo viešame sektoriuje aspektus.

### **2. 3. Darbuotojų motyvavimas viešajame sektoriuje**

D. Riley teigimu, kalbant apie motyvaciją viešajame sektoriuje, dažniausiai turimas galvoje valdžios struktūrų efektyvumo siekimas. Kitaip tariant, manoma, kad motyvuoti žmonės dirba geriau ir kad geriau dirbantys žmonės reiškia efektyvesnę valdžią. Tačiau motyvacija svarbi ir siekiant teisingos bei humaniškos valdžios. Jei žmonės, dirbdami organizacijoje, iš visų jėgų stengiasi, tai beveik neabejotinai rodo, kad jie patenkinti savo darbu.<sup>77</sup>

Darbuotojų motyvacijos problema yra svarbiausias viešojo sektoriaus produktyvumo elementas, teigia E. D. Rosen.<sup>78</sup> Esant prastam viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimui, darbuotojai yra linkę pereiti į privatųjį sektorių arba išvykti dirbti į užsienį. J. Palidaukaitės teigimu, motyvuojančių veiksnių ir paties motyvacijos proceso suvokimas sudaro prielaidas numatyti svarbius poreikius ir bandyti juos patenkinti. Dažnai skiriama vidinė ir išorinė

<sup>75</sup> Gustas, E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas.// Viešoji politika ir administravimas Nr.5, 2003

<sup>76</sup> Thom N., Ritz.A. Viešoji vadyba. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas. 2004, p. 229

<sup>77</sup> Baršauskienė, V. Personalo administravimas viešajame sektoriuje.// Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, 1999, p. 228

<sup>78</sup> Rosen, E. D. Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir praktika. Vilnius: Knygiai, 2007

motyvacija. Pats darbas, t. y. darbo turinys, veiklos laisvė, darbo įvairovė, tobulėjimo galimybės, priskiriamas prie vidinės motyvacijos. Išorinė motyvacija siejama su materialinėmis (atlyginimas, premijos ir visos kitos finansinės paskatos, kurias savo noru moka institucija) ir nematerialinėmis paskatomis. Akcentuojama, kad viešojo sektoriaus darbuotojų veiklai daugiau įtakos turi vidiniai motyvatoriai, t. y. pats darbas, atsakomybė įgyvendinant ir darant įtaką valdžios politikai, rūpinimasis bendrais visuomenės reikalais. Išoriniai motyvatoriai daugiau imponuoja privataus sektoriaus darbuotojus.<sup>79</sup>

D. Riley teigimu, nė viena organizacija nėra pajėgi kontroliuoti visas darbuotojų vertinamas vertybes. Pasak J. Palidauskaitės, skirtingų kartų atstovus gali motyvuoti kiek kiti aspektai. Jaunesnio amžiaus darbuotojus (20-30 metų amžiaus žmones) labiau motyvuoja geras atlyginimas (kuriama šeima, įsigyjamas būstas), karjeros plėtojimo galimybės ir įdomios užduotys, o darbo vietos saugumas, pensija mažai imponuoja. Vyresnius darbuotojus (30-40 metų amžiaus žmones) vienodai motyvuoja ir darbo užmokestis, ir karjeros galimybės. Svarbūs tampa socialiniai veiklos aspektai: daugiau dėmesio skiriama šeimai, draudimui, atostogoms ir kt. Didėjant amžiui (40-50 metų amžiaus žmonėms), svarbesnis motyvatorius tampa darbo vietos saugumas ir atlyginimas, kuris daro įtaką būsimos pensijos dydžiui. Tuo laikotarpiu karjeros galimybės yra mažiau svarbios, ir nors įdomus darbas traktuojamas kaip iššūkis, tačiau mažiau dėmesio skiriama kompetencijos plėtojimui. Vyresni nei 50 metų amžiaus darbuotojai itin suinteresuoti išlaikyti savo darbo vietą, jiems svarbesnis tampa jų darbo pripažinimas, kolegų pagarba, kompetencijos ir kvalifikacijos įvertinimas, nors ja jau daug mažiau rūpinamasi.<sup>80</sup> D. Riley nurodo penkis pagrindinius motyvacijos šaltinius:

- 1. Bendrieji socialiniai motyvatoriai.** Kai kurie žmonės dirba daug ir gerai todėl, kad jaučia pareigą.
- 2. Organizacijos tikslai.** Žmonės retai ieško darbo viešajame sektoriuje todėl, kad juos žavi valstybinės biurokratinės struktūros pareigūno karjera, tačiau nemažai jų nori dirbti valstybinėse organizacijose, nes juos domina veiklos sritis, kur dominuoja valstybė. Organizaciniai tikslai yra svarbūs, tačiau neatrodo, kad dauguma organizacijų pasitelktų juos darbuotojų motyvacijai.
- 3. Darbo turinys.** Daugumai individų darbo turinys yra pagrindinis motyvatorius, todėl pasitenkinimas atliekamu darbu geriausiai motyvuoja darbuotojus.
- 4. Pinigai** – paprastai žmonės dirba, tikėdamiesi piniginio užmokesčio. Be to, jie tikisi, kad tas užmokestis deramai atlygins už atliekamą darbą, ir kad

---

<sup>79</sup> Palidauskaitė, J. Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas// Viešojo politika ir administravimas Nr. 25, 2008, p. 8

<sup>80</sup> Ten pat, p. 9

kiekvienais metais jis šiek tiek didės. Dauguma organizacijų vadovaujasi prielaida, kad pavykus susieti minėtus lūkesčius su geru darbu, pinigai gali tapti vienu svarbiausių motyvuojančių veiksnių;

#### 5. Darbo sąlygos. Išskiriamos trys darbo sąlygų kategorijos:

- fizinė ir psichologinė aplinka – priklauso prie išorinių motyvatorių, nes juos kontroliuoja organizacija;
- įvairios lengvatos ir parama darbuotojams – svarbios motyvuojant darbuotojus ypač svarbi parama darbuotojams;
- darbuotojų autonomijos laipsnis – dauguma žmonių nori turėti šiek tiek laisvės ir nepriklausomybės.<sup>81</sup>

Labiausiai motyvuojančiais veiksniais valstybės tarnyboje darbuotojai įvardija galimybę tobulėti, įdomų darbą, gerus santykius su vadovais, tačiau neretai kaip tik šių dalykų darbe ir pasigendama.<sup>82</sup> Tačiau vis dėl to be šių išvardintų argumentų nemažas motyvatorius darbe – atlygis už gaunamą darbą. Pasak D. Riley, kad ir koks patrauklus gali atrodyti darbas valstybinėse struktūrose kitais aspektais, žmonės nori gauti atlyginimą ir kad tas atlyginimas atitiktų jų kvalifikaciją ir organizacijai atiduodamus sugebėjimus.<sup>83</sup> Svarbus uždavinys, kurį tenka spręsti vyriausybei, yra periodišką atlyginimo didinimas. Šiuo aspektu ji turi nuspręsti, ar būtina didinti atlyginimą, pavyzdžiui, kiekvienais metais ir kokiais kriterijais remiantis tai daryti. Pasak V. Baršauskienės, šiuo klausimu yra įvairių nuomonių. Periodiško atlyginimo pakėlimo šalininkai pateikia du argumentus. Žmonės kaskart įgyja didesnę patirtį, geriau dirba ir todėl už geresnį darbą būtina jiems daugiau mokėti. Be to, viešajame sektoriuje dirbantiems žmonėms atlyginimo padidinimas yra vienintelis ekonominės gerovės didėjimo šaltinis. Darbo užmokestis gali padidėti ir gavus aukštesnes pareigas ar perėjus į geresnį darbą. Nuolatinio darbo užmokesčio didinimo oponentai pateikia taip pat du argumentus. Jie teigia, kad žmonės įgyja patirties ir šiek tiek tobulėja, tačiau anksčiau ar vėliau šis procesas ima lėtėti ir sustoja, o po kelerių metų net pakrypsta atgaline linkme, tai yra kvalifikacija pradeda kristi.<sup>84</sup> Tačiau daugelių autorių teigimu, nesvarbu kurią pusę palaikytų, vyriausybė turi periodiškai kelti viešojo sektoriaus darbuotojų atlyginimus, nes jie to tikisi, nors ir labai sunku išmatuoti viešojo sektoriaus darbuotojų produktyvumą. D. Klingner ir J. Nalbandian, siūlo taikyti lanksčius bei nelanksčius motyvavimo metodus, kurių tarpusavio

---

<sup>81</sup> Baršauskienė, V. Personalo administravimas viešajame sektoriuje.// Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, 1999,

<sup>82</sup> Bus mėginama sugrąžinti valstybės tarnautojų motyvaciją. Prieiga per internetą:

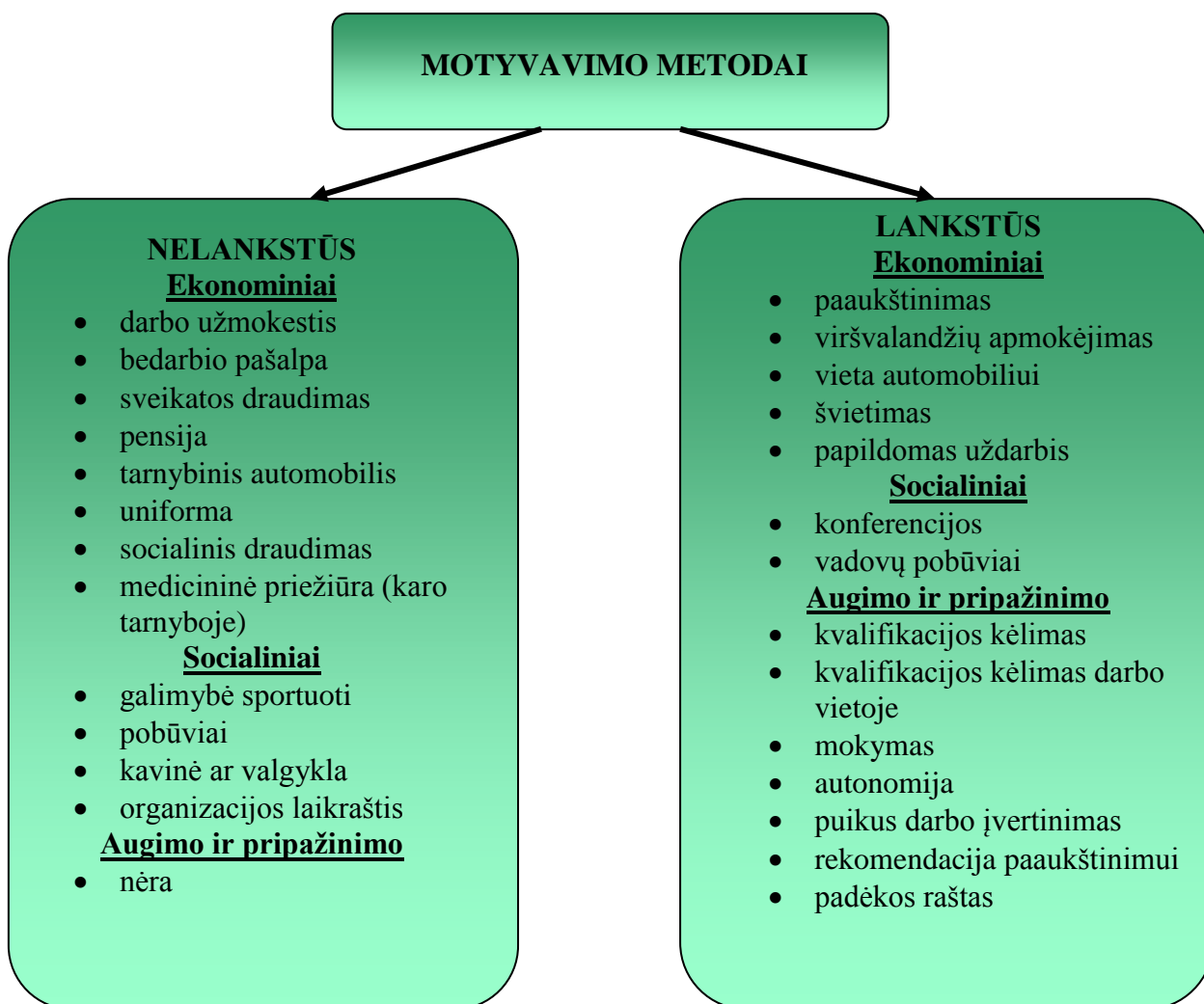
<http://www.zebra.lt/lt/aktualijos/lietuvoje/Bus-meginama-sugrazinti-valstybes-tarnautoju-motyvacija-2008-10-27.html>  
[žiūrėta: 2010-01-20]

<sup>83</sup> Baršauskienė, V. Personalo administravimas viešajame sektoriuje.// Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, 1999,

<sup>84</sup> Ten pat, p. 244



suderinimas leidžia visapusiškai motyvuoti darbuotoją, kad būtų pasiekti geriausi darbo rezultatai. 2 paveiksle pavaizduoti galimi darbuotojų skatinimo viešajame sektoriuje būdai.



**2 pav.** Galimi darbuotojų skatinimo viešame sektoriuje būdai

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis V. Baršauskienės Personalo administravimas viešajame sektoriuje

Valstybės tarnautojų motyvacija ir valstybės tarnybos motyvacija dabartiniu laikotarpiu įvardijama kaip vienas iš aktualiausių viešojo administravimo ir viešosios vadybos klausimų. R. Ginevičius ir kt. teigia, kad siekiant išlaikyti profesionalų personalą viešajame sektoriuje yra itin svarbu personalo tarnybų performavimas:

1. Reformuoti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, modernizuoti personalo tarnybų darbą;
2. Siekti, kad personalo tarnybose dirbtų personalo vadybos, administravimo specialistai, turintys vadybinį išsilavinimą bei darbo patirtį arba socialinių mokslų srities specialistai (turintys diplomuoto magistro ar jam prilygstantį kvalifikacinį laipsnį);

3. Personalo tarnybos turi tapti valstybės tarnautojų atrankos, mokymo ir įvertinimo kriterijų parinkimo, kriterijų tinkamumo patikrinimo padaliniais;
4. Personalo tarnybas pradiniu strategijos įgyvendinimo etapu žmogiškųjų išteklių klausimais turi konsultuoti nepriklausomų institucijų ekspertai.<sup>85</sup>

Apibendrinant literatūrą, būtų galima teigti, kad darbuotojų motyvavimo sistema yra pati svarbiausia personalo valdymo sritis. Viešojo sektoriaus darbuotojų veiklos rezultatai bei noras dirbti viešajame sektoriuje turėtų būti nuolat palaikomi tam tikromis priemonėmis, o darbuotojų motyvavimui turėtų būti skiriamas kuo didesnis dėmesys, kadangi nuo darbuotojų darbo priklauso ir organizacijos įvaizdis.

## **2. 4. Užsienio šalių ir Lietuvos patirtis viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavime**

Išvystytose užsienio šalyse žmogiškųjų išteklių vadyba per laiką yra susiformavusi ir turi galias tradicijas. Pasak A. Minkevičiaus ir V. Smalskio, kelis šimtmečius vakarų valstybės kūrė profesionalią valstybės tarnybą. Kiekvieną dešimtmetį valstybės tarnautojai sulaukdavo naujų socialinių garantijų. Valstybės tarnyba jiems tapo stabilaus darbo ir minimalios gerovės užuovėja, leidžianti nerizikuojant sėkmingai dirbti, kilti tarnybos laiptais ir suėjus amžiaus terminui išeiti į pensiją.<sup>86</sup> Šias aplinkybes lemia kur kas geresnis darbuotojų motyvavimo sistemų išsivystymas nei Lietuvoje, kur viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimui skiriamas labai mažas dėmesys.

Daugelis Europos Sąjungos šalių valstybės tarnybos reformuojamos remiantis moderniomis tarnautojų kvalifikacijomis ir kompetencijomis. 2004 m. Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, prasidėjo valstybės tarnybos reformos. Tačiau A. Minkevičiaus ir V. Smalskio teigimu, palyginus senųjų ir naujųjų Europos Sąjungos šalių narių valstybės tarnybos sistemas, galima daryti išvadą, kad ne nuo įstojimo į Europos Sąjungą datos priklauso valstybės tarnybos modernumo laipsnis. Kita vertus, daug naujųjų Europos Sąjungos šalių narių, reformuodamos arba kurdamos savo valstybinį valdymą, turi įveikti sudėtingą istorinį palikimą, kurį dar komplikavo stiprus valstybės tarnybos politizavimas.<sup>87</sup>

Įvairios užsienio šalys, modernizuodamos savo viešojo administravimo sritį, didelį dėmesį skiria personalo vadybai. Šios šalys susitelkia į darbuotojų viešajame sektoriuje išlaikymą, kuris yra siejamas su tinkamomis motyvavimo sistemomis. Europos Sąjungos šalių institucijos

---

<sup>85</sup> Ginevičius, R. ir kt. XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Vilnius: Technika, 2006

<sup>86</sup> Minkevičius, A., Smalskys, V. Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos. Vilnius, 2008, p. 5

<sup>87</sup> Ten pat, p. 33

stengiasi viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistemose taikyti lankstesnius motyvavimo metodus. Remiantis naująja viešąja vadyba, idėjos, kurios atsispindi ir darbuotojų motyvavimo sistemose, yra perimamos iš privataus sektoriaus į viešąjį. Viešojo sektoriaus darbuotojai yra skatinami dirbti tokiais socialiniais stimulais kaip papildomos kaupiamosios pensijos, sveikatos draudimai, nemokami abonementai į sporto bei sveikatingumo kompleksus, turistinės ir poilsinės kelionės, tarnybinio automobilio panaudojimas asmeniniais tikslais, darbo namuose galimybė, pailgintos arba papildomos atostogos.<sup>88</sup> 8 lentelėje pateikiamos įvairių užsienio šalių apibendrintos motyvacijos sistemos.

8 lentelė

**Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistemos užsienio šalyse**

<b>Užsienio šalis</b>	<b>Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistema</b>
Vokietija	Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistema remiasi orientacija į rezultatus, nuo kurių priklauso bendroji apmokėjimo tvarka bei premijos, personalo perkėlimo galimybės ir komandiruotės, dalinio užimtumo skatinimas, įvairaus lygio darbuotojų kompetencijų plėtojimas.
Austrija	Viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuoja „modernus fundamentalusis lavinimas“, dėmesys komunikacijai tarp darbuotojų ir vadovų.
Šveicarija	Valstybės tarnautojai motyvuojami, remiantis vadovaujančios grandies ugdymu, vadovavimu, susitariant dėl tikslų, decentralizuojant personalo funkcijas ir tokiu būdu skatinant darbuotojų atsakomybę bei organizuojant mokymus.
Olandija	Darbuotojų motyvavimas remiasi dėmesiu rezultatams, darbuotojų atsakomybės paskirstymu. Valstybės tarnyboje vyrauja trys karjeros ir motyvavimo kriterijai: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. nuolatinis atlyginimo kėlimas, atsižvelgiant į gerus darbo rezultatus;</li> <li>2. labai geri darbo rezultatai;</li> <li>3. tarnybos naujovės ir inovacijos (nuolatinis kvalifikacijos kėlimas, nuolatinė valstybės tarnautojų kompetencijos kontrolė. Visa tai perėjus, irgi galima kilti karjeros laiptais.</li> </ol>
Didžioji Britanija	Darbuotojų skatinimas remiasi konkuravimo ir kokybės inicijavimu.
Švedija	Siekama padidinti valstybės tarnautojų motyvaciją užimti geresnes pareigas. Dėl atlyginimų vyksta derybos.
Italija	Atlyginimai skiriami vadovaujantis atlygių sistema tiek pagal kolektyvines, tiek ir pagal individualias sutartis. Siekiant motyvuoti gerai dirbančius valstybės tarnautojus, diegiama priemokų sistema, kurią taikant gali būti skiriami didesni nei baziniai atlyginimai.

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba, 2004; Guogis A., Gudelis D. Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas, 2003, Nr. 4; Minkevičius, A., Smalskys, V. Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos. 2008;

<sup>88</sup> Masiulis, K. Valstybės tarnybos iššūkiai: vietoj išvadų // Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Vilnius: UAB „Akritas, 2007

Kaip matyti iš 8 lentelės duomenų, daugelis išsivysčiusių šalių stengiasi didesnę dėmesį sutelkti į lanksčius viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo metodus. Tuo tarpu Lietuvoje yra priešingai – kur kas dažniau yra taikomi nelankstūs darbuotojų motyvavimo metodai. Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimas yra menkai teisiškai reglamentuotas, o iniciatyvos iš personalo skyrių arba pačių vadovų yra minimalios. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas yra vienas iš svarbiausių visos veiklos ir žmogiškųjų išteklių valdymo proceso elementų. Vertinimas vyksta nuolat: pasirenkant naujus darbuotojus į tam tikrą darbo vietą, stebint jų atliekamą darbą, paaukštinant, formuojant žmogiškųjų išteklių rezervą, sudarant tinkamas ugdymo programas, kuriant karjeros planus. Motyvuojant viešojo sektoriaus darbuotojus, Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas yra vienas iš pagrindinių dokumentų, kuriame reglamentuojama valstybės tarnautojų motyvavimo sistema, kuri labai siejasi su nelanksčia vertinimo sistema. Šio įstatymo 27 straipsnio nuostatose Skatinimas ir apdovanojimas, išdėstytos valstybės tarnautojų skatinimo priemonės: padėka; vardinė dovana; vienkartinė pinigine išmoka Vyriausybės nustatyta tvarka; už ypatingus nuopelnus valstybės tarnybai valstybės tarnautojai gali būti teikiami valstybės apdovanojimui gauti.<sup>89</sup>

Pasak K. Masiulio, Lietuvos patirtis viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo srityje yra pakankamai menka, todėl, galima išskirti keletą svarbių problemų, siejamų su personalo valdymu:

1. Valstybės tarnautojų motyvacijos sistema nėra aiškiai susiformavusi;
2. Šiuo metu darbo rinkoje susiklosčiusi situacija nėra palanki siekiant pritraukti į valstybės tarnybą geriausius darbuotojus;
3. Kvalifikacijos kėlimo sistema neveiksminga;
4. Nėra darbuotojo atsakomybės už rezultatus;
5. Vadybinės praktikos neatitinkanti vyraujanti vertybių sistema;
6. Menkos materialinės ir nematerialinės galimybės motyvuoti darbuotojus.<sup>90</sup>

Publicistiniais straipsniais dažnai bandoma įteigti, kad Lietuvos valstybės tarnautojai yra nemotyvuoti asmenys, nerūpestingai žiūrintys į darbą, daug laiko praleidžiantys tvarkydami „popierius“, per daug nepersistengiantys, gaunantys gerą atlyginimą ir turintys geras socialines garantijas bei linkę piktnaudžiauti tarnybine padėtimi, švaistyti lėšas, vaidinti išrinktuosius, per mažai dirbti ir kt. J. Palidaskaitės 2007 m. Lietuvoje atliktas valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimas leidžia kitu rakursu pažvelgti į tokią stereotipinę nuomonę. Tyrimas parodė, kad renkantis

---

<sup>89</sup> Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas, 2005-12-22, Nr. VIII-1316, Valstybės žinios, 2006, Nr. 4-9.

<sup>90</sup> Masiulis, K. Valstybės tarnybos vaidmuo ir funkcijos // Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Vilnius: UAB „Akritis“, 2007 Masiulis, K. XXI amžiaus iššūkiai Lietuvos valstybės tarnybai // Viešoji politika ir administravimas, 2007, Nr. 22.

valstybės tarnybą svarbiausi veiksniai buvo darbo turinys ir socialinės garantijos. Nemažiau svarbios buvo darbo sąlygos ir tobulinimosi galimybės, darbo užmokestis, darbo vietos saugumas. Tarp mažiausių reikšmę turinčių veiksnių buvo nurodyti noras turėti valdžią, pritarimas valdžios vykdomai politikai, prestižas, socialinis statusas, noras prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo. Tarp svarbiausių Lietuvos valstybės tarnyboje motyvuojančių veiksnių buvo minimi troškimas tobulėti ir įdomus darbas, mažiausiai vertinamas statusas visuomenėje.<sup>91</sup>

2006 metais Lietuvoje Viešosios politikos ir valdymo instituto atliktas tyrimas rodo, kad viešąjį sektorių palieka dėl darbuotojų motyvavimo trūkumo ir įvardijo šias priežastis:

1. **Žemas darbo užmokestis;**
2. **Darbo užmokestis nėra susietas su rezultatais.** Viešojo sektoriaus darbuotojai jaučiasi nepakankamai įvertinti, t.y. atliekantys tam tikras funkcijas, už kurias negauna tinkamo atlygio;
3. **Pernelyg didelis darbo krūvis.** Siekiant spręsti šią problemą, valstybės valdymo sektoriaus atstovai siūlė steigti papildomus padalinius;
4. **Nepalankios karjeros galimybės.** Karjeros galimybių trūkumą valstybės valdymo sektoriuje galima paaiškinti santykinai griežtu valstybės tarnautojų įdarbinimo ir perėjimo į kitas pareigas reglamentavimu.<sup>92</sup>

Apibendrinant literatūrą galima teigti, kad išsivysčiusios užsienio šalys viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo srityje taiko kur kas daugiau viešojo sektoriaus motyvavimo metodų nei Lietuvoje. Daugelio autorių teigimu, Lietuva daugiau dėmesio turėtų sutelkti į viešojo personalo valdymą. Šiai sričiai reikia sutelkti ypatingą dėmesį, įgyvendinant motyvavimo sistemas viešajame sektoriuje.

