

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

JUDITA ŠANTARYTĖ

„PERSONALO ADAPTACIJA IR MOTYVACIJA
VIEŠAJAME SEKTORIUJE: VALSTYBINIO
SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS
VILNIAUS SKYRIAUS ATVEJIS“

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas:

prof. dr. A. Raipa

VILNIUS, 2012

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

„PERSONALO ADAPTACIJA IR MOTYVACIJA
VIEŠAJAME SEKTORIUJE: VALSTYBINIO
SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS
VILNIAUS SKYRIAUS ATVEJIS“

Viešojo administravimo baigiamasis darbas

Studijų programa 621N71001

Recenzentas:

2012

Vadovas:

prof. dr. A. Raipa

2012

Atliko:

VAmns1-01

Judita Šantarytė

2012 11 19

VILNIUS, 2012

TURINYS

ĮVADAS	6
1. PERSONALO ADAPTACIJOS TEORINIŲ ASPEKTŲ ANALIZĖ.....	9
1.1. Personalo adaptacijos samprata ir reikšmė	9
1.2. Personalo adaptacijos proceso struktūra	11
1.3. Personalo adaptacijos formos ir būdai	13
2. MOTYVACIJOS PROCESO TEORIJS	16
2.1. Personalo motyvacijos konceptualizavimas ir procesas	16
2.2. Turinio ir proceso motyvacijos teorijos ir jų praktinio taikymo galimybės.....	20
2.3. Motyvacijos priemonės.....	26
3. PERSONALO ADAPTACIJA IR MOTYVACIJA VIEŠAJAME SEKTORIUJE	31
3.1. Viešojo sektoriaus personalo valdymo specifika.....	31
3.2. Personalo adaptacijos ir motyvacijos ypatumai viešajame sektoriuje	32
4. PERSONALO ADAPTACIJOS IR MOTYVACIJOS TYRIMAS VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS VILNIAUS SKYRIUJE	41
4.1. Metodologinė dalis.....	41
4.2. Analitinė dalis	47
4.3. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas	67
IŠVADOS	69
REKOMENDACIJOS	71
LITERATŪROS SĄRAŠAS	73
ANOTACIJA.....	80
ANNOTATION.....	81
SANTRAUKA.....	82
SUMMARY.....	84
PRIEDAI	86

LENTELĖS

1 lentelė. Personalo adaptacijos proceso etapai.....	11
2 lentelė. Darbo motyvacijos proceso etapai.....	19
3 lentelė. Pagrindinių motyvacijos teorijų klasifikavimas.....	21
4 lentelė. Žmogaus poreikiai, valdymo metodai ir poveikio būdai.....	21
5 lentelė. Herzbergo dviejų veiksnių teorija.....	24
6 lentelė. Motyvavimo būdai.....	27
7 lentelė. Tyrimo uždaviniai ir juos atskleidžiantys anketos klausimų numeriai.....	43
8 lentelė. Statistinio reikšmingumo (p) interpretavimas.....	45
9 lentelė. Respondentų lyties ir sklandaus adaptacijos proceso palyginimas.....	50
10 lentelė. Respondentų lyties ir nepritapimo prie organizacijos palyginimas.....	50
11 lentelė. Respondentų amžiaus ir adaptavimosi organizacijoje eigos sąsajos.....	51
12 lentelė. Respondentų nuomonė apie tai, su kokiais personalo adaptacijos proceso aspektais svarbiausia supažindinti naują darbuotoją.....	53
13 lentelė. Respondentų užimamų pareigų ir sulaukiamos pagalbos iš direktoriaus palyginimas.....	56
14 lentelė. Respondentų užimamų pareigų ir sulaukiamos pagalbos iš tiesioginio vadovo palyginimas.....	56
15 lentelė. Respondentų sklandaus adaptacijos proceso ir pasitenkinimo darbu palyginimas.....	58
16 lentelė. Respondentus labiausiai motyvavę veiksniai renkantis darbą viešajame sektoriuje.....	59
17 lentelė. Stipriausi motyvai, skatinantys respondentus dirbti viešajame sektoriuje.....	60
18 lentelė. Respondentus motyvuojantys veiksniai pagal jų amžių.....	61
19 lentelė. Respondentų lyties ir motyvuojančių veiksnių palyginimas.....	62
20 lentelė. Respondentų amžiaus ir demotyvuojančių veiksnių palyginimas.....	64
21 lentelė. Respondentų nuomonė apie galimybę pakeisti kai kuriuos darbo aspektus.....	65
22 lentelė. Respondentų amžiaus ir norimų pakeisti darbo aspektų sąsajos.....	67

PAVEIKSLAI

1 pav. Motyvacijos procesas.....	17
2 pav. Motyvacijos proceso schema.....	18
3 pav. Valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai.....	36
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (%).....	47
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (%).....	48
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (%).....	48
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (%).....	49
8 pav. Respondentų nuomonė apie jų adaptavimosi organizacijoje eigą (%).....	49
9 pav. Respondentų nuomonė apie adaptacijos proceso etapų svarbą jiems pradėjus dirbti organizacijoje (%).....	52
10 pav. Respondentų nuomonė apie veiksnius, turėjusius daugiausiai įtakos jų adaptavimuisi organizacijoje (%).....	53
11 pav. Respondentų nuomonė apie veiksnius, kėlusius didžiausią nerimą pirmosiomis savarankiško darbo dienomis (%).....	54
12 pav. Respondentų nuomonė apie tai, kaip dažnai jie sulaukdavo pagalbos ir konsultacijų iš išvardintų asmenų (%).....	55
13 pav. Priemonės, kurias respondentai siūlo adaptacijai organizacijoje pagerinti (%).....	57
14 pav. Respondentų pasitenkinimas dirbamu darbu (%).....	57
15 pav. Pagrindiniai veiksniai, mažinantys respondentų darbo veiksmingumą (%).....	63

IVADAS

Šiuo metu daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama viešojo sektoriaus žmogiškiesiems ištekliams. Tokį prioritetą lemia tai, kad šalių narystė Europos Sąjungoje skatina siekti tinkamo valstybės administracinių gebėjimų ir kartu aukštos žmogiškųjų išteklių viešajame sektoriuje kokybės. Siekiant sukurti efektyvią valstybės tarnybą, būtina nuolat tobulinti žmogiškųjų išteklių sistemą, leidžiančią sėkmingai įgyvendinti valstybės valdymo tikslus ir prioritetus (Chlivickas, 2007, 2012) Vieni iš svarbiausių aspektų, lemiančių aukštą žmogiškųjų išteklių kokybę – personalo adaptacija ir motyvacija.

Norint veiksmingos motyvavimo sistemos organizacijoje, būtina tinkama personalo adaptacija (Bazienė, 2007). Jos metu vyksta laipsniškas darbuotojo ir organizacijos prisitaikymas (Korsakienė ir kt., 2011). Motyvacija yra susijusi su veiksniais, kurie įtakoja žmones elgtis vienais ar kitais būdais (Armstrong, 2006). Organizacijų išlikimas ir sėkmė priklauso nuo jos narių skatinimo išsaugoti jų įnašą į veikos užduočių įvykdymą (Simon, 2003). Darbuotojų motyvavimas yra ypač svarbus, nes nuo jo priklauso personalo elgsena, o nuo darbuotojų elgsenos – organizacijos veiksmingumo laipsnis. Pasak R. Denhardt (2009), vieno žymiausių viešąjį sektorių tyrusių autorių, pripažinti viešojo sektoriaus svarbą ir kelti darbuotojų motyvaciją yra gyvybiškai svarbu.

Temos aktualumas. Temos aktualumą apsprendžia adaptacijos ir motyvacijos svarba personalo valdyme. Adaptacijos metu nauji darbuotojai prisitaiko prie naujų darbo sąlygų, sumažėja patiriamas stresas, palengvėja pritaipimas prie organizacijos, darbas tampa efektyvesnis (Bazienė, 2007).

Pasak F. S. Butkaus ir P. Zakarevičiaus, skatinimas arba motyvavimas yra vienas svarbiausių valdymo proceso (ciklo) elementų. Pasiiekti, kad visi organizacijos nariai gerai ir našiai dirbtų, t.y. skatinti arba motyvuoti darbą – sudėtingas personalo valdymo uždavinys (Butkus, 2003; Zakarevičius, 2003). Visoms organizacijoms reikalingi motyvuoti darbuotojai. Žmonės, kurie yra nuosekliai motyvuojami, dirba tam, kad pasiektų organizacijos tikslus, o pasiekti tikslai garantuoja ne tik visos organizacijos sėkmę, bet ir asmeninių pasiekimų galimybę, atsidavimą organizacijos ir viešojo sektoriaus vertybėms (Denhardt ir kt., 2009). Bet kurios organizacijos (tiek viešosios, tiek privačios) vadovai siekia nukreipti darbuotojus taip, kad būtų įgyvendinti organizacijos tikslai, siekia teisingai suvokti darbo motyvavimo galimybes, išsikelti realius darbuotojų motyvavimo tikslus bei uždavinius, gebėti identifikuoti savo pavaldinių prioritetinius poreikius ir to pasekoje, sukurti tinkamą personalo motyvavimo sistemą. (Šavareikienė, 2008).

