

VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS EFEKTYVUMO VERTINIMAS

Ieva GUDINAITĖ*, Valentina PELECKIENĖ

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Vadybos katedra,
Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva
El. paštas: ieva.gudinaite@stud.vilniustech.lt

Santrauka. Žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų ir procedūrų tobulinimas viešajame sektoriuje yra nuolatinis ir nuolat kintantis procesas. Pagrindinis aspektas, skiriantis sėkmingesnes organizacijas nuo mažiau sėkmingų, yra jų darbuotojų motyvacija. Motyvacijos išlaikymas – sudėtingas procesas, apimantis asmenines savybes, rezultatus, darbo sąlygas ir darbo aplinką. Šio tyrimo tikslas – ištirti motyvacijos įtaką darbuotojų veiklos rezultatams viešosiose organizacijose, taip pat išplėsti viešojo sektoriaus darbo motyvacijos ir veiklos rezultatų sąsajų supratimą. Darbe bus išanalizuoti metodai, kuriuos darbdaviai taiko darbuotojams motyvuoti, nustatyta, kiek išorinė motyvacija daro įtakos darbuotojų rezultatams ir kaip motyvacija siejama su darbuotojų darbu, taip pat ištirta, kaip vidinė motyvacija veikia darbuotojų veiklą. Naudojant aprašomąją statistiką, išskirta išorinė motyvacijos nauda viešojo sektoriaus organizacijose, taip pat parengta anketinė apklausa ir atlikta organizacijose / korporacijose, kurios veikia viešajame sektoriuje.

Reikšminiai žodžiai: viešasis sektorius, darbuotojai, motyvacija, veikla, rezultatai, organizacijos, vadovavimas, procesai, darbas, aplinka.

Įvadas

Mokslinio tyrimo aktualumas. Su žmonėmis organizacijoje susiduriama kiekvieną dieną, o jie susiduria su įvairiais vidiniais veiksniais, kurie kartu suformuoja organizacijos įvaizdį. Tai apima atlyginimą, darbo sąlygas ir santykius darbo vietoje, darbo strategijas komunikaciją ir valdymą, informacijos lygį, atlygio sistemą ir galimybes priimti sprendimus. Motyvacijos išlaikymas yra sudėtingas procesas, apimantis asmenines savybes, rezultatus, darbo sąlygas ir darbo aplinką. Teigiami darbo aspektai yra organizacijai labai svarbūs, nes tai reiškia darbuotojų motyvacijos išlaikymą, didinimą, o tai lemia ir produktyvumo padidėjimą darbovietėje, taip pat šie aspektai yra organizacijos pažangos ir plėtros paskata. Žmones motyvuoja daugelis dalykų: psichologiniai poreikiai, psichologinės paskatos, išlikimas, potraukiai, emocijos, nuoskaudos, impulsai, baimės, grėsmė, atlygis, turtai, norai, tikslai, vertybės, laisvė, vidinis patenkinimas, interesai, malonumas, nusistovėję įpročiai, įvertinimai, ambicijos ir kiti (Gikaraitė, 2004).

Taip pat svarbu pabrėžti, kad žmogiškųjų išteklių motyvacinė sistema daro didelę įtaką institucijų efektyvumui. Norėdami padidinti institucinės veiklos efektyvumą, turime tobulėti žmogiškųjų išteklių motyvacijos sistemoje. Buvo įsitikinta, kad, norint pasiekti tikslingus žmogaus darbo rezultatus, svarbu išanalizuoti ne tik esamas funkcijas ir procedūras, jas struktūrizuoti ir ieškoti būdų ir metodų, galinčių sudaryti tinkamą aplinką, padedančią padidinti žmogaus efektyvumą išteklių valdymą, bet ir nustatyti žmogiškuosius išteklius ir motyvavimo priemones. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra dinamiškas procesas, priklausantis nuo išorinių ir vidinių veiksnių. Jo tikslas – suderinti institucijų interesus su jose dirbančių žmonių gebėjimais ir interesais, taip pat tikslas yra tinkamai motyvuoti, nes tik tada darbuotojai pradeda efektyviai siekti tikslų. Tačiau tarp mokslininkų nėra bendro sutarimo dėl darbuotojų motyvacijos ir gebėjimų sampratos, kaip tinkamai įvertinti darbuotojų motyvaciją ir jai įtaką darančius veiksniai.