## 2. 5. Viešojo valdymo reformos Lietuvoje ir užsienio šalyse krizės laikotarpiu

Pastaruoju laikotarpiu visą pasaulį palietė ekonominis sunkmetis. Finansinė ir ekonominė krizė palietė ne tik Lietuvos, bet ir užsienio šalių valdymo sistemas, tačiau kiekviena šalis su juos užklupusiais sunkumais tvarkosi skirtingai. 9 lentelėje pateikta, kokios reformos buvo vykdomos viešojo valdymo sistemoje Lietuvoje bei kitose užsienio šalyse krizės laikotarpiu bei kokių veiksmų ėmėsi, kad sušvelnintų krizės padarinius.

<sup>91</sup> Palidauskaitė, J. Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas// Viešoji politika ir administravimas Nr. 25, 2008

<sup>92</sup> Viešosios politikos ir vadybos instituto tyrimas: Lietuvos integracijos į ES poveikis kvalifikuotų Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojų išvykimui dirbti į užsienį, Vilnius, 2006 m. gruodžio 1 d. Prieiga per internetą: [http://www.euro.lt/documents/poveikio\\_tyrimai/2006/migracijos\\_santrauka\\_lt.pdf](http://www.euro.lt/documents/poveikio_tyrimai/2006/migracijos_santrauka_lt.pdf) [žiūrėta: 2010-03-01]

## Viešojo valdymo reformos krizės laikotarpiu įvairiuose užsienio šalyse

Šalis	Reformos viešajame sektoriuje krizės laikotarpiu	Priemonės krizės pasekmėms mažinti
Lenkija	Kaip anksčiau siekiama valstybės tarnybos efektyvumo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rengiama žmoniškųjų išteklių valdymo strategija</li> <li>• 2010 m. šalies biudžete planuojama susikurti specialų rezervą, kuris bus naudojamas valstybės tarnybai modernizuoti, tobulinti skatinimo schemą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kai kurios institucijos sustabdė naujų darbuotojų priėmimą.</li> <li>• Atsilaisvinusio etato funkcijos paskirstomos likusiems darbuotojams.</li> <li>• Sustabdytas darbo užmokesčio vienodinimo tarp institucijų ir įstaigų procesas.</li> </ul>
Švedija	Pagrindiniai sunkumai apima ekonominę ir mokesčių politiką, o ne viešąjį valdymą. Vykdomų reformų dėmesio centre – darbo saugumo garantijų pagrindai. Ši reforma buvo pradėta dar prieš ekonominės krizės pradžią.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siekiama panaikinti veiklos skatinimo priemones valstybės tarnautojams.</li> <li>• Reikalui esant valstybės institucijos galės mokėti rinkos lemiamus atlyginimus.</li> </ul>
Malta	Nuolat įgyvendinamos reformos skirtos produktyvumo ir išlaidų efektyvumo didinimui. Tokių reformų rezultatas – nuolatinis personalo mažinimas viešajame sektoriuje, įstaigų išlaidų bei neigiamo poveikio produktyvumui mažinimas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specialių priemonių imtasi nebuvo.</li> </ul>
Airija	Vykdomas viešojo administravimo institucijų modernizavimas: didinamas personalo lankstumas ir mobilumas, sutelktas dėmesys į veiklos vertinimą.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vienas iš pagrindinių žingsnių nukreiptų įveikti ekonominį sunkmetį yra pastangos išsaugoti darbo vietas ir investavimas į žmonių perkvalifikavimą.</li> </ul>
Belgija	Buvo patvirtinta valstybės tarnybos ministerijos strategija 2007-2011 metams kuri grindžiama trimis principais: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Požiūriu į piliečius kaip klientus;</li> <li>• Atsakingos, efektyvios ir į rezultatus orientuotos valdžios sukūrimu.</li> <li>• Tokiu viešojo administravimo sektoriumi, kuris būtų laikomas inovatyviu, dinamišku ir patraukliu darbdavių.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagrindinis dėmesys skiriamas viešojo valdymo efektyvumui;</li> <li>• Kai kur mažinamos išlaidos.</li> </ul>

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis J. Čyžiūtė. Viešojo valdymo reformos ir iššūkiai ekonominės krizės laikotarpiu Europos Sąjungos šalyse narėse// Valstybės tarnybos aktualijos Nr.17

Išanalizavus kai kurių Europos šalių atliekamas reformas bei priemones, kurių buvo imtasi ekonominio sunkmečio metu, nustatyta, kad daugelis Europos šalių pirmenybę teikia viešojo sektoriaus modernizavimui ir didžiausias įstaigų dėmesys skiriamas darbuotojams, o kokia situacija Lietuvoje?

Lietuvos valstybės tarnybos modelis teoriškai funkcionuoja nuo 1999 metų, kai Valdininkų įstatymas neteko galios. Pasak J. Glebovo,<sup>93</sup> valstybės tarnybos modelis sulaukė

<sup>93</sup> Glebovas, J. Jei sunkmetis – Keiskimės?!// Valstybės tarnybos aktualijos Nr.17 Prieiga per internetą: [http://www.livadis.lt/user\\_dir/Image/2009/VTA17.pdf](http://www.livadis.lt/user_dir/Image/2009/VTA17.pdf) [žiūrėta: 2010-03-01]

pripažinimo ypač tarptautinėje erdvėje. Europos bendradarbiavimo ir plėtros ekspertai pažymėjo, kad Lietuvos valstybės tarnybos pertvarka, jos sistema ir reglamentavimas turi būti laikomas pavyzdiniu kitoms Rytų Europos šalims, tačiau tiek pateikti skaičiai, tiek veiklos rezultatai, pasak J. Glebovo, sunkmečiu nebuvo pakankamas argumentas, kad valstybės tarnyba Lietuvoje dirba efektyviai.

Prasidėjus ekonominiam sunkmečiui Lietuvoje ir atsiradus siekiui konsoliduoti valstybės finansus, pradėjo mažėti valstybės tarnybos darbuotojų atlyginimai, atleidžiami darbuotojai bei didinami darbo krūviai.

J. Glebovo teigimu,<sup>94</sup> Lietuva turėtų užtikrinti padorų atlyginimą savo valstybės tarnautojams bei daugiau socialinių garantijų, tačiau tai tik ateities klausimas.

Apibendrinant literatūrą, galima teigti, kad daugelį šalių palietė ekonominė ir finansinė krizė, tačiau ne daugelis šalių, tame tarpe ir Lietuva stengiasi išlaikyti darbo vietas bei teisingai atlyginti už darbą. Tačiau nuo didėjančio krūvio ir mažėjančio darbo užmokesčio mažėja ir valstybės tarnautojų motyvacija, o tai blogina ir valstybės įvaizdį.

---

<sup>94</sup> Ten pat, p. 60

### 3. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TYRIMAS TELŠIŲ APSKRITIES VALSTYBINĖJE MOKESČIŲ INSPEKCIJOJE

#### 3. 1. Tyrimo organizavimas

Išanalizavus motyvacijos sampratą ir motyvacijos teoriją bei motyvavimo esmę Telšių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje (toliau – Telšių AVMI) atliktas tyrimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti darbuotojų, darbinei veiklai keliamus prioritetinius veiksnius. Taip pat siekiama išsiaiškinti Telšių AVMI darbuotojų požiūrį į darbuotojų motyvavimą ir nustatyti darbuotojus motyvuojančius veiksnius bei su tuo susijusius darbuotojų sprendimus ateityje renkantis darbovietę.

**Tyrimo objektas.** Telšių AVMI darbuotojų motyvavimas.

**Tyrimo tikslas.** Ištirti Telšių AVMI darbuotojų požiūrį į motyvavimą bei nustatyti darbuotojus skatinančius veiksnius.

**Tyrimo uždaviniai.**

- Anketavimo būdu apklausti įstaigos darbuotojus;
- Atlikti interviu su įstaigos vadovu;
- Nustatyti kokios motyvacijos priemonės labiausiai motyvuoja darbuotojus;
- Nustatyti motyvavimo sistemos trūkumus;
- Pateikti apibendrinimus ir išvadas.

**Tyrimo etapai:**

**1. Tyrimo planavimas.** Sudaryta ir techniškai apiforminta anketa. Be to, planuojant atlikti tyrimą, labai svarbu nustatyti imtį, kuria remiantis būtų galima pagrįsti iškeltas hipotezes ir padaryti statistiškai teisingas išvadas, t.y. labai svarbu, kad imtis būtų reprezentatyvi. Mokslinėje literatūroje siūloma įvairių imties apskaičiavimo būdų. Vienas iš jų - tai naudotis Paniot'o formule, kuri skirta vienpakopės atrankos respondentų skaičiaus nustatymui:

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

kur:  $\Delta$  - standartinė arba normali atrankos paklaida su tikimybe 0,954 yra 0,05;

N - turimos visumos dydis (164 darbuotojai, dirbantys Telšių AVMI);

n - reikalingas apklausti respondentų skaičius.

Pagal Paniott'o formulę nustatytas tyrimo imties dydis - 116 darbuotojų atsakytos anketos.

**2. Duomenų rinkimas ir apdorojimas.** Anketa sudaryta [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) internetiniame tinklalapyje. Nuoroda į anketą išplatinta Telšių AVMI darbuotojams, kurie



internetiniame puslapyje nesunkiai galėjo užpildyti anketą. Kadangi anketa anonimiška, duomenų rinkimas vyko sklandžiai. Remiantis tyrimo rezultatais pateiktos išvados ir rekomendacijos.

**Tyrimo metodai.** Dokumentų analizės metodu siekiama išsiaiškinti kokie dokumentai reglamentuoja darbuotojų skatinimą viešajame sektoriuje, anketinis metodas atliktas naudojant anketinę apklausą. Kadangi magistro darbe yra siekiama nustatyti viešojo sektoriaus motyvacijos sistemą bei atskleisti esamą situaciją, t.y. kokia motyvavimo sistema yra taikoma Telšių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje, tai pasirinktas kiekybinis – pozityvistinis tyrimas, kuriam svarbu aprašyti tai, kas objektyvu, realu ir bandyti tai paaiškinti.<sup>95</sup> Interviu metodas buvo naudotas siekiant sužinoti įstaigos vadovo nuomonę apie jo organizacijoje taikomus motyvavimo metodus. Tyrimo duomenų pateikimui ir apdorojimui naudotos MC Word ir MC Excel programos.

### **3. 2. Telšių apskrities mokesčių inspekcija: įstaigos statusas bei funkcijos**

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 1990 m. balandžio 10 d. nutarimu Nr. 92 „Dėl valstybinių mokesčių inspekcijų“ Lietuvos Respublikos finansų ministerijos sistemoje įsteigė Valstybinę mokesčių inspekciją.<sup>96</sup> 1990 m. birželio 26 d. buvo išleistas Lietuvos Respublikos valstybinės mokesčių inspekcijos įstatymas, kuris įsigaliojo nuo 1990 m. liepos 1 d. Šis įstatymas nustatė Valstybinės mokesčių inspekcijos funkcijas, teises, atsakomybę.

Lietuvos Respublikos Seimui 1995 m. birželio 28 d. priėmus Lietuvos Respublikos Mokesčių administravimo įstatymą<sup>97</sup> (toliau — MAĮ), minėtas Valstybinės mokesčių inspekcijos įstatymas neteko galios ir per nustatytą terminą buvusioji Valstybinė mokesčių inspekcija pertvarkyta pagal MAĮ įstatymo III skyrių. Laikoma, kad Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos yra įsteigta nuo MAĮ įsigaliojimo.

Pagal MAĮ dabartinė Valstybinė mokesčių inspekcija (toliau – VMI) - tai valstybinė institucija, įsteigta prie Finansų ministerijos (atskaitinga finansų ministru) ir atsakinga už mokesčių, išskyrus muitus, administravimą Lietuvos Respublikoje. VMI sudaro centrinis mokesčių administratorius – Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos (patvirtinti Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Finansų ministerijos nuostatai) ir jai pavaldžios apskričių valstybinės mokesčių inspekcijos (AVMI) – vietos mokesčių administratoriai (patvirtinti apskrities valstybinės

---

<sup>95</sup> Valackienė A. Sociologinis tyrimas. Kaunas: KTU leidykla, 2004

<sup>96</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybinių mokesčių inspekcijų“ (1990-04-10 Nr.: 92) // Valstybės žinios. 1990, Nr.: 13-383.

<sup>97</sup> Lietuvos Respublikos Mokesčių administravimo įstatymas. (2004-04-13 Nr. IX-2112) // Valstybės žinios. 2004, Nr.63-2243; 2007, Nr. 80-3220)

mokesčių inspekcijos tipiniai nuostatai), kurios yra juridiniai asmenys, turintys savo sąskaitas banke, antspaudus ir bendrą simboliką.

Iki 1994 metų Lietuvoje buvo 11 respublikinio pavaldumo miestų ir 44 rajonai. Tuometinė Valstybinės mokesčių inspekcijos struktūra atitiko Lietuvos Respublikos teritorijos administracinį suskirstymą: ją sudarė 55 miestų ir rajonų valstybinės mokesčių inspekcijos (vietos mokesčių administratoriai) ir Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos (centrinis mokesčių administratorius). Tokia Valstybinės mokesčių inspekcijos struktūra buvo per daug smulki ir labai skyrėsi nuo Europos Sąjungos šalių mokesčių administravimo struktūrų. Lietuvos Respublikos Seimo 1994 m. liepos 21 d. nutarimu Nr. I-586 „Dėl Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymo įgyvendinimo“ nustatyta vietoj 55 administracinių vienetų įsteigti 10 apskričių administracinių vienetų. Šios reformos pagrindu siekiant priartėti prie Europos Sąjungos valstybių mokesčių administravimo struktūrų modelio 1999 m. sausio 1 d. atitinkamai buvo įsteigta 10 apskričių valstybinių mokesčių inspekcijų. Dabartinės Valstybinės mokesčių inspekcijos administracinę struktūrą sudaro Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos Finansų ministerijos (centrinis mokesčių administratorius), ir 10 apskričių valstybinių mokesčių inspekcijų.<sup>98</sup>

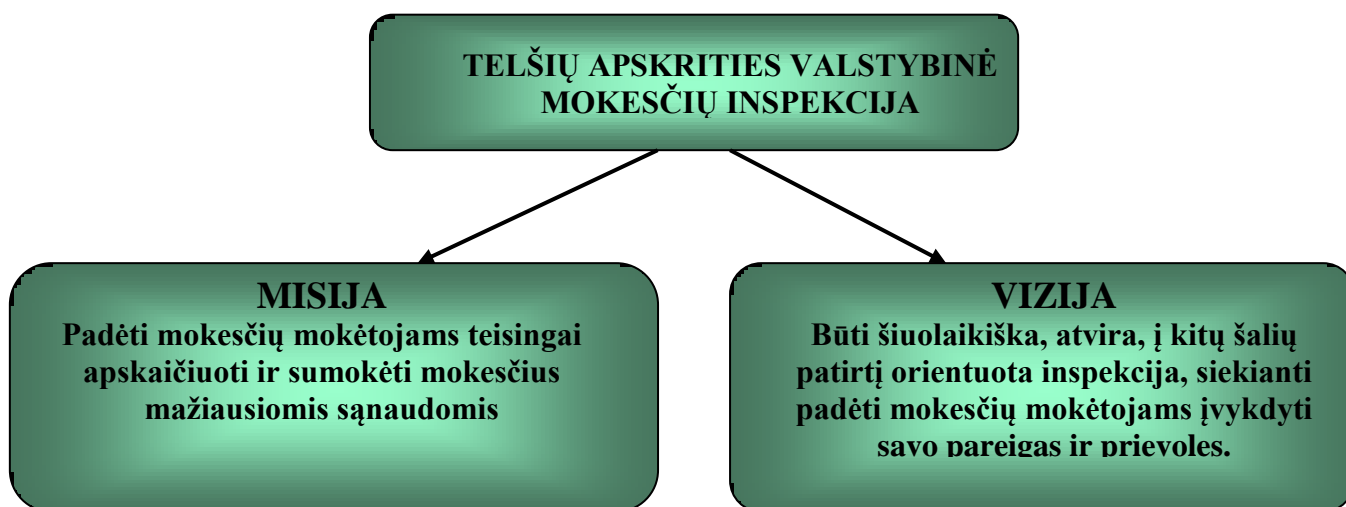
Telšių apskrities valstybinė mokesčių inspekcija, (toliau – AVMI) biudžetinė įstaiga, juridinių asmenų registre įregistruota 1999 m. sausio 1 d., įmonės kodas 188729738, veiklos rūšis – Bendrosios viešosios paslaugos. Telšių AVMI yra juridinis asmuo ir vietos mokesčių administratorius bei Lietuvos Respublikos valstybinės mokesčių inspekcijos sistemos dalis, turinti savo sąskaitas banke, antspaudą su Lietuvos Respublikos herbu bei Valstybinės mokesčių inspekcijos simboliką. Telšių AVMI pavaldi ir atsakinga Valstybinei mokesčių inspekcijai prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos – centriniam mokesčių administratoriui. Telšių AVMI yra finansuojama iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto. Įstaigos darbą koordinuoja, kontroliuoja bei metodiškai jam vadovauja Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos.

Telšių AVMI savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos Mokesčių administravimo įstatymu bei kitais Lietuvos Respublikoje galiojančiais įstatymais, ratifikuotomis ir įsigaliojusiomis Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, Europos Sąjungos teisės aktais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, finansų ministro, Valstybinės mokesčių inspekcijos prie LR Finansų ministerijos viršininko arba jo įgalioto asmens įsakymais ir jais patvirtintais teisės aktais bei kitais poįstatyminiais aktais. Įstaigos darbuotojai

---

<sup>98</sup> Valstybinė mokesčių inspekcija. Prieiga per internetą: [www.vmi.lt](http://www.vmi.lt) [žiūrėta: 2010-03-15]

nuolat kelia savo kvalifikaciją įvairaus lygio kursuose, seminaruose bei konferencijose. Telšių AVMI vizija ir misija pavaizduoti 3 paveiksle.



**3 pav.** Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos vizija ir misija  
**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos nuostatais

Pagal 2004 m. gruodžio 23 d. LR finansų ministerijos viršininko įsakymu patvirtintus nuostatus,<sup>99</sup> Telšių AVMI atlieka su mokesčių mokėtojų aptarnavimu, su mokesčių apskaita, su mokesčių kontrole, su mokesčių nepriemokų išieškojimu susijusias funkcijas bei kitas funkcijas.

Pagal Telšių AVMI valdymo struktūrą (žr. 2 priedas), valdymo organas yra Telšių AVMI viršininkas, kuris AVMI struktūriniais padaliniais vadovauja tiesiogiai, per savo pavadotojus arba per padalinių vadovus.

Už Telšių AVMI darbuotojų skatinimą, pareiginės algos, priedų ir priemokų dydžių nustatymą atsakingas Telšių AVMI viršininkas.

### **3. 3. Telšių apskrities mokesčių inspekcijos darbuotojų skaičiaus, sudėties ir struktūros analizė**

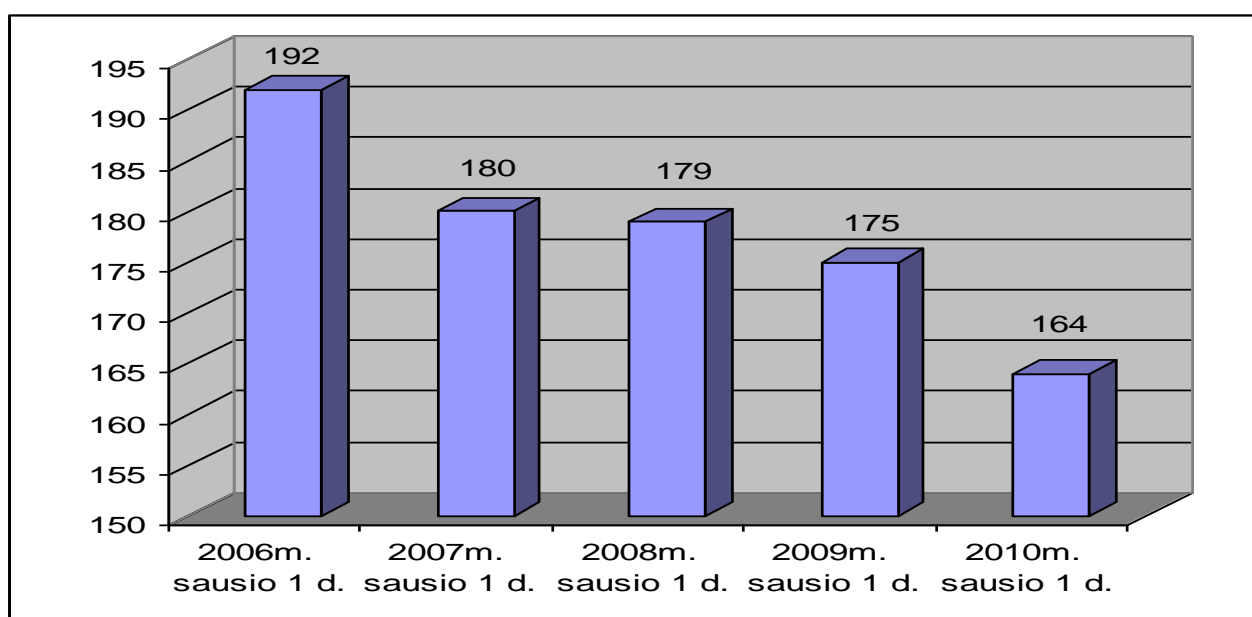
Daugelio autorių teigimu, darbuotojai yra svarbiausias ir brangiausias įmonės turtas, nuo kurių priklauso įmonės įvaizdis, pelningumas ir veiklos sėkmė. Pasak J. Mackevičiaus „išsilavinęs ir sveikas žmogus yra kur kas vertingesnis negu brangiausi gamtos išteklių“.<sup>100</sup> Taigi,

<sup>99</sup> Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos nuostatai patvirtinti Lietuvos Respublikos finansų ministerijos viršininko 2004 m. gruodžio 23 d. įsakymu Nr. VA-205

<sup>100</sup> Mackevičius J. Įmonių veiklos analizė. Vilnius, 2007

tikslinga atlikti darbuotojų dirbančių Telšių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje (toliau – Telšių AVMI) analizę. Analizei panaudoti duomenys iš įstaigoje naudojamos Vidaus reikalų ministerijos duomenų bazės „VATARAS“<sup>101</sup>, kurioje renkami duomenis apie valstybės tarnautojus ar darbuotojus dirbančius pagal darbo sutartį.

Kaip matyti 4 paveiksle, analizuojant darbuotojų skaičių per 2006-2010 metų laikotarpį darbuotojų skaičius Telšių AVMI žymiai sumažėjo. Jei 2006 m. sausio 1 d. Telšių AVMI dirbo 192 darbuotojai, tai 2010 m. sausio 1 d. darbuotojų skaičius sumažėjo iki 164. Per 2008-2010 metų laikotarpį, dėl ekonominio sunkmečio ir sumažėjusio finansavimo Telšių AVMI atleido 15 darbuotojų.



