

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

**Monika MIKŠIENĖ**

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS**  
**TOBULINIMAS: PANEVĖŽIO MOTERŲ PATAISOS**  
**NAMŲ ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2020

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

**Monika MIKŠIENĖ**

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMAS:  
PANEVĖŽIO MOTERŲ PATAISOS NAMŲ ATVEJIS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba (S 003)

Viešasis administravimas (L07)

**Darbo vadovė:**

Prof. dr. **Diana ŠAPARNIENĖ**

Teigiu, kad baigiamasis darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

## SANTRAUKA

Mikšienė, M. (2020) **Personalo motyvavimo sistemos tobulinimas: Panevėžio moterų pataisos namų atvejis**. Magistro baigiamasis darbas. Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas. Baigiamojo darbo vadovė: prof. dr. D. Šaparnienė Šiaulių universitetas regionų plėtros institutas. 67 p.(77 p.)

*Raktiniai žodžiai: Personalo motyvavimas, Motyvavimo sistemos tobulinimas, Motyvavimas.*

Šiame darbe yra nagrinėjama darbuotojų motyvacija ir ją sąlygojantys veiksniai Panevėžio moterų pataisos namuose. Magistro baigiamuoju darbu yra siekiama atskleisti organizacijoje veikiančios motyvacijos sistemos trūkumus ir pateikti siūlymus juos pašalinti arba minimizuoti. Atliekant personalo motyvavimo sistemos raiškos tyrimą, buvo panaudota mišrių metodų tyrimo strategija. Tyrimo metu buvo naudota anketinės apklausos ir interviu metodai.

Magistro darbą sudaro trys dalys. Konceptualiojoje dalyje nagrinėjami viešojo sektoriaus personalo motyvavimo sistemos teoriniai aspektai, analizuojami užsienio ir lietuvių mokslininkų darbai. Pirmiausia apžvelgta personalo motyvavimo viešojo sektoriaus organizacijoje reikšmė ir samprata. Tuomet gilintasi į ankstyvasias ir šiuolaikines motyvacijos teorijas, siekiant suprasti ištakas ir požiūrių kaitą į darbuotojų motyvaciją. Kitame poskyryje nagrinėta personalo motyvavimo sistema, atskleidžiami jos kūrimo etapai, lyginami anketinės apklausos klausimų pateikimo variantai. Paskutinis konceptualiosios dalies skyrius susideda iš motyvacijos veiksnių įvardinimo ir lyginimo, kokios motyvavimo priemonės yra veiksmingiausios mokslininkų požiūriu.

Antrojoje magistro darbo dalyje pateikiama personalo motyvavimo sistemos tyrimo metodologija, įvardijamas tyrimo organizavimas bei pati metodika, tyrimo imtis ir instrumentai. Taip pat pateikiama Panevėžio moterų pataisos namų personalo motyvavimo sistemos tobulinimo analizė. Įvardijami ir apibendrinami tyrimo rezultatai.

Trečioji darbo dalis strateginė. Šioje dalyje pateikiama darbuotojų motyvacijos tobulinimo strategija, kuri suformuluota remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais, gautais antrojoje darbo dalyje.

Darbo pabaigoje pateikiamos rekomendacijos, suformuojamos išvados. Pridedamas naudotos literatūros sąrašas, prieduose pateikiami duomenys, aktualūs rengiant magistro baigiamąjį darbą.

## SUMMARY

Mikšienė, M. (2020) **Improvement of personnel motivation system: the case of Panevėžys women's penitentiary**. Master thesis. Social studies, Public Administration. Head of paper: prof. dr. D. Šaparnienė Šiauliai University Region Development Institute. 67 p.(77 p.)

Personnel motivation and its influencing factors in Panevėžys women's correction house – open prison colony are widely examined in this work. The purpose of this Master paper is to reveal and improve deficiencies of this organisation. Making personnel motivation system improvement research mixed research strategy was used - questionnaire and interview methods were used.

Master thesis is divided into three parts. In conceptual part personnel's motivation system's theoretical aspects are analyzed through foreign and Lithuanian scientists works. First of all, meaning and concept of personnel motivation in public sector's organization is reviewed. Further, deepened into early and modern theories of motivation in order to understand origins and change of attitude to motivation of employees. In next subsection personnel motivation system was analyzed to reveal their development stages and compare presentation of questions in questionnaire. The last chapter of conceptual part consists of naming and comparing motivation factors, which instruments of motivation are most efficient in terms of scientists.

Second part of paper is methodical and analytical. In this part research methodology of personnel motivation system is given, organising of research, methodology, the survey sample and instruments are named. Also introduced personnel motivation system improvement analysis of Panevėžys open prison colony . Named and summarized results of research.

Third part of paper – strategic. In this part improvement strategy of employees motivation, which is formulated based on results of quantitative research which were formulated in third part of this work.

In the end of this work recommendations are provided, conclusions are formulated. List of used literature is added, data which is relevant preparing master thesis is placed in annexes.

## TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	6
PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS .....	7
ĮVADAS.....	8
I. PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMA VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOJE: TEORINIAI ASPEKTAI .....	11
1.1. Personalo motyvavimo viešojo sektoriaus organizacijoje reikšmė ir samprata.....	11
1.2. Ankstyvosios ir šiuolaikinės motyvacijos teorijos.....	14
1.2.1. Ankstyvosios motyvacijos teorijos .....	15
1.2.2. Šiuolaikinės motyvacijos teorijos .....	16
1.3. Personalo motyvavimo sistema ir jos kūrimo etapai.....	19
1.4. Personalo motyvavimo veiksniai ir priemonės .....	22
II. PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOJE TOBULINIMO EMPIRINIS TYRIMAS .....	27
2.1. Tyrimo metodologija.....	27
2.2. Personalo motyvavimo viešajame sektoriuje kiekybinio tyrimo rezultatų analizė .....	33
2.2.1. Respondentų, dalyvavusių anketiniame tyrime, demografiniai duomenys.....	33
2.2.2. Respondentų požiūris į darbovietę .....	36
2.2.3. Motyvacijos procesai darbovietėje ir respondentų lūkesčiai .....	42
2.3. Personalo motyvavimo viešajame sektoriuje kokybinio tyrimo rezultatų analizė.....	50
III. PANEVĖŽIO MOTERŲ PATAISOS NAMŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMO MODELIS .....	54
3.1. Motyvavimo sistemos strateginis tobulinimo modelis.....	54
IŠVADOS .....	60
REKOMENDACIJOS .....	62
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	63
PRIEDAI.....	68

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	Motyvacijos sąvokos apibrėžimai	12
2 lentelė	Klausimų bloko pagrindimas – anketinė apklausa	30
3 lentelė	Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=91)	33
4 lentelė	Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=91)	33
5 lentelė	Moterų ir vyrų pasiskirstymas pagal gaunamą neto atlyginimą Panevėžio moterų pataisos namuose (N=91)	35
6 lentelė	Respondentų atsakymai į klausimą „Ar Jūsų darbdavys suteikia jums visas sąlygas tobulėti ir keltis kvalifikaciją?“ (N=91)	37
7 lentelė	Vadovų santykių su darbuotojais respondentų įvertinimas (N=91)	38
8 lentelė	Respondentų pasitenkinimo esančiomis motyvavimo priemonėmis vertinimas (N=91)	42
9 lentelė	Respondentų teiginių vertinimų įverčiai atsakant „Kokios motyvavimo priemonės jiems atrodo svarbiausios (vidurkis skalėje nuo 1 iki 5, N=91)	44
10 lentelė	Respondentų ateities perspektyvos organizacijoje (N=91)	45
11 lentelė	Strateginio organizacijos valdymo apibrėžtys	54
12 lentelė	Darbuotojų motyvavimo tobulinimo strategijos modelis	57

## PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Ankstyvosios motyvacijos teorijos	15
2 pav.	Šiuolaikinės motyvacijos teorijos	17
3 pav.	Motyvacijos sistemos kūrimo etapai	20
4 pav.	Motyvacijos sistema	21
5 pav.	Motyvacijos priemonės	24
6 pav.	Anketos struktūra	29
7 pav.	Motyvacijos tobulinimo strategijos tyrimo dizainas	32
8 pav.	Moterų ir vyrų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=91)	34
9 pav.	Moterų ir vyrų pasiskirstymas pagal darbo stažą Panevėžio moterų patalpos namuose (N=91)	34
10 pav.	Respondentų patenkinimo užimamomis pareigomis įvertinimas (N=91)	36
11 pav.	Informantų darbiniai santykiai su kolegomis (N=91)	39
12 pav.	Respondentų teiginių vertinimų įverčiai (vidurkis skalėje nuo 1 iki 5, N=91)	40
13 pav.	Nepatenkinimu darbu pasekmių vertinimas (N=91)	41
14 pav.	Respondentų pasiskirstymas atsakant į klausimą „Ar pagalvojate apie darbovietės keitimą?“ (N=91)	41
15 pav.	Apklaustųjų pasiskirstymas vertinant darbuotojų motyvacijos būtinumą (N=91)	42
16 pav.	Respondentų pasiskirstymas vertinant savo darbo užmokestį (N=91)	43
17 pav.	Respondentų pasiskirstymas atsakant į klausimą „Ar likčiau darbe, jei sumažėtų atlyginimas?“ (N=91)	43
18 pav.	Respondentų pasiskirstymas atsakant į klausimą „Ar likčiau darbe, jei pažemintų pareigose?“ (N=91)	46
19 pav.	Respondentų pasiskirstymas atsakant į klausimą „Ar likčiau darbe, jei suprastėtų darbo sąlygos arba taptų nebeįdomu dirbti?“ (N=91)	46
20 pav.	Respondentų pasiskirstymas atsakant į klausimą „Ar likčiau darbe, jei suprastėtų santykiai su vadovais ar bendradarbiais?“ (N=91)	47
21 pav.	Respondentų pasiskirstymas atsakant į klausimą „Ar likčiau darbe, jei padidėtų darbo krūvis?“ (N=91)	47
22 pav.	Respondentų pasiskirstymas atsakant į klausimą „Ar likčiau darbe, jei sumažėtų saviraiškos galimybės?“ (N=91)	48
23 pav.	Panevėžio moterų patalpos namų personalo motyvacijos tobulinimo strategijos modelio schema	55

## IVADAS

**Temos naujumas ir aktualumas.** Personalas yra vienas iš pagrindinių organizacijos išteklių, tiesiogiai susijęs su organizacijos sėkme ir efektyvumu. Pastaruoju metu vis dažniau kalbama apie motyvacijos lygio didinimą, kadangi tik savo darbu patenkinti žmonės gali tinkamai vykdyti savo pareigas ir būti produktyvūs (Diržytė, Patapas, Mikelionytė, 2010). Pastebėta, kad viešajame sektoriuje darbuotojai ilgainiui tampa mažiau produktyvūs, praranda motyvaciją, kadangi jaučiasi neliečiami savo pozicijose (Diržytė, Patapas, Mikelionytė, 2010; Vanagas, Rakšnys, 2014). Nuo seno priimta, kad viešajame sektoriuje dirbti yra saugu – teikiamos visos socialinės garantijos, laiku mokamas atlyginimas, be to, toks darbas laikomas prestižinis, užimdami tam tikrą poziciją kandidatai turi atitikti aukštus reikalavimus. Vis dėlto situacija po truputį keičiasi, rinkoje yra juntamas kvalifikuotų žmonių trūkumas, nuolat didėja emigracijos mastas. Todėl organizacijos turi rasti būdų, kaip išlaikyti esamus darbuotojus, kadangi naujo žmogaus įtraukimas į veiklą reikalauja laiko ir pinigų sąnaudų, natūraliai sulėtėja užduoties atlikimo laikas. Viešojo sektoriaus vystymasis ir funkcionalumas priklauso nuo socialinių ir ekonominių reformų, todėl organizacijos turi optimizuoti visą turimo personalo potencialą ir jį sutelkti institucijos veiksmingumui kelti. Siekiant, jog darbuotojai pilnai įsitrauktų į veiklą ir atliktų daugiau nei iš jų tikimasi, juos reikia motyvuoti pasitelkiant įvairias motyvavimo priemones – didesnio atlyginimo galimybes, saviraiškos laisvę, pripažinimą ir pan. (Viršinskienė, 2016). Vis dėlto žmonės yra skirtingi, todėl skiriasi jų norai, lūkesčiai bei poreikiai. Siekiant kiekvieno darbuotojo lojalumo ir motyvacijos, svarbu sukurti personalo motyvavimo sistemą, kuri atitiktų daugumos lūkesčius, t. y. patenkintų valstybės bei visuomenės poreikius ir darbuotojas jaustų pasitenkinimą, atlikdamas savo darbą.

Privačiame sektoriuje motyvacijos tema yra nagrinėjama gana plačiai, yra atlikta tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkų tyrimų, tad sukurtos motyvacijos sistemos sėkmingai taikoma praktikoje (Bivainis, 2011; Urbanavičiūtė, Kairys, Juodkunė, Liniauskaitė, 2013; Bland, DeRobertis, 2017; Suyama, Kobayashi, Shirasaka, 2018, Acevedo, 2018). Tačiau viešojo sektoriaus personalo motyvavimo sistemos tema nėra plačiai ištirta, o konkrečiai taikyti privačiojo sektoriaus praktikos negalima, kadangi valstybės tarnautojams taikomas specialus darbinių santykių reglamentavimas, nėra konkretaus darbo vertinimo normų ir kt. Mokslinėje literatūroje galima rasti bendros informacijos apie motyvaciją ir motyvacijos teorijas (Voxted, 2017; Suyama, Kobayashi, Shirasaka, 2018), privačiame sektoriuje taikomas motyvavimo priemones (Carrigan, 2009; Viršinskienė, 2016; Adomaitytė, Girdvainytė, 2016), motyvacijos sistema nagrinėta atskirose srityse, pavyzdžiui, sveikatos (Juodaitytė, Jablonskienė, 2013), mokslo įstaigose (Pasathang, Tesaputa, Sataphonwong, 2016; Lynn De Vito, Brown, Bannister, Cianci, Mujtaba, 2016; Kairys,



Liniauskaitė, Brazdeikienė, Bakševičius ir kt., 2017). Tačiau nėra vienodos nuomonės, kaip parengti ir pritaikyti motyvacijos sistemą viešojo sektoriaus personalo motyvacijai kelti.

**Tyrimo problema.** Viešojo sektoriaus motyvacijos temas analizavo Diskienė (2008), Palidauskaitė (2008), Bosco, Sreedhara, (2017), Cooper, Reinagel (2017). Lietuvoje viešojo sektoriaus tyrimų motyvacijos klausimais nėra daug: Bukšnytė, Švobaitė (2009) tyrė valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu ir kognityvinio stiliaus ryšį, Diržytė, Patapas, Mikelionytė (2010) atskleidė viešojo ir privataus sektorių motyvacijos ypatumus, Liukinevičienė, Statkuvienė, (2017) tyrė Akmenės rajono seniūnijos savivaldybės poreikį realizuoti savo gebėjimus, nustatė aukštą savitranscendenciją liudijančių motyvų raišką seniūnijose, Juodaitytė, Jablonskienė (2013) tyrė sveikatos priežiūros įstaigose vyraujančius motyvacijos skatinimo veiksnius. Taigi yra sukurta daug įvairių teorijų, analizuojančių, kokie veiksniai motyvuoja darbuotojus ir kelia jų motyvaciją, tačiau, kokias motyvacines priemones reikėtų taikyti Lietuvoje veikiančių pataisos namų personalo motyvavimo atveju, dar nėra pateikta išsamių tyrimų. *Kyla poreikis nustatyti, kokia turėtų būti motyvavimo sistema pataisos namų personalui motyvuoti, kad ši būtų efektyvi ir darbuotojai jaustųsi patenkinti savo darbu.*

**Hipotezė.** VšĮ Panevėžio moterų pataisos namuose pagrindiniai personalo motyvaciją sąlygojantys veiksniai yra atlyginimo dydis, karjeros galimybės ir darbo sąlygos.

**Tyrimo objektas.** Personalo motyvavimo sistema viešajame sektoriuje.

**Tyrimo tikslas.** Išanalizavus viešojo sektoriaus personalo motyvavimo sistemos teorinius aspektus, empiriniu tyrimu atskleisti Panevėžio moterų pataisos namų personalo motyvavimo sistemos tobulinimo kryptis.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti ir susisteminti personalo motyvavimo sistemos teorinius aspektus.
2. Išanalizuoti Panevėžio moterų pataisos namų personalo motyvacijos sistemos stipriąsias puses ir probleminius aspektus.
3. Pagrįsti personalo motyvavimo sistemos tobulinimo galimybes Panevėžio moterų pataisos namuose.
4. Pateikti darbuotojų motyvavimo tobulinimo strategiją.
5. Remiantis atlikto personalo motyvavimo sistemos tobulinimo Panevėžio moterų pataisos namuose tyrimo rezultatais, suformuluoti rekomendacijas pataisos namų vadovybei, tobulinant motyvavimo sistemą.

**Tyrimo metodai ir šaltiniai:** siekiant išanalizuoti ir pagrįsti Panevėžio moterų pataisos namų personalo motyvacijos sistemos tobulinimo galimybes, buvo atlikta mokslinės literatūros analizė, sisteminti ir apibendrinti gauti analizės rezultatai. Tyrimui atlikti taikytas anketinės apklausos metodas, kuriame sujungtos psichologinės analizės poreikių patenkinimo, darbuotojų vidaus ir

išorės veiksmų paskatos, įsitikinimų, lūkesčių klausimai (Urbanavičiūtė, Kairys, Juodkunė, Liniauskaitė, 2013). Apklausos klausimai pateikti pasitelkiant Likerto skalę (Dikčius, 2011) bei semantinio diferencialo skalę (Lynn De Vito, Brown, Bannister ir kt., 2016). Anketinė apklausa buvo išdalinta Panevėžio moterų pataisos namų personalui. *Skaičiavimai atlikti SPSS programa, gauti rezultatai apibendrinti naudojantis Microsoft Excel programa.*

Atliekant tyrimą buvo remtasi bei nagrinėta užsienio (Ozlen, Hadžiahmetovič, 2014; Kamasheva, Valeev, Yagudin, Maksimova, 2015; Iclodean, 2015; Lynn De Vito, Brown, Bannister, Cianci, Mujtaba, 2016; Voxted, 2017; Itani, 2017; McLeod, 2018; Suyama, Kobayashi, Shirasaka, 2018; ir kt.) ir lietuvių (Vanagas, Rakšnys, 2014; Žiogelytė, Kšivickaitė, 2014; Skačkauskienė, Kiselevskaja, 2014; Viršinskienė, 2016; Liukinevičienė, Statkuvienė, 2017; Kairys, Liniauskaitė, Brazdeikienė, Bakševičius ir kt., 2017; ir kt.) mokslinė literatūra, straipsniai, internetiniai šaltiniai, *statistikos duomenys.*

**Praktinis rezultatų reikšmingumas:** atlikto Panevėžio moterų pataisos namų personalo motyvacijos sistemos tobulinimo tyrimo rezultatai leidžia priimti sprendimus dėl motyvacijos priemonių taikymo šioje viešojoje įstaigoje. Darbuotojų motyvavimas yra svarbus organizacijos sėkmingai veiklai, kadangi įrodyta, jog motyvuotas personalas dirba efektyviau, pateikia naujas idėjas, jaučiasi geriau savo darbo vietoje, tampa lojalus, todėl sudaromos galimybės organizacijos tolimesniam vystymuisi. Taigi gauti rezultatai atskleidžia vyraujančias motyvacijos problemas ir nurodo, kokios motyvavimo priemonės būtų naudingos gerinant organizacijos veiklą, mikroklimatą ir darbuotojų efektyvumą

**Magistro darbo struktūra:** darbą sudaro trys dalys. Konceptualiojoje dalyje nagrinėjami viešojo sektoriaus personalo motyvavimo sistemos teoriniai aspektai, analizuojami užsienio ir lietuvių mokslininkų darbai. Pirmiausia apžvelgta personalo motyvavimo viešojo sektoriaus organizacijoje reikšmė ir samprata. Tuomet gilintasi į ankstyvasias ir šiuolaikines motyvacijos teorijas, siekiant suprasti ištakas ir požiūrių kaitą į darbuotojų motyvaciją. Kitame poskyryje nagrinėjama personalo motyvavimo sistema, atskleidžiami jos kūrimo etapai, lyginami anketinės apklausos klausimų pateikimo variantai.

Antroji darbo dalis metodinė. Čia pateikiama personalo motyvavimo sistemos tyrimo metodologija, įvardijamas tyrimo organizavimas bei pati metodika, tyrimo imtis ir instrumentai.

Trečioji dalis strateginė. Joje pateikiama Panevėžio moterų pataisos namų personalo motyvavimo sistemos tobulinimo strategija, kuri suformuluota remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais, gautais antrojoje darbo dalyje.

Darbo pabaigoje pateikiamos rekomendacijos, suformuojamos išvados. Pridedamas naudotos literatūros sąrašas, prieduose pateikiami duomenys, aktualūs rengiant magistro baigiamąjį darbą.

# I. PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMA VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOJE: TEORINIAI ASPEKTAI

Kiekvienos įmonės ar organizacijos pagrindas yra joje dirbantys darbuotojai – personalas. Efektyvus personalo darbas tiesiogiai veikia organizacijos veiklą, tikslų pasiekimą ir ekonominį augimą. Kad personalo veikla būtų efektyvi, labai svarbu yra kelti jų motyvaciją dirbti, nes motyvuoti darbuotojai yra labiau suinteresuoti savo atliekama veikla ir gaunamais rezultatais. Apie motyvaciją yra daug įvairių literatūros šaltinių, nagrinėjamos motyvacijos teorijos, aiškinami darbuotojų poreikiai, jų svarba, tačiau nėra aiškiai apibrėžta vieno motyvacijos būdo, kuris galėtų būti geriausias ir neginčijamas. Todėl šiame skyriuje bus nagrinėjami teoriniai motyvacijos aspektai, analizuojama mokslininkų nuomonė įvairiais viešojo sektoriaus motyvavimo klausimais, vertinamos motyvacijos teorijos, priemonės ir metodai.

## 1.1. Personalo motyvavimo viešojo sektoriaus organizacijoje reikšmė ir samprata

Motyvacija vadyboje yra dažnai analizuojamas reiškinys. Nėra abejojama motyvacijos reikšme organizacijose, kadangi nuo personalo motyvacijos lygio gali priklausyti darbuotojų elgesys, dedamos pastangos organizacijos tikslams pasiekti, įvaizdžio formavimas ir kita. Priešingai, jei darbuotojai jaus motyvacijos stoką, jie neturės pasitenkinimo darbu, ne tik nebus pasiekti užsibrėžti tikslai, tačiau darbuotojai dairysis kitos darbo vietos, organizacijoje galimai bus didelė darbuotojų kaita, tai neigiamai veikia organizacijos būklę. Anot G. A. Brewer, S. C. Selden ir R. Facer, dvidešimtajame amžiuje pirmiausia buvo iškelta valstybės tarnybos motyvacijos svarba, kaip daranti įtaką veiklos produktyvumui, pasitikėjimui valdžia (Paliduskaitė, 2008; Liukinevičienė, Statkuvienė, 2017). Todėl galima teigti, kad motyvacijos pradžia pasidėjo nuo viešojo sektoriaus.

Nagrinėjant motyvacijos reikšmę ir sampratą, neišvengiamos tokios sąvokos kaip motyvas, motyvacija, motyvavimas. Anot mokslininkų, būtent iš sąvokos „motyvas“ yra kilusios motyvacijos ir motyvavimo sampratos.

**Motyvas** – tai veiklos stimulus, susijęs su individo poreikių tenkinimu, jo aktyvumą skatinančiais ir jo veiklos kryptį lemiančiais aplinkos ar vidaus veiksniais (Lietuvių žodynas, 2019). Pasak Gražulio (2005), motyvas yra poreikių tenkinimo išraiška, elgesio ir veiklos atžvilgiu, kuri nuolat kinta. Boyd (2013) tikina, kad motyvas yra viskas ir juo orientuojamasi į save, savęs tobulinimą. Nusistačius motyvus yra pasirenkamas įgyvendinimo kelias. Skačkauskienė ir Kiselevska (2014) trumpai teigia, kad motyvas yra veiksmo ir jo krypties priežastis. Vadinasi,

motyvas yra veiksmo skatinamoji priežastis, kylanti dėl individo interesų, įsitikinimų, vertybių ar gyvenimo tikslų, t. y. motyvai gali būti paremti racionalumu, normomis arba emocijomis ir turėti įtakos žmogaus elgesiui, suteikti prasmės veiklai ir padėti pajusti pasitenkinimą arba nusivylimą. Kiti autoriai sujungia motyvo aspektus ir sudeda juos į grandinę: signalo priėmimas, įvertinimas, programa, paskata, tikslas, konkretus veiksmas (Jovaiša, 1993). Galima daryti išvadą, kad individui užfiksavus neigiamas pasekmes sukėlusias priežastis ar objektą, jis ieško būdų tai pašalinti, todėl poreikis tampa veiklos motyvu.

Darbo viešajame sektoriuje motyvais būtų galima įvardinti altruizmą, nesavanaudišką veiklą dėl kitų, savitranscendenciją (savirealizacija neapsiribojant savimi), atstovavimo jausmą. Liukinevičienė, Statkuvienė (2017) įvardija tokius viešojo sektoriaus motyvų skirtumus nuo privačių sektorių:

- noras tarnauti visuomenės interesams;
- noras dalyvauti viešojoje politikoje;
- lojalumas;
- pagarba valdžiai;
- atsidavimas teisingumo ir socialinės lygybės idėjoms.

Diržytė, Patapas, Mikelionytė (2010), priduria, kad kaip motyvas veikia viešųjų institucijų stabilumas, pareigos jausmas. Bukšnytė, Švobaitė (2009) papildo, kad valstybės tarnautojai pasižymi teisės aktų išmanymu, aukšta kompetencija, kas yra pagrindiniai valstybės tarnybos sėkmės veiksniai.

**Motyvacija** – tai elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia motyvai, jų visuma (Lietuvių žodynas, 2019). Iš psichologinės pusės motyvai suprantami kaip vidiniai veiksniai, nerealizuoti tikslai, kurie nulemia žmogaus elgesį ir veiklą. Motyvacijos sąvoka yra nagrinėjama nuo XX a. pradžios, todėl nieko keista, kad mokslininkai įvairiai apibrėžia pačią motyvaciją (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

### Motyvacijos sąvokos apibrėžimai

Autoriai	Motyvacijos apibūdinimas	Pagrindiniai aspektai
Stoner, J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., (1999).	Tai psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Veiksniai, sukeltys nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi.	Psichologinė savybė;
Felser, G. (2006)	Tai procesas, kuris yra susijęs su asmens veiksmų kryptingumu, energija, aktyvumu bei entuziazmu.	
Petkevičiūtė, N. (2006)	Tai stipri nematoma jėga, veikianti visas darbo sritis (gamybą, aprūpinimą, planavimą) ir darbuotojų santykius (darbo klimatą, požiūrį, moralę, kūrybingumą, taip pat organizavimą, problemų sprendimą ir vadovavimą).	
Carrigan, D. M. (2009)	Tai vidinė arba išorinė jėga, kuri skatina entuziazmą, atkaklumą siekti atitinkamos veiklos.	Įtaka;

Marcinkevičiūtė, L. (2010)	Tai priemonė ar veiksnys, skatinantis žmogų dirbti. Motyvacija lemia tam tikrų veiksmų trukmę ir intensyvumą bei glaudžiai siejasi su konkrečių veiksmų kryptingumu.	Žmogaus elgesys;
Mulins L. (2010)	Tai veiksmo priežastis. Motyvacija atsako į klausimą, kodėl žmonės daro tai, ką jie daro.	Veiksmai;
Lobanova L. (2010)	Tai vienas iš veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus ir priemonė, kurios pagalba vadovas gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje.	Veiksnių kryptingumas;
Dromantaitė A., Raišienė G. A., Jurčiukonytė A., Vyšniauskienė L. (2012)	Tai asmens troškimas, nukreipiantis jį veiklai, arba keletas procesų, nukreipiančių tikslams pasiekti.	Veiksnių kryptingumas;
Moran B. B. (2013)	Tai asmens psichologinė būsena, kuri skatina kažko imtis, siekiant savo tikslų.	Veiksnių kryptingumas;
Juodaitytė, A., Jablonskienė, Z. (2013)	Tai psichologinė savybė, kuri lemia asmens įsipareigojimo laipsnį, ir veiksnys, sukeliantis, nukreipiantis ir palaikantis žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi.	Veiksnių kryptingumas;
Skačkauskienė I., Kiselevskaja A. (2014).	Tai veiksnys, turintis įtakos asmens veiklos rezultatams.	Veiksnių kryptingumas;
Van Scheers, L., Botha, J. (2014)	Tai vadovavimo sudėtinė dalis, apimanti įtakos darbuotojų elgesiui darymą, siekiant užsibrėžtų organizacijos tikslų.	Tikslai;
Ozlen, M. K., Hadžiahmetovič, N. (2014)	Tai yra organizacijos strategijos dalis, kurio tikslas sujungti organizacijos darbuotojus ir nukreipti juos viena linkme.	Tikslai;

**Šaltinis:** sudaryta autorės, remiantis nagrinėtais literatūros šaltiniais.

Vis tik vieningai sutariama, kad motyvacija gali būti vidinė ir išorinė. Vidinė motyvacija remiasi savaiminiais faktoriais. Jančauskas (2011) teigia, kad tai smalsumo motyvas, kurio išraiška yra saviraiška, pagarba sau, tobulėjimas, naujų idėjų kūrimas. Tam pritaria ir Tosi, Pilati (2011) pridurdami, kad vidinė motyvacija kelia kompetentingumą. Išorinė motyvacija yra dalykai, veikiami aplinkos – tai darbo užmokestis, paaukštinimas, papildomos naudos, pavyzdžiui: premijos, draudimas, lengvatos, apdovanojimai. Mokslininkai pastebėjo, kad dėl išorinės motyvacijos, asmenys yra linkę paminti vidinę motyvaciją, siekdami išvengti nemalonių padarinių arba gauti materialinę naudą (Žiogelytė, Kšivickaitė, 2014; Viršinskienė, 2016). Taigi, jei vidinė motyvacija orientuota į psichologinius žmogaus poreikius, tai išorinė – į materialinius.

