

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Kristina RUBAVIČIŪTĖ

SAVIVALDYBĖS PERSONALO
MOTYVACIJOS SISTEMOS TOBULINIMAS

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)

Magistro darbo autoriusKristina Rubavičiūtė.....

(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas.....Prof. dr. Algirdas Garalis.....

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas....Doc. dr. Stasys Stoškus.....

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Kristina Rubavičiūtė

SAVIVALDYBĖS PERSONALO MOTYVACIJOS SISTEMOS TOBULINIMAS

Magistro darbas

Magistro darbe autorė pateikia personalo motyvacijos problemų, Lietuvos ir užsienio autorių požiūrių darbo motyvacijos klausimais analizę. Tyrimo tikslas – savivaldybės personalo motyvacijos sistemos įstaigoje analizavimas ir tobulinimas.

Patvirtinta autorės suformuluota hipotezė, kad Šilalės rajono savivaldybėje reikia tobulinti personalo motyvacijos sistemą. Tyrimo metu nustatyta, kad svarbiausios įstaigos darbuotojų motyvavimo sistemos problemos yra nepakankamas gaunamo darbo užmokesčio lygis, nepakankama galimybė dalyvauti įstaigos valdyme. Siekiant išspręsti darbuotojų skatinimo problemas savivaldybės ir filialų vadovai turi pasirinkti optimaliausius įstaigos darbuotojų valdymo metodus, atsižvelgiant į darbuotojų materialinius ir moralinius poreikius bei individualias jų savybes.

Magistro darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Kristina Rubavičiūtė

DIE VERBESSERUNG DES PERSONALMOTIVATIONSSYSTEMS IN DER VERWALTUNG

Der Masterarbeit

In der Masterarbeit hat die Autorin die Probleme der Personalmotivation in der Verwaltung Šilalė auch die Ansichten der litauischen und ausländischen Autoren über die Arbeitmotivation analysiert. Das Ziel der Masterarbeit - die Analyse und das Vervollkommen des Motivationssystems in der Verwaltung.

Ist die Hypothese, die Autorin formuliert hat, bestätigt, dass in der Verwaltung Šilalė man Motivationssystem vervollkommen muss. Bei der Untersuchung ist festgestellt, dass die wichtigste Probleme des Motivationssystems nicht ungenügender Lohn, nicht ausreichende Möglichkeit der Teilnahme an der Regierung der Verwaltung sind.

Um die Probleme der Personalmotivation zu lösen, unter Berücksichtigung der Arbeiter des materialen und psychologischen Bedürfnisse und individuellen Eigenschaften, müssen die Leiter der Verwaltung und Filialen optimale Methoden im Personalmanagement auswählen.

Am Ende der Masterarbeit ist das Fazit und die Empfehlungen vorgebracht.

TURINYS

LENTELĖS.....	4
PAVEIKSLAI.....	4
ĮVADAS.....	6
I. PERSONALO MOTYVACIJA: TEORINIS ASPEKTAS.....	9
1. Motyvacijos samprata.....	9
2. Motyvacijų teorijų apžvalga.....	12
2.1. Turinio teorijos.....	13
2.2. Proceso teorijos.....	17
3. Valdymo metodai ir jų taikymo galimybės.....	19
4. Personalo motyvacijos sistema ir jos reikšmė įstaigoje.....	21
5. Motyvavimo priemonės ir personalo motyvacijos sistemos rūšys.....	22
5.1. Materialinio skatinimo sistema.....	23
5.2. Moralinio skatinimo sistema.....	24
6. Įstaigos apibūdinimas.....	26
7. Šilalės rajono savivaldybės personalo motyvacijos sistema.....	28
II. ŠILALĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS PERSONALO MOTYVACIJOS SISTEMOS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	31
1. Apklausos instrumento struktūra.....	31
2. Tyrimo imties apžvalga.....	33
3. Motyvacijos sistema Šilalės rajono savivaldybėje ir jos filialuose.....	37
3.1. Personalo materialinis skatinimas.....	42
3.2. Personalo psichologinė skatinimo sistema.....	49
4. Darbo aplinkos analizė.....	55
5. Darbuotojų lūkesčių vertinimas.....	57
III. ŠILALĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS IR JOS FILIALŲ PERSONALO MOTYVACIJOS SISTEMOS TOBULINIMAS.....	59
IŠVADOS.....	61
REKOMENDACIJOS.....	63
DISKUSIJA.....	65
LITERATŪRA.....	66
PRIEDAI.....	70
1 priedas. Anketa.....	71
2 priedas. Ankstyvosios motyvacijos teorijos.....	82

3 priedas. Darbuotojų apdovanojimai bei paskatinimai nuo 2008 lapkričio mėn. iki 2009 balandžio mėn.....	83
4 priedas. Šilalės rajono savivaldybės struktūra.....	83
5 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį (N=95).....	85
6 priedas. Skatinimo priemonių efektyvumas ir priemonės, kurios yra taikomos arba norėtų darbuotojai, kad būtų taikomos darbovietėje (procentais) (N=95).....	86
7 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal priedų gavimą (N=95).....	89
8 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal gaunamus priedus (N=95).....	89
9 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal tai ar tenka dirbti viršvalandžius (N=95).....	90
10 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal atlyginimo kitimą, dirbant viršvalandžius (N=79)..	90
11 priedas. Darbo aplinkos įvertinimo suvestinė.....	91

LENTELĖS

1. lentelė. Hezbergo F. motyvacijos modelis.....	16
2. lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija.....	23
3. lentelė. Pareigybių skaičius Šilalės rajono savivaldybėje bei jos filialuose.....	27
4. lentelė. Valstybės tarnautojų ir dirbančių pagal darbo sutartį, palyginimas pagal amžių.....	27
5. lentelė. Įstaigos darbuotojų klasifikacija pagal turimą išsilavinimą.....	28
6. lentelė. Vadovo vertinimas (procentais).....	54
7. lentelė. Darbuotojų lūkesčių palyginimas.....	57

PAVEIKSLAI

1.pav. Motyvacijos sąvokos turinys.....	10
2.pav. Motyvavimo modelis remiantis poreikiais.....	11
3.pav. Maslou A. poreikių hierarchija.....	14
4.pav. Poreikių logikos schema.....	15
5.pav. Motyvaciją lemiantys veiksniai.....	18
6.pav. Darbuotojų poreikių, valdymo metodų ir priemonių visuma.....	20
7.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=95).....	33
8.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=95).....	34
9.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=95).....	35
10.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (N=95).....	35
11.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=95).....	36
12.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gaunamą darbo užmokestį (N=95).....	36
13.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai ar pakankamai yra informuoti apie personalo motyvacijos sistemą įstaigoje (N=95).....	37
14.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar įstaigoje egzistuoja efektyvi personalo motyvacijos sistema (N=95).....	38
15.pav. Motyvacijos sistemos pakankamas poveikis (N=95).....	39
16.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kokiomis motyvavimo priemonėmis yra motyvuojami (N=95).....	39
17.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kurioms motyvacijos skatinimo priemonėms	

teiktų pirmenybę (N=95).....	40
18.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal materialinėms skatinimo priemonėms teikiamą svarbumą (N=73).....	41
19.pav. Tinkama motyvacija skatina našiau dirbti (N=95).....	41
20.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kuris veiksnys respondentui svarbesnis (N=95).....	42
21.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal padėtį įstaigoje (N=95).....	43
22.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atlyginimo pakankumą (N=95).....	44
23.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, už ką gauna priedus (N=35).....	45
24.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal skatinimo priemonių svarbumą remiantis gaunamu atlyginimu (N=95).....	46
25.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal skatinimo priemonių svarbumą atsižvelgiant į išsilavinimą (N=95).....	47
26.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai ar kvalifikacijos tobulinimo galimybės įstaigoje yra taikomos (N=95).....	52
27.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tiesioginių vadovų klasifikaciją (N=95).....	53
28.pav. Respondentų visavertiškumo jausmas įstaigoje atsižvelgiant į užimamas pareigas (N=11).....	56
29.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacijos kėlimo galimybes atsižvelgiant į pareigas (N=20).....	56

IVADAS

Efektyvus darbuotojų panaudojimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių šalies ekonominį kilimą bei klestėjimą. Šiais laikais, matyt, vadovas neabejoja, kad, norint pasiekti kuo geresnių organizacijos veiklos rezultatų, būtina skatinti darbuotojų veiklą, reikia, kad atsiskleistų darbuotojų galimybės – šiuo tikslu ir naudojamas darbo veiklos motyvavimas.

Kadangi ne tik privataus sektoriaus, bet ir viešųjų institucijų viena iš svarbiausių personalo sistemoje problemų yra motyvacijos siekti rezultatyvumo stygius, galimybių tobulėti ir tobulinti kvalifikaciją stoka, netobulos darbuotojų motyvavimo sistemos, tai pasirinkta magistrinio darbo tema yra „Savivaldybės personalo motyvacijos sistemos tobulinimas“.

Kai kalbame apie motyvaciją dirbti, kalbame apie įvairiausius veiksnius, kurie skatina darbuotoją dirbti. Tai ir darbo užmokestis, savęs įtvirtinimas, pagarba, savęs, kaip priklausančio tam tikrai organizacijai ar komandai suvokimas, karjera, kūrybinė atmosfera, premijos ir vadovybės pasitikėjimas, galimybė save įtvirtinti. Tačiau reikėtų akcentuoti ir tai, kad motyvuojantys veiksniai nevienodai motyvuoja skirtingus žmones. Tai, kas yra be galo svarbu vadovui, nebūtinai yra taip pat svarbu ir jo pavaldiniui, todėl norėdami motyvuoti savo darbuotojus darbdaviai turėtų periodiškai kalbėtis su savo darbuotojais ir pasiaiškinti, kiek darbuotojai patenkinti savo darbu bei ko jiems trūksta.

Kad darbuotoją būtina motyvuoti, tikriausiai supranta kiekvienas darbdavys. Tačiau kur kas sunkiau yra įvertinti ir nuspręsti, kaip tai padaryti. Žinoma, kartais tokiems norams įgyvendinti neleidžia finansinės organizacijos galimybės ir personalui skirtas biudžetas, tačiau visuomet galima rasti išeitį, nes kai kurie sprendimai ne tik kad daug nekainuoja, tačiau gali būti naudingi ir darbuotojui, ir pačiai įmonei. Kiekvienas darbdavys turėtų suprasti tai, kad motyvuotas specialistas dirba kūrybingiau ir produktyviau, kelia sau ambicingus tikslus, siūlo naujovių ir nuolat kelia savo kompetenciją.

Darbuotojų motyvavimas plačiai nagrinėjamas ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse: JAV, Japonijoje, Prancūzijoje, Didžioje Britanijoje ir kt. Galima teigti, darbuotojų motyvavimo tema yra sulaukusi tiek psichologų, tiek vadybininkų, organizacijos teoretikų bei praktikų dėmesio. Šią problemą nagrinėjo tokie vadybos atstovai kaip Taylor F., Maslow A., Herzberg F. ir jų pasekėjai. Daugelis motyvacijos teorijų atstovų siūlo teorinius darbuotojų motyvavimo modelius pagrįstus vidinės ir išorinės, materialinės ir moralinės (psichologinės) motyvacijos aspektais.

Tiek užsienyje, tiek Lietuvoje viešojo administravimo teoretikai, bandydami rasti specifinius valstybės tarnyboje dirbandčių darbuotojų veiklą motyvuojančius veiksnius, vėlai pradėjo analizuoti šią temą. Darbuotojų motyvavimo klausimus Lietuvoje nagrinėjo Navickas A., Razauskas R.,

Jucevičienė P., Grigas R., Seilius A. ir kt. Darbo motyvacijos ypatumus išsamiau nagrinėjo Bučiūnienė I., Sakalas A., Šilingienė V. ir kt. Tačiau reikėtų akcentuoti tai, kad dauguma atliktų tyrimų, kuriais remiantis buvo suformuluotos teorijos apie darbuotojų motyvaciją, vyko privačiame sektoriuje, todėl šio darbo tema yra ne daug tyrinėta.

Pradėjus tobulėti rinkai bei ekonomikai, su šalies reformomis vyko ir vidinių procesų transformacijos personalo valdyje, keitėsi požiūris į darbuotojų motyvavimo sistemą ir jos svarbą. Šio darbo **mokslinis aktualumas** sietinas su tuo, kad tinkamai parinktos personalo motyvacijos skatinimo priemonės suteiks galimybę efektyviai panaudoti įstaigos darbuotojų jėgas bei protą darbui bei leis pasiekti geresnius įstaigos veiklos rezultatus.

Atliekant praktinį tyrimą siekiama paneigti arba patvirtinti **hipotezę**, kad Šilalės rajono savivaldybėje reikia tobulinti personalo motyvacijos sistemą.

Darbo **tyrimo problemą** galima pateikti klausimu, kodėl Šilalės rajono savivaldybės administracijos bei jos filialų personalui trūksta motyvuotumo darbe? Gal per mažai dėmesio skiriama darbuotojams bei darbuotojų motyvacijos sistemai.

Magistrinio darbo **objektas** yra Šilalės rajono savivaldybės bei jos filialuose egzistuojanti personalo motyvacijos sistema, o darbo **tikslas** – personalo motyvacijos sistemos įstaigoje analizavimas ir tobulinimas.

Darbo uždaviniai:

- Atlikti mokslinės literatūros, analizuojančios darbuotojų motyvaciją darbui bei motyvacijos teorijų apžvalgą.
- Išsiaiškinti motyvuotumo trūkumo priežastis;
- Įvertinti darbo aplinką bei nustatyti kokios motyvacijos priemonės naudojamos savivaldybėje;
- Išsiaiškinti priemones, galinčias padidinti motyvaciją;
- Įvertinti savivaldybės (ir jos filialų) darbuotojų pasitenkinimą materialiojo bei psichologinio motyvavimo pagrindu.

Darbo metodai: mokslinės literatūros sisteminė bei lyginamoji analizė, tiriant darbuotojų motyvavimo svarbą, ypatumus, efektyvumą bei jų naudojimo principus ir metodus; anketinė darbuotojų apklausa bei jos analizė; teisinių dokumentų analizė; stebėjimas.

Surinkta informacija bus analizuojama **kokybiniu** bei **kiekybiniu** metodais. Manoma, kad tokia analizė bus išsamesnė, nes vienu metodu gauti duomenys bus lyginami su kito metodo gautais duomenimis. Analizė bus palyginama, interpretuojama ir apibendrinama. Interpretuojant bus bandoma išsiaiškinti, kodėl gauti būtent tokie rezultatai. Remiantis atliktais empiriniais tyrimais iš gautų duomenų bus padaryti apibendrinimai ir išvados. Prieduose bus pridėamos visos anketos,

kurias užpildys respondentai. Atlikto darbo išvados bei rekomendacijos bus pateiktos įstaigos vadovui.

I. PERSONALO MOTYVACIJA: TEORINIS ASPEKTAS

1. Motyvacijos samprata

Vystantis socialinei - ekonominei aplinkai, kylant visuomenės gyvenimo lygiui keitėsi požiūris į darbuotoją bei personalo motyvavimo metodai. Nuo gilios senovės buvo žinoma, kaip sąmoningai paveikti kitą žmogų, norint pasiekti tam tikrą rezultatą.

Poreikiai, motyvai ir motyvavimas yra bene pagrindinės sąvokos, vartojamos analizuojant darbuotojų motyvaciją. Motyvacija besidomintys mokslininkai daugiausiai dėmesio skiria žmonių poreikiams ir jų patenkinimo būdams. Į poreikius žvelgiant iš psichologinės pusės, galima teigti, kad žmogus poreikį jaučia, kai išgyvena psichologinį ar fiziologinį ko nors trūkumą (Sakalas, Šilingienė, 2000, p.107). Nors motyvacija yra psichologinio pobūdžio problema, tačiau šiame darbe motyvacija bus analizuojama vadybos požiūriu.

Nagrinėjant darbuotojų motyvavimą pirmiausiai reikėtų išsiaiškinti žodžio „motyvacija“ reikšmę. Terminas „motyvacija“ yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio „movere“ ir paaiškina judėjimo, veiklos priežastis, kitaip tariant motyvus (Gražulis, 2005, p.5).

Motyvacijos sąvoka atsirado ekonomikos srityje apie dvidešimtuosius XX amžiaus metus, vėliau ją perėmė psichologai ir sociologai. Teoriniai Vakarų Europos bei JAV tyrimai apie motyvaciją ir jos įtaką asmens, grupės, organizacijos veiklai ir galų gale visos visuomenės pažangai neatsiejami nuo praktinių tyrimų. Dauguma motyvacinių teorijų autorių savo darbuose rėmėsi tyrimais, atliktais analizuojant įvairių įmonių darbuotojų motyvavimo metodus.

Seilius A. (1998, p.8) motyvaciją apibūdina kaip savęs ir kitų pažinimo efektyviai veiklai procesą, siekiant savų ir organizacijos tikslų. Motyvavimas - savęs ir kitų raginimas veikti organizacijos ar asmens naudai. Motyvavimas, kitaip skatinimas, aktyvinimas - tai konkrečių tarpusavyje susijusių aktyvinimo priemonių ir būdų visuma, naudojama darbuotojų suinteresuotumui, aktyvumui didinti. Motyvavimas pagal taikymo būdą skirstomas į ekonominį ir socialinį - psichologinį, o pagal taikymo objektą – į kolektyvinį ir individualų. Kasiulis J. ir Barvydienė V. (2001, p. 26) teigia, kad „motyvacijos“ ir „motyvo“ sąvokos vartojamos siekiant paaiškinti žmogaus elgesio ir veiklos priežastis.

Motyvacija – psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Į ją įeina veiksniai, sukeltantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi. Motyvavimas – tai veiklos stimulų sukūrimas ir panaudojimas.

Bučiūnienė I. siūlo skirti dvi sąvokas: motyvacija ir motyvavimas: „darbo motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius“ (Bučiūnienė, 1996, p. 31 - 32), asmens siekimas

per darbinę veiklą patenkinti savo poreikius (Šavareikienė, 2008, p. 42). Bučiūnienė I. poveikį darbuotojų motyvacijai vadina darbuotojų motyvavimu, o to poveikio metodus ir priemones motyvavimo metodais ir motyvavimo priemonėmis (Bučiūnienė, 1996, p. 31 - 32).

Šavareikienės D. (Šavareikienė, 2008, p. 19) teigimu, galima išskirti tokius darbo motyvacijos tipus:

- skatinimas – poveikis darbuotojui ne tiesioginis, bet per išorinę aplinką, naudojant motyvavimo priemones;
- motyvacija bausme – siekimas, naudojantis valdžia ir grasinimais, apriboti darbuotojo poreikių tenkinimą;
- normatyvinė motyvacija – atitinkamos darbuotojų elgsenos formavimas, panaudojant socialines ir psichologines poveikio priemones.

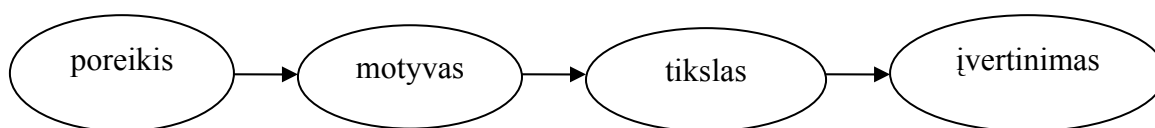
Šiame darbe daugiausiai dėmesio skiriama skatinimui.

Motyvaciją sudaro žmogaus norai ir poreikiai. Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs požiūriai į personalo poreikius, motyvus, darbo motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Tačiau reikėtų akcentuoti tai, kad bet kokių atveju veiklos motyvų esmė ir prasmė yra darbuotojo noras geriau patenkinti savo poreikius ir realizuoti interesus.

Plačiausia prasme motyvaciją galima apibūdinti kaip procesą, kurį sukelia šie veiksniai (Pacevičius, 1999, p. 5):

- Fiziologinis ar psichologinis trūkumas arba poveikis, kuris skatina aktyvumą;
- Poreikis, turintis kryptį;
- Poreikio objektas, tikslas.

Įsigilinus į šiuos tris punktus galima padaryti išvadą, kad poreikis, motyvas ir tikslas charakterizuoja motyvacijos sąvokos turinį (žr. 1 pav.).



1.pav. Motyvacijos sąvokos turinys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Pacevičiaus J. (1999) Studijuojantiems psichologija.

Pirmas sąsiuvinis. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 5

Marcinkevičiūtės L. (2002, p. 86) teigimu, kad įmonė ir pats žmogus turėtų naudoti vadovą, turi sudaryti sąlygas, kad darbuotojai galėtų poreikius ir tikslus patenkinti veikdami savo darbovietėje.

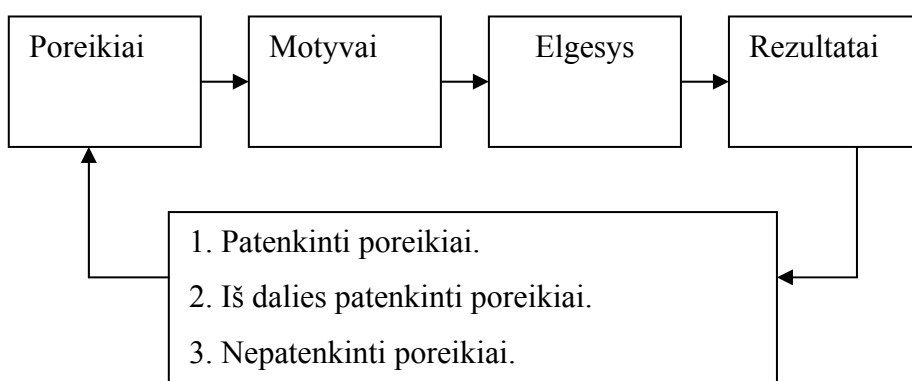
Aptariant darbo motyvaciją būtina apibrėžti ir pasitenkinimo darbu sąvoką, kadangi šios abi sąvokos yra glaudžiai susijusios. Jucevičienė P. (1999, p. 72) pasitenkinimą darbu įvardija kaip teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinį, kuris parodo kaip darbuotojas vertina savo darbą. Pasitenkinti darbuotojas gali tik tada kai jis atlieka kažkokį darbą ir už jį jaučiasi tinkamai įvertintas. Iš pateikto pav. matyti, kad darbuotojas pirmiausiai jaučia poreikį, po to jis yra motyvuotas arba nemotyvuotas, pasiekia tikslą ir būna atitinkamai įvertintas. Kitaip tariant, motyvacija yra susijusi su laukimais, o pasitenkinimas darbu – su jų rezultatais.

Psichologai teigia, kad žmogus turi poreikį, kai jaučia fiziologinį arba psichologinį ko nors trūkumą. Motyvacijos teorijos bandė suklasifikuoti šiuos poreikius pagal tam tikrus kriterijus. Visus poreikius galima klasifikuoti į dvi grupes: pirminius ir antrinius.

Pirminiai poreikiai yra fiziologinės kilmės, paprastai įgimti. Tai maisto, vandens, oro, miego ir kt. poreikiai.

Antriniai poreikiai yra psichologinės kilmės, pvz., pasisekimo, pagarbos, prisirišimo, valdžios, priklausomumo poreikiai. Šie poreikiai paprastai suvokiami, sukaupus patirtį.

Poreikis skatina žmogų imtis kokių nors veiksmų, kad patenkinti jį. Atsižvelgiant į poreikių patenkinimo laipsnį, žmogus žino, kaip jam reikės elgtis ateityje. Remiantis prieš tai pateiktu pav. galima sudaryti motyvavimo modelį remiantis poreikiais (2 pav.):



2.pav. Motyvavimo modelis remiantis poreikiais

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Sakalo A., Šilingienės V. (2000) Personalo valdymas. Kaunas, p. 108

Darbuotojai aktyviai sieks įstaigos tikslų, jei tik bus tikri, kad tai padės jiems įgyvendinti jų poreikius. Vadovai turi atsiminti, kad darbo rezultatai bus geresni tada, kai darbuotojams ne tik bus išaiškinta, ko iš jų norima, bet ir suteikiama tai, ko jie nori.

Masalskienė E. ir Masalskis V. (2007) motyvaciją išskiria į vidinę bei išorinę. Vidinės motyvacijos veiksmingos skatinimo priemonės yra pagyrimas bei pripažinimas. Tokius darbuotojus

žavi pats darbas, jo turinys, t.y. žmogus dirbdamas jaučiasi laimingas dėl to, kad atlieka tai, ką nori, kas jam patinka, kas yra įdomu, gerai sekasi ir pan. Williams C. teigimu, vidinė motyvacija yra daug stipresnė nei išorinė.

Likusioji darbuotojų dalis nėra tokie entuziastingi, nors jie gali ir turėti reikiamų įgūdžių ir žinių. Naudodamiesi jomis jie tiesiog ramiai dirba savo darbą. Jiems reikia, kad juos kažkas iš išorės motyvuotų tą darbą atlikti. Tai ir vadiname išorine motyvacija. Ryan M. R. ir Deci E. L. (2000, p. 60) teigimu išorinė motyvacija – tai trumpalaikis, išnykstantis kartu su išorinio stimulo aktualumo dingimu, veiksnys.

2. Motyvacijų teorijų apžvalga

Apžvelgus mokslinę literatūrą galima teigti, kad yra sukurta ir tebekuriama daugybė teorijų, bandančių paaiškinti, kas, kaip ir kokiomis sąlygomis skatina žmogų dirbti. Tai rodo, kad motyvacija – sudėtingas reiškinys, kurio vienintelio teisingo ir visaapimančio paaiškinimo nėra rasta.

Stoner A., F., J. ir kt. (2001, p. 436 - 453) motyvacijos teorijas skirsto į:

- **ankstyvasias** (mokslinio valdymo teorija pagal F.Taylorą, žmonių santykių modelis pagal E.Mayo bei Douglaso McGregoro teorija X ir Y)¹;
- **šiuolaikines** – tai poreikių, pastiprinimo, teisingumo, lūkesčių (vilčių), tikslų nustatymo teorijos.

Aptariant ankstyvuosius motyvacijos modelius (2 priedas) galima pateikti tradicinį modelį, kuris yra siejamas su Tayloro F. vardu. Anot Stoner A., F., J. ir kt. (2001, p. 436) „vadovai nustatydavo efektyviausius pasikartojančius užduočių atlikimo metodus, o tada skatindavo savo darbuotojus algų sistema: kuo daugiau darbuotojai pagamindavo, tuo daugiau uždirbdavo“.

Žmonių santykių modelis siejamas su Mayo E., kuris pastebėjo, kad užduočių pasikartojimas bei nuobodumas sumažina darbuotojų motyvaciją. Vadovai savo darbuotojus gali skatinti pažindami darbuotojų socialinius poreikius ir suteikdami jiems galimybę darbe jaustis svarbiais (Stoner ir kt., 2001, p. 437).

Stoner A., F., J. ir kt. (2001, p. 437) teigimu, žmonių išteklių modelis siejamas su McGregoro D. vardu, kuris išskyrė dvi vadovų teiginių apie savo pavaldinius grupes:

¹ Ankstyvųjų motyvacijos modelių apibendrinimas pateiktas priede 2.

- teorija X teigia, kad žmonės iš prigimties nemėgsta dirbti, todėl vadovai turi priversti darbuotojus dirbti;
- teorija Y teigia, kad darbas yra natūralus dalykas kaip ir poilsis, todėl darbuotojai patiria pasitenkinimą darbe.

Pagal tai, kuo yra grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios jo priežastys, šiuolaikinės motyvacijos teorijos skiriamos į dvi pagrindines kryptis, kurios šiame darbe bus plačiau analizuojamos:

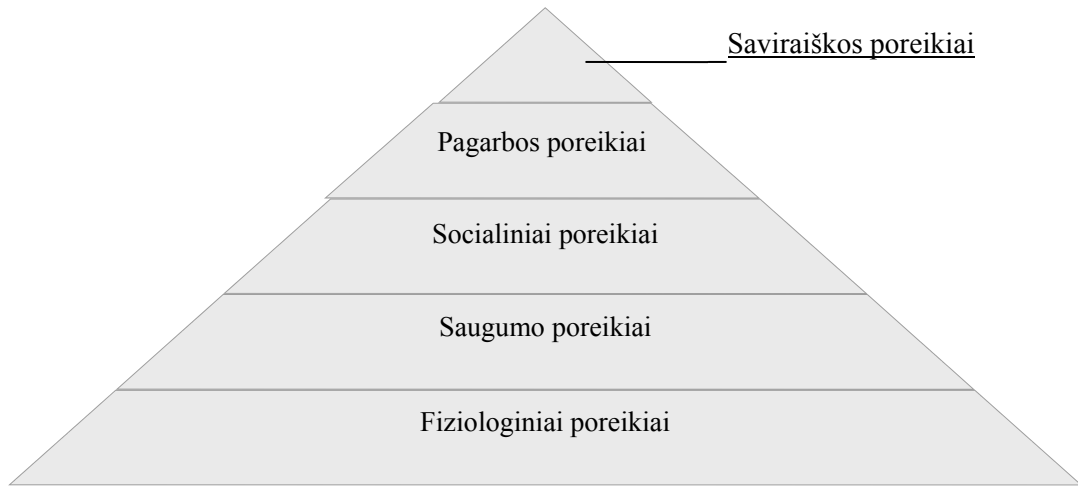
1. turinio teorijos
2. proceso teorijos (Kasiulis, Barvydienė, 2003, p. 27).

Apibendrinant galima pažymėti, kad gerų darbuotojų motyvavimo rezultatų galima tikėtis, jeigu bus įvertinamos: individualios darbuotojų savybės, poreikiai, pažiūros, vertybės, interesai.

2.1. Turinio teorijos

Turinio teorijos aprašo, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu, o proceso teorijos parodo, kaip skatinamas žmogaus elgesys. Aiškinant darbuotojų motyvaciją, turinio teorijose pirmiausia domimasi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra, t.y. motyvų bei motyvacijos turiniu, o procesų teorijose – poreikių ir motyvu realizavimu ir galiausiai konkrečiais elgesio būdais.