Todėl motyvacija ir adaptacija svarbūs ir nagrinėti aspektai viešajame sektoriuje. Viešojo sektoriaus motyvacija dabartiniu laikotarpiu yra vienas iš aktualiausių viešojo administravimo ir vadybos klausimų (Palidauskaitė, 2008).

Problema. Viena iš viešųjų organizacijų personalo valdymo problemų yra motyvacijos stygius, siekiant personalo valdymo rezultatyvumo (Thom, Ritz, 2004). E. D. Rosen (2007) teigimu, nuo motyvacijos viešajame sektoriuje lygio priklauso šio sektoriaus produktyvumas. Motyvacijos stoka sąlygoja darbuotojų susvetimėjimą, priešišumą, idėjų trūkumą, našumo sumažėjimą. Sukurta daug teorijų, kurios bando paaiškinti motyvaciją, tačiau svarbu paminėti, kad iki šiol nėra visa apimančios, universalios motyvacijos teorijos (Paliduskaitė, 2007). Pasigendama tyrimų, kurie analizuotų viešajame sektoriuje dirbančių žmonių adaptacijos ir motyvacijos veiksnių tarpusavio ryšį.

Temos ištirtumas. Adaptacija, jos procesu domėjosi A. Zakarevičius (2003), A. Juodraitis (2004), B. Bazienė (2007), G. Dessler (2011). Personalo adaptacija buvo tokių autorių kaip A. Stančikienė ir L. Lobanova (2006), S. P. Robbins ir M. Coulter (2007), I. Bakanauskienė (2008), V. Eidėjūtė (2009), R. Korsakienė ir kt. (2011) tyrimo objektas. Į viešojo sektoriaus adaptaciją gilinasi J. L. Perry (1997), D. P. Moynihan ir S. K. Pandey (2007).

Darbuotojų motyvavimo tema yra gana populiari, ją nagrinėja ne tik Lietuvos, bet ir užsienio mokslininkai. Bendra darbuotojų motyvavimo tema ir jos procesu domėjosi V. Baršauskienė (2003), P. Zakarevičius (2003), F. Stoner ir kt. (2005), F. Luthans (2005), G. Felser (2006), G. Dubauskas (2006), M. Armstrong (2006), M. Blaškova ir V. Gražulis (2009), L. Marcinkevičiūtė (2010). Kai kurie autoriai (Perry (1996, 1997, 2000); Wright (2001, 2004); Thom, Ritz (2004); Vandenberg ir kt. (2005); Denhardt (2006, 2009); Rosen (2007)) analizavo motyvacijos ypatumus viešajame sektoriuje. Darbuotojų motyvacijos problemą savo darbuose tyrė ir Lietuvos mokslininkai: S. Bastakytė (2008), A. Vaisvalavičiūtė (2011). J. Paliduskaitė (2007, 2008). A. Diržytė ir kt. (2010) lygino motyvacijos ypatumus viešajame ir privačiame sektoriuose.

Temos naujumas. Lietuvoje ir įvairiose užsienio šalyse darbuotojų motyvacijos ir adaptacijos problema nagrinėta gana plačiai. Atlikti tyrimai analizuoja personalo motyvaciją ir adaptaciją (motyvacijos ar adaptacijos problemas) viešajame sektoriuje. Tačiau tai nereiškia, kad ši tema užbaigta, laikui bėgant viskas keičiasi, keičiasi ir personalo prisitaikymo prie organizacijos ypatumai bei personalo motyvavimo sistemos. Pasak J. Paliduskaitės (2008), dėmesys Lietuvos viešojo sektoriaus ir atskirai valstybės tarnautojų motyvacijai bei motyvavimui nėra pakankamas. Mažai atlikta mokslinių tyrimų, leidžiančių suprasti, kas lemia šios profesijos pasirinkimą ir darbą šioje srityje.

Lietuvoje nepavyko aptikti atliktų tyrimų, kurie analizuotų ir lygintų ne tik personalo adaptacijos ir motyvacijos ypatumus viešajame sektoriuje, bet ir personalo adaptaciją, kaip veiksni, galintį turėti įtakos sėkmingai darbuotojų motyvacijai.

Tyrimo objektas – personalo adaptacija ir motyvacija viešajame sektoriuje bei ryšys tarp adaptacijos ir motyvacijos.

Darbo tikslas – ištirti personalo adaptacijos ir motyvacijos ypatumus viešajame sektoriuje.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti personalo adaptacijos sampratą, reikšmę ir procesą;
2. Konceptualizuoti motyvaciją, išnagrinėti jos procesą, motyvaciją aiškinančias teorijas bei priemones;
3. Išanalizuoti viešojo sektoriaus specifiką bei personalo adaptacijos ir motyvacijos ypatumus viešajame sektoriuje;
4. Ištirti personalo adaptacijos ir motyvacijos ypatumus viešajame sektoriuje, nustatyti ryšį tarp adaptacijos ir motyvacijos.

Darbe naudoti šie tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros analizė (metaanalizė);
- teorinis modeliavimas;
- aprašomasis;
- interpretacinis;
- atvejo analizė;
- anketinė apklausa;
- statistinė analizė;
- prielaidų analizė.

Hipotezė:

1. Egzistuoja ryšys tarp personalo adaptacijos ir viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos lygio. Darbuotojai, kurių adaptacijos procesas buvo sklandus yra labiau motyvuoti.

Darbo struktūra. Darbą sudaro keturios dalys. *Pirmojoje dalyje* apžvelgiamia personalo adaptacijos sampratą ir reikšmę, adaptacijos procesą, formas bei būdai. *Antrojoje dalyje* konceptualizuojama motyvacija, nagrinėjamas jos procesas ir motyvaciją aiškinančios teorijos, jų pritaikymas praktikoje bei motyvacijos priemonės. *Trečiojoje dalyje* apžvelgiama viešojo sektoriaus specifika, analizuojami personalo adaptacijos ir motyvacijos ypatumai viešajame sektoriuje bei pateikiamos teorinės dalies išvados. *Ketvirtojoje dalyje* aprašoma tyrimo metodologija: tyrimo teorinis pagrindimas, tikslas, uždaviniai, objektas, tyrimo tipas, naudoti metodai, tyrimo instrumentas, empirinis modelis, tiriamų atranka ir imtis, tyrimo organizavimas bei etika. Taip pat ketvirtojoje dalyje pateikiama tyrimo analitinė dalis: tyrimo rezultatai ir jų aptarimas. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei pasiūlymai, kurie sudaryti remiantis atliktu tyrimu.

Darbo apimtis – 92 psl., jame 22 lentelės ir 15 paveikslų. Bibliografinį sąrašą sudaro 79 šaltiniai, pateikiamas 1 priedas.

1. PERSONALO ADAPTACIJOS TEORINIŲ ASPEKTŲ ANALIZĖ

1.1. Personalo adaptacijos samprata ir reikšmė

Darbuotojų patekimas į organizaciją prasideda nuo personalo atrankos, kurios pabaigoje sudaroma formali samdos sutartis su darbuotoju (Bakanauskienė, 2008). Tačiau atsargus ir kruopštus personalo pasirinkimas dar negarantuoja, jog darbuotojai dirbs efektyviai. Darbuotojai negalės tinkamai atlikti savo darbo, jei nežinos, kaip tą padaryti, nebus orientuoti naujos darbovietės sistemoje, nežinos darbo subtilybių. Čia išryškėja adaptacijos personalo valdyme svarba (Dessler, 2011). Darbuotojo atėjimas į naują darbovietę yra svarbus ir naujam darbuotojui, ir organizacijai. Darbovietės uždavinys – padaryti, kad darbuotojui naujas veiklos etapas būtų malonus, sudaryti sąlygas greitai adaptuotis. Todėl personalo adaptavimuisi turi būti skiriamas didelis dėmesys (Sakalas, 2003).