Viešasis sektorius (dar vadinamas valstybiniu) yra ekonomikos dalis, kurią sudaro tiek viešosios paslaugos, tiek viešosios įmonės. Viešasis sektorius apima viešąsias gėrybes ir valstybines paslaugas, pvz., kariuomenę, teisėsaugą, infrastruktūrą (vieškeliai, tiltai, tuneliai, vandens tiekimas, kanalizacija, elektros tinklai, telekomunikacijos ir kt.),

viešąjį transportą, visuomenės švietimą, taip pat sveikatos apsaugą ir dirbančius pačioje vyriausybėje, pvz., išrinktus pareigūnus. Viešasis sektorius gali teikti paslaugas, kurių negalima mokėti nemokantiems asmenims (pvz., gatvių apšvietimas), paslaugas, kurios naudingos visai visuomenei, o ne tik paslaugą naudojančiam asmeniui (Afonso, Schuknecht & Tanzi, 2005, p. 321–347).

Iš viešojo sektoriaus darbuotojų piliečiai ir visuomenė reikalauja veiksmingo darbo teikiant viešąsias paslaugas gyventojams. Palyginti su privačiuoju sektoriumi, mažesnis viešojo sektoriaus efektyvumas vis dar pastebimas pasaulyje. Valstybės ir savivaldybių institucijų efektyvumas priklauso ne tik nuo viešojo sektoriaus darbuotojų išsilavinimo, kompetencijos ir gebėjimų, bet ir nuo motyvacinės sistemos (Serhan, Achy & Nicolas, 2018, p. 249).

Mokslinio tyrimo problema: kaip veiklos kokybė siejasi su darbuotojų motyvacija?

Hipotezė: darbuotojų atliekamos veiklos kokybė priklauso nuo motyvavimo sistemos.

Mokslinio tyrimo objektas: viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvacija.

Mokslinio tyrimo tikslas: įvertinti viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvacijos efektyvumą.

Mokslinio tyrimo uždaviniai:

1. Apibrėžti viešojo sektoriaus sampratą ir reikšmę.
2. Atskleisti motyvacijos, motyvavimo sampratą ir esmę organizacijos atžvilgiu.
3. Išanalizuoti svarbiausias ir efektyviausias darbuotojų motyvavimo priemones.
4. Suformuoti metodologiją, kuri padėtų įvertinti darbuotojų motyvacijos sistemos naudą veiklos kokybei.
5. Atlikti vertinimą, grindžiant sudaryta metodologija, darbuotojų motyvacijos siekiant veiklos kokybės tyrimą.

Mokslinio tyrimo metodai: mokslinių žurnalų ir knygų literatūros analizė, sisteminimas ir apibendrinimas, kokybiniai tyrimo metodai.

Mokslinio tyrimo praktinė reikšmė: atlikus užsienio šalių ir lietuvių autorių mokslinės ir teorinės literatūros apie viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvacijos efektyvumą analizę, susisteminus ir apibendrinus, bus pateikta viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvacijos efektyvumo reikšmė ir samprata.

1. Viešojo sektoriaus ir motyvacijos teoriniai aspektai

1.1. Viešojo sektoriaus samprata

Viešąjį sektorių galima išskirstyti į dvi ekonomines dalis: viešąsias paslaugas ir viešąsias įmones (Rosenberg Hansen & Ferlie, 2016, p. 1–19). Viešosios gėrybės, tokios kaip kariuomenė, teisėsauga, viešasis transportas, infrastruktūra, visuomenės švietimas bei sveikatos apsauga, taip pat gali būti priskiriami prie viešojo sektoriaus sampratos (Andrews, Boyne & Walker, 2012, p. 39–61). Galima pridurti ir tai, kad viešajame sektoriuje yra teikiamos paslaugos, suteikiančios naudą bendruomenei (platesniu mastu), o ne tik tam tikram individui, kuris ta paslauga naudojasi (Afonso et al., 2005: 321–347).

Valstybines įmones arba šalies valdomas bendroves galima priskirti prie komercinių įstaigų, nes jos, naudodamos nuosavybės teise, teikia įvairias paslaugas ir produktus parduoti siekdamos esminio – komercinio – tikslo.