**4 pav.** Telšių AVMI darbuotojų skaičiaus dinamika

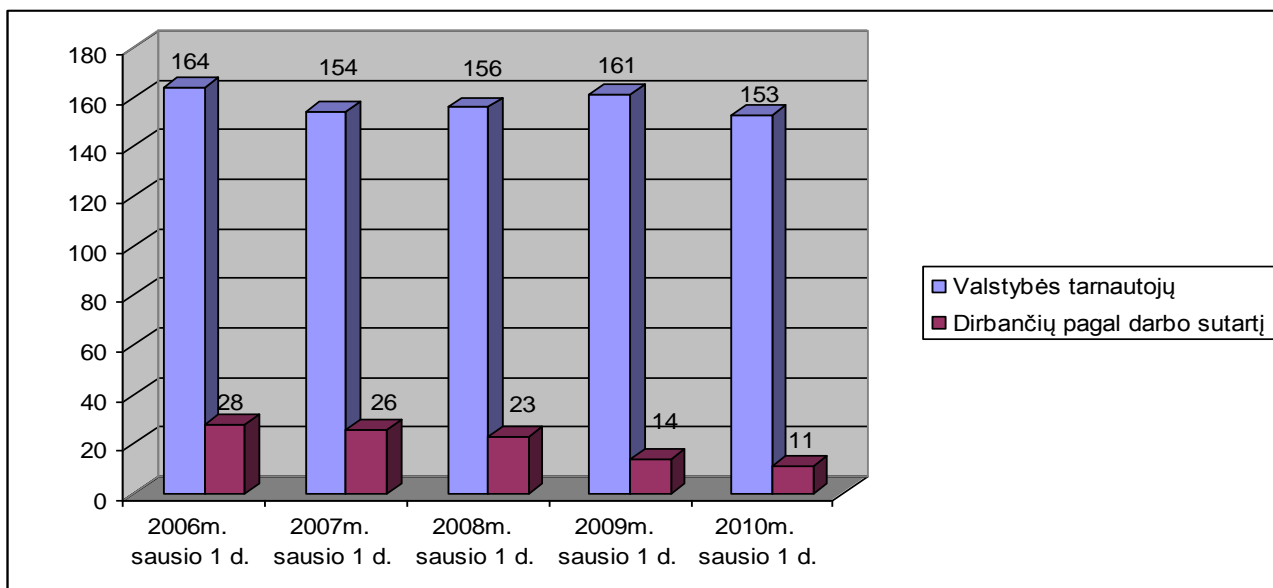
**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis valstybės tarnautojų registro informacinės sistemos duomenimis

Telšių AVMI daugiausia dirba karjeros valstybės tarnautojų (žr. 5 pav.), t.y. didžioji dalis darbuotojų priimti į pareigas neterminuotam laikui ir turi galimybę Valstybės tarnybos įstatymo nustatyta tvarka įgyvendinti teisę į karjerą valstybės tarnyboje ir tik nedidelė dalis, t.y. 2006 metais 17,07 proc., 2007 metais 16,88 proc., 2008 metais 14,74 proc., 2009 metais 8,69 proc. ir 2010 metais 7,18 proc. visų darbuotojų dirba pagal darbo sutartį. Pagal darbo sutartį dirbantys darbuotojai Telšių AVMI yra Reikalų skyriaus darbuotojai bei atstovė spaudai.

Dirbančių pagal darbo sutartį darbuotojų daugiausia sumažėjo būtent ekonominio sunkmečio laikotarpiu. Per 2008-2010 metų laikotarpį Telšių AVMI atleido 12 darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartį, iš kurių, didžiąją dalį sudarė valytojos. Šis struktūrinis pokytis yra teigiamas,

<sup>101</sup> Valstybės tarnautojų registro informacinė sistema. Prieiga per internetą: <https://vataras.vrm.lt/vtr-vatis/logon.asp> [žiūrėta: 2010-02-15]

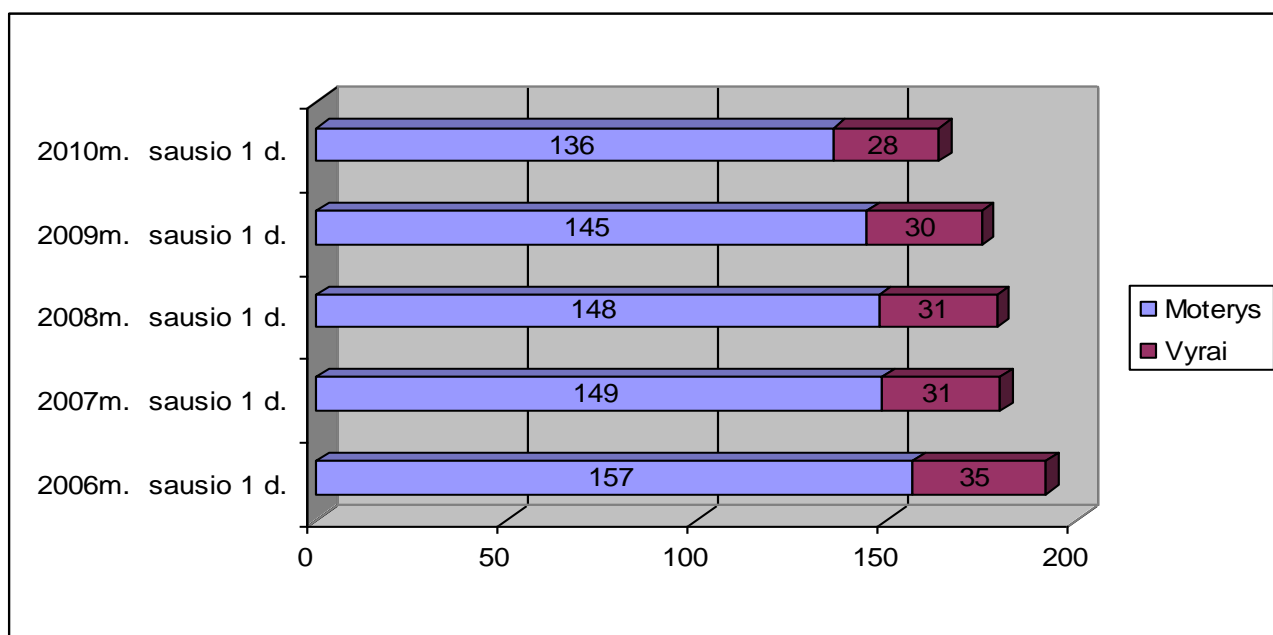
kadangi susijęs su įstaigos lėšų taupymu. Telšių AVMI atleidusi darbuotojus, valymo paslaugas perka, iš viešajame konkurse pigiausiai valymo paslaugas pasiūliusios įmonės.



**5 pav.** Telšių AVMI darbuotojų pagal statusą dinamika

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis valstybės tarnautojų registro informacinės sistemos duomenimis

Iš 6 paveikslo duomenų matyti, kad per visą analizuojamą laikotarpį, t.y. per 2006-2010 metus Telšių AVMI, daugiausia dirbo moterys. Per visą analizuojamą laikotarpį moterys vidutiniškai sudaro 82,8 proc. visų darbuotojų.



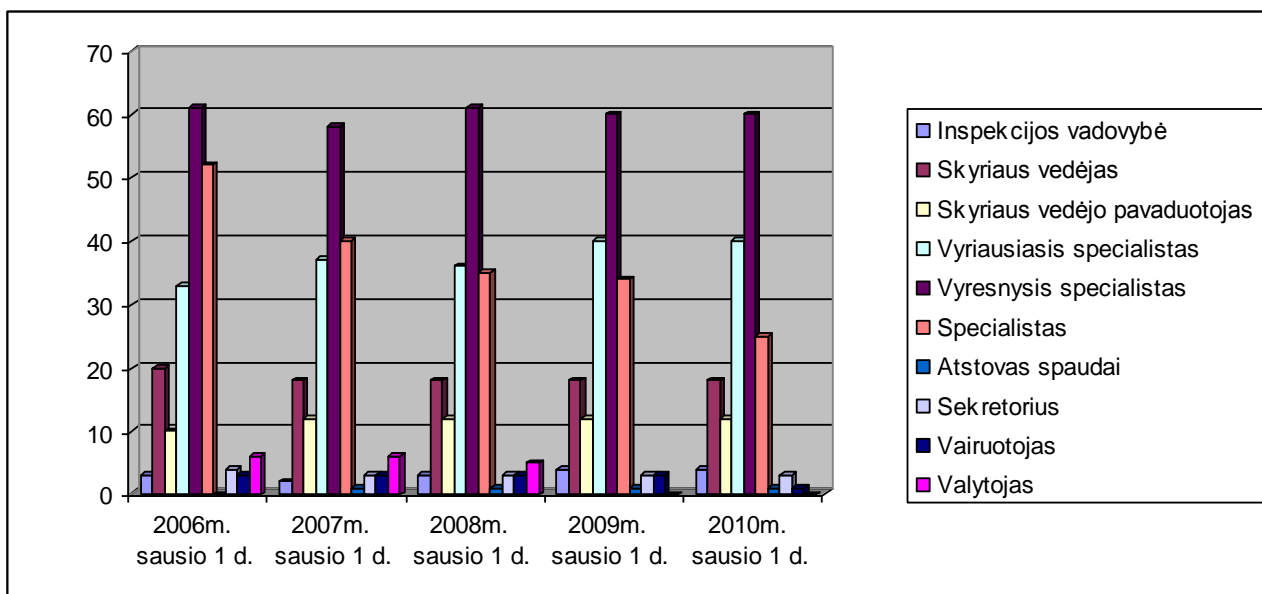
**6 pav.** Telšių AVMI darbuotojų pagal lytį dinamika

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis valstybės tarnautojų registro informacinės sistemos duomenimis

Analizuojant darbuotojus pagal pareigų pasiskirstymą, nustatyta, kad Telšių AVMI per visą analizuojamą laikotarpį daugiausia dirbo vyresniųjų specialistų. Kaip matyti 7 paveiksle, per visą analizuojamą laikotarpį vyresnieji specialistai sudaro 33 proc. visų darbuotojų. Per 2006-2010 metų laikotarpį šių darbuotojų skaičius pakito labai nežymiai, jei 2006-01-01 įstaigoje dirbo 61 šios pareigybės darbuotojų, tai 2010-01-01 įstaigoje dirbo 60 šios pareigybės darbuotojų.

Antroje vietoje pagal darbuotojų pareigų pasiskirstymą yra vyriausieji specialistai ir specialistai. Šių pareigybių darbuotojai per visą analizuojamą laikotarpį, vidutiniškai sudaro po 20 proc. visų įstaigos darbuotojų. Reikia pažymėti, kad vyriausiųjų specialistų per analizuojamą laikotarpį skaičius padidėjo, tuo tarpu specialistų pareigybės darbuotojų per analizuojamą laikotarpį labai sumažėjo.

Įstaigoje 2006-01-01 dirbo 33 vyriausiųjų specialistų, per analizuojamą laikotarpį šios pareigybės darbuotojų skaičius palaipsniui augo ir 2010-01-01 sudarė 40 darbuotojų. Tuo tarpu, 2006-01-01 Telšių AVMI dirbo 52 specialistai, o 2010-01-01 šios pareigybės darbuotojų skaičius sumažėjo iki 25 darbuotojų. Daugiausia įstaigos specialistų buvo atleista ekonominio sunkmečio laikotarpiu, t.y. per 2008-2010 metų laikotarpį, kadangi sumažėjus įstaigos finansavimui teko atleisti ir dalį darbuotojų.



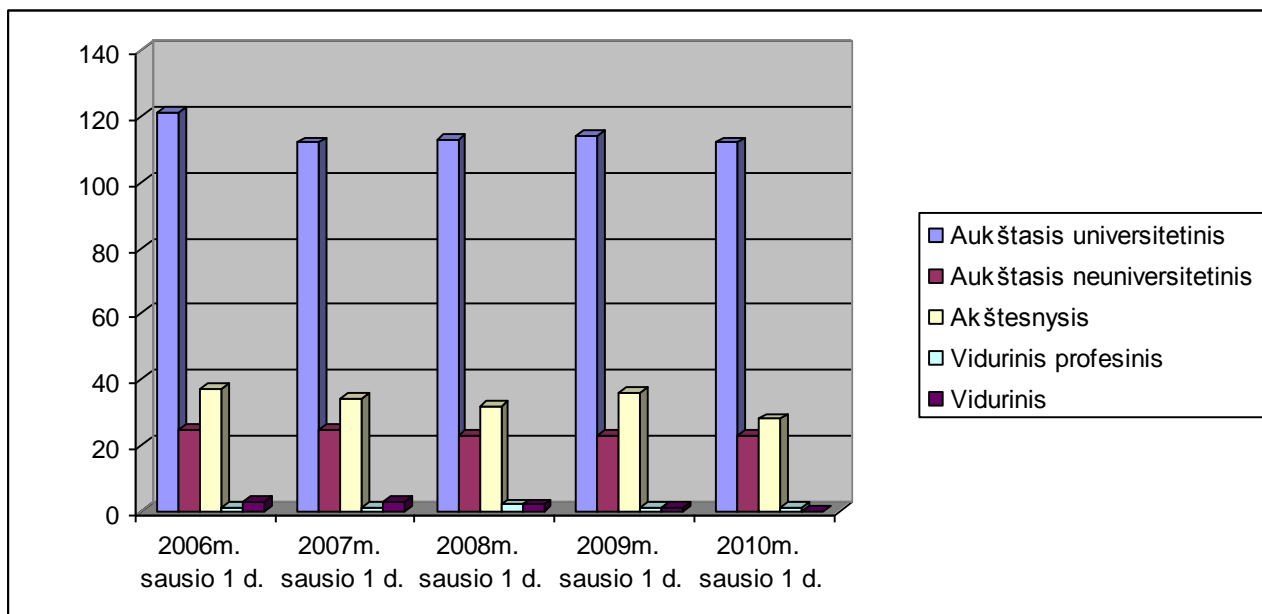
**7 pav.** Telšių AVMI darbuotojų pagal pareigas dinamika

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis valstybės tarnautojų registro informacinės sistemos duomenimis

Analizuojant Telšių AVMI vadovybę, kaip matyti 7 paveiksle, skyrių vedėjų ir jų pavaduotojų skaičius įstaigoje nekito. Per pastaruosius laikotarpius įstaigoje dirbo 18 skyrių vedėjų ir tai sudaro vidutiniškai 10,4 proc. visų darbuotojų bei 12 skyriaus vedėjų pavaduotojų, kurie

sudaro 6 proc. visų darbuotojų. Tačiau reikia pažymėti, kad nuo 2007-01-01 išaugo Telšių AVMI vadovybės skaičius, kadangi per 2008-2009- metų laikotarpį į įstaigą buvo priimti du Telšių AVMI viršininko pavaduotojai.

Analizuojant kitų pareigybių darbuotojus, nustatyta, kad per analizuojamą laikotarpį, t.y. per 2006-2010 metų laikotarpį, nekito įstaigos sekretorių ir atstovo spaudai darbuotojų skaičius. Tuo tarpu, kaip ir anksčiau buvo minėta, nuo 2008 metų, dėl lėšų stygiaus įstaiga atleido valytojas ir 2010-01-01 sumažino vairuotojų skaičių.



**8 pav.** Telšių AVMI darbuotojų pagal išsilavinimą dinamika

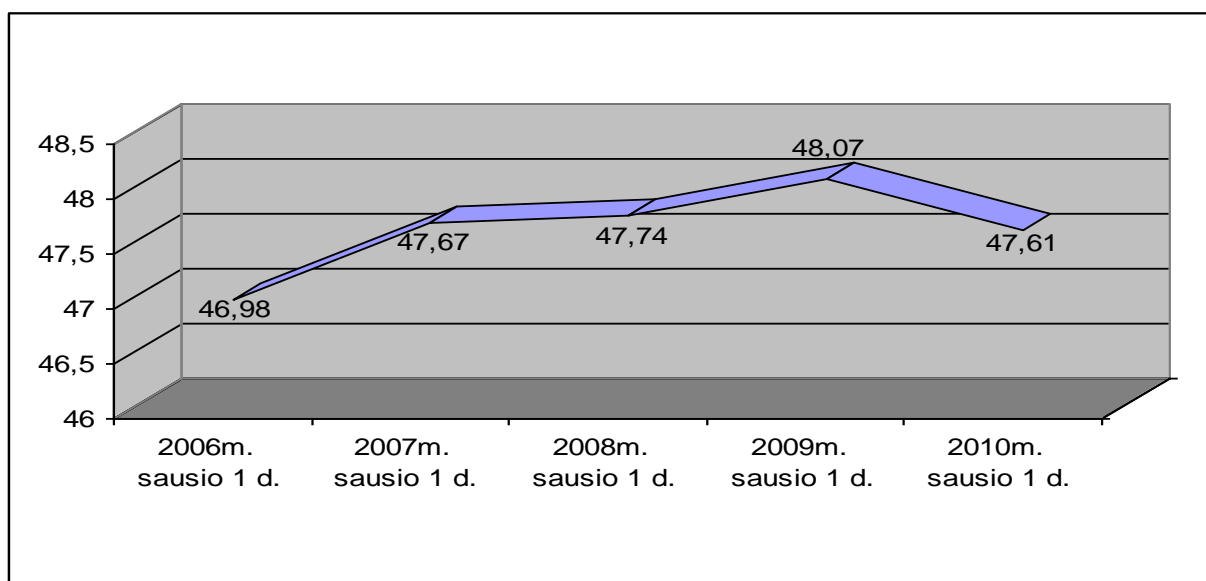
**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis valstybės tarnautojų registro informacinės sistemos duomenimis

Analizuojant Telšių AVMI darbuotojus pagal išsilavinimo lygį (žr. 8 pav.), nustatyta, kad per visą analizuojamą laikotarpį didžioji dalis t.y. vidutiniškai 64,4 proc. visų įstaigos darbuotojų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Per visą analizuojamą laikotarpį darbuotojų turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą įstaigoje sumažėjo 7,4 proc., t.y. jei 2006-01-01 įstaigoje dirbo 121 darbuotojas turintis aukštąjį universitetinį išsilavinimą, tai 2010-01-01 įstaigoje dirbo 112 darbuotojų turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

Antroje vietoje pagal išsilavinimo lygį yra darbuotojai turintys aukštesnįjį išsilavinimą. Per analizuojamą laikotarpį darbuotojai įgiję minėtą išsilavinimą sudarė vidutiniškai 18,8 proc. visų įstaigos darbuotojų. Analizuojant darbuotojų su šiuo išsilavinimu dinamiką, nustatyta, kad per 2006-01-01 – 2008-01-01 metų laikotarpį šių darbuotojų grupė palaipsniui mažėjo t.y. jei 2006-01-01 įstaigoje dirbo 37 darbuotojai turintys aukštesnįjį išsilavinimą, tai 2008-01-01 įstaigoje tokių darbuotojų buvo 32, tačiau 2009-01-01 darbuotojų skaičius su šiuo išsilavinimu išaugo iki 36 darbuotojų ir 2010-01-01 vėl sumažėjo iki 28 darbuotojų. Tokią

darbuotojų išsilavinimo dinamiką lėmė tai, jog dalis darbuotojų studijuoja neakivaizdžiai ir kelia savo išsilavinimo lygį ir tai lemia įstaigos darbuotojų tobulėjimą.

Darbuotojų, turinčių aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, lyginamasis svoris, per visą analizuojamą laikotarpį visų darbuotojų atžvilgiu vidutiniškai sudarė 13 proc. Šių darbuotojų dinamika per visą analizuojamą laikotarpį kito labai nežymiai, jei 2006-01-01 įstaigoje dirbo 25 darbuotojai su šiuo išsilavinimu, tai 2010-01-01 įstaigoje dirbo 23 darbuotojai turintys šį išsilavinimą. Pažymėtina tai, kad įstaigoje sumažėjo darbuotojų turinčių vidurinį ar vidurinį profesinį išsilavinimą, jei 2006-01-01 su šiuo išsilavinimu dirbo 4 darbuotojai, tai 2010-01-01 įstaigoje dirbo tik 1 darbuotojas turintis šio lygio išsilavinimą.



**9 pav.** Telšių AVMI darbuotojų pagal vidutinį amžių dinamika

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis valstybės tarnautojų registro informacinės sistemos duomenimis

Analizuojant darbuotojus pagal vidutinį darbuotojų amžių nustatyta (žr. 9 pav.) kad, per analizuojamą laikotarpį, t.y. nuo 2006-01-01 iki 2009-01-01 vidutinis Telšių AVMI darbuotojų amžius nežymiai tačiau didėjo. Jei 2006-01-01 vidutinis darbuotojų amžius sudarė 46,98 metai, tai 2009-01-01 vidutinis darbuotojų skaičius padidėjo iki 48,07 metų. Ši vidutinio darbuotojų amžiaus dinamika yra tokia, kadangi įstaigoje dirba daug pensinio amžiaus darbuotojų ir į kolektyvą mažai pritraukiama jaunų žmonių. Tačiau, reikia pažymėti, kad 2010-01-01 vidutinis darbuotojų amžius sumažėjo iki 47,61 metų. Šį pokytį lėmė tai, kad esant ekonominiam sunkmečiui ir sumažėjusiam finansavimui pirmiausia buvo atleidžiami darbuotojai sulaukę pensinio amžiaus ir vyresni.

Apibendrinant atliktą analizę galima teigti, kad Telšių AVMI, kaip ir daugeliui viešojo sektoriaus institucijų, dėl ekonominės krizės ir mažėjančio finansavimo teko mažinti darbuotojų skaičių įstaigoje. Šiuo metu įstaigoje dirba 164 darbuotojai, kurių didžiąją dalį sudaro karjeros



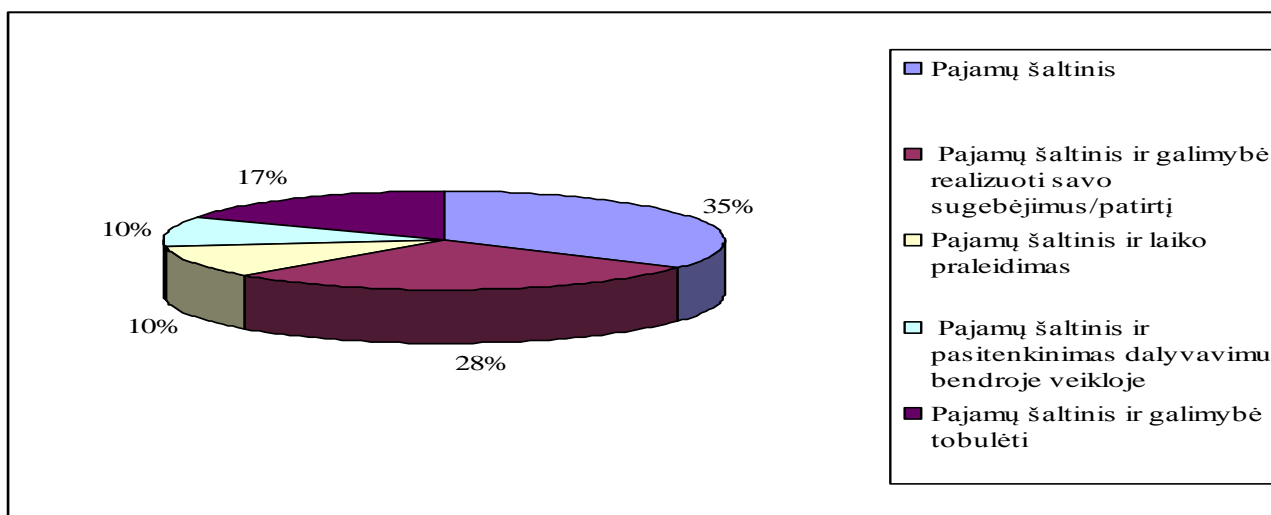
valstybės tarnautojai. Didžioji dalis įstaigos darbuotojų, darbuotojai turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą bei atitinkantys jų pareigybėms keliamus reikalavimus. Iš atliktos vidutinio darbuotojų amžiaus analizės nustatyta, kad įstaigos personalas senėja, nes įstaigoje dirba daug pensinio amžiaus darbuotojų ir mažai pritraukiama jauno amžiaus žmonių.

### **3. 4. Anketinės darbuotojų apklausos tyrimo analizė**

Telšių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje (toliau - Telšių AVMI) organizuotame tyrime, dalyvavo 128 darbuotojai, tai sudaro 78,52 proc. visų įstaigos darbuotojų. Iš visų tyrime dalyvavusių darbuotojų didžioji dalis 95 proc. respondentų, yra valstybės tarnautojai. Tyrime dalyvavo 83 proc. moterų ir 16 proc. vyrų. Didžioji dalis 37 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų yra 41-50 metų amžiaus, 27 proc. 31-40 metų amžiaus, 22 proc. 51-60 metų amžiaus, 6 proc. 21-30 metų amžiaus ir 6 proc. vyresni nei 60 metų. Dauguma tyrime dalyvavusių darbuotojų (57 proc.) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. 25 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 13 proc. aukštesnįjį bei 10 proc. įgiję aukštųjų studijų, t.y. magistratūros, doktorantūros studijų išsilavinimą. Daugiau kaip pusę, t.y. 51 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų Telšių AVMI dirba 10 ir daugiau metų.