Pradedant analizuoti personalo adaptacijos sampratą, svarbu išsiaiškinti, kaip apibrėžiama adaptacija. Bendrąja prasme adaptacija apibūdinama kaip asmens nepalaujamas derinimasis prie besikeičiančios aplinkos ir pritaikymas prie socialinio pasaulio (Samašonok ir kt., 2010). Pasak A. Juodraitis (2004) į adaptaciją galima pažvelgti ir plačiau, autorius nurodo, kad tai dvipusis procesas tarp individo ir aplinkos, taikant elgesį prie aplinkos bei pasikeičiant pačiam ir / arba keičiant aplinką ir taikant ją prie žmogaus poreikių. Įvairūs adaptacijos sampratos apibrėžimai atkreipia dėmesį į šio proceso sudėtingumą ir nurodo jo metu tarp individo ir aplinkos vykstantį abipusį procesą. Siekiant atstatyti pusiausvyrą, žmogus ne tik keičia savo elgesį, prisitaikydamas prie aplinkos pokyčių, bet ir pats kuria sąlygas, keičia tuos aplinkos elementus, kuriuos pajėgia valdyti.

Adaptacijos rūšių esama labai įvairių: sensorinė, biologinė, socialinė, tikslinant jų struktūrą, įvardijama profesinė, dorinė, teisinė ir kt. (Juodraitis, 2004). Profesinė arba personalo adaptacija yra viena iš adaptacijos rūšių. P. Zakarevičius (2003) personalo adaptavimąsi organizacijoje sieja su sugebėjimu prisitaikyti prie veiklos sąlygų, visų pirma, prie kultūrinės aplinkos. Ar adaptacija bus sėkminga priklauso ir nuo naujojo darbuotojo (asmeninės ir dalykinės savybės bei kitos charakteristikos), ir nuo bendradarbių grupės (geranoriška parama, reikalavimai ar palaikymas) (Zakarevičius, 2003, Kurutienė, 2006). Autoriaus požiūriu adaptacija turėtų baigtis naujojo darbuotojo identifikavimosi su organizacijos vertybėmis, idealais, nuostatomis (Zakarevičius, 2003). A. Juodraitis (2004) personalo adaptaciją aiškina panašiai, siedamas ją su žmogaus elgesio prisitaikymu prie darbo sąlygų, prie žmonių, kolektyvo normų, jo tradicijų.

Personalo adaptaciją galima suprasti kaip turimų profesinių įgūdžių pritaikymą darbui konkrečioje organizacijoje (Rancova, 2004). Tačiau šis apibrėžimas gana siauras, todėl I. Bakanauskienė (2008) siūlo pažvelgti plačiau ir adaptaciją organizacijoje apibūdina kaip asmens

susipažinimą su nauju darbu ir kolektyvu. Šiuo atveju samprata apima du aspektus – techninę pažintį (susipažįstama su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta, sąlygomis) ir socializaciją (suprantamos ir priimamos naujo kolektyvo vertybės, elgesio normos ir nuomonės).

Požiūrį į adaptaciją, kaip į abipusį darbuotojo ir organizacijos prisitaikymą pateikė R. Korsakienė ir kt. (2011). Prisitaikymo pagrindą sudaro laipsniškas pritaipimas prie naujos profesinės ir socialinės-ekonominės darbo aplinkos būtent organizacijos viduje, kai darbuotojas jau priimtas į darbą. Kaip jau minėta anksčiau, adaptacijos procese turi dalyvauti ne tik naujas darbuotojas, bet ir visa organizacija. Plačiąja prasme adaptaciją galima įvardinti kaip darbuotojo prisitaikymo prie išorinių ir vidinių aplinkos sąlygų procesą (Šadrakov, 2004). Adaptavimosi pasekmės priklausys tiek nuo asmeninių ir dalykinių naujo darbuotojo savybių, tiek nuo vadovo ir apskritai kolektyvo požiūrio, jų geranoriškos paramos (Gražulis, 2012).

E. Petuškienė ir R. Glinskienė (2008) pabrėžia, jog svarbu, kad organizacijos vadovas suprastų, kad darbuotojo atsidavimas yra didžiausia vertybė. Autorės atskleidžia ryšį tarp adaptacijos ir motyvacijos: kuo sėkmingiau praeina adaptacijos laikotarpis, tuo labiau žmogus motyvuojamas dirbti ir atkakliau stengiasi sąžiningai bei kruopščiai atlikti jam pavestas užduotis. Vienas svarbiausių darbdavio uždavinių – padėti darbuotojui sėkmingai prisitaikyti naujoje įmonėje (Šadrakov, 2004). Tačiau svarbu, kad adaptavimas arba kitaip orientavimas, būtų realistiškas. Tai puiki galimybė vadovams supažindinti naujus darbuotojus su organizacijos misija, aplinka, struktūra, veikla, jos darbuotojų lūkesčiais (Rosen, 2007).

G. Rancova (2004) ir I. Žukauskaitė (2010) taip pat pastebi, jog darbuotojų adaptavimosi reikšmė įmonei ar organizacijai didelė, nuo adaptavimosi sėkmingumo priklauso, ar dides darbuotojo darbo efektyvumas, tai yra metas, kai naujas darbuotojas ima kurti organizacijai tokią vertę, kokią pats iš jos yra gavęs. Panašias įžvalgas pateikia ir V. Vengrytė (2008), teigdama, kad nesistemiškas, nelogiškas adaptavimas organizacijoje ateityje gali lemti mažesnį darbo efektyvumą.

Personalo adaptacijos sėkmė priklauso ir nuo naujojo darbuotojo, ir nuo bendradarbių grupės į kurią jis atėjo. Viena vertus, santykių su organizacijos nariais formavimuisi daug lemia darbuotojo asmeninės ir dalykinės savybės, antra vertus, organizacijos narių požiūris į naująjį darbuotoją taip pat svarbus. Geranoriška parama turi didžiulę reikšmę jo prisiderinimui ir organiškam įsijungimui į organizacijos veiklą (Bazienė, 2007).

Apibendrinus galima teigti, kad personalo adaptacija yra procesas, kurio metu naujas darbuotojas prisitaiko prie darbo funkcijų ir kolektyvo. Sėkminga adaptacija sąlygoja tolesnę darbuotojo motyvaciją darbui organizacijoje. Adaptacijos organizacijoje sėkmė priklauso tiek nuo pradedančiojo dirbti, tiek nuo pačios organizacijos (vadovo, kolektyvo).

1.2. Personalo adaptacijos proceso struktūra

Personalo adaptacijos proceso galutinis tikslas yra organizuoti veiksmingą naujo darbuotojo įvedimą į pareigas ir tinkamą jo socializavimą (Bazienė, 2007).

Įvairūs mokslininkai (Sakalas, 2003; Šadrakov, 2004; Stankevičienė ir Lobanova, 2006; Bakanauskienė, 2008) išskiria skirtingus personalo adaptacijos proceso etapus (žr. 1 lentelę). A. Sakalas (2003) adaptavimo sistemą suskirstė į dvi dideles grupes: susipažinimas su darbo vieta ir su pačiu darbu. A. Šadrakov (2004) skirstyme atsiranda dar vienas svarbus etapas, susijęs su naujo darbuotojo pasiruošimo lygio įvertinimu. Autorius pastebi, jog svarbu įvertinti darbuotojo ankstesnę patirtį: jei ji susijusi su dabartine darbine veikla, adaptacijos procesas bus minimalus. Įdomu pastebėti, kad A. Stankevičienė ir Lobanova (2006) trečiame savo skirstymo etape išskiria profesinį ir psichologinį suderinamumą tarp organizacijos ir darbuotojo. Šiame etape svarbu, ar darbdavys ir darbuotojas aptaria abipusius lūkesčius bei įsipareigojimus, ar sudaromas ir palaikomas psichologinis kontraktas.

1 lentelė. Personalo adaptacijos proceso etapai

Autorius, metai	Personalo adaptacijos proceso etapai
Sakalas A., 2003	Supažindinimas su darbo vieta; Supažindinimas su darbu.
Šadrakov A., 2004	Naujoko pasiruošimo lygio įvertinimas; Praktinis supažindinimas su pareigomis; Aktyvi adaptacija; Veikimas.
Stankevičienė A., Lobanova L., 2006	Darbo organizacijoje pradžia; Profesinio vaidmens paaiškėjimas; Profesinis ir psichologinis suderinamumas tarp organizacijos ir darbuotojo; Įsipareigojimas organizacijai.
Bakanauskienė I., 2008	Bendrosios informacijos suteikimas; Pristatymas tiesioginiam vadovui; Techninė pažintis su nauju darbu; Pristatymas bendradarbiams ir kolektyvui; Grįžtamasis ryšys; Baigiamasis adaptavimo pokalbis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

I. Bakanauskienės (2008) pateiktas skirstymas yra naujausias ir plačiausias, lyginant su kitų autorių personalo adaptacijos proceso etapų skirstymu, taigi jis bus nagrinėjamas detaliau. Pirmame adaptacijos proceso etape autorė išskiria *bendrosios informacijos suteikimą*. Šiame etape darbuotojas supažindinamas su organizacijos istorija, veikla, politika, drausmės reikalavimais, pagrindinių vadovų tikslais, pareigomis, skatinimo ir nuobaudų sistema ir kt. Pati svarbiausia informacija turėtų būti pateikiama dokumentais – apie darbo valandas, atlyginimų mokėjimo ir atostogų tvarką, personalo politiką ir pan.