Maslou A. poreikių hierarchijos teorija. Remiantis poreikių teorija, asmuo motyvuotas tuomet, kai jis gyvenime dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio. Maslou A. teorija yra labiausiai naudojama mokslo bei vadybos literatūroje (Kroth 2007, p. 8). Anot Robbins P. S. (2003, p. 305), Maslou A. teorijoje, žmogaus motyvacija susideda iš penkių poreikių hierarchijos (žr.3 pav.):



3.pav. Maslou A. poreikių hierarchija

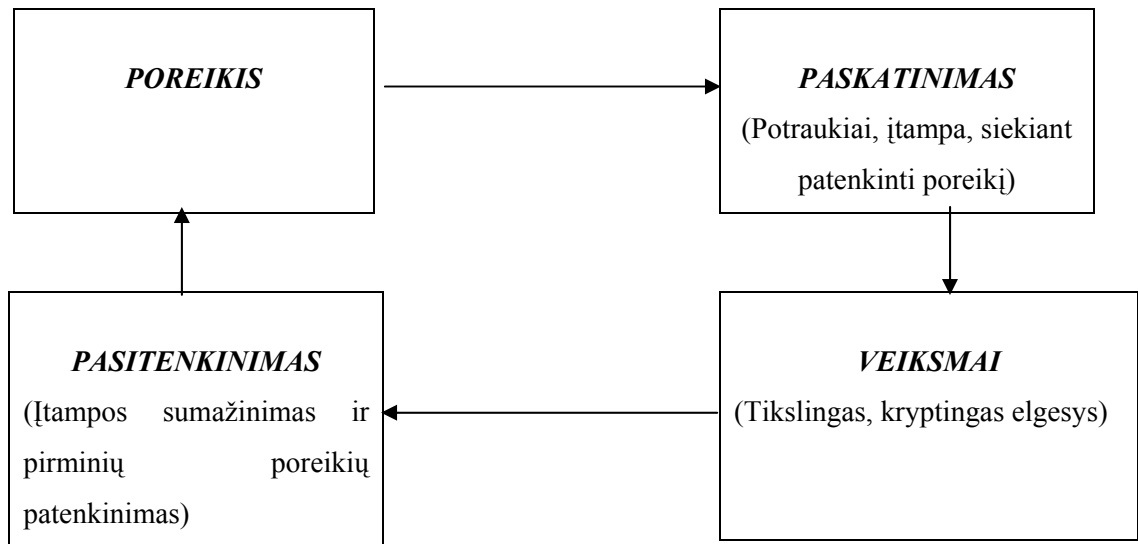
Šaltinis: Bruce R. J. (2002). Integruotos verslo studijos. Vilnius: Leidykla „Garnelis“. p. 420

Nagrinėjant klasikinį Maslou A. poreikių piramidės pavyzdį matyti, kad pagrindiniai darbuotojo poreikiai yra fiziniai (poreikiai maistui, vandeniui, poilsiui), toliau eina saugumo (sveikatos, darbingumo išsaugojimas, ateities užtikrinimas, įvairios garantijos), socialiniai (meilės, prierašumo, bendravimo, priklausymo grupei poreikiai), pripažinimo – pagarbos ir saviraiškos poreikiai (poreikis realizuoti save ir tobulėti kaip asmenybei) (Gawel, 1997).

Be to ši poreikių hierarchija skirstoma į dar du lygius:

1. Aukštesniojo lygmens (augimo) poreikiai. Tai pagarbos ir savirealizacijos poreikiai.
2. Žemesniojo lygmens poreikiai. Tai fiziologiniai, saugumo bei socialiniai poreikiai.

Remiantis Maslowo A. teorija, galima teigti, kad žmogus vienu metu gali tenkinti tik vieno lygio poreikius. Kroth M. (2007, p. 8) akcentuoja tai, kad asmuo pradeda teikti reikšmę aukštesnės pakopos poreikiams tik patenkinęs žemesnės pakopos. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad praktiškai darbuotojas turi tam tikrą poreikių visumą, susidedančią iš įvairaus lygmens poreikių, todėl gali būti, kad darbuotojas, dirbantis valytoju, mažiau dėmesio skirs darbo sąlygoms, jei bus paskirtas atsakingu už inventorių ir taip pripažintas kaip patikimas darbuotojas.



4. pav. Poreikių logikos schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Stoner A., F., J. ir kt. (2001). Vadyba. Vilnius: Poligrafija ir informatika, p. 439

Iš pateikto paveikslo matyti, kad darbuotojas pirmiausia pajaučia poreikį, siekiant patenkinti poreikį jis turi būti skatinamas atlikti darbą ir pajutęs motyvaciją, imasi veiksmų darbą atlikti ir tik atlikęs darbą jaučia pasitenkinimą. Tačiau Maslou A. teorija nepaaiškina, kodėl kai kurie individai, pasiekę tam tikrą lygį, nėra motyvuojami aukštesnio lygio poreikių. Patenkinti poreikiai nebėra tokie svarbūs žmogui, bet tam tikromis aplinkybėmis jie vėl gali tapti aktyvūs.

Amerikiečių psichologas Reiss S., atlikęs tyrimus su daugiau kaip 7000 moterų bei vyrų (Kanadoje, Japonijoje, Amerikoje) nustatė, kad mūsų elgesį nulemia 16 gyvenimo motyvų: jėga, nepriklausomybė, smalsumas, pripažinimas, tvarka, taupymas, garbė, idealizmas, santykiai, šeima, statusas, kova, silpnybės, maistas, judesys, ramybė (Brand, Ion, 2008, p. 35). Kitaip nei Maslow psichologas nemato jokios vientisos motyvų hierarchijos ir Brand M. bei Ion F. K. (2008, p. 33) teigimu, kiekvienas iš išvardintų 16 gyvenimo motyvų kiekvienam žmogui savaip yra svarbūs.

Labai panaši į Maslou A. teoriją yra **Alderferio C. P.** teorija, kurioje išskiriami tik trys poreikių lygiai (Stoner ir kt., 2001, p. 441):

1. egzistencijos poreikiai (Existence);
2. bendravimo poreikiai (Relatedness);
3. augimo poreikiai (Growth).

Vadovaujantis Alderferio C. P. teorija, patenkinant poreikius yra įmanomas ne tik progresas, bet ir regreso procesas, kai, nepatenkinus aukštesniojo lygio poreikių, individas visas savo pastangas nukreipia patenkinti žemesnio lygio poreikius. Anot Jucevičienės P. (1999, p. 134), Alderferio C. P. teorija nesujungia poreikių į vieną hierarchiją, t.y. individą gali motyvuoti keli poreikiai vienu metu.

ERG teorija nuo anksčiau aprašytos Maslou A. poreikių hierarchijos skiriasi dviem aspektais:

1. Poreikiai suskirstyti tik į tris kategorijas.

2. Jei netenkinami aukštesnės pakopos poreikiai, vėl pasidaro svarbūs žemesnieji poreikiai, nors jie jau buvo patenkinti, t. y. žmonės poreikių hierarchijoje gali tiek kilti į viršų, tiek leistis žemyn (Stoner ir kt., 2001, p. 442):.

McClellando D. C. poreikių teorija. Anot Robbinso P. S. (2003), McClellandas D. C. sukūrė motyvacijos modelį, akcentuojantį aukštesnio lygio poreikius. Jis teigė, kad dabartinėje visuomenėje pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinti. Todėl visą dėmesį sutelkė į aukštesnio lygio poreikių tyrimą. McClellandas D. manė, kad žmonėms yra būdingi 4 motyvacijos modeliai: laimėjimų, vienijimo, kompetencijos, valdžios.

Tyrimai, anot Stoner A., F., J. ir kt. (2001, p. 442), atskleidė, kad „stiprus poreikis laimėti – troškimas nenusileisti ar pranokti – yra susijęs su darbuotojų motyvacija atlikti savo darbinės užduotis.“

Herzbergo F. dviejų veiksnų teorija. Pasak Šavareikienės D. ir Dubino V. (2003, p. 45), dar vieną populiarią motyvacijos teoriją pateikė **Herzbergas F.**, pavadindamas ją dviejų veiksnų motyvavimo teorija: motyvaciniai ir higieniniai veiksniai (žr. 1 lentelę). Herzbergas F. toliau vystė Maslou A. teoriją ir teigė, kad yra pasitenkinimą ir nepasitenkinimą iššaukiantys veiksniai.

1. lentelė

Herzbergo F. motyvacijos modelis

<i>Motyvaciniai (pasitenkinimo) veiksniai</i>	<i>Higieniniai (nepasitenkinimo) veiksniai</i>
<ul style="list-style-type: none">• Pasiekimai• Karjera• Pripažinimas• Atsakomybė• Sėkmė• Laimėjimas• Paaukštinimas	<ul style="list-style-type: none">• Ekonominiai• Fiziniai• Socialiniai• Statusas• Orientacija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Gražulio V. (2005) Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Vilniaus kolegija, p. 40 – 41

Higienos veiksniams, anot Gawelio E. J. (1997), priskiriami šie faktoriai: organizacijos vykdoma politika, darbo priežiūra, darbo sąlygos, tarpasmeniniai santykiai, atlyginimas. Remiantis šia teorija, higienos faktorių nebuvimas gali sukurti darbo nepasitenkinimą, bet jų buvimas nemotyvuoja ar kuria pasitenkinimą.

Tokie faktoriai kaip pasitenkinimas darbu, pasiekimai, pripažinimai, savarankiškas darbas, atsakomybė ir pažanga priskiriami motyvaciniais veiksniais (Gawel, 1997). Higieniniai veiksniai stiprina išorinę motyvaciją, o motyvaciniai – vidinę motyvaciją, kuri yra žmogaus tobulėjimo šaltinis (Bučiūnienė, 1996 p.12).

Remiantis Hezbergo F. teorija, norėdamas paskatinti darbuotojus veikti, vadovas turi pasirūpinti ne tik darbo aplinkos, bet ir motyvuojančiais veiksniais. Jis nustatė, kad darbo užduočių turinys veikia motyvuojančiai ir suformulavo pasiūlymus pasikartojančioms užduotims praturtinti, kad darbuotojas pajustų jam patikėto darbo vertę, svarbą, sudėtingumą Žaptorius J. (2007, p. 110).

Darant išvadą apie Hezbergo F. dviejų veiksmų teoriją, galima teigti, kad nors šiandieniniame Lietuvos gyvenime daugumos žmonių elgesį labiau lemia higieninių veiksmų grupė (Gražulis, 2005, p. 42), tačiau žmogui įtaką daro ir poreikius motyvuojantys ir higieniniai veiksniai. Dviejų veiksmų poreikių modelis pabrėžia, kaip svarbu, kad vadovai taikydami motyvavimo metodus, suprastų žmonių skirtumus (Stoner ir kt., 2001, p. 442).

2.2. Proceso teorijos

Motyvacijos sistemos iš savo prigimties šiaip ar vienaip yra panašios, todėl visos jos nukreiptos būtent į efektyvaus darbo skatinimą. Proceso teorijose daugiausiai dėmesio skiriama ne tam, kas žmones motyvuoja veiklai, o tam kaip individai paskirsto pastangas, siekdami skirtingų tikslų, t.y. atsižvelgiama į motyvavimo procesą. Iš procesų teorijų galima išskirti Adamso S., Vroomo V. ir Lawlerio E. ir Porterio L. modelius.

Teisingumo teorija. Adamso S. teisingumo teorija teigia, kad žmonės subjektyviai nustato pastangų bei gauto atlygio už darbą santykį. Remiantis teisingumo teorija, žmogus, atlikdamas darbą mainais už užmokestį, galvoja apie tai, ką jis įdėjo į tą darbą (indėlis) ir ką jis gavo už darbą (rezultatas, atlygis) (Stoner ir kt., 2001, p. 445). Ši teorija turi keturis pagrindinius teiginius:

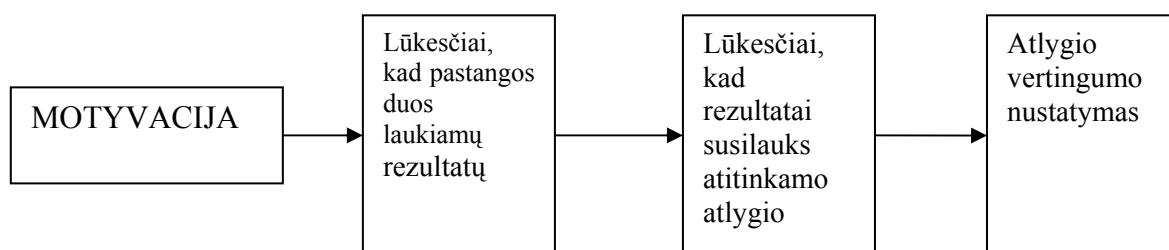
- žmogus stengiasi sukurti ir išlaikyti teisingumo būseną;
- suvokimas, kad padėtis yra neteisinga, sukuria įtampą, kurią žmogus stengiasi sumažinti ar visai panaikinti;
- kuo neteisingumas yra geriau suvokiamas, tuo didesnė motyvacija sumažinti tą įtampą;
- žmonės nepalankų jiems neteisingumą (per maža alga) suvokia greičiau negu jiems palankų (per didelė alga).

Vadovai privalo suvokti, kaip darbuotojai vertina savo atlygį kitų kolegų atžvilgiu. Jei darbuotojas jaus skirtumą gaudamas už savo bendradarbi mažiau, nors darbo krūvis vienodas, tai darbuotojas būs nemotyvuotas (Kasiulis, Barvydienė 2001, p. 38).

Tyrimai rodo, kad kai žmonėms atrodo, jog gauna per mažai, jie pradeda mažiau dirbti. Tie, kurie mano, kad jiems permoka, stengiasi toliau dirbti tokiu pat intensyvumu.

Pagrindinė teisingumo teorijos išvada valdymo praktikai yra ta, kad kol žmonės nemany, kad už darbą gauna teisingą atlyginimą, jie stengsis mažinti darbo intensyvumą. Tačiau teisingumas suvokiamas santykinai: žmonės lygina save su kitais, neatsižvelgdami į darbo patirties, našumo bei kvalifikacijos skirtumus.

Lūkesčių teorija. Pagal Vroomo V. teoriją, žmonės suvokiami kaip protingos, mąstančios būtybės, kurios nusprendžia, kokią veiksmų kryptį pasirinkti ir kiek įdėti pastangų. Lūkesčių teorija pabrėžė tokių 3 tarpusavio sąryšių svarbą: viltys „darbo atlikimas – rezultatas“ (lūkesčiai), viltys „pastangos darbo atlikimas“ ir valentingumas (pasitenkinimas atlyginimu) (Stoner ir kt., 2001, p. 448) (žr. 5 pav.).



5.pav. Motyvaciją lemiantys veiksniai

Šaltinis: : sudaryta darbo autorės remiantis Stoner A., F., J. ir kt. (2001) Vadyba. Vilnius: Poligrafija ir informatika, p. 448 – 449

Žvelgiant į 5 paveikslą, matome, kad pirmoje vietoje yra lūkesčiai, susiję su darbo sąnaudomis- rezultatais, – tai santykis tarp įdėtų pastangų ir gautų rezultatų. Toliau seka lūkesčiai rezultatų- atlygio (instrumentalumo) požiūriu – tai tikėjimasis tam tikro atlyginimo ar paskatinimo kaip atlygio už pasiektus rezultatus. Ir trečias veiksnys, lemiantis motyvaciją, yra valentingumas. Valentingumas – tai numatomas santykinio pasitenkinimo ar nepasitenkinimo laipsnis, kylantis dėl tam tikro atlyginimo. Kiekvieno žmogaus poreikiai ir norai skiriasi, todėl konkretus atlyginimas, siūlomas už pasiektus rezultatus, kitam gali neturėti jokios vertės.

Šie išvardyti veiksniai, anot Kasiulio J. ir Barvydienės V. (2001, p. 34), priklauso nuo darbo proceso ir darbo rezultato. Ši teorija paaiškina jėgas, kurios verčia žmones veikti tam tikru būdu.

Įvairių proceso motyvacijos teorijų autoriai akcentuoja, kad, nepriklausomai nuo motyvacijos šaltinio, motyvacijos jėga veikia dėl suvokiamo ryšio tarp siekimų ir rezultato. Tačiau taikant proceso teorijų modelį reikia nepamiršti apie individualius darbuotojų skirtumus.

Lawleris E. – Porteris L. išplėtojo Vroomo V. teoriją. Jų modelyje yra tokie veiksniai:

- Darbuotojo pastangos;
- Darbuotojo vaidmens organizacijoje suvokimas;
- Gauti rezultatai;
- Atlygis ir pasitenkinimas

Akcentuojamas atlygio vaidmuo. Už laimėjimus veikloje darbuotojas susilaukia dvejopo atlyginimo: išorinio arba vidinio. Išorinį atlyginimą sudaro premijos, paaukštinimas, pagyrimai ir pan. Vidinis atlyginimas – psichologinis atpildas, kurį žmogus pats pajunta (Stoner ir kt., 2001, p. 448).

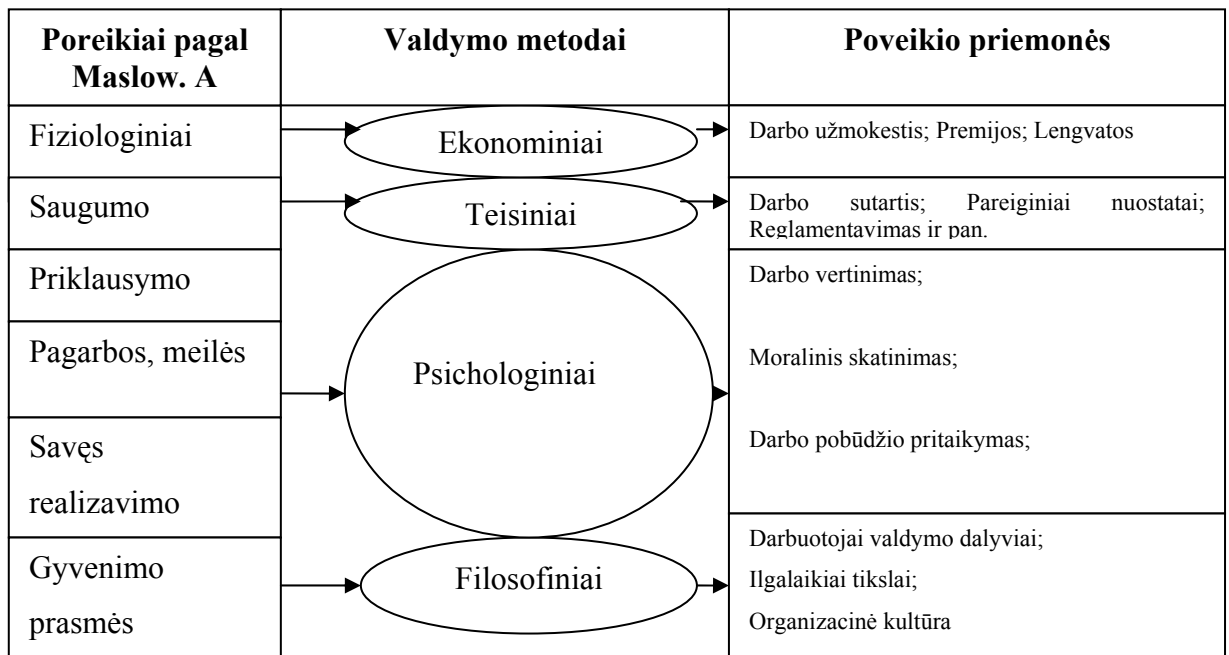
Skirti dėmesio motyvacijai tikrai verta ir būtina, nes tai kompanijos ateities investicija, jos sėkmingos veiklos garantas. Kokie metodai efektyvesni - tik vadovui spręsti, nes tai priklauso ir nuo vadovo patirties ir įmonės didžio.

Taigi motyvavimo metodai teigia, kad organizacijos kultūra turi vienyti visus darbuotojus bendram tikslui pasiekti, darbuotojams reikia suteikti daugiau laisvės, atsakomybės, leisti vystytis jų saviraiškai ir kūrybiškumui, o tai sąlygos inovacinę, efektyvesnę visos organizacijos veiklą.

3. Valdymo metodai ir jų taikymo galimybės

Motyvavimas yra svarbi valdymo proceso dalis – todėl motyvavimo veiksmų sistemą galima sukurti ir įdiegti, remiantys klasikiniiais valdymo metodais. Valdymo metodai yra vadybinio poveikio sistemos dalis arba poveikio personalui būdai. Galima teigti, kad viena svarbiausių valdymo metodų paskirčių – darbuotojų motyvavimas.

Darbuotojų motyvavimas (skatinimas) yra vykdomas pasitelkiant visą eilę vadybos metodų, kuriuos galima sugrupuoti pagal tai, kokio lygmens poreikius jie tenkina. Vadybos metodus galima suklasifikuoti taip: ekonominiai, teisiniai, psichologiniai, filosofiniai. Kiekvienas vadybos metodas taikomas, norint paveikti konkretų darbuotoją per žemiausią jo nepatenkintą poreikį. Šiame skyriuje bus analizuojama darbuotojų poreikių, valdymo metodų bei motyvavimo priemonių visuma (žr.6 pav.).



6.pav. Darbuotojų poreikių, valdymo metodų ir priemonių visuma

Šaltinis: : sudaryta darbo autorės remiantis Butkus F. S. (2003) Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas, p. 168 – 172.

Fiziologiniai poreikiai tenkinami ekonominiais vadybos metodais. Šių metodų pagrindas yra prekiniai - piniginiai mainai. Jais formuojami ekonominiai kryptingos veiklos motyvai. Tai darbo užmokesčio sistemos, premijos, lengvatos ir privilegijos, patarnavimai. Butkus F. S. (1996, p. 86) teigia, kad ekonominiai metodai remiasi labai stipriu ir labai egoistišku poreikiu, todėl, to laiku nepastebėjus, gali sukelti individo ir organizacijos, o kartais ir platesnės bendruomenės interesų susikirtimą, kartais atnešantį apčiuopiamos žalos.

Teisinių vadybos metodų apraiškomis tenkinami saugumo poreikiai: darbo bei kolektyvinėmis sutartimis, valdymo struktūromis, iš jų išplaukiančiais padalinių bei pareiginių nuostatais, standartais, reglamentais, normomis, instrukcijomis, įsakymais, nurodymais ir pan.(Butkus, 2003, p. 169). Teisiniai vadybos metodai sudaro formaliąją organizacijos pusę ir yra taikomi esant situacijai, kuri gali būti normatyviai įvertinta, reglamentuota, apibrėžta.

Vadybos metodai, besiremiantys pagarbos, bendravimo, meilės bei savirealizacijos poreikiai tenkinami per psichologinius valdymo metodus: pokalbius, darbo vertinimą, moralinį skatinimą bei darbo pobūdžio pritaikymą (Butkus, 2003, p. 169). Teisingai taikomi, jie padeda sukurti šiltą psichologinį klimatą kolektyve, skatina darbuotojų kūrybinę veiklą, leidžia įvertinti pavaldinių psichologines nuostatas, vertybines orientacijas bei tai panaudoti veiklos efektyvumo didinimui.

Virš Maslou A. poreikių hierarchijos iškyla gyvenimo prasmės poreikis. Tai poreikis įprasminti savo gyvenimą per savo veiklą. Tuomet taikomi filosofiniai vadybos metodai, kurių apraiškos yra šios: paversti darbuotojus vadybos dalyviais, valdyti ilgalaikiais tikslais, sudaryti korporacinę kultūrą, siekti darbuotojų susitapatinimo su organizacija, ugdyti tradicijas (Butkus, 2003, p. 169 - 170). Tinkamai taikant šiuos metodus, pasiekama tokia motyvacijos lygmuo, kai darbuotojas susitapatina su organizacija ir organizacijos tikslus kelia aukščiau asmeninių.

4. Personalo motyvacijos sistema ir jos reikšmė įstaigoje

Anot Krotho M. (2007, p. 18), mokslininkai siekė sujungti motyvacijos teorijas ir padaryti vieną motyvacijos sistemos modelį, tačiau tokio modelio, kuris jungtų visą darbovietės personalo motyvaciją, nėra.

Atskiros darbuotojų skatinimo priemonės neužtikrina efektyvaus personalo motyvavimo, todėl jos turi sudaryti vientisą motyvacijos sistemą. Personalo motyvavimo sistema, Houston, R. (1999) teigimu, – tai formalizuota motyvavimo priemonių visuma, kuri apima visus galimus darbuotojų motyvavimo veiksmus bei turi konkrečius tikslus ir realizavimo būdus.

Siekiant sukurti efektyvią motyvavimo sistemą, reikia išsiaiškinti, kaip skiriasi motyvacija priklausomai nuo darbuotojų amžiaus, išsilavinimo bei statuso įstaigoje.

Įstaiga turėtų sukurti tokią darbuotojų motyvacinę sistemą, kuri motyvuotų įstaigos darbuotojus dirbti taip, kad įstaigos strategijos įgyvendinimas būtų kasdieniniu kiekvieno darbuotojo darbu. Personalo motyvavimo sistema turi būti pirmiausiai įvertinama ir pastoviai tobulinama. Kiekvieno vadovo pareiga reguliuoti ir spręsti, kaip skatinti savo darbuotojus, sudaryti tam tikrą motyvavimo sistemą, ją nuolat tobulinti.

Motyvacinės sistemos modelis kuriamas šiems tikslams organizacijoje pasiekti:

- siekiant skatinti įmonės darbuotojus efektyviau dirbti;
- optimaliam skatinimo fondo panaudojimui;
- siekiant sukurti geresnę organizacijos mikroklimatą, didinant darbuotojų lojalumą įstaigai ir pasitenkinimą darbu;
- siekiant sudaryti sąlygas kiekvienam darbuotojui geriau valdyti savo piniginį ir nepiniginį atlygį už darbą;
- siekiant užtikrinti, kad darbuotojai žinotų valdymo svertus bei apribojimus;
- didinti darbuotojų dalyvavimą įmonės veikloje;
- geriau panaudoti darbuotojų asmenines savybes
- siekiant užtikrinti aiškesnę darbuotojų karjeros kelią.

Motyvacijos sistema yra rengiama ir diegiama kaip bendros organizacijos/įstaigos strategijos dalis, nes įmonės/įstaigos strategija realizuojama konkrečiose darbo vietose. Tarp organizacijos ir atskirų darbuotojų interesų turi būti pusiausvyra.

5. Motyvavimo priemonės ir personalo motyvacijos sistemos rūšys

Ankstesniuose skyriuose aptarus motyvavimo teorijas, galima teigti, kad motyvacija yra esmė geram darbingumui pasiekti, bet neatsakyta į klausimą kaip reikėtų tinkamai motyvuoti darbuotojus. Galima išskirti dvi pagrindines motyvavimo priemonių sritis:

1. Materialinis skatinimas.
2. Moralinis skatinimas (psichologinis).

Kaip jau minėta, darbo efektyvumą lemia tiek materialios paskatos (piniginės premijos ir pan.), tiek moraliniai veiksniai (mėgstama veikla, geri santykiai su bendradarbiais bei vadovu ir kt.). Paskata yra veiksminga tik tuomet, kai ją gaunantis įsitikinęs, kad tai lėmė jo atitinkamos pastangos. Visos darbuotojų fizinės ir protinės pastangos dažniausiai yra daromos dėl atlyginimo; darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojų materialinio suinteresuotumo – darbo užmokesčio, t. y. piniginio atlyginimo už atliktą darbą. Reikėtų akcentuoti ir tai, kad atlyginimas turėtų atitikti kiekvieno darbuotojo indėlį siekiant įmonės tikslų ir motyvuotų toliau kuo visapusiškiau panaudoti žmogiškąjį potencialą.

Kalbant apie materialines skatinimo priemones reikėtų akcentuoti tai, kad grynose darbo užmokesčio sistemose (vienetinė ir laikinė) neretai pažeidžiamas pagrindinio teisingumo principas – rezultato ir atlyginimo priklausomybė, todėl šiuo metu yra kuriamos mišrios sistemos (Žaptorius, 2007).

Mokslinėje literatūroje išskiriamos socialinės, ekonominės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonės.

Materialines priemones galima realiai apčiuopti ir išreikšti pinigais, o psichologinės priemonės turi sunkiai apčiuopiamą pinigais psichologinį poveikį. Pagal tai ar materialinės priemonės išreiškiamos tiesioginėmis piniginėmis išmokomis ar ne, jos skirstomos į pinigines ir nepinigas motyvavimo priemones (žr. 2 lentelę).

Motyvavimo priemonių klasifikacija

Materialinės skatinimo priemonės		Psichologinės skatinimo priemonės
<i>Piniginės</i>	<i>Nepiniginės</i>	
Darbo užmokestis	Dovanos	Dalyvavimas valdyme
Premijos	Draudimas	Darbo įvertinimas
Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas	Fizinės darbo sąlygos	Darbo pobūdis, režimas
	Įmonės akcijos	Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas
	Įmonės automobilis	Įmonės prestižas, užimtumo garantijos
	Laisvalaikio organizavimas	Informacija ir komunikacija
	įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės)	Konfliktų valdymas
	Papildomos atostogos	Kvalifikacijos tobulinimo galimybės
		Palankus psichologinis-socialinis klimatas
		Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Bučiūnienės, I. (1996) *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija; Marcinkevičiūtės L., Žukovskio J. (2007) *Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai*. Akademija: LŽŪU Leidybos centras

Materialinės ir psichologinės skatinimo priemonės efektyviausiai veikia tada, kai jie yra suderinti. Vystydamiesi ir tobulėdami kartu, jie praturtina ir sustiprina vienas kitą. Neteisingas jų derinimas atsiliepia ekonominiams rodikliams, sukelia nepageidautinas moralines pasekmes: sumažėja darbuotojų kūrybinis aktyvumas, kartais pasireiškia nepasitenkinimo nuotaikos.

Apibendrinant galima teigti, kad motyvacija yra sudėtingas reiškinys. Pavienės motyvavimo priemonės nėra veiksmingos, nes jos turi sudaryti sistemą. Motyvacijos sistema turi būti suformuota tokiu būdu, kad kiekvienas darbuotojas rastų jam priimtinas motyvavimo priemones ir tai užtikrintų efektyvų darbą.

5.1. Materialinio skatinimo sistema

Daugumai žmonių nepakankamai turtingose šalyse, prie kurių priklauso ir Lietuva, pagrindinis motyvas - jungtis į veiklos organizacijas ir įtemptai dirbti jose yra už tą darbą gaunama pinigų suma, kurią galima iškeisti į kitų žmonių ir organizacijų teikiamą produkciją arba paslaugas. Pasigilinus į žmogaus darbo motyvuojamąjį pinigų poveikį, pasidaro aišku, kad pinigai skatina žmogų dirbti tik tol, kol jis pinigų negavo.

Psichologai teigia, kad darbuotojams svarbus ne tik darbo užmokesčio dydis, bet ir kitos motyvavimo ir lojalumo įmonei skatinimo priemonės. Tačiau jos Lietuvoje kol kas nėra populiaros dėl nepalankių įstatymų, akcininkų nenoro dalies pelno skirti darbuotojų skatinimui ir žinių apie darbuotojų motyvavimą trūkumo (Zvicevičiūtė, 2007).