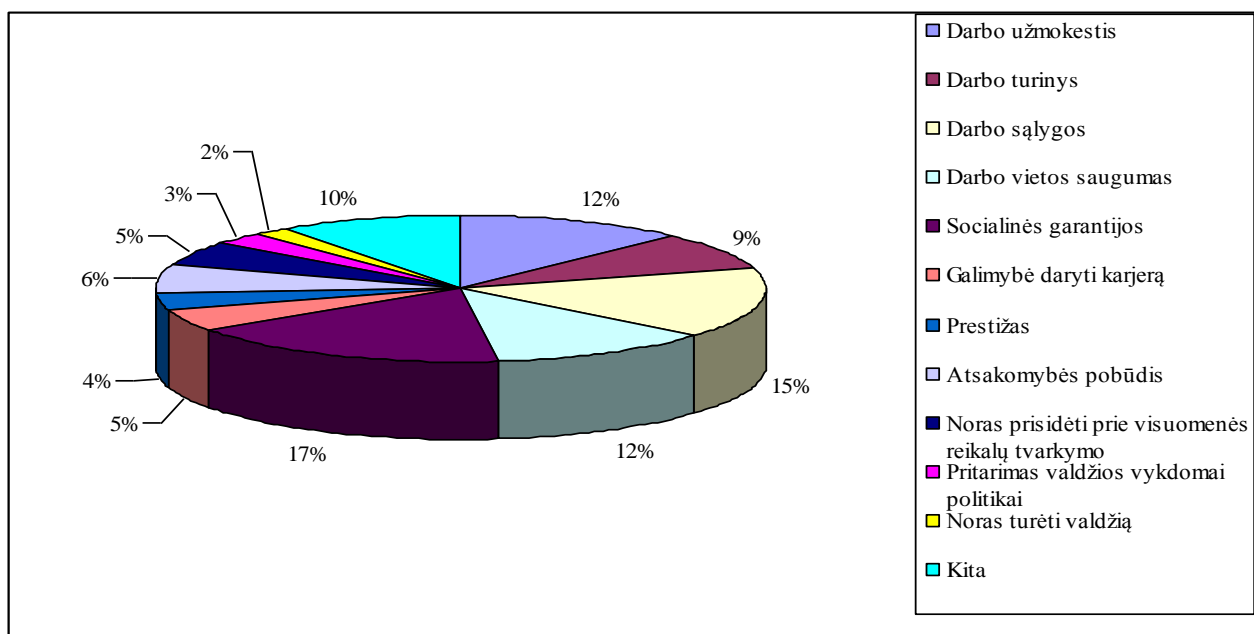
Darbuotojai, dalyvavę apklausoje, pagal pajamas pasiskirstė taip: iki 1000 Lt – 2 proc., 1001-1500 Lt - 15 proc., 1501-2000Lt – 54 proc., 2001-3000Lt - 26 proc. Pagal užimamas pareigas, darbuotojai dalyvavę tyrime pasiskirstė taip: skyriaus vadovas ar pavaduotojas – 15 proc., vyriausieji specialistai – 20 proc., vyresnieji specialistai – 48 proc. ir specialistai – 15 proc. Pažymėtina tai, kad tyrime nedalyvavo nei įstaigos vadovas nei jo pavaduotojai.

Žmogus siekdamas kuo geresnės savo gyvenimo kokybės bei kuo geriau patenkinti savo poreikius ir tikslus, mainosi su kitais žmonėmis įvairiausiomis gėrybėmis. Jos gali būti paimtos iš gamtos, arba sukurtos paties žmogaus. Bet kuriuo atveju, tiesiogiai ar netiesiogiai žmonių mainuose dalyvauja ir pats žmogaus darbas, todėl kiekvienam žmogui darbas yra ta veikla, už kurią gaunamas darbo užmokestis, kurio dėka žmogus gali patenkinti savo pagrindinius poreikius. Dirbdamas žmogus tenkina materialinės reikmės bei finansinio saugumo, savigarbos, socialinio palankumo, visuomeninės padėties, kitų žmonių pagarbos, asmeninės raidos ir gyvenimo kokybės poreikius. Kiekvienas darbuotojas turi savo poreikius ir žino, ko jis trokšta iš savo darbo. Jis dirba tam tikroje įstaigoje ar organizacijoje, įgyvendindamas sau išsikeltus poreikius ir idėjas bei priimdamas sprendimus, todėl atliekant tyrimą, vienas iš prioritetinių klausimų skirtas išsiaiškinti, ką Telšių AVMI darbuotojams reiškia darbo sąvoka.



**10 pav.** Telšių AVMI darbuotojų nuomonė apie „darbo“ sąvoką  
**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Kaip matyti 10 paveiksle, 35 proc. tyrime dalyvavusių respondentų darbas yra tik pajamų šaltinis, 28 proc. respondentų darbas tai ne tik pajamų šaltinis, bet ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus, 17 proc. darbuotojų darbą sieja ne tik su pajamų šaltiniu, bet ir su galimybe tobulėti. Įstaigos darbuotojai, ypač valstybės tarnautojai, yra suinteresuoti tobulėti, kadangi tai lemia darbo užmokesčio bei atsakomybės lygį. Po 10 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų nurodė, kad darbas tai pajamų šaltinis ir laiko praleidimas bei pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje.

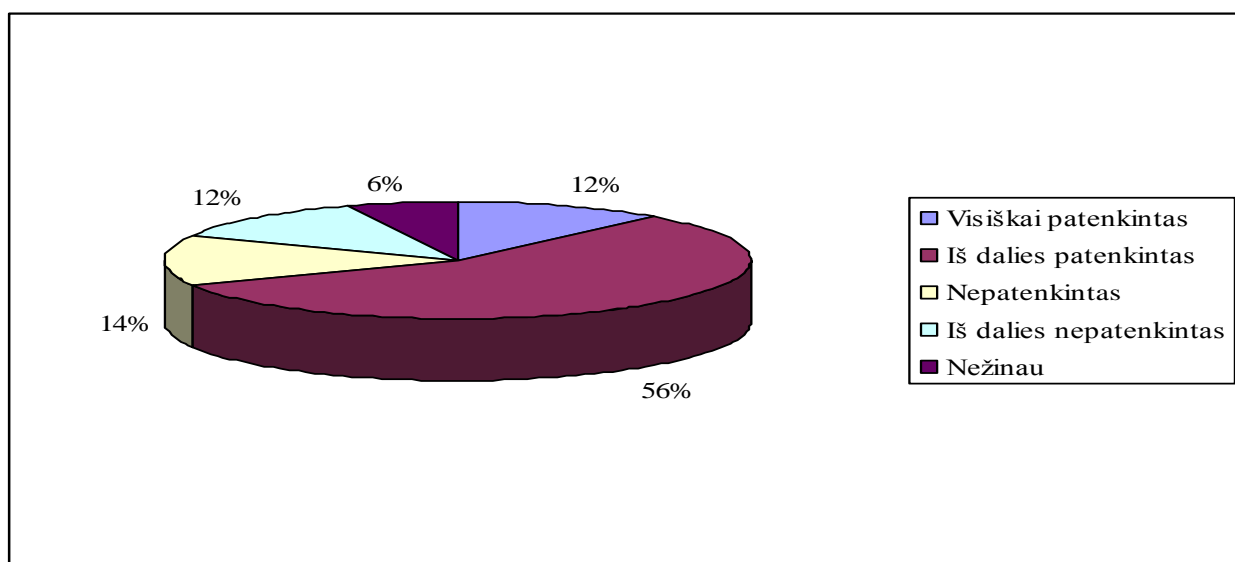


**11 pav.** Telšių AVMI darbuotojų įvardinti pagrindiniai veiksniai lemiantys darbo valstybės tarnyboje pasirinkimą

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Analizuojant veiksnius nulėmusius darbo valstybės tarnyboje pasirinkimą (žr. 11 pav.), nustatyta, kad prioritetinius veiksnius renkantis darbą viešajame sektoriuje, tyrime dalyvavę darbuotojai nurodė socialines garantijas (17 proc.), darbo sąlygos (15 proc.), darbo vietos saugumas ir darbo užmokestis (po 12 proc.), darbo turinys (9 proc.), atsakomybės pobūdis (6 proc.), galimybė daryti karjerą bei noras prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo (po 5 proc.). Kitiems, nurodytiems veiksniams tokie, kaip noras turėti valdžią, pritarimas valdžios vykdomai politikai, prestižas neteikiamas labai didelis dėmesys.

Kadangi valstybės tarnautojas, tai asmuo einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis viešojo administravimo veiklą, tai tokio darbuotojo statusas, darbo užmokestis bei socialinės garantijos numatytos Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatyme, todėl šiems veiksniams daugelis žmonių teikia prioritetus renkantis darbą tarp viešojo ir privataus sektoriaus.

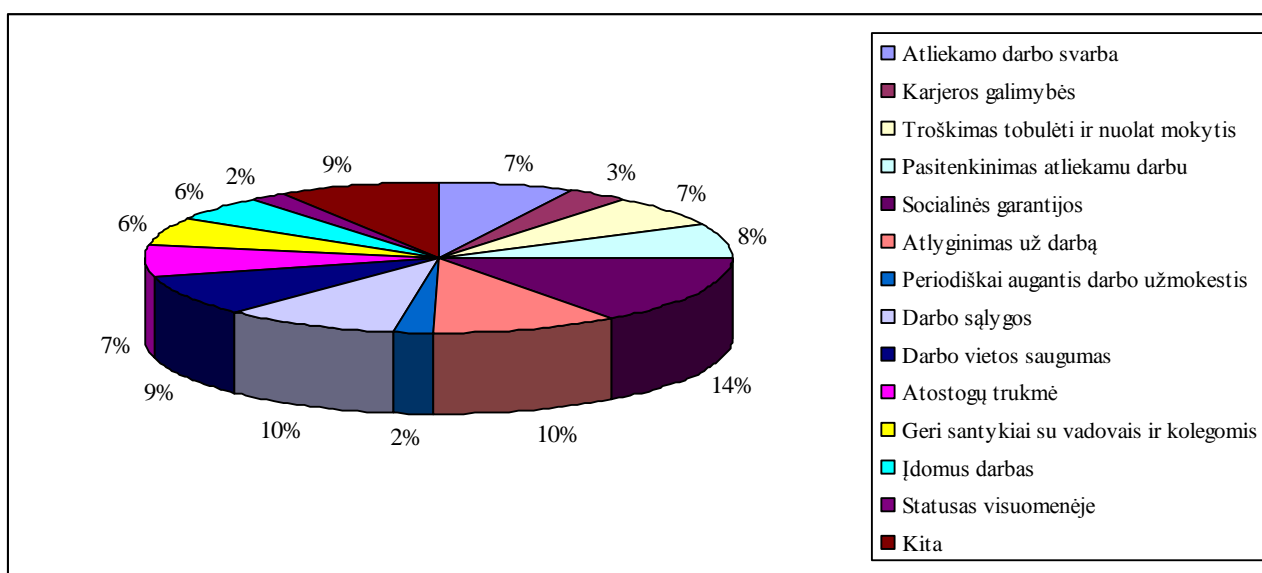


**12 pav.** Telšių AVMI darbuotojų nuomonė apie pasitenkinimą darbu valstybės tarnyboje  
**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Nepriklausomai nuo to, kokioje organizacijoje žmogus dirba, koks jo amžius ir išsilavinimas, vis vien jis siekia vieno – patenkinti savo poreikius. Šių poreikių patenkinimo laipsnį atspindi pasitenkinimo savo atliekamu darbu lygis. Į klausimą, ar tyrime dalyvavę darbuotojai yra patenkinti darbu valstybės tarnyboje (žr. 12 pav.), 56 proc. tyrime dalyvavusių Telšių AVMI darbuotojų, atsakė, kad juos iš dalies tenkinta darbas valstybės tarnyboje, o 12 proc. apklaustųjų yra visiškai patenkinti šiuo darbu. Darbu valstybės tarnyboje nepatenkinti 14 proc. apklaustųjų, o 12 proc. darbuotojų darbu yra nepatenkinti iš dalies. Iš tyrimo duomenų nustatyta, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusių Telšių AVMI darbuotojų, vis dėl to yra patenkinti arba iš dalies patenkinti jų dirbamu darbu. Šie rezultatai gali būti susiję su tuo, kad daugelis įstaigoje dirbančių darbuotojų čia

dirba nuo įstaigos įsikūrimo pradžios ir tai, jog jie nepakeitė darbo per 5 ir daugiau metų, atspindi tam tikrą požiūrį į įstaigą ir jos veiklą. Be to, pasitenkinimas darbu įmonėje rodo, kad čia darbai organizuojami gerai, jų vykdymas tenkina darbuotojų poreikius.

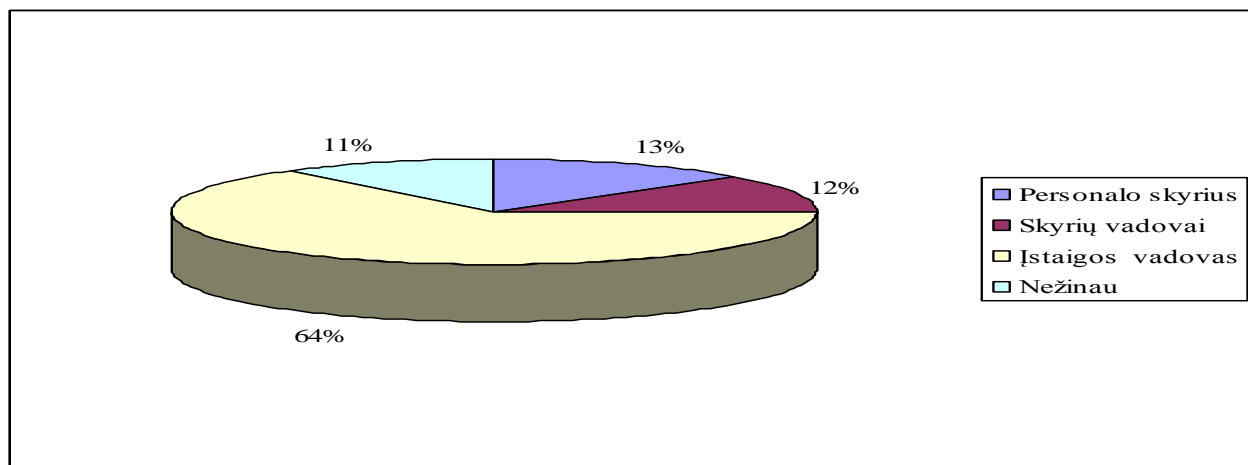
Darbo pasirinkimą lemia įvairūs motyvai, kurie formuoja pagrindinę žmogaus elgseną. Organizacijai svarbu suinteresuoti darbuotoją siekti organizacijos tikslų bei suderinti organizacijos ir darbuotojo interesus. Asmeninis darbuotojų suinteresuotumas nulemia sąmoningą žmogaus požiūrį į darbą. Tai pagrindinis darbo variklis. Asmeninis suinteresuotumas – tai noras veikti turint tikslą, kurį pasiekęs žmogus patenkina savo poreikius ir interesus. Kuo daugiau realizuojamas asmeninis suinteresuotumas, tuo labiau žmogus domisi skatinimu ir yra juo patenkintas, todėl tyrime buvo siekiama išsiaiškinti, kas darbuotojams yra svarbu dirbant darbą Telšių AVMI.



**13 pav.** Telšių AVMI darbuotojus dabartiniame darbe tenkinantys svarbiausi veiksniai  
**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Kaip matyti 13 paveiksle, darbuotojus motyvuoja: 14 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų tenkina įstatymu numatytos socialinės garantijos, po 10 proc. darbuotojų pasisakė už tai, kad juos tenkina darbo užmokestis bei darbo sąlygos, po 9 proc. darbuotojų nurodė, kad juos tenkina darbo vietos saugumas bei karjeros galimybės, 8 proc. darbuotojų tenkina atliekamas darbas, po 7 proc. atostogų trukmė, atliekamo darbo svarba bei troškimas tobulėti ir nuolat mokytis, po 6 proc. darbuotojų tenkina įdomus darbas bei geri santykiai su vadovais ir kolegomis. Tai ypač svarbus veiksnys, kadangi jis yra tiesiogiai susijęs su darbine atmosfera, psichologiniu klimatu darbo vietoje. Mažiausiai darbuotojus motyvuoja statusas visuomenėje. Iš tyrimo duomenų, darytina išvada, kad darbas viešajame sektoriuje pateisino Telšių AVMI darbuotojų lūkesčius, kadangi įstaigos darbuotojus labiausiai motyvuoja tie veiksniai, su kuriais jie susiejo darbą

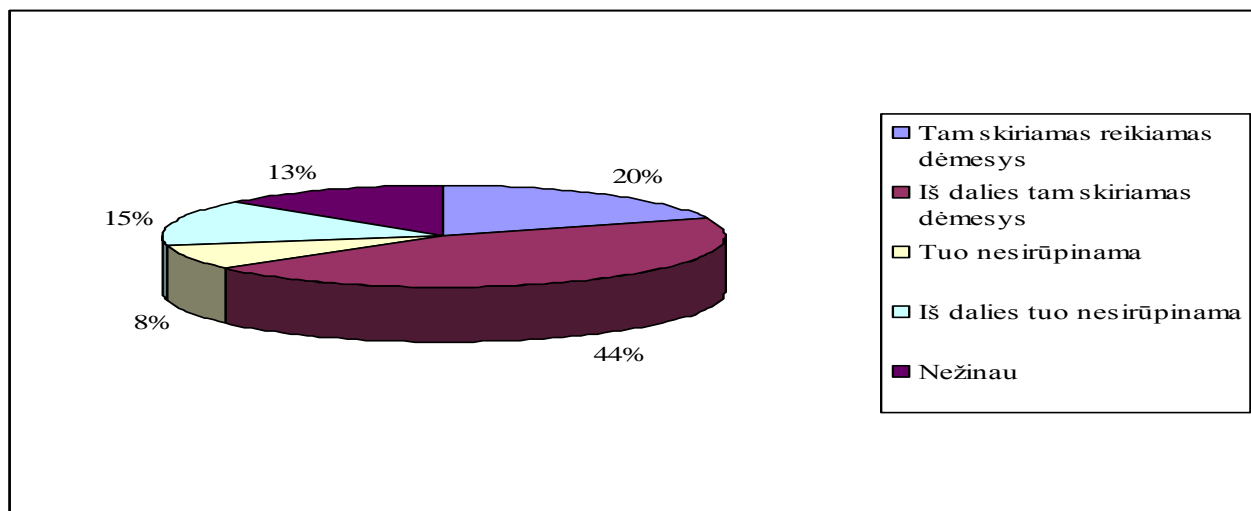
valstybės tarnyboje, t.y. tokie kaip socialinės garantijos, darbo užmokestis, karjeros galimybės, darbo vietos saugumas ir kt. Kadangi įstaigos veiklos organizavimas, taip pat darbuotojus gali motyvuoti dirbti, darbuotojams užduoti keletas klausimų susijusių su įstaigos veiklos organizavimu.



**14 pav.** Telšių AVMI darbuotojų nuomonė apie tai kas atsakingi už personalo teisinių, ekonominių bei socialinių problemų sprendimą

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Kaip matyti iš 14 paveikslo duomenų, už personalo teisinių ekonominių bei socialinių problemų sprendimą Telšių AVMI, 64 proc. apklaustųjų pasisakė, kad yra atsakingas įstaigos vadovas, 13 proc. apklaustųjų nurodė, kad šias problemas sprendžia personalo skyrius, 12 proc., kad skyrių vadovai, o 11 proc. nežino kas sprendžia šias problemas. Iš tyrimo duomenų nustatyta, kad didžioji dalis apklaustųjų darbuotojų, domisi darbo įstaigoje organizavimu ir žino, kad įstaigai tiesiogiai ar per savo pavaduotojus, ar padalinių vadovus vadovauja įstaigos viršininkas, ir būtent jis yra atsakingas už šių problemų sprendimą.

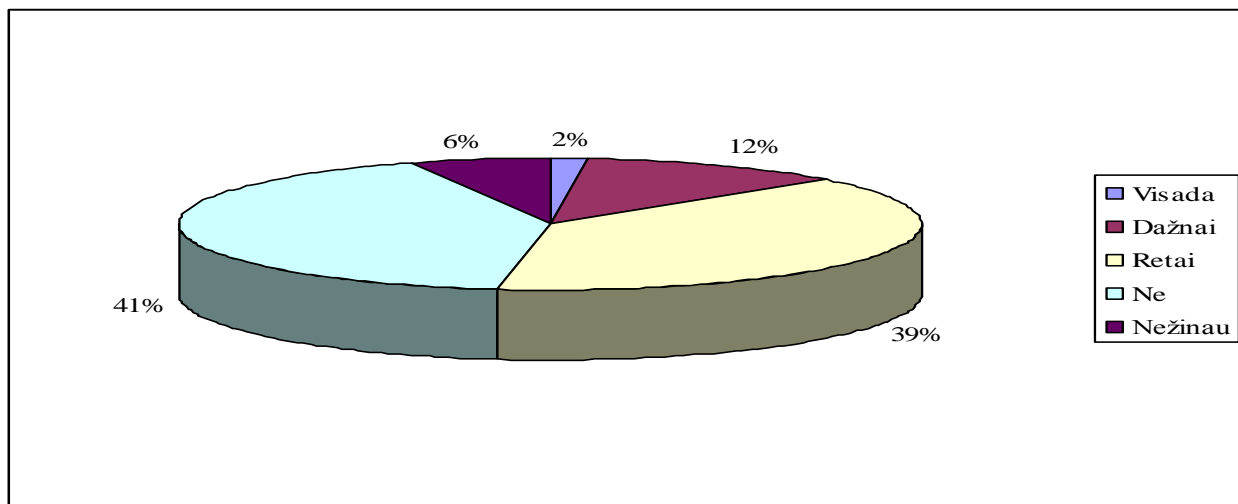


**15 pav.** Telšių AVMI darbuotojų nuomonė apie tai koks skiriamas dėmesys personalo teisinių, ekonominių bei socialinių problemų sprendimui

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Telšių AVMI darbuotojų pasiteiravus ar socialinių ekonominių ir teisinių problemų sprendimui įstaigoje skiriamas reikiamas dėmesys (žr. 15 pav.), 44 proc. apklaustųjų darbuotojų teigia, kad tam iš dalies yra skiriamas dėmesys, 20 proc. atsakė, kad tam yra skiriamas reikiamas dėmesys, 15 proc., kad iš dalies tuo nesirūpinama ir tik 8 proc. apklaustųjų nurodė, kad tuo nesirūpinama. Iš tyrimo nustatyta, kad didžioji dalis respondentų nurodė, kad įstaigos personalo teisinių, socialinių ir ekonominių problemų sprendimui yra rodomas reikiamas dėmesys ir tai rodo labai gerą vadovo požiūrį į darbuotojus.

Būtinybė įtraukti darbuotojus į organizacijų valdymą, suteikti jiems didesnius įgaliojimus, priimant sprendimus, pripažinta palyginti neseniai. Tradiciškai visada, visuomenėje nusistovėjusi nuomonė, kad darbininkams, tarnautojams buvo skiriamas įsakymų vykdytojų vaidmuo ir visus sprendimus susijusius su įstaigos veikla priima tik įstaigos vadovai, tačiau pastaruoju metu organizacijos pereina prie didesnių įgaliojimų suteikimo kolektyvui priimant sprendimus susijusius su organizacijos veikla. Siekiant išsiaiškinti kokia padėtis yra Telšių AVMI apie tai paklausta tyrimo dalyvių.



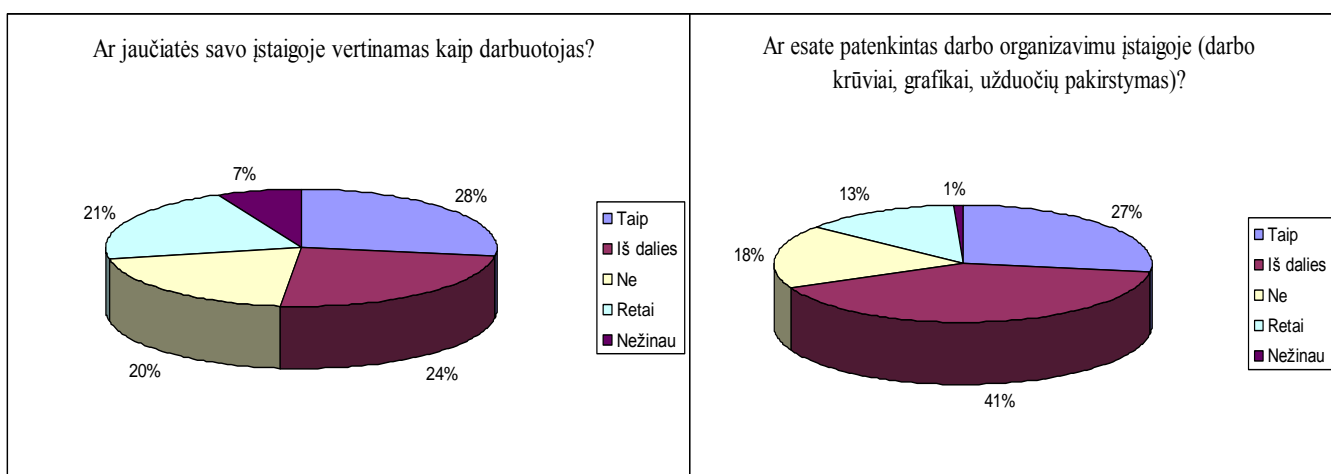
**16 pav.** Telšių AVMI darbuotojų nuomonė apie tai ar jiems suteikta galimybė dalyvauti priimant sprendimus dėl įstaigos veiklos

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Kaip matyti 16 paveiksle, paklausus darbuotojų ar jiems suteikiama galimybė dalyvauti priimant sprendimus dėl įstaigos veiklos organizavimo, didžioji dalis, t.y. 41 proc. apklaustųjų darbuotojų nurodė, kad tokia galimybė yra nesuteikiama, 39 proc., kad retai, 12 proc. apklaustųjų atsakė, kad tokia galimybė yra suteikiama dažnai, o 2 proc. visada. Iš tyrimo duomenų nustatyta, kad vis dėl to didžioji dalis apklaustųjų nurodė, kad įstaigos vadovui priimant sprendimus susijusius su organizacijos veikla, apie tai nėra kalbama su darbuotojais. Tai rodo, kad įstaigoje nėra demokratinio valdymo stiliaus ir tai gali neigiamai veikti darbuotojus. Taip pat galima daryti

prielaidą, kad įtraukiant darbuotojus į įstaigos veiklos planavimą, daugumai darbuotojų tai gali būti itin tinkama ir efektyvi motyvavimo priemonė, nes dalyvaujant valdyme, darbuotojai ieško tikslų pasiekimo kelių, nori veikti drauge su vadovybe. Tokiu būdu jie prisiima ir dalį asmeninės atsakomybės už įstaigos veiklą ir tai aktualu būtent sunkmečio laikotarpiu.