Remiantis mokslininkų apibrėžimais apie motyvaciją, galima teigti, kad motyvacija yra psichologinė asmens savybė, kuri paveikia žmogaus elgesį ir nukreipia jo veiksmus bei energiją tikslų pasiekimui. Tai reiškia, kas motyvacijos turintis darbuotojas norės pasiekti asmeninių ir organizacijos tikslų. Dar kitaip galima įvardinti, kad motyvacija yra procesas, apimantis asmens įsisažymėjimą, bet nepatenkintą poreikį (motyvą), kuris sąlygoja tikslingą asmens veiklą.

Viešajame sektoriuje labai svarbu, kad darbuotojai jaustų motyvaciją dirbti. Remiantis Vanagu, Rakšniu (2014), Liukinevičiene, Statkuviene (2017), nejaučiantys motyvacijos darbuotojai gali tapti egoistai, vedami individualizmo jie gali veikti savo asmeniniam interesui, neatsižvelgdami į visuomenės gerovę, taip destruktyvuoti darbus, sukelti korupcijos atvejus ir pan.

**Motyvavimas** – tai valdymo proceso dalis, kai žmonių elgesiui daromas poveikis (Lietuvių žodynas). Priimta laikyti, kad motyvavimas yra vadovavimo funkcijos sudėtinė dalis. Tokie mokslininkai kaip Dromantaitė, Raišienė, Jurčiukonytė ir Vyšniauskienė (2012), motyvavimu

vadina poveikį motyvacijai. Ir lietuvių (Jančiauskas, 2011), ir užsienio (Tosi, Pilati, 2011) literatūroje galima rasti, kad motyvavimas yra skirstomas į dvi dalis: turinio (kas motyvuoja darbuotojus) ir proceso (kaip motyvuojami darbuotojai). Tiesa, tarp užsienio ir lietuvių autorių darbų galima rasti sąvokų neatitikimų (dauguma užsienio autorių motyvavimą priskiria tiesiog motyvacijos sąvokai), tačiau aptariamas turinys darbuose yra tas pats. Kamasheva, Valeev, Yagudin ir Maksimova (2015) pabrėžia, kad motyvuojamas personalas dažniausiai padidina savo pajamas bei pakyla karjeros laiptais. Mokslininkų teigimu, jeigu darbuotojai bus motyvuoti ir produktyvūs, organizacija gali pasiekti aukštesnių rezultatų ir padidinti pelną. Todėl labai svarbu, kokią įtaką organizacijos vadovai daro personalui. Apibendrinant galima teigti, kad personalo motyvavimas yra elgsenos, veiksmų bei veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia motyvai arba motyvų visuma.

Pažymėtina tai, kad viešajame sektoriuje daugiau motyvuoja pripažinimo, pagarbos jausmas, o ne atlygio dydis (Palidauskaitė, 2008; Liukinevičienė, Statkuvienė, 2017).

*Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojo motyvacija kyla iš motyvo – veiksmo ir jo krypties priešasties. Atsiradus motyvui, žmogus imasi veiksmų, nustatytam tikslui pasiekti. Motyvacija gali būti vidinė, kai prioritetą yra žmogaus psichologiniai poreikiai, ir išorinė, kai žmogus teikia pirmenybę materialinei naudai. Motyvacijai poveikis daromas motyvavimu. Motyvavimas įvardijamas kaip valdymo proceso dalimi ir yra vadovavimo funkcijos sudėtinė dalis. Motyvavimas skirstomas į turinio ir proceso dalis, t. y., kas motyvuoja darbuotojus ir kaip jie yra motyvuojami. Aukštas motyvacijos lygis organizacijoje reiškia, jog darbuotojai bus lojalūs, pasieks išskeltus tikslus ar net padarys daugiau nei iš jų tikimasi, taip individas gali pelnyti pagarbą, didesnę pasitikėjimą, kolegų pripažinimą ir didesnę vertinimą. Pažymėtina tai, kad nėra ryškaus skirtumo, kokiame sektoriuje darbuotojai dirba, juos motyvuoja ar demotyvuoja panašūs veiksniai.*

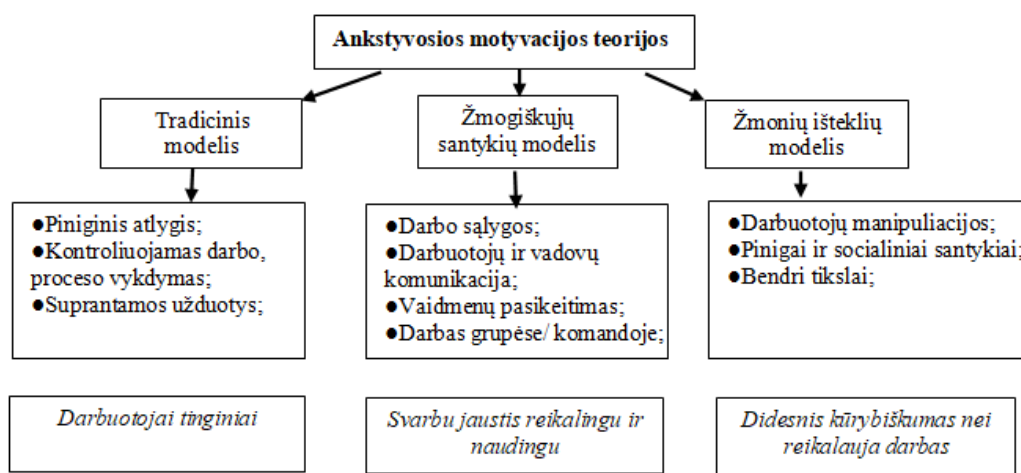
## **1.2. Ankstyvosios ir šiuolaikinės motyvacijos teorijos**

Motyvacijos tema buvo pradėta nagrinėti dar XIX a. pabaigoje, tačiau vis dėlto galima teigti, kad tema nėra baigta, kadangi žmonės ir jų poreikiai yra skirtingi bei dinamiški, todėl ir motyvacijos reiškiniui paaiškinti yra sukurta daug motyvacijos teorijų, kurios vis tobulinamos. Nors negalima išskirti vienos konkrečios ir geriausios teorijos, vis tik jų žinojimas leidžia išskirti efektyviausias motyvavimo priemones ir metodus atskiriems darbuotojams. Motyvacijos teorijomis yra aiškinamasi, kokių tikslų nori individai, kokius poreikius jei nori patenkinti ir kokios yra jų galimos elgesio alternatyvos (Vanagas, Vyšniauskaitė, 2012). Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių motyvacijos teorijų klasifikavimo grupių, išskiriant pagrindinius požymius, panašumus, laikotarpi ir pan. Tačiau dauguma mokslininkų motyvacijos teorijas skirsto į ankstyvasias motyvacijos teorijas, kurių pradininkas yra laikomas F. Taylor, ir šiuolaikines motyvacijos teorijas,

tai turinio – poreikio teorijas ir proceso teorijas (Mullins, 2010; Tosi, Pilati, 2011; Jančiauskas, 2011; Skačkauskienė, Kiseleckaja, 2014). Toliau bus analizuojamos ankstyvosios ir šiuolaikinės motyvacijos teorijos, išskiriant jų pagrindinius požymius.

### 1.2.1. Ankstyvosios motyvacijos teorijos

Ankstyvosios motyvacijos teorijos, dar vadinamomis klasikinėmis, buvo inicijuotos F. Taylor, toliau tobulinamos E. Mayo, G. McGregor, H. Fayol ir kitų iki Antrojo pasaulinio karo arba, kitų autorių teigimu, nuo 1900 m. iki 1950 m. Šios teorijos laikomos pirmosios kartos koncepcijomis ir priskiriamos industrializacijos epochai (Iclodean, 2015; Itani, 2017). Ankstyvosios motyvacijos teorijos yra skirstomos į tris šakas: tai tradicinis modelis, žmogiškųjų santykių modelis ir žmonių išteklių modelis (žr. 1 pav.).



1 pav. Ankstyvosios motyvacijos teorijos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal analizuojamus literatūros šaltinius

Pirmiausia atsiradęs **tradicinis modelis**, sukurtas 1911 m. F. Taylor, kaip pagrindinį motyvacinį veiksma išskiria materialinę išraišką. Jo teigimu, darbuotojai nesimėgauja darbu, tai, ką dirba, jiems atrodo ne taip svarbu kaip tai, ką jiems sumokės už darbą, todėl darbuotojus reikia prižiūrėti bei kontroliuoti (Taylor, 1911; Itani, 2017). Taigi geriausia išeitis, jei vadovai patys sprendžia ir duoda konkrečius nurodymus savo pavaldiniams, o darbuotojai gauna atlyginimą už produktyvumą (Voxted, 2017). Vadinasi, čia nėra kūrybiškumo, modelis labai artimas autokratiniam vadovavimo stiliui. Kiti šios teorijos atstovai yra H. Fayol, D. Macgregor, A. Maslow, F. Herzberg, C. Alderfer.

**Žmogiškųjų santykių modelis** priskiriamas E. Mayo, kuris paneigė, kad žmones motyvuoja tik atlyginimas (1920 – 1930 m.). Psichologas patvirtino, kad darbuotojų produktyvumas priklauso

nuo darbo sąlygų (Bruce, Nyland, 2011; Itani, 2017). Darbuotojų pripažinimas ir įvertinimas motyvuoja labiau nei piniginis atlygis. Mokslininko teigimu, pasikartojančios užduotys demotyvuoja, todėl žmonėms norisi socialinio kontakto. Ši teorija remiasi sociologijos, psichologijos ir antropologijos koncepcijomis, ieškomi nauji būdai, kaip didinti darbo našumą (Mills, Weatherbee, Foster, Mills, 2015). T. y. darbuotojų švietimas, grupinis sprendimų priėmimas, žmonių elgesio psichologiniai motyvai, neformalios organizacijos ir neformalūs lyderiai. Darbuotojai yra kompetentingi, gali reikšti iniciatyvą. Prie tolimesnio šios teorijos vystymo prisidėjo M. P. Follett, Ch. I. Barnardas.

**Žmonių išteklių modelis**, sukurtas D. McGregor, orientuotas į tai, kad darbuotojai yra linkę prisidėti prie tikslų kūrimo ir jų įgyvendinimo. Taip darbdaviai gali manipuliuoti pavaldiniais, supaprastindami motyvacijos reikšmę ir dėmesį sutelkdami į pinigus ir socialinius santykius (Itani, 2017). Čia iš dalies grįžtama prie to, kad žmogui darbas nėra malonus, tačiau jis nori prisidėti prie tikslų įgyvendinimo, dėl to jie gali būti labiau kūrybingi, nei to reikalauja darbas. Taigi vadovas turėtų mokėti panaudoti žmogiškuosius išteklius, kad darbuotojai galėtų įnešti savąjį įnašą pagal turimus gebėjimus. Remiantis šia teorija, pastebėta, kad darbo efektyvumas ryškiai išauga, yra sukuriamas „pašalinis produktas“ – darbuotojų pasitenkinimas darbu.

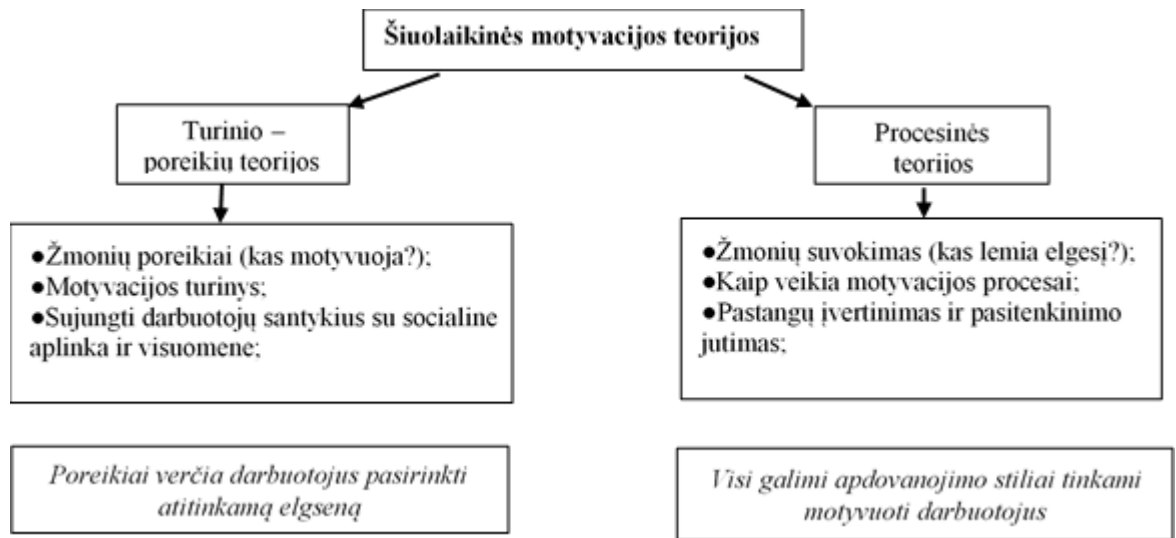
*Apibendrinant galima teigti, kad nuo pirminės Taylor siūlomos minties, kad darbuotojas yra priešiškas ir jį reikia kontroliuoti norint, jog darbas būtų atliktas, buvo pereita prie to, kad darbas yra natūralus poreikis ir žmogus yra suinteresuotas siekti tų pačių tikslų kaip organizacija. Jei anksčiau tikėta, kad operacijas reikia skaidyti, kad darbuotojas tiksliai žinotų, ką daryti, tai vėliau prieita prie išvados, kad tokia monotonija neskatina darbuotojų produktyvumo ir kad ne techniniai veiksniai lemia rezultatus, o taip pat ir psichologiniai veiksniai yra svarbūs gamyboje. Nustatyta, kad geriausi rezultatai pasiekiami ne skatinant individą, kaip teigė tradicinis modelis, o grupę (žmogiškųjų santykių modelis), be to, itin svarbu leisti darbuotojui pasireikšti, prisidėti prie tikslų įgyvendinimo ir išnaudoti jų žmogiškuosius išteklius, taip gaunant didesnį efektyvumą ir darbuotojų pasitenkinimą darbu.*

### **1.2.2. Šiuolaikinės motyvacijos teorijos**

Šiuolaikinės motyvacijos teorijos, dar vadinamos naujosiomis, daugeliu atveju remiasi klasikinėmis teorijomis, tačiau skirtumas yra tas, kad antros (1950 – 1990 m.) ir trečios (po 1990 m.) kartos koncepcijos teigia, kad darbuotojus galima suskirstyti į grupes ir kad kiekvienas jų yra skirtingas. Žmogiškųjų santykių judėjimo epochos atstovais yra laikomi A. Maslow, F. Herzberg, po to sekė intuityvios vadybos arba sisteminio mąstymo ir globalinės vizijos epocha (Itani, 2017,



Acevedo, 2018). Šiuolaikinės motyvacijos teorijos dažniausiai skirstomos į turinio – poreikių ir procesų motyvacijos teorijas (žr. 2 pav.).



2 pav. Šiuolaikinės motyvacijos teorijos

Šaltinis: sudaryta autorės pagal analizuotus literatūros šaltinius

**Turinio – poreikių teorijos** pradininku yra laikomas A. Maslow, sukūręs poreikių hierarchiją – tai penkių hierarchinių lygių piramidė (žr. 1 priedą). Psichologo teigimu, poreikiai tol motyvuoja, kol jie nėra patenkinti, o kai poreikis patenkinamas, motyvacijos šaltinis tampa aukštesnio lygio poreikis (Faizul, Aminui, Md Shamimui, 2014; Bland, DeRobertis, 2017; McLeod, 2018).

Artima A. Maslow teorijai yra ERG trijų poreikių teorija, sudaryta C. Alderfer. Čia poreikiai skirstomi į tris lygius: egzistenciją, sąveiką ir augimą. Teigiama, kad jei individas nepatenkins aukštesnių poreikių, jis savo energiją nukreips siekdamas patenkinti žemesnio lygio poreikius, taigi atsiras regresija.

Nauja motyvacijos samprata pateikiama F. Herzberg dviejų veiksnių teorijoje – motyvacija ir higieniniai (darbo aplinkos) veiksniai. Šios teorijos teigimu, darbuotojui nepatenkinus savo poreikių jis tampa abejingas ir neutralizuoja požiūrį į darbą (Faizul, Aminui, Md Shamimui, 2014). Teigiama, kad motyvuojantys veiksniai didina pasitenkinimą, tačiau jų nebuvimas nebūtinai sukels nepasitenkinimą (De Vito, Brown, Bannister, Cianci, Mujtaba, 2016). Pažymėtina, kad higieninių veiksnių buvimas ne taip kels pasitenkinimą, kaip jų nebuvimas sukels nepasitenkinimo padidėjimą (Salanova, Kirmanen, 2010). Tai reiškia, kad žmonėms svarbiau yra darbo sąlygos, užmokestis, socialinis statusas, darbų kontrolė, nei pasisekimas, paaukštinimas, didesnė atsakomybė, augimo galimybė ir kiti motyvuojantys veiksniai.

Kiti turinio – poreikių teorijų atstovai yra D. McGregor, sukūręs X ir Y teoriją, D. McClelland sutelkė dėmesį ties trimis poreikiais: valdžios, sėkmės ir dalyvavimo.

*Apibendrinus turinio – poreikių teorijas galima teigti, kad motyvaciniai veiksniai yra susiję su darbo pobūdžiu bei turiniu ir taip motyvuoja individus dirbti efektyviau. Vis dėlto, jei motyvacinių veiksnių nėra, tai nesukelia nepasitenkinimo. Poreikių – turinio teorijos mokslininkai aiškinosi, kodėl darbuotojų poreikiai keičiasi, tačiau neanalizavo, kaip jie keičiasi. Tai reiškia, kad šios teorijos gilinasi į specifinius veiksnius, kurie motyvuoja tam tikrą elgesį.*

**Procesinės teorijos** yra orientuotos į klausimus, kaip darbuotojai paskirsto savo pastangas siekdami skirtingų tikslų, tai reiškia, kad labiausiai atsižvelgiama į motyvacijos procesą ir kaip jis veikia.

Viena iš pirmųjų procesinių teorijų laikoma J. Adams teisingumo teorija, kurioje pagrindinė mintis, kad žmonės tikisi teisingumo, t. y. už jo pastangas ir įnašą bus tinkamai atsilyginta. Svarbu paminėti tai, kad dažniausiai individai yra linkę atlygį ar situacijas lyginti su tuo, ką gauna kiti. Toliau sekė V. Vroom lūkesčių teorija, kurioje dominuoja individo lūkesčiai, atlyginimas ir valentingumas (De Vito ir kt., 2016; Suyama, Kobayashi, Shirasaka, 2018). Kitaip tariant, žmogus pastangas lems jo įsitikinimai, ar jis galės arba negalės pasiekti norimų rezultatų ir kaip už tai bus atsilyginta. Svarbu, kad individai skirtingai suvokia atlygį ir jo įvertinimas (valentingumas) priklauso nuo turimos vertybių sistemos. Mokslininkai Faizul, Aminui ir Md Shamimui (2014) apibendrintai teigia, kad lūkesčių teoriją galima sudėti į tokius žingsnius – darbuotojas svarsto, ar gali atlikti darbą, antra, ar jam bus tinkamai atlyginta už pastangas, ir trečia, ar jis bus patenkintas gautu atlygiu. Vadinasi, darbuotojas visuomet ieško grįžtamojo ryšio tarp pasiektų rezultatų ir tinkamo įvertinimo. L. W. Porter ir E. E. Lawler sujungė šias abi teorijas ir teigė, kad rezultatas priklauso nuo darbuotojo pastangų, gebėjimų ir asmeninių savybių, kaip darbuotojas save suvokia organizacijoje (Suyama, ir kt. 2018). Jų modelis vadinamas kompleksine teorija, nes čia išskiriami penki kintamieji: pastangos, suvokimas, rezultatas, atlyginimas ir pasitenkinimas. O atlygį mokslininkai atskyrė į išorinį (pagyrimas, pripažinimas, paaukštinimas bei uždarbis) ir į vidinį (pasitenkinimas, didžiavimasis atliktu darbu, tobulėjimo jausmas). Porter'io – Lawer'io teorija išsako visiškai priešingą teiginį žmogiškųjų santykių teorijos požiūriu, kadangi teigia, kad pasitenkinimas sudaro sąlygas rezultatyvumui, o pasitenkinimą sukelia rezultatyvus darbas.

*Apibendrinus procesines teorijas, galima teigti, kad jos tiria, kokį elgesį darbuotojas pasirenka ir kaip stengiasi norėdamas pasiekti užsibrėžtų tikslų. Jei darbuotojas žino, koks yra tikslas ir kokį įnašą jo pasiekimai gali atlikti, tai jį skatina veikti ir siekti rezultatų, jaučiant ne tik materialinę naudą, tačiau ir pasitenkinimą atliktu darbu.*

Iš viešojo sektoriaus perspektyvos šiuolaikinės motyvacijos teorijos vis tik neatsižvelgia į viešojo sektoriaus specifiką. Remiantis Diskiene (2008), šios teorijos leidžia daryti prielaidas dėl ryšio tarp požiūrių ir elgsenos, tačiau nesuteikia galimybės išsiaiškinti tikrosios darbuotojų motyvacijos tarnauti viešajame sektoriuje. Kitą požiūrį pateikia Vanagas ir Rakšnys (2014)

teigdami, kad šiuolaikinės vadybos teorijos davė teigiamą postūmį viešojo sektoriaus organizacijoms, kadangi geroji praktika iš verslo sektoriaus leidžia kelti viešųjų paslaugų kokybę, tinkamą valstybės tarnautojų atranką, viešojo sektoriaus įvairių kėlimą. Mokslininkai taip pat nustatė ryšį tarp tradicinio motyvacinio modelio konstrukcijos ir Maslow poreikių hierarchijos idėjos ir siūlo jas papildyti Franklio savitranscendencijos faktoriumi, kad būtų pritaikoma ir viešajame sektoriuje. Taigi, nors akla remtis motyvacijos teorijomis viešajame sektoriuje negalima, tačiau jas koreguojant ir atsižvelgiant į darbo specifiką, galima naudoti viešojo sektoriaus motyvacijos analizėje.

*Apibendrinus motyvacijos teorijas, galima teigti, kad klasikinės teorijos, daugiausia susiformavusios po 1929 m. ekonominės krizės, lėmė požiūrį, kad materialinis skatinimas kelia efektyvumą iki tam tikros ribos, todėl šiuolaikinės teorijos, tiek turinio – poreikių, tiek procesų teorijos atsižvelgia į psichologinius ir socialinius veiksnius. Turinio – poreikių teorijos gilinaisi į specifinius veiksnius, kurie lemia motyvacijos didėjimą, o proceso teorijos analizuoja darbuotojo savimonei ir požiūrį į tikslą ir rezultatą. Apibendrinant mokslininkus, analizavusius motyvacijos aspektus, juos būtų galima suskirstyti į tuos, kurie tyrinėjo individų norus, poreikius ar troškimus (A. Maslow, F. Herzberg), tyrė priimtinausius valdymo stilius (D. McGregor, D. McClelland) ir mokslininkus, kurie tyrė žmonių problemas organizacijoje (V. Vroom, L. W. Porter ir E. E. Lawler). Taigi, mokslininkai, daugiau nei šimtmetį gvildenę darbuotojų poreikius, lūkesčius ir siekius, išvedė daug teorijų, o kurias iš jų derėtų taikyti, priklauso nuo kiekvieno individo, sektoriaus ir situacijos.*

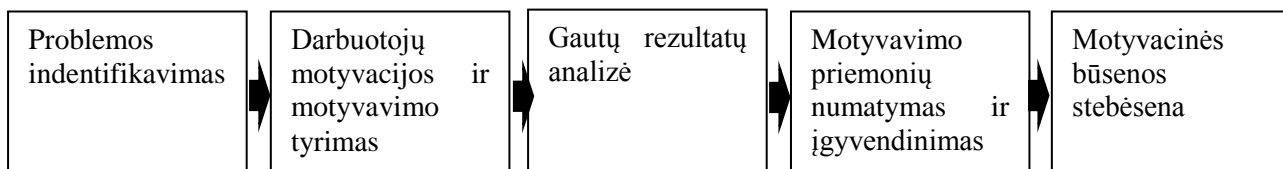
### 1.3. Personalo motyvavimo sistema ir jos kūrimo etapai

Personalas – tai visi organizacijos darbuotojai, dirbantys tiek nuolatinį, tiek laikiną darbą. Tai specialistai ir juos aptarnaujantys darbuotojai, tarnautojai arba kitaip – visi organizacijos žmogiškieji ištekliai. Remiantis Židoniu ir Jaskūnaite (2009), valstybės institucijų personalą sudaro valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Nuo šių darbuotojų darbo kokybės priklauso piliečių aptarnavimo lygis, taigi jie atlieka reikšmingą vaidmenį formuojant visuomenės pasitikėjimą demokratija ir valdžios institucijomis. Kad darbuotojai tinkamai atliktų savo darbą, jie turi būti pakankamai motyvuoti. Todėl šiame skyriuje bus siekiama atskleisti personalo motyvavimo sistemos aspektus ir jos kūrimo eigą, kad organizacijos vykdoma veikla būtų kuo sėkmingesnė, o personalas būtų patenkintas savo darbu.

Galima pradėti nuo to, kad įvairių skatinančių priemonių rinkinys, motyvuojantis darbuotojus aktyvesnei, efektyvesnei veiklai ir geriau atlikti savo pareigas, yra vadinama **personalo motyvavimo sistema**. Anot mokslininkų, sukurta sistema remiasi įvairių aspektų vertinimu, kurie yra susiję su darbuotojais ir pačia organizacija (Bivainis, 2011; Pasathang, Tesaputa,

Sataphonwong, 2016). Vienas iš pagrindinių personalo motyvavimo sistemos tikslų yra pakeisti nusistovėjusį požiūrį į atliekamą veiklą ir jos rezultatus, santykius tarp darbuotojų, kitus įpročius.

Svarbu tai, kad darbuotojai noriai priimtų permainas ir jos taptų darbo kultūra, todėl reikia, kad personalo motyvavimo sistema būtų priimtina darbuotojams. Sėkmingos sistemos sukūrimas priklauso nuo pasirinktų jos kūrimo etapų. Remiantis Bivainiu (2011), motyvavimo sistema turi būti aiški ir nuosekli, todėl ją kurti rekomenduoja penkiais žingsniais (žr. 3 pav.)



### 3 pav. Motyvavimo sistemos kūrimo etapai

Šaltinis: adaptuota pagal Bivainį (2011).

Pirmiausia yra nustatoma probleminė sritis, pavyzdžiui, neefektyvus darbas, klientų nusiskundimai, jaučiama įtampa kolektyve. Šitame etape išsiaiškinama, ar reikalinga motyvavimo sistema.

Antrame etape svarbu išsirinkti reikiamą tyrimo įrankį. Mokslininkų teigimu, darbuotojų požiūrio į motyvacijos sistemą tyrimai yra vieni iš sudėtingesnių (Kairys, 2007). Autorių dažniausiai naudojami yra dokumentų analizės metodai ir darbuotojų apklausa. Į apklausą turėtų būti įtraukti tokie klausimai: kas didina darbo našumą, ar skirti darbai yra aiškūs, ar darbo sąlygos yra tinkamos, kokie dalykai patrauklūs darbe, taip pat pateikti klausimai apie darbo užmokestį, darbuotojų santykius ir emocijas organizacijoje, kokių pasiūlymų turi pats darbuotojas. Remiantis Urbanavičiūte, Kairiu, Juodkune ir Liniauskaite (2013), motyvacijos tyrimai tradiciškai sujungia tokius komponentus kaip psichologinė analizė poreikių patenkinimui, vidaus ir išorės individų veiksmų paskatos, įsitikinimai bei vidinės savybės, lūkesčiai, susiję su tam tikromis išorinėmis sąlygomis ir pan.