Kadangi atlyginimo už darbą sistema yra tiesiogiai susijusi su gyvybinių žmogaus poreikių patenkinimu, todėl ji daro didelę įtaką darbuotojų motyvacijai. Jei darbuotojas jaučiasi netinkamai įvertintas, tada vyksta demotivacijos procesas (Ratkevičienė, 1999, p. 149). Bet kokia kita forma nei pinigai gaunama apčiuopiama, materialinė nauda: galimybė naudotis automobiliu asmeniniais tikslais, degalai, telefonas, neprivalomas draudimas įmonės lėšomis, kai naudos gavėjas – darbuotojas, įvairūs abonementai, paskolos, įvairios pramogų ir mokymo tikslais organizuojamos išvykos ir pan. Įmonei ši motyvavimo forma dažnai patinka dėl to, kad yra pigesnė, be to, tuo pat metu padeda siekti dar ir kitų tikslų – formuoti komandą.

Prie materialinio skatinimo galėtume bent iš dalies priskirti ir geras (modernias, tvarkingas, gražias, komfortiškas...) darbo sąlygas. Ratkevičienės V. (1999, p. 150) teigimu, Vakarų įmonių patirtis įrodo tai, kad net nedideli patobulinimai duoda gerų rezultatų. Viskas, kas susiję su darbo sąlygų gerinimu, saugumo ir higienos normų laikymusi, darbo priemonių pritaikymu dirbančiajam, patalpų estetika veikia motyvuojančiai. Reikėtų akcentuoti tai, kad viliojimas tokiomis sąlygomis nelabai didina darbo produktyvumą, bet tokių sąlygų nebuvimas šį produktyvumą gali gerokai sumažinti.

Tačiau negalime paneigti ir to, jog moralinis skatinimas yra mažiau svarbus žmonių gyvenime, visi norime būti pastebėti ir įvertinti, todėl sekančiame poskyryje pateikiama moralinio skatinimo priemonės ir jų poveikis darbuotojams.

5.2. Moralinio skatinimo sistema

Įstaigos personalas tai daug daugiau nei darbo jėga, tai pagrindinis įstaigos resursas ir kapitalas. Kaip piniginė taip ir nepiniginė motyvacijos sistema turi būti suformuota tokiu būdu, kad kiekvienas darbuotojas jaustų save visos motyvų visumos dalele. Remiantis įvairiomis motyvacijų teorijomis galima padaryti išvadą, kad skirtingi žmonės nevienodose situacijose ir tam tikromis sąlygomis dirba skirtingai. Todėl kiekvienas darbuotojas turėtų būti matomas kaip asmenybė.

Robbinsas P. S. (2003, p. 86) nustatė, kad įmonės darbuotojas gali skirti daug laiko darbui, bet prie viso šito reikia atminti, kad jis bus suinteresuotas dirbti su visa energija, kai jis jaus balansą tarp asmeninės ir darbo veiklos. Šiandien labai mažai kas tiki moralinių stimulų panaudojimo efektyvumu, be to būtent taip mąsto daugiau vadovų, nei darbuotojų. Nereikia vadovautis tik materialiniais paskatinimo elementais, bet ir pasikliauti nepiniginiais. Šiuolaikinėje labai

konkurencingoje globalinėje ekonomikoje dauguma organizacijų jaučia stiprų spaudimą mažinti kaštus. Todėl nepiniginis darbuotojų skatinimas yra labai patrauklus. Pripažinti puikius darbuotojo veiklos rezultatus dažnai kainuoja labai mažai arba iš viso nekainuoja.

Dalyvavimas valdyme. Darbuotojo dalyvavimas įmonės strategijų ir uždavinių planavime, problemų sprendime, itin svarbių sprendimų priėmimo ir t.t. Darbuotojo dalyvavimas pagrindiniame kompanijos planų realizavime taip pat yra motyvuojanti jėga.

Darbo įvertinimas. Visiems darbuotojams reikalingas teigiamas jų darbo įvertinimas ir tai jie tikisi. Sveikinimai, įvairios padėkos formos gali įtakoti veiklos efektyvumą.

Darbo pobūdis, režimas. Kiekvienas darbuotojas siekia turėti darbą, kuris būtų tuo pačiu ir hobis. Darbas gali būti malonus ir keliantis entuziazmą, bet jeigu darbo pobūdis bei režimas darbuotojui bus nepalankūs, darbuotojo toks darbas gali ir netenkinti.

Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas. Net paprastas žodinis padėkojimas darbuotoją motyvuoja našiau dirbti.

Įmonės prestižas, užimtumo garantijos. Šios skatinimo priemonės turi taip pat nemažą reikšmę darbuotojui, nes kiekvienas darbuotojas trokšta dirbti įstaigoje, kuri yra žinoma, sėkminga ir prestižinė.

Informacija ir komunikacija. Kuo išsamiau darbuotojai yra informuoti apie įstaigos būklę, kuo geriau jie yra susipažindinti su įstaigos strategija, tuo su didesniu atsidavimu, atlieka skiriamas jiems pareigas.

Konfliktų valdymas. Jei įstaigoje kyla konfliktų, vadinasi darbuotojai nėra verčiami priimti vienos nuomonės. Taip skatinamos diskusijos, tuo pačiu darbuotojų aktyvumas, kūrybiškumas ir pan.

Kvalifikacijos tobulinimo galimybės. Kiekvienai veiklos sričiai šiuolaikinėje visuomenėje reikia specialių ekspertinių žinių. Ir viešasis sektorius šiuo aspektu nėra išimtis. Naujos patirties, naujų žinių įsigijimas tai - stipri personalo motyvacijos priemonė.

Palankus psichologinis-socialinis klimatas. Gera psichologinė atmosfera – tai ne vien draugiški bendradarbiai. Tiesioginis vadovas ir jo gebėjimas bendrauti bei vadovauti (Masalskienė ir Masalskis, 2007).

Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius. Šiuolaikinės įstaigos ar įmonės veikla, sėkmė vykdant savo užsibrėžtus tikslus labai priklauso nuo jos vadovo veiklos, jo bendravimo su personalu, kompetencijos bei pasirinkto valdymo (vadovavimo) stiliaus.

Įstaigose, kuriose darbdaviai rūpinasi savo darbuotojais ir stengiasi patenkinti jų poreikius, darbuotojų pasitenkinimas darbu, o kartu ir motyvacija dirbti, yra didesnė. Norint padidinti

darbuotojų pasitenkinimą darbu atskirų darbo veiksmų požiūriu, pirmiausia yra patartina įvertinti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį. (Taločkienė, 2002).

Įmonių vadovai darbuotojus gali skatinti ir kitais būdais: sumokėti už jų sanatorinį, poilsinį ar turistinį kelialapį, apmokėti ekskursijas, bilietus į teatrą, koncertą ir pan.

Tam, kad išsiaiškintų personalo motyvacijos situaciją įstaigoje, reikia tirti darbo charakteristikas (vieta, krūvis, kontrolė, bendradarbiavimas, savarankiškumas), darbo našumą, pasitenkinimą darbu ir darbuotojų fizinę bei psichinę sveikatą. Jeigu įstaigoje egzistuoja išvardinti veiksniai, tai žymiai padidėja darbuotojo pasitenkinimas darbu, darbo našumas ir bendras organizacijos efektyvumas.

6. Įstaigos apibūdinimas

Remiantis Šilalės rajono savivaldybės 2008 m. gruodžio 23 d. tarybos sprendimu Nr. T1-437 „Dėl Šilalės rajono savivaldybės administracijos veiklos nuostatų tvirtinimo“ patvirtintais Šilalės rajono savivaldybės administracijos veiklos nuostatais, Šilalės rajono savivaldybės administracija yra savivaldybės biudžetinė įstaiga, kurią sudaro struktūriniai padaliniai, į struktūrinius padalinius neįeinantys valstybės tarnautojai ir darbuotojai dirbantys pagal darbo sutartis bei 14 Savivaldybės administracijos filialų – seniūnijų.

Savivaldybės administracijoje veikia (žr. 4 priedą) 8 skyriai (Socialinės paramos, Civilinės metrikacijos, Švietimo, kultūros ir sporto, Žemės ūkio, Finansų, Turto valdymo ir ekonomikos, Investicijų ir statybos, Personalo ir kanceliarijos), 5 tarnybos (Vaiko teisių apsaugos, Buhalterijos, Savivaldybės centralizuota vidaus audito, Informacinių technologijų, Ūkio) ir 14 seniūnijų (Bijotų, Bilionių, Didkiemio, Kaltinėnų, Kvėdarnos, Laukuvos, Palentinio, Pajūrio, Šilalės miesto, Šilalės kaimiškojoje, Tenenių, Traksėdžio, Upynos, Žadeikių). Apklausoje dalyvauja visos administracijos bei jos filialų darbuotojai.

Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo, 29 straipsnis apibrėžia savivaldybės vykdomąją instituciją, t.y. savivaldybės administracijos direktorius, savivaldybės administracijos direktoriaus pavaduotojas, turintys viešojo administravimo teises ir pareigas. Savivaldybės administracijos direktorius pavaldus savivaldybės tarybai, atskaitingas savivaldybės tarybai bei merui.

Rajono savivaldybė yra atsakinga už rajono ekonominių ir socialinių problemų sprendimą, atsako už bendruomenės ateitį, tai pagrindinė institucija, kuri dalyvauja kuriant rajono plėtros strategiją, nustato pagrindinius tikslus ir uždavinius, organizuoja ir koordinuoja numatytų priemonių vykdymą.

Siekiant išsiaiškinti kiek darbuotojų dirba Šilalės rajono savivaldybėje bei jos filialuose (žr. 3 lentelę), teko pasinaudoti Valstybės tarnautojų registru, kurio paskirtis, remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. rugpjūčio 10 d. nutarimu Nr. 1255 patvirtintais Valstybės tarnautojų registrų nuostatais (Valstybės žinios, 2007-01-19, Nr. 8-326), yra „registruoti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme (Žin., 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708) nustatytus registro objektus, rinkti, kaupti, apdoroti, sisteminti, saugoti, naudoti ir teikti valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms (toliau vadinama – įstaigos), valstybės registrams ir informacinėms sistemoms, kitiems juridiniams ir fiziniams asmenims registro duomenis įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka, atlikti kitus registro duomenų tvarkymo veiksmus“.

3. lentelė

Pareigybių skaičius Šilalės rajono savivaldybėje bei jos filialuose

Data	Valstybės tarnautojai	Dirbantys pagal darbo sutartį
2007 m. liepos 1 d.	74	181
2008 m. sausio 1 d.	90	189
2008 m. liepos 1 d.	91	190
2008 m. gruodžio 1 d.	89	204
2009 m. sausio 1 d.	92	192

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Valstybės tarnautojų registru

Iš pateiktos 3 lentelės matyti, kad Šilalės rajono savivaldybės administracijoje 2008 m. gruodžio 1 d. iš viso dirbo 293 darbuotojai, iš jų 89 valstybės tarnautojai ir 204 darbuotojai dirbantys pagal darbo sutartis. Šilalės rajono savivaldybės administracijos seniūnijose 2008 m. gruodžio 1 d. dirbo 28 valstybės tarnautojai ir 161 darbuotojas, dirbantys pagal darbo sutartis. Savivaldybės administracijoje - 61 valstybės tarnautojas ir 43 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.

4. lentelė

Valstybės tarnautojų ir dirbančių pagal darbo sutartį, palyginimas pagal amžių

Tarnautojų skaičius pagal amžiaus grupes										
18-30		31 -40		41 -50		51 -62,5		>62,5		
VT	Darb.	VT	Darb.	VT	Darb.	VT	Darb.	VT	Darb.	
⁷	II	20	19	31	37	73	29	55	1	13

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Valstybės tarnautojų registru

Iš pateiktos 4 lentelės matyti, kad didžiausią darbuotojų dalį sudaro valstybės tarnautojai bei darbuotojai dirbantys pagal darbo sutartis nuo 41 iki 50 metų (110), 84 darbuotojai nuo 51 iki 62,5 metų, 50 darbuotojų - nuo 31 iki 40 metų, nuo 18 iki 30 metų dirba 27 darbuotojai, vyresnių kaip 62,5 įstaigoje dirba 14 darbuotojų.

Analizuojant darbuotojų turimą išsilavinimą, galima teigti, kad didžiausią personalo dalį sudaro darbuotojai, kurie turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (žr. 5 lentelę), t.y. 115 darbuotojų, iš kurių – 82 valstybės tarnautojai ir 33 darbuotojai, kurie dirba pagal darbo sutartis.

5. lentelė

Įstaigos darbuotojų klasifikacija pagal turimą išsilavinimą

	Valstybės tarnautojai	Dirbantys pagal darbo
Išsilavinimo lygis		
aukštasis universitetinis	82	33
aukštasis neuniversitetinis	2	5
aukštesnysis	9	44
vidurinis profesinis	0	7
vidurinis	0	15
pagrindinis	0	1

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Valstybės tarnautojų registru

Apibendrinant galima teigti, kad Šilalės rajono savivaldybės administracijoje dirba nemažai darbuotojų, iš kurių didelė dalis turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Empirinėje dalyje bus pateikti tyrimo rezultatai.

7. Šilalės rajono savivaldybės personalo motyvacijos sistema

Pasaulyje egzistuoja nevienodos darbuotojų motyvavimo priemonės, kurios lemia pasitenkinimą darbu. Pasirinkti efektyvias motyvavimo priemones vadovams yra gana sudėtinga, nes ne visos priemonės teigiamai veikia tam tikros šalies darbuotojus.

Motyvacija yra vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus: gebėjimai, ištekliai ir sąlygos, kuriomis tai atliekama. Ulrich B. teigimu, darbuotojo motyvacija yra labai didelė investicija į ateitį, tačiau tai nėra pastovi būseną ir ją reikia periodiškai papildyti. Motyvacinės vadovų veiklos tikslas – laiku pastebėti ir įvertinti darbuotojų motyvų kaitą, renkant darbuotojų motyvavimo sistemas.

Nors 2009 m. vasario 24 d. Seime vykusioje tarptautinėje konferencijoje „Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės“, pranešimus skaitę SIGMA ir Lietuvos ekspertai, teigė, kad šiuo metu Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių institucijose veikianti personalo

administravimo sistema, derinanti tiek karjeros, tiek ir postų sistemos elementus, būdama pakankamai atvira, sudaranti galimybes ir sąlygas tobulėti, gali užtikrinti gerą valstybės tarnybos profesionalumą, stabilumą ir neutralumą (Jasaitienė, 2009), tačiau personalo motyvavimo sistemoms, tyrimų duomenimis (Marcinkevičiūtė, 2003), Lietuvos savivaldybėse skiriamas nepakankamas dėmesys. Daugumoje savivaldybių, taip pat ir Šilalės rajono savivaldybė nėra išimtis, bandoma darbuotojams skatinti naudoti pavienes motyvavimo priemones, nes skirtingiems darbuotojams yra aktualūs skirtingi motyvai. Vadovai privalo žinoti, kad keičiantis darbo sąlygoms pavaldinių motyvai taip pat keičiasi.

Puškorius S. ir Raipa A. (2002) akcentuoja, kad didinant viešojo sektoriaus efektyvumą gali būti taikomi įvairūs metodai ir technika, pavyzdžiui, kokybės ciklai ir valdymas, darbo sąlygų atnaujinimas ir sutarčių sistemų tobulinimas, alternatyvus darbo laiko grafikas, organizacijos ir darbuotojų poreikių tyrimai ir kt.. Autoriai teigia, kad viešojo administravimo problemas tiriantys specialistai dažniausiai išskiria tris pokyčių sritis:

- darbo proceso pokyčiai;
- darbuotojų elgsenos pokyčiai;
- vadybos proceso pokyčiai (Puškorius, Raipa, 2002).

Kol kas, anot Marcinkevičiūtės L. (2003), Lietuvos savivaldybėse darbuotojų motyvavimo sistemos nėra taikomos, tačiau ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse, kaip Švedijoje, Norvegijoje, Suomijoje, Šveicarijoje, buvo pradėtos kurti darbuotojų motyvavimo praturtinimo koncepcijos, kurių tikslas – suteikti darbuotojams daugiau atsakomybės, autonomijos, sprendimų priėmimo laisvės.

Darbuotojų elgsenos pokyčiai šiame darbe yra aktualiausia tema. Būtent antruoju atveju viešųjų institucijų dėmesys nukreipiamas paremti darbuotojų pastangas, labiausiai orientuotas į žmogiškąsias savybes, atsižvelgiant į poreikius ir stiprinant jų motyvaciją. Būtina sutelkti pastangas į darbuotojų mokymą, jų veiklos vertinimą, kompensavimo mechanizmo tobulinimą, darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą bei karjeros galimybių plėtrą organizacijoje.

Tyrimo duomenimis, nustačius savivaldybių darbuotojų prioritetinius motyvus, galima taikyti motyvavimo sistemą pagal darbuotojų saviraiškos motyvus. Šiame darbe bus bandoma išsiaiškinti tinkamas motyvavimo priemones Šilalės rajono savivaldybėje, nes per pusę metų buvo padėka paskatintas tik vienas valstybės tarnautojas ir dar dviems valstybės tarnautojams išmokėtos vienkartinės piniginės išmokos (žr. 3 priedą).

Thomo N. ir Ritzo A. (2004) teigimu, viešųjų institucijų personalo sistemoje egzistuoja keletas problemų: motyvacijos siekti rezultatyvumo stygius, valstybės tarnautojo statusas, galimybių tobulėti ir kvalifikacijos stoka, netobulos darbuotojų skatinimo ir atlygio už darbą sistemos,

automatiškai vykdomas kilimas karjeros laiptais ir personalo atrankos sistema, kurią reikia tobulinti. Lietuvos valstybės valdžia turėtų atsižvelgti į kitų šalių viešųjų institucijų praktiką. Pavyzdžiui 2006 metais tarptautiniame seminare diskusijoje „Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos ir jų reformos kai kuriose Europos Sąjungos valstybės narėse“ dalyviai buvo supažindinami su Belgijos viešojo administravimo reforma „Copernikus“ bei valstybės tarnybos struktūra, žmonių išteklių vadybos viešajame sektoriuje principais ir kontrolės mechanizmu. Belgijos federalinės valstybės tarnybos siekia pagerinti administracijos teikiamas paslaugas piliečiams bei sąlygas ir perspektyvas savo darbuotojams. Belgijoje siekiama, kad viešosios tarnybos taptų geresniu darbdaviu bei teiktų geresnes paslaugas. Koperniko reforma remiasi suvokimu, kad pilietis yra pagrindinė valstybės dalis ir akcentuoja 3 pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus:

- Priėmimas į tarnybą ir atranka;
- Darbo užmokestis ir karjera;
- Asmeninė plėtra.

Apibendrinant pateiktus tris aspektus, galima teigti, kad Belgijoje norint pritraukti gerus, motyvuotus darbuotojus, išlaikyti savo personalą ir siekti, kad jie būtų patenkinti, darbdavys privalo užtikrinti, kad darbo užmokestis būtų atitinkamas už panašų darbą privačiame sektoriuje; daugiau dėmesio skirti individo įgūdžiams bei patirčiai; suteikti darbuotojams galimybes nuolat tobulėti, nes nuolatinis mokymasis yra nuolat skatinamas nauja karjeros ir atlygio sistema (Janssens, 2006).

Pradėdami taikyti siūlomą savivaldybės darbuotojų motyvavimo sistemą pagal vyraujančius darbuotojų motyvus, įstaigos vadovai turėtų atlikti praktinius darbo motyvacijos tyrimus savose institucijose, siekiant nustatyti, kokie darbo ir elgesio motyvai (saviraiškos, pagarbos, psichologiniai ar materialiniai) vyrauja tarp darbuotojų ir kokios motyvavimo priemonės yra svarbesnės pavaldiniams.

Kadangi yra trūkumų ir silpnybių Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių institucijų personalo (žmogiškųjų išteklių) administravimo (valdymo) sistemos atskirose srityse, į kurias patenka ir karjeros planavimas, tarnybinės veiklos vertinimas, darbo apmokėjimas ir kt. (Jasaitienė, 2009), tai tirti viešojo sektoriaus personalo motyvacijos sistemą yra verta ir tikslinga. Sekančiame skyriuje pateikiama išsamūs Šilalės rajono savivaldybės administracijos bei jos filialų darbuotojų demografiniai rodikliai, personalo lūkesčiai, darbuotojų požiūriai į vadovus ir kt. Analizuojama personalo motyvacijos sistema įstaigoje ir jos filialuose bei pateikiamas personalo motyvacijos sistemos tobulinimo variantai.

II. ŠILALĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS PERSONALO MOTYVACIJOS SISTEMOS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

1. Apklausos instrumento struktūra

Išanalizavus motyvacijos teorijas bei nustačius, kad personalo motyvavimo sistemoms Lietuvos savivaldybėse skiriamas nepakankamas dėmesys, nuspręsta vienoje iš Lietuvos savivaldybių, t.y. Šilalės rajono savivaldybėje bei jos filialuose, atlikti personalo motyvacijos sistemos tyrimą. Remiantis teorine analize ir atliktu praktiniu tyrimu, numatyta patobulinti Šilalės rajono savivaldybės bei jos filialų personalo motyvacijos sistemą.

Tikslinė grupė: Šilalės rajono savivaldybėje ir administracijos filialuose dirbantys asmenys.

Empirinio tyrimo metodai: asmenų, dirbančių Šilalės rajono savivaldybėje apklausa raštu – anketavimas bei stebėjimas.

Imties dydis: 95 darbuotojai – pakankamai reprezentatyvi paprasta atsitiktinė imtis.

Atrankos metodas: Siekiant respondentų atvirumo bei nuoširdumo, naudojama anoniminė anketa. Pagal atsakymų formą pasirinkta uždara forma, tačiau tuo tikslu, kad kiekvienas žmogus galėtų išreikšti savo asmeninę nuomonę bet koku klausimu, kuris yra susijęs su personalo motyvacija, prie kiekvieno klausimo bloko pateikiama papildomai vietos pastaboms.

Tyrimo metu buvo siekiama apklausti kuo daugiau atsitiktinai atrinktų savivaldybėje dirbančių darbuotojų.

Anketinės apklausos atlikimo data: 2008 m. rugsėjo – spalio mėn. Respondentai turėjo per savaitę užpildyti anketas ir gražinti jas į Personalo ir kanceliarijos skyrių. Buvo išdalinta 105 anketos, iš jų 95 anketos sugražintos.

Stebėjimo laikotarpis: 2008 m. kovo - 2009 kovo mėn. Tyrimo autorė nuolatos stebėjo iš šalies, kokiomis motyvavimo priemonėmis yra skatinami savivaldybės darbuotojai bei kaip yra nusiteikę darbuotojai šiuo klausimu.

Anketos struktūrą sudaro VIII blokai (žr. 1 priedas):

- I. **Personalo motyvacijos sistema Jūsų įstaigoje.** Šis blokas sudarytas iš klausimų, kurie yra skirti išsiaiškinti, kiek ir ką darbuotojai žino apie jų darbovietėje taikomą personalo motyvacijos sistemą. Šiame klausimų bloke pateikiami 7 klausimai su galimais atsakymų variantais. Papildomai dar palikta vietos pastaboms, komentarams.
- II. **Įvertinkite balais nuo 1 iki 4 Jums pateiktus lūkesčius, kuriuos turėtų realizuoti įstaiga, kurioje dirbate.** Šiuo bloku siekiama išsiaiškinti darbuotojų lūkesčius iš darbovietės. Pateikiama 12 lūkesčių, kuriuos darbuotojai turi įvertinti. Šiame klausimų

bloke yra palikta vietos ir pastaboms. Gali būti, kad respondentas turi dar kažkokių lūkesčių. Būtent prie pastabų jis gali pareikšti savo nuomonę apie tai.

- III. **Atlyginimo įtaka darbuotojo motyvacijai.** Šiuo klausimų bloku siekiama išsiaiškinti kiek svarbus yra atlyginimo dydis respondentui. Šiame bloke pateikiami 7 klausimai su galimais atsakymų variantais. Papildomai dar palikta vietos pastaboms, komentarams.
- IV. **Apie dabartinį darbą bei jo aplinką.** Šiame bloke pateikiama 14 teiginių apie darbą, kuriuos respondentas turi atitinkamai įvertinti. Galimi atsakymų variantai: tikrai taip, taip, ne, tikrai ne. Šiame bloke respondentas taip pat turi papildomai vietos išreikšti pastaboms, pasiūlymams ir pan.
- V. **Skatinimo priemonės, kurios yra taikomos arba norėtumėte, kad būtų taikomos Jūsų darbovietėje.** Šiame klausimų bloke respondentas turi pažymėti tas skatinimo priemones, kurios jau yra taikomos jo darbovietėje bei tas motyvavimo priemones, kurias norėtų, kad darbdaviai taikytų. Šis klausimynas yra suskirstytas į dvi dalis, t.y. materialinės skatinimo priemonės (t.y. piniginės ir nepiniginės) bei psichologinės skatinimo priemonės. Po kiekvienų skatinimo priemonių yra palikta papildomai vietos, t.y. kita. Respondentas gali įrašyti ir savo variantą, kuris yra taikomas, arba norėtų, kad būtų taikomas.
- VI. **Įvertinkite motyvacijos skatinimo priemonių efektyvumą.** Pateikiami tas pats skatinimo priemonių sąrašas kaip ir V klausimų bloke. Tačiau šiame bloke respondentas turi įvertinti tų skatinimo priemonių efektyvumą. Galimi vertinimo variantai yra: labai efektyvu, efektyvu, pakankamai efektyvu, nelabai efektyvu, neefektyvu, neturiu nuomonės. Po kiekvienų skatinimo priemonių yra palikta papildomai vietos, t.y. kita. Respondentas gali įrašyti ir skatinimo priemonę bei ją įvertinti. Po visų klausimų yra vietos ir pastaboms.
- VII. **Vadovo elgesio vertinimas.** Šiuo klausimų bloku siekiama įvertinti respondento vadovą. Pirmiausiai respondentas pažymi, kas yra jo tiesioginis vadovas, o toliau seka 12 teiginių, kuriais respondentas apibūdina vadovą. Atsakymų variantai: tikrai taip, taip, ne, tikrai ne, neturiu nuomonės.
- VIII. **Atsakykite į klausimus apie save.** Šiuo bloku siekiama išsiaiškinti respondento demografinius požymius. Pateikiami 8 klausimai su galimais atsakymų variantais. Respondentas pasirenka po vieną variantą.

Sudarant anketą, remtasi pagrindinėmis motyvacijos teorijomis. Vertinant rezultatus, būtina kreipti dėmesį į statistinę paklaidą, kuri atsiranda dėl to, kad daroma respondentų atranka, o ne atliekama ištisinė apklausa.

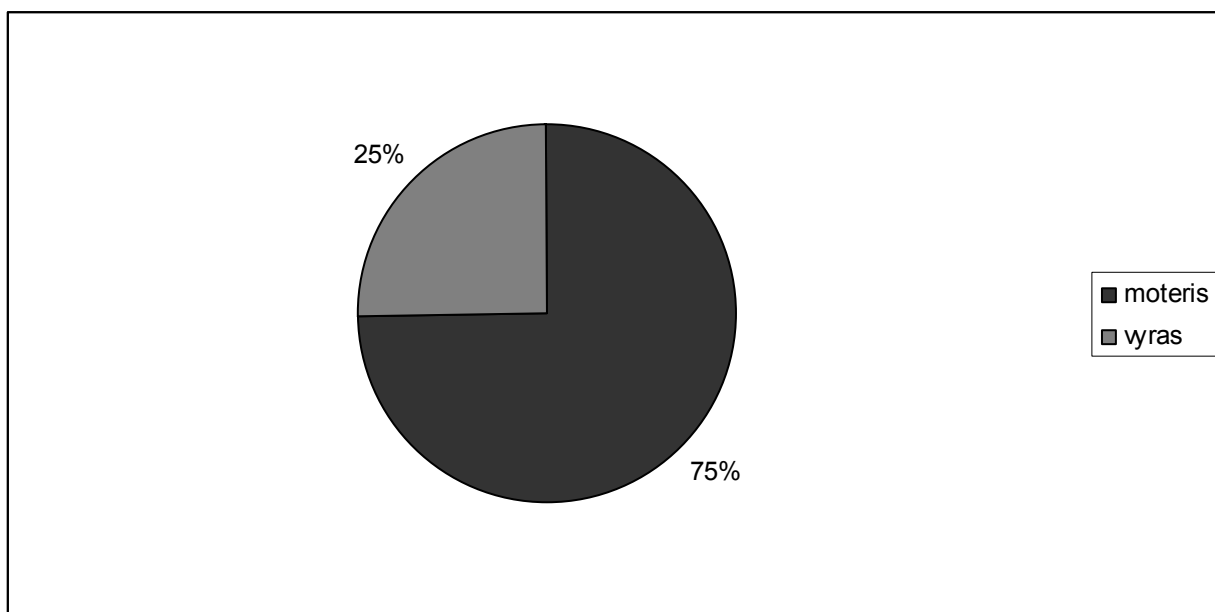
Gauti statistiniai duomenys apdoroti taikant kompiuterinę MS Exelio programą. Apdorota informacija susisteminta ir pateikta lentelėse, paveikluose ir grafikuose. Anketinės apklausos duomenys nagrinėjami procentine išraiška.

2. Tyrimo imties apžvalga

Siekiant išsiaiškinti, kokios skatinimo priemonės taikomos Šilalės rajono savivaldybės administracijoje, kokios iš jų yra priimtinos darbuotojams, kokių motyvacijos būdų jie norėtų, anketavimo būdu buvo atlikta darbuotojų apklausa.

Remiantis anketoje pateiktų demografinių klausimų bloku, toliau aptariamas apklausos respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, šeimyninę padėtį, išsilavinimą, pareigas, darbo stažą, darbo užmokestį.

Analizuojant respondentų sudėtį, reikėtų išsiaiškinti ir apklausoje dalyvavusių darbuotojų lytį (žr. 7 pav.).