Vėliau seka *pristatymas tiesioginiam vadovui*, kurio metu naujas darbuotojas supažindinamas su tiesioginiu vadovu. Dažniausiai tai neoficialus individualus pokalbis, kurio metu artimiau susipažįstama, išsiaiškinami abiejų pusių lūkesčiai, vadovas gali supažindinti su kolektyve vyraujančiomis nuostatomis, tradicijomis, bendravimo formomis.

Techninės pažinties su nauju darbu metu dažniausiai vyksta įvadinis naujo darbuotojo ir tiesioginio viršininko pokalbis. Jo metu suteikiama reikiama informacija apie naują darbą, nustatomi naujo darbuotojo gebėjimai. Per pokalbį pateikiama informacija apie saugumo, nelaimingo atsitikimo, ligos įforminimo taisykles, darbo kontrolės ir atsiskaitymo už atliktą darbą formas, darbo priemonių gavimo taisykles, soc. sąlygas (poilsio sąlygas, nemokamą maitinimą ir pan.), charakterizuojami darbuotojai, su kuriais reikės bendrauti. Naujam darbuotojui rašytine forma gali būti pateikiama informacija apie darbo rezultatų aptarimo procedūras, kasdienes darbuotojo pareigas, darbo saugos priemones bei reikalavimus. Techninė pažintis nėra tas pats, kas personalo mokymas. Čia vadovas siekia aiškumo – ar darbuotojas supranta užduotis, keliamus reikalavimus.

Ketvirtame etape darbuotojas *pristatomas bendradarbiams ir kolektyvui*, supažindinamas su padalinio, kuriame dirbs kolegomis ir/ar pavaldiniais, visu organizacijos kolektyvu. Pristatymas – tai pokalbis, kurio metu pats darbuotojas arba jį pristatantis asmuo turėtų pateikti informaciją, kur jis dirbo anksčiau, kokios jo stipriosios ir silpnosios savybės, kokia jo specializacijos sritis, ko jis tikisi iš savo bendradarbių. Taip pat būtina pateikti informaciją apie kiekvieną naujo darbuotojo bendradarbį: einamos pareigos, bendravimo su nauju darbuotoju pobūdis, lūkesčiai ir pan.

Kitas svarbus etapas – *grįžtamasis ryšys* (periodinis darbuotojo techninės pažinties ir socializacijos rezultatų įvertinimas). Naujam darbuotojui leidžiama suprasti, kad juo ir jo dirbamu darbu domimasi. Įvykus nesėkmei, grįžtamasis ryšys turi parodyti, kad nesėkmė yra normalus, tačiau šalintinas reiškinys. Grįžtamasis ryšys gali būti kasdienis, aptariant pasitenkinimą ar nepasitenkinimą, adaptavimo reikalus, išskylančias problemas.

Adaptacijos proceso etapai užbaigiami *baigiamuoju adaptavimo pokalbiu*, kuris surengiamas adaptavimo laikotarpio pabaigoje. Paskutiniame etape pateikiami darbuotojo techninio adaptavimo

ir socializacijos organizacijoje rezultatai, kurių svarba pasižymi dviem aspektais. Pirmiausia, šio laikotarpio pabaigoje gali būti pateikiamas galutinis samdos sprendimas; antra, jo metu sužinoma, ar tarp darbuotojo ir organizacijos įvyko psichologinis suderinamumas.

Apibendrinus pateiktų autorių adaptacijos proceso skirstymus į etapus galima teigti, kad keičiantis metams skirstymai plėtėja, papildydami anksčiau buvusius naujomis išvalgomis. Svarbu paminėti, kad personalo adaptacijos proceso dalyviais yra naujas darbuotojas, vadovas bei likęs kolektyvas. Personalo adaptacijos procesas priklauso ir nuo adaptacijos formų ir būdų, kurie bus nagrinėjami tolesniame poskyryje.

1.3. Personalo adaptacijos formos ir būdai

Pradedant nagrinėti personalo adaptacijos formas ir būdus, tikslinga paminėti A. Sakalo (2003) išskirtus pagrindinius adaptacijos tikslus:

- 1) nurodyti, kada ir kaip turi būti atliktos darbovietės (vadovo) pavestos užduotys;
- 2) kontroliuoti, kad būtų laikomasi užduočių atlikimo reikalavimų ir terminų;
- 3) sudaryti tokias galimybes, kad nukrypimai nuo terminų bei reikalavimų būtų pašalinti;
- 4) padėti naujiems darbuotojams greičiau prisitaikyti prie kolektyvo.

Pagal šiuos įvardytus tikslus išskiriamos dvi personalo adaptacijos formos: *profesinė* ir *socialinė* (Korsakienė ir kt., 2011). *Profesinė adaptacija* siejasi su profesinių įgūdžių bei gebėjimų iš bendradarbių, vadovo ir kt., perėmimu. Taip pat profesijai aktualių asmeninių savybių ugdymu, siekiant suformuoti teigiamą darbuotojo požiūrį į savo profesiją, kuris padidintų motyvaciją dirbti bei palengvintų asmens identifikaciją su konkrečia profesine veikla. *Socialinė adaptacija* padeda perimti socialinius psichologinius organizacijos ypatumus, prisitaikyti prie organizacijoje egzistuojančių santykių sistemos. Būdingi pozityvūs santykiai su kitais darbuotojais bei naujojo darbuotojo įsiliejimas į organizaciją su visomis jos tradicijomis, gyvenimo normomis bei vertybinėmis orientacijomis.

Profesinė adaptacija svarbesnė tuomet, kai į organizaciją ateina jaunas specialistas, turintis daugiau teorinį suvokimą apie veiklos procesą. Socialinė adaptacija jaunam specialistui svarbi, tačiau jis pradiniam veiklos etape pirmiausia siekia perimti profesinius įgūdžius, formuoti naujus bei taikyti įvaldytus gebėjimus, kompetencijas. Priešinga situacija būna, kai į kolektyvą ateina kitoje organizacijoje dirbęs profesionalas, t.y. asmuo turintis patirtį. Tokiu atveju naujam darbuotojui aktualesnė yra socialinė, o ne profesinė adaptacija, nes asmuo dažniausiai susiduria su kitomis organizacijos normomis, vertybėmis bei kita santykių sistema (Korsakienė ir kt., 2011).

I. Žukauskaitės ir D. Bagdžiūnienės (2008) atliktas tyrimas atskleidė ryšį tarp adaptacijos ir skirtingos darbo patirties bei kolektyvo dydžio. Pasak šių autorių, pirmoje darbovietėje dirbantys nauji darbuotojai gauna daugiau informacijos, būtinos jiems socializuotis, tačiau kartu patiria didesnę nerimą dėl darbo, palyginti su turinčiais darbo patirties asmenimis. Naujų darbuotojų socializacijos rezultatai susiję ir su kolektyvo dydžiu: kuo grupė didesnė, tuo prastesni socializacijos rodikliai. Taip pat svarbu naujo darbuotojo santykių su vadovu kokybė, darbo grupės klimatas ir kt. (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2008).

Tuo tarpu G. Dessler (2001) personalo adaptaciją skirsto į *orientavimą* ir *socialinę adaptaciją*. Šiam skirstymui pritaria ir V. Gražulis (2012) adaptaciją skirstantis į profesinį orientavimą ir socialinį-psichologinį prisitaikymą. *Orientavimas* apima psichofiziologinį adaptavimąsi, organizacinį ir profesinį orientavimą. Psichofiziologinio adaptavimo pasekmė – naujo darbuotojo funkcionalumo didinimas, disfunkcinių būsenų mažinimas, prisitaikymas prie aukšto fizinio darbo krūvio. Organizacinio orientavimo metu vyksta informacinis naujo darbuotojo supažindinimas su organizacija, jos veikla. Susipažinimo metu pateikiama bendro pobūdžio informacija apie organizacijos istoriją, struktūrą, specifiką, padalinio vietą organizacijos sistemoje, kvalifikacijos kėlimo galimybes ir kt. Per profesinį orientavimą darbuotojas supažindinamas su darbu, darbo vieta, aprėpiamas aktyvus profesinių įgūdžių mokėjimas, specifikos įsisavinimas ir įvaldymas (Dessler, 2001).