Kiekvienam darbuotojui yra svarbu tai, kaip jis yra vertinamas aplinkinių, o ypač vadovų. Vadovaujantis šia nuostata, Telšių AVMI darbuotojams buvo užduotas klausimas, ar jaučiatės įstaigoje vertinamas kaip darbuotojas? Kaip matyti 17 paveiksle, 28 proc. darbuotojų jaučiasi, kad yra vertinami, 24 proc. darbuotojų tai jaučia iš dalies, 20 proc. darbuotojų jaučiasi nevertinami, o 21 proc. darbuotojų vertinami jaučiasi retai.

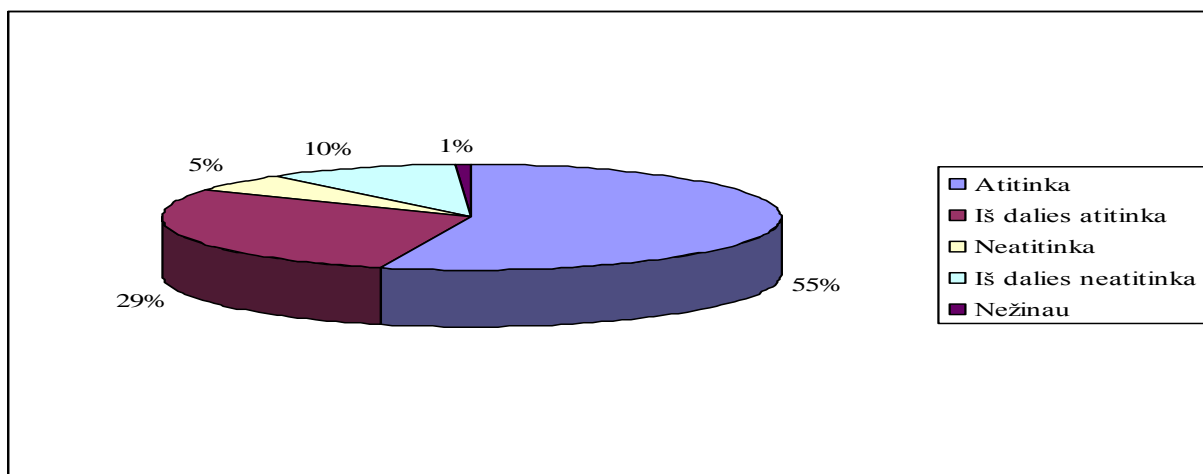


**17 pav.** Telšių AVMI darbuotojų nuomonė dėl įstaigos veiklos planavimo  
**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Darbo organizavimu įstaigoje (žr. 17 pav.), patenkinti 27 proc. darbuotojų, 41 proc. darbuotojų patenkinti iš dalies, 18 proc. darbuotojų nepatenkinti ir 13 proc. darbuotojų retai patenkinti darbo organizavimu. Vis dėl to, didžioji dalis apklaustųjų darbuotojų nurodė, kad juos tenkina arba iš dalies tenkina darbo įstaigoje organizavimas. Tačiau negalima paneigti ir to, kad darbo krūviai įstaigoje didėja, nes sunkmečio laikotarpiu šalyje mažinant darbuotojų skaičių viešajame sektoriuje, darbo krūvis perkeliamas likusiems darbuotojams.

Atliekant tyrimą, taip pat aktualu išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina save, ar jie atitinka jų darbo vietai keliamus reikalavimus. Iš 18 paveikslo duomenų matyti, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusių darbuotojų save vertina teigiamai, 55 proc. darbuotojų mano, kad jie atitinka jų vietai keliamus reikalavimus, 29 proc. darbuotojų mano, kad jie iš dalies atitinka darbo vietai keliamus reikalavimus ir tik 10 proc. apklaustųjų mano, kad jie iš dalies neatitinka keliamų reikalavimų bei 5 proc. mano, kad jie neatitinka darbo vietai keliamų reikalavimų. Šitoks

darbuotojų požiūris iš dalies teisingas, kadangi didžioji dalis darbuotojų įstaigoje turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą bei dirbantys ilgą laiką viešajame sektoriuje, todėl turintys ir praktikos.



**18 pav.** Telšių AVMI darbuotojų nuomonė apie tai ar jų išsilavinimas atitinka jų darbo vietai keliamus reikalavimus

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Nors didžioji dalis įstaigos darbuotojų save vertina itin teigiamai, ir mano, kad atitinka darbo vietai keliamus reikalavimus, tačiau gyvenimas nestovi vietoje ir nuolat besikeičiant įstatymams ir atsirandant įvairioms naujovėms darbuotojai turi tobulintis bei kelti savo kvalifikaciją. Telšių AVMI stengiasi kuo daugiau lėšų panaudoti darbuotojų mokymams bei jų tobulinimui ir taip motyvuoti darbuotojus, tačiau šalį užklupus ekonominiam nuosmukiui šiai motyvavimo priemonei skirtas finansavimas sumažėjo, kadangi įstaiga stengiasi taupyti jai skirtas lėšas, kad jų užtektų darbuotojų darbo užmokesčiui. 10 lentelėje pateikiami įstaigos organizuotų mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo skaičius bei jiems panaudotas finansavimas per pastarųjų 5 metų laikotarpį.

10 lentelė

#### Duomenys apie Telšių AVMI mokymus bei kvalifikacijos tobulinimus

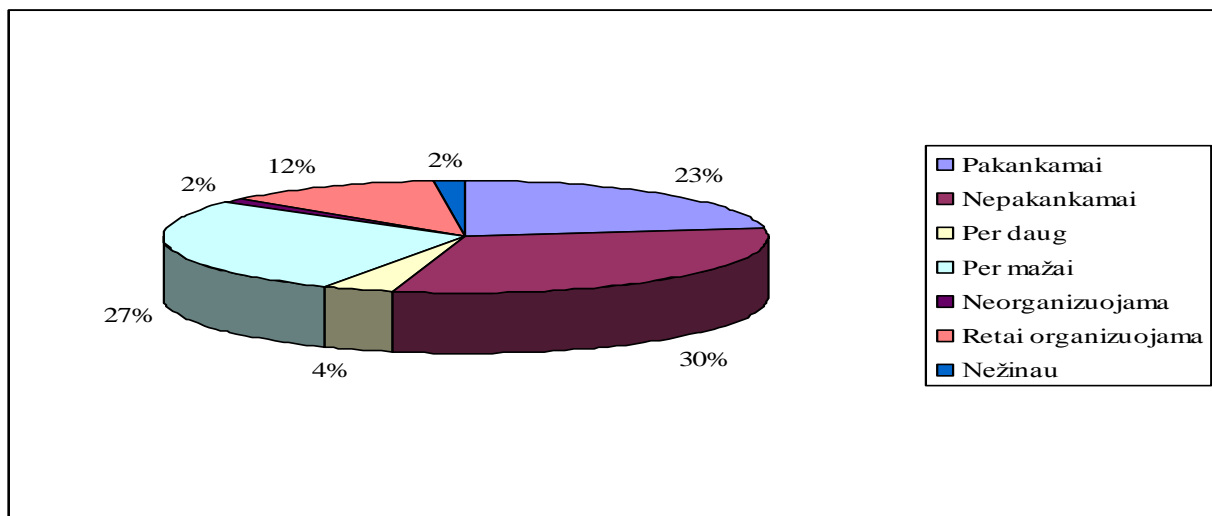
	2006 metai	2007 metai	2008 metai	2009 metai	2010 metai
Mokymų trukmė valandomis	10790	10105	7773	2827	0
Dalyvavusių žmonių skaičius	419	372	359	157	0
Panaudotos lėšos (Lt)	2826	1910	56066	6588	0

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis valstybės tarnautojų registro informacinės sistemos duomenimis

Iš lentelės duomenų matyti, kad daugiausia Telšių AVMI darbuotojų savo žinias tobulino 2006 metais. 2008 metais išaugus seminarų kainoms įstaiga apmokėjo už 359 darbuotojų mokymus bei kvalifikacijos kėlimo kursus. Dėl sumažėjusio finansavimo 2009 metais seminaruose



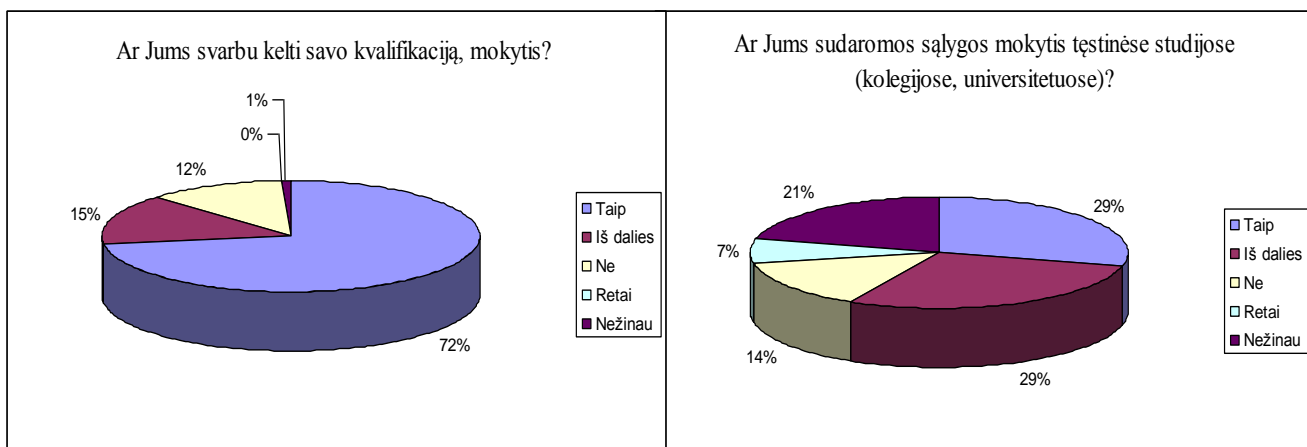
dalyvavo 157 darbuotojai, o 2010 per I ketvirtį dar seminarų nebuvo organizuota. Seminarų skaičiui mažėjant kyla klausimas ar darbuotojams pakanka mokymų bei kvalifikacijos kėlimo kursų?



**19 pav.** Telšių AVMI darbuotojų nuomonė apie tai ar pakankamai organizuojama kvalifikacijos kėlimo kursų

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Kaip matyti 19 paveiksle, 23 proc. apklaustųjų darbuotojų pakanka, 4 proc. darbuotojų organizuojamų seminarų yra per daug, 30 proc. darbuotojų nepakanka, o 27 proc. apklaustųjų darbuotojų seminarų yra per mažai, todėl darytina išvada, kad Telšių AVMI dirba darbuotojai, kurių didžioji dalis siekia tobulėti bei kelti savo kvalifikaciją, kaip ir dera karjeros valstybės tarnautojui.



**20 pav.** Telšių AVMI darbuotojų nuomonė dėl kvalifikacijos kėlimo

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis atlikto tyrimo rezultatais

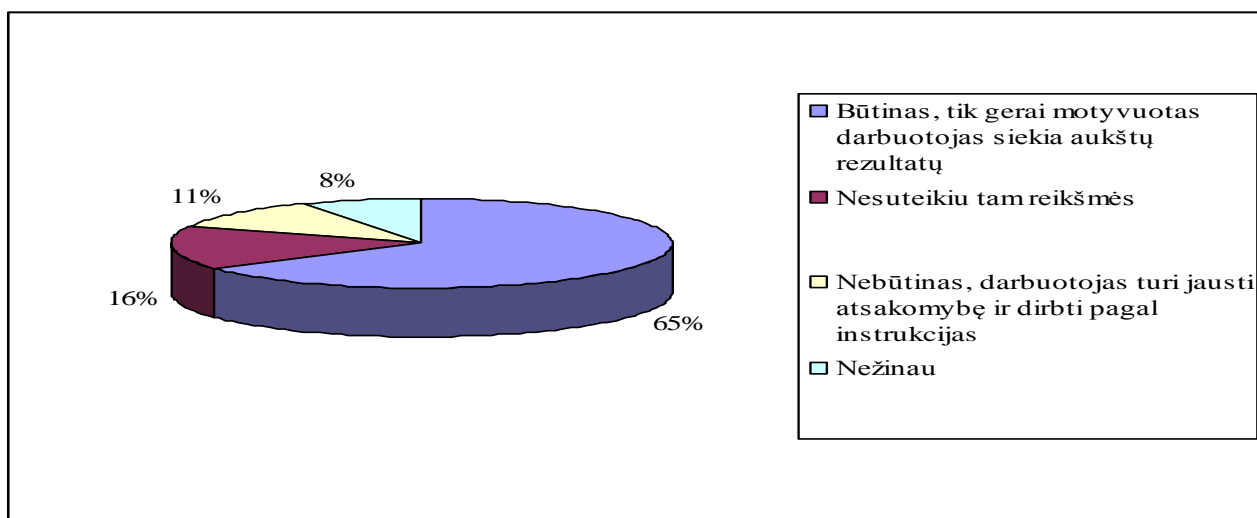
Iš 20 paveikslo duomenų matyti, kad 73 proc. respondentų iš 128 tyrime dalyvavusių darbuotojų svarbu kelti savo kvalifikaciją ir nuolat tobulintis tiesioginiame darbe, 15 proc.

respondentų tai svarbu iš dalies, o 12 proc. visiškai nesvarbu. Galima daryti prielaidą, kad tokį tyrimo duomenų pasiskirstymą lemia būtent Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatyme numatyta atlyginimo sistema, pagal kurią, kiekvienas stodamas į valstybės tarnybą, žino kokį atlyginimą jis gaus. Be to, įstatyme numatyta, kad darbo užmokestis susideda iš trijų komponentų: pareiginės algos arba valandos (dienos) atlygio, priedų, priemokų. Pareiginė alga priklauso nuo valstybės tarnautojų kategorijos, kuri didėja kylant darbuotojo kompetencijai bei pagal įstatymo nuostatas, galimi priedai už stažą valstybės tarnyboje ar už labai gerą tarnybą, todėl darbuotojai suinteresuoti tobulėti ir kilti karjeros laiptais.

Dalis įstaigos darbuotojų kelia kvalifikaciją ar tobulėja ne tik dalyvaudami seminaruose ar kursuose, bet savarankiškai tęsia studijas universitetuose siekdami aukštesnio lygio išsilavinimo. Dėl šios priežasties, Telšių AVMI darbuotojams buvo užduotas klausimas, ar jiems sudaromos sąlygos studijuoti tęstinėse studijose. Iš tyrimo duomenų nustatyta (žr. 20 pav.), kad 29 proc. iš tyrime dalyvavusių darbuotojų pasisakė, kad jiems sudarytos visos sąlygos studijuoti, 29 proc. darbuotojai pasisakė, kad tokios sąlygos jiems sudarytos tik iš dalies, 14 proc. respondentų nurodė, kad tokios sąlygos nesudarytos, 7 proc. respondentų pasisakė, kad retai sudaromos tokios sąlygos, o 21 proc. darbuotojų atsakymo į šį klausimą nežino. Vis dėl to, galima teigti, kad didžioji dalis pasisakiusiųjų nurodė, kad tokios sąlygos jiems sudarytos arba bent jau sudarytos iš dalies, todėl galima daryti prielaidą, kad įstaigos vadovybė toleruoja ir suteikia visas įmanomas galimybes, įstaigos darbuotojų studijavimui tęstinėse studijose. Siekiant išsiaiškinti, ar Telšių AVMI vadovybė vertina darbuotojų įgytas žinias bei jų pritaikymą tiesioginiame darbe, apie tai buvo paklausta darbuotojų. Nustatyta, kad 31 iš apklaustųjų darbuotojų nurodė, kad jų įgytos žinios įstaigoje yra vertinamos ir jie gali jas pritaikyti tiesioginiame darbe, 53 darbuotojai nurodė, kad tai yra tik iš dalies, 29 darbuotojai nurodė, kad jų žinios yra nevertinamos ir tiesioginiame darbe nepritaikomos. Iš tyrimo duomenų nustatyta, kad didžiosios dalies darbuotojų įgytos žinios įstaigoje yra vertinamos ir darbuotojai jas gali pritaikyti tiesioginiame darbe. Tai yra sveikintinas reiškinys, kadangi kompetentingi įstaigos darbuotojai gerina visuomenės požiūrį į pačią įstaigą.

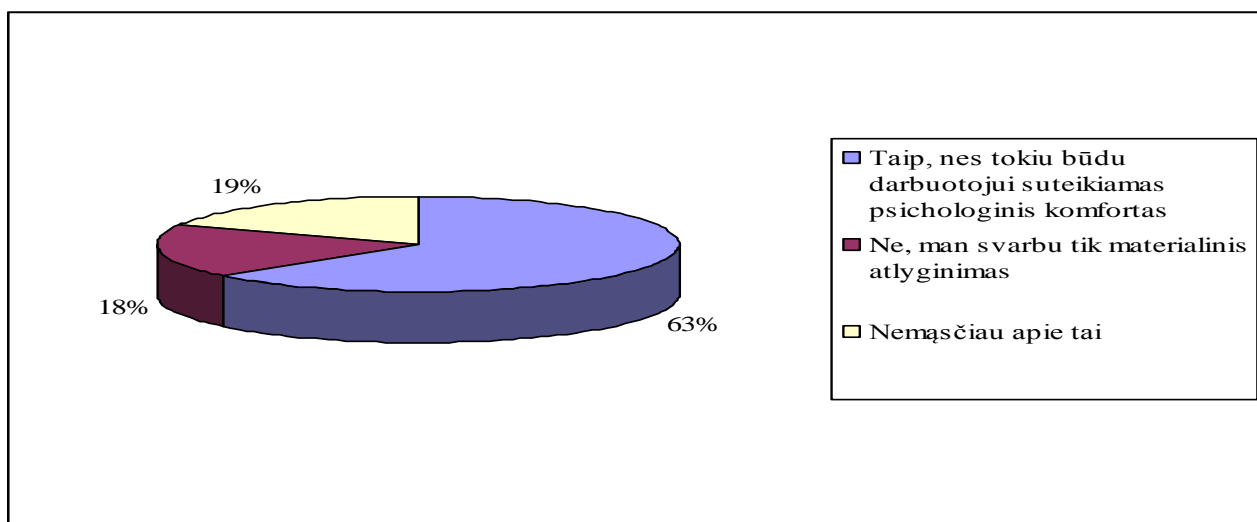
Siekiant išsiaiškinti apie Telšių AVMI darbuotojų motyvavimą, tyrimo dalyviams buvo užduota keletas klausimų susijusių su motyvavimu bei skatinimu.

Įstaigos darbuotojų paklausus ar būtinas darbuotojų motyvavimas darbinėje veikloje, didžioji dalis (žr. 21 pav.), 65 proc., t.y. daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių darbuotojų, mano, jog motyvavimas yra būtinas, 16 proc. apklaustųjų darbuotojų motyvavimui nesuteikia reikšmės, o 11 proc. darbuotojų mano, kad motyvavimas nebūtinas, nes privalo jausti atsakomybę ir dirbti pagal instrukcijas. Iš tyrimo rezultatų galima daryti prielaidą, kad vis dėl to, didžiajai daliai įstaigos darbuotojų motyvavimo sistema reikalinga, kadangi būtent motyvuoti darbuotojai sukuria patrauklią darbo aplinką, yra efektyvesni ir profesionaliau dirba.



**21 pav.** Telšių AVMI darbuotojų nuomonė apie motyvavimo būtinumą  
**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Už nepriekaištingą tarnybą valstybės tarnautojas gali būti skatinamas LR valstybės tarnybos įstatymo numatyta tvarka bei kitų teisės aktų numatyta tvarka.<sup>102</sup> Skatinimai yra įvairūs tai padėka, dovanos, premijos ir t.t. Tačiau darbuotoją gali skatinti ir motyvuoti geriau dirbti, ne tik materialiniai dalykai, tačiau ir moraliniai, tokie kaip žodinė tiesioginio vadovo padėka, pagyrimas. Siekiant išsiaiškinti, ar moralinis skatinimas motyvuoja Telšių AVMI darbuotojus, jų buvo paklausta ar jiems svarbus moralinis atlygis už darbą.



**22 pav.** Telšių AVMI darbuotojų nuomonė apie moralinį atlygį už darbą  
**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Kaip matyti 22 paveiksle, daugiau kaip pusę, t.y. 63 proc. apklaustųjų darbuotojų teigia, kad jiems labai svarbus moralinis atlygis, 19 proc. darbuotojų apie tai nebuvo susimąstę, o 18 proc. svarbūs tik materialiniai paskatinimai. Galima teigti, kad kai žmogus organizacijoje dirba

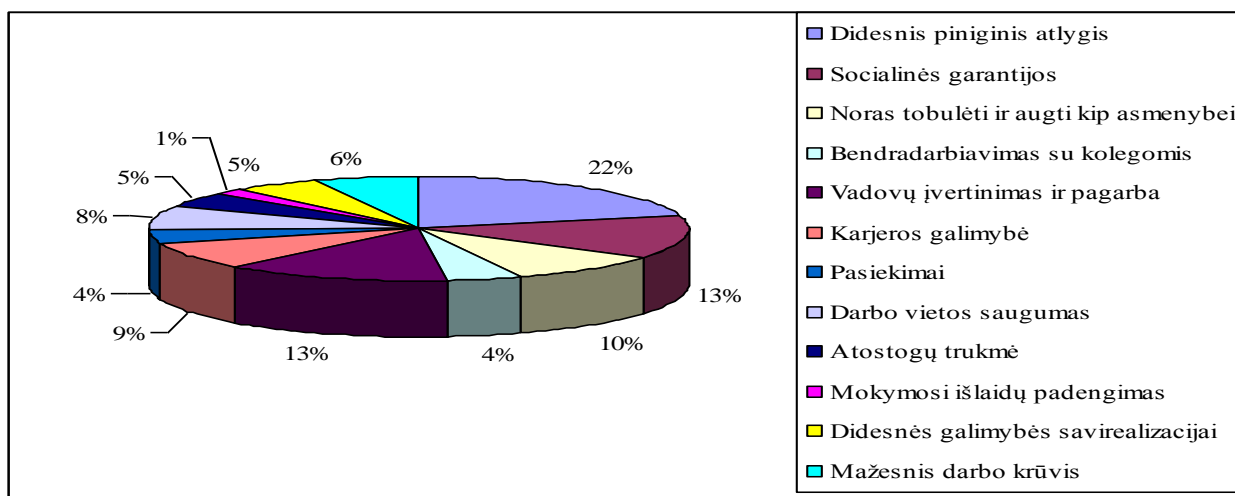
<sup>102</sup> Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas. // Valstybės žinios 2002, Nr. 45-1708

mėgstamą darbą, kuri vertina jo vadovas ir bendradarbiai, tai organizacijoje sukuriama draugiška atmosfera, kuri veikia darbuotoją kaip motyvuojantis veiksnys, todėl vadovai turėtų negailėti paprastų, žodinių, neįpareigojančių padėkų darbuotojams už gerai atliktas jų pareigas. Ypatingai, toks motyvavimo būdas veiksmingas ekonominio sunkmečio laikotarpiu, kai įstaigoje nėra lėšų materialiniam darbuotojų skatinimui. Ši motyvacija yra susijusi su socialiniais motyvatoriais tokiais kaip, santykiais su vadovu, santykiais su kolektyvu, tobulėjimo ir karjeros perspektyvomis, pasitenkinimu darbu ir jo aplinka.

Žmogų geriau dirbti skatina daug įvairiausių veiksnių. Motyvaciją darbe lemia tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai. Pats darbas, darbo turinys, veiklos laisvė, darbo įvairovė, tobulėjimo galimybės priskiriami prie vidinės motyvacijos. Išorinė motyvacija siejama su materialinėmis ir nematerialinėmis paskatomis, todėl siekiant išsiaiškinti, kas motyvuoja įstaigos darbuotojus, respondentams buvo pateiktas klausimas apie veiksnius, kurie skatina geriau dirbti, t.y. lemia darbuotojų motyvaciją.