Vienas žymus autorius J. E. Lane išskiria šešis skirtingus viešojo sektoriaus apibrėžimus, pateikiamus 1 lentelėje.

1 lentelė. J. R. Lane viešojo sektoriaus apibrėžimai

Viešasis sektorius prilyginamas vyriausybės veiklai ir jos pasekmėms.
Viešasis sektorius apibūdinamas kaip valstybės bendrieji sprendimai ir jų pasekmės.
Viešasis sektorius apibūdinamas kaip vyriausybės vartojimas, investicijas ir išmokas.
Viešasis sektorius yra viešoji gamyba.
Viešasis sektorius yra viešoji nuosavybė, kurios pagrindas – gamybos priemonių nuosavybės kriterijus.
Viešasis sektorius yra viešasis personalas, viešojo ir privataus sektorių atskyrimo kriterijus yra darbuotojų statusas (ar jie įdarbinti valstybinėse ar privačiose įmonėse).

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis J. E. Lane „Viešasis sektorius“ (2001).

Apibendrinus 1 lentelę galima teigti, jog, remiantis J. E. Lane mintimis, viešasis sektorius dažniausiai apibūdinamas kaip institucijos, turinčios skaidrią ir viešą veiklą bei yra išlaikomos valstybės ir savivaldybių biudžetų. Kalbant apie

viešojo sektoriaus sprendimus ir rezultatų pasiekimą, remiamasi Smalskio išskirtomis funkcijomis, susijusiomis su viešuoju sektoriumi:

- paskirstymas;
- reguliavimas;
- perskirstymas;
- institucijų kūrimas;
- viešųjų paslaugų kūrimas.

Atsižvelgiant į šias funkcijas, viešajame sektoriuje priimami tokie sprendimai, kuriuos lemia vyriausybė, pasitelkiant piliečius kaip personalo darbuotojus valstybinėse įmonėse. Įprastai valstybinėse įstaigose dirba tokie asmenys, kurių specialybės yra susijusios su visuomenei teikiama nauda, pavyzdžiui, skubiosios pagalbos tarnyba, sveikatos priežiūros, mokymo įstaigos, ginkluotosios pajėgos, reguliavimo ir administracinės agentūros.

1.2. Motyvacijos suvokimas ir koncepcija

Motyvacijos sąvoką galima apibūdinti kaip asmens psichologinę būseną, individo sąveiką su organizacija, atsižvelgiant į jo lūkesčius ir gaunamų rezultatų sampratą (Wright, 2001, p. 559–586). Motyvacija darbo aplinkoje yra vienas iš pagrindinių aspektų, nulemiančių veiksmingesnę įmonių veiklą, nepriklausomai nuo to, ar sektorius yra privatus, ar viešasis. Taip pat darbo motyvaciją galima apibūdinti kaip procesą, kurio metu asmuo stengiasi išlaikyti savo pastangas ir tinkamai atlikti savo pareigas, jog tokiu būdu būtų užtikrinti bei įgyvendinti organizacijos tikslai (Wright, 2007, p. 54–64). Galima pridurti ir tai, kad yra taikomos tam tikros motyvacijos teorijos, suteikiančios galimybę tinkamai suvokti dirbančių asmenų elgesį darbo aplinkoje ir suprasti, kokie veiksniai skatina užtikrinti darbingumą įmonėse siekiant veiksmingesnių bendrovės veiklos rezultatų (Christensen et al. 2009, p. 41–56).

Anderfuhren-Biget savo kūriniuose teigė, jog motyvacija yra žmogaus susidomėjimas ir orientavimasis į pageidaujamus rezultatus bei tikslus, patenkinančius asmeninius individo poreikius (Anderfuhren-Biget, Varone, Giauque & Ritz, 2010, p. 213–246) and to what extent, the public service motivation (PSM. Siekiant užtikrinti konkrečių individų poreikių tenkinimą, svarbu jiems suteikti tikslą, jog būtų didesnė motyvacija veiksmingiau atlikti jam priskirtus darbus ir užduotis. Kiekvienam dirbančiam asmeniui yra labai svarbu suteikti paskatinimą, kad jo psichologinė būseną būtų kuo stabilesnė, kad žmogus galėtų veiksmingiau atlikti jam paskirtas užduotis darbo aplinkoje (Battaglio, 2017, p. 217–239). Teigiama, kad viena iš pagrindinių įmonės strategijos dalių yra tai, jog darbuotojai būtų motyvuoti ir kad jų pagrindinis tikslas – siekis suvienyti įstaigoje dirbančius asmenis ir jų atliekamą veiklą, suteikiant jiems bendrą tikslą (Andersen & Kjeldsen, 2013, p. 252–274).