Nuomonės tyrimuose Dikčius (2011) rekomenduoja naudoti tokius vertinimo metodus kaip Likerto skalę, kurioje respondento yra prašoma nurodyti penkiabalėje skalėje, įvertinti savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginių laipsnį. Pasinaudojant šia skale galima įvertinti atsakymų kryptingumą. Šia skale, analizuodami darbuotojų motyvaciją, rėmėsi Lynn De Vito, Brown, Bannister ir kt. (2016). Pravartu panaudoti ir semantinio diferencialo skalę, kurioje tyrėjas parenka priešingus būdvardžius ar frazes apie tiriamą objektą. Kiekvienai frazei ar teiginiui vertinti yra naudojama septynių balų skalė, taip respondentas pateikia savo nuomonę apie objektą. Trečiasis

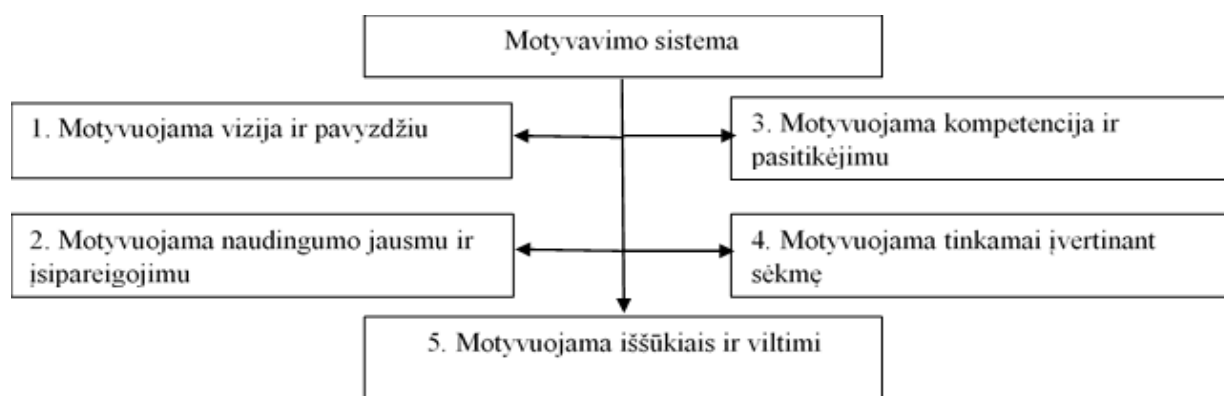
apklausos metodas yra stapelio skalė, kurie būdvardžiui ar frazei suteikiama dešimt skaičių, jais respondentas išreiškia objekto svarbumą. Vis dėlto kiekybinėse apklausoje daugiausia dominuoja klausimai su atsakymų variantais

Trečiame etape analizuojami gauti rezultatai, įvertinamas esamos motyvacinės sistemos efektyvumas, aiškinamasi, kokios yra motyvavimo spragos ir bendra motyvacinė darbuotojų būklė.

Ketvirtas etapas yra orientuotas į priemones, kurių reikėtų imtis, norint pagerinti darbuotojų motyvacinę būklę. Mokslininkai akcentuoja, kad įvairiose organizacijose sprendimai gali būti skirtingi, tačiau privalo būti orientuoti į motyvacinės būklės sistemiškumo didinimą. Svarbu nustatyti, kokie yra motyvavimo prioritetai, atlikti prielaidų analizę ir parengti įgyvendinimo planą.

Penktas etapas skirtas stebėjimui, ar sukurta sistema pasiteisino. Bivainis (2011) akcentuoja, kad stebėseną ypač svarbi esant darbuotojų kaitai, kadangi nauji darbuotojai gali turėti kitų poreikių ir savus motyvacinių profilių. Stebėsenos etape svarbu laiku nustatyti nepageidaujamas tendencijas, o užfiksavus efektyvumo sumažėjimą reikia kartoti visus penkis etapus ir keisti sistemą.

Yra teigiančių, kad sėkmės garantas yra darbuotojams suteikiama laisvė, leidžianti atsiskleisti jų saviraiškos ir kūrybingumo poreikiams. Tai yra naujovių ir judėjimo į priekį pagrindinis svertas (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010). Autorių teigimu, reikia apibrėžti bendrąsias vertybes ir jomis vadovautis, sukurti projektą – darbo prasmę ir užtikrinti, kad darbuotojai tai suprastų (žr. 4 pav.). Tuomet svarbu darbuotojams nubrėžti tikslus, kad darbuotojai jaustųsi įpareigoti atlikti darbą, suteikti jiems savikontrolės priemones, leisti jiems klysti, įtraukti į sprendimų priėmimą, deleguoti ir skatinti iniciatyvumą, taip atskleidžiant vidinius sugebėjimus.



**4pav.** Motyvavimo sistema

**Šaltinis:** adaptuota pagal Martinkų, Stoškų, Beržinskienę (2010).

Kai darbuotojas motyvuotas kompetencija ir pasitikėjimu, reikia jį skatinti, kad jis rūpintųsi klientais, būtų pilietišką organizacijoje. Žinoma, nepamirštant jo tinkamai įvertinti, t. y. pagirti grupėje, kompleksiskai panaudoti visus atlyginimo elementus. Galiausiai suteikti tolimesnio tobulėjimo galimybes.

Užsienio autoriai, kurdami motyvavimo sistemą, siūlo įtraukti iš esmės panašius žingsnius į anksčiau išvardintus. Pasathang, Tesaputa, Sataphonwong(2016) siūlo maišyti metodologijas ir metodus, siekiant tinkamiausio rezultato. Tyrimuose siūloma naudotis veiklos kūrimo priemonėmis ir duomenų rinkimu (klausimynai, pusiau struktūruotas interviu, operacijos įvertinimas, pasitenkinimo vertinimo testas) (Kamini, 2011). Surinktų duomenų analizei taikomi statistiniai rodikliai, išreikšti procentiniais dydžiais, vidurkiu, standartiniu nuokrypiu ir pan. Svarbu analizėje orientuotis į poreikių prioritetus, remiantis Modifikuotu prioriteto poreikio indeksu (PNI modified) ir t-test formule. Anot mokslininkų, išstudijavus teorinius ir praktinius aspektus sukuriamas klausimynas ir atrenkami korespondentai, juos įtraukiant į visus skyrius. Klausimyną turi sudaryti klausimai apie dabartines ir norimas motyvacijos sąlygas. Apibendrinus užsienio mokslininkų siūlomos motyvacijos sistemos etapus, galima apibūdinti taip: apklausiami respondentai – išsiaiškinama, kas juos motyvuoja – sukuriami standartai, didinantys motyvaciją – laukiama atgalinio ryšio – esant reikalui, standartai koreguojami.

*Apibendrinant galima teigti, kad organizacija turi veikti kaip viena visuma, todėl ir personalo motyvavimo sistema turi būti visiems priimtina ir suprantama. Tinkama motyvavimo sistema pakeis organizacijoje nusistovėjusią tvarką ir suteiks darbuotojams paskatos dirbti kokybiškiau, efektyviau, turėti geresnius santykius su kolegomis. Kad visa šita būtų pasiekta, motyvavimo sistema turi būti sudaryta iš konkrečių žingsnių – problemos nustatymo, tyrimo, rezultatų analizės, motyvavimo priemonių įgyvendinimo ir stebėsenos. Pažymėtina, kad ypač svarbu pasirinkti tinkamą tyrimo metodą, į atliekamą apklausą įtraukti tikslių klausimų, leidžiančių suprasti darbuotojų požiūrį ir poreikius. Taigi suteikus prioritetus motyvavimo priemonėms ir veiksniams, viskas turi būti sujungta ir sudaryti vieningą sistemą.*

#### **1.4. Personalo motyvavimo veiksniai ir priemonės**

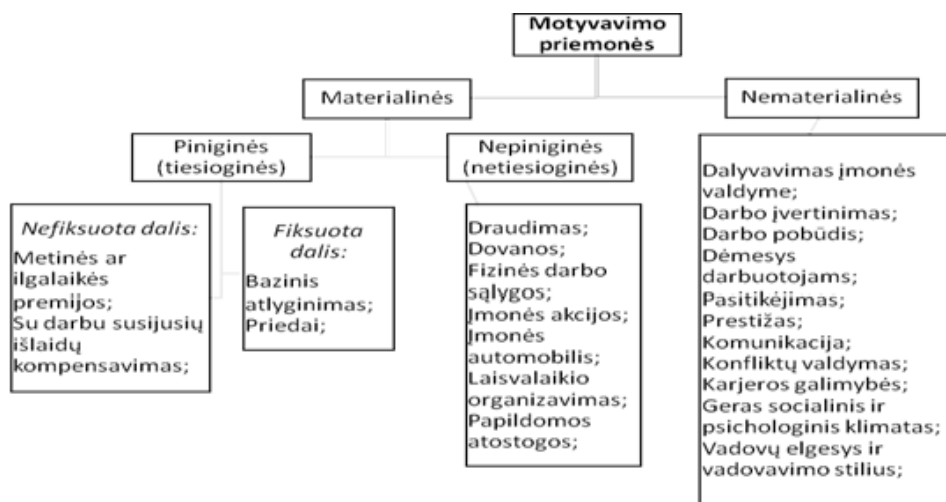
Siekiant, kad motyvavimo sistema būtų sėkminga, labai svarbu tinkamai nustatyti, kokie motyvavimo veiksniai ir priemonės veikia žmonių motyvaciją. Mokslininkų teigimu, yra daugybė būdų ir priemonių motyvuoti personalą, tačiau ne mažiau svarbu laiku jas panaudoti. Jei darbuotojų motyvavimas bus uždelstas arba nepakankamai teisingas, žmonės pradės nusivilti ir jų darbo efektyvumas gali sumažėti (Carpenter, Bauer, Erdogan, 2012). Jei darbuotojai bus motyvuojami įvairiomis priemonėmis, anot Muogbo (2013), didės jų produktyvumas, sėkmingai bus įgyvendintos įmonės vizija ir misija. Kad tai būtų pasiekta, vadovai turi suprasti darbuotojų lūkesčius ir prioritetus, tai reiškia, išmanyti poreikių klasifikaciją bei panaudoti gautas žinias geriausiems

rezultatams pasiekti personalo motyvacijos kėlime. Todėl toliau šiame skyriuje bus aiškinamasi, kokiems motyvavimo veiksniams ir priemonėms darbuotojai teikia prioritetus.

Motyvimui svarbu tokie veiksniai kaip darbuotojų amžius, darbo stažas, šeimyninė padėtis. Remiantis Milašiumi (2008), vyresnio amžiaus darbuotojui svarbus saugumo jausmas ir žinojimas, kad įmonėje yra vertinamas lojalumas, organizacijoje mažas atleidžiamumo procentas. Priešinga tendencija yra su jaunais darbuotojais. Jiems svarbiausia atlyginimas ir gaunama papildoma nauda, jie yra linkę keisti darbus. Vyresnius tenkins organizacijos motyvavimas pensijų fondų kompensavimas, jaunesnius – sporto klubo abonementas. Šeimyninė padėtis taip pat jaučiama personalo sudėtyje, kadangi vaikų turintys darbuotojai tikėtina, kad labiau vertintų vadinamus mamadienius vietoj organizuojamos šventės ar renginio. Taigi reikia deramai įvertinti kartų skirtumus, darbuotojų gyvenimo būdą ir parinkti atitinkamas motyvavimo priemones.

Be to, motyvavimo veiksniais gali būti sektorius, kuriame dirba darbuotojas, tai yra viešasis ar privatusis, pati darbo sritis, pareigos, kolegos. Anot Palidaukaitės ir Segalovičienės (2008), viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuoja tarnyba kitiems, garantijos, karjeros galimybės, įgaliojimai, pripažinimas ir atsidavimas, naudos siekimas bendruomenei. Privačiame sektoriuje labiau veikia darbo užmokestis, skiriamos užduotys, savirealizacija. Cherian, Jacob (2013) teigia, kad daug įtakos turi darbuotojo įsipareigojimo jausmas. Pavyzdžiui, aukštas pareigas užimantys darbuotojai sieks įvertinimų, sudėtingesnių užduočių, privilegijų, o žemesnes pareigas einantys bus orientuoti į darbo užmokestį, kompensacijas ir išreikštą pasitikėjimą. Be to, motyvaciją dirbti didina ir įdarbinimo atranka, konkurencija toms pareigoms užimti, kadangi įsidarbinimas ir patekimas į organizaciją savaime tampa tarsi privilegija. Ne mažiau svarbus ir mikroklimas organizacijoje, santykiai su kolegomis. Taigi, motyvavimo priemonės turi būti varijuojamos tarp atskirų sektorių, padalinių, skyrių tam, kad atitiktų darbuotojų lūkesčius bei patenkintų poreikius.

Moksliniuose šaltiniuose galima rasti įvairių motyvavimo priemonių klasifikavimų. Tačiau dažniausiai priimta skirstyti į materialines ir nematerialines (moralines) motyvavimo priemones (žr. 5 pav.).



### 5 pav. Motyvavimo priemonės

**Šaltinis:** adaptuota pagal Пономарева, (2010), Korsakienė, Lobanovą, Stankevičienę (2011), Adomaitytę, Girdvainytę (2016), Viršinskienę (2016).

Materialinės motyvavimo priemonės gali būti piniginės arba nepiniginės, kitų autorių kitaip dar skirstomos į tiesiogines ir netiesiogines. Žiogelytė ir Kšivickaitė (2014) teigia, kad piniginis motyvavimas turi mažesnės įtakos norui pakeisti darbą, kai darbuotojas gauna nepiniginių naudų. Vis dėlto infliacijos augimas, minimalaus atlygio didėjimas gali paskatinti darbuotoją ieškoti naujo darbo dėl didesnio finansinio užmokesčio. Beržinskienė, Juozainienė ir Raziulytė (2012) teigia, kad didesnis darbo užmokestis ne tik išlaiko darbuotoją, tačiau ir didina darbo našumą, kadangi šie du veiksniai yra tiesiogiai susiję. Tam pritaria ir Juodaitytė, Jablonskienė (2013), akcentuodamos, kad apmokėjimo sistema turi būti aiški, nuosekli, nešališka. Todėl galima teigti, kad personalas motyvuojamas materialinėmis priemonėmis gali organizacijai būti našesnis, efektyvesnis bei produktyvesnis nei tie, kurie yra mažiau motyvuojami arba demotyvuojami savo darbdavių.

Efektyviausios nematerialios motyvavimo priemonės, remiantis moksline literatūra, yra socialinio konteksto priemonės (Muogbo, 2013; Yousaf, Latif, Aslam, Saddiqui, 2014, Viršinskienė, 2016). T. y. darbdavių dėkingumas, rūpinimasis darbuotoju, jų pripažinimas, delegavimas. Skiriamos naujos užduotys, atlikto darbo įvertinimas ir pripažinimas turi didelės įtakos darbuotojų rezultatams ir visai organizacijos veiklai (Carpenter, Bauer, Erdogan, 2012). Vis dėlto autoriai sutinka, kad pirmiausia turi būti patenkinti pagrindiniai fiziologiniai poreikiai, kad šios motyvavimo priemonės būtų efektyvios. Tai reiškia, kad negalima taikyti vien materialinių ar nematerialinių motyvavimo priemonių, viskas turi būti subalansuota.

*Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas gali priklausyti nuo įvairių veiksnių: darbuotojų amžiaus, šeimyninės padėties, sektoriaus, kuriame dirbama, ir net nuo užimamų pareigų ar mikroklimate organizacijoje, ekonominės situacijos šalyje. Pagrindinės trys*



motyvavimo priemonės yra orientuotos į darbo specifiką, užmokestį ir karjerą. Teigiama, kad personalą labiau motyvuoja nepiniginės motyvavimo priemonės, jei darbo užmokestis yra adekvatus. Išskiriant materialines nepinigines motyvavimo priemones, būtų galima įvardinti suteikiamas papildomas garantijas ar draudimą, dovanas, užimtumą ir pan. Nematerialinės priemonės orientuotos į darbuotojų savirealizaciją, tai karjeros augimo galimybės, pagyrimai, delegavimas, pripažinimas, komunikacija organizacijoje. Vis dėlto siekiant gerų personalo rezultatų negalima taikyti pavienių motyvavimo priemonių. Kad darbuotojai jaustųsi gerai, organizacija sėkmingai pasiektų užsibrėžtų tikslų, turi būti taikomas motyvavimo priemonių kompleksas pagal sudarytą motyvavimo sistemą, kuri būtų pritaikyta darbuotojų lūkesčiams ir poreikiams.

Išanalizavus personalo motyvavimo sistemos viešajame sektoriuje teorinius aspektus galima teigti, kad darbuotojų motyvacija kyla iš motyvo, noro pasiekti išsikeltą tikslą. Motyvacija – tai vidiniai (kai tenkinami psichologiniai poreikiai) ir išoriniai (kai siekiama materialinės naudos) veiksniai, kurie skatina žmonių dirbti bei sąlygoja veiklos rezultatus (Marcinkevičiūtė, 2010). Nustatyta, kad viešajame sektoriuje darbuotojai, neįsivaikantys motyvacijos, gali tapti egoistai, vedami individualizmo jie galimai veiks savo asmeniniam interesui, neatsižvelgdami į visuomenės gerovę (Vanagas, Rakšnys, 2014). Poveikis motyvacijai yra daromas motyvavimu. Remiantis moksliniais tyrimais, įrodyta, kad motyvuoti darbuotojai yra lojalūs, pasiekia aukštesnių rezultatų, gali padaryti daugiau nei jiems yra skiriama. Viešajame sektoriuje daugiau motyvuoja pripažinimo, pagarbos jausmas, mažiau – atlygio dydis (Liukinevičienė, Statkuvienė, 2017). Vis dėlto verta pabrėžti, kad darbuotojai yra linkę nepaisyti vidinės motyvacijos, norėdami išvengti nemalonių pasekmių arba siekdami materialinės naudos.

Motyvacijos teorijomis yra aiškinamasi, kokius poreikius nori patenkinti darbuotojai, kokius tikslus nori pasiekti ir kaip jie elgsis atitinkamose situacijose (Vanagas, Vyšniauskaitė, 2012). Motyvacijos teorijų pradininkas yra laikomas F. Taylor, sukūręs tradicinį modelį, anot kurio, darbuotojai yra tinginiai, o pagrindinis stimulus dirbti yra materialinis atlyginimas. Toliau sekė E. Mayo žmogiškųjų santykių modelis, kuriuo teigiama, kad darbuotojams svarbu jaustis reikalingiems ir naudingiems. Ir D. McGregor žmogiškųjų išteklių modelis, kuriuo akcentuojama, kad darbuotojams svarbi kūrybiškumo laisvė. Po anktyvųjų motyvacijos teorijų sekė šiuolaikinės motyvacijos teorijos, skirstomos į turinio – poreikių ir procesų motyvacijos teorijas. Turinio – poreikių teorijos gilinasi į specifinius veiksnius, kurie lemia motyvacijos didėjimą, o proceso teorijos analizuoja darbuotojo savimonę ir požiūrį į tikslą ir rezultatą. Žymiausi šiuolaikinių motyvacijos teorijų šalininkai yra A. Maslow, C. Alderfer, F. Herzberg, J. Adams, V. Vroom ir kt. Verta atkreipti dėmesį, kad dauguma teorijų yra sukurta privačiam sektoriui, tačiau, anot Vanago

ir Rakšnio (2014), viešasis sektorius perima privačiojo gerąją praktiką ir taip kelia viešųjų paslaugų kokybę.

Vis dėlto sukurtos teorijos tik supažindina su galimais darbuotojų poreikiais ir siekiais, tačiau organizacijoje motyvavimo procesas turi būti aiškus ir veikti kaip viena visuma. Kad tai būtų pasiekta, pirmiausia reikia išsiaiškinti darbuotojų nepasitenkinimo šaltinius, atlikti tyrimą (dažniausiai taikomas apklausos metodas) ir išanalizavus nustatyti reikalingas motyvavimo priemones, kurios pagerintų darbuotojų efektyvumą (Bivainis, 2011; Pasathang, Tesaputa, Sataphonwong, 2016). Remiantis mokslininkų išvadomis, tinkama motyvavimo sistema pakeičia organizacijoje nusistovėjusią tvarką, skatina darbuotojus dirbti kokybiškiau, efektyviau, personale vyrauja geresnė atmosfera.

Atsižvelgiant į darbuotojų vidutinį amžių, užimamas pareigas, skyriaus mikroklimatą ir net ekonominę padėtį šalyje, svarbu pritaikyti atitinkamas motyvavimo priemones. Teigiama, kad personalą labiau motyvuoja nepiniginės motyvavimo priemonės, jei darbo užmokestis yra adekvatus. T. y. suteikiamos papildomas garantijos ar draudimas, dovanos, užimtumas ir pan. Nematerialinės priemonės gali būti karjeros augimo galimybės, pagyrimai, delegavimas, pripažinimas, komunikacija organizacijoje.

Taigi, kad būtų patenkinti viešojo sektoriaus personalo lūkesčiai ir poreikiai, svarbu nustatyti esamus motyvacijos trūkumus ir taikyti motyvavimo priemonių komplektą, sudarytą pasitelkiant motyvavimo sistemą.

Siekiant patobulinti viešosios įstaigos motyvavimo sistemą, pirmiausia sudaromas klausimynas. Motyvavimo sistema prasideda nuo problemos pastebėjimo, tai reiškia, kad tada turi būti atliekamas tyrimas, atskleidžiantis darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo veiksnius. Klausimynas iš dviejų dalių turėtų būti sudaromas pateikiant klausimus su atsakymų variantais, tačiau taip pat pasitelkiant likerto, semantinio diferencialo ir stapelio skalėmis. Pirmojoje dalyje turėtų figūruoti klausimai, susiję su bendra emocija savijauta darbo vietoje, aiškinantis, ar darbuotojas pastebi darbo vietoje esančias problemas, įtampą. Šios dalies rezultatai padės nustatyti, kokių lygiu reikalinga motyvavimo sistema ir jos pokyčiai. Antrojoje dalyje bus sudaromi klausimai darbuotojams, leidžiantys įvertinti, kas darbuotojams suteikia prielaidas dirbti efektyviau, gerinti darbo našumą, ar jiems pateiktos užduotys yra pakankamai aiškios, kokie dalykai darbe atrodo priimtinausi, kokius pasiūlymus galėtų pateikti darbuotojas. Šios dalies klausimai leis suprasti darbuotojų psichologinį pasitenkinimą darbu, kokie vidaus ir išorės veiksniai motyvuoja darbuotojus ir kokių lūkesčių jie turi.

## II. PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOJE TOBULINIMO EMPIRINIS TYRIMAS

### 2.1. Tyrimo metodologija

*Tyrimo pagrindimas.* Iš Panevėžio moterų pataisos namų vadovo buvo gautas prašymas atskleisti darbuotojų motyvavimo sistemos trūkumus ir juos patobulinti, kadangi įstaigoje juntamas darbuotojų priešiškus, nepasitenkinimas darbo sąlygomis, kuris atsiliepia darbo efektyvumui. Siekiant pagerinti darbuotojų motyvaciją, atliktas tyrimas, orientuotas į problemos išaiškinimą, priežasčių atskleidimą ir įrankių, problemai spręsti, parinkimą.

*Tyrimo procesas.* Darbuotojų motyvavimo strategiją pasirinkta kurti pagal Bivainio (2011) siūlomą modelį, kuris susideda iš 5 etapų. T. y. problemos identifikavimo, tyrimo ir rezultatų analizės, kuria išsiaiškinamos probleminės sritys ir numatomi sprendimo būdai, ketvirtajame etape sudėliojamos gairės, padėsiančios pašalinti problemas, įvardijami įrankiai, kuriais vertėtų pasinaudoti. Toks kompleksiškas motyvavimo sistemos kūrimas dažniausiai taikomas praktikoje ir yra palaikomas tarp mokslininkų (Kamini, 2011, Vanagas, Rakšnys, 2014, Pasathang, Tesaputa, Sataphonwong, 2016), kurie teigia, kad kuriant motyvacinę sistemą reikia universalumo ir priemonių įvairovės.

Esminė tyrimo dalis yra problemos išryškimas. Įvertinus Panevėžio moterų pataisos namų kolektyvo dydį ir vadovybės pastebėtas pirmines problemas, nuspręsta darbuotojams pateikti kiekybinę apklausą, kuria būtų identifikuota darbuotojų psichologinė būseną darbo vietoje ir turimi lūkesčiai. Duomenų rinkimas - respondentai bus apklausti anonimiškai, pateikiant anketą.

*Tyrimo eiga.* Klausimynas sudarytas iš trijų etapų (darbuotojų savijauta darbe – situacijos analizė, įsitraukimas į įstaigos gerovės kėlimą arba motyvacijos dirbti jautimą – problemos analizė, ir turimi lūkesčiai – sprendimo analizė), kurių bendra apimtis 18 klausimų (žr. 2 priedą). Apklausoje dalyvavo 91 dalyvis, atrinktas pagal užimamas pareigas, iš kiekvienos pareigybės parenkant po kelis atstovus. Tyrimo rezultatams apdoroti ir apibendrinti naudojami kiekybinio tyrimo metodai, t. y. Microsoft Office Excel, SPSS programa. Pirmiausia tyrimo duomenys suvesti į Microsoft Office Excel programą, po to eksportuoti į SPSS 20.0 programą ir apdoroti. SPSS programa apskaičiuoti vertinimo vidurkiai, procentiniai dažniai, porinis t testas, taip pat skaičiuojami Spearmano koreliacijos koeficientai.

Asimptotinio Chi - kvadrato testo rezultatų patikimumą sąlygoja šie reikalavimai: bent 80% dažnių lentelės ląstelių, tikėtini dažniai turi būti ne mažesni kaip 5 arba tikėtinas dažnis bet kurioje

lentelės ląstelėje turi būti ne mažesnis kaip 1, stebėjimų skaičius turi būti ne mažesnis kaip 3 (Pukėnas, 2009). Gavus rezultatus toliau tyrimo analizei taikyta aprašomoji statistika (Frequencies).

Pagal *Pirsono formulę Chi-kvadrato kriterijaus reikšmei apskaičiuoti naudota formulė:*

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

čia  $O_i$  — nustatyti dažniai,  $E_i$  — tikėtini dažniai,  $k$  — kintamųjų kategorijų, grupių skaičius (dažnių lentelės ląstelių skaičius).

Asimptotinio Chi - kvadrato testo rezultatų patikimumą sąlygoja šie reikalavimai: bent 80% dažnių lentelės ląstelių tikėtini dažniai turi būti ne mažesni kaip 5 arba tikėtinas dažnis bet kurioje lentelės ląstelėje turi būti ne mažesnis kaip 1, stebėjimų skaičius turi būti ne mažesnis kaip 3 (Pukėnas, 2009). Gavus rezultatus toliau tyrimo analizei taikyta aprašomoji statistika (Frequencies).

*Tyrimo populiacija.* Šio tyrimo populiaciją sudaro Panevėžio moterų pataisos namų darbuotojai.

*Tyrimo tikslinė grupė* yra darbuotojai, dirbantys Panevėžio moterų pataisos namuose apklausos atlikimo metu (2019.10.10-11). Tiriamųjų imties dydį sudaro 91 respondentas iš įvairių skyrių.

*Tyrimo imties pagrindimas.* Empirinio tyrimo imties sudaryme, atsižvelgiant į organizacijos darbuotojų kiekį, buvo pasirinkta *atsitiktinė* respondentų atranka. Nustatant empirinio tyrimo imtį buvo panaudota I. Paniotto formulė (Kardelis, 2016).

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

$n$  – imties dydis,

$\Delta$  – paklaidos dydis (5 %),

$N$  – tiriamos visumos dydis 140 (organizacijos darbuotojų skaičius)

Apskaičiuota tyrimo imtis – 103 darbuotojai.

Empiriniame tyrime dalyvavo 91 respondentas, kadangi į organizaciją buvo išsiųstos 103 anketos, bet pavyko atgauti tik 91 anketą.

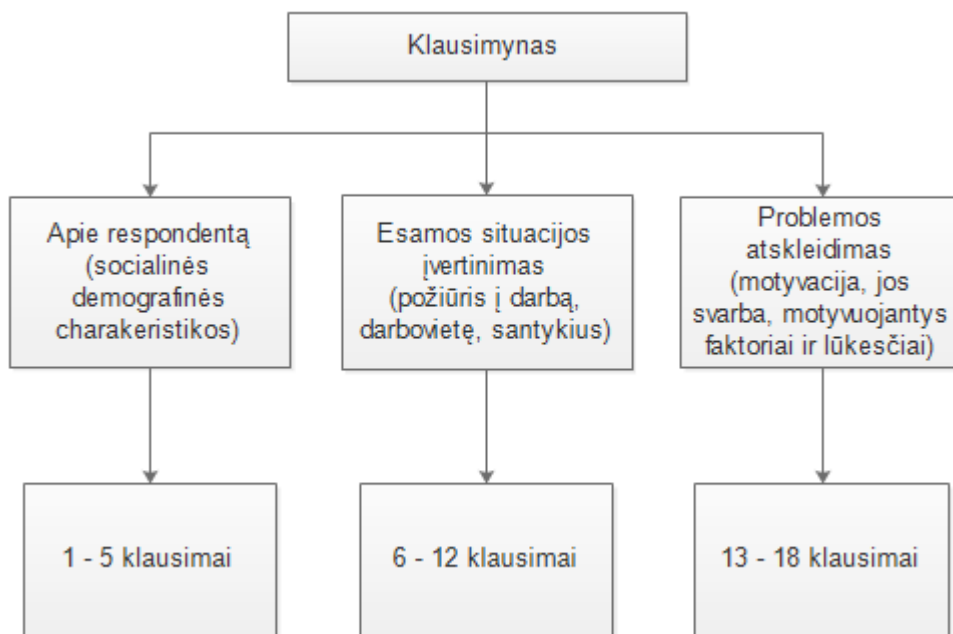
*Tyrimo strategija.* Siekiant įvertinti ir nustatyti Panevėžio moterų pataisos namų organizacijos motyvavimo sistemos trūkumus ir juos patobulinti, buvo naudojamas mišrių metodų tyrimas. Šis metodas numato kiekybinių ir kokybinių tyrimų derinimą tarpusavyje. Pagrindiniai mišrių metodų tyrimo įgyvendinimo motyvai:

- Siekiama tyrimo metu gauta informacija papildyti ir patvirtinti galutinius rezultatus;
- Siekiama surinkti įvairesnę ir platesnę informaciją;
- Siekiama sumažinti atskirai naudojamų metodų trūkumus.