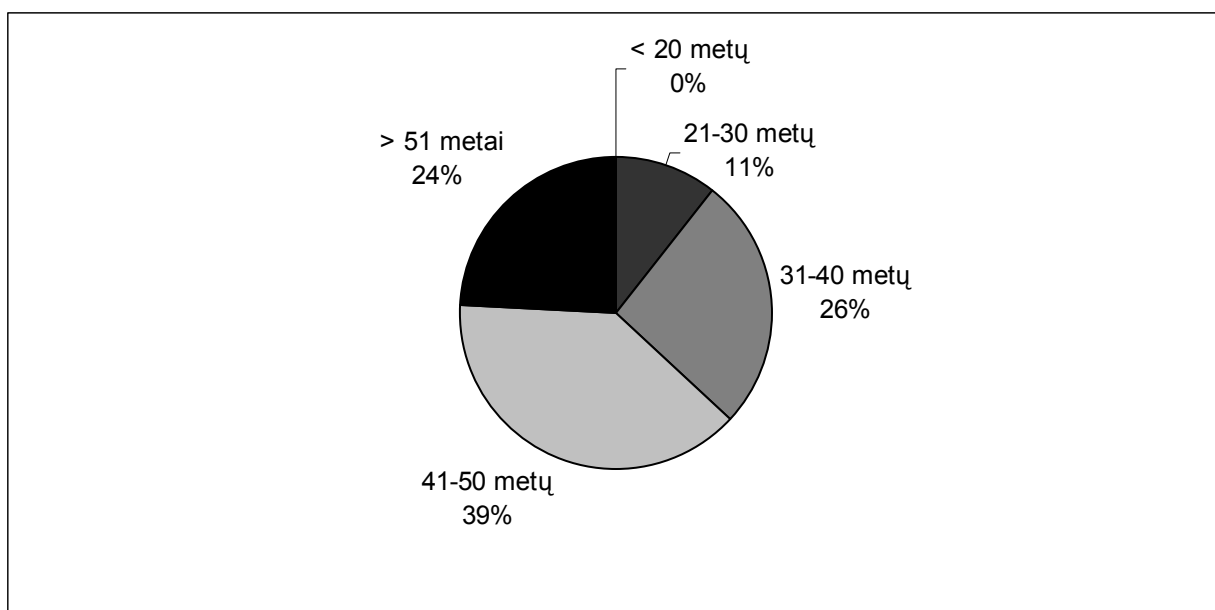


7.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=95)

Iš pateikto 7 paveikslas matosi akivaizdus nevienodas moterų ir vyrų pasiskirstymas, t.y. 75 proc. moterų ir tik 25 proc. vyrų. Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal lytį, buvo siekiama išsiaiškinti ir apklaustųjų darbuotojų pasiskirstymą pagal šeimyninę padėtį (5 priedas). Didžiausia

dalį, t.y. 73 proc. apklaustųjų yra vedę (ištekę), 17 proc. nevedusių (neištekęsusių), 4 proc. našlių ir 6 proc. išsiskyrusių.

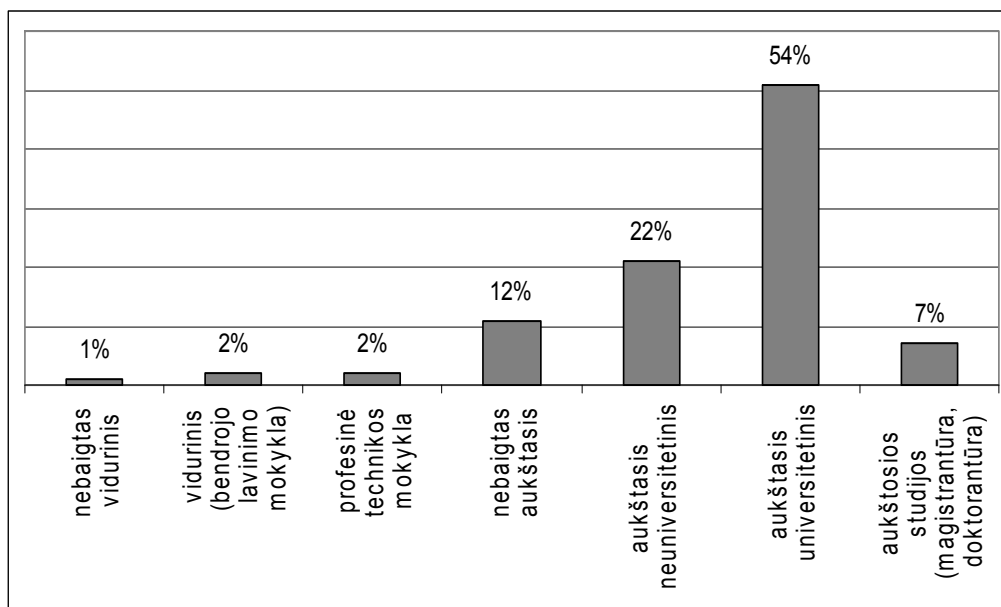
Pagal amžių buvo išskirtos 5 amžiaus grupės: < 20 metų; 21-30 metų; 31-40 metų; 41-50 metų; > 51 metai. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių atspindi pateiktame 8 paveiksle:



8.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=95)

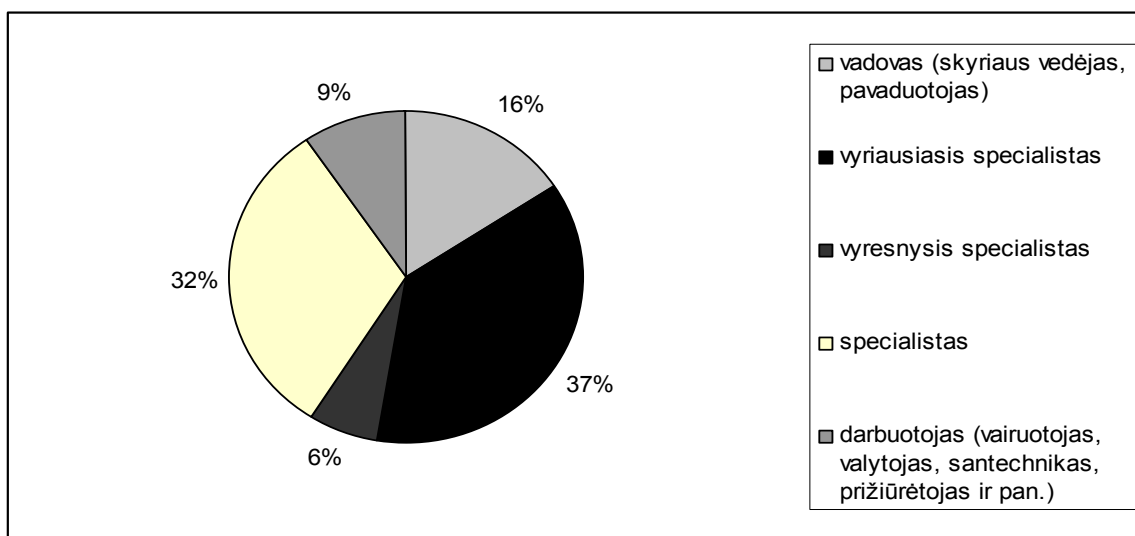
Daugiausia apklaustųjų, t.y. 39 proc. patenka į 41 – 50 metų amžiaus grupę. Antroje vietoje – 31 – 40 metų amžiaus grupė, kurią sudaro 26 proc. apklaustųjų, 11 proc. respondentų pakliuvo į 21 – 30 metų amžiaus grupę. Vyresnių nei 50 metų apklaustųjų sudaro 24 proc., o jaunesnių nei 20 metų į apklausą nepakliuvo nei vienas darbuotojas.

Darbo efektyvumą lemia tiek moraliniai veiksniai (mėgstama veikla, geri santykiai su bendradarbiais bei vadovu ir kt.), tiek materialūs paskatinimai (darbo užmokestis, piniginės premijos ir pan.). Paskata yra veiksminga tik tuomet, kai ją gaunantis įsitikinęs, kad tai lėmė jo atitinkamos pastangos (Žaptorius, 2007). Norint tinkamai atlikti darbą, reikia turėti pakankamai žinių. Galima teigti, kad darbo pobūdį šiandien lemia išsilavinimas, turimi gebėjimai ir žinios. Siekiant išsiaiškinti, kokius išsilavinimus turi apklausoje dalyvavę įstaigos darbuotojai, buvo pateiktas klausimas su 7 atsakymo variantais (žr. 9 pav.).



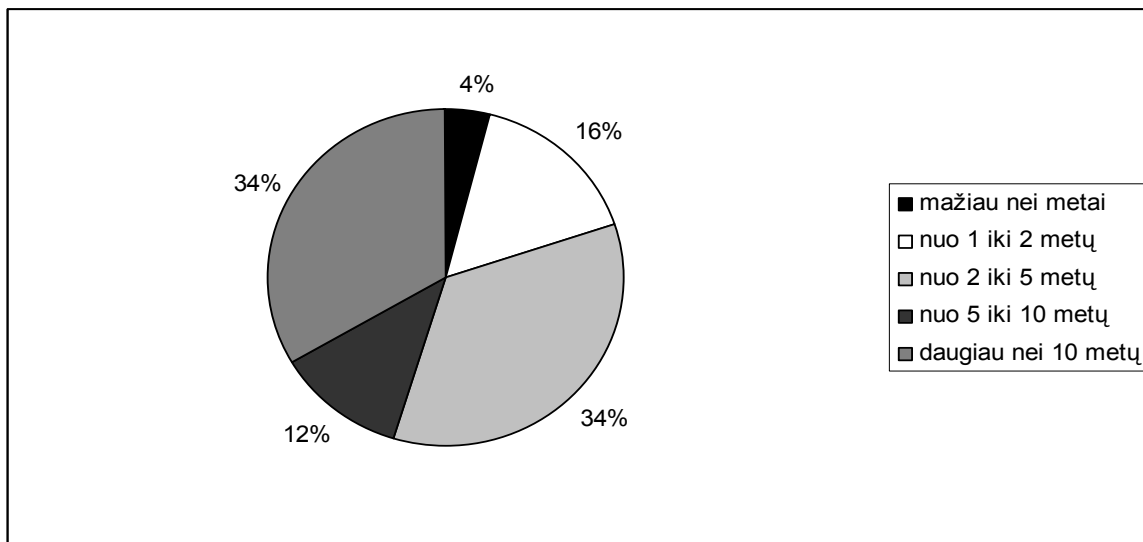
9.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=95)

Analizuojant išsilavinimo rodiklius tiriamoje įstaigoje bei jos filialuose nustatyta, kad dominuoja darbuotojai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą (54 proc.), aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turi įgiję 22 proc. darbuotojų, nebaigtą aukštąjį išsilavinimą turi 12 proc., ir 7 proc. respondentų teigia baigę aukštąsias (magistrantūros, doktorantūros) studijas. Po 2 proc. respondentų yra baigę vidurinę mokyklą bei profesinę technikos mokyklą. Nebaigusių vidurinės mokyklos sudaro tik 1 proc. apklaustųjų. Nebaigę arba baigę profesinę technikos mokyklą yra paprasti darbuotojai, kurie rūpinasi įstaigos ūkine veikla: valytojai, vairuotojai, ūkvedžiai ir pan. Pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (žr. 10 pav.).



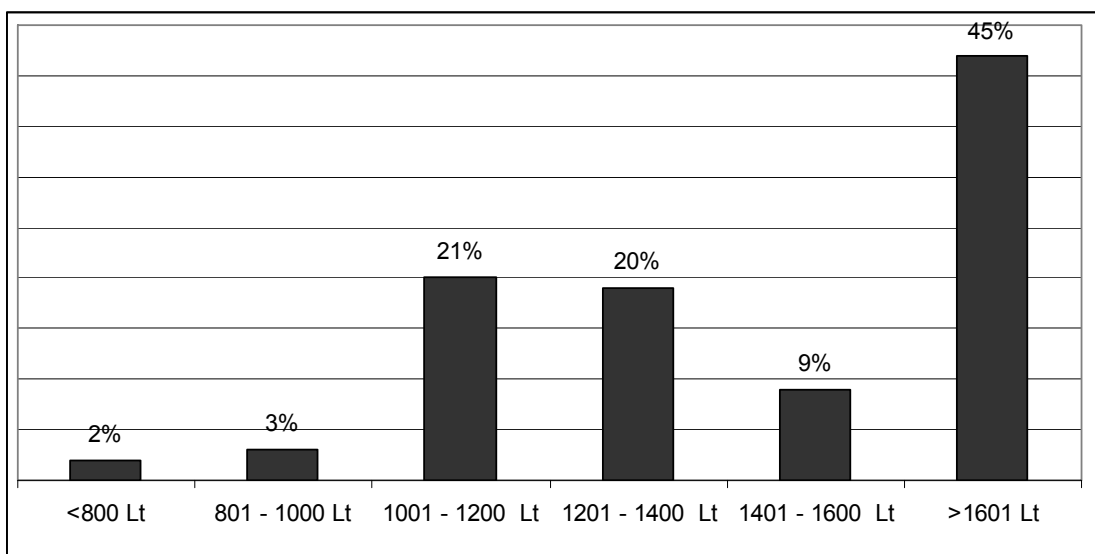
10.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (N=95)

Nagrinėjant respondentų pasiskirstymą pagal užimamas pareigas (10 pav.), pastebėta tendencija, kad vyriausiųjų specialistų (37 proc.) ir specialistų (32 proc.) dalyvavimas apklausoje buvo aktyviausias. Nemaža dalis vadovų anketas užpildė, t.y. net 16 proc.. Mažiausią apklaustųjų dalį sudaro darbuotojai (9 proc.) bei vyresnieji specialistai (6 proc.). Išsiaiškinus apklaustųjų įstaigos darbuotojų pareigas, siekiama sužinoti, koks darbuotojų darbo stažas analizuojamoje įstaigoje (žr.11 pav.).



11.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=95)

Apklausoje dalyvavo 95 respondentai, iš kurių, pagal pateiktą 11 paveikslą, vienodai (po 34 proc.) pasiskirsto nuo 2 iki 5 metų bei daugiau nei 10 metų dirbančių savivaldybėje arba jos filialuose, 16 proc. darbuotojų dirba tik nuo 1 iki 2 metų, 12 proc. – nuo 5 iki 10 metų ir 4 proc. respondentų sudaro, kurie įstaigoje dirba mažiau nei metus.



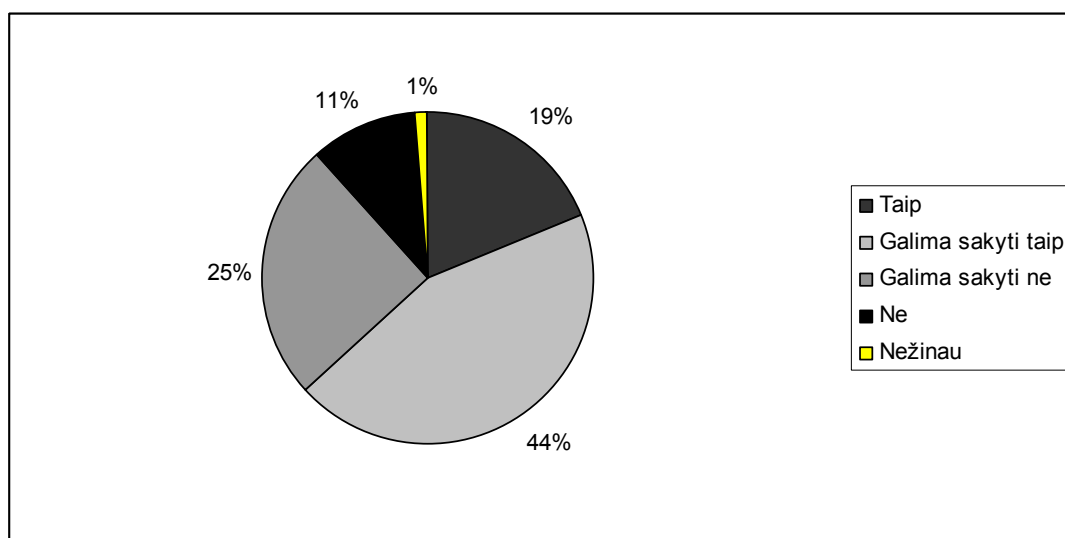
12.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gaunamą darbo užmokestį (N=95)

Iš 12 paveikslo matyti, kad didžioji dalis apklaustųjų gauna didesnę nei 1601 Lt atlyginimą (45 proc.). 21% apklaustųjų teigia, kad gauna 1001 – 1200 Lt darbo užmokestį, 20 proc. respondentų teigia gaunantys 1201 – 1400 Lt atlyginimą. Likusioji dalis, t.y. 2 proc. akcentavo gaunantys mažiau nei 800 Lt, 3 proc. pažymėjo, kad gauna 801 – 1000 Lt.

Apibendrinant šio skyriaus duomenis, paaiškėjo, kad apklausoje dalyvavo 75 proc. moterų ir tik 25 proc. vyrų. 39 proc. apklaustųjų pakliuvo į 41-50 metų amžiaus grupę. Kadangi didžioji dalis apklaustųjų (54 proc.) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, tai daugiausiai respondentų gauna didesnę nei 1601 Lt atlyginimą (45 proc.). Pagal užimamas pareigas pastebėta tendencija, kad vyriausiųjų specialistų (37 proc.) ir specialistų (32 proc.) sudarė didžiąją apklaustųjų dalį. Apklausoje dalyvavo (po 34 proc.) respondentai, kurių darbo stažas pasiskirsto nuo 2 iki 5 metų bei daugiau nei 10 metų dirbančių savivaldybėje arba jos filialuose.

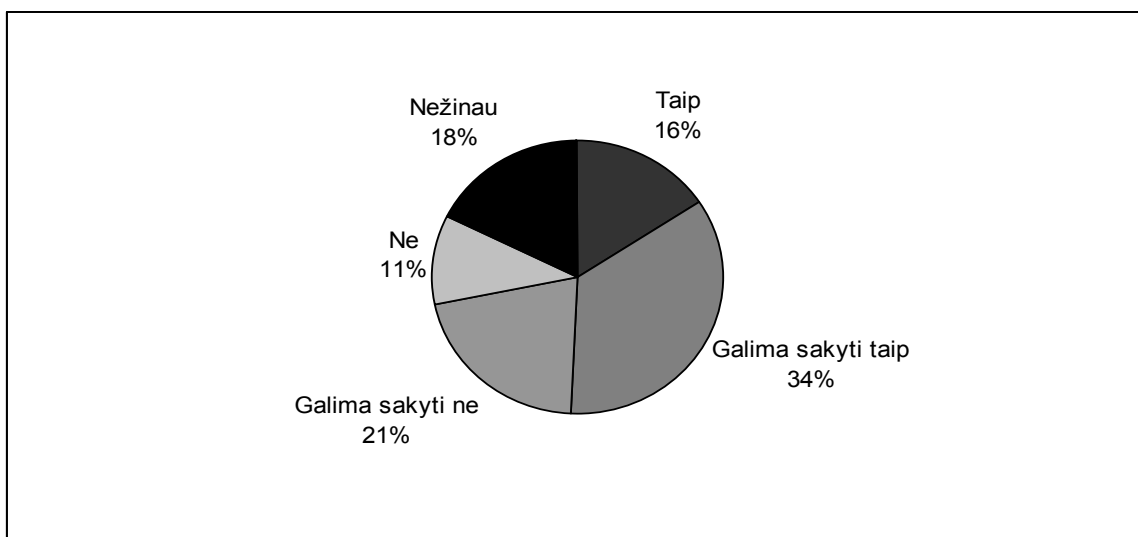
3. Motyvacijos sistema Šilalės rajono savivaldybėje ir jos filialuose

Išanalizavus demografinius apklausos duomenis atsiranda būtinybė gilintis į personalo motyvacijos sistemą įstaigoje. Pradedant analizuoti personalo motyvacijos sistemą Šilalės rajono savivaldybėje bei jos filialuose visų pirma siekiama išsiaiškinti ar darbuotojai pakankamai žino apie darbovietėje esančią personalo motyvacijos sistemą (žr.13 pav.).



13.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai ar pakankamai yra informuoti apie personalo motyvacijos sistemą įstaigoje (N=95)

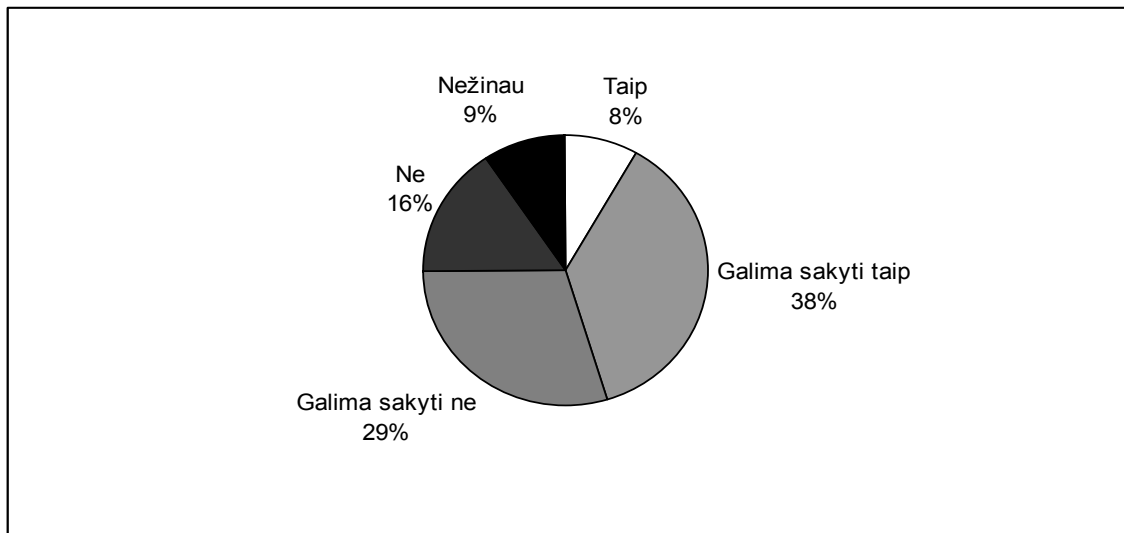
Rezultatai parodė, kad didžioji dalis apklaustųjų apie motyvacijos sistemą yra pakankamai informuoti, t.y. 19 proc, respondentų teigia, kad yra pakankamai informuoti ir 44 proc. nėra visiškai įsitikinę, kad jie žino apie motyvacijos sistemą tiek, kiek jiems reikia. Kita dalis respondentų, t.y. 11 proc. tvirtai teigia, o 25 proc. nėra visiškai įsitikinę, kad jiems informacijos apie motyvacijos sistemą tikrai trūksta.



14.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar įstaigoje egzistuoja efektyvi personalo motyvacijos sistema (N=95)

Pastebėta, kad nors dauguma darbuotojų skeptiškai nusiteikę šiuo klausimu, tačiau š pateikto 14 paveikslo matyti, kad 16 proc. apklaustųjų yra įsitikinę, jog įstaigoje esanti personalo motyvacijos sistema yra efektyvi, 34 proc. teigia galvojantys, kad savivaldybėje ir jos filialuose esanti personalo motyvacijos sistema yra efektyvi. 32 proc. (iš jų 11 proc. tvirtai teigia, o 21 proc. nėra visiškai įsitikinę) mano, kad personalo motyvacijos sistema nėra efektyvi.

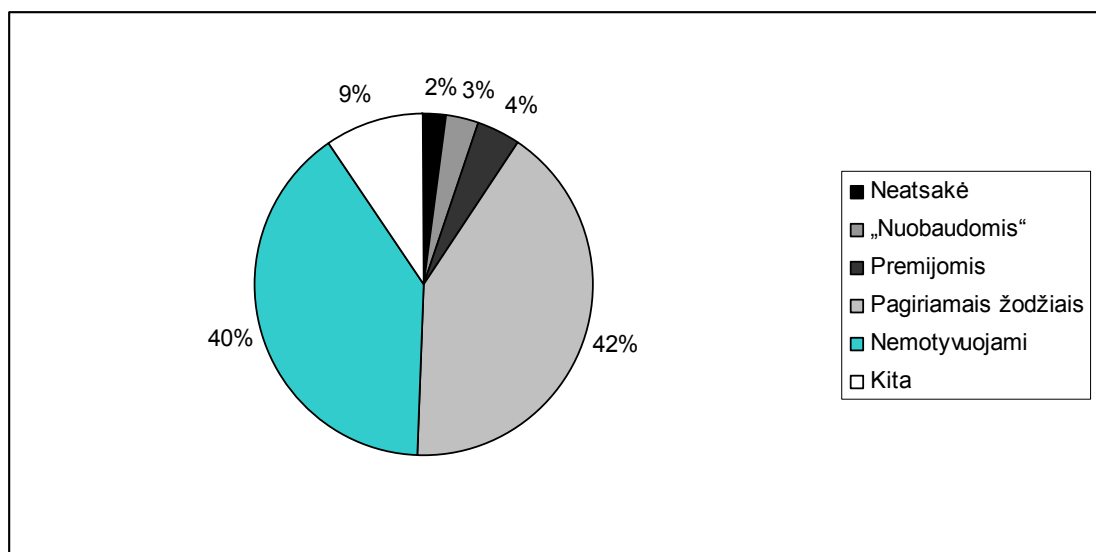
Norint išsiaiškinti apie esančios motyvacijos sistemos įtaką įstaigoje, buvo pateiktas klausimas „Ar įstaigoje esanti motyvacijos sistema Jus pakankamai motyvuoja?“ (žr.15 pav.).



15.pav. Motyvacijos sistemos pakankamas poveikis (N=95)

Kad įstaigoje esanti motyvacijos sistema pakankamai motyvuoja darbuotojus, teigė tik 8 proc. respondentų. 38 proc. apklausoje dalyvavusių įstaigos darbuotojų pažymėjo atsakymą „Galima sakyti taip“, nes nėra visiškai įsitikinę apie motyvacijos sistemos efektingumą. Panaši dalis respondentų krypsta į neigiamą pusę teigdami, galima sakyti, kad įstaigoje esanti motyvacijos sistema nepakankamai motyvuoja darbuotojus (29 proc.). Net 16 proc. apklaustųjų yra tvirtai įsitikinę tuo, kad motyvacijos sistema pakankamai nemotyvuoja įstaigoje dirbančių darbuotojų ir 9 proc. respondentų šiuo klausimu nuomonės neturėjo.

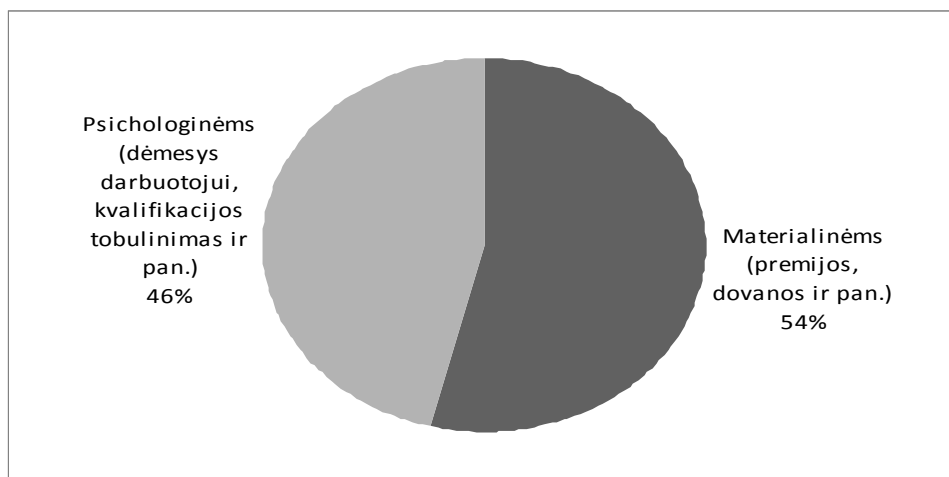
Norint išsiaiškinti, kuri motyvavimo priemonė įstaigoje yra naudojama labiausiai, respondentams buvo pateikti atsakymų variantai „nuobaudomis“, premijomis, pagiriamais žodžiais, nemotyvuojami bei kita (žr. 16 pav.).



16.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kokiomis motyvavimo priemonėmis yra motyvuojami (N=95)

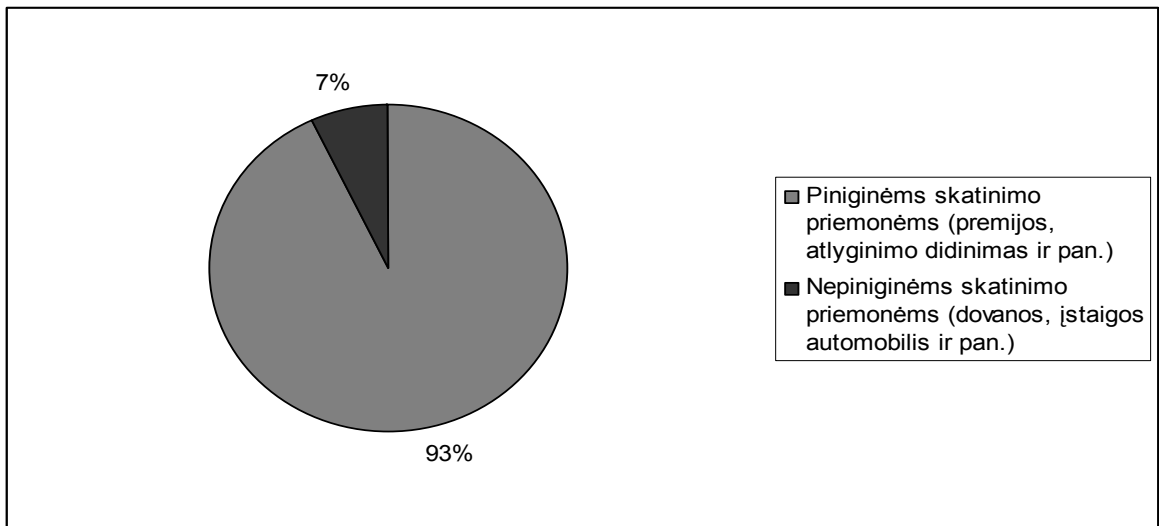
Apibendrinant duomenis galima teigti, kad didžioji dalis respondentų (42 proc.) yra motyvuojami pagyrimais, 9 proc. teigė esą motyvuojami padėkos raštais, kvalifikacijos tobulinimu ir kitomis priemonėmis, kurių tiesiogiai neįvardijo. Tik 4 proc. apklaustųjų motyvuojami premijomis, 3 proc. - “nuobaudomis“. Tačiau net 40 proc. apklaustųjų yra nemotyvuojami visai.

Pastebėta, kad esant sunkiai šalies ekonominei būklei, darbo užmokesčio dydis yra veiksminga skatinimo priemonė. Visos darbuotojų fizinės ir protinės pastangos daromos dėl atlyginimo; darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojų materialinio suinteresuotumo – darbo užmokesčio, t. y. piniginio atlyginimo už atliktą darbą. Pateikus respondentams du galimus atsakymų variantus, kurioms skatinimo priemonėms teiktų pirmenybę, pastebima, kad apklausoje dalyvavę įstaigos darbuotojai pasiskirsto panašiai (žr. 17 pav.).