Socialinė adaptacija apibūdinama panašiai kaip ir R. Korsakienės ir kt. (2011) pateiktame skirstyme. Ji suprantama kaip tarpusavio ir darbo santykių su kolegomis įtvirtinimas, vertybių ir grupės elgesio normų įsisavinimas. Adaptacijos metu naujo darbuotojo vertybės ir elgesio normos susiduria su priimtomis organizacijos, galimas atvejis, kai naujas darbuotojas turi pakeisti savąsias tam, kad galėtų identifikuotis su organizacija (Gražulis, 2012). Taip pat jis susipažįsta su darbuotojais, išsiaiškina kiekvieno jų reikšmingumą šioje organizacijoje, įsijungia į formalias ir neformalias grupes (Bazienė, 2007).

Kalbant apie personalo adaptaciją galima išskirti tris adaptacijos lygius: *nesiadaptavę*, *iš dalies adaptavęsi* ir *visiškai adaptavęsi darbuotojai*. Prie nesiadaptavusių darbuotojų priskiriami tie, kurie nesiadaptuoja tiek profesiniu, tiek socialiniu požiūriais, tokie darbuotojai linkę keisti darbą. Iš dalies adaptavęsi darbuotojai yra tie, kurie pritampa prie kolektyvo profesiniu požiūriu, daugiau ar mažiau patenkinti santykiais kolektyve, jie neapsisprendę keisti darbą. Tuo tarpu adaptavęsi darbuotojas nėra linkęs keisti darbovietės, jaučiasi atradęs savo vietą. (Adamonienė, 2002 cit. pgl. Korsakienė ir kt., 2011).

Personalo adaptavimas gali vykti dviem būdais: *formalizuotai* ir *neformalizuotai*. Pirmuoju atveju iš anksto parengiama adaptavimo procedūra, paskirstomos pareigos ir atsakomybė tarp tiesioginio vadovo ir personalo tarnybos atskaitingų darbuotojų, nustatomi adaptavimo etapai, jų laikas. Paprastai visa tai įtvirtinama dokumente, vadinamame adaptavimo programa (ji sudaroma atskirai kiekvienam darbuotojui, įteikiama jam ir kitiems adaptavimo veikloje dalyvaujantiems asmenims). Mažose organizacijose formalizuotasis adaptavimas gali būti tiksliai neapibrėžtas, t.y., galioja nerašytos taisyklės. Tuo tarpu neformalizuotas adaptavimas yra savaiminis vyksmas. Naujasis darbuotojas pats sprendžia rūpimus klausimus, kartais jam priskiriamas seniau dirbantis darbuotojas, kuris supažindina su kitais bendradarbiais, aprodo darbo vietą, priemones ir kt. (Bakanauskienė, 2008; Robbins, Coulter, 2007). Tačiau šiuo atveju kyla ir tam tikrų pavojų – darbuotojas tampa sunkiai kontroliuojamas. Matyti, kad pirmuoju atveju didesnis vaidmuo tenka vadovui, kuris stebi, koordinuoja, kontroliuoja darbuotojo adaptavimąsi, antruoju – pačiam darbuotojui, nes daug kas priklauso nuo asmeninių savybių, noro įsilieti į naują kolektyvą.

Adaptacija gali apimti adaptavimąsi *darbo padalinyje* arba *organizacijoje*. Pirmuoju atveju vyksta darbuotojo supažindinimas su padalinio tikslais, paaiškinant, kaip jo darbas prisidės prie tikslų įgyvendinimo bei pristatymas, supažindinimas su naujaisiais kolegomis. Adaptacijos organizacijoje metu naujasis darbuotojas supažindinamas su organizacijos istorija, filosofija, taisyklėmis. Tai taip pat apima tam tikras privilegijas: darbo valandos, atlyginimas, viršvalandžių apmokėjimas, papildomos lengvatos (S. P. Robbins ir M. Coulter, 2007). Darbuotojas turi adaptuotis tiek darbo padalinyje, tiek organizacijoje, tačiau kaip vyks šis procesas labiau priklauso nuo organizacijos, kurioje jis darbinasi vadovo, nei nuo pačio darbuotojo.

Apibendrinant šį skyrių būtų galima padaryti išvadą, kad personalo adaptacija yra abipusis prisitaikymas: darbuotojo ir organizacijos. Samprata apima techninę pažintį (prisitaikymas prie profesinės aplinkos) ir socialinį prisitaikymą. Personalo adaptacijos proceso metu naujas darbuotojas supažindinamas su organizacija ir jos vadovu, atliekamomis funkcijomis bei pristatomas visam kolektyvui. Adaptacija organizacijoje gali būti tiek profesinė (profesinių įgūdžių bei gebėjimų perėmimas), tiek socialinė (prisitaikymas prie organizacijoje egzistuojančių santykių sistemos), vykti formalizuotai (egzistuoja formali adaptavimo procedūra) arba neformalizuotai (vyksta savaime, daugiau priklauso nuo pačio darbuotojo). Personalo adaptacija ir jos procesas yra svarbūs kiekvienai organizacijai, norint sėkmingai motyvuoti darbuotojus ateityje.

2. MOTYVACIJOS PROCESO TEORIJS

2.1. Personalo motyvacijos konceptualizavimas ir procesas

Pradedant analizuoti motyvacijos sampratą derėtų apibrėžti motyvus. Pasak H. Simon (2003), motyvai reiškia tai, kas verčia žmogų laikytis tam tikros veiksmų sekos, taigi kiekvienas veiksmas yra motyvuotas. Vis dėlto ryšys tarp motyvų ir veiklos ne visada paprastas, tarp jų yra ištisa grandinė įvykių ir aplinkos sąlygų (Simon, 2003). Motyvacijos terminas siejamas su lotynišku žodžiu „*movere*“, kuris reiškia „judėti“ (Luthans, 2005). Motyvacija yra priežasčių, dėl kurių žmonės daro vienus ar kitus dalykus atspindys. (Pettinger, 2007). Taip pat galima traktuoti kaip norą kažką padaryti, kurį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį (Robbins, 2007). Pasak M. Armstrong (2006), motyvuoti kitus žmones reiškia nukreipti juos ta kryptimi, kuria norime, tam, kad jie pasiektų rezultatą. Taip pat motyvacija yra susijusi su faktoriais, kurie įtakoja žmones elgtis tam tikrais būdais. Motyvacijos sąvoka bendrąja prasme (Gražulis, 2012) reiškia psichologinę žmogaus būseną, kuri siejama tik su šiam asmeniui būdingais motyvais, tikslais, vertybėmis, identitetu ir lemia jo įsipareigojimo laipsnį veikti ko nors siekiant.

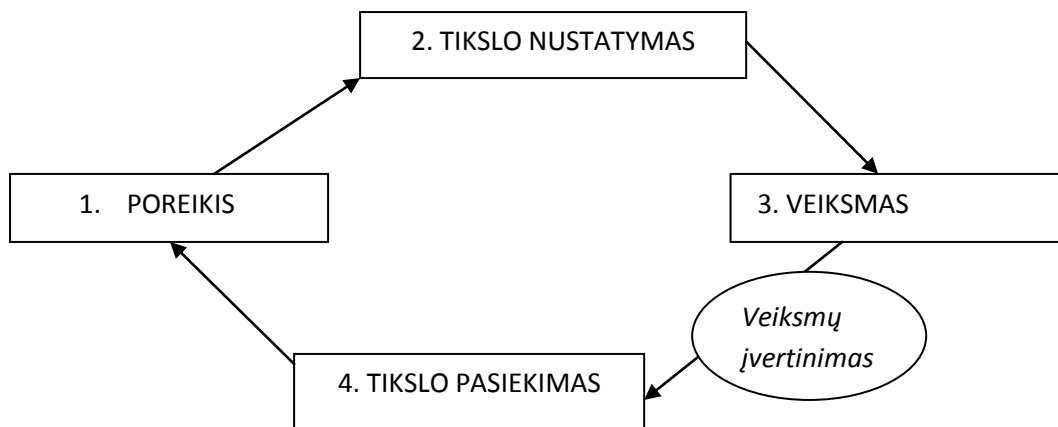
Motyvaciją sudaro veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimų kryptimi. (Stoner ir kt., 2005). E. Arnold et al. (1991) išskyrė tris motyvacijos komponentus: *kryptį* (ką žmogus bando padaryti); *pastangas* (kaip sunkiai žmogus bando kažką padaryti); *užsispyrimą* (kiek laiko žmogus bando tai padaryti) (Armstrong cit. pgl. Arnold et al., 1991).