Pažymėtina, kad buvo pasirinktas nuoseklus metodų derinimo dizainas. Tokiu būdu kiekybinio ir kokybinio tyrimų duomenys renkami nuosekliai. Toks metodų derinimo dizainas leidžia papildyti ir detalizuoti ankščiau renkamų duomenų gautus rezultatus. Tyrėjas siekdamas patvirtinti ar paneigti iškeltas hipotezes gali pradėti tyrimą pasirenkant kiekybinį metodą, o jį tęsti ir užbaigti pritaikant kokybinį metodą, taip siekiant stipresnio supratimo ir gilesnės analizės (Creswell. 2006).

*Tyrimo instrumento pagrindimas.* Anketa darbuotojų motyvacijai ištirti buvo sudaryta taip, kad susisteminius rezultatus būtų galima, kiek įmanoma, įvertinti darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu pagal amžių, stažą ir gaunamą atlyginimą. Tyrime naudota nestandartizuota autorinė anketa, kadangi tokia apklausa nereikalauja didelių sąnaudų, laiko, anketas galima išdalinti visiems vienu metu ar nusiuntus internetinę nuorodą sudaryti sąlygas respondentams atsakyti jiems patogiu metu. Dėl šių priežasčių pasirinktas anketavimo metodas siekiant apklausti darbuotojus. Anketa (žr. priedą 2) leidžia išsiaiškinti bei įvertinti darbuotojų požiūrį į tiriamus klausimus.

Atsižvelgiant į tai, kad duomenys būtų lengvai apdorojami bei statistiškai pagrindžiami, turi būti atitinkamai sudarytas klausimynas (žr. 7 pav.).



**6 pav.** Anketos struktūra

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Tyrimo anketą sudaro 18 klausimų, kuriuos būtų galima sugrupuoti taip:

1. Respondento charakteristika, leidžianti sukurti apklaustojo portretą pagal tam tikrus kriterijus.

2. Esamos situacijos įvertinimas per darbuotojų savijautos prizmę. Tai klausimai apie darbą ir darbovietę, santykius su kolegomis, pripažinimo ir įvertinimo jausmus. Šiais klausimais išsiaiškinama bendra darbuotojo savijauta ir požiūris į darbovietę.
3. Problemos atskleidimas, remiantis darbuotojų motyvacija. Šiais klausimais norima išsiaiškinti, kiek darbuotojams svarbi motyvacija, ar jie yra šiuo metu motyvuojami ir kas, jų nuomone, yra pagrindiniai motyvacijos įrankiai, kas gali paskatinti darbuotojus pakeisti darbo vietą. Šie klausimai taip pat gali suteikti reikiamos informacijos sprendimo paieškai, kadangi bus atskleidžiami darbuotojų lūkesčiai ir perspektyvos. Klausimais bandyta atskleisti, ko labiausiai trūksta darbuotojams ir kaip jie keistų dabartinę situaciją. Toliau pateikta lentelė, kurioje grindžiama anketos struktūra (žr. 2 lentelė).

2 lentelė

#### Klausimų bloko pagrindimas – anketinė apklausa

Eil. Nr.	Klausimų blokas	Autoriai	Klausimo nr.	Klausimai
1	Demografiniai (5 klausimai)	K. Kardelis, 2016	1 – 5	Kokia Jūsų lytis? Koks Jūsų amžius? Koks Jūsų išsilavinimas? Koks Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje? Koks Jūsų atlyginimo dydis į rankas?
2	Esamos situacijos ir požiūrio į darbą įvertinimas (7 klausimai)	Vanagas, Vyšniauskaitė, 2012 Faizul, Aminui, Md Shamimui, 2014 Bland, DeRobertis, 2017 McLeod, 2018 Itani, 2017 Mills, Weatherbee, Foster, Mills, 2015	6 – 12	Ar Jūs esate patenkinti savo dabartinėmis pareigomis? Ar Jūsų darbdavys suteikia Jums visas sąlygas tobulėti ir keltis kvalifikaciją? Įvertinkite vadovų santykius su darbuotojais. Įvertinkite savo santykius su kolegomis. Prašome pasirinkti labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį įvertinimą. Kokios, Jūsų manymu, yra neigiamos nepasitenkinimo darbu pasekmės? Ar pagalvojate apie darbovietės keitimą?
3	Motyvacijos procesai darbovietėje ir respondentų lūkesčiai (6 klausimai)	Jančiauskas, 2011 Tosi, Pilati, 2011 Žigelytė, Kšivickaitė, 2014 Viršinskienė, 2016 Palidauskaitė, 2008; Liukinevičienė, Statkuvienė, 2017	13 – 18	Jūsų nuomone, darbuotojų motyvavimas yra? Ar Jūs este patenkintas (-a) darbovietėje taikomomis motyvavimo priemonėmis? Ką Jūs galvojate apie savo darbo užmokestį? Kokios motyvavimo priemonės Jums atrodo svarbiausios? Kaip Jūs žiūrite į savo ateitį šioje organizacijoje? Patvirtinkite arba paneikite: dabartinėje darbovietėje likčiau net jeigu?

Anketą sudaro uždaro tipo 18 klausimų, kai respondentas renkasi iš pateiktų atsakymo variantų arba įvertina teiginį skalėje nuo mažiausiai svarbaus iki svarbiausio.

Išanalizavus gautus rezultatus ir gavus pirminę informaciją apie darbuotojų motyvaciją bei savijautą užimamose pareigose, galima išgryninti problemas ir numatyti galimus sprendinius, tačiau atsižvelgiant į tai, kad galutinis sprendimas turi būti priimtas direktorius, imamas interviu iš įstaigos direktoriaus, kuriam pateikiami klausimai, susiję su labiausiai diskutuotiniais objektais, užfiksuotais apklausų metu. Direktoriui užduodami klausimai, orientuoti į planuojamus motyvacinės sistemos tobulinimo elementus (žr. 2 priedą).

Siekiant atskleisti įstaigos vadovo požiūrį į motyvacinės sistemos tobulinimo perspektyvas, buvo pasirinktas interviu metodas. Interviu - individualus pokalbis, garantuojantis didesnį patikimumą negu anketinis metodas ar kiti apklausos būdai (pvz.: apklausa paštu, laikraštiniai klausimynai ir kt.) (Tidikis, 2003). Autoriai pabrėžia, kad pokalbio metu galima labiau patikslinti tyrimui aktualią informaciją, nuodugniau pažinti problemą (Kardelis, 2016, Tidikis, 2003). Interviu tipas — pusiau struktūruotas interviu — pasirinktas dėl galimybės pasirengti iš anksto klausimus ir esant reikalui nukrypti nuo klausimyno, atsižvelgti į kontekstą. Tyrimui įgyvendinti parengtas 1 interviu, atliekamas su Panevėžio pataisos namų vadovu.

*Tyrimo organizavimas.* Empirinis tyrimas buvo vykdomas nuo 2019 m. spalio 9 d. iki gruodžio 5 d. Jį sudarė 4 pagrindiniai etapai:

Pirmajame etape buvo analizuojama organizacijos veikla, atliekami organizaciniai darbai, derinamos detalės su vadovu dėl galimybės atlikti tyrimą Panevėžio moterų pataisos namuose. Įstaigos direktorius buvo informuotas apie tyrimo pobūdį ir tikslus. Įsipareigota, kad rezultatais, užtikrinant respondentų anonimiškumą ir informacijos saugumą, bus pasidalinta su įstaigos vadovybe.

Antrajame etape buvo sudaromas tyrimo instrumentas, sudaromi klausimai, remiantis teorinėmis įžvalgomis, darbuotojų darbo pobūdžio įvairovės spektru. Anketos (popieriniai variantai) buvo platinamos Panevėžio moterų pataisos namuose 2019 m. spalio 10 -11 dienomis.

Trečiajame etape buvo atliekamas kokybinis tyrimas, kuris buvo vykdomas nuo 2019 gruodžio 3 d. iki gruodžio 20 d. Taip pat buvo sudaromas tyrimo instrumentas, sudaromi klausimai, remiantis anksčiau atlikta anketine apklausa. Interviu buvo atliekamas 2019 gruodžio 5 dieną.

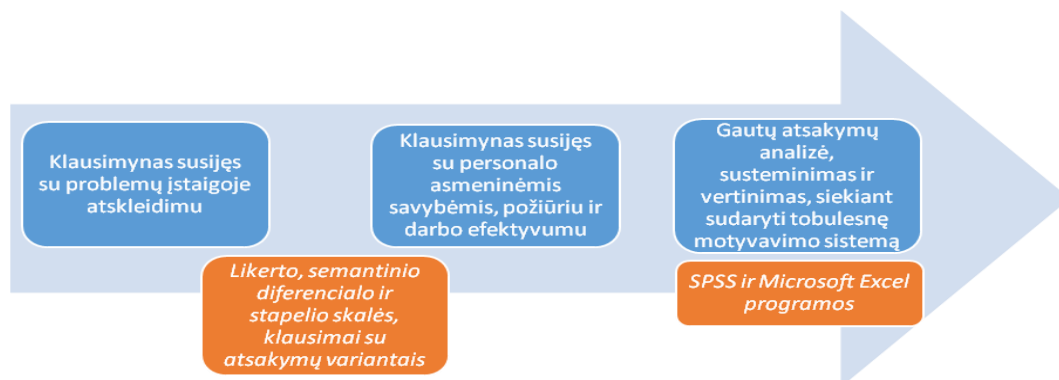
Ketvirtajame etape vyko gautų duomenų apdorojimas, sisteminimas ir analizė. Taip pat rengiamos baigiamojo darbo išvados ir rekomendacijos.

*Tyrimo etika.* Gaižauskaitė, Mikėnė (2014) teigia, kad įgyvendinant bet kokį tyrimą yra labai svarbu užtikrinti respondentų gerovę apklausos metu ir po jos. Tyrėjas privalo informuoti respondentą, kodėl yra atliekama apklausa ir užtikrinti savanorišką dalyvavimą bei konfidencialumą. Atliekant tyrimą buvo taikomi šie tyrimo etikos principai:

1. Užtikrintas gautos informacijos konfidencialumas – informantų nuostatos bus panaudotos tik baigiamajame magistro darbe, niekas kitas ja naudotis neturi teisės.

2. Dalyvavimas apklausoje ir interviu savanoriškas;
3. Visi tyrimo dalyviai informuoti apie apklausos tikslą ir turinį.

Apibendrinus tyrimo metodiką, galima teigti, kad įvardijus pirminę problemą, vertą atlikti išsamų tyrimą, susidedantį iš apklausos darbuotojams ir interviu su direktoriumi, kuris patvirtintų toliau atliekamus veiksmus motyvacinėi sistemai tobulinti. Po tyrimo imtis veiksmų, priimtų po tyrimo analizės, ir stebėti, kaip darbuotojai reaguoja į motyvacinės sistemos pokyčius. Iškilus naujoms problemoms, kartoti tyrimą ir priimti atitinkamus sprendimus, kol bus rasta geriausia motyvacinė sistema Panevėžio moterų pataisos namų darbuotojams.



**7 pav.** Motyvavimo tobulinimo strategijos tyrimo dizainas

*Gauti rezultatai analizuojami ir sisteminami, naudojantis SPSS ir Microsoft Excel programomis, kadangi jos pritaikytos didelėms duomenų apimtims ir jų pateikimui. Nustačius pagrindines problemas ir motyvavimo priemones, sudaromas motyvavimo sistemos įgyvendinimas ir jos veikimo stebėjimo aspektai. Gauti rezultatai turėtų pagrįsti arba paneigti hipotezę, kad viešosios įstaigos personalą motyvuoja atlyginimo dydis, karjeros galimybės ir bendros darbo sąlygos. Nustačius pagrindinius motyvavimo veiksnius, būtina juos įtraukti į motyvavimo sistemą ir tinkamai išdėstyti personalui jos principus, kad darbuotojams ši sistema būtų suprantama ir įgyvendinama.*



## 2.2. Personalo motyvavimo viešajame sektoriuje kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

### 2.2.1. Respondentų, dalyvavusių anketiniame tyrime, demografiniai duomenys

Atliekant anketinį tyrimą labai svarbūs yra demografiniai respondentų duomenys, pagal kuriuos vėliau galima vertinti kitų klausimų reikšmingumą. Todėl pirmiausia buvo siekiama nustatyti respondentų pasiskirstymą pagal lytį (žr. 3 lentelė), respondentų amžių (žr. 4 lentelė), respondentų išsilavinimą (žr. 8 pav.), darbo stažą (žr. 9 pav) ir gaunamą neto atlyginimą (žr. 5 lentelė).

3 lentelė

#### Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=91)

Lytis	Dažnis	%
Moterys	55	60,4
Vyras	36	39,6
Iš viso	91	100

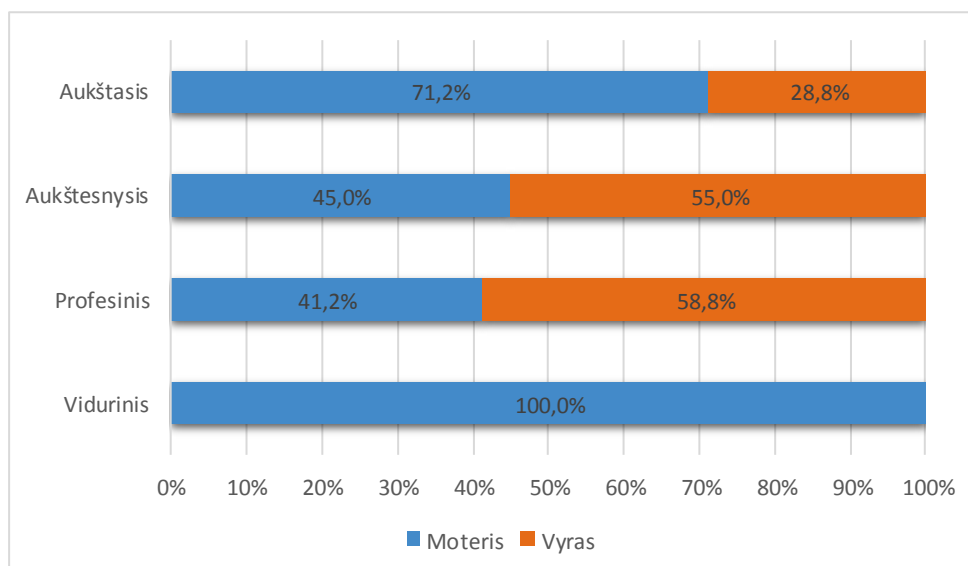
Kaip matoma (žr. 3 lentelė), didžioji dalis apklaustųjų yra moterys, jos sudaro net 60 proc. visų apklaustųjų. Taip yra, nes viena dažniausiai pasitaikančių pareigybių Panevėžio moterų patalpos namuose yra „Resocializacijos specialistas“, kurias 100 proc. užima moterys.

4 lentelė

#### Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=91)

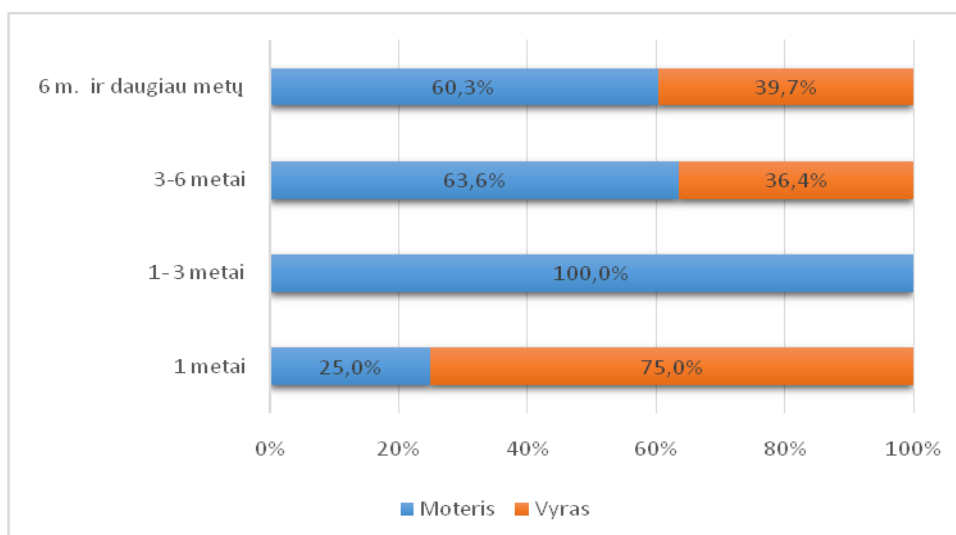
Amžius	Dažnis	%
18-25 metai	1	1,1
26-35 metai	13	14,3
36-45 metai	33	36,2
46 m. ir daugiau	44	48,4
Iš viso	91	100

Analizuojant apklaustųjų pasiskirstymą pagal amžių, yra matoma (žr. 4 lentelė), kad daugiausiai apklaustųjų yra vyresnio amžiaus, nuo 46-erių metų ir daugiau yra 48,4 proc. Mažiausiai apklaustųjų yra nuo 18 iki 25 metų- 1,1 proc. Toliau apklaustieji pagal amžių pasiskirstė taip: 26-35 metai -14,3 proc. apklaustųjų, 36-45 metai -36,2 proc. apklaustųjų. Galima daryti prielaidą, kad organizacijoje daugiausia dirba vyresnio amžiaus asmenys.



**8 pav.** Moterų ir vyrų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=91)

Vertinant pataisos namų darbuotojų pasiskirstymą pagal išsilavinimą (žr. 8 pav.) prieita prie išvados, kad didžioji dalis asmenų, dalyvavusių tyrime, įgiję aukštąjį išsilavinimą, net 52 asmenys, iš kurių 37 moterys ir 15 vyrų. Aukštesnįjį išsilavinimą (profesinį bakalaurą) įgiję 20 respondentų, profesinį išsilavinimą nurodė 17 respondentų, o vidurinį išsilavinimą tik 2 apklaustieji. Galima teigti, kad tyrime dalyvavusių respondentų didžioji dalis yra įgiję aukštąjį išsilavinimą.



**9 pav.** Moterų ir vyrų pasiskirstymas pagal darbo stažą Panevėžio moterų pataisos namuose (N=91)

Daugiausia apklaustųjų Panevėžio moterų pataisos namuose dirba 6- erius metus ir daugiau (73 respondantai), 3-6 metus organizacijoje dirba 11 apklaustųjų, 1-3 metus 11 respondentų, o 1-erius metus ir mažiau įstaigoje dirba 3 apklaustieji. Analizuojant darbuotojų motyvą šioje organizacijoje svarbu pabrėžti, kad darbuotojų kaita nėra didelė, o tai galimai parodo, kad

organizacija yra linkusi investuoti į žmogiškuosius išteklius. Galimai įstaigoje darbuotojai jaučiasi saugiai, patenkina savo materialius ir emocinius poreikius, gali save realizuoti.

Žinoma, darbuotojų ilgą darbo stažą gali lemti ir tai, kad didžiąją dalį apklaustųjų sudaro vyresnio amžiaus amenys (žr. 4 lentelė), kurie nėra linkę rizikuoti ir stengiasi išlaikyti savo esamą darbo vietą iki pensinio amžiaus. Bet kokių atveju, maža darbuotojų kaita organizacijai yra labai naudinga, didelė darbuotojų kaita neigiamai atsiliepiama organizacijos būklei (Palidauskaitė, 2008; Liukinevičienė, Statkuvienė, 2017).

5 lentelė

**Moterų ir vyrų pasiskirstymas pagal gaunamą neto atlyginimą Panevėžio moterų pataisos namuose (N=91)**

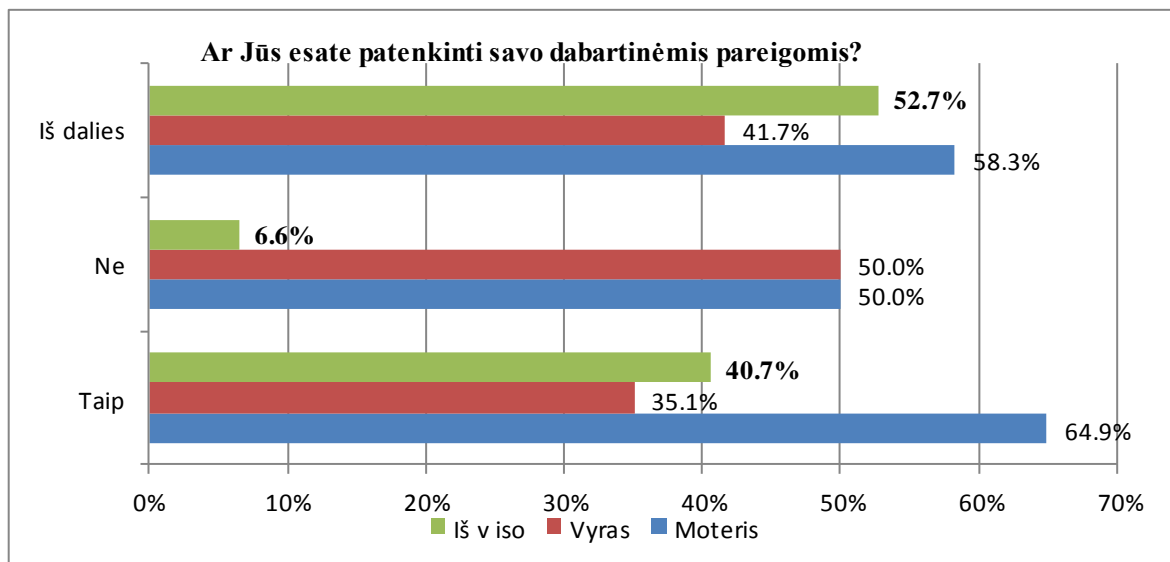
Neto atlyginimas	Lytis		Iš viso
	Moteris	Vyras	
501-700 EUR	19	9	28
	67,9%	32,1%	100,0%
701-900 EUR	24	11	35
	68,6%	31,4%	100,0%
901-1100 EUR	11	10	21
	52,4%	47,6%	100,0%
daugiau nei 1101 EUR	1	6	7
	14,3%	85,7%	100,0%
Iš viso	55	36	91
	60,4%	39,6%	100,0%

Kaip yra matoma (žr. 5 lentelė), daugiausiai respondentų Panevėžio pataisos namuose uždirba nuo 701 iki 900 EUR, ši suma atitinka Lietuvos viudinį neto atlyginimą (Verslo žinios, 2019). Taip pat nemaža dalis apklaustųjų (21 asmuo) uždirba nuo 901 iki 1100 EUR, 7 respondentai nurodė, kad jų gaunamas atlygis yra daugiau nei 1101 EUR. Galima vertinti, kad dauguma apklaustųjų gauna vidutines ir didesnes nei vidutines Lietuvoje vyraujančias pajamas, o tai yra vienas iš labiausiai motyvuojančių asmenis dirbti veiksmų (Viršinskienė, 2016).

Svarbu pažymėti, kad Chi kvadrato reikšmė yra lygi 8,419 reikšmingumu 0,038. Kadangi  $0,038 < 0,5$ , tai galima teigti, kad pagal neto atlyginimą vyrų ir moterų pasiskirstymai reikšmingai skiriasi. Tai parodo vis dar egzistuojantį moterų ir vyrų uždarbio atotrūkį, kuris Lietuvoje 2018 metais vis dar sudarė 13 poc. (Lietuvos statistikos departamentas). Matoma, kad su šia moterų diskriminacija uždarbio atžvilgiu susiduria ir Panevėžio moterų pataisos namų darbuotojos. Moterys organizacijoje dėl gaunamo mažesnio atlygio gali jaustis nuvertintos, nepakankamai vertinamos, pasekmės gali atsiliesti darbo produktyvumui ir motyvacijos stokai.

## 2.2.2. Respondentų požiūris į darbovietę

Toliau anketiniu tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, koks yra darbuotojų požiūris į jų pareigas, darbovietę. Šių klausimų tikslas – nustatyti ir įvertinti esamą situaciją, organizacijoje vyraujančią klimatą ir asmenų požiūrį į save, kaip į darbovietės dalį. Todėl svarbu nustatyti respondentų pasitenkinimą dabartinėmis pareigomis (žr. 10 pav.).



10 pav. Respondentų pasitenkinimo užimamomis pareigomis įsivertinimas (N=91)

Vertinant anketiniame tyrime dalyvavusių asmenų pasitenkinimą jų turimomis pareigomis, galima pabrėžti, kad daugiau nei pusė apklaustųjų (52,7 proc.) nėra apsisprendę, ar jie yra patenkinti savo užimamomis pareigomis. Tai reiškia, kad darbuotojai nejaučia absoliutaus pasitenkinimo dirbdami. Gali būti, kad Panevėžio moterų pataisos namų personalas dirba, bet pagalvoja apie geresnę darbo vietą, į kurią norėtų išeiti. Dėl žemo pasitenkinimo darbui asmenys gali dairytis geresnės darbo vietos, kas gali neigiamai paveikti įstaigos būklę ir darbo našumą (Palidauskaitė, 2008).

Chi kvadrato reikšmė yra lygi 0,666 reikšmingumu 0,717. Kadangi  $0,717 > 0,05$ , tai galima teigti, kad pagal lytį pasitenkinimas dabartinėmis pareigomis reikšmingai nesiskiria. Nors moterys gauna mažesnes pajamas nei vyrai (žr. 5 lentelė), bet jų pasitenkinimas darbu dėl to nėra mažesnis nei vyrų. Svarbu pažymėti, kad net 40,7 proc. apklaustųjų nurodė esą patenkinti savo pareigomis ir darbo vieta. Tai reiškia, kad organizacijoje galimai vyrauja geras darbo klimatas, suteikiamos sąlygos tobulėti ir kilti karjeros laiptais.

Tik 6,6 proc. apklaustųjų nurodė, kad jie yra nepatenkinti savo užimamomis pareigomis. Tai ganėtinai mažas rodiklis ir drąsiai galima teigti, kad Panevėžio moterų pataisos namų darbuotojai

yra patenkinti arba iš dalies patenkinti savo pareigomis. Kad būtų galima analizuoti darbuotojų pasitenkinimą ir motyvaciją, svarbu išsiaiškinti, ar personalui yra suteikiamos visos galimybės tobulėti ir kelti kvalifikaciją (žr. 6 lentelė).

6 lentelė

**Respondentų atsakymai į klausimą „Ar Jūsų darbdavys suteikia jums visas sąlygas tobulėti ir keltis kvalifikaciją?“ (N=91)**

		Lytis		Iš viso
		Moteris	Vyras	
Ar Jūsų darbdavys suteikia jums visas sąlygas tobulėti ir keltis kvalifikaciją?	Taip	51.3%	48.7%	42,9%
	Tik perspektyviems ar nusipelnusiems to darbuotojams	40.0%	60.0%	5,5%
	Retai	51.9%	48.1%	29,7%
	Nesuteikia	94.4%	5.6%	19,8%
	Kita	100.0%	0.0%	2,1%
Iš viso		60.4%	39.6%	100.0%

Į klausimą „Ar Jūsų darbdavys suteikia Jums visas sąlygas tobulėti?“ dauguma respondentų atsakė, kad taip (42,9 proc.). Galima spręsti, kad didžioji dalis darbuotojų, dalyvavusių tyrime, jaučia, kad jiems yra suteikiamos visos galimybės tobulėti, kelti kvalifikaciją ir dalyvauti mokymuose. Tai reiškia, įstaiga yra linkusi investuoti į žmogiškuosius išteklius, kad personalas jaustųsi vertinamas ir organizacijos klimatas būtų palankus darbuotojams.

Tačiau 29,7 proc. respondentų rinkosi variantą „Retai“ ir 19,8 proc. dalyvavusių tyrime asmenų teigė, kad jų darbdavys nesuteikia sąlygų. Taip pat 5,5 proc. apklaustųjų teigė, kad jų darbdavys suteikia sąlygas tobulėti ir keltis kvalifikaciją tik perspektyviems ar to nusipelnusiems darbuotojams. Tai parodo organizacijos motyvacinės struktūros trūkumą. Dalis darbuotojų nesijaučia galintys tobulėti arba gali tai daryti retai.