17.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kurioms motyvacijos skatinimo priemonėms teiktų pirmenybę (N=95)

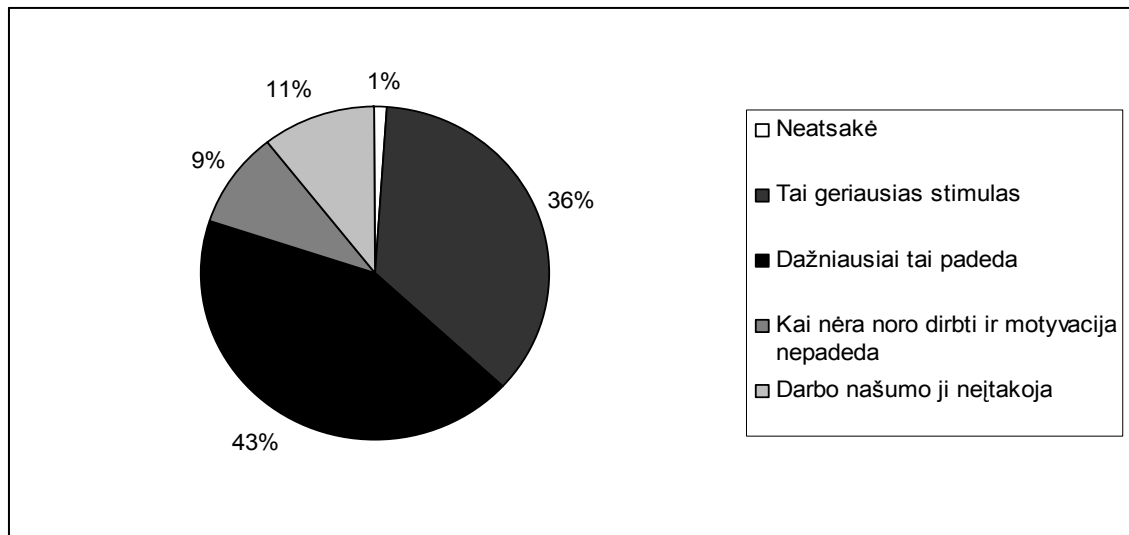
Atliekant anketinę apklausą nustatyta (17 pav.), kad psichologinėms skatinimo priemonėms pirmenybę teikia 46 proc. respondentų, o likusi apklaustųjų dalis, t.y. 54 proc., pasirinko materialines skatinimo priemones, t.y. premijos, dovanos ir pan.



18.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal materialinėms skatinimo priemonėms teikiamą svarbumą (N=73)

Iš 54 proc. respondentų, kurie pirmenybę teikia materialinėms skatinimo priemonėms (žr. 18 pav.) net 93 proc. pasirinko pinigines skatinimo priemones (premijas, atlyginimo didinimą ir pan.). Iš pateikto paveikslo matyti, kad nepiniginės skatinimo priemonės tenkintų tik 7 proc.

Siekiant išsiaiškinti motyvacijos svarbą Šilalės rajono savivaldybės ir jos filialų darbuotojams, buvo pateiktas klausimas „Ar tinkama motyvacija skatina Jus našiau dirbti?“ (žr. 19 pav.).



19.pav. Tinkama motyvacija skatina našiau dirbti (N=95)

Iš pateikto 19 paveikslo matyti, kad apklausoje dalyvavusiems įstaigos darbuotojams (43 proc.) tinkama motyvacija dažniausiai padeda našiau dirbti, yra geriausias stimulas (36 proc.). Yra grupė darbuotojų, kurie teigia, kad kai nėra noro dirbti ir motyvacija nepadeda (9 proc.). 11 proc. apklaustųjų, motyvacija darbo našumui nedaro įtakos ir 1 proc. respondentų į šį klausimą neatsakė.

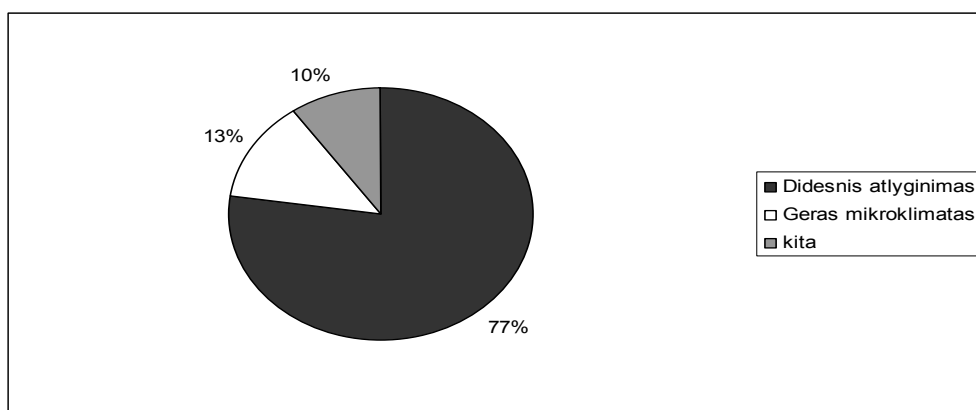
Palidauskaitė J. (2008, p. 15) teigia, kad didesnė dauguma, Lietuvoje atlikto tyrimo ministerijų ir savivaldybių, darbuotojų įvardijo tris neigiamą įtaką valstybės tarnautojų veiklai (demotyvuojančius) darančius veiksnius: prastą vadovavimą (54 proc.), neadekvatų darbo užmokestį (53 proc.) ir per didelį biurokratizmą (46 proc.). Dalis respondentų taip pat neigiamai vertino šiuos veiksnius: nuolat besikeičiantys teisės aktai (30 proc.), nuolatinė itampa darbe (29 proc.), neigiama visuomenės nuomonė (27 proc.) ir nuolatinis politikų kišimasis į veiklą (24 proc.). Nors didesnę dėmesį įstaigos darbuotojai skiria materialinėms skatinimo priemonėms, tačiau apibendrinant šiuos duomenis galima teigti, kad labiausiai darbuotojams rūpi psichologinis skatinimas, t.y. vadovavimas, nuolatinė itampa darbe, neigiama visuomenės nuomonė, politikų kišimasis.

Remiantis teorine bei praktine darbo dalimis, akcentuojama, kad skatinimo priemonės galima klasifikuoti į materialines (pinigines ir nepinigines) ir psichologines. Atliekant tyrimą siekiama išsiaiškinti, kurioms skatinimo priemonėms didesnis darbuotojų dėmesys yra skiriamas, kurios motyvacinės priemonės yra efektyviausios.

3. 1. Personalo materialinis skatinimas

Šiame darbe materialinės skatinimo priemonės yra skiriamos į pinigines bei nepinigines. Prie piniginių skatinimo priemonių priskiriamas darbo užmokestis, premijos, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas ir pan.

Nors daugelis tyrinėtojų, lyginę tyrimus, atliktus viešajame ir privačiajame sektoriuje, priėjo išvadą, kad pinigai kaip galutinis darbinės veiklos ir gyvenimo tikslas yra mažiau svarbūs viešajame sektoriuje (Rainey 1997, p.213), iš pateikto 20 paveikslo matyti, kad respondentams iš dviejų pateiktų veiksnių, didesnis atlyginimas yra svarbiausias.

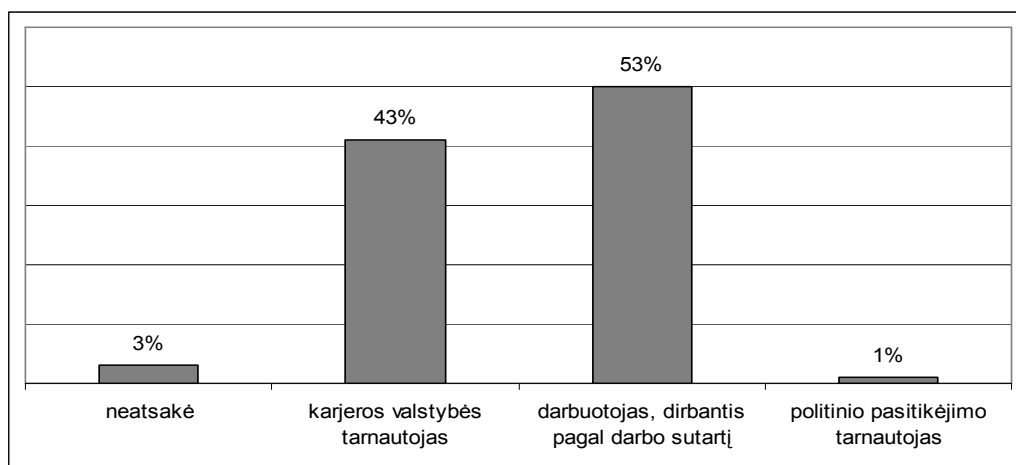


20.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kuris veiksnys respondentui svarbesnis (N=95)

Didesnį atlyginimą kaip skatinimo priemonę, pasirinko net 77 proc. respondentų, geras mikroklimatas respondentams nėra svarbus veiksnys, nes šį variantą pasirinko tik 13 proc. apklaustųjų. Likusioji dalis, t.y. 10 proc. apklaustųjų pasirinko kitus veiksnius.

Išanalizavus gautus duomenis (žr. 6 priedą), net 89 proc. (58 proc. teigia, kad labai efektyvi, o 31 proc. pažymi, kad efektyvi) apklaustų darbuotojų kaip efektyvią piniginę skatinimo priemonę išskiria darbo užmokesčio didinimą ir 76 proc. respondentų norėtų, kad ši priemonė būtų taikoma įstaigoje. Iš gautų rezultatų galima daryti prielaidą, kad darbo užmokestis savivaldybėje bei jos filialuose nėra didinamas.

Valstybės tarnautojas, remiantis 1999 m. liepos 8 d. Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316, 2 straipsniu yra fizinis asmuo, įgijęs įstatymų nustatytą valstybės tarnautojo statusą ir valstybės (valstybinėse ir savivaldybių) institucijose ar įstaigose atliekantis viešojo administravimo, ūkines ar technines funkcijas arba teikiantis viešąsias paslaugas visuomenei. Teorinėje darbo dalyje minima (žr. 3 lentelę), kad 2009 m. gruodžio 1 d. Šilalės rajono savivaldybės administracijoje bei seniūnijose dirba 89 valstybės tarnautojai ir 204 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis (žr. 21 pav.).



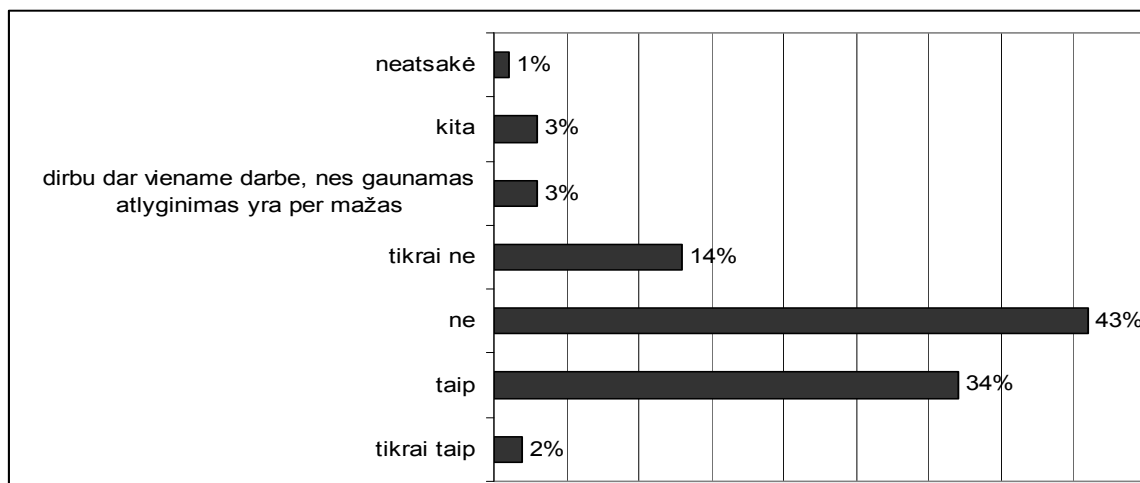
21.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal padėtį įstaigoje (N=95)

Išanalizavus gautus duomenis paaiškėjo, kad apklausoje dalyvavo 43 proc. karjeros valstybės tarnautojų, 53 proc. darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartis, 1 proc. politinio pasitikėjimo tarnautojų ir 3 proc. respondentų neatsakė (21 pav.).

Darbuotojų, dirbančių įstaigose, įmonėse ir organizacijose pagal darbo sutartis, darbo apmokėjimas yra reglamentuojamas vadovaujantis Lietuvos Respublikos Darbo kodeksu. Darbo kodekse yra nustatytas minimaliojo darbo užmokesčio didinimas, įteisinti darbo apmokėjimo organizavimo principai, nustatytas apmokėjimas už viršvalandinį ir nakties darbą, darbą poilsio ir

švenčių dienomis ir kitos darbo užmokesčio garantijos. Biudžetinių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo dydžiai ir sąlygos yra nustatyti Vyriausybės nutarimuose.

Valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sąlygos reglamentuojamos Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatyme. Darbo užmokesčio reglamentavimas įgyvendina skaidrią valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sistemą. Pareiginės algos dydžius pagal valstybės tarnautojų pareigybių kategorijas nustato Valstybės tarnybos įstatymas ir tai yra stabili valstybės tarnautojo darbo užmokesčio dalis. Pateikiamas paveikslas, kuriuo remiantis, galima analizuoti darbuotojų požiūrį į atlyginimo dydį (žr. 22 pav).



22.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atlyginimo pakankamumą (N=95)

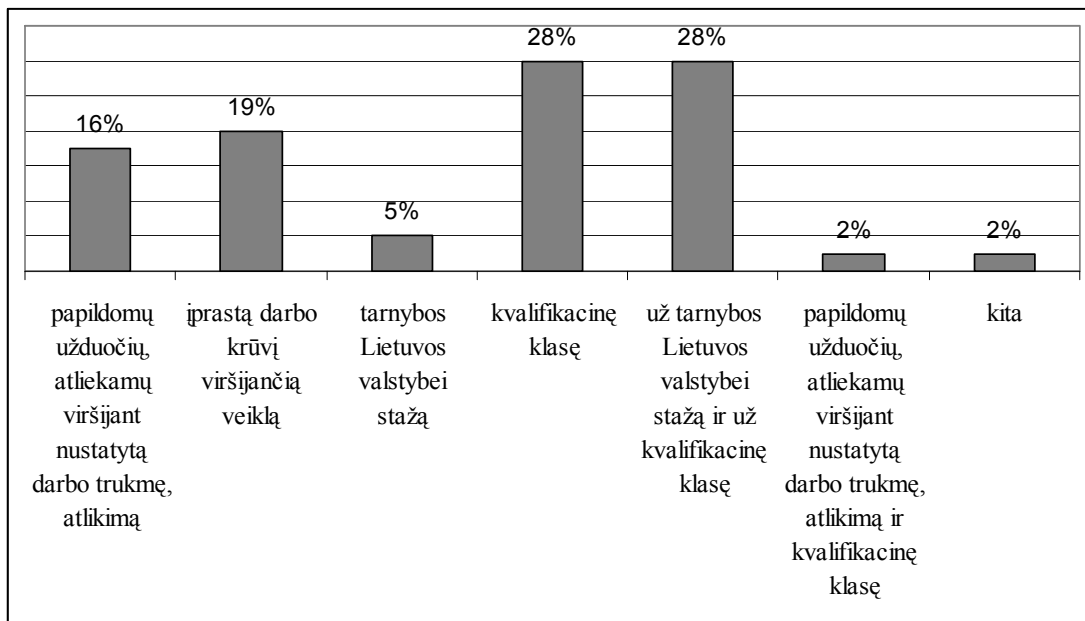
Iš pateikto 22 paveikslo matyti, kad 57 proc. (iš jų 14 proc. pažymėjo „tikrai ne“ ir 43 proc. - „ne“) respondentų atlyginimo nepakanka. Tik 36 proc. apklaustųjų atlyginimo pakanka. Taip pat 3 proc. respondentų, kurie pažymėjo „kita“, teigia norintys didesnio atlyginimo. Apibendrinant galima teigti, kad didesnio atlyginimo norėtų 60 proc. apklaustų įstaigos darbuotojų.

Darbo užmokesčio didinimas yra labiausiai efektyvi iš piniginių skatinimo priemonių, kadangi iš prieduose pateiktos lentelės (žr. 6 priedą) matyti, jog daugiausiai, t.y. 58 proc. respondentų pasirinko darbo užmokesčio didinimą. Kad premijų skyrimas yra labai efektyvi skatinimo priemonė, teigia 40 proc. apklaustųjų, o su darbu susijusių išlaidų kompensavimas (pvz. pokalbių, mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas) kaip labai efektyvi skatinimo priemonė priimtina 28 proc. respondentų.

Atsižvelgiant į 1999 m. liepos 8 d. Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316, 31 straipsnį, valstybės tarnautojo darbo užmokestį sudaro:

- 1) pareiginė alga;
- 2) priedas už tarnybos stažą;
- 3) priemokos.

Atliekant apklausą siekiama išsiaiškinti, už ką darbuotojai gauna priedus (žr. 23 pav.).



23.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, už ką gauna priedus (N=35)

Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad priedus/priemokas gauna 37 proc. apklaustų darbuotojų (žr. 7 priedą), iš kurių 28 proc. už kvalifikacinę klasę, 28 proc. už kvalifikacinę klasę ir kartu tarnybos Lietuvos valstybei stažą, 19 proc. už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą, 16 proc. už papildomų užduočių, atliekamų viršijant nustatytą darbo trukmę, atlikimą, 5 proc. už tarnybos Lietuvos valstybei stažą. Didžioji dalis apklaustų įstaigos darbuotojų (60 proc.) jokių priedų negauna.

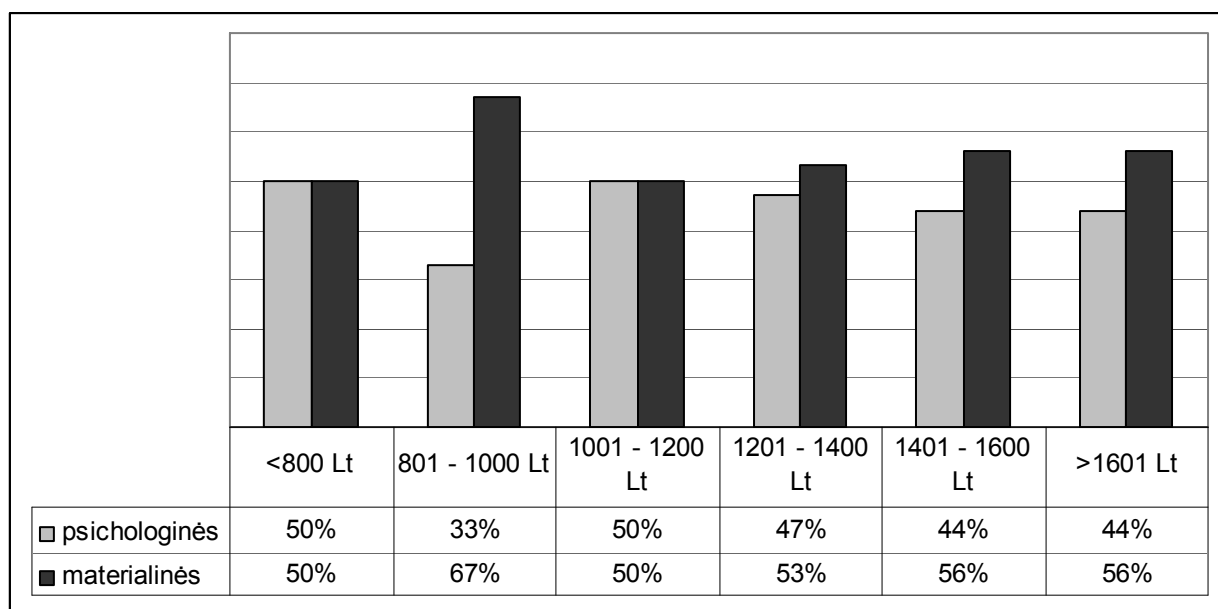
Dauguma respondentų, t.y. net 66 proc. apklaustų darbuotojų, kurie gauna priedus/priemokas, teigia, kad gaunami priedai yra labia maži, tik 12 proc. mano, kad priedai yra dideli. 22 proc. respondentų teigia, kad priedai yra spontaniški, niekada nėra aišku, ar juos gaus; mokami priedai yra vidutiniški; net nežino ką reiškia priedą gauti (žr. 8 priedą).

Tik 25 proc. respondentų teigia, kad dažnai tenka dirbti viršvalandžius, 57 proc. apklaustų darbuotojų viršvalandžius tenka padirbėti, tačiau retai ir 1 proc. respondentų tenka daugiau padirbti per šventes. 17 proc. apklaustų įstaigos darbuotojų viršvalandžių netenka dirbti (žr. 9 priedą). Tačiau tendensija akivaizdi, kad dirbant viršvalandžius darbuotojams atlyginimas nesikeičia (99 proc.) (žr.10 priedą).

Psichologinėms motyvacijos skatinimo priemonėms didžiausią pirmenybę teikia turintys profesinės technikos (78 proc.), aukštųjų studijų (magistrantūros, doktorantūros) (71 proc.), aukštąjį universitetinį (63 proc.) išsilavinimą (du apklausoje dalyvavę darbuotojai, turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, pasirinko tiek materialinį, tiek psichologinį aspektą) bei respondentai, kurie mokosi ir nėra baigę aukštojo mokslo (56 proc.).

Respondentai, turintys vidurinę (100 proc.), aukštąjį universitetinį išsilavinimą (85 proc.), bei nebaigę vidurinės mokyklos (50 proc.) pirmenybę teikia materialinėms skatinimo priemonėms.

Toks priemonių vertinimo pasiskirstymas patvirtina tikimybę, kad didžiausias dėmesys yra skiriamas materialinio motyvavimo skatinimo priemonėms, nors ir psichologinės skatinimo priemonės nelieka nuošalyje (žr. 24 pav.).



24.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal skatinimo priemonių svarbumą remiantis gaunamu atlyginimu (N=95)

Pateiktas 24 paveikslas leidžia labiau įsigilinti į apklausoje dalyvavusių darbuotojų motyvaciją darbui, t.y. po 50 proc. tiek materialinėms, tiek psichologinėms skatinimo priemonėms vienodą dėmesį skiria respondentai, kurių mėnesinis uždarbis atskaičius mokesčius yra mažiau nei 800 Lt ir 1001 – 1200 Lt., kiti apklaustieji darbuotojai daugiausiai dėmesio skiria materialinėms skatinimo priemonėms.

Analizuojant atlyginimo sistemą, reikia akcentuoti tai, kad viešojo sektoriaus darbuotojai gauna ne tik atlyginimą, bet ir įvairias kitas socialines garantijas, t.y. užtikrinamas socialinis ir sveikatos draudimas, taip pat atostogos.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (46 straipsnis) nurodo, kad Valstybės tarnautojai teisės aktų nustatyta tvarka yra skatinami:

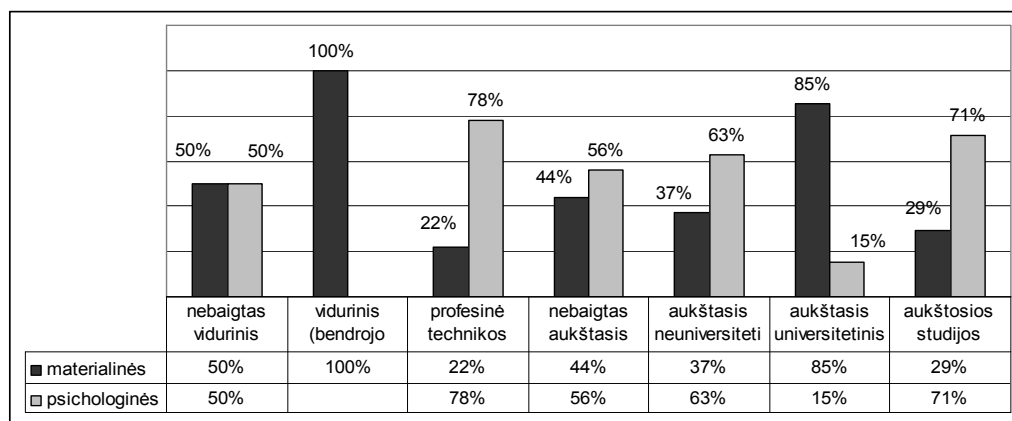
- 1) padėka;
- 2) pinigine premija. Ši premija gali būti skiriama už vienkartinę ypatingos svarbos labai gerai atliktą užduotį arba už labai gerą tarnybą per vienerius tarnybos metus;
- 3) vardine dovana.

Reikėtų nepamiršti dar ir to, kad valstybės tarnautojai už ypatingus nuopelnus tarnyboje yra siūdomi valstybės apdovanojimui gauti.

Nors 73 proc. (žr. 6 priedą) respondentų teigia, kas premijų skyrimas būtų efektyvi skatinimo priemonė ir tik 12 proc. apklaustų darbuotojų teigia, kad tokia skatinimo priemonė yra taikoma (65 proc. teigia priešingai), tačiau Šilalės rajono savivaldybėje bei jos filialuose per puse metų buvo įteikta viena padėka ir dvi vienkartinės pinigines išmokos. Tokios skatinimo priemonės buvo taikomos trims valstybės tarnautojams (žr. 3 priedą).

Pinigai yra svarbi skatinimo priemonė, bet vien tik šia priemone remiantis didelių rezultatų nebus galima pasiekti, nes darbo užmokesčio didinimas yra gana ribota ir trumpalaikė motyvavimo priemonė. Kad ir kaip norėtūsi, darbo užmokesčio didinimas turi ribas. Reikėtų akcentuoti tai, kai nuolat mokama daugiau, darbo užmokestis praranda savo motyvuojantį poveikį ir niekada nebus išlaisvintas noras nuoširdžiai dirbti (Šavareikienė, 2008, p.51 – 52)

Palyginus kurie darbuotojai renkasi psichologines, kurie materialines skatinimo priemones remiantis išsilavinimu, paaiškėjo, kad respondentai, turintys vidurinį (100 proc.), aukštąjį universitetinį išsilavinimą (85 proc.) didžiausią dėmesį skiria materialinėms skatinimo priemonėms (žr. 25 pav.).



25.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal skatinimo priemonių svarbumą atsižvelgiant į išsilavinimą (N=95)

Respondentai, kurie turi profesinį išsilavinimą materialinėms skatinimo priemonėms dėmesio skiria mažiausiai (22 proc.), toliau seka aukštąsias studijas (magistrantūra, doktorantūra) baigę apklausti darbuotojai (29 proc.), įstaigos darbuotojai turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą didesnę dėmesį skiria psichologinėms skatinimo priemonėms, nes tik 37 proc. apklaustųjų pasirinko materialines skatinimo priemones.

Atlikus tyrimą, pastebėta tendencija, kad materialinės nepiniginės skatinimo priemonės darbuotojus skatina mažiau nei pinigines skatinimo priemonės. Socialinės garantijos (atostogos,

medicininis ir pensijinis draudimas ir kt.), įvairios lengvatos ir parama darbuotojams dažniausiai darbuotojui atlieka svarbią reikšmę. Reikia akcentuoti tai, kad darbas viešajame sektoriuje vertinamas ne tik kaip saugesnis (nors tik 50 proc. respondentų teigia, kad tokia skatinimo priemonė yra efektyvi arba labai efektyvi (žr. 6 priedą)), palyginus su privačiu sektoriumi, (mažesnės vadovo subjektyvaus sprendimo galimybės), bet ir kaip suteikiantis daugelį socialinių garantijų. Susisteminius gautus rezultatus paašškėjo, kad tik 5 proc. apklaustųjų teigia, jog įstaigoje ši skatinimo priemonė yra taikoma.

Apklausoje dalyvavusių darbuotojų teigimu (55 pro.) efektyvia skatinimo priemone akcentuoja laisvalaikio organizavimą įstaigos lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės) ir tik 4 proc. respondentų teigimu, ši skatinimo priemonė yra taikoma, o 67 proc. tokios skatinimo priemonės įstaigoje norėtų. Panašiai kaip ir laisvalaikio organizavimas efektyvi skatinimo priemone įvardija ir (anot 54 proc. respondentų) įstaigos automobilį, nors tik 22 proc. apklaustųjų teigimu, ji įstaigoje yra taikoma, o 34 proc. tokios skatinimo priemonės norėtų (žr. 6 priedą).

47 proc. apklaustųjų mano, kad puikios fizinės darbo sąlygos (t.y. darbo įrengimai, technika, priemonės (pvz.: šiuolaikinė biuro technika ir kt.)) yra efektyvi skatinimo priemonė ir tik 19 proc. respondentų teigia, kad ši skatinimo priemonė įstaigoje yra taikoma (žr. 6 priedą).

Materialinė, bet nepiniginė skatinimo priemonė, dovanos, Šilalės rajono savivaldybėje bei jos filialuose nėra intensyviai naudojama (10 proc. respondentų teigia, kad tokia skatinimo priemonė darbovietėje yra taikoma) labai efektyvi, nes tik 41 proc. respondentų teigia, kad tokia skatinimo priemonė duoda gerų rezultatų.

Nors vadovaujantis darbo kodeksu, kasmetinės papildomos atostogos suteikiamos: darbuotojams už darbą sąlygomis, neatitinkančiomis normalių darbo sąlygų; už ilgalaikį nepertraukiamąjį darbą toje darbovietėje; už ypatingą darbų pobūdį, nepaisant to, ši skatinimo priemonė iš materialinių nepiniginių skatinimo priemonių yra efektyviausia (68 proc.). Tačiau tik 8 proc. apklaustųjų teigia, kad tokia skatinimo priemonė egzistuoja.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, galima teigti, kad skirtingą išsilavinimą turintys darbuotojai skirtingai vertina motyvavimo skatinimo priemones.

Nors darbo užmokestis kaip motyvuojantis veiksnys akcentuotas daugelio teoretikų, nuomonė išsiskiria dėl jo svarbos bendrame motyvacijos kontekste. Herzberg F., Peterson R. O., Capwell D. F. atliktų tyrimų pagrindu teigiama, kad darbo užmokesčio svarba motyvuojant darbuotojus yra neabejotina (Rainey, 1997, p. 211-212). Tuo tarpu Lawler E. E. nesutiko su tokiu teiginiu ir teigė, kad atlyginimas yra kitų paskatinimų (pasiekimų, pripažinimo organizacijos viduje ir kt.) pagrindas (Lawler, 1971, p. 388).

3. 2. Personalo psichologinė skatinimo sistema

Remiantis Maslou A. poreikių piramide (žr. 3 pav.) galima teigti, kad aukštesnio lygio (antriniai) poreikiai (pagarbos ir saviraiškos) yra pagrindiniai stimulai, mobilizuojantys žmogų dirbti įstaigoje. Todėl įstaiga, norinti geriau panaudoti jos narių potencialą, privalo sudaryti sąlygas tiems poreikiams skatinti. Tačiau kuo intensyvesni yra darbuotojo antriniai poreikiai - tuo sudėtingesnis to darbuotojo motyvavimas. Šiame poskyryje pateikiama teorinėje dalyje pateiktų psichologinio skatinimo priemonių (dalyvavimas valdyme; darbo įvertinimas; darbo pobūdžio, režimo gerinimas; dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas; įstaigos prestižas, užimtumo garantijos; informacija ir komunikacija; konfliktų valdymas; kvalifikacijos tobulinimo galimybės; palankus psichologinis-socialinis klimatas; vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius) analizė.