G. Felser (2006) pabrėžia, jog motyvacija lemia tam tikrų mūsų veiksmų trukmę ir intensyvumą, ji glaudžiai susijusi su tų veiksmų kryptingumu (tikslingu ir pagrįstu veiksmu, kuriuos lemia koks nors motyvas atlikimu). Autorius teigia, kad motyvai reaguoja į aplinką, o kokių motyvų turi kiekvienas tampa aišku tuomet, kai išaiškėja, kas vienoje ar kitoje situacijoje skatina žmogų (Felser, 2006). Motyvacija (jos procesas) pasižymi tuo, kad:

- 1) visuotinai motyvaciją priimta laikyti geru dalyku;
- 2) manoma, kad motyvacija yra vienas iš keleto veiksnių, kurie sąlygoja asmens veiklos rezultatus;
- 3) vadovų ir teoretikų nuomone motyvacija nėra pastovi būseną, ją reikia periodiškai papildyti;
- 4) motyvacija yra priemonė, kuriai padedant vadovai gali tvarkyti darbo santykius organizacijose (Stoner ir kt., 2005).

Motyvacija dar gali būti apibūdinta kaip į tikslo pasiekimą orientuotas elgesys. Žmonės yra motyvuoti, kai jie tikisi, kad tam tikras jų elgesys galimai padės pasiekti tikslą ir vertingą atlygį – tokį, kuris patenkins jų poreikius (Armstrong, 2006). Šis motyvacijos apibrėžimas vaizduojamas toliau pateiktoje motyvacijos proceso schemoje (žr. 1 pav.).

Motyvacijos procesas yra kompleksiškas. Žmonių poreikiai – skirtingi, jie siekia skirtingų tikslų, kad juos patenkintų ir imasi įvairių veiksmų tiems tikslams pasiekti. Toliau vaizduojamas individualiais poreikiais paremtas motyvacijos procesas.



Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis M. Armstrong (2006)

1 pav. Motyvacijos procesas

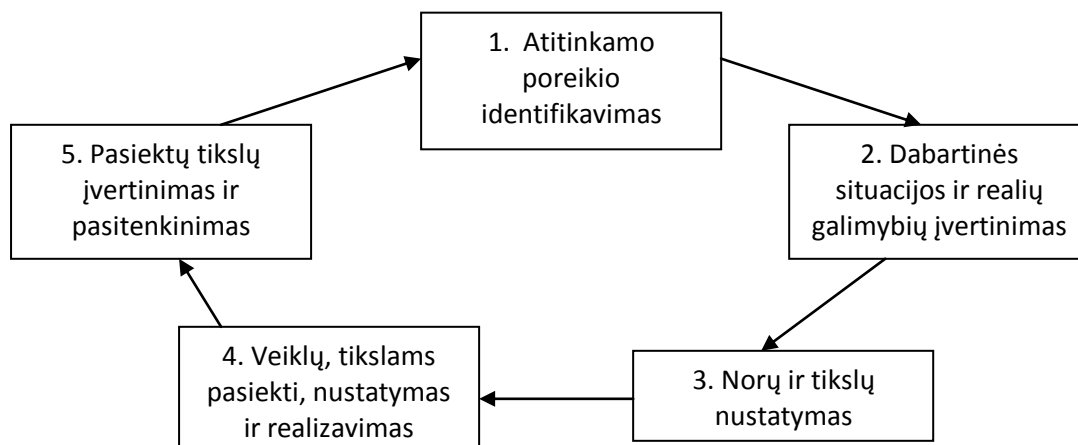
Žmonių poreikiai sukuria tam tikrus jų norus, kuriuos jie trokšta pasiekti. Tada nustatomas tikslas, kuris turėtų patenkinti tuos poreikius ir norus, pasirenkamas toks elgesys, kuris galimai ves prie tikslo pasiekimo. Jei tikslas pasiekiamas, poreikiai yra patenkinami, o taikytas veiksmas (elgesys) galimai bus kartojamas ir ateityje, panašiose situacijose. Jei poreikiai nepatenkinami, mažai tikėtina, kad panašūs veiksmai (elgesys) bus kartojami ateityje (Armstrong, 2006). Autoriaus pateiktą schemą galima papildyti dar vienu elementu – veiksmų įvertinimu. Šis elementas yra svarbi tarpinė grandis, parodanti, kad individas po pasirinkto atitinkamo elgesio, pirmiausia įvertina jį, o tik tada pereina prie tikslo pasiekimo.

G. Dubauskas (2006) pateikia elementarųjį motyvacijos procesą, teigdamas, kad nepatenkintas poreikis sukelia įtampą, kuri skatina tam tikras žmogaus paskatas. Šios paskatos sužadina konkrečius tikslus, kurie, jei įgyvendinami, patenkina poreikį ir sumažina įtampą.

M. Blaškova ir V. Gražulis (2009) pateikia motyvacijos procesą kaip tęstinį ir labai sudėtingą, kuris apima kelias fazes. Pasak autorių, motyvacijos procesas turi prasidėti nuo organizacijos vizijos, misijos, filosofijos, strategijos nustatymo, taip pat nuo žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir politikos vystymo bei motyvacinių programų organizacijoje.

Daugelis išorinių (pvz: motyvuojantis ar demotyvuojantis požiūris, vyraujantis žmogiškojo potencialo rinkoje; ekonominė šalies padėtis) ir vidinių (organizacijos narių, jų poreikių, požiūrių, vertybių struktūra) faktorių turi svarbią reikšmę motyvacijos proceso eigai ir rezultatams.

Supaprastintame autorių motyvacijos proceso modelyje (žr. 2 pav.), lyginant jį su M. Armstrong (2006) pateiktu modeliu, pastebėtina, kad šiame modelyje atsiranda dar du svarbūs aspektai. Pirmiausia, dabartinės situacijos ir realių galimybių įvertinimas bei pasiektų tikslų įvertinimas (arba veiksmų įvertinimas).



Šaltinis: M. Blaškova, V. Gražulis (2009)

2 pav. Motyvacijos proceso schema

Viena iš svarbiausių motyvacijos sričių – darbo motyvacija. P. Zakarevičiaus (2003) teigimu, pagrindinis motyvavimo elementas yra motyvas (veiksny, skatinantis žmogų (darbuotoją) veikti (dirbti) geriau ir to geresnio veikimo rezultatų pagrindu geriau tenkinti savo poreikius). Autorius siūlo motyvavimo sampratą apibrėžti kaip „veiksnių, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas) išaiškinimą ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksnių pagrindu, „sugalvojimą“ bei panaudojimą“ (p. 134).

Paprastai, bet taikliai darbo motyvaciją apibrėžia F. S. Butkus (2003), teigdamas, kad organizacijoje dirbančio žmogaus darbo skatinimas – tai jo pastangų dirbti našiai ir gerai sužadėjimas. Svarbiausias darbo motyvacijos principas yra darbuotojų noro daryti tai, ko reikia organizacijai, sužadėjimas (Butkus, 2003). Šio skatinimo proceso metu, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, stengiamasi darbuotoją nukreipti konkrečiai veiklai (Šavareikienė, 2008).

Darbuotojo motyvacija gali būti suprantama ir kaip noras dėti visas įmanomas pastangas, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai, tuo pačiu patenkinant savo individualius poreikius arba kitaip tariant, asmens troškimas siekti sau ir organizacijai svarbių tikslų (Robbins, Coulter, 2007;

Dromantaitė ir kt., 2012). Darbo motyvacijos tyrimo tikslai yra humaniški, siekia stiprinti darbuotojų asmeninio pasitenkinimo ir pasiekimų jausmus (Foster, 2005).

V. Jazdauskaitė (2004) darbo motyvaciją įvardijo kaip procesą, kuris gali sukelti (tai, kas įkvepia darbuotoją veiklai), nukreipti (pasirenkami tam tikri tikslo siekimo veiksmai), palaikyti (sąlygos, skatinančios tęsti veiksmus) darbuotojo elgesį, verčiant imtis tam tikrų veiksmų (Jazdauskaitė, 2004). Pasak M. Blaškovo ir V. Gražulio (2009) darbuotojų motyvacija ir entuziazmas yra bene pagrindiniai ir svarbiausi faktoriai, nulemiantys organizacijos sėkmę.