Analizuojant tyrimo rezultatus, susidaro įspūdis, kad įstaigos darbuotojai yra susiskaldę į dvi grupes: tie, kuriems atrodo, kad yra pilnai sudaromos sąlygos tobulėti, ir tie, kuriems neužtenka suteikiamų sąlygų keltis kvalifikaciją. Galima daryti išvadą, kad vienas iš motyvacinės sistemos trūkumų yra neaiškus kvalifikacijos kėlimo ir darbuotojams suteikiamų sąlygų tobulėti principas. Galimai daliai darbuotojų yra suteikiama daugiau galimybių tobulėti nei kitai daliai. Tai reiškia, kad organizacijoje nėra aiškios struktūros, kurie darbuotojai ir kas kiek laiko turi būti siunčiami į mokymus, stažuotes. Toliau bus siekiama labiau įsigilinti į motyvacines organizacijos problemas, išanalizuoti vyraujančią klimatą, todėl svarbu išsiaiškinti vyraujančius darbuotojų ir vadovų santykius (žr. 7 lentelė).

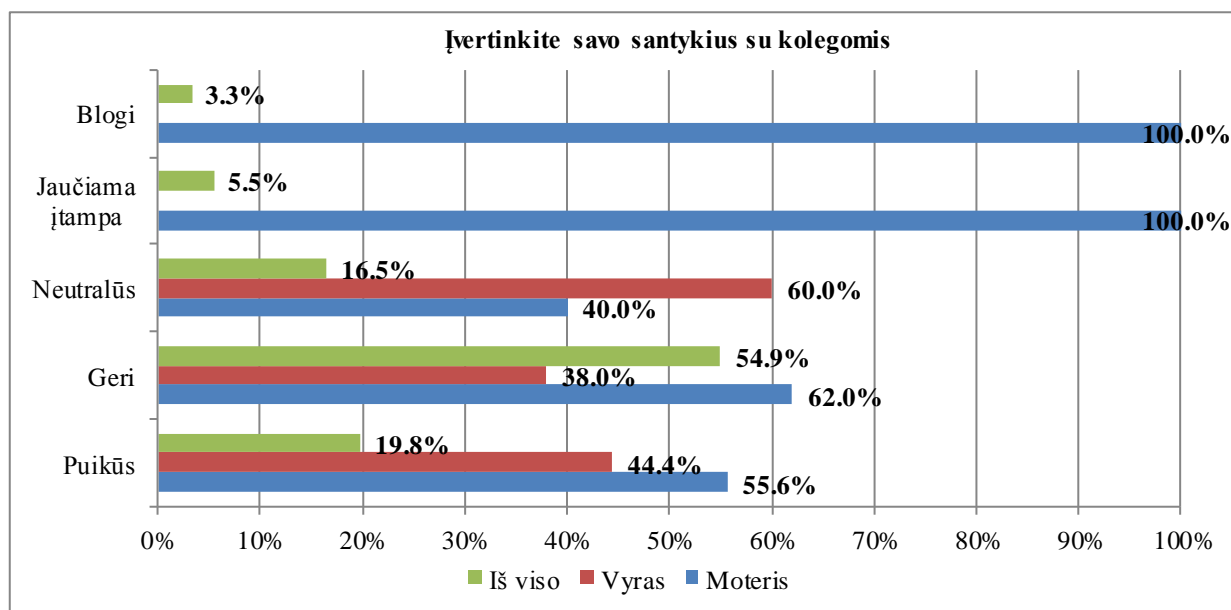
## Vadovų santykių su darbuotojais respondentų įvertinimas (N=91)

		Lytis		Iš viso
		Moteris	Vyras	
Įvertinkite vadovų santykius su darbuotojais	Vadovai skiria labai mažai dėmesio organizacijos darbuotojams	13 68.4%	6 31.6%	19 20,9%
	Vadovai žino darbuotojų problemas, bet jas ignoruoja ir neatsižvelgia	9 47.4%	10 52.6%	19 20,9%
	Vadovai skiria pakankamai dėmesio organizacijos darbuotojams	23 62.2%	14 37.8%	37 40,7%
	Vadovai nežino darbuotojų problemų	8 57.1%	6 42.9%	14 15,4%
	kita	2 100.0%	0 0.0%	2 2,1%
	Iš viso	55 60.4%	36 39.6%	91 100.0%

Pažvelgus į lentelę (žr. 7 lentelė) matyti, kad net 40,7 proc. respondentų teigia, kad jų vadovai skiria pakankamai dėmesio organizacijos darbuotojams, tačiau didesnę dalis apklaustųjų nurodė, kad vadovai skiria labai mažai dėmesio organizacijos darbuotojams (20,9 proc.), vadovai žino darbuotojų problemas, bet jas ignoruoja ir neatsižvelgia (20,9 proc.), vadovai nežino darbuotojų problemų (15,4 proc.). Galima nuspėti, kad kaip ir analizuojant informantų kvalifikacijos kėlimo ir tobulėjimo galimybes (žr. 6 lentelė), darbuotojai yra pasiskirstę į 2 grupes. Taigi, viena darbuotojų pusė mano, kad jų vadovai skiria pakankamai jiems dėmesio, o kita grupė jaučiasi tarsi vadovai juos ignoruotų, nes neatsižvelgia į problemas ir skiria labai mažai dėmesio žmogiškiems ištekliams.

Vertinant kiekybinio tyrimo rezultatus matoma, kad išryškėjo motyvacinės sistemos problema: nekokybiškas vadovų ir darbuotojų santykis. Vadovai daro didžiulę įtaką darbuotojų motyvavimo procese (Kamasheva ir kt., 2015). Nuo vadovų, jų vadovavimo stiliaus, emocinio intelekto labai priklauso visų darbuotojų emocinė būseną, motyvacija darbei ir organizacijos klimatas, todėl vadovų santykis su kolegomis yra vienas iš svarbiausių motyvacijos veiksnių.

Išsiaiškinus darbuotojų santykius su vadovais, toliau bus siekiama paanalizuoti respondentų santykius su kolegomis (žr. 11 pav.).

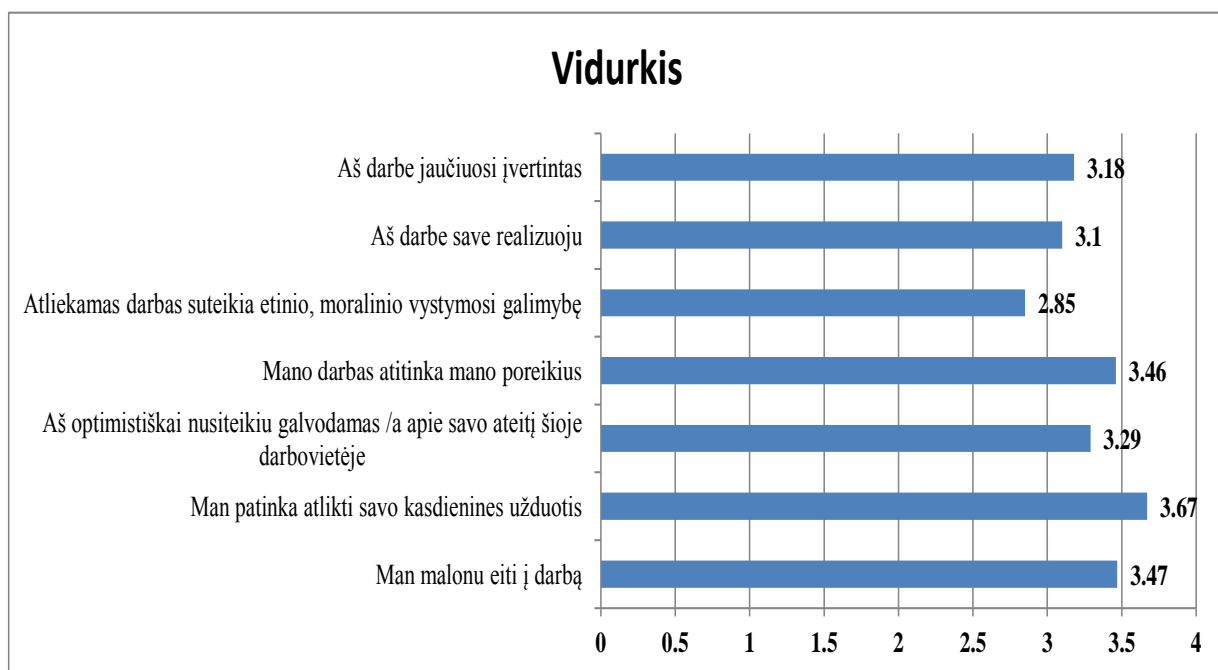


**11 pav.** Informantų darbiniai santykiai su kolegomis (N=91)

Pažvelgus į 11 paveikslėlį, matyti, kad respondentai darbinius santykius su savo kolegomis daugiausiai vertina gerai (54,9 proc.), puikiai (19,9 proc.). Taip pat 16,5 proc. apklaustųjų nurodo, kad jų santykiai su kolegomis yra neutralūs. Galima pastebėti, kad organizacijos klimatas, vertinant bendradarbių santykius, yra geras. Palidaukaitė ir Segalovičienė (2008) pažymi, kad geri santykiai su bendradarbiais taip pat gali būti darbuotoją motyvuojantis veiksnys. Todėl organizacijai būtina išlaikyti gerą atmosferą ir klimatą tarp kolegų. Tai galima padaryti rengiant neoficialius vakarus, renkant šmaikščius titulus, įteikiant apdovanojimus, diplomus ar paprasčiausiai suburiant visą personalą prie bendro stalo išgerti kavos.

Taip pat diagramoje matyti, kad 5,5 proc moterų teigia jaučiančios įtampą ir 3,3 proc. moterų santykius su bendradarbiais vertina blogai. Galima daryti prielaidą, kad moterys gali būti uždaro būdo, konfliktiškos ar nebendraujančios asmenybės.

Dešimtuoju anketos klausimu buvo siekiama nustatyti respondentų pasitenkinimą darbu (žr. 12 pav.). Siekiant apskaičiuoti ir įvertinti labiausiai motyvuojančius veiksnius, buvo apskaičiuoti vidurkiai nuo 1 iki 5.

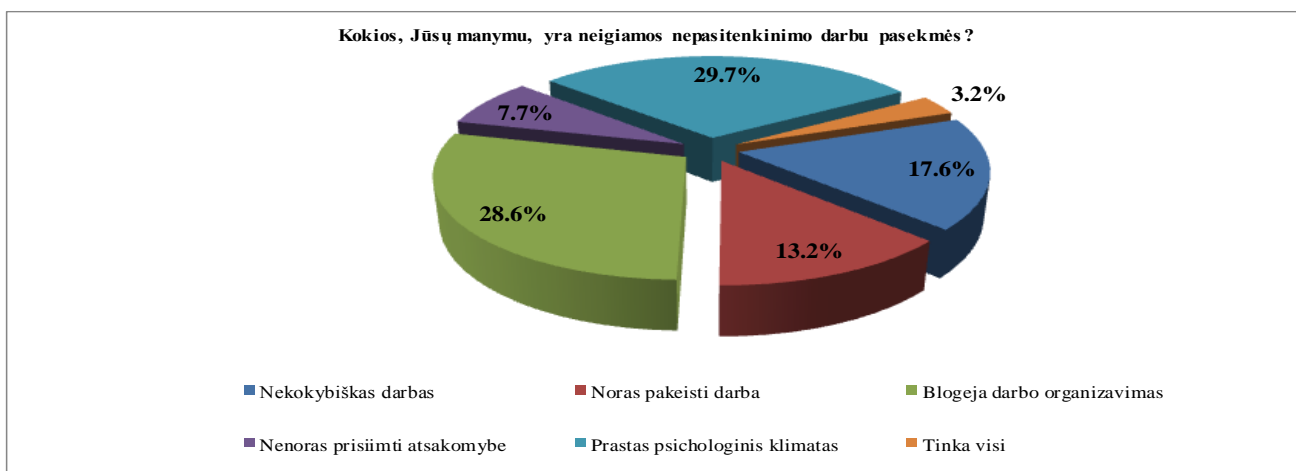


**12 pav.** Respondentų teiginių vertinimų įverčiai (vidurkis skalėje nuo 1 iki 5, N=91)

Vertinant pasitenkinimą darbu, matoma (žr. 12 pav.), kad respondentams patinka atlikti savo kasdienes užduotis ( $M=3,67$ ) ir jiems yra malonu eiti į darbą ( $M=3,47$ ). Kiek mažiau, bet taip pat gana stipriai išreikštas teiginys: „Mano darbas atitinka mano poreikius“ ( $M=3,46$ ). Tai parodo, kad pagal Maslow poreikių hierarchijos piramidę (žr. priedas nr. 1) respondentų fiziologiniai, saugumo ir socialiai poreikiai yra patenkinami.

Žemiausiai buvo vertinami teiginiai: „Atliekamas darbas suteikia etinio, moralinio vystymosi galimybę“ ( $M=2,85$ ) ir „Aš darbe save realizuoju“ ( $M=3,1$ ). Galima daryti prielaidą, kad Panevėžio moterų pataisos namų darbuotojai nepatenkina pagal Maslow poreikių piramidę paties aukščiausio savęs aktualizavimo poreikio. Kaip nurodo Salanova, Kirmanen, 2010, kad individams yra svarbesnės darbo sąlygos, atlyginimas, socialinis statusas nei atsakomybės augimas, paaugstinimas ar kiti motyvuojantys veiksniai. Toliau analizuojamos nepasitenkinimo darbu pasekmės (žr. 13 pav.).

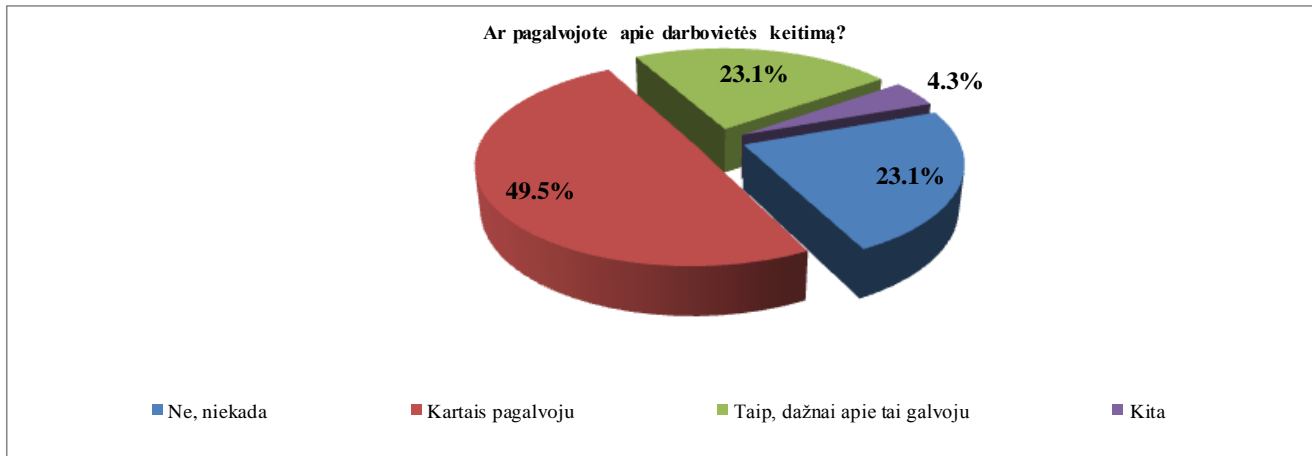




**13 pav.** Nepasitenkinimu darbu pasekmių vertinimas (N=91)

Aiškinantis nepasitenkinimo darbu pasekmes, matoma (žr. 13 pav.), kad daugiausia respondentų nurodo tokias pasekmes, kaip: prastas psichologinis klimatas (29,7 proc.), blogėjantis darbo organizavimas (28,6 proc.) ir nekokybiškas darbas (17,6 proc.). Akivaizdu, kad siekiant išvengti šių padarinių, būtina suteikti sąlygas darbuotojams, kurios patenkintų jų lūkesčius ir motyvuotų dirbti.

Aiškinantis informantų požiūrį į darbovietę, labai svarbu nustatyti jų lojalumą ir prisirišimą prie savo darbo vietos (žr. 14 pav.).



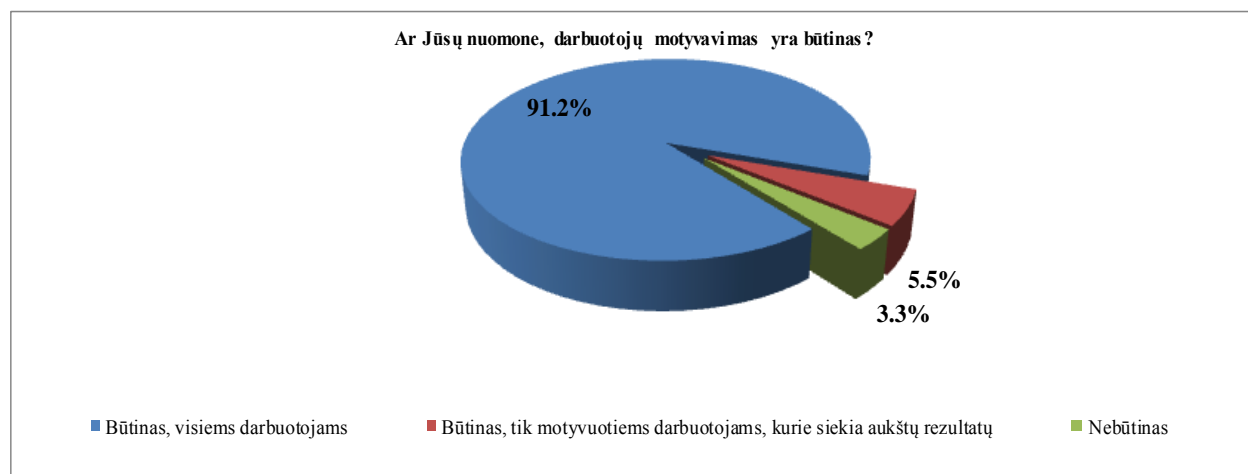
**14 pav.** Respondentų pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Ar pagalvojote apie darbovietės keitimą?“ (N=91)

Į klausimą „Ar pagalvojat apie darbovietės keitimą?“ , beveik pusė respondentų atsakė, kad kartais pagalvoja (49,5 proc.). Tolygiai informantai rinkosi atsakymus „Taip, dažnai apie tai galvoju“ (23,1 proc.) ir „Ne, niekada“ (23,1 proc.).

Analizuojant 14 paveikslėlį atsispindi, kad Panevėžio pataisos namų darbuotojai visgi nėra lojalūs savo dirbamai įstaigai, nes didžioji dalis atsakiusiųjų teigė, kad galvoja apie kitą, galimai geresnes sąlygas siūlančią darbovietę. Tai reiškia, kad įstaigoje būtina skatinti darbuotojų lojalumą, nes kitu atveju gali didėti darbuotojų kaita.

### 2.2.3. Motyvacijos procesai darbovietėje ir respondentų lūkesčiai

Trečiuoju (paskutiniuoju) anketos klausimų bloku buvo siekiama atskleisti darbuotojų motyvacijos problemas, išsiaiškinti, kas juos motyvuoja ir ko jiems trūksta dabartinėje darbo vietoje. Pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti informantų požiūrį į motyvacijos procesą (žr. 15 pav.)



15 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas, vertinant darbuotojų motyvavimo būtinumą (N=91)

Kad būtų galima nustatyti respondentų požiūrį į motyvacijos procesą ir jos reikalingumą, buvo klausama „Ar Jūsų nuomone, darbuotojų motyvavimas yra būtinas?“ (žr. 15 pav.). Matoma, kad, informantų nuomone, darbuotojų motyvavimas vienareikšmiškai yra būtinas visiems darbuotojams (91,2 proc.). Tik labai maža dalis apklaustųjų teigė, kad būtinas tik motyvuotiems darbuotojams, kurie siekia aukštų rezultatų (5,5 proc.) ir nebūtinai (3,3 proc.). Nustačius motyvavimo poreikį, būtina išsiaiškinti, ar darbuotojai yra patenkinti dabartinėmis motyvavimo priemonėmis (žr. 8 lentelė).

8 lentelė

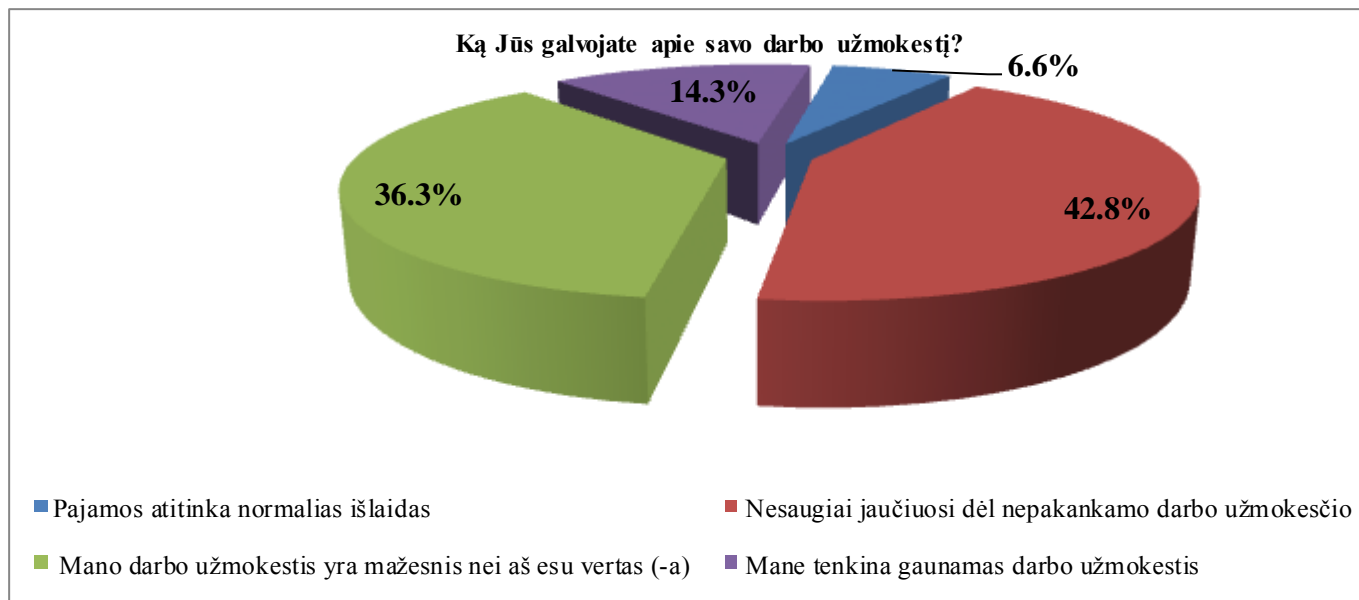
#### Respondentų pasitenkinimo esančiomis motyvavimo priemonėmis vertinimas (N=91)

Ar Jūs esate patenkintas (-a) darbovietėje taikomomis motyvavimo priemonėmis?	Dažnis	%
Taip, visiškai patenkintas (-a)	8	8.8 %
Labiau nepatenkintas (-a), nei patenkintas (-a)	30	33.0 %
Labiau patenkintas (-a), nei nepatenkintas (-a)	17	18.7 %
Nepatenkintas (-a)	10	11.0 %
Nežinau apie darbovietėje taikomas motyvavimo priemones	26	28.5 %
Iš viso	91	100.0 %

Analizuojant apklaustų darbuotojų duomenis apie darbovietėje taikomas motyvavimo priemones (žr. 8 lentelė), matoma, kad darbuotojai yra labiau nepatenkinti, nei patenkinti (33 proc.). Taip pat net 28, 5 proc. apklaustųjų teigė, kad nežino apie darbovietėje taikomas motyvavimo priemones, 11 proc. respondentų mano esą nepatenkinti esamomis motyvavimo priemonėmis. Tai atskleidžia, kad Panevėžio moterų pataisos namų personalas neturi aiškios motyvavimo struktūros, kuri būtų ne tik aiški ir suprantama darbuotojams, bet ir patenkintų jų poreikius motyvacijos procese.

Ganėtinai maža dalis respondentų teigė, kad yra labiau patenkinti nei nepatenkinti darbovietėje taikomomis motyvavimo priemonėmis (18,7 proc.), o kad yra visiškai patenkinti, teigė 8,8 proc. apklaustųjų.

Kadangi vienas iš labiausiai motyvuojančių veiksnių yra darbo užmokestis, toliau buvo aiškinamasi, kaip darbuotojai vertina savo darbo užmokestį (žr. 16 pav.).



16 pav. Respondentų pasiskirstymas, vertinant savo darbo užmokestį (N=91)

Vertinant atsakymus į klausimą „Ką Jūs galvojate apie savo darbo užmokestį?“ (žr. 16 pav.) svarbu pažymėti, kad didžioji dalis apklaustųjų teigia nesaugiai besijaučiantys dėl nepakankamo darbo užmokesčio (42,8 proc.) ir mano, kad darbo užmokestis yra mažesnis nei pasisakiusieji yra verti (36,3 proc.), nors dauguma respondentų gauna vidutinį arba didesnę nei vidutinį atlyginimą (žr. 5 lentelė). Galima daryti prielaidą, kad Panevėžio pataisos namų darbuotojams labai svarbus motyvatorius yra gaunamas atlygis, nes jiems esamo neužtenka ir yra pastebimas poreikis uždirbti daugiau pinigų.

Taip pat labai svarbu išsiaiškinti, kokios yra kitos respondentus labiausiai motyvuojančios priemonės (žr. 9 lentelė).

**Respondentų teiginių vertinimų įvertčiai atsakant „Kokios motyvavimo priemonės  
Jiems atrodo svarbiausios (vidurkis skalėje nuo 1 iki 5, N=91)**

<b>Kriterijai:</b>	<b>Vidurkis:</b>
Didesnis pastovus darbo užmokestis	4.76
Premijos, priedai	4.53
Geresnės darbo sąlygos	4.36
Maloni darbo aplinka	4.31
Komandinis darbas, kolegų palaikymas	4.21
Mokymai, kursai	4.09
Stažuotės	4.08
Gyvybės draudimas, medicininių išlaidų apmokėjimas	4.02
Karjeros galimybės	3.98
Darbovietės organizuojamos ir apmokamos šventės, išvykos.	3.91
Žodinis pripažinimas, įvertinimas, pagarba.	3.88
Informacija apie organizacijos esamą situaciją (susirinkimai, pokalbiai, diskusijos)	3.84
Dialogas su vadovu, jo dėmesys.	3.78
Nerutininis darbas	3.76
Delegavimas, įgaliojimų suteikimas, asmeninės atsakomybės didinimas, galimybė prisidėti prie sprendimų priėmimo	3.58
Dovanos	3.46
Nepiniginiai priedai (telefonas, nešiojamas kompiuteris, tarnybinis automobilis)	3.12

Atliktas tyrimas atskleidė, kad Panevėžio moterų pataisos namų personalą labiausiai motyvuoja didesnis darbo užmokestis ( $M=4,76$ ) ir premijos, priedai ( $M=4,53$ ). Mažiausiai respondentus motyvuoja darbų delegavimas, atsakomybės didinimas ( $M=3,58$ ), dovanos ( $M=3,46$ ) ir nepiniginiai priedai ( $M=3,12$ ). Galima teigti, kad labiausiai darbuotojus dirbti motyvuoja darbo užmokestis, o mažiausiai įgalinimas ir atsakomybės didinimas.

Taip pat informantams yra svarbios tokios motyvavimo priemonės, kaip geresnės darbo sąlygos ( $M=4,36$ ), maloni darbo aplinka ( $M=4,31$ ), komandinis darbas, kolegų palaikymas ( $M=4,21$ ), mokymai ir kursai ( $M=4,09$ ). Taigi, siekiant didinti respondentų motyvaciją darbui nematerialiais ištekliais, būtina sukurti puikias, ergonomiškas darbo sąlygas, palaikyti gerą atmosferą darbovietėje ir malonų klimatą tarp bendradarbių bei suteikti galimybes keltis kvalifikaciją.

Nors Liukinevičienė, Statkuvienė (2017) akcentuoja, kad viešajame sektoriuje dirbančiuosius labiau motyvuoja pagarbos ir pripažinimo jausmas, atlikto tyrimo rezultatai paneigia tai ir leidžia daryti išvadą, kad visgi Panevėžio moterų pataisos namų personalą labiau motyvuoja dirbti atlyginimo dydis ir materialinė nauda.

Toliau buvo norima išsiaiškinti, kaip informantai žiūrį į savo ateitį ir perspektyvas Panevėžio moterų pataisos namuose (žr. 10 lentelė).