Dalyvavimas įstaigos valdyme. Darbuotojo dalyvavimas įstaigos valdyme yra motyvuojanti jėga, tačiau keista, kad tik 42 proc. respondentų ši skatinimo priemonė yra įvardijama kaip labai efektyvi bei efektyvi skatinimo priemonė. Nedidelė darbuotojų dalis (žr. 6 priedą), t.y. 14 proc. apklaustųjų teigia, kad tokia skatinimo priemonė darbovietėje yra taikoma, tačiau net 47 proc. respondentų, norėtų būti įtraukti į įstaigos valdymą, 39 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų šiuo klausimu neturėjo jokios nuomonės.

Galima teigti, kad gauti rezultatai atspindi visuomenės stereotipą, jog dalyvavimas įstaigos valdyme laikytinas įstaigos vadovų reikalu.

Darbo įvertinimas (raštiška ar oficiali žodinė padėka)

Nors tik 44 proc. respondentų teigia, kad darbo įvertinimas yra labai efektyvi (arba efektyvi) skatinimo priemonė, tačiau organizacinės elgsenos psichologų tyrimai rodo, kad laiku ir tinkamai pareikštas tiesioginio vadovo pagyrimas ar padėka, įkvepia ir motyvuoja žmogų labiau nei piniginės premijos (Janavičius, 2008). Iš gautų rezultatų paaiškėjo jog 27 proc. teigia, kad tokia skatinimo priemonė yra taikoma, o 50 proc. respondentų norėtų, kad būtų taikoma įstaigoje, kurioje dirba (žr. 6 priedą).

Darbo pobūdžio, režimo gerinimas. Pateiktame 6 priede matyti, kad 63 proc. apklaustųjų darbo pobūdžio, režimo gerinimą įvardija kaip efektyvią ar net labai efektyvią skatinimo priemonę. Net 46 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų šios skatinimo priemonės įstaigoje pasigenda, t.y. beveik pusė apklaustų darbuotojų norėtų dirbti pagal lankstesnę grafiką arba pakeisti darbo specifiką.

Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas yra labai svarbi skatinimo priemonė, nes net 85 proc. apklaustų darbuotojų teigia, kad tokia skatinimo priemonė yra labai efektyvi ar efektyvi. Nors, anot 42 proc. respondentų, ši priemonė yra įstaigoje jau taikoma, tačiau dar 44 proc. apklaustųjų tokios skatinimo priemonės pasigenda (žr. 6 priedą).

Įstaigos prestižas, užimtumo garantijos. Didžioji dalis respondentų (61 proc.) teigia, kad įstaigos prestižas bei užimtumo garantijos yra efektyvios skatinimo priemonės ir tik 26 proc. apklaustųjų akcentuoja, kad tokios skatinimo priemonės yra įstaigoje bei jos filialuose taikomos, o 43 proc. norėtų, kad tokios skatinimo priemonės praplėstų įstaigos motyvacijos priemonių sąrašą (žr. 6 priedą). Apibendrinant galima teigti, kad tokia nedideliame rajone – savivaldybė ar seniūnija yra pakankamai prestižinės įstaigos gyventojų atžvilgiu, todėl net 62 proc. respondentų teigia, jog darbovietės įvaizdis yra puikus, o 24 proc. šiam teiginiui prieštarauja (žr. 7 lentelę).

Informacija ir komunikacija. Gyvename komunikacijos amžiuje, kai informacija turi lemiamą reikšmę. Komunikacija yra svarbi kaip įrankis, leidžiantis žmonėms perduoti informaciją bendraujant, arba kaip būdas priimti žinias. Ir nors komunikacijos procese dalyvaujame kasdien, nedaugelis tai daro sėkmingai ir efektyviai.

Kaip pažymi van Ruler B. (2000) (cit. pgl. Gudonienė, 2006), komunikacijos funkcijų naudojimas organizacijose gali būti skirstomas į tris etapus:

- komunikacija kaip papildomas atributas;
- komunikacija kaip vadybos instrumentas;
- komunikacija kaip strateginis instrumentas.

„Kompanijos komunikacinė aplinka yra suvokiama kaip vadybos instrumentas, kuriuo įgyvendinama harmoninga visų organizacijos vidinės ir išorinės komunikacijos formų raida, jų veiksmingas naudojimas siekiant sukurti palankų klimatą megzti ir palaikyti santykius su visomis interesų grupėmis, nuo kurių priklauso organizacijos veikla“ (Gudonienė, 2006). Komunikacija, kaip vadybos instrumentas, yra integruojama į sprendimų priėmimo procesą.

Gebėjimas sėkmingai ir efektyviai komunikuoti visuomenėje daugeliu atvejų gali būti sėkmės garantas. Kad informacija ir komunikacija įstaigoje yra naudojama kaip skatinimo priemonė (žr. 6 priedą), teigia 57 proc. apklaustų įstaigos darbuotojų, 23 proc. šios skatinimo priemonės nepastebi, todėl jie norėtų, kad būtų labiau naudojama savivaldybėje (ir filialuose), o likusi respondentų dalis, t.y. 20 proc. į šį klausimą visai neatsakė. Labai svarbu, kad darbuotojas būtų pakankamai informuotas apie įstaigos būklę, nes tik tada darbuotojai su didesniu atsidavimu, kaip rodo praktika, atlieka skiriamas jiems pareigas.

Įstaigos vadovai turėtų suprasti, kad tiek teigiama, tiek neigiama informacija apie darbo atlikimą ir rezultatus yra motyvacinis veiksnys. Grįžtamasis ryšys leidžia darbuotojui suvokti savo stiprias ir silpnas vietas. Teigiama informacija suteikia pasitikėjimo, laimėjimo jausmą, neigiama (tačiau tinkamai pateikta) informacija skatina taisyti klaidas, tobulinti savo veiklą.

Konfliktų valdymas. Kuomet žmogus jaučiasi saugus ir užtikrintas dėl savo ir savo šeimos pagrindinių poreikių patenkinimo galimybės, iškyla nauji poreikiai, kurių patenkinimo galimybės

motyvuoja darbui. Tai gali būti savęs įtvirtinimo ar savirealizacijos poreikis, pagarbos poreikis, poreikis būti kompanijos ar kolektyvo nariu, poreikis lyderiauti ir kt. Šiam atvejui galima priskirti konfliktų valdymą bei dalyvavimą valdyme.

Leonavičius V. (2005, p. 195) teigia, kad anot Dahrendorfo R. G., konfliktus nulemia dominavimo ir pavaldumo santykiai. Šie santykiai gali pasireikšti kaip skirtingų interesų supriešinimas. Konfliktams atsirasti gali susidaryti sąlygos, kuomet susidaro skirtingų interesų grupės, o konfliktas tarp grupių gali nulemti pačios socialinės struktūros pakitimus. Jeigu konfliktas vystosi itin dinamiškai, autorius teigia, kad jo pasakoje gali įvykti pokyčiai pačioje socialinėje struktūroje.

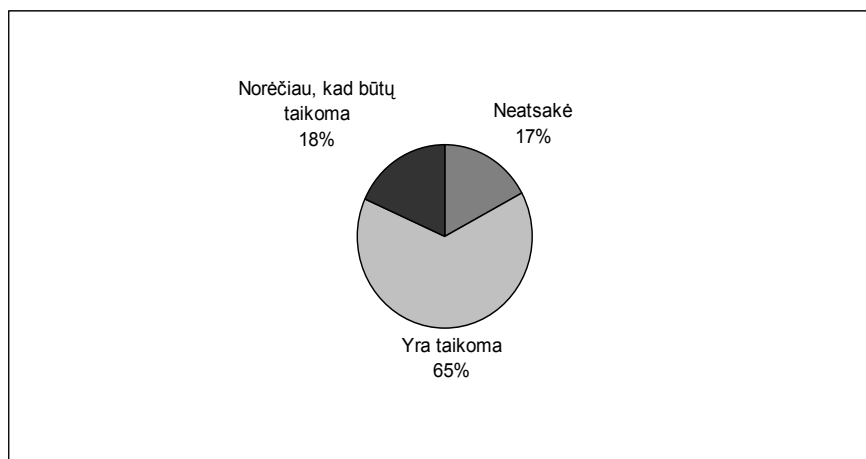
Lan, Z. A. (1997) teigimu, viešojo administravimo institucijoms yra priskiriama ypatinga misija organizuoti valstybinio, savivaldinio bei verslo sektorių bendradarbiavimą ir reguliuoti konfliktus (Lakis, 2008, p. 41). „Konfliktai valdomi priimant politinius sprendimus, kuriant ir taikant teisinius bei administracinius svertus, siekiant išsklaidyti socialinių įtampų laukus, skatinant konfliktuojančias šalis bendrauti ir bendradarbiauti, ugdant konfliktų sprendimo kultūrą visuomenėje“ (Lakis, 2008, p. 40).

Lietuva, kaip ir kitos pokomunistinės transformacijos šalys, laikytina didelio konfliktiškumo šalimi kol tęsiasi transformacijos ir nėra sukurta šiuolaikinė konfliktų sprendimo bei valdymo sistema (Lakis, 2008, p. 43), tačiau tarnautojai ir pareigūnai, dirbantys viešajame sektoriuje, turėtų siekti kompetencijos organizuojant bendradarbiavimą ir sprendžiant konfliktus. Analizuojant Šilalės rajono savivaldybės administracijos personalą iš struktūrinio funkcionalizmo pozicijos, galima akcentuoti tai, kad savivaldybėje konfliktinės situacijos yra pakankamai retos. Darbuotojų teigimu, trumpalaikiai konfliktai dažniausiai kyla dėl kolegų nuomonių nesutapimo ir pan., tačiau respondentai (66 proc.) personalo dalyvavimą konfliktų valdymą akcentuoja kaip efektyvią motyvacijos skatinimo priemonę. 24 proc. respondentų teigia, kad ši skatinimo priemonė yra taikoma įstaigoje ir jos filialuose, o 47 proc. tokios skatinimo priemonės norėtų (žr. 6 priedą).

Kvalifikacijos tobulinimo galimybė. Kiekvienai veiklos sričiai šiuolaikinėje visuomenėje reikia specialių ekspertinių žinių. Ir viešasis sektorius šiuo aspektu nėra išimtis. Dvidešimt pirmajame amžiuje personalo mokymas ir lavinimas tampa itin svarbus organizacijų, įstaigų vystymo veiksnys. Todėl esminiais prioritetais tobulinant tarnautojų gebėjimus ir kompetenciją tampa valstybės tarnautojų mokymo problemų sprendimas valstybiniu lygmeniu, visų lygių valstybės tarnautojų mokymo poreikių nustatymas ir nepertraukiamos mokymo ir kvalifikacijos ugdymo sistemos sukūrimas.

Dauguma viešųjų įstaigų per mažai dėmesio skiria karjeros galimybių vystymui, nes tokios įstaigos personalo poreikį prognozuoja tik vieneriems metams į priekį sudarydamos biudžetą

(Alijošiuė, Baršauskienė ir kt., 2003). Išanalizavus anketas nustatyta (žr. 6 priedą), kad Šilalės rajono savivaldybėje kvalifikaciją tobulinti gali dauguma darbuotojų, nes 65 proc. respondentų teigia, kad kvalifikacijos tobulinimo galimybės įstaigoje yra taikomos, 18 proc. teigė, jog tokios motyvavimo priemonės norėtų ir 17 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų į šį klausimą neatsakė (26 pav.).



26.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai ar kvalifikacijos tobulinimo galimybės įstaigoje yra taikomos (N=95)

Planuojant personalo kvalifikacijos tobulinimą pirmiausia reikia išsiaiškinti, kokių žinių, įgūdžių reikia atlikti tam tikras įstaigos funkcijas, kokia yra darbuotojų kompetencija ir ko trūksta, kad kompetencija būtų pakankama. Užsienio šalyse įstaigos turi net savotiškus kompetencijos žemėlapius, kurie padeda tiksliai žinoti esamą padėtį, taip pat parodo, kokių priemonių reikia imtis situacijai pasikeitus, pavyzdžiui, priėmus naują darbuotoją (Šumskienė, 2008, 46-47). Siekiant išsiaiškinti valstybės tarnautojų poreikius kvalifikacijai tobulinti, 2001 metų pabaigoje ir 2002 metais Vidaus reikalų ministerija atliko tarnautojų apklausas ministerijose, apskričių viršininkų administracijose ir savivaldybėse. Apklausų rezultatų analizė leido nustatyti, kad savivaldybėse labiausiai vyrauja vadybos ir ekonomikos mokymosi poreikiai. Taip pat daug savivaldybių darbuotojų pageidauja gilinti teisinės žinias ir tobulinti administracinius gebėjimus. Savivaldybių tarnautojai neturi didelio poreikio mokytis užsienio kalbų ir kompiuterinio raštingumo. Tai rodo, kad savivaldybėse dar nepakankamai jaučiama reali tarptautinių ryšių bei informacinės visuomenės kūrimo procesų įtaka (Gustas, 2003, p. 66).

Kad galimybė tobulinti kvalifikaciją yra efektyvi skatinimo priemonė savivaldybėje bei seniūnijose, įrodo gauti analizės duomenys (žr. 6 priedą). 44 proc. respondentų atsakė, kad tokia skatinimo priemonė yra efektyvi skatinant darbuotojus darbui, 41 proc. apklaustų savivaldybės darbuotojų mano kad net labia efektyvu ir tik 9 proc. apklaustųjų teigia, kad tai yra pakankamai

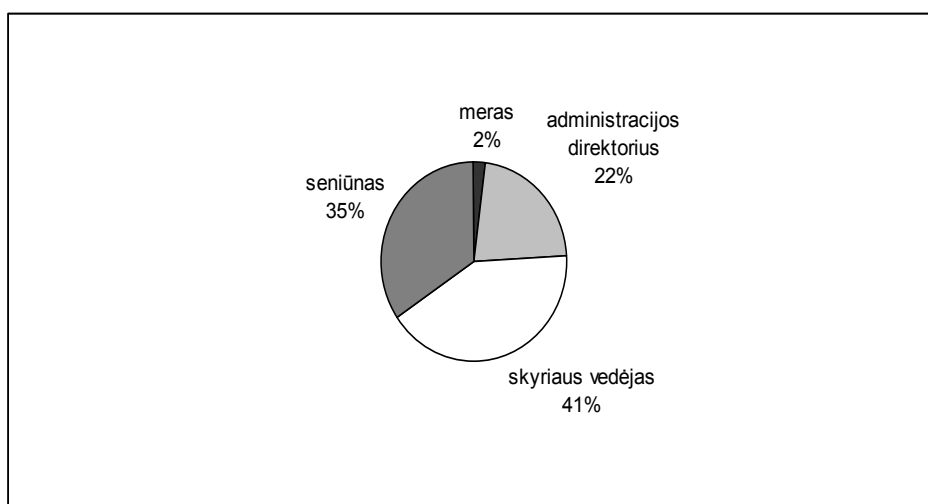
efektyvu, 4 proc. apklaustų darbuotojų į šį klausimą visai neatsakė ir po 1 proc. respondentų teigia, kad tokia skatinimo priemonė yra nelabai efektyvi bei neturėjo nuomonės.

Sunku prognozuoti ekonomikos raidą, numatyti, kokių profesijų reikės ateityje, kiek darbuotojų dirbs viename ar kitame ekonomikos sektoriuje, tad ypatingą svarbą įgyja ne tiek konkrečios žinios, kiek gebėjimas nuolat mokytis, atsinaujinti. Žmogus, sugebantis greitai prisitaikyti, yra vertybė darbo rinkoje. Taigi mokymasis visą gyvenimą – objektyvi Lietuvos būtinybė.

Palankus psichologinis - socialinis klimatas. Žmonių (darbuotojų) bendravime svarbiausia yra geri tarpusavio santykiai (Marionaitė, 2009, p. 9). Tačiau dažnai tarpusavio santykius žaloja stresas, kurį patiria žmogus tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime. Dauguma žmonių nori, kad darbe būtų palankus psichologinis – socialinis klimatas. Šita skatinimo priemonė, 60 proc. respondentų teigimu (žr. 6 priedą), yra labai efektyvi, o 27 proc. teigimu - efektyvi, psichologinė skatinimo priemonė. Šilalės rajono savivaldybėje bei jos filialuose psichologinis – socialinis klimatas nėra labai palankus, nes tik 44 proc. respondentų teigia, kad yra, 39 proc. apklaustųjų teigia norintys, kad tokia skatinimo priemonė būtų įstaigoje taikoma.

Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius. Vadovai kuria organizacijos klimata, daro įtaką darbuotojų individualiai motyvacijai. Vadovavimo stilius (autokratinis, liberalus, biurokratinis, demokratinis) ir vadovo santykiai su darbuotojais daro įtaką jų veiklai. Vadovavimas neigiamai veikia darbuotojus tik tuomet, kai jie jaučiasi nušalinti nuo organizacijos tvarkymo reikalų.

Analizuojant įstaigos vadovų elgesį darbe padaryta išvada, kad nors motyvacijos darbui įstaigoje trūksta, dauguma respondentų apie vadovus atsiliepia pakankamai gerai.



27.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tiesioginių vadovų klasifikaciją (N=95)

27 paveikslo duomenys rodo, kad šiame darbe pateikiami 4 įstaigos vadovai, kuriems darbuotojai yra tiesiogiai pavaldūs, t.y meras (2 proc.); administracijos direktorius (22 proc.);

skyriaus vedėjas (41 proc.), seniūnas (35 proc.). Susisteminius gautus duomenis iš anketos galima teigti, kad didžioji dalis apklaustųjų sudaro administracijos skyrių darbuotojai.

85 proc. (žr. 6 priedą) respondentų yra įsitikinę, kad vadovo asmenybė ir elgesys bei valdymo stilius yra labai efektyvi arba efektyvi skatinimo priemonė, kuri 42 proc. respondentų teigimu įstaigoje yra taikoma ir 27 proc. apklaustųjų norėtų, kad būtų taikoma.

6. lentelė

Vadovo vertinimas (procentais)

	Tikrai taip	Taip	Ne	Tikrai ne	Neturiu nuomonės	Neatsakė
1. Puikiai atlieka savo funkcijas darbe	33	56	6	0	5	0
2. Etiškas darbuotojų atžvilgiu	33	53	6	2	6	0
3. Yra ištikimas ir atsidavęs įstaigai	40	50	5	1	4	0
4. Laisvai bendrauja, greitai užmezga naujas pažintis	42	48	5	0	5	0
5. Visada elgiasi teisingai, neapgaukinėja, nemeluoja	25	38	17	5	12	3
6. Niekada viešai nekritikuoja darbuotojų	21	50	13	8	8	0
7. Su darbuotojais elgiasi taktiškai	27	60	8	2	3	0
8. Skatina lankyti kvalifikacijos tobulinimui skirtus renginius	33	44	18	0	5	0
9. Priimant sprendimus klausia darbuotojų nuomonės	16	57	21	0	6	0
10. Atliktą darbą vertina objektyviai	16	67	5	2	9	1
11. Supažindina darbuotojus su pasiektais rezultatais	19	59	14	0	8	0
12. Stengiasi darbuotojams visada padėti kilus neaiškumams	27	63	4	1	5	0

Pateiktoje 6 lentelėje yra sugrupuoti respondentų atsakymai procentais. 89 proc. respondentų iš jų 33 proc. yra visiškai tuo įsitikinę, teigia, kad vadovai puikiai atlieka savo funkcijas; 86 proc. apklaustųjų teigia, kad jų vadovai yra etiški darbuotojų atžvilgiu. Net 90 proc. apklaustųjų mano, kad jų vadovai yra ištikimi ir atsidavę įstaigai, laisvai bendrauja, greitai užmezga naujas pažintis, 63 proc. apklaustųjų teigia, kad vadovai visada elgiasi teisingai, neapgaukinėja, nemeluoja; 71 proc. respondentų įsitikinę, kad vadovai niekada viešai nekritikuoja darbuotojų; 87 proc. respondentų teigia, kad jų vadovas su darbuotojais elgiasi taktiškai; 77 proc. apklaustųjų tiesioginis vadovas

skatina lankyti kvalifikacijos tobulinimui skirtus renginius; 73 proc. respondentų teigimu jų vadovas priimant sprendimus klausia darbuotojų nuomonės, 83 proc. respondentų mano, kad jų vadovas atliktą darbą vertina objektyviai; 78 proc. respondentų teigia, kad jų vadovas supažindina darbuotojus su pasiektais rezultatais; 90 proc. respondentų teigimu, vadovas stengiasi darbuotojams visada padėti kilus neaiškumams.

Viešojo sektoriaus darbuotojams tiek materialinės, tiek psichologinės skatinimo priemonės yra svarbios. Tačiau reikėtų akcentuoti tai, kad materialiniai ir psichologiniai stimulai efektyviausi yra tada, kai jie veikia vieningai. Vystydamiesi ir tobulėdami kartu, jie praturtina ir sustiprina vienas kitą. Neteisingas jų derinimas atsiliepia ekonominiams rodikliams, sukelia nepageidautinas moralines pasekmes: sumažėja darbuotojų kūrybinis aktyvumas, kartais pasireiškia nepasitenkinimo nuotaikos.

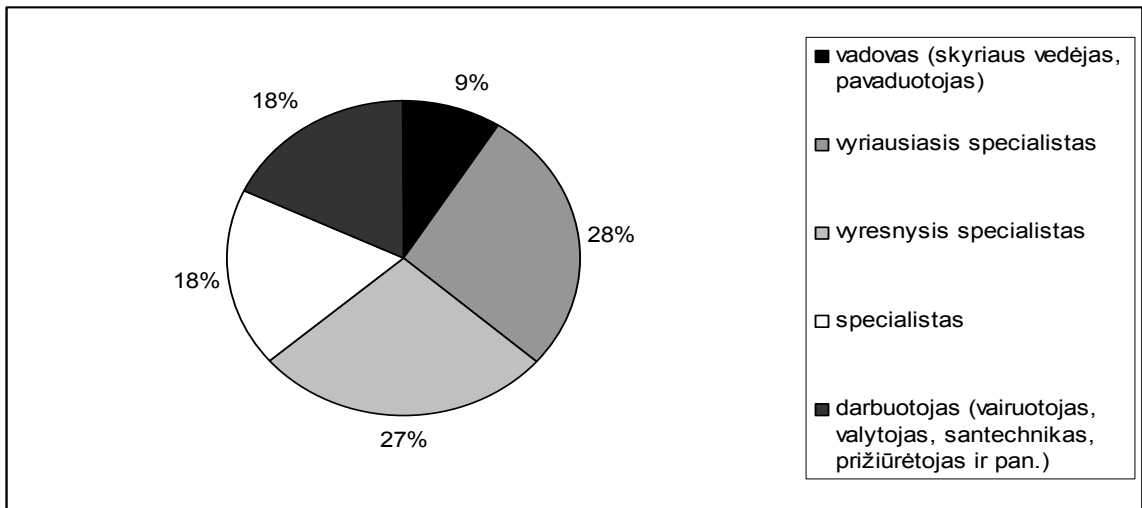
4. Darbo aplinkos analizė

Darbo sąlygos - svarbus darbuotojus motyvuojantis veiksnys. Riley D. išskiria tris jų kategorijas: fizinė ir psichologinė aplinka, įvairios lengvatos ir parama darbuotojams, darbuotojų autonomijos laipsnis (Riley, 2001, p. 123). Darbo aplinka, tai išoriniai motyvatoriai, nes juos gali kontroliuoti, keisti įstaigos vadovai. Tačiau nereikėtų pamiršti, kad darbuotojai nevienodai vertina darbo sąlygas, todėl, norint naudoti tokią motyvacijos priemonę, tenka atsižvelgti į kiekvieno įstaigos nario individualius poreikius.

Iš pateikto priedo (žr. 11 priedą), kur nurodyta darbo aplinkos įvertinimo suvestinė, matyti, kad 90 proc. (31 proc - tvirtai įsitikinę, 59 proc.- šiek tiek dvejoja) respondentų teigia, jog įstaigoje yra tinkamos sanitarinės – higieninės darbo sąlygos. Tačiau reikėtų atkreipti dėmesį dar į tai, kad 9 proc. apklaustųjų mano, jog sanitarinės darbo sąlygos nėra tinkamos.

Saugumo jausmas darbe – neatsiejama motyvacijos dalis. 79 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų teigia, kad darbe jaučiasi saugūs, tačiau keista, kad net 16 proc. apklaustųjų saugumo jausmo nejaučia. Panaši situacija yra ir su darbo mikroklimatu, t.y. 82 proc. respondentų teigia, kad įstaigoje mikroklimatas yra puikus, o 18 proc. mano priešingai.

Tik 21 proc. yra tvirtai įsitikinę savo visavertiškumu įstaigoje 59 proc. respondentų taip pat teigia, esantys visaverčiai įstaigos darbuotojai, tačiau šiek tiek dvejoja, 12 proc. nesijaučia visaverčiais įstaigos darbuotojais.

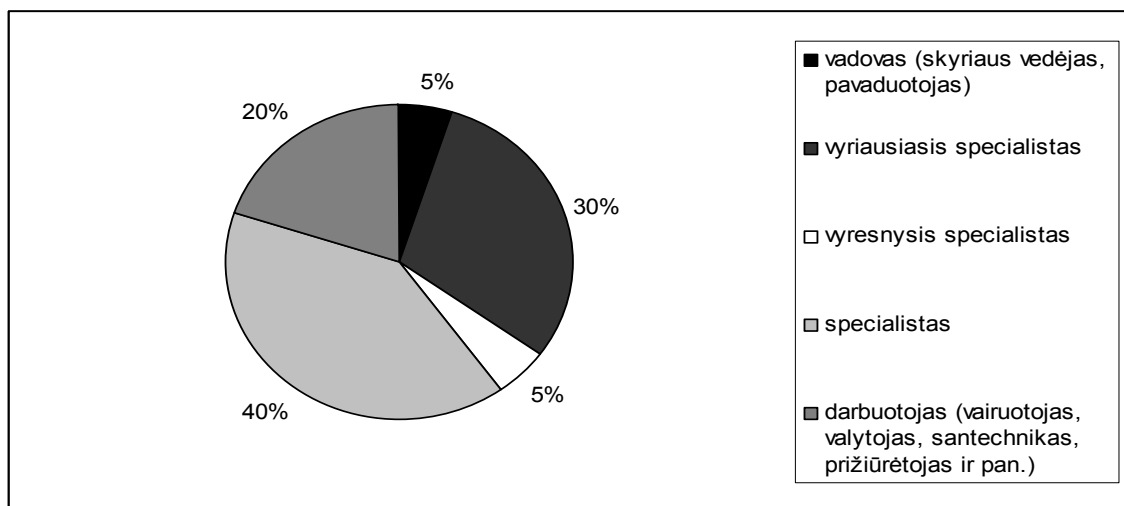


28.pav. Respondentų visavertiškumo jausmas įstaigoje atsižvelgiant į užimamas pareigas (N=11)

Iš 28 paveikslo matyti, kad 12 proc. respondentų, kurie nesijaučia visaverčiai įstaigos darbuotojai, didžiąsą dalį sudaro 28 proc. vyriausieji specialistai, 27 proc. – vyresnieji specialistai, po 18 proc. pasiskirsto specialistai ir paprasti darbininkai ir 9 proc.- vadovai.

Apklausoje rezultatai stebina, nes padėkos, pagyrimo žodžių savivaldybėje bei jos filialuose iš savo vadovų sulaukia tik 33 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų. Net 61 proc. pagyrimo žodžio iš vadovų nesulaukia.

Nors padėkos ar pagyrimo iš vadovų įstaigos darbuotojai sulaukia labai mažai, tačiau net 73 proc. respondentų teigia, kad turi galimybę tobulėti, kelti kvalifikaciją. Tačiau net 20 proc. apklaustųjų teigia, kad tokios galimybės neturi.



29.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacijos kėlimo galimybes atsižvelgiant į pareigas (N=20)

Didžiausia dalis (žr. 29 pav.), t.y. 40 proc. iš 20 proc. apklaustų darbuotojų, kurie teigia, kad nėra sudarytos galimybės tobulėti, kelti kvalifikaciją, sudaro specialistai. Antroje vietoje – vyriausieji specialistai (30 proc.). 20 proc. – darbuotojai ir po 5 proc. vadovai bei vyresnieji specialistai. Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog 55 proc. respondentų teigia, kad jų dabartinis darbas atitinka jų lūkesčius, o 35 proc. teigia atvirksčiai; 26 proc. respondentų dabartinį darbą dirba tik todėl, kad tikisi ateityje paaukštino, o 69 proc. apklaustų darbuotojų teigia, kad ne dėl šios priežasties dirba dabartinį darbą; 76 proc. dirba tik todėl, kad tai yra jų pragyvenimo šaltinis, o 23 proc. teigia priešingai.

Tik 31 proc. respondentų teigia, kad nekeistų šio darbo į privačioje įmonėje geriau apmokamą darbą, o 54 proc. apklaustų darbuotojų neneigia, kad pasitaikius progai dabartinį darbą savivaldybėje arba jos filialuose pakeistų į privačioje įmonėje geriau apmokamą darbą.

Akivaizdžiausia tiesa yra ta, kad darbuotojai įstaigoje yra aprūpinami visomis reikiamomis priemonėmis. Net 99 proc. respondentų akcentuoja tai, kad darbui atlikti gauna įvairių biuro priemonių, t.y. pieštukai, klėjai, popierius ir pan.

Stebint personalo elgesį iš šalies, pastebėta, kad vis išskyla konfliktų dėl to, kad retas kuris darbuotojas gali dirbti atskirame kabinete. Dažniausiai kabinete dirbuojasi 2 – 4 darbuotojai. Nepaisant to, net 89 proc. apklaustų darbuotojų teigia, kad juos sieja puikūs santykiai su kolegomis, 55 proc. darbuotojų nepatiria psichologinės įtampos darbe (40 proc. respondentų psichologinę įtampą darbe patiria)

Apibendrinant šio poskyrio gautus tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad savivaldybės ir jos filialų darbo sąlygos yra ganėtinai neblogos.

5. Darbuotojų lūkesčių vertinimas

Anketoje pateiktu vienu iš klausimų bloku siekiama išsiaiškinti darbuotojų lūkesčius tiriamoje įstaigoje ir jos filialuose (7 lentelė).

Nors mokslinėje literatūroje dažniausiai motyvavimui vertinti yra siūloma 5 balų skalė, tačiau šiame darbe respondentai lūkesčius, kuriuos turėtų realizuoti įstaiga turėjo vertinti 4 balų vertinimo skalėje (kur 1 – visiškai nesvarbu; 2 – patenkinamai; 3 – svarbu; 4 – labai svarbu).