L. Marcinkevičiūtė (2010) darbo motyvacijos procesą analizuoja vadovaudamasi struktūriniu požiūriu, išskaidant jį į tam tikrus etapus. Autorė gilinausi tiek į individualios veiklos, tiek į darbo grupės veiklą (žr. 2 lentelę):

2 lentelė. Darbo motyvacijos proceso etapai

Etapai, tenkinant poreikius darbo grupės veikloje	Etapai, tenkinant poreikius individualioje veikloje
Darbo grupės poreikių nustatymas	Individualių darbuotojų poreikių nustatymas
Poreikių tenkinimo būdų paieškos	Poreikių tenkinimo būdų paieškos
Darbo grupės tikslų ir veiklos kryptį nustatymas	Individualių tikslų ir veiklos kryptį nustatymas
Motyvacijos veiksmų vykdymas	Organizacijos padalinio pasirinkimas, kuris potencialiai užtikrintų poreikių tenkinimą
	Integracija į organizaciją
	Darbas organizacijoje, siekiant jos tikslų
	Organizacijos tikslų pasiekimas
Atlyginimo išmokėjimas už pasiektus rezultatus	Dalyvavimas paskirstant organizacijoje pasiektų tikslų rezultatus
Darbo grupės poreikių tenkinimas	Individualių darbuotojų poreikių tenkinimas

Šaltinis: L. Marcinkevičiūtė (2010, p. 42)

Motyvacijos procesas yra uždaras ciklas, kurio metu žmogus įsisąmonina savo poreikius, deda pastangas šiems poreikiams įgyvendinti, grįžtamojo ryšio dėka gauna signalą, kuris sukelia naują poreikį. Norint iširti motyvacijos procesą organizacijoje svarbu susieti asmens poreikių tenkinimą su darbu organizacijoje. Kiekvienas žmogus motyvacijos pagrindą suvokia kaip įsijungimą į kokią nors darbinę veiklą, gilindamas savo žinias ir darbo patirtį, toliau ieško profesijos, kuri geriausiai atspindėtų jo planus, lūkesčius, galimybes (Marcinkevičiūtė, 2010).

Kaip matyti 2 lentelėje, darbo motyvacijos proceso etapai skaidomi į dvi grupes: poreikių tenkinimas darbo grupės veikloje ir poreikių tenkinimas individualioje veikloje. Pirmiausia vyksta poreikių nustatymas bei poreikių tenkinimo būdų paieškos, tada nustatomi tikslai, veiklos kryptys. Darbo grupės veikloje vykdomi motyvacijos veiksmai, tuo tarpu individualioje veikloje

integruojamasi į organizaciją, tikslingai dirbama joje, siekiant išskeltų tikslų. Galiausiai atlyginama už pasiektus rezultatus, taip patenkinant darbo grupės ar individualius poreikius.

Darbo motyvaciją ir pasitenkinimą darbu lemia daug veiksnių: psichologinės savybės; individų skirtingas vertinimas jų atlygio atitikimo vertybėms ir lūkesčiams, kuris dažnai susijęs su jų amžiumi, patirtimi, profesiniu pasiruošimu; vidine bei išorine organizacijos aplinka (Bazienė, 2007).

Motyvacijos sampratą bandė apibrėžti įvairūs mokslininkai, jos apibrėžimai turi nemažai panašumų, tačiau prie vieningo neprieita. Motyvacijos procesas suprantamas kaip kompleksiškas, uždaras ciklas, kurio metu žmogus bando patenkinti savo poreikius. Apibendrinus įvairių autorių sampratas darbo motyvaciją galima apibrėžti kaip procesą, kurio metu darbuotojas nukreipia savo pastangas ir veiksmus, siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo bei asmeninių poreikių patenkinimo. Geriau suprasti žmonių motyvus padeda motyvacijos teorijos, kurios bus analizuojamos sekančiame poskyryje.

2.2. Turinio ir proceso motyvacijos teorijos ir jų praktinio taikymo galimybės

Dauguma darbuotojų stokoja motyvacijos darbe todėl, kad jaučia silpną ryšį tarp savo pastangų ir atlikto darbo, tarp atlikto darbo ir organizacijos atlygio sistemos ir/arba tarp jų gaunamo ir trokštamo atlygio. Norint motyvuoti darbuotojus, reikia daryti tai, kas būtina šiems ryšiams sustiprinti (Robbins, 2007). Todėl kiekvienas vadovas turi būti susipažinęs su motyvacijos teorijomis, tačiau geros teorinės žinios dar neužtikrina, kad vadovas sugebės efektyviai motyvuoti savo darbuotojus, kad būtų patenkinti jų poreikiai (Narinkevičiūtė, 2012).

S. F. Butkaus (2003) nuomone, svarbu aptarti pagrindines motyvacijos teorijas, kuriose atsiskleidžia esminiai žmogaus poreikiai, motyvai. Išsiaiškinus juos, organizacijų vadovai galės orientuoti žmogaus veiklą organizacijai reikalinga linkme, remiantis vienais ar kitais jo poreikiais.

Motyvacijos teorijos dažniausiai skirstomos į turinio (poreikių) ir proceso (kognityvines) motyvavimo teorijas. *Poreikių arba turinio* teorijose akcentuojamas veiksnių (susijusių su asmens poreikiais, jų deficitu) motyvuojantysis poreikis (Sakalas, 2003). F. Luthans (2005) pabrėžia, kad darbo motyvavimo turinio teorijos siekia nustatyti, kas žmones motyvuoja atlikti darbą. Turinio teorijų atstovai stengiasi identifikuoti žmonių turimus poreikius ir paskatas, kurios susijusios su tikslais, kurių siekia žmonės, kad jie būtų patenkinti ir atliktą darbą gerai. Šios teorijos yra gana statiškos, jos orientuojasi į praeitį/dabartį, taip pat į vieną ar kelis dalykus vienu metu ir nebūtinai numato darbo motyvavimo veiksmus ar elgesį, tačiau vis tik išlieka svarbios, norint suprasti, kas žmones motyvuoja darbui (Luthans, 2005).

Tuo tarpu *proceso motyvavimo teorijose* atsižvelgiama į poreikius, tačiau individo elgsenos motyvai yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimais jo pasirinkto elgesio rezultatais, funkcija (Sakalas, 2003). Proceso teorijos telkiasi ties tuo, kaip žmogaus elgesys yra priimamas, nukreipiamas ir užbaigiamas (McKenna, 2006). Pagrindinės turinio ir proceso teorijos pateikiamos lentelėje (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Pagrindinių motyvacijos teorijų klasifikavimas

Turinio motyvacijos teorijos	Proceso motyvacijos teorijos
A. Maslow poreikių hierarchijos teorija	V. Vroom, D. Nadler, E. Lawler vilčių teorija
C. Alderfer ERG teorija	B. F. Skinner pastiprinimo teorija
J. W. Atkinson, D. C. McClelland trijų poreikių teorija	E. Locke tikslų nustatymo teorija
F. Herzberg dviejų veiksnių motyvavimo teorija	J. S. Adams teisingumo teorija
D. McGregor teorija X ir teorija Y	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Žinomiausia poreikių motyvacijos teorija – **A. Maslow (1943 m.) poreikių hierarchijos teorija**. Daug darbų skirta poreikių ir veiklos motyvų sąsajų tyrimams, tačiau A. Maslow išvadų paneigti niekam nepavyko. Žmogaus poreikių penkių lygių hierarchija išlieka svarbiausia, pagrindine metodologine poreikių ir motyvavimo analizės bei tobulinimo ašimi (Zakarevičius, 2003).

Išskirta penkių lygių hierarchija sudaro poreikių piramidę, kurioje kiekvienas laiptelis aktyvus tol, kol tenkinami žemesniuose laipteliuose esantys poreikiai (Rosen, 2007). F. S. Butkus (2003) vaizduoja A. Maslow išskiriamus žmogaus poreikius (žr. 4 lentelė), papildydamas juos dar vienu poreikiu – gyvenimo prasmės, taip pat kiekvienam poreikiui priskiria valdymo metodus ir poveikio būdus.

4 lentelė. Žmogaus poreikiai, valdymo metodai ir poveikio būdai

Poreikiai	Valdymo metodai	Poveikio būdai
Fiziologiniai	Ekonominiai	Lengvatos, privilegijos, apmokamos paslaugos, premijos, darbo užmokestis.
Saugumo	Teisiniai	Įsakymas, instruktavimas, normavimas, reglamentavimas, standartizavimas, pareiginiai nuostatai, dalinių ir padalinių nuostatai, valstybinė organizacijos struktūra, kolektyvinė sutartis, darbo sutartis.