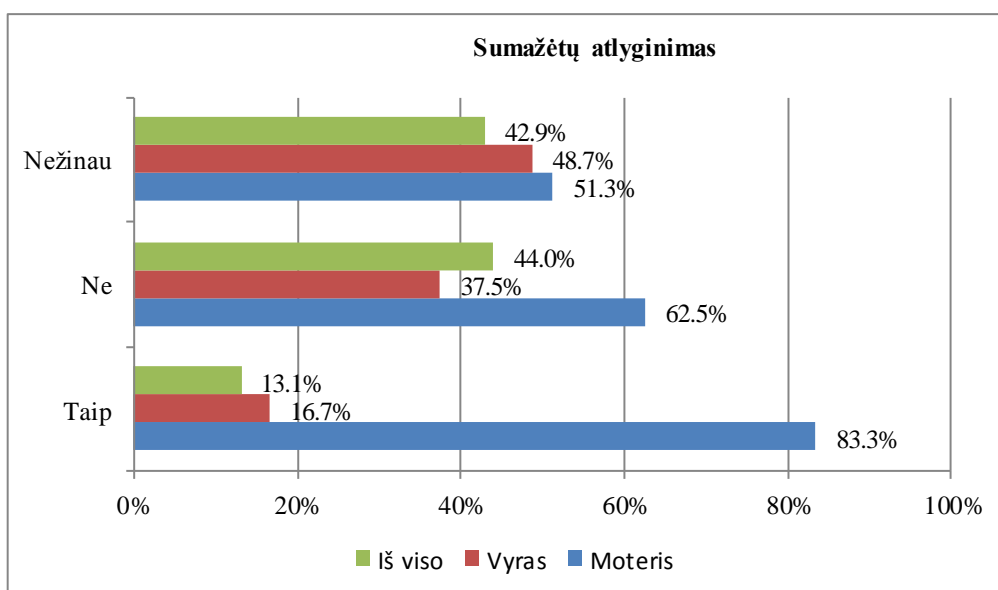
10 lentelė

**Respondentų ateities perspektyvos organizacijoje (N=91)**

Kaip jūs žiūrite į savo ateitį šioje organizacijoje		Lytis		Iš viso
		Moteris	Vyras	
<b>Pozityviai</b>	Dažnis	33	12	45
	%	<b>73.3%</b>	<b>26.7%</b>	<b>49,4%</b>
<b>Negatyviai</b>	Dažnis	13	6	19
	%	68.4%	31.6%	<b>20,9%</b>
<b>Gyvenu šia diena</b>	Dažnis	9	18	27
	%	33.3%	66.7%	<b>29,7%</b>
<b>Iš viso</b>	Dažnis	55	36	91
	%	60.4%	39.6%	100.0%

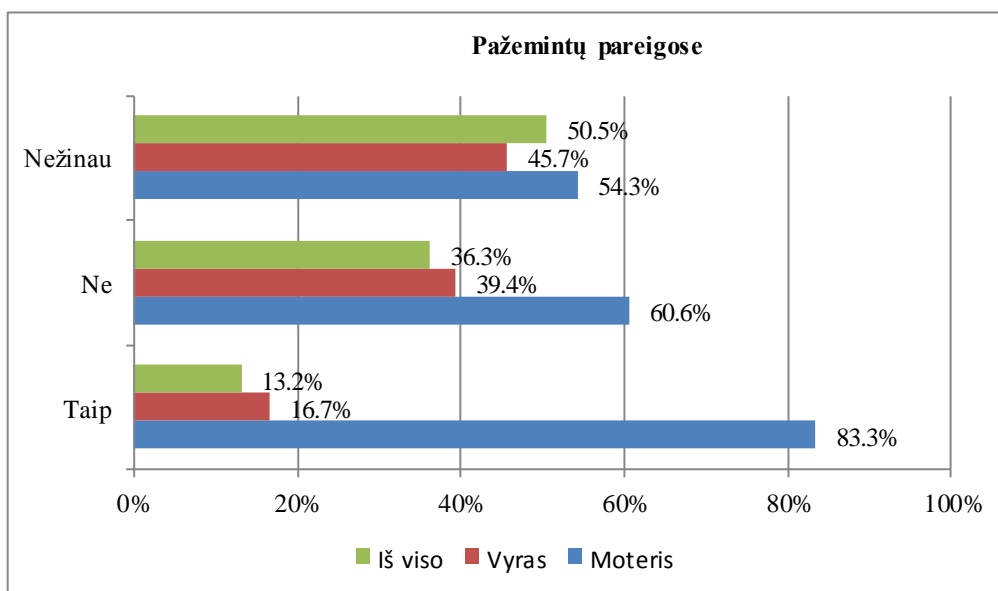
Vadovaujantis 10 lentelėje pateiktais duomenimis galima daryti išvadą, kad beveik pusė respondentų į savo ateitį šioje organizacijoje žiūri pozityviai (49,4 proc.) arba gyvena šia diena (29,7 proc.). Tik 20 proc. apklaustųjų teigė žiūrintys į savo ateitį organizacijoje negatyviai. Šie duomenys atskleidžia, kad Panevėžio moterų pataisos namų personalas yra ganėtinai pozityviai nusiteikęs ir tinkamai motyvuojant darbuotojus galima užsitarnauti jų lojalumą, pasitikėjimą, taip būtų galima užtikrinti minimalią darbuotojų kaitą ir aukštą darbo produktyvumą.

Nustačius darbuotojų požiūrį į savo ateitį organizacijoje, tikslinga nustatyti, dėl kokių priežasčių jie keistų darbovietę (žr. 17, 18, 19, 20, 21, 22 pav.).



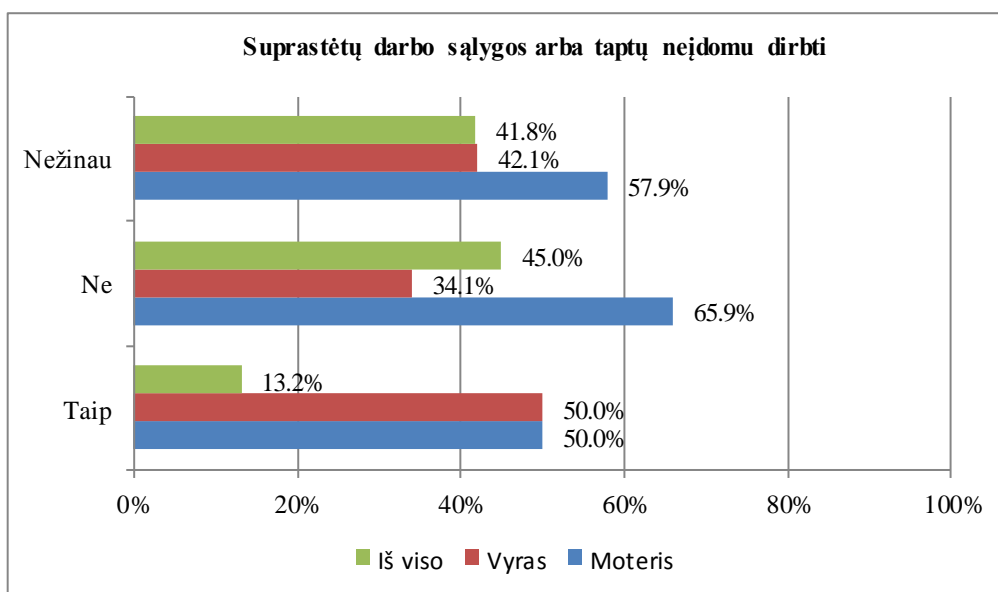
**17 pav.** Respondentų pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Ar likčiau darbe, jei sumažėtų atlyginimas?“ (N=91)

Analizuojant 17 paveikslėlį, matoma, kad sumažėjus atlyginimui darbovietę keistų 44 proc. apklaustųjų, nežino, ar keistų darbovietę,- 42,9 proc. ir nekeistų 13 proc. respondentų. Kadangi Panevėžio pataisos namų darbuotojus labiausiai motyvuojantis faktorius yra atlyginimas (žr. 9 lentelė), tikėtina, kad ženkliai sumažėjus pajamoms, darbuotojai neliktų darbo vietoje ir ieškotų geriau apmokamo darbo.



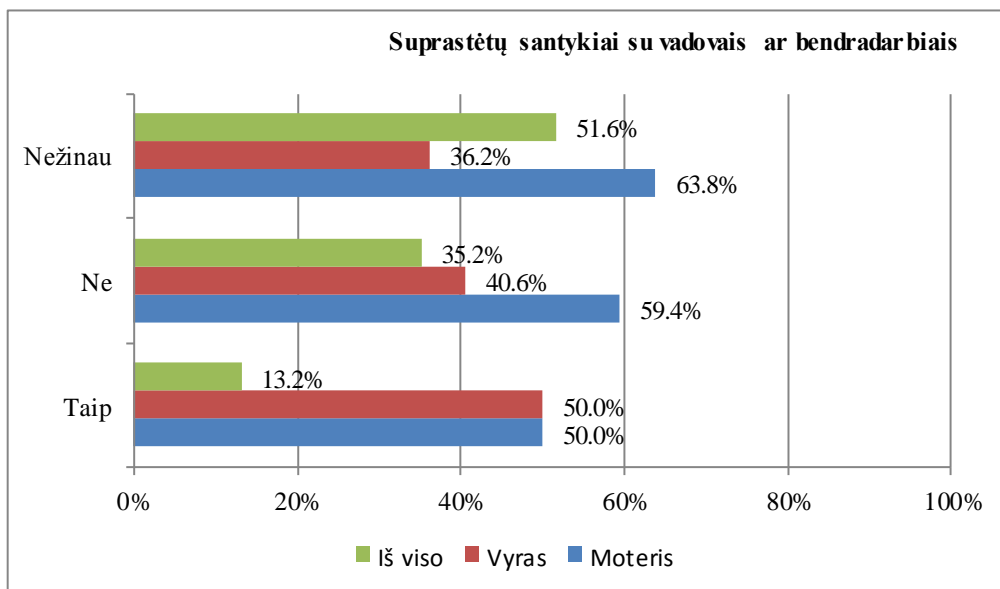
**18 pav.** Respondentų pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Ar likčiau darbe, jei pažemintų pareigose?“ (N=91)

Pažvelgus į 18 paveikslėlį matyti, kad respondentai yra neapsisprendę, ar liktų organizacijoje, jei būtų pažeminti pareigose (50,5 proc.). Taip pat 36,3 proc. apklaustųjų teigė, kad neliktų dirbti ir tik 13, 2 proc. asmenų tiki, kad liktų dirbti organizacijoje nepaisant to, kad būtų pažeminti pareigose.



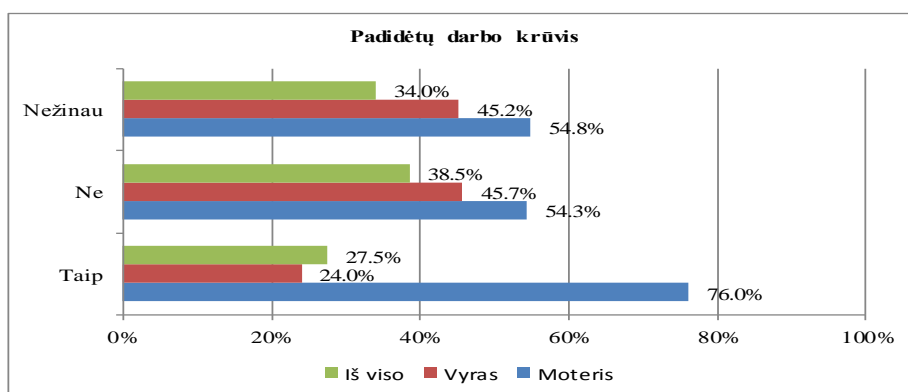
**19 pav.** Respondentų pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Ar likčiau darbe, jei suprastėtų darbo sąlygos arba taptų nebeįdomu dirbti?“ (N=91)

Jei suprastėtų sąlygos ar taptų neįdomu dirbti, organizacijoje pasiryžę likti dirbti būtų 13,2 proc. respondentų, 41,8 proc. asmenų yra neapsisprendę, 45 proc. apklaustų Panevėžio moterų pataisos namų darbuotojų ieškotųsi kitos darbo vietos.



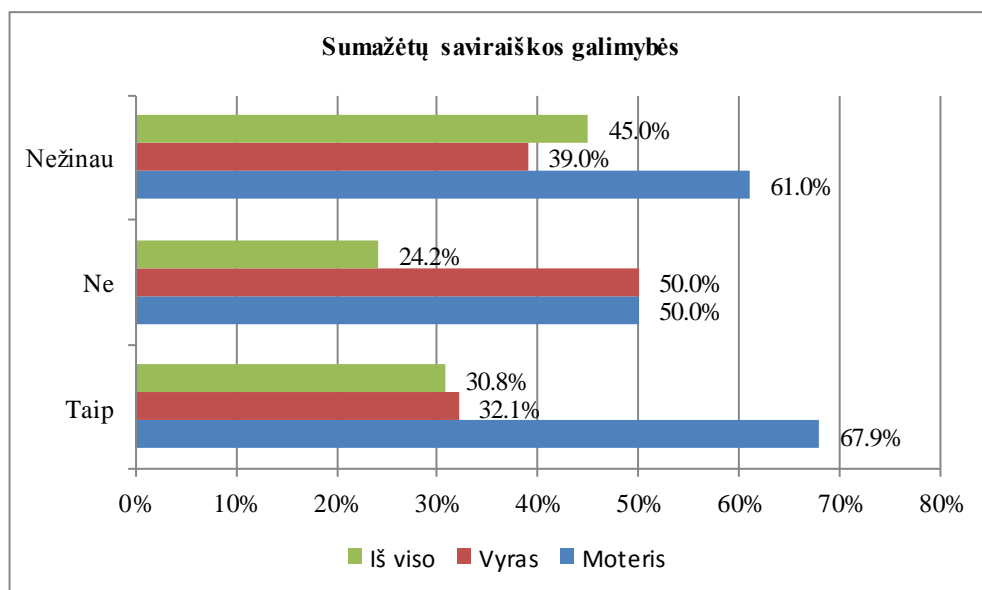
**20 pav.** Respondentų pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Ar likčiau darbe, jei suprastėtų santykiai su vadovais ar bendradarbiais?“ (N=91)

Analizuojant 20 paveikslėlį, galima pastebėti, kad tyrime dalyvavo 13 proc. ypač lojalių darbuotojų, kurie liktų dirbti nepaisant to, kad sumažėtų atlyginimas (žr. 17 pav.), būtų pažeminti pareigose (žr. 18 pav.), suprastėtų jų darbo sąlygos ar taptų nebeįdomu dirbti (žr. 19 pav.) ir suprastėtų santykiai su vadovais ar bendradarbiais (žr. 20 pav.). Taip pat 51,6 proc. apklaustųjų yra neapsisprendę, ar liktų dirbti, jei suprastėtų santykiai su vadovais ar bendradarbiais ir 35,2 proc. atsakinėjusių neliktų dirbti.



**21 pav.** Respondentų pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Ar likčiau darbe, jei padidėtų darbo krūvis?“ (N=91)

Jei padidėtų darbo krūvis, Panevėžio moterų pataisos namuose liktų dirbti 27,5 proc. apklaustųjų. Nežino, ar liktų dirbti 34 proc. respondentų ir 38,5 proc. asmenų teigia, kad neliktų dirbti organizacijoje.



22 pav. Respondentų pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Ar likčiau darbe, jei sumažėtų saviraiškos galimybės?“ (N=91)

Į klausimą „Ar likčiau dirbti Panevėžio moterų pataisos namuose, jei sumažėtų saviraiškos galimybės?“ respondentai daugiausiai rinkosi variantą „nežinau“ (45 proc.). Taip pat 30,8 proc. apklaustųjų teigė, kad liktų dirbti ir 24,2 proc. apklaustųjų rinkosi variantą „Ne“.

Kadangi šioje organizacijoje darbuotojams įgalinimas ir saviraiškos galimybės nėra didžiausias motyvatorius (žr. 9 lentelė) tikėtina, kad dauguma darbuotojų liktų dirbti ir sumažėjus savęs realizavimo galimybėms darbo vietoje.

#### Tyrimo iškeltos hipotezės tikrinimas:

**H1: Vši Panevėžio moterų pataisos namuose pagrindiniai personalo motyvaciją sąlygojantys veiksniai yra atlyginimo dydis, karjeros galimybės ir darbo sąlygos.**

Vertinant darbuotojų motyvaciją Panevėžio moterų pataisos namuose, paaiškėjo, kad personalą labiausiai motyvuoja atlyginimas, premijos ir darbo sąlygos (žr. lentelė 8). Taip pat siekiant patikimų rezultatų buvo atlikta faktorinė analizė, lentelę žiūrėti (3 priedas). Faktorinė analizė atskleidė, kad Panevėžio moterų pataisos namų personalą labiausiai motyvuoja šie 3 faktoriai: materialinis skatinimas, karjeros galimybės, kvalifikacijos kėlimas ir darbo aplinka. Taigi, hipotezė, kad personalo motyvaciją sąlygojantys veiksniai yra atlyginimas, karjeros galimybės ir darbo sąlygos, pasitvirtino.



### **Pateikti kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad:**

1. Panevėžio moterų pataisos namų personalas uždirba vidutines arba didesnes už vidutines Lietuvoje vyraujančias pajamas, taip pat tyrimas atskleidė, kad moterų ir vyrų gaunamos pajamos reikšmingai skiriasi, moterys yra diskriminuojamos ir uždirba mažiau nei vyrai.

2. Darbuotojai teigė esą patenkinti arba iš dalies patenkinti savo užimamomis pareigomis. Atliktas tyrimas atskleidė, kad respondentai yra susiskaldę į dvi grupes: dalis dalyvavusiųjų tyrime teigė, kad neturi galimybės tobulėti ir keltis kvalifikaciją, o kita dalis teigė turintys visas galimybes tobulėti ir keltis kvalifikaciją. Panašu, kad organizacijoje nėra aiškios motyvacinės struktūros ir strategijos.

3. Kiekybinis tyrimas atskleidė, kad Panevėžio moterų pataisos namų personalas yra iš dalies patenkintas savo užimamomis pareigomis.

4. Beveik pusė respondentų dalyvavusių tyrime teigė, kad jiems nėra suteikiamos sąlygos tobulėti ir keltis kvalifikaciją arba sąlygos suteikiamos retai. Tai parodo, kad įstaiga neturi aiškios motyvavimo strategijos, kurioje būtų numatyti kvalifikacijos kėlimo kursai visam personalui.

5. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad dalis darbuotojų savo santykius su vadovais vertina neigiamai ir mano, kad vadovai ignoruoja darbuotojų problemas. Tačiau personalas tarpusavio santykius vertina gerai, tai leidžia daryti išvadą, kad organizacijoje vyrauja palankus mikroklimatas.

6. Labiausiai respondentų vertinamas teiginys buvo: „Man patinka atlikti savo kasdienės užduotis“ ir „Man malonu eiti į darbą“, tačiau prasčiausiai buvo vertintas teiginys: „Atliekamas darbas suteikia etinio, moralinio vystymosi galimybę“. Tai parodo, kad darbuotojai iš esmės patenkina savo poreikius dirbdami, tačiau negali patenkinti pačio aukščiausio Maslow poreikių piramidės „Savęs aktualizavimo“ poreikio.

7. Tyrimas atskleidė, kad respondentai galvoja apie darbovietės keitimą, tai leidžia daryti prielaidą, kad personalas nėra lojalus savo darbo vietai ir organizacijai.

8. Net 28,5 proc. apklaustųjų teigė, kad nežino apie darbovietėje taikomas motyvavimo priemones, kita didelė dalis respondentų teigė, kad yra nepatenkinti organizacijoje taikomomis motyvavimo priemonėmis. Tai parodo žemą pasitenkinimą motyvavimu sistema.

9. Pataisos namų personalas iš esmės yra nepatenkintas savo gaunamu darbo užmokesčiu, dėl kurio jaučiasi nesaugiai arba mano, kad yra verti uždirbti daugiau.

10. Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad respondentus labiausiai motyvuojantis dirbti veiksnys yra materialinis atlygis, geros darbo sąlygos ir puikus organizacinis mikroklimatas.

11. Į savo ateitį Panevėžio moterų pataisos namų personalas žiūri gana pozityviai, tačiau neliktų dirbti arba nežino, ar liktų dirbti, jei būtų pažeminti pareigose, suprastėtų darbo sąlygos,

*suprastėtų santykiai su vadovais ir bendradarbiais, padidėtų darbo krūvis arba sumažėtų saviraiškos galimybės.*

### **2.3. Personalo motyvavimo viešajame sektoriuje kokybinio tyrimo rezultatų analizė**

Kokybinis tyrimas buvo atliekamas su Panevėžio moterų pataisos namų direktoriumi, pusiau struktūruoto interviu metu buvo užduodami klausimai, susiję su atlikto kiekybinio tyrimo metu išryškėjusiomis motyvavimo struktūros trūkumais/ problemomis (žr. priedas nr. 4). Interviu metu gautiems rezultatams analizuoti buvo pasirinktas teksto aprašomasis būdas.

- **Panevėžio moterų pataisos namų direktoriaus įsitraukimas į motyvavimo procesą**

Aptariant pataisos namų direktoriaus santykius su darbuotojais ir jo įsitraukimą į personalo motyvavimo procesą paaiškėjo, kad įstaigos direktorius yra linkęs bendrauti su personalu formaliai ir neformaliai. Formalus bendravimas vyksta darbo vietoje, o neformalus darbo vakarėliuose ir išvykose. Direktoriaus teigimu, jis nuolat stengiasi pastebėti kiekvieną darbuotoją, pagirti žodžiu ir paskatinti dirbti prisidedamas prie mokymų organizavimo: „*Prisidedu prie mokymų organizavimo, skatinu įvairiais būdais (formaliais ir neformaliais), pagiriu žodžiu ir raštu, dalyvauju neformaliuose vakarėliuose*“. Tai parodo, kad organizacijoje yra stengiamasi sukurti stiprų ryšį tarp vadovų ir darbuotojų, o tai gerina mikroklimatą. Taip pat įkalinimo įstaigos vadovas akcentavo, kad stengiasi, kiek įmanoma, darbuotojams leisti priimti sprendimus patiems, sukurti tokias darbo sąlygas, kurios leistų asmenybei atsiskleisti ir užtikrinti, kiek įmanoma, ergonomiškas darbo vietas: „*Aišku visada stengiuosi, kad patys galėtų priimti sprendimus, visų darbuotojų darbo vietas yra ergonomiškos, užtikrinamos visos darbui reikalingos priemonės, taip pat kartais padovanoju bilietus į teatrą ar kiną*“. Šis teiginys atkleidžia, kad personalas yra skatinamas patenkinti savęs realizavimo poreikį, kurio metu būtų patenkinami asmens vidiniai poreikiai tobulėti ir augti profesinėje srityje.

- **Nematerialus (vidinis) darbuotojų skatinimas**

Interviu metu kalbant apie nematerialų personalo skatinimą paaiškėjo, kad Panevėžio moterų pataisos namuose yra daugiausiai taikomos šios vidinio skatinimo priemonės:

- Žodinis paskatinimas ir pagyrimas;
- Raštiškas pagyrimas;
- Neformalūs personalo vakarėliai;
- Organizuojami mokymai;
- Kvalifikacijos kėlimo kursai;

- Galimybė dirbti laisvu grafiku;
- Dovanojamos dovanos (bilietai į spektaklį ar kiną);
- Palankaus mikroklimato kūrimas ir palaikymas;
- Kolegų lankymas kituose miestuose ir kitos išvykos.

Įstaigos direktorius interviu metu daugiausiai kalbėjo apie tai, kaip svarbu palaikyti gerus santykius tarp darbuotojų ir kurti gerą mikroklimatą: „Vienas iš svarbiausių faktorių yra palaikyti gerus santykius darbuotojų tarpe, organizuoti šventes, išvykas, kurių metu darbuotojai labai susibendrauja, geriau pažįsta vienas kitą“. Taip pat teigė: „*Kartais vykstame į kitas įstaigas aplankyti kolegų, kad pamatytų, kaip dirba, kokios sąlygos yra suteikiamos kitur*“. Kadangi anksčiau analizuoto kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad personalas savo santykius su kolegomis vertina puikiai arba gerai (žr. 11 pav.), galima daryti išvadą, kad neformalūs susitikimai, galimybė išvykti su kolegomis į ekskursijas padeda kurti ir palaikyti gerą organizacijos mikroklimatą.

Lyginant kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus, galima pastebėti, kad respondentai nurodė tokias labiausiai motyvuojančias priemones po darbo užmokesčio ir priedų (žr. 8 lentelė):

- Geresnės darbo sąlygos;
- Maloni darbo aplinka;
- Komandinis darbas, kolegų palaikymas;
- Mokymai, kursai.

Matoma, kad būtent santykius su kolegomis ir darbo aplinkos mikroklimatą respondentai akcentavo kaip labiausiai motyvuojančius dirbti veiksnius po materialaus atlygio. Taigi panašu, kad skatinant ir motyvuojant įstaigos personalą yra daugiausiai dėmesio ir investicijų skiriama teisingoms motyvavimo priemonėms.

- **Panevėžio moterų pataisos namų personalo motyvavimo tvarka ir struktūra**

Kiekybinio tyrimo metu išryškėjo problema, kad daugumai respondentų yra nesuprantama motyvavimo sistema arba jie nežino apie darbovietėje taikomas motyvavimo priemones, todėl interviu metu pataisos namų vadovo buvo klausama „Ar Panevėžio pataisos namuose yra nustatyta darbuotojų motyvavimo tvarka ir struktūra?“ Direktorius atsakymas patvirtino, kad Panevėžio moterų pataisos namuose nėra nustatytų darbuotojų motyvavimo kriterijų ir struktūros: „*Turiu pripažinti, kad nėra. Yra tik apibrėžta įstatymų paskatinimo priemonės, o aiškios struktūros neturime*“. Tai leidžia daryti išvadą, kad pagrindinis trūkumas įstaigos motyvavimo procese yra jos neaiškumas. Kadangi organizacija nėra apibendrinusi ir nusistačiusi aiškių motyvavimo kriterijų, darbuotojai jaučiasi nesaugiai ir nežino, kada ir kokius kriterijus turi atitikti, kad galėtų būti siunčiami į mokymus ar būtų paskatinami kitomis priemonėmis. Kaip nurodo Žaptorius (2007),

paskatinimas yra naudingas ir veiksmingas tik tada, kai darbuotojas žino, kodėl yra apdovanojamas ir kad tai realiai atitinka jo įdėtas pastangas. Tai tik patvirtina motyvavimo sistemos būtinumą. Personalas turi būti supažindintas su motyvavimo sistemos etapais, kriterijais, kurie privalo būti aiškūs, įgyvendinami ir visiems priimtini. Tokiu būdu būtų sumažinta sumaištis ir darbuotojai žinotų, dėl kokių priežasčių turi gerinti savo darbo produktyvumą.

- **Darbuotojų motyvavimo sėkmė**

Motyvacijos tyrinėtojai išvien teigia, kad motyvuoti darbuotojai kuria organizacijai sėkmę, pridėtinę vertę, užtikrina personalo lojalumą ir produktyvumą. Tyrinėjant darbuotojų motyvavimo sėkmę Panevėžio moterų pataisos namuose, paaiškėjo, kad įstaigos personalas yra susiskaldęs į dvi grupes. Dalis personalo teigia, kad jie yra patenkinti esamomis motyvavimo priemonėmis ir struktūra, o kita dalis kiekybiniame tyrime dalyvavusių respondentų nurodė, kad neturi perspektyvų keltis kvalifikaciją ir tobulėti. Kalbantis interviu metu su organizacijos vadovu buvo pastebėta, kad direktorius yra linkęs personalo motyvaciją vertinti pozityviai. Jis teigė manantis, kad Panevėžio moterų pataisos namų personalas yra pakankamai motyvuotas: „*Manau, kad pavyksta motyvuoti darbuotojus*“. Šį savo teiginį vadovas grindė: „*Pas mus labai maža darbuotojų kaita, darbo vietos užpildytos, o tai reiškia, kad yra geras mikroklimatas. Būna kartais laisvų vietų, bet retai*“. Tai reiškia, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu yra iš dalies vertinamas pagal darbuotojų kaitą. Nors darbuotojų kaita organizacijoje yra labai reikšminga, tačiau asmuo, negalintis savęs realizuoti darbo vietoje, gali iškeisti darbovietę gavęs geresnio atlygio pasiūlymą.

- **Panevėžio moterų pataisos namų darbuotojų motyvavimo galimybės**

Kiekybinio tyrimo metu išryškėjo, kad dalis Panevėžio moterų pataisos namų personalo yra nepatenkinta motyvavimo struktūra, teigė, kad jiems yra nesuteikiamos galimybės tobulėti ir keltis kvalifikaciją, todėl kokybinio tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti šio nepasitenkinimo priežastis. Paklausus organizacijos vadovo „Ar, Jo nuomone, personalui yra suteikiamos visos perspektyvos tobulėti ir keltis kvalifikaciją?“. Direktorius buvo atviras ir pripažino, kad tik iš dalies, jis pasakojo: „*Sąlyginai, kai kuriais metais daugiau, kai kuriais mažiau, priklauso nuo daug faktorių*“. Taip pat pridūrė: „*Negalim leisti į kvalifikacijos kėlimo kursus dėl mažo finansavimo*“. Tai reiškia, kad personalui iš tiesų trūksta mokymų ir kursų, kas išryškėjo kiekybinio tyrimo metu. Galimai vieniems darbuotojams yra siūloma daugiau mokymų, nei kitai daliai arba kai kurie darbuotojai patenkina savęs realizavimo poreikį ir vykdamy į kursus 1 kartą per metus, o kitiems respondentams to neužtenka. Sunku vertinti situaciją, nes pataisos namai neturi motyvavimo struktūros ir plano. Įstaigos vadovas pasakojo, kad dėl mažo finansavimo jie negali visiems darbuotojams suteikti galimybes keltis kvalifikaciją kursuose ir pridūrė: „*Čia valstybė turėtų pasirūpinti ir finansuoti*

*darbuotojams kvalifikacinius kursus“.* Galima teigti, kad direktoriaus pasiūlymas iš dalies yra teisingas ir būtų galima sudaryti tokius metinius biudžeto planus, kur būtų numatyta suma, skiriama darbuotojų mokymams ir kvalifikacijai keltis. Taip pat interviu metu direktorius pabrėžė, kad: „*būna, kad net patys asmenys iš savo lėšų užmoka už kursus“.* Taigi darytina išvada, kad personalui tikrai yra labai svarbu keltis kvalifikaciją, jei tai finansuoja net iš savo asmeninių lėšų. Todėl organizacijai ypač svarbu užtikrinti galimybę darbuotojams tobulėti.

**Apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatus, pastebėta, kad:**

- 1. Panevėžio moterų pataisos namų direktorius yra linkęs bendrauti su personalu neoficialioje aplinkoje;*
- 2. Įstaigos vadovas vertina darbuotojus ir stengiasi juos pagirti, pastebėti žodžiu ir raštu;*
- 3. Organizacijoje yra skatinama kurti ir palaikyti gerą mikroklimatą;*
- 4. Pataisos namų direktorius patvirtino kiekybiniame tyrime išryškėjusią problemą, kad personalui yra neaiški motyvavimo sistema ir struktūra, nes jos nėra;*
- 5. Įstaigai trūksta lėšų ir finansavimo, kad galėtų suteikti darbuotojams mokymus ir galimybes keltis kvalifikaciją kursuose.*

### III. PANEVĖŽIO MOTERŲ PATAISOS NAMŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMO MODELIS

#### 3.1. Motyvavimo sistemos strateginis tobulinimo modelis

Strateginis organizacijos valdymas susilaukia pakankamai daug tyrėjų dėmesio (Ritz Thom 2004; Vasiliauskas 2004; Smither 1988; Jucevičienė 2001 ir kt.). Kadangi mokslininkų yra labai daug ir jų interpretacijos apie strateginio valdymo koncepciją šiek tiek skiriasi, toliau yra pateiktas paveikslas, kuriame atsispindi skirtingų autorių strateginio valdymo interpretacijos (žr. 11 lentelė.)

11 lentelė

#### Strateginio organizacijos valdymo apibrėžtys

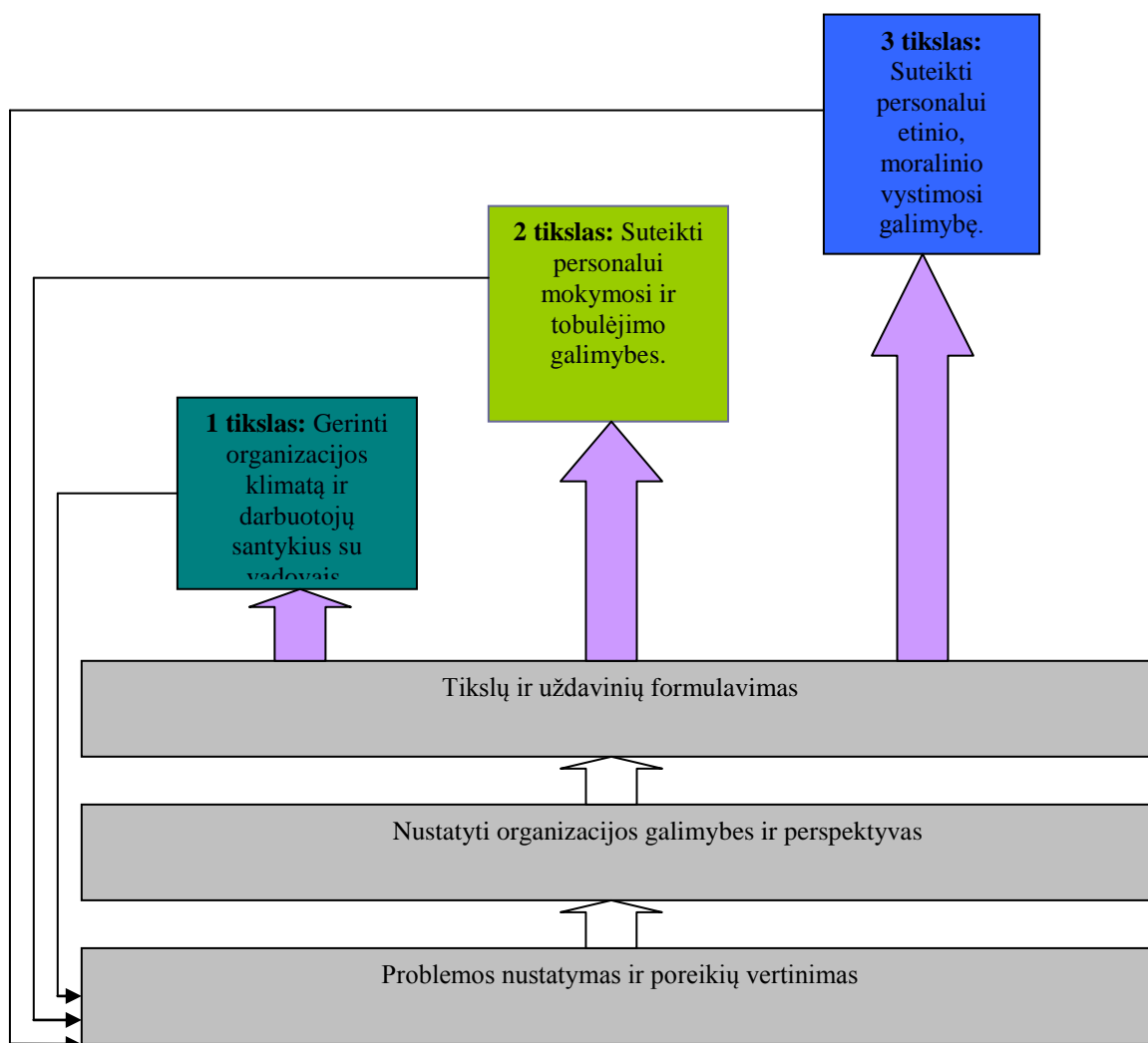
Eil. Nr.	Mokslininkas	Metai	Apibrėžtis
1	Jucevičius	1998	„Tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su aplinka – sąlygomis bei interesų įtakos grupėmis“.
2	Ritz, Thom	2004	„Tai tikslingas socialinių sistemų, taip pat viešųjų institucijų orientavimas“.
3	Vasiliauskas	2005	„Tai nuolatinis dinaminis procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą“.
4	Arimavičiūtė	2005	„Strateginis valdymas orientuotas į ateitį, o strategiją struktūriškai sudaro strateginių sprendimų visuma“.
5	Melnikas, Smaliukienė	2007	„Tam tikro subjekto veikla kryptingai įtakojanti tam tikrus objektus, kai siekiama pašalinti trūkumus, sukurti neproblematiškas situacijas bei paskatinti veikiančių objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotą valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus“.
6	Astrauskas, Česonis	2008	„Tai strateginio planavimo forma (rūšis), kai sėkmingos strategijos rengimas ir įgyvendinimas tampa visos organizacijos funkcionavimo esmė ir turinio, kai visos valdymo funkcijos tarpiai susiejamos ir vykdomos organizacijos sėkmingos strategijos sukūrimo ir įgyvendinimo“.
7	Norton	2008	„Tai procesas susijęs su organizacijos ateities plėtos perspektyvų numatymu ir įgyvendinimu, norint sustiprinti organizacijos konkurencinį pranašumą“.

Šaltinis: sudaryta Sitniko 2015 pagal Jucevičius, 1998; Ritz, Thom, 2004; Vasiliauskas, 2005; Arimavičiūtė, 2005; Melnikas, Smaliukienė, 2007; Astrauskas, Česonis, 2008; Norton, 2008.

Apibendrinant skirtingų autorių pateiktas apibrėžtis, kas yra organizacinis strateginis valdymas, galima pastebėti, kad tai yra procesas, kuris reikalauja nuoseklumo, apibrėžtumo. Šis procesas organizacijoms padeda greičiau prisitaikyti prie pokyčių, geriau išnaudoti savo potencialą. Taip pat strateginis valdymas yra orientuotas į ateitį ir jos perspektyvas. Organizacijoms vykdant strateginį valdymą yra lengviau prisitaikyti prie aplinkos, užtikrinti vidinę harmoniją ir būti pranašesnėms už kitas organizacijas. Neatsitiktinai ir Panevėžio moterų pataisos namų vadovybei

yra siūloma vykdyti personalo motyvavimo procesus pasitelkiant organizacijos strateginį valdymą. Tai reikštų, kad visos naujos struktūros turėtų būti vykdomos nuosekliai, turėtų būtų orientuota veikti kryptingai, siekiant pašalinti trūkumus, problemines sritis ir sukurti tokią motyvavimo strateginę sistemą, kuri padėtų sėkmingai, be asmenų streso valdyti vykstančius pokyčius, laiku prisitaikyti prie vidinės ir išorinės aplinkos, efektyviau išnaudoti savo turimą potencialą, kryptingai orientuotis į ateitį ir tapti sėkmingai besivystančia organizacija.

Kadangi magistro baigiamojo darbo esminis tyrimo tikslas – atskleisti Panevėžio moterų pataisos namų personalo motyvavimo sistemos trūkumus ir pateikti rekomendacijas organizacijos vadovui apie galimas motyvavimo sistemos tobulinimo galimybes, toliau bus pateikta darbuotojų motyvavimo tobulinimo strategijos schema (žr.23 pav.) ir modelis (žr. 12 lentelė).



**23 pav.** Panevėžio moterų pataisos namų personalo motyvavimo tobulinimo strategijos modelio schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Aukščiau pavaizduota schema (žr. 23 pav.) vaizduoja, kaip vadovai turėtų elgtis, siekdami paskatinti ir motyvuoti organizacijos darbuotojus. Motyvavimo strategija kuriama pagal šiuos etapus;

1. Personalo poreikių įvertinimas ir problemos nustatymas;
2. Organizacijos galimybių, perspektyvų numatymas ir nustatymas;
3. Tikslų ir uždavinių tikslui pasiekti formulavimas.

Prieš pradėdant organizuoti ir strategiškai aprašyti motyvavimo tobulinimo strategiją pirmiausia buvo atliekami kiekybinis ir kokybinis tyrimai, kurie padėjo nustatyti motyvavimo problemas ir įvertinti darbuotojų poreikius. Buvo išsiaiškintos probleminės sritys, kurios labiausiai demotyvuoja personalą ir trukdo darbuotojų motyvacijai.

Kadangi mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad darbuotojų motyvavimo priemonės gali būti įvairios. Todėl svarbu nustatyti, kokios priemonės Panevėžio moterų pataisos namų personalą labiausiai motyvuoja dirbti ir siekti geresnių rezultatų. Taip pat svarbu numatyti organizacijos galimybes, siekiant įgyvendinti tikslus. Siūloma nustatyti biudžeto dalį, kuri gali būti skiriama darbuotojų motyvacijai stiprinti. Šiame etape reikėtų atsakingai pasirinkti motyvavimo priemones, suformuluoti uždavinius ir nusistatyti, kokie kriterijai parodys, ar numatytas tikslas buvo pasiektas ir įgyvendintas.

Trečiajame etape turi būti iškelti konkretūs, įgyvendinami tikslai, kurie turi būti nuosekliai įgyvendinami, kadangi be tikslų iškeltos užduotys nemotyvuoja siekti užsibrėžto rezultato. Tikėtina, kad Panevėžio moterų pataisos namų darbuotojus supažindinus su motyvavimo strateginiais tikslais ir uždaviniais, personalas jaustųsi, kad juos organizacija vertina ir nori suteikti visas įmanomas priemones kvalifikacijai kelti ir motyvacijai didinti. Taip pat darbuotojams taptų aiškesnės karjeros galimybės ir jų ateitis šioje įstaigoje.

Pateikiant darbuotojų motyvavimo tobulinimo strategijos modelio lentelę, kiekvienam tikslui įgyvendinti skiriami 2 uždaviniai ir nurodytos priemonės, kurios turi būti naudojamos motyvavimo procese. Svarbu pabrėžti, kad strateginis planas yra sudarytas dvejiems metams, vėliau strateginis planas turi būti sudaromas iš naujo, skiriant atsakingą asmenį, kuris atsižvelgdamas į pasiektus rezultatus ir esamus trūkumus, sudarytų naują motyvavimo strateginį modelį arba patobulintų esamą (žr. 12 lentelė).



## Darbuotojų motyvavimo tobulinimo strategijos modelis

Tikslai, ir uždaviniai	Vertinimo kriterijai
<b>1 tikslas: Gerinti organizacijos klimata ir darbuotojų santykius su vadovais</b>	Rezultato kriterijai: Darbuotojų pasitenkinimas vadovais vertinimas anoniminės apklausos būdu.
1 uždavinys: Neoficialių renginių organizavimas	Produkto kriterijai: Darbuotojų paskatinimai pagyrimais, diplomais, nepiniginiais apdovanojimais (1 savaitė – 1 darbuotojas).
Priemonės: Personalo pastangų įvertinimas žodžiu ir raštu. Taip pat rengiami susibūrimai, kurių metu būtų apdovanojamas personalas, įteikiant diplomus ir pagiriant viešai.	
2 uždavinys: Skatinamas komandinis darbas	Produkto kriterijai: Atliktų komandinių projektų skaičius (1 mėnuo – 1 projektas).
Priemonės: Projektų organizavimas, kuriuose personalas būtų skirstomas į grupes, padalijamos atsakomybės, keliami nauji iššūkiai.	
<b>2 tikslas: Suteikti personalui mokymosi ir tobulėjimo galimybes.</b>	Rezultato kriterijai: Visas personalas turi galimybę keltis kvalifikaciją kursuose bent 1 kartą per 6 mėnesius.
1 uždavinys: Diegti įstaigos darbuotojams darbą lengvinančias inovacijas.	Produkto kriterijai: Įsigyta/atnaujinta programinė įranga, kuri lengvintų personalo kasdienės užduotis, mažintų biurokratiją.
Priemonės: Mokyti darbuotojus naudotis įvairiomis technologijomis	
2 uždavinys: Periodiškai organizuoti seminarus, paskaitas.	Produkto kriterijai: Surengtų seminarų skaičius, parengtų projektų skaičius (val.).
Priemonės: Mokymai, paskaitos, seminarai, kviestiniai organizacijos svečiai, komandiruotės.	
<b>3 tikslas: Suteikti personalui etinio, moralinio vystymosi galimybę.</b>	Rezultato kriterijai: Darbuotojų produktyvumo rodiklių vertinimas.
1 uždavinys: Įgalinti personalą.	Produkto kriterijai: Atsakomybių ir įgaliojimų darbuotojams didinimas.
Priemonės: Suteikti darbuotojams daugiau atsakomybės ir laisvės priimant sprendimus. Leisti personalui jaustis svarbiems priimant organizacinius sprendimus.	
2 uždavinys: Didinti darbuotojų savimoneį ir pasitikėjimą.	Produkto kriterijai: Lojalus personalas
Priemonės: Leisti personalui klysti ir patiems ieškoti tinkamo sprendimo būdo.	

Anksčiau analizuotas kiekybinis tyrimas atskleidė šias pagrindines Panevėžio moterų pataisos namų personalo motyvavimo sistemos silpnąsias vietas:

- Neaiški ir nesuprantama motyvavimo sistema;
- Prasti darbuotojų santykiai su vadovais;
- Darbuotojų susiskaldymas į dvi grupes: patenkinti motyvavimo struktūra ir ja nepatenkinti;
- Personalas nėra lojalus ir galvoja apie darbovietės pakeitimą.

Taigi, siekiant sukurti darbuotojų motyvacijos tobulinimo strategijos modelį (žr. 12 lentelė), buvo orientuojamasi į esamos motyvavimo sistemos silpnąsias vietas. Buvo iškelti 3 esminiai strateginiai tikslai ir kiekvienam tikslui pasiekti buvo suformuoti 2 uždaviniai.

Pirmuoju tikslu siekiama gerinti organizacijos mikroklimatą ir darbuotojų santykius su vadovais. Tai siūloma pasiekti, organizuojant neoficialius renginius ir skatinant komandinį darbą. Tokiu būdu būtų gerinamas organizacijos mikroklimatas, tarpusavio santykiai, atsirastų stiprus personalo ryšys. Taip pat sukurtas stiprus emocinis ryšys tarp darbuotojų neleistų asmenims pakeisti darbovietės, taip būtų skatinamas lojalumas, nes individui yra labai svarbūs tarpusavio santykiai ir gali būti, kad stiprus emocinis ryšys ir sukurtas geras mikroklimatas su kitais darbuotojais būtų ta varomoji jėga, kuri neleistų asmeniui palikti darbo vietas.

Antrasis tikslas iškeltas tam, kad Panevėžio moterų pataisos namų personalas sistemingai tobulėtų, keltųsi kvalifikaciją. Siūloma sistemingai atnaujinti programinę įrangą, technologijas tam, kad būtų užtikrinamos puikios darbo sąlygos.

Trečiuoju tikslu siekiama suteikti personalui etinio ir moralinio vystymosi galimybę. Tai padaryti rekomenduojama per personalo įgalinimą ir darbuotojų pasitikėjimo didinimą. Siekiant įgalinti personalą svarbu darbuotojams suteikti daugiau laisvės ir savarankiškumo, priimant sprendimus, atliekant kasdienes užduotis. Kai asmuo jausis, kad juo yra pasitikima, jis nenorės prarasti suformuoto pasitikėjimo ir geros reputacijos. Taip personalas taps lojalus ir atsidavęs savo darbui, nes jausis vertinamas kaip asmenybė.

Vyrauja požiūris, kad darbuotojų pasitenkinimą darbu gali padidinti aiškiai atskleistos karjeros galimybės organizacijoje. Tai reikštų, kad karjerą galima kelti ne tik aukštyn, bet ir judėti horizontaliai (šoninis judėjimas). Tokiu būdu būtų galima pritaikyti jau turimas žinias, vykdant naujus projektus ar užduotis. Taip pat galima suteikti personalui galimybes gilinti jau turimas žinias, kelti naujus iššūkius, diegiant naujas inovacijas ar kviečiant į organizaciją lektorius vesti personalui paskaitas apie įvairias savęs realizavimo galimybes.

Tinkamai pritaikius ir įgyvendinus siūlomą strateginį motyvavimo modelį jis bus efektyvus šiais atvejais:

1. Personalas bus supažindintas su strateginiu modeliu;

2. Vadovas sugebės įtikinti organizacijos personalą strateginio modelio nauda ir efektyvumu;
3. Strateginis planas bus vykdomas palaipsniui orientuojantis į problemines sritis ir jų sprendimo būdus;
4. Taikant šią motyvavimo strategiją, atsakomybę dalinsis organizacijos personalas, vadovai ir direktorius;
5. Strateginis motyvavimo modelis bus taikomas visam personalui be išimties.

Svarbu pabrėžti, kad šis strateginis motyvavimo modelis nurodo, kaip darbuotojai turėtų elgtis atsiradus sunkumams ar nenumatytoms situacijoms, parodo, kaip Panevėžio moterų pataisos namų vadovybė turėtų elgtis siekdama, kad personalas dirbtų našiau, atsakingiau, darytų daugiau nei jiems priklauso ir taptų lojalūs organizacijos darbuotojai. Laikantis šio strateginio plano, įgyvendinant uždavinius, nuosekliai taikant motyvavimo priemones, būtų galima tikėtis, kad tai teigiamai paveiks organizacijos mikroklimatą, personalo elgesį ir pagerins darbo našumą. Tačiau kadangi aplinka nuolat kinta ir individų poreikiai bei vertybės keičiasi, svarbu strateginį modelį periodiškai naujinti ir stebėti, kokios motyvacinės priemonės galėtų patenkinti personalo lūkesčius. Taip pat reikia periodiškai atnaujinti ir taikomas motyvavimo priemones, nes ilgą laikotarpį taikomos vienodos priemonės gali darbuotojų nebemotyvuoti.

Darbo pradžioje buvo minėta, kad personalo motyvavimo strateginis modelis bus kuriamas pagal Bivainio (2011) motyvavimo sistemos kūrimo etapus:

1. Problemos identifikavimas;
2. Darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo tyrimas;
3. Gautų rezultatų analizė;
4. Motyvavimo priemonių numatymas ir įgyvendinimas;
5. Motyvacinės būsenos stebėseną.

Įgyvendinus visus šiuos etapus tikimasi, kad Panevėžio moterų pataisos namų vadovybė toliau stebės darbuotojų motyvacinę būseną ir pagal naujus personalo pasikeitusius poreikius periodiškai atnaujins strateginį modelį.

Apibendrinant darbuotojų motyvacijos tobulinimo strategijos modelį, individualaus darbo tikslas buvo sudaryti aiškią motyvavimo tobulinimo strategiją, kuri atitiktų darbuotojų poreikius 2 metų motyvavimo procese. Tikimasi, kad taikant šiuos principus ir įgyvendinant strateginį modelį Panevėžio moterų pataisos namų darbuotojai bus labiau motyvuoti, didės darbo efektyvumas ir gerės personalo santykiai su vadovais.

## IŠVADOS

1. Atlikta mokslinių šaltinių analizė leidžia daryti išvadas, kad žmogiškųjų išteklių motyvavimui tyrėjai skiria pakankamai daug dėmesio ir ši tema yra nagrinėjama ganėtinai plačiai. Pažymėtina, kad darbuotojų motyvavimui tiek privačiame sektoriuje, tiek viešajame yra taikomi panašūs principai ir standartai. Motyvavimas yra valdymo proceso dalis ir jokia organizacija negali apsieiti be šio proceso. Kadangi motyvavimas yra skirstomas į vidinį (psichologiniai poreikiai) ir išorinį (materialinė nauda), bet kokiam darbui atlikti darbuotojas turi būti motyvuojamas. Remiantis atliktais moksliniais tyrimais yra įrodyta, kad motyvuoti darbuotojai pasiekia aukštesnių darbo rezultatų, yra lojalūs ir jų darbas yra produktyvesnis. Taigi organizacija, investuodama į žmogiškuosius išteklius, kuria sau pridėtinę vertę.

2. Atlikus Panevėžio moterų pataisos namų personalo motyvacijos kiekybinį tyrimą paaiškėjo, kad darbuotojai yra iš dalies patenkinti užimamomis pareigomis, organizacijoje vyrauja geras mikroklimatas, respondentai savo santykius su bendradarbiais vertino labai gerai arba gerai. Taip pat apklaustieji teigė, kad jiems patinka atlikti savo kasdienės užduotis ir jie į savo ateitį šioje darbo vietoje žiūri pozityviai. Tačiau kiekybinis tyrimas atskleidė ir šias problemines motyvavimo sritis:

- Darbuotojai jaučiasi nesaugiai dėl savo gaunamo atlygio;
- Moterys gauna mažesnes pajamas nei vyrai;
- Organizacija neturi aiškios motyvavimo struktūros;
- Respondentai savo santykius su vadovais vertina neigiamai;
- Daugelis asmenų, dalyvavusių tyrime, teigė, kad negali savęs realizuoti ir patenkinti saviraiškos poreikių.

Tai reiškia, kad Panevėžio moterų pataisos namuose yra darbuotojų motyvavimo probleminių sričių, kurias reikia spręsti nedelsiant, kad nebūtų patiriami nuostoliai ir prarandami darbuotojai.

3. Panevėžio moterų pataisos namuose atliktas kokybinis tyrimas su įstaigos direktoriumi atskleidė, kad organizacija neturi motyvavimo struktūros ir strategijos, kuri numatytų, ne tik personalo skatinimą, bet ir karjeros galimybes ar kvalifikacijos kėlimo niuansus. Dėl šios priežasties, Panevėžio moterų pataisos namų personalas, jaučiasi nesaugiai ir tikina, kad jiems yra neaiški ir nesuprantama motyvavimo struktūra. Ko pasekoje, mažėja darbuotojų darbo efektyvumas ir motyvacija. Taip pat kokybinis tyrimas parodė, kad įstaigai trūksta lėšų finansuoti ir siųsti darbuotojus į mokymus ir kvalifikacijos kėlimo kursus. Kaip pagrindinę to priežastį, pataisos namų vadovas įvardijo, mažą valstybės finansavimą ir teigė, kad valstybė turėtų pasirūpinti darbuotojų kvalifikacijos kėlimu ir tobulinimu. Galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijų personalo

motyvavimui ir tobulinimui, turi skirti ir valstybė, ir pačios įstaigos daugiau dėmesio ir strateginių, orientuotų į tikslą veiksmų.

4. Atliktas empirinis tyrimas atskleidė, kad Panevėžio moterų pataisos namų personalui trūksta aiškumo ir struktūros motyvavimo procesui įgyvendinti. Taip pat išryškėjo pagrindinės probleminės sritys: neaiški motyvavimo struktūra, prasti vadovų ir darbuotojų santykiai, nepasitenkinimas gaunamu darbo užmokesčiu ir žemos savirealizacijos perspektyvos. Remiantis atliktu tyrimu, buvo kuriamas strateginis motyvavimo modelis, kuriame buvo numatomos motyvavimo priemonės ir tikslai. Šio dviejų metų darbuotojų motyvavimo tobulinimo strateginio modelio esminiai tikslai yra:

- Gerinti organizacijos mikroklimatą;
- Organizuoti darbuotojams mokymus ir kvalifikacijos kėlimo kursus;
- Suteikti personalui galimybes save realizuoti.

Siekiant pagerinti Panevėžio moterų pataisos namų darbuotojų darbo efektyvumą tikimasi, kad organizacijos vadovybė įgyvendins siūlomą strategiją ir toliau stebės darbuotojų motyvacinę būseną. Tikėtina, kad įgyvendinus strateginį planą pataisos namų darbuotojai bus labiau motyvuoti ir gerės darbo rezultatai.

Atliktas Panevėžio moterų pataisos namų kiekybinis tyrimas patvirtino darbo pradžioje iškeltą hipotezę: H1: *Všį Panevėžio moterų pataisos namuose pagrindiniai personalo motyvaciją sąlygojantys veiksniai yra atlyginimo dydis, karjeros galimybės ir darbo sąlygos.* Taigi kryptingai ir nuosekliai įgyvendinant šiuos veiksnius būtų galima turėti motyvuotą personalą, kuris dirbtų su užsidegimu, vidiniu pasitenkinimu, būtų lojalus organizacijai, siektų aukštesnių rezultatų, atliktų ne tik skirtas užduotis, bet ir dar daugiau.

## REKOMENDACIJOS

### **Panevėžio moterų pataisos namų vadovybei ir direktoriui rekomenduojama:**

1. Siekiant kuo sėkmingiau įgyvendinti motyvavimo procesus Panevėžio moterų pataisos namuose vadovams rekomenduojama kurti palankius santykius su personalu, įsitraukti į bendrus projektus, susivienyti siekiant bendrų tikslų, bendradarbiauti ir atsižvelgti į darbuotojų poreikius bei problemas.

2. Kadangi atliktas empirinis tyrimas atskleidė, kad Panevėžio moterų pataisos namuose nėra aiškios motyvavimo struktūros ir strategijos, svarbiausias siūlymas būtų atsižvelgti į baigiamajame darbe sukurtą motyvavimo tobulinimo strategiją ir ją įgyvendinti sistemingai ir nuosekliai. Labai svarbu, kad personalui būtų aiškūs skatinimo aspektai ir darbuotojai tiksliai žinotų, dėl kokių priežasčių yra apdovanojami. Taip pat siūloma paskiriant atsakingus asmenis sudaryti motyvavimo modelį, kuris nuolatos turėtų būtų atnaujinamas. Šis modelis turėtų turėti aiškius tikslus, kurie būtų pasiekiami.

3. Siekiant motyvuoti organizacijos personalą, pataisos namų direktoriui rekomenduojama atsižvelgti į mažus respondentų įverčius gavusius rodiklius „Atliekamas darbas suteikia etinio, moralinio vystymosi galimybę“ ( $M=2,85$ ) ir „Aš darbe save realizuoju“ ( $M=3,1$ ). Šioms probleminėms sritims būtina numatyti pokyčius, veiksmus, esamai situacijai gerinti.