7. lentelė

Darbuotojų lūkesčių palyginimas

12	Statusas ir prestižas	2,85
11	Pakankamas darbo sudėtingumas (iššūkis)	3,02
10	Pagerbimas už gerą darbą	3,04

9	Saugumo savo darbe jausmas	3,4
8	Karjeros galimybė	3,08
7	Įdomus ir vis naujus dalykus teikiantis darbas	3,11
6	Parama individualiai tobulėti ir atitinkamas darbas	3,25
5	Įtaka ir atsakomybė savo darbo vietoje	3,36
4	Aiški struktūra ir darbo pasiskirstymas	3,43
3	Pakankamas atlyginimas	3,7
2	Darbo rezultatų ir įvertinimų pusiausvyra	3,74
1	Draugiški santykiai kolektyve, kolektyvo vienybė	3,75

Pasak „Person Premier“ organizacijų konsultantės, Paulauskaitės V. (2008), pasaulinis tarptautinės personalo konsultacijų bendrovės „Mercer“ tyrimas atskleidė, kad darbuotojai svarbiausiu ir labiausiai motyvuojančiu veiksniu darbe laiko pagarbą, antru pagal svarbą įvardijamas darbo turinys, o trečia labiausiai motyvuojančia priemone įvardijami santykiai su bendradarbiais ir įmonės mikroklimatas. Darbo užmokestis tarp labiausiai motyvuojančių priemonių atsidūrė šeštoje vietoje. Septintoje vietoje nurodomos papildomos skatinimo priemonės, o dvyliktoje – kintamas atlyginimas bei premijos. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad šiame tyrime, kuriame dalyvavo 41 šalis, Lietuvos nebuvo, tačiau apklausti Lenkijos, Čekijos, Vengrijos dirbantieji asmenys. Panašūs rezultatai gauti ir šio tyrimo metu. Iš gautų rezultatų matyti, kad respondentams svarbiausi yra trys lūkesčiai:

- draugiški santykiai kolektyve, kolektyvo vienybė;
- darbo rezultatų ir įvertinimų pusiausvyra;
- pakankamas atlyginimas.

Tuo tarpu apklaustiesiems nelabai svarbu yra statusas ir prestižas; pakankamas darbo sudėtingumas (iššūkis); pagerbimas už gerai atliktą darbą (žr. 7 lentelę).

Kadangi pakankamas atlyginimas yra lentelės trečioje vietoje, tai galima teigti, kad esant sunkiai šalies ekonominei būklei, darbo užmokestis Šilalės rajono savivaldybėje ir jos filialuose vis dar motyvuoja žmones darbui.

Mažiausiai balų respondentai skyrė įstaigos statusui ir prestižui, darbuotojams pakankamas darbo sudėtingumas (iššūkis) bei pagerbimas už gerą darbą taip pat nėra priskiriami prie labai norimų lūkesčių.

III. ŠILALĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS IR JOS FILIALŲ PERSONALO MOTYVACIJOS SISTEMOS TOBULINIMAS

Ivykdžius apklausą paaiškėjo, kad įstaigos darbuotojai nesijaučia pakankamai gerai motyvuojami, jie nurodo, kad atlyginimo dydis nėra pakankamas, taip pat nėra išvystytos ir nepiniginės motyvavimo sistemos.

Kadangi Lietuvos ekonominė situacija yra prasta, todėl dauguma gyventojų dar negali visiškai patenkinti savo materialinių poreikių. Tad įstaigos vadovai turėtų pagrindinį dėmesį skirti personalo motyvavimui darbo užmokesčiu, jo sistemos kūrimui bei tobulinimui.

Įstaigos vadovai turėtų nustatyti darbuotojų veiklos motyvus, pasitenkinimo darbu veiksnius bei poreikius. Apklausos analizė akivaizdžiai parodo, kad nemaža dalis įstaigos darbuotojų, kurie dalyvavo apklausoje, didelį dėmesį skiria materialinėms skatinimo priemonėms, tai duoda signalą, kad personalas nėra pakankamai motyvuotas. Dauguma darbuotojų jaučiasi neįvertinti, neturintys progų panaudoti savo profesinius gebėjimus, todėl jų tikslas yra vienas – darbo užmokestis. Kadangi panašiai pusė darbuotojų, kurie dalyvavo apklausoje, į pirmą vietą iškelia materialines skatinimo priemones, tai remiantis teorinėje darbo dalyje pateikta Maslou A. teorija, peršasi išvada, kad tokie darbuotojai yra pačioje žemiausioje Maslou A. poreikių hierarchijos piramidės pakopoje – fiziologiniai poreikiai. Kol darbuotojo šis poreikis nebus patenkintas, tol jis negalės kilti aukščiau. Kaip jau buvo akcentuota teorinėje darbo dalyje, galima skirti pirminius ir antrinius poreikius. Maslou A. poreikių hierarchiją galima padalyti į dvi dalis:

- aukštesnio (pagarbos ir saviraiškos) lygių poreikiai;
- žemesnio (fiziologiniai, saugumo ir socialiniai) lygių poreikiai.

Kadangi darbuotojų poreikiai yra skirtingi, tai ir sudarytame motyvavimo modelyje (sistemoje) turi būti pateiktos skirtingos motyvavimo priemonės. Turint daugiau informacijos apie darbuotojus kaip individualias asmenybes bei vadovaujantis Maslou A. motyvacijos teorija, tiriamoje įstaigoje gali būti naudojamos toliau pateiktos motyvacijos priemonės:

Fiziologiniams poreikiams tenkinti turėtų būti skiriamas teisingas darbo užmokestis. Reikėtų darbuotojams, kuriems tenka dirbti viršvalandžius, skirti bent minimalius priedus. Svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustūsi teisingai atlygintas už darbą.

Saugumo poreikiams tenkinti. Tiek teisiniam saugumui, tiek darbo saugai Šilalės rajono savivaldybėje bei seniūnijose skiriama pakankamai dėmesio.

Socialiniams poreikiams tenkinti paskiriamas darbas, kuris leidžia bendrauti, dirbti grupėse ir dalyvauti pasitarimuose. Darbuotojams reikėtų suteikti kuo daugiau informacijos apie padėtį įstaigoje. Burti kolektyvus, kad susidarytų palankesnis mikroklimatas. Kadangi socialiniai motyvai

yra grįsti bendravimo galimybėmis, meile, priklausomybe, tai labai didelę reikšmę turi statuso ar pripažinimo siekimo pagrindas. Darbuotojas turi dirbti kolektyve, kuriame jis galėtų jausti savo vietą, būti gerbiamas, pripažintas.

Pagarbos poreikiams tenkinti reikėtų darbuotojams paskirti sudėtingą užduotį, suteikti daugiau atsakomybės, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, karjeros, kvalifikacijos kelimo ir mokymosi galimybes, pavaldiniams suteikti papildomas teises.

Saviraiškos poreikiams tenkinti yra svarbu sudėtingų ir svarbių darbų skyrimas (kartu ir daugiau rizikos), suteikti galimybę pasireikšti jų kūrybingumui, paaukštinimo ir mokymosi galimybė.

Nereikėtų pamiršti dar ir to, kad personalo motyvacijos sistema efektyvi bus tik tuo atveju, jei bus nustatyti bendri vadovo ir darbuotojo tikslai, kai vadovas sugebės įtikinti darbuotojus siūlomų motyvavimo priemonių ir būdų nauda.

Apibendrinant galima teigti, kad tinkamai pritaikius motyvavimo sistemą, įstaiga optimaliai panaudotų materialines, nematerialines ir psichologines priemones įstaigos darbuotojams skatinti. Motyvavimo sistema padėtų skatinti įstaigos darbuotojų darbingumą, sumažintų nepasitenkinimą darbu, suteiktų galimybę patenkinti ne tik darbuotojų poreikius, bet ir įgyvendinti įstaigos iškeltus tikslus.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę motyvacijos klausimais, galima daryti išvadas, kad:

- Teoriniai darbai ir atlikti eksperimentai įrodo darbuotojų motyvacijos svarbą darbo rezultatams, t. y. darbuotojų motyvacija yra vienas darbo efektyvumo rezervų.
- Skirtingos motyvacijos teorijos neprieštaruoja viena kitai, motyvacijos teorijų genezė tik papildė jau esančius požiūrius į motyvacijos organizacijoje problemą.
- Darbuotojo motyvaciją įstaigoje apsprendžia ekonominės, teisinės, psichologinės, filosofinės motyvatorių grupės. Motyvavimo metodai turi būti lankstūs.

Atlikus empirinį tyrimą galima daryti išvadas, kad:

- Atlikus išsamią materialinių bei psichologinių skatinimo priemonių įstaigoje naudojimo analizę, galima patvirtinti, kad įstaigoje vientisos personalo motyvacijos sistemos nėra. Naudojamos tik pavienės skatinimo priemonės. Skatinimo ribos ir veiksniai aiškiai neapibrėžti, kas sudaro galimybes tiesioginiams vadovams tuo manipuliuoti.
- Darbuotojų motyvacija ir elgesys priklauso ne vien nuo jų individualių savybių, bet ir nuo jų aplinkos. Darbuotojo poreikius lemia kiekvieno darbuotojo moralė, asmeniniai bruožai, iniciatyva, išsilavinimas, patirtis, pastangos ir t.t.
- Šilalės rajono savivaldybės personalo motyvacijos sistemos empirinių tyrimų nebuvo atlikta.
- Apie motyvaciją, kuri naudojama įstaigoje, didžioji dalis respondentų (63 proc.) teigia esantys informuoti, tačiau tik 50 proc. apklaustųjų mano, kad tokia motyvacijos sistema, kuri yra taikoma savivaldybėje, yra pakankamai efektyvi ir tik 46 proc. respondentų teigia, kad juos tokia skatinimo sistema motyvuoja tinkamai atlikti savo pareigas.
- Nors ir nedidele persvara, tačiau pirmenybę apklaustieji teikia materialinėms (ypatingai piniginėms) skatinimo priemonėms, nes net 57 proc. darbuotojų, kurie dalyvavo tyrime, teigia, kad gaunamo atlyginimo nepakanka. Psichologinės skatinimo priemonės taip pat didelę įtaką daro darbuotojams. Taigi, darbuotojus motyvuoja tiek materialinės, tiek psichologinės skatinimo priemonės.
- Nors ir dabartinė Lietuvos ekonominė situacija yra prasta, darbuotojams efektyviausios skatinimo priemonės yra darbo užmokesčio didinimas (89 proc.) ir palankus psichologinis – socialinis klimatas (87 proc.). Atkreipiant dėmesį į psichologines skatinimo priemones, svarbiausios apklausoje dalyvavusiems darbuotojams yra: kvalifikacijos tobulinimo galimybės; vadovo asmenybė ir elgesys bei valdymo stilius; dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas. Nemaža dalis respondentų, t.y. 44 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų teigia, kad įstaigoje psichologinis klimatas yra palankus, 42 proc. apklaustųjų mano, kad

darbovietėje jų tiesioginio vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius yra jiems priimtinas.

- Tiriamoje įstaigoje labiausiai yra taikomos kvalifikacijos tobulinimo galimybės (65 proc.) bei informacija – komunikacija (57 proc.).
- Respondentai labiausiai norėtų papildomų atostogų (77 proc.), darbo užmokesčio didinimo (76 proc.), laisvalaikio organizavimo įstaigos lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės) (67 proc.).
- Atliekant darbo sąlygų analizę išaiškėjo, anot 99 proc. respondentų teigimu, kad labiausiai darbuotojai yra aprūpinami darbo priemonėmis (tušinukai, klijai ir pan.); 90 proc. respondentų teigia, kad įstaigoje yra tinkamos sanitarinės – higieninės darbo sąlygos; 89 proc. apklaustųjų sieja puikūs santykiai su kolegomis; 82 proc. teigimu, darbo mikroklimatas yra puikus.
- Išskiriami svarbiausi trys lūkesčiai: draugiški santykiai kolektyve, kolektyvo vienybė; darbo rezultatų ir įvertinimų pusiausvyra; pakankamas atlyginimas.
- Motyvacijos sistemos kūrimą bei taikymą įstaigoje apsunkina sunki ekonominė padėtis.

Apibendrinant galima teigti, kad atliktu tyrimu patvirtinta darbo autorės iškelta hipotezė, jog Šilalės rajono savivaldybėje reikia tobulinti personalo motyvacijos sistemą.

REKOMENDACIJOS

Remiantis gautais tyrimo duomenimis Šilalės rajono savivaldybės bei jos filialų vadovams siūlytina pasinaudoti tokiomis darbuotojų motyvavimo priemonėmis:

- ✓ Kuriant veiksmingas motyvavimo sistemas, nustatyti darbuotojų poreikius, veiklos motyvus, pasitenkinimo darbu veiksniais, nes jie apsprendžia darbuotojų vidinę ir išorinę motyvaciją.
- ✓ Plėsti motyvavimo sistemos priemonių įvairovę, nes darbo užmokestis įstaigoje yra beveik pagrindinis darbo motyvas.
- ✓ Padidinti darbo užmokestį darbuotojams gretinant su netiesioginių moralinio skatinimo priemonių įvairovę (tarnybinio automobilio skyrimas, laisvalaikio organizavimas įstaigos lėšomis ir pan.).
- ✓ Atlyginimas turėtų atitikti kiekvieno darbuotojo indėlį siekiant įmonės tikslų ir motyvuotų toliau kuo visapusiškiau panaudoti žmogiškąjį potencialą. Įstaigos darbuotojai turi tikėti, kad egzistuoja glaudus darbo našumo ir darbo užmokesčio ryšys.
- ✓ Sudaryti premijų sistemą. Premijomis motyvuoti ne tik valstybės tarnautojus, bet ir dirbančius pagal darbo sutartį įstaigos darbuotojus. Tokia sistema motyvuotų darbuotojus ilgiau ir atsakingiau padirbti.
- ✓ Įtraukti darbuotojus į įstaigos valdymą.
- ✓ Kadangi darbuotojai intensyviai dirba atskiruose skyriuose ar filialuose, reikėtų juos skatinti siūlyti įvairias idėjas, teikti pastebėjimus. Darbuotojai galėtų būti geriausi patarėjai.
- ✓ Panaudojant įvairias psichologinio skatinimo priemones (pagyrimus, pagarbą, švenčių organizavimą ir pan) gerinti tarpusavio santykius įstaigoje.
- ✓ Kadangi motyvacija nėra nuolatinė būseną, ją reikia nuolatos tobulinti, atnaujinti, nes aplinka bei žmogaus būseną nuolat kinta, tai dažnai analizuoti darbuotojų besikeičiančius norus ir poreikius.
- ✓ Pravartu būtų dažniau atlikti darbuotojų apklausas motyvacijos klausimais.
- ✓ Leisti darbuotojams pajusti, kad jie reikalingi yra ir kad vadovas juos vertina. Tai galima daryti visų skyrių ar filialų darbuotojų akivaizdoje pabrėžiant, kad kiekvienas darbuotojas įstaigai yra vertingas ir reikalingas.
- ✓ Pasidomėti apie tai, kokių permainų ar kokių naujų užduočių įstaigos darbuotojai norėtų. Tai padės taikliau parinkti užduotis darbuotojams ir darbuotojai bus patenkinti galėdami atlikti jiems patinkančias užduotis.
- ✓ Su darbuotojais vadovai turėtų pasidalinti sėkme, laimėjimais, nes jausdami savo įnašą į

įstaigos sėkmę darbuotojai dirba atsakingiau ir būna ištikimesni savo darbovietei.

Apibendrinant būtina akcentuoti, kad įstaigos ir filialų vadovai neturėtų pamiršti to, kad siekiant efektyviau motyvuoti darbuotojus, būtina suprasti veiksnius, turinčius įtakos individo elgesiui, veiklos kryptį bei intensyvumui.

DISKUSIJA

Prie magistro darbo privalumų galima priskirti tai, kad Šilalės rajono savivaldybėje bei jos filialuose atliktas tyrimas personalo motyvacijos klausimais. Atlikti tyrimai nustebino tuo, kad įstaigoje dirbančių darbuotojų pasiskirstymas daugeliu atvejų buvo panašus. Išaiškėjo, kad įstaigoje vientisos motyvacijos sistemos nėra. Darbuotojai motyvuojami retai ir tik pavienėmis motyvacijos priemonėmis. Tyrimo didžiausias trūkumas – personalo neaktyvus dalyvavimas anketinėje apklausoje.

Motyvacija – labai plati tema, magistro darbas savo apimtimi riboja galimybę ją pilnai atskleisti. Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojo motyvacija nuolatos kinta, atsiranda būtinybė tirti darbuotojų poreikius, lūkesčius bei norus. Tarkim, po ekonominės krizės, kai situacija Lietuvoje bei visame pasaulyje, pasikeis, gali pasikeisti ir darbuotojus motyvuojančių priemonių sąrašas. Todėl darbuotojų poreikius reikia dažnai analizuoti ir vadovai turėtų tokioms problemoms daugiau dėmesio.

LITERATŪRA

1. Alijošiutė A., Baršauskienė V. ir kt. (2003). *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija.
2. Brand M., Ion F. K. (2008). *30 Minuten für mehr Work-life-balance durch die 16 Lebensmotive*. Offenbach am Main: GABAL Verlag.
3. Bruce R. J. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: Leidykla „Garnelis“.
4. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
5. Butkus F. S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Litera.
6. Butkus F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
7. Gawel E. J. (1997). *Herzberg's theory of motivation and maslow's hierarchy of needs*. Practical Assessment, Research & Evaluation, 5 (11).
8. Gražulis V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jų supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Vilniaus kolegija.
9. Gudonienė V. (2006). *Korporatyvinė komunikacija – komunikacijos ar valdymo integravimas?* Informacijos mokslai, T. 39, 82 – 92.
10. Gustas E. (2003). *Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 5, Kaunas: Technologija, 65 – 70.
11. Jucevičienė P. (1999). *Organizacinė elgsena*. Kaunas: Technologija.
12. Kasiulis J., Barvydienė V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija
13. Kirchhoffas G. R. (2003). *Ką ir kaip veikia vadovai*. Vadovo pasaulis.
14. Kroth M. (2007). *Maslow—Move Aside! A Heuristical Motivation Model for Leaders in Career and Technical Education*. Journal of industrial Teacher Education. Volume 44.
15. Lakis J. (2008). *Konfliktiškumas ir taikinimo būdai Lietuvos viešajame sektoriuje – problemos ir gairės*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 26, Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 35 – 45.
16. Lawler, E. E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
17. Leonavičius, V. (2005). *Moderniosios sociologijos teorijų kryptys*. Sociologijos teorijos. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, P. 195.
18. Marcinkevičiūtė L. (2002). *Darbuotojų motyvavimo būdai*. Vagos. Nr. 55, p. 84 – 90.

19. Marcinkevičiūtė L., Žukovskis J. (2007). *Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai*. Akademija: LŽŪU Leidybos centras.
20. Marionaitė V. (2009) *Kodėl prarandame gerus tarpusavio santykius*. Vadyba ir psichologija, 1 (89), p. 6 – 9.
21. Pacevičius J. (1999). *Studijuojantiems psichologija*. Pirmas sąsiuvinis. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
22. Palidauskaitė J. (2008). *Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 25, Kauno technologijos universitetas.
23. Puškorius S., Raipa A. (2002). *Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 2, Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 9-17.
24. Rainey, H. G. (1997). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
25. Ratkevičienė V. (1999). *Motyvacija – kelias į rezultatyvų valdymą. Organizacijos vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas.
26. Riley, D. (2001). *Public Personnel Administration*. Harper Collins college Publisher.
27. Ryan M. R., Deci E. L. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. Contemporary Educational Psychology 25.
28. Robbins P. S. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
29. Sakalas A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas.
30. Seilius A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
31. Stoner A., F., J. ir kt. (2001). *Vadyba*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
32. Šavareikienė D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
33. Šavareikienė D., Dubinas V. (2003). *Integruota vadybinio personalo motyvacija*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
34. Šumskienė O. (2008). *Vargas dėl kompetencijos*. Valstybės tarnybos aktualijos. Nr. 14, 46-47.
35. Thom N., Ritz A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
36. Žaptorius J. (2007). *Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė*. Filosofija. Sociologija. T. 18. Nr. 4, Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidykla, 105 – 117.

Teisės aktai:

1. *Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas* // Valstybės žinios, 2002, Nr. 64-2569.
2. *Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas* // Valstybės žinios, 1999-07-30, Nr. 66-2130.
3. *Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas* // Valstybės žinios, 2008, Nr. 113-4290.
4. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. rugpjūčio 10 d. nutarimu Nr. 1255 patvirtinti Valstybės tarnautojų registrų nuostatai* // Valstybės žinios, 2007-01-19, Nr. 8-326.
5. 2008 m. gruodžio 23 d. tarybos sprendimas Nr. T1-437 „Dėl Šilalės rajono savivaldybės administracijos veiklos nuostatų tvirtinimo“.

Internetiniai šaltiniai:

1. Janavičius M. (2008). *Lietuvos įmonės pajuto darbuotojų motyvavimo svarbą*. Žiūrėta 2009 – 01 – 26]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslosavaite.lt/index.php/Savaitrastis-Nr.-35-77-2008-09-01/Lietuvos-imonos-pajuto-darbuotoju-motyvavimo-svarba.html>>.
2. Janssens J. (2006). *Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos ir jų reformos kai kuriose Europos Sąjungos valstybės narėse*. [Žiūrėta 2009 – 04 – 23]. Prieiga per internetą: <<http://www.sigmaweb.org/dataoecd/13/1/38708102.pdf>>.
3. Jasaitienė G. (2009). *Aptartos Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo gairės ir priimta rezoliucija*. [Žiūrėta 2009 – 04 – 03]. Prieiga per internetą: <<http://www.kontrastai.lt/?p=17721>>.
4. Marcinkevičiūtė L. (2003). *Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai*. [Žiūrėta 2008 – 12 – 03]. Prieiga per internetą: <<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Marcinkeviciute.pdf>>.
5. Masalskienė E. ir Masalskis V. (2007). *Darbuotojų skatinimas – padėti ar tik netrukdyti?* [Žiūrėta 2008 – 12 – 01]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakarai.lt/article.php?id=101>>.
6. Paulauskaitė V. (2008). *Organizacijos mikroklimatas ir darbuotojų motyvacija*. [Žiūrėta 2008 – 12 - 04]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.printer/48c3924fb4869>>.
7. Taločkienė V. (2002). *Pasitenkinimo darbu tyrimai*. [Žiūrėta 2008 – 11 - 17]. Prieiga

per internetą:<<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3d889566595eb>>.

8. Ulrich B. *The Most Important Discipline of Employee Motivation*. [Žiūrėta 2009 – 02 - 19]. Prieiga per internetą: <<http://www.articlesnatch.com/Article/The-Most-Important-Discipline-of-Employee-Motivation/394659>>.
9. Williams C. A. *Look At Intrinsic Motivation*. [Žiūrėta 2009 – 04 - 17]. Prieiga per internetą:<<http://www.articlesnatch.com/Article/A-Look-At-Intrinsic-Motivation/125514>>.
10. Zvicevičiūtė A. (2007). *Tinkamos darbuotojų motyvavimo sistemos Lietuvoje taikomos retai*. [Žiūrėta 2008 - 12 - 15]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslosavaite.lt/content/view/1543/49/>>.

PRIEDAI

Gerbiamas respondente,

labai prašau atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Atsakymai į klausimus padės nustatyti bei įvertinti darbuotojų skatinimo veiksnius bei pagrįsti jų svarbą organizacijos taikomoje motyvavimo sistemoje.

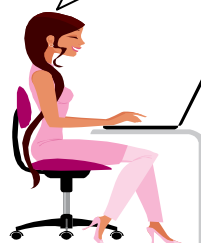
ANKETA DARBUOTOJUI

*Tyrimo rezultatai
priklausys nuo Jūsų
nuoširdžių atsakymų.*

*Jeigu norite pareikšti savo nuomonę
arba nustebeimus, galite pažymėti*

**KVIEČIAME JUS
DALYVAUTI
APKLAUSOJE**

Anketa yra anoniminė



SAVIVALDYBĖS PERSONALO MOTYVACIJOS SISTEMOS TOBULINIMAS

AČIŪ už nuoširdžius atsakymus!

I. Personalo motyvacijos sistema Jūsų įstaigoje



Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip: ⊗

1. Ar Jūs esate pakankamai informuotas (-a) apie įmonės motyvacijos sistemą?

- Taip
- Galima sakyti taip
- Galima sakyti ne
- Ne
- Nežinau

2. Ar Jūsų įmonėje egzistuoja efektyvi personalo motyvacijos sistema?

- Taip
- Galima sakyti taip
- Galima sakyti ne
- Ne
- Nežinau

3. Ar įstaigoje esanti motyvacijos sistema Jus pakankamai motyvuoja?

- Taip
- Galima sakyti taip
- Galima sakyti ne
- Ne
- Nežinau

4. Jūs darbe dažniau motyvuojami:

- „Nuobaudomis“
- Premijomis
- Pagiriamais žodžiais
- Nemotyvuojami
- Kita.....

5. Kurioms motyvacijos skatinimo priemonėms Jūs teiktumėte pirmenybę?

- Materialinėms** (premijos, dovanos ir pan.)
- Psichologinėms** (dėmesys darbuotojui, kvalifikacijos tobulinimas ir pan.)

6. Jei pasirinkote materialines skatinimo priemones, tai didesnę dėmesį skirtumėte:

- Piniginėms skatinimo priemonėms** (premijos, atlyginimo didinimas ir pan.)
- Nepiniginėms skatinimo priemonėms** (dovanos, įstaigos automobilis ir pan.)

7. Tinkama motyvacija skatina Jus našiau dirbti?

- Tai geriausias stimulus
- Dažniausiai tai padeda
- Kai nėra noro dirbti ir motyvacija nepadeda
- Darbo našumo ji neįtakoja

Pastabos apie personalo motyvacijos sistemą Jūsų įstaigoje (galite išsakyti savo nuomonę, pastebėjimus, komentarus):.....

.....

.....

.....



II. Įvertinkite balais nuo 1 iki 4 Jums pateiktus lūkesčius, kuriuos turėtų realizuoti įstaiga, kurioje dirbate

(pasirinkite balą ir įrašykite į grafą „balai“)

4- labai svarbu, 3 – svarbu, 2 – patenkinamai, 1 – visiškai nesvarbu

Jūsų lūkesčiai, kuriuos turėtų realizuoti įstaiga	Balai (1 - 4)
1. <i>Įdomus ir vis naujus dalykus teikiantis darbas</i>	
2. <i>Pakankamas darbo sudėtingumas (iššūkis)</i>	
3. <i>Įtaka ir atsakomybė savo darbo vietoje</i>	
4. <i>Pagarbimas už gerą darbą</i>	
5. <i>Statusas ir prestižas</i>	
6. <i>Draugiški santykiai kolektyve, kolektyvo vienybė</i>	
7. <i>Pakankamas atlyginimas</i>	
8. <i>Aiški struktūra ir darbo pasiskirstymas</i>	
9. <i>Saugumo savo darbe jausmas</i>	
10. <i>Darbo rezultatų ir įvertinimų pusiausvyra</i>	
11. <i>Karjeros galimybė</i>	
12. <i>Parama individualiai tobulėti ir atitinkamas darbas</i>	
Pastabos (galite išsakyti savo nuomonę, pastebėjimus, komentarus):.....	



III. Atlyginimo įtaka darbuotojo motyvacijai



Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip:

1. Kuris veiksnys Jums svarbesnis?
<input type="radio"/> Didesnis atlyginimas
<input type="radio"/> Geras mikroklimatas
<input type="radio"/> Kita.....

2. Ar Jus tenkina dabartinis atlyginimas?
<input type="radio"/> Tikrai taip
<input type="radio"/> Taip
<input type="radio"/> Ne
<input type="radio"/> Tikrai ne
<input type="radio"/> Dirbu dar viename darbe, nes gaunamas atlyginimas yra per mažas
<input type="radio"/> Kita.....

3. Ar gaunate priedų/priemokų?
<input type="radio"/> Taip
<input type="radio"/> Ne
<input type="radio"/> Kita.....

(Jeigu 3 klausimą atsakėte teigiamai)

4. Priedus/priemokas gaunu už:

- papildomų užduočių, atliekamų viršijant nustatytą darbo trukmę, atlikimą
- įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą
- tarnybos Lietuvos valstybei stažą
- kvalifikacinę klasę
- kita.....

(Jeigu 3 klausimą atsakėte teigiamai)

5. Ar esate patenkintas (-a) gaunamais priedais?

- Taip, priedai yra dideli
- Mokami priedai yra labai maži
- Kita.....

6. Ar Jums tenka dirbti viršvalandžius?
<input type="radio"/> Taip, dažnai
<input type="radio"/> Taip, retai
<input type="radio"/> Tik prieš šventes
<input type="radio"/> Ne, netenka

(Jeigu 6 klausimą atsakėte teigiamai)

7. Dirbant viršvalandžius:

- atlyginimas nesikeičia
- mokamas didesnis atlyginimas priklausomai nuo išdirbtų viršvalandžių kiekio
- kita.....

Pastabos apie atlyginimo įtaką Jums

(galite išsakyti savo nuomonę, pastebėjimus, komentarus):.....

.....

IV. Apie dabartinį darbą bei jo aplinką



Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip: ⊗

	Tikrai taip	Taip	Ne	Tikrai ne	Neturiu nuomonės
1. Įstaigoje yra tinkamos sanitarinės – higieninės darbo sąlygos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Darbe jaučiuosi saugus (-i)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Darbo mikroklimatas yra puikus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jaučiuosi visavertis įstaigos darbuotojas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Dažnai sulaukiu padėkos, pagyrimo žodžių iš savo vadovų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Darbdavys suteikia visas sąlygas tobulėti ir keltis kvalifikaciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Mano dirbamas darbas visiškai atitinka mano lūkesčius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Šį darbą dirbu todėl, kad ateityje tikiuosi paaugstinimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Dirbu tik todėl, kad tai yra mano pragyvenimo šaltinis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Nekeisčiau šio darbo į geriau apmokamą darbą privačioje įmonėje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Visada aprūpina darbo priemonėmis (tušinukai, klėjai ir pan.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Mane sieja puikūs santykiai su kolegomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Nepatiriu psichologinės įtampos darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Puikus darbovietės įvaizdis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


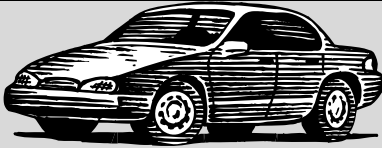
Pastabos (galite išsakyti savo nuomonę, pastebėjimus, komentarus):.....

.....

.....