Galima pridurti ir tai, jog motyvacija suvokiama kaip tam tikras prisirišimas prie organizacijos veiklos, tikslų ir strategijų įgyvendinimo. Kalbant apie psichologinę darbuotojo būseną, manoma, kad tai yra taip pat organizacinis išpareigojimas, apibūdinantis žmogaus ir įmonės tarpusavio ryšį. Visa tai susiję ir su apsisprendimu likti dirbti toje organizacijoje. Priešingu atveju galima atsisakyti dirbti įstaigoje, jei nėra tinkamai patenkinami dirbančio asmens poreikiai, susiję su darbo specifika toje bendrovėje (Wæraas & Byrkjeflot, 2012, p. 186–206). Siekiant padidinti darbuotojų motyvaciją, aktualu nustatyti organizacijos ir dirbančių žmonių tikslus, kad visa tai taptų labiau integruota ir suderinta. Taip pat siekiant visapusiškos naudos tiek įmonės, tiek darbuotojų atžvilgiu, svarbu nustatyti, kaip žmogus įsitraukia į atliekamą darbą ir kaip su jam priskirtomis užduotimis jis susitvarko. Šis suvokimas yra glaudžiai susijęs su žmogaus profesiniu vaidmeniu ir jo pobūdžiu (Anderfuhren-Biget et al., 2010: 213–246) and to what extent, the public service motivation (PSM. Bendrovės, siekdamos užtikrinti veiksmingą, pelningą ir etišką veiklą, turi atkreipti dėmesį į dirbančių asmenų motyvaciją, nuolatinį jos kėlimą, kad būtų suteikiamos kuo palankesnės sąlygos platesniu mastu ir būtų didinama įmonės reputacija. Vidiniai aspektai, tokie kaip darbo užmokestis, komunikacija su vadovaujančiais asmenimis ir kitais darbuotojais, įmonėje itin lemia veiksmingą darbo kokybę bei motyvaciją.

1.3. Motyvacijos teorijos ir bruožai

Nors nėra sukurta vieningos teorijos, apimančios visas motyvavimo priemones, tačiau, taikant atitinkamas teorijas, galima nustatyti ir sau tinkamus metodus (Vilerts, 2018, p. 160–173). Kadangi motyvacija nėra pastovi, ją lemia daug veiksnių, tokių kaip aplinka, darbo sąlygos, laikas, kolektyvas, todėl galima teigti, jog tai yra sudėtingas fenomenas ir būtent dėl šios priežasties yra sukurta daug motyvavimo teorijų:

- Motyvacija – psichologinė būseną, pasireiškianti žmogaus viduje; tai yra asmeninis ir vidinis asmens jausmas.
- Motyvacija, grindžiama poreikiais: kai asmeniniai žmogaus poreikiai nėra patenkinami, motyvacija stipriai sumažėja. Tai galima apibūdinti elgesio suvokimu, nukreipiančiu individo elgseną, orientuotą į tam tikrų tikslų siekimą.
- Motyvacija yra nuolatinis, nenutrūkstamas procesas, nes kiekvienas žmogus yra unikali asmenybė, turinti neribotus norus.
- Motyvacija gali būti planuojama: kadangi visi žmonės išsiskiria savo požiūriu, vertybėmis ir skirtingai reaguoja į motyvacijos sampratą, asmenys patys pagal prioritetus gali nusistatyti savo tikslus ir jų pasiekimo būdus (Perry & Hondeghem, 2008, p. 3–12).

Remiantis A. Stankevičienės ir L. Lobanovos mintimis, „motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti darbuotojai, kokias veiklos alternatyvas jie mato ir kokie jų poreikiai. Pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios pagrindinės jo priežastys ir ištakos, šiuolaikinės motyvacijos teorijos skirstomos į dvi pagrindines kryptis: poreikių ir procesines“.