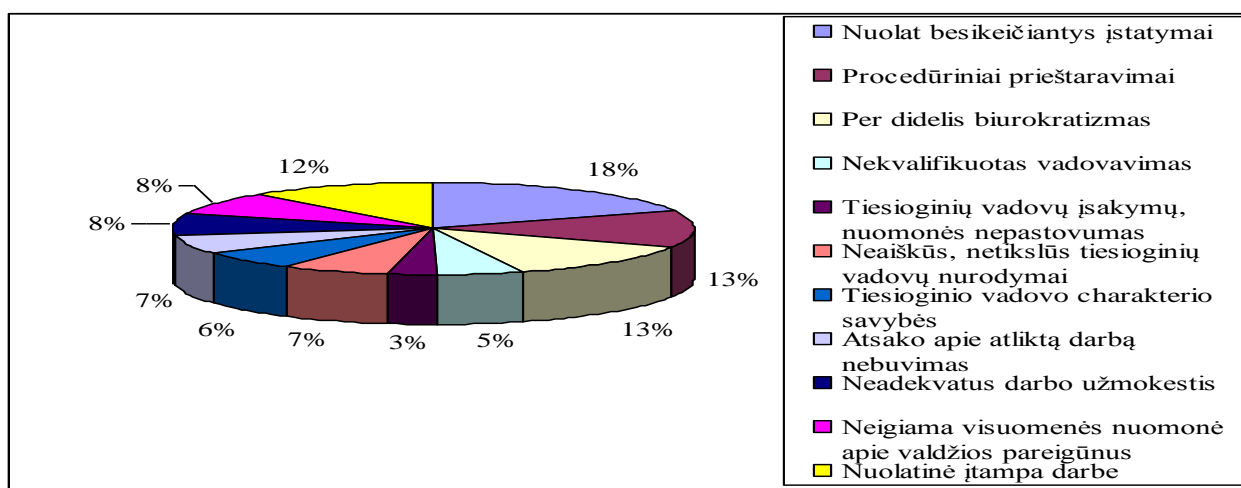
Iš 23 paveikslo duomenų matyti, kad Telšių AVMI darbuotojai pagrindiniais veiksniais skatinančiais darbą, įvardijo: 22 proc. respondentų didesnę piniginių atlygį, po 13 proc. socialines garantijas ir vadovų įvertinimą bei pagarbą, 10 proc. norą tobulėti ir augti kaip asmenybei, 9 proc. karjeros galimybę, 8 proc. darbo vietos saugumą, 6 proc. mažesnę darbo krūvį. Mažiausiai motyvuojantys veiksniai: bendradarbiavimas su kolegomis, atostogų trukmė, mokymosi išlaidų padengimas, pasiekimai.

Kaip matyti iš tyrimo duomenų, daugiausia darbuotojus motyvuoja didesnis piniginis atlygis. Šis rodiklis susijęs su tuo, kad prieš tai pateiktame klausime kas yra darbas, didžioji dalis respondentų darbą įvardijo kaip pajamų šaltinį. Pinigai visuomet išlieka svarbiu darbo motyvacijos šaltiniu, kadangi būtent jų dėka žmogus tenkina aukštesnius savo poreikius, nes kuo žmogui svarbesni aukštesnieji poreikiai, tuo daugiau jam reikia pinigų.



**23 pav.** Telšių AVMI darbuotojų įvardinti pagrindiniai veiksniai skatinantys darbą  
**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Kiekviename darbe yra ne tik motyvuojantys veiksniai, tačiau yra ir priešingai, t.y. demotyvuojančiai veikiantys veiksniai, kurie vienaip ar kitaip slopina darbuotojų motyvaciją bei pasitenkinimą darbu. Paprašius įvardinti kokie veiksniai jų tiesioginiame darbe veikia demotyvuojančiai (žr. 24 pav.), 18 proc. tyrime dalyvavusių Telšių AVMI darbuotojų nurodė, kad labiausiai neigiamai veikia nuolat besikeičiantys įstatymai, po 13 proc. procedūriniai prieštaravimai ir per didelis biurokratizmas, 12 proc. nuolatinė įtampa darbe, po 8 proc. neigiama valdžios nuomonė apie valdžios pareigūnus ir neadekvatus darbo užmokestis, po 7 proc. atsako apie atliktą darbą nebuvimas ir neaiškūs, netikslūs tiesioginių vadovų nurodymai, 6 proc. tiesioginio vadovo charakterio savybės, 5 proc. nekvalifikuotas vadovavimas bei 3 proc. tiesioginių vadovų įsakymų nuomonės nepastovumas. Iš atlikto tyrimo duomenų, galima teigti, kad įstaigos darbuotojus demotyvuojančiai veikia ne tik vyriausybės nepastovumas bei įstatymų kaita, tačiau ir įstaigos vadovybės, t.y. skyrių vedėjų nekvalifikuotas vadovavimas darbuotojams.



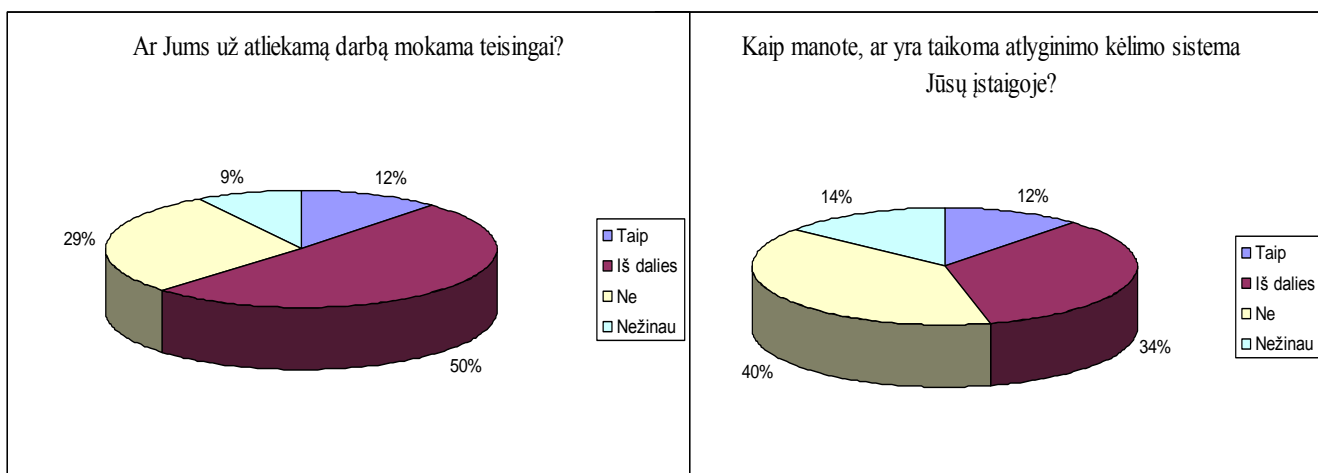
**24 pav.** Telšių AVMI darbuotojų įvardinti pagrindiniai darbą demotyvuojantys veiksniai  
**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Reziumuojant galima teigti, jog darbuotojai ir vadovai skirtingai supranta, kaip turi elgtis geras vadovas – tai, kas atrodo svarbu vieniems, atrodo visiškai nesvarbu kitiems. Pavaldiniai labiausiai vertina vadovo sugebėjimą bendrauti su pavaldiniais bei profesinę pagalbą; vadovai savo darbo sėkmę sieja su sugebėjimu pateikti savus problemų sprendimo variantus, apginti savo poziciją, sugebėjimu savarankiškai analizuoti situaciją ir numatyti planus, atsižvelgiant į tolimesnę ekonominę perspektyvą.

Kadangi, dauguma Telšių AVMI darbuotojų yra su aukštuoju išsilavinimu, tai respondentų buvo paklausta ar jų atlygis priklauso nuo jų turimo išsilavinimo. Daugiau kaip pusę tyrime dalyvavusių darbuotojų 84 darbuotojai atsakė, kad jų atlygis priklauso arba iš dalies priklauso nuo jų turimo išsilavinimo, 40 darbuotojų teigia, kad jų išsilavinimas neįtakoja jų darbo

užmokesčio. Vadinasi, darbuotojai žino, kad jų atlyginimas priklauso, nuo jų kvalifikacijos ir išsilavinimo lygio. Atlyginimo kėlimo sistema, kaip ir pats darbo užmokestis yra nustatytas LR Valstybės tarnybos įstatymu.<sup>103</sup> Pagal įstatymo nuostatas valstybės tarnautojų pareiginė alga nustatoma pagal pareigybės kategoriją ir yra vienoda visoms tos pačios kategorijos pareigybėms. Tačiau, už labai gerą darbą tarnautojai yra vertinami ir už tai siūloma perkelti tarnautoją į aukštesnes pareigas arba suteikti kvalifikacinę klasę, todėl kyla klausimas ar darbuotojų nuomone Telšių AVMI yra taikoma atlyginimo kėlimo sistema ir ar jiems teisingai mokama už atliktą darbą?

Kaip matyti 25 paveiksle, didžioji dalis, t.y. 40 proc. respondentų teigia, kad įstaigoje atlyginimų kėlimo sistema netaikoma, 12 proc. respondentų teigia, kad taikoma, o 34 proc. teigia, kad ši sistema taikoma iš dalies, 14 proc. respondentų atsakymo į šį klausimą nežino.



**25 pav.** Telšių AVMI darbuotojų nuomonė apie įstaigoje atlygį už darbą  
**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis atlikto tyrimo rezultatais

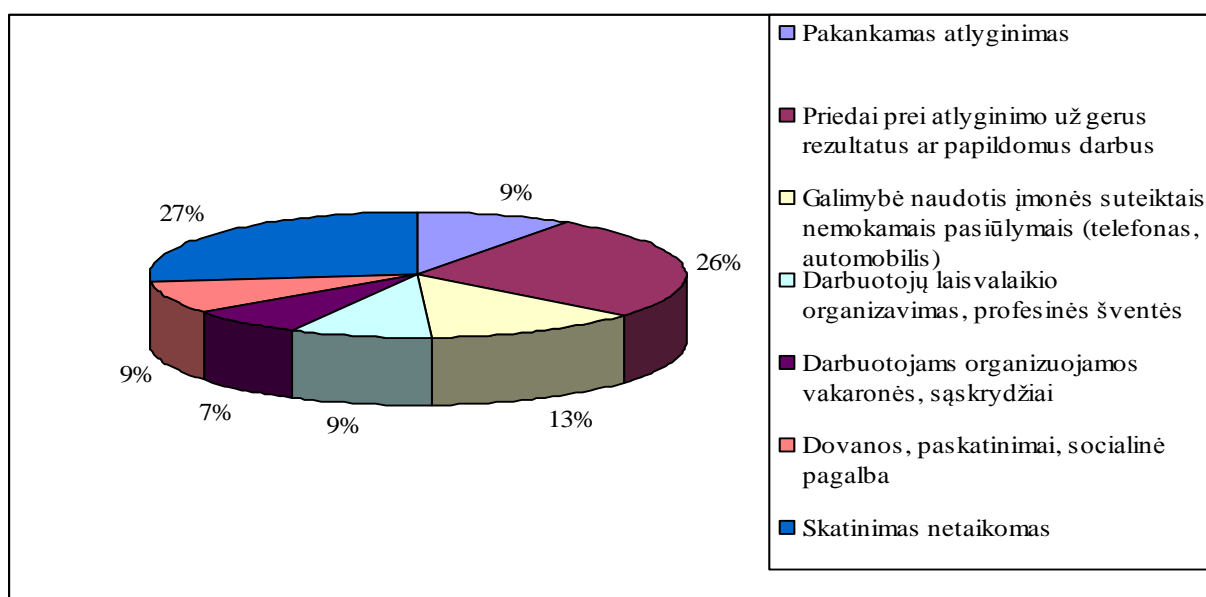
Iš 25 paveikslo duomenų matyti, kad pusę tyrime dalyvavusių darbuotojų, t.y. 50 proc. teigia, kad jiems už atliktą darbą iš dalies mokama teisingai, 12 proc. respondentų įvardijo, kad jiems apmokama visiškai teisingai, o 29 proc. darbuotojų įvardijo, kad jiems už atliktą darbą mokama neteisingai. Iš tyrime dalyvavusių Telšių AVMI darbuotojų nuomonės, galima daryti išvadą, kad jiems už atliktą darbą mokama teisingai, tačiau kad geriau darbuotojai dirbtų jie turi būti skatinami, nes eilę metų neskatinant darbuotojų jie nusivilia organizacija ir praranda motyvaciją gerai dirbti bei siekti veiklos rezultatų.

Kadangi, kiekvienas žmogus yra individualus ir ateina dirbti su savais lūkesčiais, todėl būtų klaidinga manyti, jog vadovo pasirinkti skatinimo būdai (motyvatoriai) visus veiks vienodai.

<sup>103</sup> Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas. // Valstybės žinios 2002, Nr. 45-1708

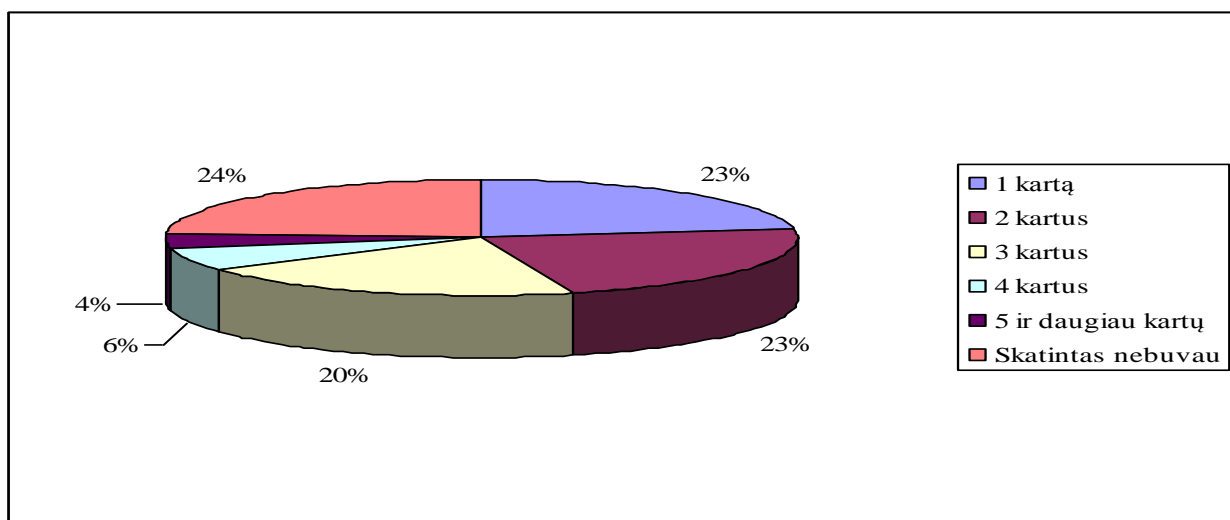
Taigi, labai svarbu išsiaiškinti ar įstaigoje yra taikomas skatinimas ir kiek dažnai ir kokiais būdais yra skatinami darbuotojai bei kokių skatinimų būdai priimtini patiems darbuotojams.

Siekiant nustatyti kokie skatinimo būdai naudojami Telšių AVMI (žr. 26 pav.), 27 proc. respondentų nurodė, kad skatinimas netaikomas, 26 proc. nurodė, kad įstaigoje už gerus rezultatus bei papildomus darbus mokami priedai prie atlyginimo, 13 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų nurodė, kad įstaigoje numatyta galimybė naudotis nemokamais telefonais ar transporto priemonėmis, po 9 proc. respondentų nurodo, kad įstaiga moka pakankamą atlyginimą, teikia dovanas ir paskatinimui bei organizuoja darbuotojų laisvalaikio šventes.



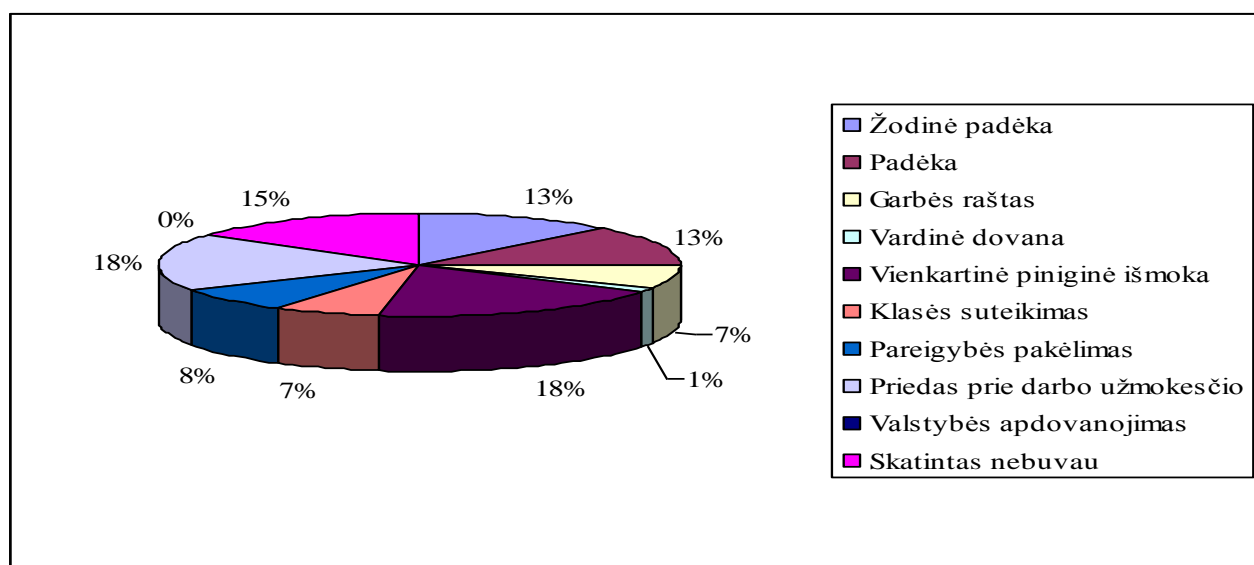
**26 pav.** Telšių AVMI darbuotojų nuomonė apie įstaigoje taikomus skatinamuosius veiksnius  
**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Per pastarųjų penkerių metų laikotarpį Telšių AVMI daugiau, ar mažiau, tačiau skatinti buvo visi darbuotojai. Tačiau, jei skatinimas nebuvo materialinės formos, darbuotojai kartais jo nepripažįsta, todėl siekiant išsiaiškinti, darbuotojų nuomonę apie skatinimą apie tai buvo paklausta jų pačių. Kaip matyti 27 paveiksle, 24 proc. arba 31 apklaustųjų Telšių AVMI darbuotojų per pastaruosius penkis metus skatinti nebuvo. Vieną kartą skatintas buvo 23 proc. respondentų arba 29 darbuotojai. Du kartus skatinti buvo 23 proc. respondentų arba 29 darbuotojai. Tris kartus skatinti buvo 20 proc. arba 26 darbuotojai. Keturis kartus 6 proc. respondentų arba 8 darbuotojai. Penkis ir daugiau kartų buvo skatinti 3 proc. respondentų arba 3 darbuotojai. Iš atliktos analizės, galima teigti, kad didžioji dalis darbuotojų pripažįsta, kad skatinimas Telšių AVMI yra taikomas, nes per penkerių metų laikotarpį vieną ar daugiau kartų buvo skatinti 97 darbuotojai iš 128 tyrime dalyvavusių darbuotojų.



**27 pav.** Telšių AVMI darbuotojų skatinimo taikymas per pastarųjų penkių metų laikotarpį  
**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis atlikto tyrimo rezultatais

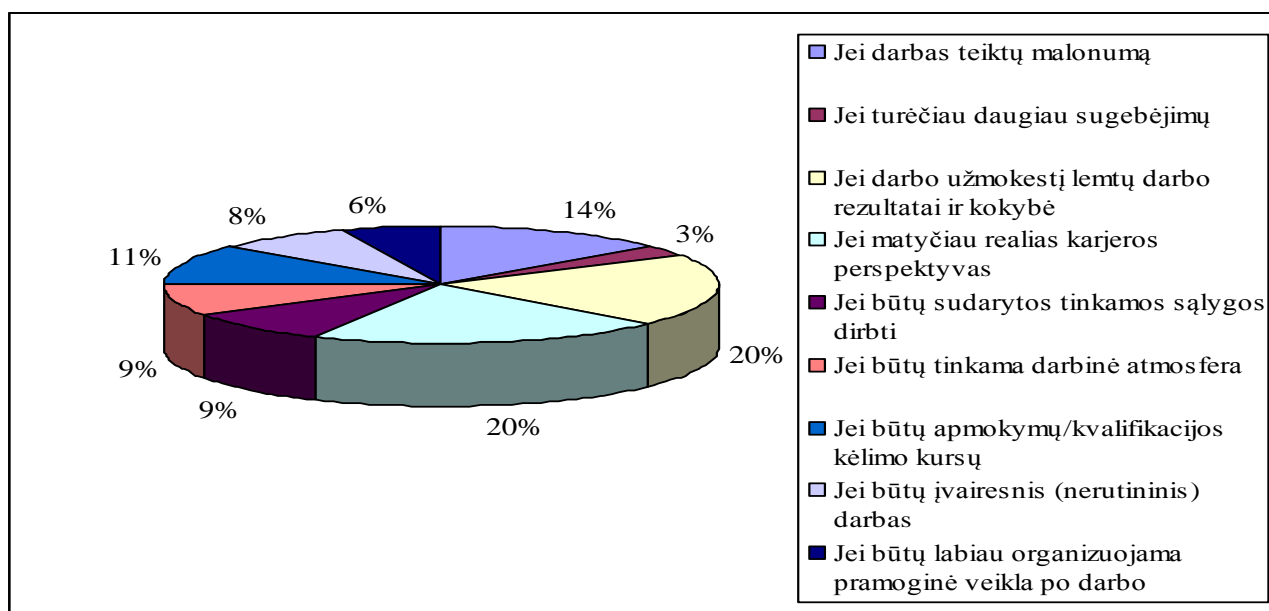
Telšių AVMI darbuotojai skatinami tiek materialiomis, tiek nematerialiomis priemonėmis. Darbuotojų paprašius įvardinti kokiomis priemonėmis jie buvo skatinti, nustatyta, kad 36 proc. respondentų buvo skatinti materialinėmis priemonėmis, t.y. vienkartinė pinigine išmoka arba priedu prie darbo užmokesčio. Prie materialių skatinimo priemonių galima priskirti ir klasės suteikimą, kadangi už ją gaunamas papildomas priedas prie darbo užmokesčio. Per pastaruosius penkis metus kvalifikacinė klasė buvo suteikta 7 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų. Nematerialines priemones respondentai įvardijo šias: 26 proc. yra skatinti žodine padėka arba padėkos raštu, 7 proc. garbės raštu. Vardinė dovana suteikta 1 proc. darbuotojų. Taip pat skatinimo priemonė yra ir pareigybės pakėlimas, kuri buvo suteikta 8 proc. respondentų.



**28 pav.** Telšių AVMI darbuotojų skatinimo taikymas per pastarųjų penkių metų laikotarpį  
**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis atlikto tyrimo rezultatais



Galvojant apie darbuotojų motyvacijos vystymą svarbu įvertinti kiekvieno darbuotojo poreikius bei lūkesčius. Atsižvelgus į tai, kas svarbu kiekvienam darbuotojui, galima sukurti motyvavimo sistemą, kuri patenkintų organizacijos darbuotojų poreikius ir didintų darbo efektyvumą, tačiau motyvavimo sistemos yra veiksmingos tik tuo atveju, kai tenkina dvi pagrindines sąlygas, t.y. jos motyvuoja darbuotojus siekti organizacijos keliamų tikslų, ir patenkina darbuotojų lūkesčius bei viltis. Darbuotojai aktyviai sieks gerų įstaigos veiklos rezultatų, jei bus įsitikinę, kad patenkins savo poreikius bei interesus. Iš tyrimo duomenų nustatyta, kad įstaigoje sudarytos sąlygos tobulėti bei kelti kvalifikaciją, darbuotojų skatinimui taikomos tiek materialinės, tiek nematerialinės skatinimo priemonės, tačiau reikia įvertinti ir tai, kokios motyvacijos priemonės svarbiausios patiems respondentams. Tuo tikslu, darbuotojų paprašyta įvardinti, kokie veiksniai lemtų jų geresnius darbo veiklos rezultatus.