V. Skatinimo priemonės, kurios yra taikomos arba norėtumėte, kad būtų taikomos Jūsų darbovietėje

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip : ⊗

1. Materialinės skatinimo priemonės 	Yra taikoma	Norėčiau, kad būtų taikoma
1.1. Piniginės skatinimo priemonės		
1. Darbo užmokesčio didinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Premijos skyrimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas (Pvz. pokalbių, mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kita.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2. Nepiniginės skatinimo priemonės 		
1. Dovanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Draudimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Puikios fizinės darbo sąlygos (t.y. darbo įrengimai, technika, priemonės (pvz.: šiuolaikinė biuro technika ir kt.))	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Įstaigos automobilis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Papildomos atostogos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Psihologinės skatinimo priemonės			
1. Dalyvavimas valdyme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2. Darbo įvertinimas (raštiška ar oficiali žodinė padėka)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3. Darbo pobūdžio, režimo gerinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4. Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5. Įstaigos prestižas, užimtumo garantijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6. Informacija ir komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7. Konfliktų valdymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8. Kvalifikacijos tobulinimo galimybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9. Palankus psichologinis - socialinis klimatas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10. Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
11. Kita.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

VI. Įvertinkite motyvacijos skatinimo priemonių efektyvumą

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip: ⊗

<i>1.2. Nepiniginės skatinimo priemonės</i>	Labai efektyvu	Efektyvu	Pakankamai efektyvu	Nelabai efektyvu	Neefektyvu	Neturiu nuomonės
1. Dovanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Draudimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Puikios fizinės darbo sąlygos (t.y. darbo įrengimai, technika, priemonės (pvz.: šiuolaikinė biuro technika ir kt.))	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Įstaigos automobilis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Papildomos atostogos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Kita.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Psichologinės skatinimo priemonės	Labai efektyvu	Efektyvu	Pakankamai efektyvu	Nelabai efektyvu	Neefektyvu	Neturiu nuomonės
1. Dalyvavimas valdyme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Darbo įvertinimas (raštiška ar oficiali žodinė padėka)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Darbo pobūdžio, režimo gerinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Įstaigos prestižas, užimtumo garantijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Informacija ir komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Konfliktų valdymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Kvalifikacijos tobulinimo galimybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Palankus psichologinis-socialinis klimatas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Kita.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pastabos apie Jūsų darbovietėje esančių motyvacijos priemonių efektyvumą (*galite išsakyti savo nuomonę, pastebėjimus, komentarus*):

.....

.....

.....

.....

VII. Vadovo elgesio vertinimas

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip: ⊗



Jūsų tiesioginis vadovas:

- meras
- administracijos direktorius
- skyriaus vedėjas
- seniūnas
- kita.....



	Tikrai taip	Taip	Ne	Tikrai ne	Neturiu nuomonės
3. Puikiai atlieka savo funkcijas darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Etiškas darbuotojų atžvilgiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Yra ištikimas ir atsidavęs įstaigai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Laisvai bendrauja, greitai užmezga naujas pažintis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Visada elgiasi teisingai, neapgaukinėja, nemeluoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Niekada viešai nekritikuoja darbuotojų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Su darbuotojais elgiasi taktiškai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Skatina lankyti kvalifikacijos tobulinimui skirtus renginius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Priimant sprendimus klausia darbuotojų nuomonės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Atliktą darbą vertina objektyviai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Supažindina darbuotojus su pasiektais rezultatais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Stengiasi darbuotojams visada padėti kilus neaiškumams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pastabos (galite išsakyti savo nuomonę, pastebėjimus, komentarus):.....					

VIII. Atsakykite į klausimus apie save



Jums tinkančius atsakymus pažymėkite taip: ⊗



1. Jūs esate:	2. Jūsų amžius:	3. Šeimyninė padėtis
<input type="radio"/> moteris <input type="radio"/> vyras	<input type="radio"/> < 20 metų <input type="radio"/> 21-30 metų <input type="radio"/> 31-40 metų <input type="radio"/> 41-50 metų <input type="radio"/> > 51 metai	<input type="radio"/> vedęs (ištekėjusi) <input type="radio"/> nevedęs (netekėjusi) <input type="radio"/> našlys (-ė) <input type="radio"/> išsiskyręs (-usi)
4. Koks Jūsų išsilavinimas?	5. Jūsų pareigos įstaigoje:	
	<input type="radio"/> nebaigtas vidurinis <input type="radio"/> vidurinis (bendrojo lavinimo mokykla) <input type="radio"/> profesinė technikos mokykla <input type="radio"/> nebaigtas aukštasis <input type="radio"/> aukštasis neuniversitetinis <input type="radio"/> aukštasis universitetinis <input type="radio"/> aukštosios studijos (magistrantūra, doktorantūra)	
6. Jūs esate:		8. Jūsų mėnesinis darbo užmokestis (atskaičius mokesčius)?
<input type="radio"/> karjeros valstybės tarnautojas <input type="radio"/> darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį <input type="radio"/> kita.....		
7. Jūsų darbo stažas įstaigoje:		
<input type="radio"/> mažiau nei metai <input type="radio"/> nuo 1 iki 2 metų <input type="radio"/> nuo 2 iki 5 metų <input type="radio"/> nuo 5 iki 10 metų <input type="radio"/> daugiau nei 10 metų		<input type="radio"/> <800 Lt <input type="radio"/> 801 - 1000 Lt <input type="radio"/> 1001 - 1200 Lt <input type="radio"/> 1201 - 1400 Lt <input type="radio"/> 1401 - 1600 Lt <input type="radio"/> >1601 Lt

**Dėkojame už dalyvavimą apklausoje ir
linkime sėkmės darbe!**

Ankstyvosios motyvacijos teorijos

Tradicinis modelis	Darbuotojų santykių modelis	Darbuotojų išteklių modelis
TEIGINIAI		
<p>1. Darbas daugumai žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas.</p> <p>2. Tai, ką žmonės daro, yra ne taip svarbu kaip tai, ką jiems sumokės už darbą.</p> <p>3. Mažai kas norėtų ar galėtų atlikti darbą, reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės.</p>	<p>1. Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs.</p> <p>2. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas.</p> <p>3. Šie poreikiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja žmones dirbti.</p>	<p>1. Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jei jie patys padėjo juos suformuluoti.</p> <p>2. Daugelis žmonių gali būti gerokai kūrybiškesni, savarankiškesni ir labiau kontroliuoti bei drausminti save, nei to reikalauja dabartinis jų darbas.</p>
ELGESIO LINIJA		
<p>1. Vadovas turėtų smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį.</p> <p>2. Jis / ji turėtų suskaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas.</p> <p>3. Jis / ji smulkmeniškai turi nustatyti darbo procedūras bei operacijas ir versti darbuotojus tiksliai ir griežtai jų laikytis.</p>	<p>1. Vadovas turėtų stengtis, kad visi darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs.</p> <p>2. Jis / ji turėtų informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklausti jų nuomonę ar prieštaravimus.</p> <p>3. Vadovui derėtų leisti, kad pavaldiniai turėtų šiek tiek savivaldos ir savikontrolės rutininiuose dalykuose.</p>	<p>1. Vadovas turėtų panaudoti dar nepanaudotus ar nepakankamai panaudotus žmogiškuosius išteklius.</p> <p>2. Jis / ji turi sukurti tokią aplinką, kurioje visi nariai galėtų įnešti savąjį įnašą, kiek tai leidžia jų gebėjimai.</p> <p>3. Jis / ji turi skatinti darbuotojus visapusiškai dalyvauti įgyvendinant svarbius reikalus ir vis plėsti jų savikontrolės ir savęs nukreipimo ribas.</p>
GALIMI REZULTATAI		
<p>1. Žmonės gali pakęsti savo darbą tik tada, kai atlyginimas yra pakankamas, o viršininkas – teisingas.</p> <p>2. Jei užduotys yra gana paprastos ir žmonės yra pakankamai kontroliuojami, tai jie dirbs pagal standartus.</p>	<p>1. Jei dalysitės žiniomis su pavaldiniais ir sudarysite jiems galimybę dalyvauti sprendžiant kasdienes problemas, tai pakenksite jų pagrindiniam poreikiui jaustis svarbiais ir priklausyti organizacijai.</p> <p>2. Jei šiuos poreikius tenkinsite, pagerės moralinis klimatas ir sumažės pasipriešinimas formaliajai valdžiai – pavaldiniai „norai bendradarbiaus“.</p>	<p>1. Plečiant pavaldinių įtaką darbinei veiklai, jų savęs nukreipimą ir savikontrolę, žymiai padidėja darbo efektyvumas.</p> <p>2. Jeigu darbuotojai visiškai panaudoja savo išteklius, sukuriama „šalutinis produktas“ – didėja pasitenkinimas darbu.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr. (2001) Vadyba. Vilnius: Poligrafija ir informatika, p. 438.

3 priedas

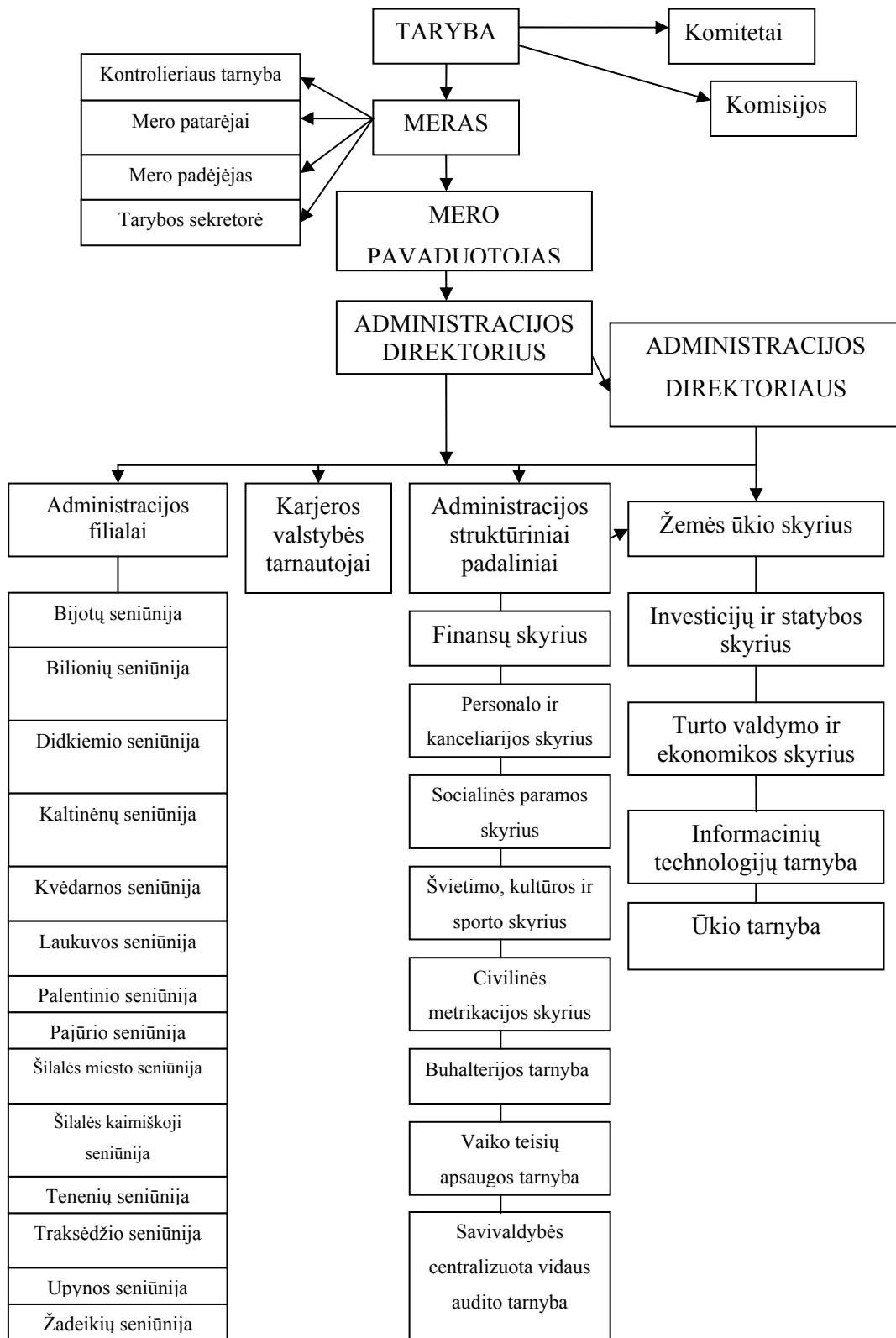
Darbuotojų apdovanojimai bei paskatinimai nuo 2008 lapkričio mėn. iki 2009 balandžio mėn.

Apdovanota ir paskatinta		
padėka	1	0
vienkartinė pinigine išmoka	2	0
vardinė dovana	0	0
papildomos mokamos atostogos	0	0
žinybinis ženklas	0	0
valstybinis apdovanojimas	0	0
Iš viso:	3	0

Šaltinis: Valstybės tarnybos registras.

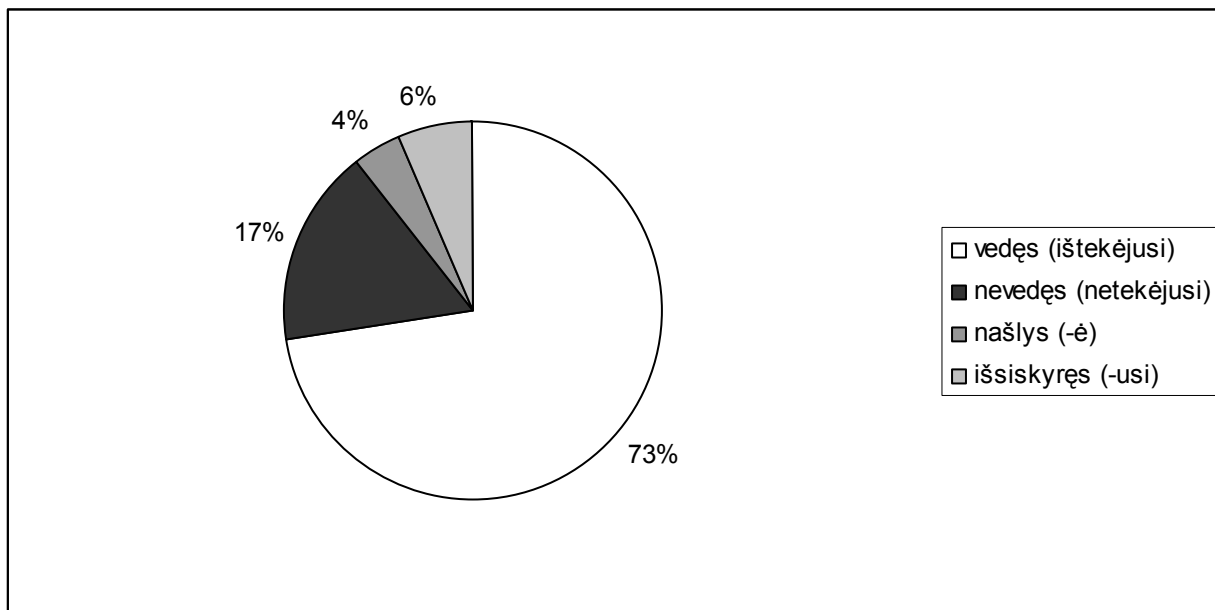
4 priedas

Šilalės rajono savivaldybės struktūra



5 priedas

Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį (N=95)



6 priedas. Skatinimo priemonių efektyvumas ir priemonės, kurios yra taikomos arba norėtų darbuotojai, kad būtų taikomos darbovietėje (procentais) (N=95)

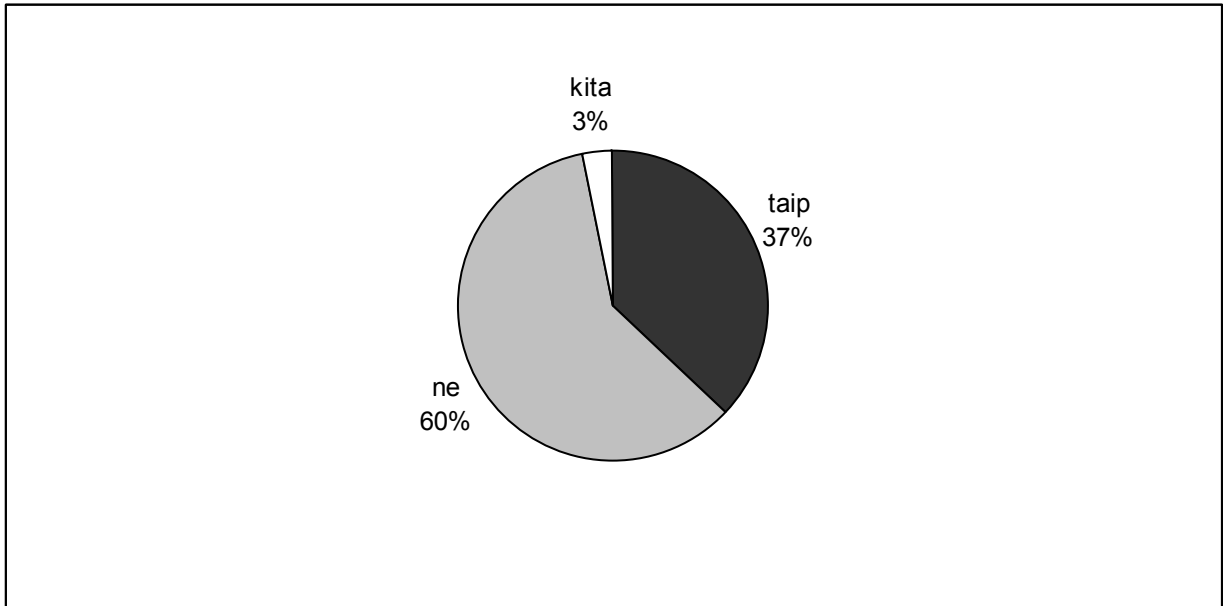
	Skatinimo priemonių efektyvumas (procentais)								Skatinimo priemonės yra taikomos arba norėtumėte, kad būtų taikomos darbovietėje (procentais)			
	Labai efektyvu	Efektyvu	Pakankamai	Nelabai efektyvu	Neefektyvu	Neturiu nuomonės	Neatsakė	Yra taikoma	Norėčiau, kad būtų taikoma	Neatsakė	Pastabos	
1. Materialinės skatinimo priemonės												
1.1. Piniginės skatinimo priemonės												
1. Darbo užmokesčio didinimas	58	31	8	1	1	1	-	21	76	3		
2. Premijos skyrimas	40	33	19	3	1	-	4	12	65	23	Vienas respondentas pažymėjo, kad yra taikoma ir norėtų jog toliau būtų taikoma	
3. Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas (Pvz. pokalbių, mobiliuoju telefonu, sąskaitų apmokėjimas)	28	29	20	6	3	6	8	38	43	19		
4. Kita.....									2	Transporto išlaidų apmokėjimas		
1.2. Nepiniginės skatinimo priemonės												
1. Dovanos	13	28	20	13	7	11	8	10	44	46		
2. Draudimas	17	33	9	11	7	11	12	5	56	39		
3. Puikios fizinės darbo sąlygos (t.y. darbo įrengimai, technika, priemonės (pvz.: šiuolaikinė biuro technika ir kt.))	13	34	18	6	5	11	13	19	28	53		
4. Įstaigos automobilis	20	34	9	11	6	8	12	22	34	44	Vienas respondentas pažymėjo, kad yra taikoma ir norėtų jog toliau būtų taikoma	
5. Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės)	21	34	11	12	7	8	7	4	67	29		
6. Papildomos atostogos	29	39	15	5	8	5	4	8	77	15		
Kita								1	Jubiliej	2	reikėtų nešiojam	Nei dovanų,

									aus proga gavau 200 LT dovanų	o kompiuterio darbo reikmėms; moralinis palaikymas, supratimas		nei kitokių skatinimo priemonių nenoriu
2. Psichologinės skatinimo priemonės												
1. Dalyvavimas valdyje	8	34	29	9	4	9	7	14	47	39		
2. Darbo įvertinimas (raštiška ar oficiali žodinė padėka)	7	37	39	8	4	1	4	27	50	23	Vienas respondentas pažymėjo, kad yra taikoma ir norėtų jog toliau būtų taikoma	
3. Darbo pobūdžio, režimo gerinimas	11	52	26	3	0	4	4	27	46	27		
4. Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas	39	46	9	2	0	2	2	42	44	14		
5. Įstaigos prestižas, užimtumo garantijos	22	39	24	6	1	4	4	26	43	31	Vienas respondentas pažymėjo, kad yra taikoma ir norėtų jog toliau būtų taikoma	
6. Informacija ir komunikacija	31	36	24	1	2	1	5	57	23	20		
7. Konfliktų valdymas	19	47	19	3	1	7	4	24	47	29	Vienas respondentas pažymėjo, kad yra taikoma ir norėtų jog toliau būtų taikoma	
8. Kvalifikacijos tobulinimo galimybės	41	44	9	1	1	0	4	65	18	17	2 respondentai pažymėjo, kad yra taikoma ir norėtų jog toliau būtų taikoma	
9. Palankus psichologinis - socialinis klimatas	60	27	6	1	0	3	3	44	39	17	Vienas respondentas pažymėjo, kad yra taikoma ir norėtų jog toliau būtų taikoma	
10. Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius	58	27	4	1	0	6	4	42	27	31		
Kita								-	-	-	Vadovo žmogiškumas viską atperka; Skatinimo priemonės priklauso nuo finansinių	

											galimybių, manau, kad tai priimtina
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

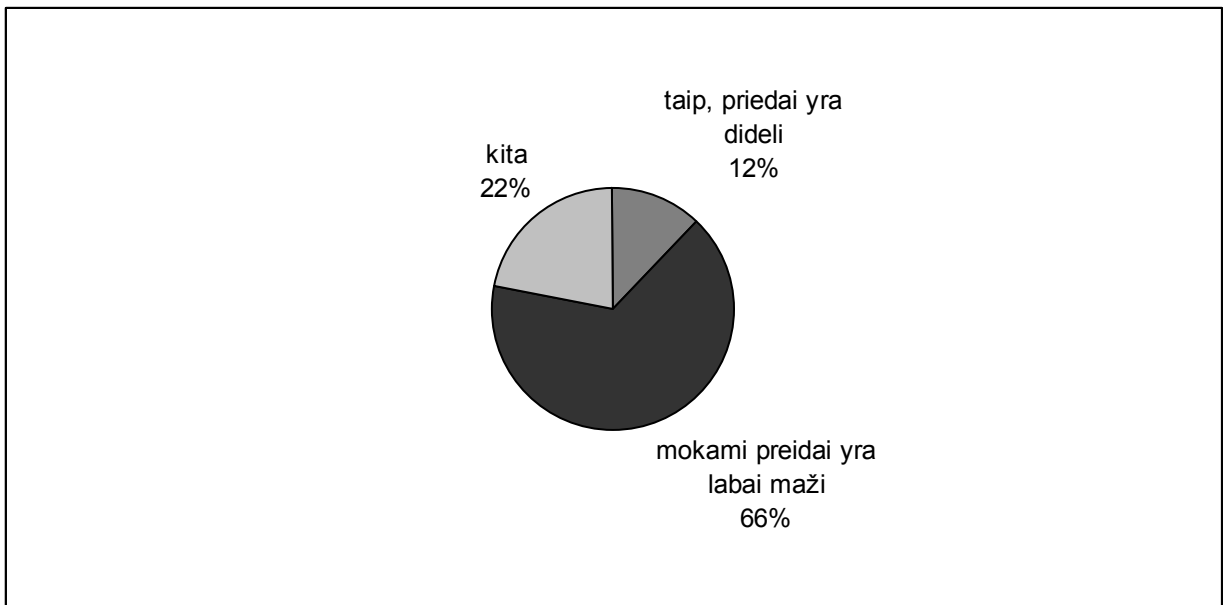
7 priedas

Respondentų pasiskirstymas pagal priedų gavimą (N=95)



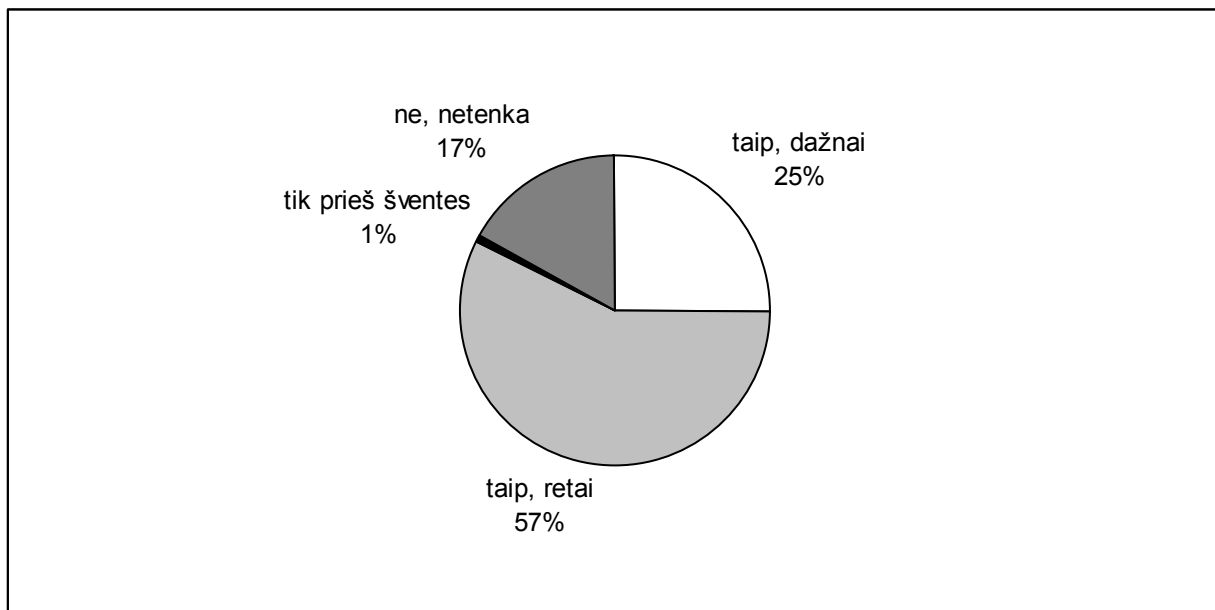
8 priedas

Respondentų pasiskirstymas pagal gaunamus priedus (N=95)



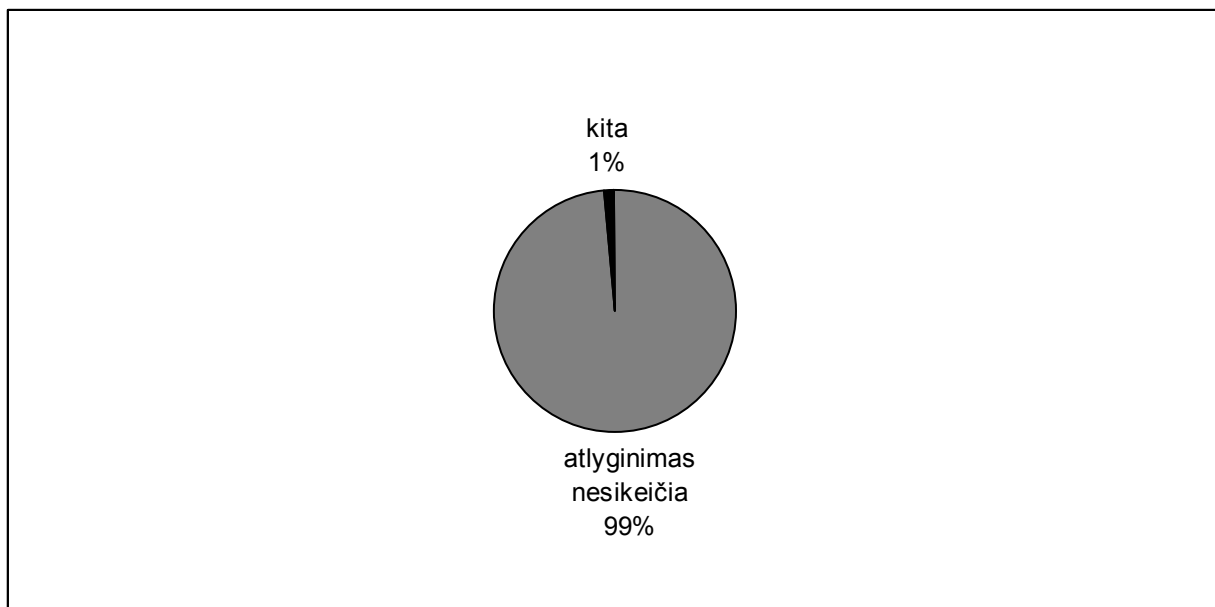
9 priedas

Respondentų pasiskirstymas pagal tai ar tenka dirbti viršvalandžius (N=95)



10 priedas

Respondentų pasiskirstymas pagal atlyginimo kitimą, dirbant viršvalandžius (N=79)



	Tikrai taip		Taip		Ne		Tikrai ne		Neturiu nuomonės		Neatsakė
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
11. Įstaigoje yra tinkamos sanitarinės – higieninės darbo sąlygos	29	31	56	59	7	7	2	2	1	1	-
12. Darbe jaučiuosi saugus (-i)	23	24	52	55	15	16	0	0	3	3	2
13. Darbo mikroklimatas yra puikus	26	27	52	55	15	16	2	2	-	-	-
14. Jaučiuosi visavertis įstaigos darbuotojas	20	21	56	59	10	11	1	1	5	5	3
15. Dažnai sulaukiu padėkos, pagyrimo žodžių iš savo vadovų	6	6	26	27	53	57	4	4	6	6	-
16. Darbdavys suteikia visas sąlygas tobulėti ir keltis kvalifikaciją	20	21	49	52	18	19	2	2	4	4	2
17. Mano dirbamas darbas visiškai atitinka mano lūkesčius	13	14	42	44	29	31	4	4	3	3	4
18. Šį darbą dirbu todėl, kad ateityje tikiuosi paaugstinimo	8	8	7	18	50	53	15	16	2	2	3
19. Dirbu tik todėl, kad tai yra mano pragyvenimo šaltinis	25	26	47	50	16	17	6	6	-	-	1
20. Nekeisčiau šio darbo į geriau apmokamą darbą privačioje įmonėje	9	9	21	22	39	41	12	13	3	14	1
11. Visada aprūpina darbo priemonėmis (tušinukai, klėjai ir pan.)	53	56	41	43	1	1	-	-	-	-	-
12. Mane sieja puikūs santykiai su kolegomis	25	26	59	63	5	5	1	1	5	5	-
13. Nepatiriu psichologinės įtampos darbe	15	16	37	39	30	32	8	8	3	3	2
15. Puikus darbovietės įvaizdis	8	8	51	54	22	23	1	1	3	14	-