4. Panevėžio moterų pataisos namų direktoriui ir vadovybei rekomenduojama atsižvelgti į baigiamajame darbe sudarytą personalo motyvavimo tobulinimo strategiją ir ją periodiškai atnaujinti, išanalizavus pasikeitusią rinkos situaciją ir darbuotojų poreikius.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Acevedo, A. (2018). A Personalistic Appraisal of Maslow's Needs Theory of Motivation: From "Humanistic" Psychology to Integral Humanism. *J Bus Ethics* 148:741–763.
2. Adomaitytė, G., Girdvainytė, V. (2016). Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse. *Akademinių jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų žvalgos 2016*. 32 – 40.
3. Arimavičiūtė, M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas: vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
4. Astrauskas, A., Česonis, G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*, 26, 25-34.
5. Bagdonas, E. ir Bagdonienė, L. (2000) *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
6. Bivainis, J. (2011). *Vadyba studentams : mokomoji knyga*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Vilnius : Technika.
7. Bland, A., M., DeRobertis, E., M. (2017). Maslow's Unacknowledged Contributions to Developmental Psychology. *Journal of Humanistic Psychology*, 1– 25.
8. Boyd, T. (2013). Motive is Everything. *Quest magazine* 101.4. 124 – 125.
9. Bosco, R., J., Sreedhara, T., N. (2017). An Assessment of Employees' Motivation and Performance in Public High Learning Institutions in Rwanda. *Journal of Organisation & Human Behaviour. Vol. 6 Issue 4*, p16-21. 6p.
10. Bruce, K, Nyland, C. (2011). Elton Mayo and the deification of human relations. *Organization Studies*, 32 (3), 383 – 405.
11. Bukšnytė, L., Švobaitė, K. (2009). Valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu ir kognityvinio stiliaus ryšys. *International Journal of Psychology: a Biopsychosocial Approach*, (4). 9 – 28.
12. Carpenter, M., Bauer T., Erdogan B. Management principles. *Motivating Employees, chapter 14*. Prieiga per internetą, <<http://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.1/s18-motivating-employees.html> [2019.04.28]
13. Carrigan, D. M., (2009). Performance Appraisals As Motivational Tools For Increased Productivity. *Journal of Business & Economics Research*, 7(8), 49 – 60.
14. Creswell, J., Clark V. L. P. (2006). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage
15. Cherian, J., Jacob, J. (2013). Impact of self efficacy on motivation and performance of employees. *International Journal of Business and Management*, 8(14), 80.

16. Cooper, C., A., Reinagel, T., P. (2017). The Limits of Public Service Motivation: Confidence in Government Institutions Among Public Servants. *Administration & Society*. Oct2017, Vol. 49 Issue 9, p1297-1317. 21p.
17. De Vito, L., Brown, A., Bannister, B., Cianci, M., Mujtaba, G. (2016). Employee Motivation based on the Hierarchy of Needs, Expectancy and the Two-Factor Theories Applied with Higher Education Employees. *International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship*. 20 – 31
18. Dikčius, V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Prieiga per internetą: [http://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros\\_katedra/Medziaga\\_studentams/Anketos\\_sudarymo\\_principai.pdf](http://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf) [2019.04.22]
19. Diržytė, A., Patapas, A., Mikelionytė, R. (2010). Viešojo ir privačiojo sektoriaus vadovų darbo motyvacijos ypatumai. *Viešojo politika ir administravimas*, 34. 122 – 138.
20. Diskienė, D. (2008). Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė. *Viešasis sektorius ir socialinė raida: naujos tendencijos*, 4(20), 34 – 40.
21. Dromantaitė A., Raišienė G. A., Jurčiukonytė A., Vyšniauskienė L. (2012). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: MRU.
22. Faizui, H., M., Aminui, H., M., Md Shamimui, I. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. *ASA University Review*, Vol. 8 No. 1. 61 – 68.
23. Felser, G. (2006). *Motyvacijos būdai*. Vilnius: Alma litera.
24. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius
25. Iclodean, C., F. (2015). The Efficiency of the Management in Operationalization of the Integrated Informatic System, the Productivity of the Informatic Systems. *Revista de Management și Inginerie Economică*, Voi. 14, Nr. 2. 390-400.
26. Yousaf, S., Latif, M., Aslam, S., & Saddiqui, A. (2014). Impact of financial and non-financial rewards on employee motivation. *Middle-East journal of scientific research*, 21(10), 1776-1786.
27. Itani, S. (2017). *The Ideological Evolution of Human Resource Management. A Critical Look Into HRM Research and Practices*. Emerald Publishing Limited. p. 298.
28. Jančauskas E. E. (2011). *Žmogiškųjų išteklių vadyba. III knyga*. Vilnius: LKA.
29. Jovaiša, L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa.
30. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymasis*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
31. Juodaitytė, A., Jablonskienė, Z. (2013). Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai prichosocialiniai veiksniai. *Profesinės studijos: teorija ir praktika (2013/12)*, 87- 96.



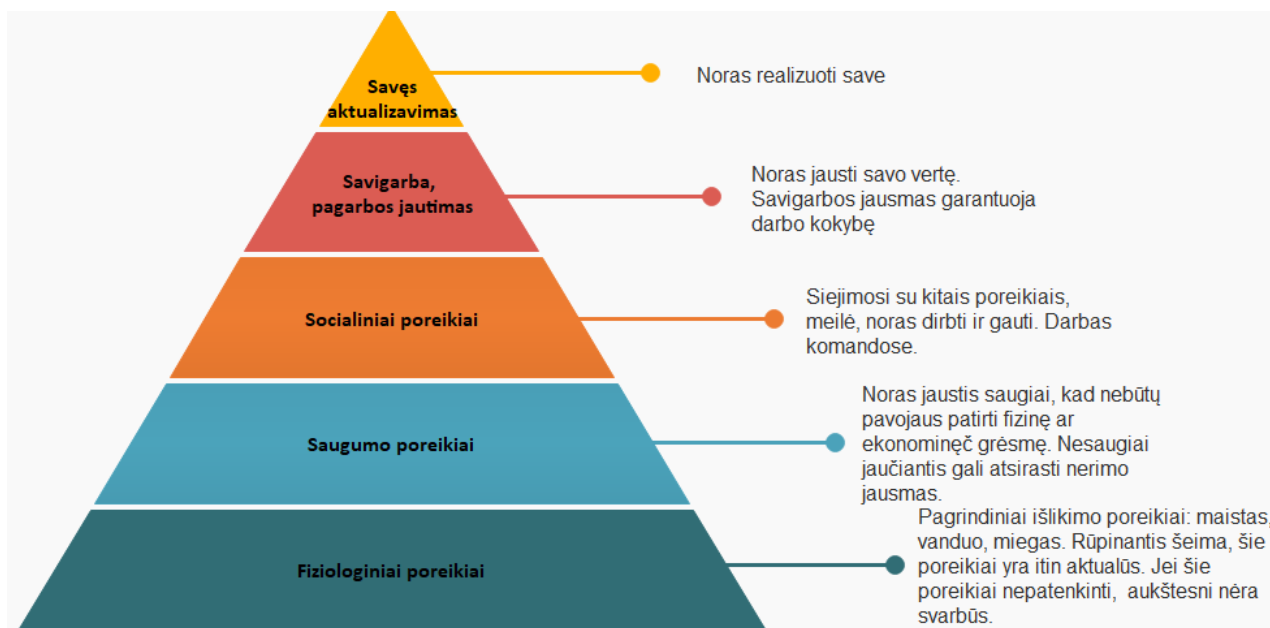
32. Kairys, A. (2007). *Organizacijos tyrimai. Kam to reikia?* Prieiga per internetą: <http://akademija.manager.lt/blog/article/organizacijos-tyrimai-kam-to-reikia> [2019.04.19]
33. Kairys, A., Liniauskaitė, A., Brazdeikienė, L., Bakševičius, L., Čepienė, R., Mažeikaitė-Gylienė, Ž., Rugevičius, M., Žakaitienė, A., Žakaitis, P. (2017). Studentų akademinės motyvacijos skalės (SAMS – 21) struktūra. *Psichologija*. 41 – 55.
34. Kamasheva, A. V., Valeev, E. R., Yagudin, R. K., Maksimova, K. R. (2015). Usage of gamification theory for increase motivation of employees. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1 S3), 77.
35. Kamini, B. (2011). Relationships of Leadership Behavior of School Administrators and Performance Motivation of Municipal Teachers in Chonburi Province. *School of Rajanakharind Rajabhat University*.
36. Kardelis, K. (2016). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius: MELC.
37. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika.
38. Lietuvių žodynas (2019). *Terminai*. Prieiga per internetą: <https://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Motyvai> [2019.03.17].
39. Lietuvos statistikos departamentas (2018). Prieiga per internetą: [https://osp.stat.gov.lt/naujienos?articleId=5762146&fbclid=IwAR1\\_a9x4Nzwd5TCPJoukYedKcpuHIVbjhMc6UT18BN061TgFfhB9ungTY8](https://osp.stat.gov.lt/naujienos?articleId=5762146&fbclid=IwAR1_a9x4Nzwd5TCPJoukYedKcpuHIVbjhMc6UT18BN061TgFfhB9ungTY8) [2019.11.02].
40. Lynn De Vito, Brown1, A., Bannister, B., Cianci1, M., Mujtaba, B., M. (2016). Employee Motivation based on the Hierarchy of Needs, Expectancy and the Two-Factor Theories Applied with Higher Education Employees. *International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship* 3(1), 20 – 32.
41. Liukinevičienė, L., Statkuvienė, R. (2017). Poreikio realizuoti savo gebėjimus dirbant dėl kitų raiška Akmenės rajono seniūnijose. *Socialiniai tyrimai* 40 (2), 20 – 33.
42. Lobanova, L. (2010). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius.
43. Marcinkevičiūtė, L. (2010). Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. Monografija. Kaunas: Akademija.
44. Martinkus B.; Stoškus S.; Beržinskienė D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla. p. 484
45. McLeod S. A. (2018). Maslow's Hierarchy of Needs. Prieiga per internetą: <http://www.simplypsychology.org/maslow.html> [2019.03.19].
46. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
47. Milašius, A. (2008) Reikia mokytis mylėtis ir bausti. *Verslo žinios*. Vasario 4 d.

48. Mills, A. J., Weatherbee, T. G., Foster, J., Helms Mills, J. (2015). The new deal for management and organizational studies: Lessons, insights, and reflections. *In P. G. McLaren, A. J. Mills, & T. G. Weatherbee (Eds.), The routledge companion of management and organizational history (pp. 265 - 284)*. London:Routledge
49. Moran B. B. (2013). *Library and Information Center Management*. Santa Barbara, CA: Libraries Unlimited, p. 8.
50. Mulins L. (2010). *Management and Organisational Behaviour*. Rotolito Lombarda, Italy.
51. Muogbo, U. S. (2013). The Influence of Motivation on Employees' Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State. *AFRREVIJAH: An International Journal of Arts and Humanities*, 2(3), 134-151.
52. Norton, A. (2008). *CIMA Official Learning System Integrated Management*. 1st edition. Oxford: Elsevier.
53. Ozlen, M. K., Hadžiahmetovič, N. (2014). The Role of Human Resource Management in Employee Motivation // *European Researcher*, No. 75 (5-2).
54. Palidaukaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešojo politika ir administravimas*, 25. 7 – 18.
55. Palidaukaitė, J., Segalovičienė, I. (2008) Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 47.
56. Pasathang, S., Tesaputa, K., Sataphonwong, P. (2016). Teachers' Performance Motivation System in Thai Primary Schools. *International Education Studies*; 9(7). 119 - 129.
57. Petkevičiūtė, N. (2006). *Karjeros valdymas: asmeninė individualioji perspektyva: mokomoji knyga*. Vilnius: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
58. Salanova, A., Kirmanen, S. (2010). *Employee Satisfaction and Work Motivation – Research in Prisma Mikkeli*. Mikkeli University of Applied Sciences .
59. Scheers, L., Botha, J. (2014). Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation. *Journal of Business & Retail Management Research*, No. 9 (1).
60. Sitnikas, M., (2015). Strateginis valdymas viešajame sektoriuje: Šiaulių miesto savivaldybės atvejis. (Magistro darbas).
61. Skačkauskienė I., Kiselevskaja A. (2014). Telekomunikacijų įmonių darbuotojų darbo motyvacijos vertinimo rodiklių sistema. *Verslas: teorija ir praktika*. p. 246-253.
62. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Aušra.
63. Suyama, Y., Kobayashi, N., Shirasaka, S. (2018). Structuring the Area of “Leaders’ Commitment Studies” Using Three-layers Structure. *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol. 7, Issue 4. 77 – 89.

64. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper Bros, 1911, p. 5-29. Modern History Sourcebook: Frederick W. Taylor: The Principles of Scientific Management. Prieiga per internetą: <http://sourcebooks.fordham.edu/halsall/mod/1911taylor.html> [2019.03.19]
65. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*, Vilnius.
66. Thom N., Ritz A. (2004). *Viešoji vadyba*. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas. P. 335.
67. Tosi H., Pilati M. (2010). *Managing organizational behavior*. Cheltenham, UK.
68. Urbanavičiūtė, I., Kairys, A., Juodkunė, I., Liniauskaitė, A. (2013). The Lithuanian Version of the Global Motivation Scale: Testing Its Reliability and Factorial Validity. *Baltic Journal of Psychology*, 14 (1, 2), 38–52.
69. Vanagas R., Vyšniauskienė L. (2012). *Vadybos pagrindai*. Vilnius: MRU
70. Vanagas, R., Rakšnys, A., V. (2014). Motyvacija viešajame sektoriuje – motyvacinių alternatyvų teorinės išvalgos Maslowo poreikių hierarchijos kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 13 (2). 318 – 330.
71. Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
72. Verslo žinios (2019). Prieiga per internetą: [https://www.vz.lt/verslo-valdymas/personalo-valdymas/2019/05/28/vidutine-alga-i-rankas-lietuvoje-perkope-800-eur?fbclid=IwAR1QYRW6XrwH\\_pW\\_6lMd8qkD3IX3qcMniroPbXgOg5foNPTEpGU2ccTqPZo](https://www.vz.lt/verslo-valdymas/personalo-valdymas/2019/05/28/vidutine-alga-i-rankas-lietuvoje-perkope-800-eur?fbclid=IwAR1QYRW6XrwH_pW_6lMd8qkD3IX3qcMniroPbXgOg5foNPTEpGU2ccTqPZo) [2019.11.02].
73. Viršinskienė, R. (2016). Samdomų vadovų motyvacija: Šiaulių miesto verslo įmonių atvejo analizė. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje, mokslo darbai nr. 7(1)*. 54 – 62.
74. Voxted, S. (2017). 100 years of Henri Fayol. *Management Revue*, Vol. 28 Issue 2, p256-274.
75. Židonis Ž., Jaskūnaitė N. (2009). Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 2009, Nr. 28, p. 89.
76. Žiogelytė, L., Kšivickaitė, G. (2014). Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (70), 139
77. Пономарева, И. (2010). Управление мотивацией руководителей и специалистов организации. *Левина, С. Управление персоналом*, № 3, С. 58.

## **PRIEDAI**

## Maslow poreikių hierarchija



**Šaltinis:** sudaryta pagal McLeod S. A. (2018). Maslow's Hierarchy of Needs. Prieiga per internetą: <http://www.simplypsychology.org/maslow.html> [2019.03.19] ir Faizul, Aminui, Md Shamimui, (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/306255973\\_Motivational\\_Theories\\_-\\_A\\_Critical\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/306255973_Motivational_Theories_-_A_Critical_Analysis) [2019.04.19]

**Anketa**  
**Panevėžio moterų pataisos namų personalo motyvacijos vertinimas**

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti Panevėžio moterų pataisos namų personalo motyvacijos lygį ir motyvavimo priemones bei siekiama atsakyti į klausimus:

- Kaip darbuotojas jaučiasi darbovietėje?
- Ar darbuotojas jaučiasi esąs motyvuojamas?
- Kokios motyvavimo priemonės yra svarbios darbuotojams?

Apklausa yra **anoniminė**, gauti rezultatai bus panaudoti tik statistiniuose darbo apibendrinimuose. Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus.

**Anketos pildymo instrukcija:** Jums tinkantį atsakymo variantą pažymėkite „X“, jei tinkamo atsakymo nėra, įrašykite savo variantą.

Atsakykite į keletą klausimų apie save:

**I. Respondento charakteristika:**

- |   |  |
|---|--|
| <p>1. Jūsų lytis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Moteris</li> <li><input type="radio"/> Vyras</li> </ul> <p>2. Jūsų amžius:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> 18-25 metai</li> <li><input type="radio"/> 26-35 metai</li> <li><input type="radio"/> 36-45 metai</li> <li><input type="radio"/> 46 ir daugiau</li> </ul> <p>3. Jūsų išsilavinimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Vidurinis</li> <li><input type="radio"/> Profesinis</li> <li><input type="radio"/> Aukštesnysis</li> <li><input type="radio"/> Aukštasis</li> </ul> | <p>4. Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> 1 metai</li> <li><input type="radio"/> 1-3 metai</li> <li><input type="radio"/> 3-6 metai</li> <li><input type="radio"/> 6 ir daugiau metų</li> </ul> <p>5. Jūsų atlyginimo dydis į rankas darbovietėje yra:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> 300-500 EUR</li> <li><input type="radio"/> 501-700 EUR</li> <li><input type="radio"/> 701-900 EUR</li> <li><input type="radio"/> 901-1100EUR</li> <li><input type="radio"/> daugiau nei 1101 EUR</li> </ul> |
|---|--|

**II. Respondento požiūris į darbovietę:**

- |  |   |
|--|---|
| <p>6. Ar Jūs esate patenkinti savo dabartinėmis pareigomis?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Taip</li> <li><input type="radio"/> Ne</li> <li><input type="radio"/> Iš dalies</li> <li><input type="radio"/> Kita _____</li> </ul> <p>7. Ar Jūsų darbdavys suteikia jums visas sąlygas tobulėti ir kelti kvalifikaciją?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Taip</li> <li><input type="radio"/> Tik perspektyviems ar nusipelnusiems to darbuotojams</li> <li><input type="radio"/> Retai</li> <li><input type="radio"/> Nesuteikia</li> <li><input type="radio"/> Kita _____</li> </ul> | <p>8. Įvertinkite vadovų santykius su darbuotojais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Vadovai skiria labai mažai dėmesio organizacijos darbuotojams</li> <li><input type="radio"/> Vadovai žino darbuotojų problemas, bet jas ignoruoja ir neatsižvelgia</li> <li><input type="radio"/> Vadovai skiria pakankamai dėmesio organizacijos darbuotojams</li> <li><input type="radio"/> Vadovai nežino darbuotojų problemų</li> <li><input type="radio"/> Kita _____</li> </ul> <p>9. Įvertinkite savo santykius su kolegomis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Puikūs</li> <li><input type="radio"/> Geri</li> <li><input type="radio"/> Neutralūs</li> <li><input type="radio"/> Jaučiama įtampa</li> <li><input type="radio"/> Blogi</li> <li><input type="radio"/> Kita _____</li> </ul> |
|--|---|

10. Prašome, žemiau pateiktuose teiginiuose pažymėti labiausiai, Jūsų nuomone, atitinkantį įvertinimą:

	1 – visiškai nesutinku	2 – iš dalies nesutinku	3 – neturiu nuomonės	4 – iš dalies sutinku	5- visiškai sutinku
Man malonu eiti į darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man patinka atlikti savo kasdienes užduotis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš optimistiškai nusiteikiu galvodamas /a apie savo ateitį šioje darbovietėje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano darbas atitinka mano poreikius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atliekamas darbas suteikia etinio, moralinio vystymosi galimybę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš darbe save realizuoju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš darbe jaučiuosi įvertintas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Kokios, Jūsų manymu, yra neigiamos nepasitenkinimo darbu pasekmės?

- Nekokybiškas darbas
- Noras pakeisti darbą
- Blogėja darbo organizavimas
- Nenoras prisiimti atsakomybę
- Prastas psichologinis klimatas
- Kita \_\_\_\_\_

12. Ar pagalvojote apie darbovietės keitimą?

- Ne, niekada
- Kartais pagalvoju
- Taip, dažnai apie tai galvoju
- Kita \_\_\_\_\_

III. Motyvacijos procesai darbovietėje ir respondentų lūkesčiai:

13. Jūsų nuomone, darbuotojų motyvavimas yra:

- Būtinai, visiems darbuotojams
- Būtinai, tik motyvuotiems darbuotojams, kurie siekia aukštų rezultatų
- Būtinai, tik nemotyvuotiems darbuotojams, kurie nepasiekia aukštų rezultatų
- Nebūtinai
- Kita \_\_\_\_\_

- Nežinau apie darbovietėje taikomas motyvavimo priemones
- Kita \_\_\_\_\_

14. Ar Jūs esate patenkintas (-a) darbovietėje taikomomis motyvavimo priemonėmis?

- Taip, visiškai patenkintas (-a)
- Labiau nepatenkintas (-a), nei patenkintas (-a)
- Labiau patenkintas (-a), nei nepatenkintas (-a)
- Nepatenkintas (-a)

15. Ką Jūs galvojate apie savo darbo užmokestį?

- Pajamos atitinka normalias išlaidas
- Nesaugiai jaučiuosi dėl nepakankamo darbo užmokesčio
- Mano darbo užmokestis yra mažesnis nei aš esu vertas (-a)
- Mane tenkina gaunamas darbo užmokestis
- Kita \_\_\_\_\_

16. Kokios motyvavimo priemonės Jums atrodo svarbiausios? Įvertinkite kiekvieną kriterijų nuo 1 iki 5 (1 - visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – iš dalies svarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu).

	1 – visiškai nesvarbu	2 – nesvarbu	3 – nei svarbu, nei nesvarbu	4 – iš dalies svarbu	5 – labai svarbu
Didesnis pastovus darbo užmokestis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Premijos, priedai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepiniginiai priedai (telefonas, nešiojamas kompiuteris, tarnybinis automobilis)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gyvybės draudimas, medicininių išlaidų apmokėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geresnės darbo sąlygos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informacija apie organizacijos esamą situaciją (susirinkimai, pokalbiai, diskusijos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbovietės organizuojamos ir apmokamos šventės, išvykos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dovanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žodinis pripažinimas, įvertinimas, pagarba.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dialogas su vadovu, jo dėmesys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delegavimas, įgaliojimų suteikimas, asmeninės atsakomybės didinimas, galimybė prisidėti prie sprendimų priėmimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karjeros galimybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymai, kursai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stazuotės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandinis darbas, kolegų palaikymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maloni darbo aplinka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nerutininis darbas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Kaip jūs žiūrite į savo ateitį šioje organizacijoje?

- Pozityviai
- Negatyviai
- Gyvenu šia diena
- Kita \_\_\_\_\_

18. Patvirtinkite arba paneikite: dabartinėje darbovietėje likčiau net jeigu:

	Taip	Ne	Nežinau
Sumažėtų atlyginimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pažemintų pareigose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suprastėtų darbo sąlygos arba taptų neįdomu dirbti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suprastėtų santykiai su vadovais ar bendradarbiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Padidėtų darbo krūvis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sumažėtų saviraiškos galimybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ačiū už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus! ☺



## Faktorinė analizė

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.821
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		168.4481
	df		231
	Sig.		.000

Kadangi KMO yra  $0,821 > 0,5$ , tai galime naudoti faktorinės analizės metodą, siekiant sumažinti kintamųjų kiekį (nustatome, kad norime išskirti tris faktorius).

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.607	43.668	43.668	9.607	43.668	43.668	9.291	42.231	42.231
2	2.122	9.643	53.312	2.122	9.643	53.312	2.149	9.770	52.001
3	1.629	7.406	60.718	1.629	7.406	<b>60.718</b>	1.918	8.718	<b>60.718</b>
4	1.318	5.992	66.709						
5	1.159	5.266	71.976						
6	1.004	4.564	76.540						
22	.025	.115	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Iš šitos lentelės matoma, kad šie trys faktorai (komponentai) paaiškina 60,178 % dispersijos. Gauname, kurie kintamieji atitinka kurį faktorių.

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>			
	Component		
	1	2	3
Kokios, Jūsų manymu, yra neigiamos nepasitenkinimo darbu pasekmės	.08 9	- <b>.195</b>	- .029
Ar pagalvojote apie darbovietės keitimą?	- .061	- <b>.572</b>	.25 6
Jūsų nuomone, darbuotoje motyvavimas yra:	.09 4	<b>.36</b> <b>8</b>	- .034
Ar Jūs esate patenkintas (-a) darbovietėje taikomomis motyvavimo priemonėmis?	- .141	- <b>.514</b>	.30 0
Ką Jūs galvojate apie savo darbo užmokestį?	.18 3	- .312	- <b>.449</b>
Didesnis pastovus darbo užmokestis	.23 9	<b>.66</b> <b>4</b>	.08 4
Premijos, priedai	.01 6	<b>.80</b> <b>2</b>	.33 2
Nepiniginiai priedai (telefonas, nešiojamas kompiuteris, tarnybinis automobilis)	.56 6	- .008	<b>.57</b> <b>6</b>
Gyvybės draudimas, medicininių išlaidų apmokėjimas	<b>.72</b> <b>1</b>	.13 8	- .091
Geresnės darbo sąlygos	<b>.76</b> <b>9</b>	.03 8	.27 2
Informacija apie organizacijos esamą situaciją (susirinkimai, pokalbiai, diskusijos)	<b>.87</b> <b>2</b>	.04 5	.13 4
Darbovietės organizuojamos ir apmokamos šventės, išvykos.	<b>.48</b> <b>3</b>	- .179	.45 9
Dovanos	.24 4	- .133	<b>.78</b> <b>9</b>

Žodinis pripažinimas, įvertinimas, pagarba.	<b>.88</b> <b>8</b>	- .040	.12 1
Dialogas su vadovu, jo dėmesys.	<b>.90</b> <b>4</b>	.04 4	- .060
Delegavimas, įgaliojimų suteikimas, asmeninės atsakomybės didinimas, galimybė prisidėti prie sprendimų priėmimo	<b>.85</b> <b>6</b>	.03 5	.06 7
Karjeros galimybės	<b>.83</b> <b>2</b>	.15 9	.24 2
Mokymai, kursai	<b>.83</b> <b>8</b>	.09 7	.19 5
Stażuotės	<b>.82</b> <b>9</b>	- .004	.16 4
Komandinis darbas, kolegų palaikymas	<b>.89</b> <b>7</b>	.12 1	.04 4
Maloni darbo aplinka	<b>.90</b> <b>8</b>	- .080	- .062
Nerutininis darbas	<b>.79</b> <b>1</b>	.26 7	- .158
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 7 iterations.			

Atrenkame, kurie kintamieji turi didžiausias absoliutiniu didumu reikšmes ir priskiriame faktoriams. Reikia dabar įvardinti tuos faktorius:

- Materialinis skatinimas,
- Karjeros galimybės,
- Kvalifikacijos kėlimas ir darbo aplinka.

**Kokybinio tyrimo klausimynas**

1. Kaip į personalo motyvacijos procesą įsitraukiate Jūs pats asmeniškai?.....

.....

2. Kokiais būdais be piniginio atlygio dar yra motyvuojami darbuotojai?.....

.....

3. Kaip Jūs manote, kodėl darbuotojai yra susiskaldę į dvi grupes (patenkinti/nepatenkinti) motyvavimo sistema?.....

.....

Ar Panevėžio pataisos namuose yra darbuotojų motyvavimo tvarka ir struktūra?.....

.....

Kaip Jūs manote, kodėl pavyksta/nepavyksta motyvuoti darbuotojus?.....

.....

Jūsų nuomone, Panevėžio moterų pataisos namų personalui yra suteikiamos visapusiškai galimybės tobulėti ir keltis kvalifikaciją?.....

.....

### Kokybinio tyrimo interviu

1. Kaip į personalo motyvacijos procesą įsitraukiate Jūs pats asmeniškai? *Prisidedu prie mokymų organizavimo, skatinu įvairiais būdais (formaliais ir neformaliais), pagiriu žodžiu ir raštu, dalyvauju neformaliuose vakarėliuose. Aišku, visada stengiuosi, kad patys galėtų priimti sprendimus, visų darbuotojų darbo vietos yra ergonomiškos, užtikrinamos visos darbui reikalingos priemonės, taip pat kartais padovanoju bilietus į teatrą ar kiną.*

2. Kokiais būdais be piniginio atlygio dar yra motyvuojami darbuotojai? *Žodinis paskatinimas, organizuojam mokymus, darbuotojai turi galimybę pasirinkti laisvą grafiką, įvairios paskatinimo priemonės, raštiškas paskatinimas, bandome kurti atmosferą, kad personalas bendrautų tarpusavyje, kuriame gerą mikroklimatą. Šiaip paskatinimai yra apibrėžti įstatymų (valstybės tarnybos statutas). Vienas iš svarbiausių faktorių yra palaikyti gerus santykius darbuotojų tarpe, organizuoti šventes, išvykas, kurių metu darbuotojai labai susibendruoja, geriau pažįsta vienas kitą. Kartais vykstame į kitas įstaigas aplankyti kolegų, kad pamatyti, kaip dirba, kokios sąlygos yra suteikiamos kitur.*

3. Ar Panevėžio pataisos namuose yra darbuotojų motyvavimo tvarka ir struktūra? *Turiu pripažinti, kad nėra. Yra tik apibrėžta įstatymų paskatinimo priemonės, o aiškios struktūros neturime.*

4. Kaip Jūs manote, kodėl pavyksta/nepavyksta motyvuoti darbuotojus? *Manau, kad pavyksta, nes pas mus labai maža darbuotojų kaita, darbo vietos užimtos, o tai reiškia, kad yra geras mikroklimatas. Būna kartais laisvų vietų, bet retai.*

5. Jūsų nuomone, Panevėžio moterų pataisos namų personalui yra suteikiamos visapusiškos galimybės tobulėti ir keltis kvalifikaciją? *Sąlyginai. Kai kuriais metais daugiau, kai kuriais mažiau, priklauso nuo daug faktorių. Negalime leisti į kvalifikacijos kėlimo kursus dėl mažo finansavimo. Čia valstybė turėtų pasirūpinti ir finansuoti darbuotojams kvalifikacinius kursus, nes būna, kad net patys asmenys iš savo lėšų užmoka už kursus.*