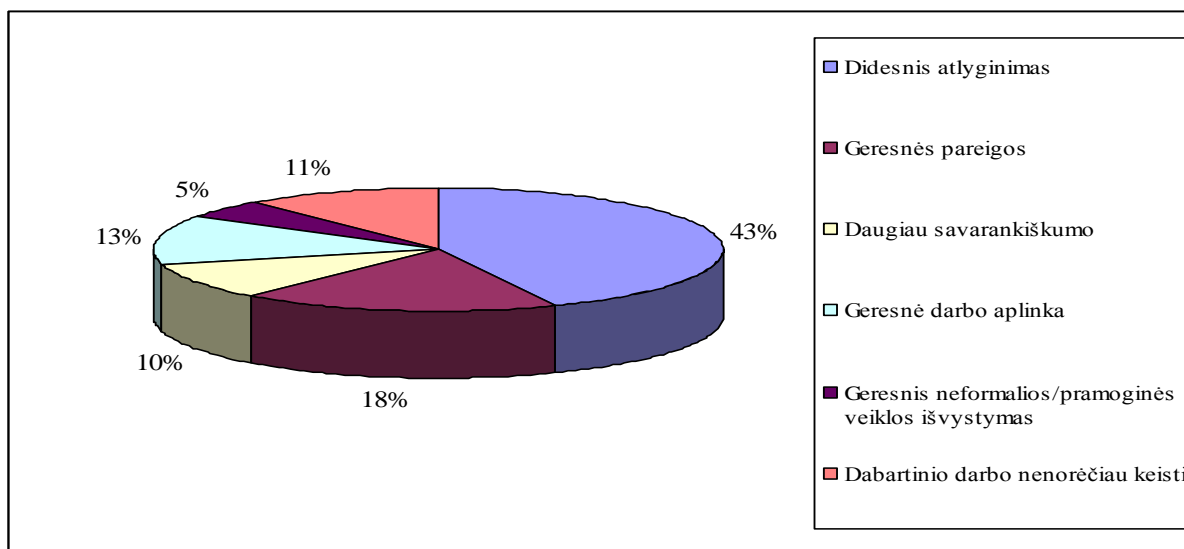
**29 pav.** Telšių AVMI darbuotojų įvardinti veiksniai, kurie skatintų juos dirbti geriau  
**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis atlikto tyrimo rezultatai

Kaip matyti 29 paveiksle, didžioji dalis, t.y. 40 proc. respondentų, vis dėl to įvardijo materialines skatinimo priemones, tokias kaip, nuo darbo rezultatų priklausanti darbo užmokestį bei karjeros galimybės. 14 proc. respondentų nurodė, kad dirbtų geriau, jei darbas teiktų malonumą, 11 proc. dirbtų geriau jei būtų apmokymų bei kvalifikacijos kėlimo kursų, 18 proc. nurodė, dirbtų geriau jei būtų tinkama darbinė aplinka bei sąlygos dirbti, 8 proc. respondentų dirbtų geriau, jei būtų ne rutininis darbas, o 6 proc. darbuotojų jei būtų daugiau organizuojama pramoginė veikla po darbo. Iš tyrimo duomenų galima teigti, kad Telšių AVMI darbuotojams darbo užmokestis yra labai svarbus veiksnys, kurio sprendimui reikėtų skirti daugiau dėmesio, tačiau įstaigoje šio veiksnio įgyvendinimas yra labai sudėtingas, ypač ekonominio sunkmečio laikotarpiu. Telšių AVMI

silpniausios motyvacijos grandys yra neadekvatus darbo užmokestis ir materialių skatinimo priemonių netaikymas bei realių karjeros galimybių nebuvimas, todėl svarbu išsiaiškinti ir priežastis, dėl kurių darbuotojai pasirinktų kitą darbą.

Kaip matyti 30 paveiksle, didžioji dalis, t.y. 43 proc. respondentų darbą pakeistų dėl didesnio darbo užmokesčio, 18 proc. dėl geresnių pareigų, 13 proc. dėl geresnės darbo aplinkos, 10 proc. dėl didesnio savarankiškumo ir tik 11 proc. tyrime dalyvavusių respondentų dabartinio darbo nenorėtų keisti. Vis dėl to, darbo užmokestis yra vienas iš svarbiausių veiksnių motyvuojantis darbuotojus dirbti, kadangi nuo darbo užmokesčio priklauso jų pragyvenimo lygis.

Darbuotojų paklausus kokį sektorių privatų ar viešą jie keičiant darbą pasirinktų, 87 proc. tyrime dalyvavusių respondentų atsakė, kad pasirinktų viešąjį sektorių ir tik 13 proc. norėtų dirbti privačiame sektoriuje.



**30 pav.** Telšių AVMI darbuotojų įvardintos priežastys, dėl kurių pasirinktų kitą darbą  
**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis atlikto tyrimo rezultatai

Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus, galima teigti, kad didžiajai daliai tyrime dalyvavusių Telšių AVMI darbuotojų darbas yra pajamų šaltinis bei savo sugebėjimų realizavimas. Siekiant, kad motyvavimo priemonės būtų efektyvios, jos turėtų būti nukreiptos būtent į šiuos darbuotojų prioritetus. Svarbiausi faktoriai renkantis darbą valstybės tarnyboje didžiajai daliai darbuotojų yra socialinės garantijos, darbo vietos saugumas bei darbo užmokestis. Dauguma tyrimo dalyvių patenkinti darbu valstybės tarnyboje. Pagrindiniais veiksniais, kurie darbuotojus tenkina dabartiniame darbe, respondentai įvardijo socialines garantijas, kurias teikia dabartinis jų darbas, darbo sąlygos, darbo užmokestis bei karjeros galimybės. Iš tyrimo rezultatų nustatyta, kad Telšių AVMI darbuotojai gerai susipažinę su įstaigos valdymo struktūra ir žino, kad visas įstaigos problemas sprendžia viršininkas tiesiogiai arba per savo pavadotojus ar skyrių vedėjus. Tačiau

dauguma respondentų mano, kad personalo socialinėmis, teisinėmis bei ekonominėmis problemomis įstaigoje nesirūpinama. Įstaigoje, darbuotojams nėra suteikta galimybė dalyvauti priimant sprendimus dėl veiklos organizavimo ir tai neigiamai veikia darbuotojus, kadangi dažnai darbuotojai nori dalyvauti įstaigos valdyme. Be to, tai gali būti kaip papildoma motyvavimo priemonė. Nežiūrint į tai, dauguma darbuotojų įstaigoje, yra vertinami kaip darbuotojai bei yra patenkinti darbo organizavimu. Didžioji dalis įstaigoje dirbančių darbuotojų yra kompetentingi, turintys ilgalaikę darbinę patirtį bei aukštąjį išsilavinimą, todėl, jų manymu, atitinka jų darbo vietai keliamus reikalavimus. Daugumai įstaigos darbuotojų labai svarbu kelti savo kvalifikaciją bei tobulintis, todėl daugumos nuomone, įstaigoje nepakankamai organizuojama kvalifikacijos kėlimo bei tobulinimosi kursų. Tačiau, įstaigoje darbuotojams sudaromos sąlygos studijuoti tęstinėse ar aukštesnės pakopos studijose ir jų įgytos žinios yra vertinamos. Respondentų nuomone, motyvavimas įstaigoje yra būtinas, kadangi tai skatina darbuotoją geriau ir efektyviau dirbti. Tyrime dalyvavusių darbuotojų nuomone moralinis atlygis, taip pat yra labai svarbi motyvavimo priemonė, nes tai suteikia psichologinį komfortą. Prie labiausiai darbą skatinančių veiksnių darbuotojai priskyrė didesnę piniginių atlygių, socialines garantijas ir vadovų pagarbą bei įvertinimą. Tačiau, kiekviename darbe yra ir demotyvuojančių veiksnių prie kurių respondentai priskyrė, nuolat besikeičiančius įstatymus, procedūrinius prieštaravimus, biurokratizmą. Iš tyrimo duomenų nustatyta, kad per pastarųjų penkerių metų laikotarpį iš 128 respondentų, vieną ar daugiau kartų, įstaigoje buvo skatinti 98 darbuotojai. Tai rodo, kad įstaigoje yra taikomos skatinimo priemonės. Respondentų nuomone, įstaigoje taikomos skatinimo priemonės yra priedai prie atlyginimo už gerus veiklos rezultatus bei galimybė nemokamai naudotis įstaigos automobiliu bei telefonais. Tačiau nustatyta, kad įstaigoje yra taikomos ir kitokios skatinimo priemonės, tokios kaip padėka, garbės raštas, kvalifikacinės klasės suteikimas, pareigybės pakėlimas ir kt. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad įstaigos darbuotojai dirbtų geriau, jei jie būtų skatinami materialinėmis priemonėmis bei realiai matytų karjeros kilimo galimybes. Pagrindinė priežastis, dėl kurios darbuotojai pasirinktų kitą darbą yra didesnis darbo užmokestis bei geresnės pareigos, tačiau dauguma respondentų rinkdamiesi darbą prioritetą skirtų viešajam sektoriui.

### **3. 5. Interviu su Telšių AVMI viršininku aptarimas**

Atlikus Telšių AVMI darbuotojų apklausą, išsiaiškinta, kad darbuotojams aktualiausia motyvavimo priemonė darbo užmokesčio didėjimas, priedai prie darbo užmokesčio bei karjeros galimybės, todėl tikslinga keletą klausimų užduoti ir įstaigos vadovui, kadangi būtent įstaigos vadovas turi didelę įtaką darbuotojų motyvacijai. Nuo vadovo priklauso kokie įstaigoje priimami

sprendimai, kiek atsakomybės suteikiama darbuotojams, kokios darbuotojų karjeros galimybės yra sudaromos darbuotojams. Visi šie veiksniai susiję su darbuotojų lūkesčiais bei motyvais, todėl turi didelę reikšmę jų motyvacijai.

Kadangi įstaigos vadovas yra labai užsiėmęs asmuo, su juo dėl interviu buvo tartasi iš anksto. Telšių AVMI viršininkui Algimantui Laucevičiui užduoti klausimai: kas jo nuomone, jam ir įstaigos darbuotojams yra darbas, ar įstaigoje yra taikoma motyvavimo sistema ir kokios motyvavimo priemonės taikomos įstaigoje, ar įstaigoje yra galimybė siekti karjeros.

Telšių AVMI viršininko teigimu „darbas visų pirma yra pajamų šaltinis, kadangi visi darbuotojai turi šeimas, kurias reikia išlaikyti bei jomis rūpintis. Tačiau, darbas yra ir savirealizacijos galimybė, todėl darbuotojo atliekama veikla turi atitikti jo kompetenciją, kitaip darbas neteiks pasitenkinimo“. Be to, pasitenkinimą darbu, eksperto nuomone, lemia ir darbinė aplinka, kolegos. Kita vertus, pasak jo, darbas turi atitikti pasirengimą, todėl labai džiugu, kad įstaigoje dirba daug kompetentingų, turinčių ilgalaikę darbo patirtį žmonių.

Įstaigoje, pasak viršininko, yra taikoma darbuotojų motyvavimo sistema. Prie pagrindinių motyvavimo priemonių viršininkas priskyrė: priedus už gerus veiklos rezultatus, priemokas už papildomą darbą, kvalifikacijos kėlimo kursai, užduočių atlikimui skirti automobiliai, telefonai. Pasak viršininko, pastaruoju metu, t.y. ekonominio sunkmečio laikotarpiu, įstaigai nepakanka pinigų materialinėms skatinimo priemonėms, todėl praeitais metais (2009 metų), įstaiga ėmė taikyti ir dar keletą papildomų skatinimo priemonių: garbės raštus bei įsteigė pereinamąjį prizą skyriams už gerus veiklos rezultatus. Be to, kadangi darbuotojams vadovauja, tiesioginiai jų vadovai, t.y. skyrių vedėjai, jiems nuolatos yra primenama, pagirti savo darbuotojus už gerą darbą ir taip skatinant juos geriau dirbti. Prie motyvavimo sistemos viršininkas priskyrė ir nuobaudas, kurios įstaigoje yra taikomos. Viršininko teigimu, „nuobaudos yra taikomos rečiau, na gal kiek dažniau yra taikoma kritika, tačiau, norint kad įstaigoje būtų tvarka, darbuotojai turi suprasti, kas įstaigoje toleruojama, o kas ne, priešingu atveju bus netvarka, tiek darbo vietoje, tiek siekiant kokybiškai atlikti užduotis, kurios jiems yra priskirtos.“ Viršininko paprašius įvardinti vieną pagrindinę skatinimo priemonę, viršininkas neįvardijo nė vienos. Pasak jo, negalima teigti, kad tik vienas veiksnys įtakoja darbuotojus geriau dirbti, tačiau akcentavo, kad vienas iš pagrindinių skatinimo veiksnių yra piniginis, nes jis darbuotojui suteikia galimybę patenkinti aukštesnius savo poreikius. Paklausus, kokių priemonių darbuotojų skatinimui reikėtų imtis, ypač ekonominio sunkmečio laikotarpiu, viršininkas atsakė, kad „pirmiausia į darbuotoją reikia žiūrėti kaip į žmones norinčius ir sugebančius dirbti. Todėl, skyrių vedėjams nuolatos akcentuojama, kad išklaustyti darbuotojus, su kokiomis problemomis jie susiduria, pagirtų juos už nuveiktus rezultatus“.

Galimybė siekti karjeros įstaigoje, pasak viršininko, taip pat yra. Įstaigoje daugiausia dirba valstybės tarnautojai. Valstybės tarnautojų karjeros galimybės, numatytos LR valstybės

tarnybos įstatyme, t.y. už gerus veiklos rezultatus tarnautojas gali būti paaukštintas. Vadovas teigia, kad įstaigoje, kiek leidžia galimybės, sudaromos realios galimybės kilti karjeros laiptais. Kas nori ir stengiasi – nelieka nepastebėtas.

Apibendrinant interviu su Telšių AVMI viršininku galima teigti, kad vadovo nuomonė sutampa su darbuotoju, kad darbas yra pajamų šaltinis, nuo kurio priklauso darbuotojo šeimos pragyvenimo lygis ir tai rodo, kad vadovas supranta darbuotojų poreikius, tačiau vadovui svarbu, kad jo darbuotojai būtų atitinkamai pasirengę ir turėtų reikiamą kvalifikaciją, todėl galima daryti išvadą, kad įstaigoje sudarytos galimybės mokytis, kelti kvalifikaciją bei siekti karjeros. Iš interviu nustatyta, kad vadovas yra pakankamai aiškiai apibrėžęs įstaigos darbuotojų funkcijas bei kelia jiems aiškius reikalavimus, todėl įstaigoje išlieka aiški disciplina, o tai motyvuojančiai veikia darbuotojus. Iš interviu, galima daryti prielaidą, kad įstaigos vadovas yra lankstus ir tam tikras motyvacijos priemonės naudoja atsižvelgdamas į situaciją. Tai rodo, kad vadovas yra demokratiškas ir domisi įstaigos personalu, o tai teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją.

### **3. 6. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo kryptys**

Atlikus darbuotojų motyvavimo sistemos tyrimą Telšių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje (toliau – Telšių AVMI) bei išanalizavus 2006 metais Lietuvoje Viešosios politikos ir valdymo instituto atlikto tyrimo rezultatus<sup>104</sup> nustatyta, kad iš abiejų tyrimų rezultatų išplaukia panašios problemos susijusios su darbuotojų motyvavimu. Iš Telšių AVMI atlikto tyrimo rezultatų, galima identifikuoti svarbiausias problemas susijusias su darbuotojų motyvavimu:

- Darbuotojų netenkina didelis darbo krūvis bei gaunamas darbo užmokestis, kuris nėra susietas su veiklos rezultatais;
- Nepalankios karjeros galimybės;
- Nekvalifikuotas vadovavimas.

Atsižvelgiant į suformuluotas problemas, pateikiami tikslai viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimui gerinti bei priemonės šiems tikslams įgyvendinti.

**Darbo užmokestis susietas su veiklos rezultatais.** Viešojo sektoriaus darbuotojai jaučiasi nepakankamai įvertinti, t.y. atliekantys tam tikras funkcijas, už kurias negauna tinkamo atlygio, tai ypač išryškėjo ekonominio sunkmečio laikotarpiu, kai dalis darbuotojų yra atleidžiama, o darbo krūvis paskirstomas likusiems darbuotojams. Daugelis viešojo sektoriaus darbuotojų,

---

<sup>104</sup> Viešosios politikos ir vadybos instituto tyrimas: Lietuvos integracijos į ES poveikis kvalifikuotų Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojų išvykimui dirbti į užsienį, Vilnius, 2006 m. gruodžio 1 d. Prieiga per internetą: [http://www.euro.lt/documents/poveikio\\_tyrimai/2006/migracijos\\_santrauka\\_lt.pdf](http://www.euro.lt/documents/poveikio_tyrimai/2006/migracijos_santrauka_lt.pdf) [žiūrėta: 2010-03-01]

būdami mažesnėse pareigose, atlieka daugiau funkcijų nei numatyta jų pareigybėse. Šią problemą išspręstų darbo užmokestis kuris priklausytų nuo veiklos rezultatų.

Lietuvoje, viešojo sektoriaus tos pačios pareigybės tarnautojams, darbo užmokestis yra taikomas vienodas. Priemokos už darbą poilsio bei švenčių dienomis, už papildomą krūvį bei viršvalandžius ir priedai už kvalifikacinę klasę yra numatyti LR Valstybės tarnybos įstatyme, tačiau daugelis darbuotojų jaučiasi neteisingai įvertinti, kadangi priemokas ir priedus darbuotojams skiria įstaigos vadovas, todėl yra galimybė, kad priedai ir priemokos skirstomi šališkai. Šios problemos sprendimui pirmiausia reikėtų taikyti kompiuterines programas, kurių dėka būtų galima nustatyti, kiek darbuotojas per mėnesį atliko veiksmų ir taip darbo užmokestį susieti su veiklos rezultatais.

Valstybinė mokesčių inspekcija, visų veiksmų atlikimui naudojami centralizuota programa, kurioje yra atliekami įvairūs veiksmai susiję su organizacijos veikla, todėl nebūtų sunku identifikuoti kiek veiksmų ir koks darbuotojas juos atliko, todėl reikėtų inicijuoti LR Valstybės tarnybos įstatymo pataisas, kuriose būtų numatyta:

1. Minimalus pareiginės algos dydis, pagal atitinkamų pareigybių lygį;
2. Numatyti įkainius už kiekvieną viešojo sektoriaus tarnautojo atliktą veiksmą, pagal atliekamas funkcijas.

Tokia darbo užmokesčio sistema būtų susijusi su darbo veiklos rezultatais ir galutinis darbo užmokestis priklausytų nuo darbuotojo noro dirbti.

**Karjeros galimybės.** Daugelis viešojo sektoriaus darbuotojų nurodė, kad karjeros galimybės yra vienas iš skatinančių veiksnių, tačiau dauguma tyrime dalyvavusių darbuotojų nemato realių galimybių siekti karjeros, todėl dėl geresnių pareigų daugelis darbuotojų ryžtųsi pakeisti darbą. Valstybės tarnautojo karjeros galimybės yra įformintos LR Valstybės tarnybos nuostatose, t.y. jei darbuotojas, tiesioginio vadovo yra įvertinamas labai gerai arba nepatenkinamai, tai jį vertina vertinimo komisija, kuri po įvertinimo siūlo:

- Suteikti arba panaikinti valstybės tarnautojui kvalifikacinę klasę;
- Perkelti valstybės tarnautoją į aukštesnes arba žemesnes pareigas;
- Jei du kartus iš eilės valstybės tarnautojas įvertinamas nepatenkinamai siūloma atleisti iš pareigų.

Iš valstybės tarnybos įstatymo galima daryti išvadą, kad valstybės tarnautojams suteikta galimybė siekti karjeros, tačiau realiai šio įstatymo nuostatos neveikia ir valstybės tarnautojui pereiti į aukštesnes pareigas galimybių mažai, kadangi darbuotojo paaukštinimas didina ir viešos įstaigos darbo užmokesčio fondo sąnaudas.

Šią problemą išspręsti galima vykdant centralizuotą darbuotojų vertinimą. Vertinimui būtų sukuriama 100 klausimų, skirtingi testai, skirtingų pareigybių lygiams. Darbuotojai, kurie pagal vertinimo sistemą, surinktų daugiau nei 75,5 būtų kviečiami į antrą etapą - vertinimo

komisiją, kurios dirbtų tik centruose. Centrinėse vertinimo komisijose, galėtų būti vertinamos valstybės tarnautojų žinios, gebėjimai, profesionalumas. Tokiu būdu vertinimas vyktų profesionaliau bei sumažėtų šališko vertinimo galimybė.

**Vadovavimas.** Daugelis viešojo sektoriaus darbuotojų nurodė, kad jiems labai svarbus ne tik materialinis, bet ir moralinis atlygis už darbą, todėl įstaigos vadovai į darbuotojų motyvavimo priemones turi įtraukti visas įmanomas moralinio skatinimo formas. Telšių AVMI darbuotojų skatinimui gali būti panaudota Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos vidinis internetinis puslapis, kuriame būtų talpinamos ne tik padėkos už gerai atliktus darbus, bet ir nuobaudos už drausmės pažeidimus. Be to, įstaigos vadovai turi įtraukti darbuotojus į įstaigos valdymą bei labiau bendrauti su jais. Dažniau už gerą darbą išreikšti darbuotojams padėką bei pagirti juos už gerus darbo veiklos rezultatus. Stiprinti neformalius santykius organizacijoje, tokiu būdu gerinant darbo aplinką.

Šios priemonės leistų aiškiau ir kryptingiau motyvuoti viešojo sektoriaus darbuotojus, o kartu skatintų juos geriau dirbti bei siekti geresnių rezultatų. Tačiau čia pastangų turi įdėti ne tik viešojo sektoriaus įstaigų vadovai, bet ir įstatymų leidžiamoji valdžia, tobulindama įstatyminę bazę.

# IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

## IŠVADOS

1. Išanalizavus ir apibendrinus įvairių užsienio ir lietuvių autorių literatūrą motyvacijos klausimais, galima teigti, kad motyvacija, tai asmenybės būklė, lemianti veiklos aktyvumą ir kryptingumą konkrečioje situacijoje. Žmogus kartais stropiai atlieka savo darbą, o kartais jo vengia, todėl reikia ieškoti elgesio motyvų. Darbuotojo motyvacija yra tiesiogiai organizacijos sėkmę lemiantis veiksnys, todėl yra svarbu identifikuoti ir įvertinti darbuotojo poreikius bei jų pagrindu parinkti tinkamas darbuotojų motyvavimo priemones. Literatūroje aptartos su motyvacija susijusios sąvokos yra glaudžiai susijusios (poreikių, motyvų, motyvacijos), o teorijos atspindi skirtingus motyvacijos aspektus (turinys ar procesas). Didelė motyvacijos teorijų įvairovė, patvirtina motyvavimo sudėtingumą. Priklausomai nuo to, kokia teorija yra vadovaujama, organizuojant darbuotojų motyvavimą, yra susitelkiama į skirtingus motyvacinius elementus. Tačiau, remiantis bet kuria teorija, pirmiausia reikėtų nepamiršti, kad kiekvienas asmuo yra savitas, išsiskiriantis sava vertybių sistema, tuo kaip jis vertina aplinką kurioje veikia, savo charakterio savybėmis ir pan., todėl tai ir turėtų būti pagrindas, parenkant atskiram darbuotojui motyvavimo sistemą.
2. Išanalizavus viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistemos teorinius aspektus, darytina išvada, kad viešojo administravimo reforma yra nenutrūkstantis procesas, priklausomas nuo politinių, ekonominių, technologinių, kultūrinių, socialinių pokyčių. Dabartinės globalios visuomenės vystimosi tempas verčia įgyvendinti radikalias reformas viešajame sektoriuje ir valstybės tarnyboje, todėl šiuolaikiniam viešajam sektoriui reikalingi profesionalūs, gerai savo darbą išmanantys darbuotojai. Siekiant profesionalius darbuotojus išlaikyti viešajame sektoriuje, juos būtina motyvuoti, todėl darbuotojų motyvavimo sistema yra pati svarbiausia personalo valdymo sritis. Daugelio autorių nuomone, viešojo sektoriaus darbuotojų veiklos rezultatai bei noras dirbti viešajame sektoriuje turėtų būti nuolat palaikomi tam tikromis priemonėmis, o darbuotojų motyvavimui turėtų būti skiriamas kuo didesnis dėmesys, kadangi nuo darbuotojų darbo priklauso ir organizacijos įvaizdis.
3. Atlikus tyrimą Telšių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje (toliau – Telšių AVMI) nustatyta, kad didžiajai daliai tyrime dalyvavusių Telšių AVMI darbuotojų darbas yra pajamų šaltinis bei savo sugebėjimų realizavimas, todėl siekiant, kad motyvavimo priemonės būtų efektyvios, jos turėtų būti nukreiptos būtent į šiuos darbuotojų prioritetus. Svarbiausi faktoriai renkantis darbą valstybės tarnyboje didžiajai daliai darbuotojų yra socialinės garantijos, darbo vietos saugumas bei darbo užmokestis. Dauguma tyrimo dalyvių patenkinti darbu valstybės tarnyboje. Pagrindiniais veiksniais, kurie darbuotojus tenkina



dabartiniame darbe, respondentai įvardijo socialines garantijas, kurias teikia dabartinis jų darbas, darbo sąlygos, darbo užmokestis bei karjeros galimybės. Iš tyrimo rezultatų nustatyta, kad Telšių AVMI darbuotojai gerai susipažinę su įstaigos valdymo struktūra ir žino, kad visas įstaigos problemas sprendžia viršininkas tiesiogiai arba per savo pavaduotojus ar skyrių vedėjus. Tačiau dauguma respondentų mano, kad personalo socialinėmis, teisinėmis bei ekonominėmis problemomis įstaigoje nesirūpinama. Įstaigoje, darbuotojams nėra suteikta galimybė dalyvauti priimant sprendimus dėl veiklos organizavimo ir tai neigiamai veikia darbuotojus, kadangi dažnai darbuotojai nori dalyvauti įstaigos valdyme. Be to, tai gali būti kaip papildoma motyvavimo priemonė. Nežiūrint į tai, dauguma darbuotojų įstaigoje, yra vertinami kaip darbuotojai bei yra patenkinti darbo organizavimu. Didžioji dalis įstaigoje dirbančių darbuotojų yra kompetentingi, turintys ilgalaike darbinę patirtį bei aukštąjį išsilavinimą, todėl, jų manymu, atitinka jų darbo vietai keliamus reikalavimus. Įstaigos darbuotojams labai svarbu kelti savo kvalifikaciją bei tobulintis, todėl daugumos nuomone, įstaigoje nepakankamai organizuojama kvalifikacijos kėlimo bei tobulinimosi kursų, tačiau darbuotojams sudaromos sąlygos studijuoti tęstinėse ar aukštesnės pakopos studijose ir jų įgytos žinios yra vertinamos. Respondentų nuomone, motyvavimas įstaigoje yra būtinas, kadangi tai skatina darbuotoją geriau ir efektyviau dirbti. Tyrime dalyvavusių darbuotojų nuomone moralinis atlygis, taip pat yra labai svarbi motyvavimo priemonė, nes tai suteikia psichologinį komfortą. Prie labiausiai darbą skatinančių veiksnių darbuotojai priskyrė didesnę piniginių atlygių, socialines garantijas ir vadovų pagarbą bei įvertinimą. Tačiau, kiekviename darbe yra ir demotyvuojančių veiksnių prie kurių respondentai priskyrė, nuolat besikeičiančius įstatymus, procedūrinius prieštaravimus, biurokratizmą. Iš tyrimo duomenų nustatyta, kad per pastarųjų penkerių metų laikotarpį dauguma įstaigos darbuotojų, vieną ar daugiau kartų, buvo skatinti. Tai rodo, kad įstaigoje yra taikomos skatinimo priemonės. Respondentų nuomone, įstaigoje taikomos skatinimo priemonės yra priedai prie atlyginimo už gerus veiklos rezultatus bei galimybė nemokamai naudotis įstaigos automobiliu bei telefonais. Tačiau nustatyta, kad įstaigoje yra taikomos ir kitokios skatinimo priemonės, tokios kaip padėka, garbės raštas, kvalifikacinės klasės suteikimas, pareigybės pakėlimas ir kt. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad įstaigos darbuotojai dirbtų geriau, jei jie būtų skatinami materialinėmis priemonėmis bei realiai matytų karjeros kilimo galimybes. Pagrindinė priežastis, dėl kurios darbuotojai pasirinktą kitą darbą yra didesnis darbo užmokestis bei geresnės pareigos, tačiau dauguma respondentų rinkdamiesi darbą prioritetą skirtų viešajam sektoriui. Iš tyrimo rezultatų nustatyta, kad darbe iškelta hipotezė patvirtino, kad viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų motyvavimo sistema, ne visai atitinka ir nepilnai tenkina darbuotojų lūkesčius.