Kadangi motyvacija yra labai svarbus aspektas, ypač darbinėje aplinkoje, galima išskirti tokius aspektus, kuriais remiantis įrodoma motyvacijos reikšmė ir svarba:

- Didesnis efektyvumas. Kai egzistuoja tinkama motyvacinė sistema, yra išlavinami bei atskleidžiami individų neišnaudoti tiek fiziniai, tiek protiniai gebėjimai. Didesnis produktyvumas atsiranda tuomet, kai patenkinami asmeniniai individo poreikiai ir kai motyvacija nukreipiama į tikslus bei strategijas. Dėl šios priežasties galima teigti, kad tikslas pasiekiamas daug greičiau ir veiksmingiau, kai atsiranda didesnis motyvacijos lygis darbo aplinkoje.
- Reputacija. Bendrovė, kuri tinkamai orientuojasi į darbuotojų motyvacijos skatinimą ir turi gerai nustatytą sistemą, sudaro palankesnę įvaizdį bendroje darbo rinkoje. Visa tai suteikia galimybę pritraukti aukštesnį išsilavinimą turinčių žmonių ir tokiu būdu plėsti bendrovės galimybes dėl didėjančios perspektyvos.
- Sudaromos lengvesnės sąlygos įmonės veiklos pokyčiams. Kai dirbantys asmenys yra labiau motyvuoti ir susikoncentravę į savo darbą, jie mažiau bijo inovacijų ir yra linkę jomis naudotis. Visa tai padeda plėsti įmonės veiklą, ypač išmaniųjų technologijų srityje įtraukiant darbuotojus. Kadangi šių dienų postmoderni visuomenė vis dažniau susiduria su naujovėmis, žmonės, dirbantys įmonėse, turėtų būti labiau skatinami priimti pokyčius, susijusius su naujomis technologijomis.
- Gera atmosfera. Kai darbuotojai turi pakankamai motyvacijos, taip pat yra sukuriama ir didesnis pasitenkinimas atliekamu darbu. Visa tai daro įtaką geresniems darbdavio ir darbuotojo santykiams, taip pat kokybiškesnio darbo atlikimui. Kiekviena bendrovė, siekianti sėkmės, turi tinkamai ir optimaliai naudoti savo išteklius, o tai stipriai priklauso nuo dirbančių asmenų gebėjimo tinkamai atlikti jiems paskirtą darbą bei užduotis.

Apibendrinant galima teigti, kad viešasis sektorius yra svarbi ekonomikos dalis, apimanti tiek viešąsias paslaugas, tiek viešąsias bendroves. Valstybės ir savivaldybių institucijų veiklos efektyvumas priklauso nuo viešojo sektoriaus dirbančių asmenų išsilavinimo lygio, kompetencijos, sugebėjimų, motyvacinės sistemos (Miao, Eva, Newman, & Schwarz, 2019, p. 77–85). Motyvacija darbo aplinkoje yra organizacinės psichologijos šaka, kuri analizuoja darbinėje aplinkoje taikomas motyvacijos teorijas, kuriomis remiantis siekiama paaiškinti individo elgseną darbinėje aplinkoje. Visi šie minėti aspektai yra labai svarbūs siekiant tinkamai plėtoti tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje įmonės veiklos rezultatus.

2. Viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvacijos efektyvumo vertinimo metodinė dalis

Iškelta tyrimo problema ir uždaviniai negali būti išspręsti remiantis vien mokslinė literatūros analize. Taip pat yra labai svarbu atlikti kokybinį tyrimą, kuris apima sistemingą situacijos, įvykių, individo ar grupės tyrimus. Kokybinio tyrimo privalumas – įvertinti tai, kad praktika ir žmonių nuomonės yra du skirtingi aspektai, nes išsiskiria kiekvieno individo suvokimas ir nusistatytų prioritetų eilės tvarka.

Siekiant įvertinti aspektus, susijusius su darbuotojų motyvacijos efektyvumu viešojo sektoriaus bendrovėje, pasirinkta taikyti anketinės apklausos metodą. Tai buvo pasirinkta norint nustatyti darbuotojų motyvacijos lygį, įtaką darbo rezultatams bei psichologinei dirbančių asmenų būsenai. Tikslinė šios apklausos auditorija yra viešajame

sektoriuje dirbantys žmonės. Jie pateiks savo nuomonę ir įžvalgas apie motyvacijos poveikį viešojo sektoriaus darbo aplinkoje, tarpusavio bendradarbiavimui, rinkai. Pagrindinis šios anketos tikslas – išsiaiškinti, kaip motyvacijos lygis lemia įstaigos ekonominę būklę, veiklos rezultatus, padėtį darbinėje aplinkoje, bendroje rinkoje, lyginant su kitomis konkurencingomis įstaigomis ir bendrą dirbančių asmenų psichologinę būseną, taip pat elgseną darbo metu.

Anketinė apklausa naudinga tuo, jog yra surenkama informacija, kurios nepateikia statistika. Taip pat surenkami atsakymai į įvairius aktualius klausimus, šiuo atveju viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvacijos efektyvumo vertinimo atžvilgiu. Anketos klausimus svarbu sugrupuoti į tam tikrus kriterijus, norint tikslingiau susisteminti gautus rezultatus ir vėliau juos atitinkamai išanalizuoti.

Taigi pateiktų klausimų grupavimas:

- bendra informacija apie respondentus (lytis, amžius, užimamos pareigos, pajamos ir pajamų patenkinimo lygis);
- motyvacijos poveikio vertinimas iš darbuotojo perspektyvos;
- pastebėjimai apie motyvacijos įtaką darbo kokybei ir rezultatams.

Apklausoje iš viso pateikiama dešimt klausimų, iš kurių septyni yra uždarojo ir atvirojo tipo klausimai. Didžiausias dėmesys atkreipiamas į pačių respondentų suformuluotus atsakymus, t. y. pateiktus atvirus klausimus. Apklausoje pagrindas yra atviri klausimai, sukurti tam, kad būtų gauti kuo platesni, išsamesni, atviresni žmonių požiūriai ir atsakymai, nes tai sudaro lengvesnes aplinkybes išsiaiškinti bendrą situaciją, susijusią su motyvacijos poveikiu viešojo sektoriaus darbuotojui. Tokiu būdu galima labiau įsigilinti į asmenines žmonių nuomones, nusistatymus, patirtis ir psichologinę būseną – šių aspektų negalima pamatyti, vieninteliu būdu – respondentams užduoti klausimus ir tikėtis kuo išsamesnių atsakymų, kurie suteiktų galimybę gerinti įmonės veiklos rezultatus. Visa tai suteikia galimybę optimaliau priimti reikiamus sprendimus viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos efektyvumui vertinti, perspektyvai nustatyti, sprendimams ir atitinkamos išvados priimti.

Apklausoje metodas leidžia gauti išsamesnius ir su pagrindine tema susijusius dalyvių atsakymus, išreiškiančius individo požiūrį, nuomonę, jausmus, turimas žinias, buvusią ar esamą patirtį. Remiantis šia apklausa, siekiama gauti kuo tikslesnį rezultatą, tad labai svarbu tinkamai pasirinkti tikslingą auditoriją, kad šis metodas būtų kokybiškais ir teiktų naudą įmonei.

Apibendrinant teigtina, kad, remiantis sudarytais klausimais, atliktu jų grupavimu ir gautais rezultatais, bus siekiama patvirtinti arba paneigti mokslinės literatūros analizėje atliktus pastebėjimus, įžvalgas, kurios buvo nustatytos, remiantis autorių pateiktais apibūdinimais.

3. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos efektyvumo vertinimo tyrimas

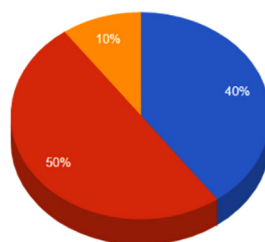
Atlikus apklausą ir apklausus respondentus apie viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos vertinimo efektyvumą, paaiškėjo, jog didžioji dalis atsakiusių, t. y. 70 %, yra moterys, 30 % – vyrai. Didžiąją dalį sudaro 18–28 amžiaus žmonės.

Kalbant apie pareigas galima teigti, jog visi respondentai dirba viešajame sektoriuje – tai mokytojai, technikai, konsultantai, ortopedai technologai, užimtumo tarnybos darbuotojai, dėstytojai ir kt.

Respondentų pajamos apibendrinamos 1 pav.