4. Iš interviu su Telšių AVMI viršininku nustatyta, kad vadovo nuomonė sutampa su darbuotojų. Vadovo nuomone, darbas yra pajamų šaltinis, nuo kurio priklauso darbuotojo šeimos pragyvenimo lygis ir tai rodo, kad vadovas supranta darbuotojų poreikius, tačiau vadovui svarbu, kad jo darbuotojai būtų atitinkamai pasirengę ir turėtų reikiamą kvalifikaciją, todėl galima daryti išvadą, kad įstaigoje sudarytos galimybės mokytis, kelti kvalifikaciją bei siekti karjeros. Iš interviu nustatyta, kad vadovas yra pakankamai aiškiai apibrėžęs įstaigos darbuotojų funkcijas bei kelia jiems aiškius reikalavimus, todėl įstaigoje išlieka aiški disciplina, o tai motyvuojančiai veikia darbuotojus. Iš interviu, galima daryti prielaidą, kad įstaigos vadovas yra lankstus ir tam tikras motyvacijos priemones naudoja atsižvelgdamas į situaciją. Tai rodo, kad vadovas yra demokratiškas ir domisi įstaigos personalu, o tai teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją.

## REKOMENDACIJOS

Reziumuojant atliktą tyrimą, teikiami šie pasiūlymai dėl viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo Lietuvoje:

1. Įtraukti darbuotojus į įstaigos valdymą bei gerinti tarpusavio santykius įstaigoje, panaudojant įvairias moralinio skatinimo formas: pagarbą, pagyrimą, švenčių organizavimą ugdant komandinę dvasią ir stiprinant neformalius santykius organizacijoje;
2. Vidiniame internetiniame puslapyje skelbti padėkas už geros veiklos rezultatus bei nuobaudas už drausmės pažeidimus;
3. Turi būti tobulinama viešojo sektoriaus darbuotojų darbo užmokesčio sistema, kuri priklausytų nuo veiklos rezultatų;
4. Svarbus tikslas yra, kad valstybės tarnautojas turėtų realias galimybes siekti karjeros. Tuo tikslu turėtų būti inicijuojamos LR Valstybės tarnybos įstatymo pataisos, kur būtų numatyta, kad valstybės tarnautojų vertinimas vyktų centralizuotai. Tokiu būdu vertinimas vyktų profesionaliau bei sumažėtų šališko vertinimo galimybė.

## LITERATŪRA

1. Arimavičiūtė, M. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius, 2005
2. Augis, R., Kočiūnas, R. Psichologijos žodynas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993
3. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. Administravimo principai. Kaunas: Technologija, 2000
4. Barelson, A. Motivations and morals in industry. New York, 1998
5. Baršauskienė, V. Personalo administravimas viešajame sektoriuje. // Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, 1999
6. Bourdeu, L. Sustainable development and the future of construction: a comparison of visions from various countries. Building research & Information, 1999
7. Bučiūnienė, I. Personalo motyvavimas. Kaunas: Technologija, 1996
8. Budbergytė, R. Nieko nekeisdami prisiesime liepto galą // Valstybės tarnybos aktualijos. 2007 liepa, Nr. 8 Prieiga per internetą: [http://www.livadis.lt/user\\_dir/Image/2007/VTA8.pdf](http://www.livadis.lt/user_dir/Image/2007/VTA8.pdf)
9. Bus mėginama sugrąžinti valstybės tarnautojų motyvaciją. Prieiga per internetą: <http://www.zebra.lt/lt/aktualijos/lietuvoje/Bus-meginama-sugrazinti-valstybes-tarnautoju-motyvacija-2008-10-27.html>
10. Damašienė, V. Valdymo pagrindai. Šiaurės Lietuva, 2002
11. Dessler, G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001
12. Dubinas, V. Integruota vadybinio proceso motyvacija. Šiauliai, 2003
13. Dubinas V., Vadovų ir specialistų darbo apmokėjimas. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, 1998
14. Ginevičius, R. ir kt. XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Vilnius: Technika, 2006
15. Glebovas, J. Jei sunkmetis – Keiskimės?! // Valstybės tarnybos aktualijos Nr.17 Prieiga per internetą: [http://www.livadis.lt/user\\_dir/Image/2009/VTA17.pdf](http://www.livadis.lt/user_dir/Image/2009/VTA17.pdf)
16. Grižibauskienė, E. Emigracija: šiais metais bus sumušti visi rekordai. Prieiga per internetą: [http://www.anglija.lt/straipsniai/naujienos/lietuvoje/emigracija\\_siais\\_metais\\_bus\\_sumusti\\_visi\\_rekordai.html](http://www.anglija.lt/straipsniai/naujienos/lietuvoje/emigracija_siais_metais_bus_sumusti_visi_rekordai.html)
17. Gustas, E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. // Viešoji politika ir administravimas Nr.5, 2003
18. Herzberg F., Mausner and Snyderman. B. The motivation to work – New brunswick. New Jersey: Transaction Publisher, 1993
19. James, A.F., Stoner, R., Edward Freeman Daniel, R., Gilbert, Jr. Vadyba. Poligrafija ir informatika, 2000

20. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы. Москва: Питер, 2004
21. Jazdauskaitė V. Vadovo vaidmuo formuojant komandą // Vadovo pasaulis. Pačiolis, 2003.
22. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. Verslo ir vadybos įvadas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2002
23. Kasiulis, J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, 2001
24. Krupavičius, A. Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis: monografija. Vilnius, 2007
25. Kšivickienė, D. Darbuotojų motyvavimas sunkmečiu: motyvavimo mitai. Prieiga per internetą: <http://gyvenimas.delfi.lt/career/darbuotoju-motyvavimas-sunkmečiu-motyvavimo-mitai.d?id=28854143>
26. Lane, J. E. Viešasis sektorius: Sąvokos, modeliai ir požiūriai. Vilnius, 2001
27. Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas. 2002 m. birželio 4 d. Nr. IX-926. Vilnius.
28. Lietuvos Respublikos Mokečių administravimo įstatymas. (2004-04-13 Nr. IX-2112)// Valstybės žinios. 2004, Nr.63-2243; 2007, Nr. 80-3220)
29. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas // Valstybės žinios 1999 m. Nr. 60-1945
30. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas. // Valstybės žinios 2002, Nr. 45-1708
31. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „ Dėl valstybinių mokesčių inspekcijų” (1990-04-10 Nr.: 92) // Valstybės žinios. 1990, Nr.: 13-383.
32. Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojų išvykimui dirbti į užsienį, Vilnius, 2006 m. gruodžio 1 d. Prieiga per internetą:  
[http://www.euro.lt/documents/poveikio\\_tyrimai/2006/migracijos\\_santrauka\\_lt.pdf](http://www.euro.lt/documents/poveikio_tyrimai/2006/migracijos_santrauka_lt.pdf)
33. Mackevičius J. Įmonių veiklos analizė. Vilnius, 2007
34. Marcinkevičiūtė, L., Žukovskis, J. Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai. Akademija, 2007
35. Marcinkevičiūtė L. Darbuotojų motyvavimo modeliai. Kaunas : Akademija, 2003
36. Martinkus, B. Darbo procesų valdymas. Šiaulių universiteto leidykla, 2003
37. Martinkus, B. ir kt. Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas. Kaunas: Technologija, 2000
38. Masiulis K. Valstybės tarnybos iššūkiai: vietoj išvadų. Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Vilnius: UAB „Akritis“, 2007
39. Masiulis, K. Valstybės tarnybos vaidmuo ir funkcijos // Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Vilnius: UAB „Akritis“, 2007
40. Masiulis, K. XXI amžiaus iššūkiai Lietuvos valstybės tarnybai // Viešoji politika ir administravimas, 2007, Nr. 22.
41. Maslow, A. A theory of human motivation II psychological review, 1943

42. Melnikas B. Viešojo administravimo tobulinimo prioritetai // Viešojo administravimo efektyvumas: monografija. Kaunas: Technologija, 2004
43. Minkevičius, A., Smalskys, V. Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos. Vilnius, 2008
44. Palidauskaitė, J. Valstybės tarnautojų pareigos ir teisės Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje // Viešoji politika ir administravimas 2006. Nr. 16. Kaunas, 2006, p. 16 Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa16/1648-2603-2006-nr16-16.pdf>
45. Palidauskaitė, J. Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas// Viešoji politika ir administravimas Nr. 25, 2008
46. Palidauskaitė, J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje.// Viešoji politika ir administravimas Nr. 19, 2007
47. Pass, C., Lowes, B., Davies, L. Ekonomikos terminų žodynas. UAB „Baltijos biznes“, 1997
48. Porter L. P. Motivation and Work Behaviour. New York: Mc Graw Holl Book company: Cholm, 1997.
49. Puškorius, S., Raipa, A. Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. // Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr.2, p. 10 Prieiga per internetą: [http://www.mruni.eu/lt/padaliniai/centrai/leidybos\\_centras/leidiniai/mokslo\\_darbai/?AID=1121&ID=1395](http://www.mruni.eu/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/mokslo_darbai/?AID=1121&ID=1395)
50. Raipa, A. Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika. Prieiga per internetą: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z1/1648-2603-2006-nr1-11.pdf>
51. Raipa, A. Viešojo administravimo efektyvumo turinys //Viešojo administravimo efektyvumas: monografija, Kaunas: Technologija, 2004
52. Raipa A., Smalskys V. Šiuolaikinio viešojo administravimo raidos tendencijos // Viešojo administravimo efektyvumas: monografija, Kaunas: Technologija, 2004
53. Ratkevičienė, V. Motyvacija – kelias į rezultatyvų valdymą. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 12, 1999
54. Rosen, E. D. Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir praktika. Vilnius: Knygiai, 2007
55. Sakalas, A. Personalo vadyba. Vilnius, 1998
56. Stankevičienė A., Lobanova L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika, 2006
57. Stoškus S., Beržinskienė D. Pokyčių valdymas. Šiauliai: ŠU leidykla, 2005
58. Šiugždinienė, J. Valstybės tarnybos organizavimas.// Įvadas į viešąjį valdymą: monografija. Kaunas: Technologija, 2009

59. Šnapštienė, R. Žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje. // Įvadas į viešąjį valdymą. Kaunas: Technologija, 2009
60. Švariekienė, V., Žaptorius J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. Vilnius, 2007
61. Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos nuostatai patvirtinti Lietuvos Respublikos finansų ministerijos viršininko 2004 m. gruodžio 23 d. įsakymu Nr. VA-205
62. Thom N., Ritz.A. Viešoji vadyba. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas. 2004
63. Травин, В., Дятлов В. Менеджмент персонала предприятия. Москва: Дело, 2002
64. Tuleikienė, L., Česnulevičienė, B., Kvietkus, A. LR Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. Vilnius, 2003
65. Vainienė, R. Ekonomikos terminų žodynas. Vilnius, 2005
66. Valackienė A. Sociologinis tyrimas. Kaunas: KTU leidykla, 2004
67. Valstybinė mokesčių inspekcija. Prieiga per internetą: [www.vmi.lt](http://www.vmi.lt)
68. Valstybės tarnybos departamentas. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?1278181434>
69. Valstybės, viešasis sektorius ir ne pelno organizacijos. Prieiga per internetą: <http://www.jbblegal.lt/main.php?page=412&l=lt>
70. Viešosios politikos ir vadybos instituto tyrimas: Lietuvos integracijos į ES poveikis kvalifikuotų Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojų išvykimui dirbti į užsienį, Vilnius, 2006 m. gruodžio 1 d. Prieiga per internetą: [http://www.euro.lt/documents/poveikio\\_tyrimai/2006/migracijos\\_santrauka\\_lt.pdf](http://www.euro.lt/documents/poveikio_tyrimai/2006/migracijos_santrauka_lt.pdf)
71. Židonis, Ž. Pokyčiai Lietuvos valstybės tarnyboje: demokratinis valdymas versus vadybinė valstybė // Masiulis K., Žukauskas E. 1999-2003 metų Lietuvos valstybės tarnybos pagrindiniai bruožai // Valstybės tarnybos aktualijos. 2006, Nr. 5, p. 48. Prieiga per internetą: [http://www.livadis.lt/livadis/user\\_dir/File/2006/leidinys/VTA5\\_perziurai.pdf](http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2006/leidinys/VTA5_perziurai.pdf)
72. Žukauskas E. 1999-2003 metų Lietuvos valstybės tarnybos pagrindiniai bruožai // Valstybės tarnybos aktualijos. 2006, Nr. 5, p. 48. Prieiga per internetą: [http://www.livadis.lt/livadis/user\\_dir/File/2006/leidinys/VTA5\\_perziurai.pdf](http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2006/leidinys/VTA5_perziurai.pdf)

**Mielas respondente,**

Esu Šiaulių universiteto studentė Irina Kumšlytienė, atliekanti tyrimą magistriniam baigiamajam darbui tema „Darbuotojų motyvavimo sistema viešajame sektoriuje: Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos atvejis“. Tyrimas yra atliekamas, siekiant išsiaiškinti viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimą bei su tuo susijusias problemas. Maloniai prašau dalyvauti apklausoje ir savarankiškai užpildyti anketą. Jūsų atsakymai anonimiški, todėl atsakymų konfidencialumą užtikrinu. Iš anksto dėkoju už Jūsų laiką, skirtą anketos pildymui.

**1. Darbe Jūs esate:**

- valstybės tarnautojas
- darbuotojas (a), dirbantis (-i) pagal sutartį

**2. Jūsų lytis:**

- moteris
- vyras

**3. Jūsų amžius:**

- < 20 metų
- 21-30 metų
- 31-40 metų
- 41-50 metų
- 51-60 metų
- > 60 metų

**4. Jūsų išsilavinimas:**

- vidurinis
- aukštesnysis
- aukštasis neuniversitetinis
- aukštasis universitetinis
- aukštosios studijos  
(magistratūra, doktorantūra)

**5. Kiek laiko dirbate valstybinėje mokesčių inspekcijoje?**

- < 1 metai
- 1-5 metų
- 5-10 metų
- 10-15 metų
- > 15 metų

**6. Jūsų užimamos pareigos?**

- įstaigos vadovas ar pavaduotojas
- skyriaus vadovas ar pavaduotojas
- vyriausiasis specialistas
- vyresnysis specialistas
- specialistas

**7. Jūsų darbo užmokestis per mėnesį atskaičius mokesčius:**

- < 1000 Lt
- 1001 - 1500 Lt
- 1501 – 2000 Lt
- > 2001 Lt

**8. Kas Jums yra darbas (pasirinkite vieną labiausiai priimtina atsakymą)?**

- Pajamų šaltinis

- Pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus/patirtį
- Pajamų šaltinis ir laiko praleidimas
- Pajamų šaltinis ir pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje
- Pajamų šaltinis ir galimybė tobulėti

**9. Nurodykite 5 faktorius kurie buvo Jums svarbiausi pasirenkant darbą valstybės Tarnyboje.**

- Darbo užmokestis
- Darbo turinys
- Darbo sąlygos
- Darbo vietos saugumas
- Socialinės garantijos
- Galimybė daryti karjerą
- Prestižas
- Atsakomybės pobūdis
- Noras prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo
- Pritarimas valdžios vykdomai politikai
- Noras turėti valdžią
- Kita

**10. Ar Jūs esate patenkinti darbu valstybės tarnyboje?**

- visiškai patenkintas
- iš dalies patenkintas
- nepatenkintas
- iš dalies nepatenkintas
- nežinau

**11. Nurodykite veiksnius, kurie Jums asmeniškai svarbiausi dirbant valstybės tarnyboje.**

- Atliekamo darbo svarba
- Karjeros galimybės
- Troškimas tobulėti ir nuolat mokytis
- Pasitenkinimas atliekamu darbu
- Socialinės garantijos
- Atlyginimas už darbą
- Periodiškai augantis darbo užmokestis
- Darbo sąlygos
- Darbo vietos saugumas
- Atostogų trukmė
- Geri santykiai su vadovais ir kolegomis
- Įdomus darbas
- Statusas visuomenėje
- Kita

**12. Kas Jūsų įstaigoje sprendžia personalo teisinės, ekonomines, socialines problemas?**

- personalo skyrius
- skyrių vadovai
- įstaigos vadovas
- nežinau



**13. Ar personalo teisinių, ekonominių ir socialinių problemų sprendimui skiriamas reikiamas dėmesys?**

- tam skiriamas reikiamas dėmesys
- iš dalies tam skiriamas reikiamas dėmesys
- tuo nesirūpinama
- iš dalies tuo nesirūpinama
- nežinau

**14. Ar Jums sudarytos galimybės dalyvauti priimant sprendimus dėl įstaigos veiklos?**

- visada
- dažnai
- retai
- ne
- nežinau

**15. Ar jaučiatės savo įstaigoje vertinamas kaip darbuotojas?**

- taip
- iš dalies
- ne
- retai
- nežinau

**16. Ar esate patenkintas darbo organizavimu įstaigoje (darbo krūviai, grafikai, užduočių paskirstymas)?**

- taip
- iš dalies
- ne
- retai
- nežinau

**17. Kaip Jūs manote, ar Jūsų dabartinis išsilavinimas ir kvalifikacija atitinka Jūsų darbo vietai keliamus reikalavimus?**

- atitinka
- iš dalies atitinka
- neatitinka
- iš dalies neatitinka
- nežinau

**18. Ar pakankamai organizuojama kursų, programų Jūsų kvalifikacijos kėlimui, tobulinimuisi ?**

- pakankamai
- nepakankamai
- per daug
- per mažai
- neorganizuojama
- retai organizuojama
- nežinau

**19. Ar Jums svarbu kelti savo kvalifikaciją, mokytis?**

- taip
- ne
- iš dalies
- retai
- nežinau

**20. Ar Jums sudaromos sąlygos mokytis tęstinėse studijose (kolegijose, universitetuose)?**

- taip
- ne
- iš dalies
- retai
- nežinau

**21. Ar įstaigoje vertinamos Jūsų įgytos žinios, ar galite jas pritaikyti savo tiesioginiame darbe?**

- taip
- ne
- iš dalies
- retai
- nežinau

**22. Jūsų nuomone, ar būtinas darbuotojų motyvavimas?**

- būtinas, tik gerai motyvuotas darbuotojas siekia aukštų rezultatų
- nesuteikiu tam reikšmės
- nebūtinas, darbuotojas turi jausti atsakomybę ir dirbti pagal instrukcijas
- nežinau

**23. Ar Jums svarbu gauti moralinį atlygį už darbą ?**

- taip, nes tokiu būdu darbuotojui suteikiamas psichologinis komfortas
- ne, man svarbu tik materialinis atlyginimas
- nemažiau apie tai

**24. Pažymėkite Jums svarbius darbą skatinančius faktorius:**

- didesnis piniginis atlygis
- socialinės garantijos
- noras tobulėti ir augti kaip asmenybei
- bendradarbiavimas su kolegomis
- vadovų įvertinimas ir pagarba
- karjeros galimybė
- pasiekimai
- darbo vietos saugumas
- atostogų trukmė
- mokymosi išlaidų padengimas
- didesnės galimybės savirealizacijai
- mažesnis darbo krūvis

**25. Pažymėkite veiksnius neigiamai veikiančius Jūsų darbą:**

- nuolat besikeičiantys įstatymai
- procedūriniai prieštaravimai
- per didelis biurokratizmas
- nekvalifikuotas vadovavimas
- tiesioginių vadovų įsakymų, nuomonės nepastovumas
- neaiškūs, netikslūs tiesioginių vadovų nurodymai
- tiesioginio vadovo charakterio savybės
- atsako apie atliktą darbą nebuvimas
- neadekvatus darbo užmokestis
- neigiama visuomenės nuomonė apie valdžios pareigūnus
- nuolatinė įtampa darbe

**26. Kaip manote, ar yra taikoma atlyginimo kėlimo sistema Jūsų įstaigoje?**

- taip
- ne
- iš dalies
- nežinau

**27. Ar Jūsų atlygis priklauso nuo turimo išsilavinimo, kvalifikacijos, kompetencijos atlikti savo darbą ?**

- taip
- ne
- iš dalies
- nežinau

**28. Ar Jums už atliekamą darbą mokama teisingai?**

- taip
- ne
- iš dalies
- nežinau

**29. Kokie Jūsų įstaigoje yra taikomi darbą skatinantys veiksniai ?**

- pakankamas atlyginimas
- priedai prie atlyginimo už gerus rezultatus ar papildomus darbus
- galimybė naudotis įmonės suteiktais nemokamais pasiūlymais (telefonas, automobilis)
- darbuotojų laisvalaikio organizavimas, profesinės šventės
- darbuotojams organizuojamos vakaronės, sąskrydžiai
- dovanos, paskatinimai, socialinė pagalba
- skatinimas netaikomas

**30. Ar per pastaruosius penkis metus Jūs buvote skatintas?**

- 1 kartą
- 2 kartus
- 3 kartus
- 4 kartus
- 5 kartus
- skatintas nebuvau

**31. Jei buvote skatintas kokiomis priemonėmis?**

- žodinė padėka
- padėka
- garbės raštas
- vardinė dovana
- vienkartinė pinigine išmoka
- klasės suteikimas
- pareigybės pakėlimas
- priedas prie darbo užmokesčio
- valstybės apdovanojimas
- skatintas nebuvo

**32. Jūs dirbtumėte geriau:**

- jei darbas teiktų malonumą
- jei turėčiau daugiau sugebėjimų
- jei darbo užmokestį lemtų darbo rezultatai ir kokybė
- jei matyčiau realias karjeros perspektyvas
- jei būtų sudarytos tinkamos sąlygos dirbti
- jei būtų tinkama darbinė atmosfera
- jei būtų apmokymų/kvalifikacijos kėlimo kursų
- jei būtų įvairesnis (nerutininis) darbas
- jei būtų labiau organizuojama pramoginė veikla po darbo

**33. Dėl kokios priežasties pasirinktumėte kitą darbą?**

- didesnis atlyginimas
- geresnės pareigos
- daugiau savarankiškumo
- geresnę darbo aplinką
- geresnis neformalios/pramoginės veiklos išvystymas
- dabartinio darbo nenorėčiau keisti

**34. Jeigu keistumėte dabartinį darbą, tai rinktumėtės pareigas:**

- privačiame sektoriuje
- viešajame sektoriuje

**Ačiū už nuoširdų dalyvavimą apklausoje.**

## Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos grafinė struktūra