Jūsų pajamos:

- Iki 500 eur.
- Nuo 501 eur. iki 1500 eur.
- Nuo 1501 eur. ir daugiau.



1 pav. Gaunamos pajamos
Šaltinis: sudaryta remiantis respondentų atsakymais

Apibendrinant 1 pav. pateiktus duomenis galima teigti, jog 40 % gauna iki 500 eurų, 50 % darbuotojų pajamos sudaro 501–1500 eurų, likusieji 10 % – nuo 1501 eurą ir daugiau. Taip pat galima pridurti ir tai, jog buvo užduotas kitas, su uždirbamomis pajamomis susijęs klausimas, ar toks gaunamas uždarbis tenkina dirbančių asmenų poreikius. Taigi 60 % apklaustųjų teigė, jog nėra patenkinti uždirbamomis pajamomis, o likusieji 40 % atsakė priešingai.

Kita apklausos dalis susijusi su motyvacijos įtakos vertinimu viešojo sektoriaus įmonių aplinkoje. Vienas iš šių klausimų – ar darbuotojai yra tinkamai motyvuojami jų darbo aplinkoje. Remiantis respondentų atsakymais, teigiama, kad 60 % viešojo sektoriaus įmonių pasirūpina darbuotojų motyvacijos kėlimu, kad patys darbuotojai su šiuo teiginiu sutinka ir yra patenkinti. 30 % atsakė, jog nėra patenkinti, o likusieji 10 % neturėjo konkretaus atsakymo ir savo nuomonės neišreiškė – susilaikė.

Paklausus darbuotojų, kas juos labiausiai motyvuoja, galima išskirti tokius veiksnius, kaip kolektyvas, gebėjimas realizuoti savo idėjas, priedai prie algos, lankstus darbo grafikas, pinigai, galimybė plėsti savo asmenines žinias ir būti kompetingam darbuotoju. Visa vaizduojama grafiniu būdu 2 paveiksle.



2 pav. Veiksniai, didinantys motyvaciją darbo aplinkoje
Šaltinis: sudaryta remiantis respondentų atsakymais

Siekiant apibendrinti šiuos atsakymus, manoma, kad labiausiai darbuotojus motyvuoja pinigai, o toliau – kolektyvas ir galimybės realizuoti savo idėjas.

Kaip buvo minėta, atsakymai į atvirus klausimus yra pagrindinis šios anketos privalumas, galima teigti, kad respondentai paminėjo tokius veiksnius, kurie lemtų didesnę norą dirbti, yra tokie: kvalifikacijos kėlimas, mokymai, pripažinimas, pagyrimas, geresnės darbo sąlygos, didesnis darbo užmokestis. Kitas atviras klausimas buvo apie motyvacijos poveikį darbo kokybei ir rezultatams. Atsakymai buvo pateikti tokie: kuo labiau asmuo pats nori geriau atlikti savo darbą, tuo veiksmingiau atliekamos visos užduotys ir visa tai prisideda prie geresnių įmonės veiklos rezultatų, reputacijos kėlimo, išsiskyrimo iš konkurentų. Kalbant apie darbuotojų motyvacijos įtaką viešosios įstaigos veiklos rezultatams, respondentu teigimu, net 90 % darbuotojų užtikrino, kad motyvacija ir yra esminis dalykas, dėl kurio darbai atliekami tinkamai, kokybiškai įmonės veiklos gerinimo atžvilgiu.

Išvados

Apibendrinant galima teigti, kad viešasis sektorius dažniausiai siejamas su institucijomis, kurios turi aiškiai nustatytą veiklą, yra išlaikomos valstybės biudžeto. Vienas iš svarbiausių aspektų, lemiančių viešojo sektoriaus bendrovių veiklą ir jos rezultatus, yra darbuotojų motyvacija. Motyvacija darbo aplinkoje yra organizacinės psichologijos šaka, kuri analizuoja darbinėje aplinkoje taikomas motyvacijos teorijas, kuriomis remiantis siekiama paaiškinti individo elgseną darbinėje aplinkoje. Visi šie minėti aspektai yra labai svarbūs, siekiant tinkamai plėtoti tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje įmonės veiklos rezultatus.

Šiam tyrimui atlikti buvo taikomas kokybinis apklausos metodas, kurio metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip motyvacija lemia viešojo sektoriaus veiklos rezultatų efektyvumą.

Išanalizavus respondentų, kurie dirba viešajame sektoriuje, apklausos atsakymus, galima pastebėti, jog didžioji dalis darbuotojų yra moterys. Taip pat galima išskirti, jog darbuotojus, dirbančius viešajame sektoriuje, labiausiai motyvuoja pinigai, galimybės realizuoti savo idėjas ir kolektyvas. Respondentų teigimu, galima daryti prielaidą, jog motyvacija yra vienas svarbiausių aspektų, prisidedančių prie bendrovės veiklos efektyvumo didinimo, veiklos rodiklių užtikrinimo ir kokybiškai atliktų užduočių įgyvendinimo.

Literatūra

- Afonso, A., Schuknecht, L., & Tanzi, V. (2005). Public sector efficiency: An international comparison, *Public Choice*, 123(3–4): 321–347. <https://doi.org/10.1007/s11127-005-7165-2>
- Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giauque, D., & Ritz A. (2010). Motivating employees of the public sector: Does public service motivation matter? *International Public Management Journal*, 13(3): 213–246. <https://doi.org/10.1080/10967494.2010.503783>
- Andersen, L.B., & Kjeldsen, A.M. (2013). Public Service Motivation, User Orientation, and Job Satisfaction: A Question of Employment Sector? *International Public Management Journal*, 16(2): 252–274. <https://doi.org/10.1080/10967494.2013.817253>
- Andrews, R., Boyne, G.A., & Walker, R.M. (2012). Overspending in Public Organizations: Does Strategic Management Matter? *International Public Management Journal*, 15(1): 39–61. <https://doi.org/10.1080/10967494.2012.684017>
- Battaglio, R.P. (2017). Managing Motivation in the Public Service. *Public Human Resource Management: Strategies and Practices in the 21st Century*: 217–239. <https://doi.org/10.4135/9781483395784.n8>
- Christensen R.K., Whiting S.W. 2009. Employee evaluations in the public sector: Public service motivation, task, and citizenship behaviors, *The Korean Journal of Policy Studies*, 23(2): 41–56. <https://doi.org/10.52372/kjps23203>
- Lane, J.E. (2001). *Viešasis sektorius*. Margi raštai.
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money and Management*, 39(2): 77–85. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1556004>
- Perry, J.L., & Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1): 3–12. <https://doi.org/10.1080/10967490801887673>
- Rosenberg Hansen, J., & Ferlie, E. (2016). Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a typology. *Public Management Review*, 18(1): 1–19. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.957339>
- Serhan, C., Al Achy, E., & Nicolas, E. 2018. Understanding Public Sector Employees' Motivation: What Makes Them Inspired? *International Journal of Human Resource Studies*, 8(1): 249. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i1.12758>
- Vilerts, K. (2018). Public Sector Wage Premium and Output Volatility in the European Union. *Business, Management and Education*, 16(0): 160–173. <https://doi.org/10.3846/bme.2018.2145>
- Wæraas, A., & Byrkjeflot, H. 2012. Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems. *International Public Management Journal*, 15(2): 186–206. <https://doi.org/10.1080/10967494.2012.702590>
- Wright, B.E. (2001). Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4): 559–586. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003515>
- Wright, B.E. (2007). Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review*, 67(1): 54–64. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00696.x>

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF MOTIVATION OF EMPLOYEES OF PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS

Ieva GUDINAITĖ, Valentina PELECKIENĖ

Abstract. Improving human resource management functions and procedures in the public sector is an ongoing and ever-changing process. A key aspect that distinguishes more successful organizations from less successful ones is the motivation of their employees. Maintaining motivation is a complex process involving personal characteristics, outcomes, working conditions, and the work environment. The aim of this study is to investigate the impact of motivation on employee performance in public organizations, as well as to expand the understanding of the links between public sector work motivation and performance. This paper will analyze the methods used by employers to motivate employees, determine the extent to which external motivation influences employee performance and how motivation relates to employee work and examine how internal motivation affects employee performance. Using descriptive statistics, the external benefits of motivation in public sector organizations will be highlighted, and a questionnaire survey will be conducted and conducted in organizations / corporations operating in the public sector.

Keywords: public sector; employees; motivation; activities; results; organizations; leadership; processes; work; environment.