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Poreikiai	Valdymo metodai	Poveikio būdai
Priklausymo	Psichologiniai	Darbo pobūdžio pritaikymas, moralinis skatinimas, darbo vertinimas, pokalbis-įtikinimas.
Pagarbos, meilės		
Savęs realizavimo		
Gyvenimo prasmės	Filosofiniai	Darbuotojai-valdymo dalyviai, ilgalaikiai tikslai, korporacinė kultūra.

Šaltinis: S. F. Butkus (2003)

Apibendrinę A. Maslow teoriją Stoner ir kt. (2005) daro išvadą, kad darbuotojams pirmiausia reikia algos (kurios pakaktų prasimaitinti sau ir šeimai, sudaryti sau ir šeimai normalias gyvenimo sąlygas). Po to turi būti tenkinami darbuotojų saugumo poreikiai: kad jie jautųsi saugūs darbe, būtų laisvi nuo bet kokios prievartos ar užgaidų bei vadovautųsi griežtai ir tiksliai suformuluotomis taisyklėmis ir potvarkiais. Vėliau vadovai gali naudoti tokias skatinimo priemones, kurios suteiktų jiems priklausomybės jausmą, galimybių tobulėti ar leistų pajusti kitų pagarbą sau. Tik patenkinus visus kitus poreikius, darbuotojai pasidaro motyvuojami saviraiškos, savirealizacijos poreikio. Tik šiame etape jie ims ieškoti darbo prasmės ir galimybių tobulėti, sieks naujos atsakomybės. Savo pavaldinių savirealizacijos poreikių žinojimas, gali padėti vadovams rasti būdus, kuriais darbuotojai būtų skatinami, siektų tiek asmeninių, tiek organizacijos tikslų (Stoner ir kt., 2005).

F. S. Butkus (2003) pažymi, kad jeigu žmogus, spręsdamas, kuo jis gali būti, savo galimybes sieja su geriausiu jų panaudojimu kitų labui, su rezultatais, kuriais naudojasi ne jis pats, o kiti žmonės, vadovo poveikis turi remtis darbuotojo gyvenimo prasmės poreikiu. Šis poreikis iškyla virš A. Maslow poreikių hierarchijos, o vadybos metodai, kurie remiasi šiuo poreikiu, vadinami filosofiniais (Butkus, 2003). A. Maslow teorija sulaukė ir kritikos, pirmiausia, dėl to, kad ji neapibūdina universalios žmonių motyvacijos proceso, greičiau tai amerikiečių vidurinėsios klasės vertybių sistemos aprašymas. Taip pat dėl to, kad bet kurio asmens poreikiai ilgai gali kisti. Teorijos hierarchinėje piramidėje žmonės visada kyla aukštyn, tačiau gali susiklostyti situacijų, kai aplinkybės diktuoja leidimą žemyn (Stoner ir kt., 2005).

C. Alderfer (1969 m.) pateikė teoriją pavadintą **ERG**, kurią sudaro trys poreikių kategorijos:

- *Egzistencijos poreikiai*. Tai poreikiai, kurie yra susiję su Maslow'o fiziologiniais ir saugumo poreikiais.
- *Bendravimo poreikiai*. Poreikiai, susiję su Maslow'o saugumo, socialiniais ir šiek tiek pagarbos poreikiais. Apibendrinus galima pavadinti – tarpasmeninių santykių poreikiais.

- *Augimo poreikiai*. Susiję su Maslow'o pagarbos ir saviraiškos poreikiais – tai asmeninio augimo ir kūrybiškumo lavinimo poreikiai.

Nors tarp A. Maslow ir šios teorijos yra šiek tiek panašumų, tačiau skirtumai gana ryškūs. Pirmiausia, nėra tikslios demarkacijos linijos, atskyrimo tarp ERG teorijos poreikių. Svarbu pažymėti, kad ERG teorijoje žmogus gali grįžti į žemesnįjį poreikių lygmenį, jei susiduriama su tam tikra frustracija. Taip pat skirtumas tas, kad ERG teorijoje vienu metu gali būti aktyvus daugiau negu vienas poreikis. Vietoje progresavimo hierarchija aukštyn, žmogus gali veikti keliuose poreikių lygiuose vienu metu (McKenna, 2006).

Trijų poreikių teorijoje motyvacija siejama su trimis pagrindiniais poreikiais: laimėjimų, artimo bendrumo, valdžios. **D. McClellando ir kt.** (1961 m.) tyrimai atskleidė, kad stiprus poreikis laimėti yra susijęs su darbuotojų motyvacija atlikti darbinės užduoties. Laimėjimų poreikis vienodai būdingas tiek vadovams, tiek ne vadovams (Stoner ir kt., 2005). Žmonės, turintys stiprų laimėjimo poreikį mėgsta prisiimti atsakomybę sprendžiant problemas, kelia sau sunkius tikslus, rizikuoja, kad juos pasiektų, labai vertina grįžtamąjį ryšį (Žaptorius, 2007).

Pastebėta, kad darbas namie, su įstaiga palaikant ryšį nepaplito, daugelis nori būti kartu su savo bendradarbiais – tai sąlygoja artimo bendrumo poreikį. Valdžios poreikis nagrinėja kontrolės laipsnį, kurio asmuo trokšta savo situacijoje, tai gali būti susiję su žmogaus gebėjimu susitvarkyti su sėkme ar nesėkme. Ši teorija parodo, kaip svarbu, kad darbuotojui tiktų jam skiriamas darbas. Darbuotojai, jaučiantys stiprų poreikį laimėti, gerai jaučiasi tokiam darbe, kuris intriguoja, skatina, sukelia pasitenkinimą, yra sudėtingas. Žmonės, kurių poreikis laimėti nėra išreikštas, labiau vertina stabilias, saugias, nesunkiai nuspėjamas situacijas (Stoner ir kt., 2005).

F. Herzbergo (1959 m.) **dviejų veiksmų teorija** buvo nukreipta į dirbančius žmones. Ji rėmėsi darbuotojų apklausomis, kurie dirba skirtingose organizacijose, skirtingą darbą, užima įvairias pareigas. Išskirtos dvi veiksmų grupės: motyvatoriai (kurie didina pasitenkinimą darbu) ir higieniniai veiksniai (kurie didina nepasitenkinimą darbu) (Pettinger, 2007). S. P. Robbins (2007) vaizdžiai perteikia šių veiksmų turinį (žr. 5 lentelę):

5 lentelė. Herzbergo dviejų veiksmų teorija

Higienos veiksniai , darantys įtaką nepasitenkinimui darbu	Motyvacijos veiksniai , darantys įtaką pasitenkinimui darbu
Vadovavimo kokybė	Galimybė kilti pareigose
Atlygis	Galimybės asmeniškai tobulėti
Kompanijos politika	Pripažinimas
Fizinės darbo sąlygos	Atsakomybė
Santykiai su kitais	Laimėjimai
Darbo užtikrintumas	

Šaltinis: S. P. Robbins (2007)

Pasak teorijos autoriaus, šie duomenys leidžia tvirtinti, jog pasitenkinimo priešingybė nėra nepasitenkinimas. Pašalinus nepasitenkinimą keliančias darbo savybes, darbas nebūtinai suteiks pasitenkinimą. Egzistuoja dviguba vientisuma: „pasitenkinimo“ priešingybė yra „pasitenkinimo nebuvimas“, o „nepasitenkinimo“ priešingybė yra „nepasitenkinimo nebuvimas“. Vadovai, kurie stengiasi pašalinti nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksnius, gali sukurti ramybę, bet nebūtinai motyvaciją (Robbins, 2007).

D. McGregor (1960 m.) **teorija X ir teorija Y** pateikia du požiūrius į žmones. Teorija X tiki, kad žmonės iš prigimties yra tingūs, nenorintys dirbti, todėl turi būti papirkinėjami, gąsdinami, vadovai turi priversti savo pavaldinius dirbti. Visiškai priešinga ir optimistiškesnė yra teorija Y. Šios teorijos požiūriu darbas yra toks pat natūralus dalykas kaip poilsis ar žaidimas. Žmonės nori dirbti ir esant tinkamoms aplinkybėms patiria pasitenkinimą dirbdami. Problema yra ta, kad ne visiškai išnaudojamos žmogaus galimybės, vadovai turėtų sukurti klimatą, kuris suteiktų galimybę darbuotojams asmeniškai tobulėti. Taip pat egzistuoja ir teorija Z, kuri bando sujungti teoriją X ir teoriją Y (McKenna, 2006).

Proceso motyvavimo teorijos pasižymi didesniais skirtumais nei turinio motyvavimo teorijos. Jas analizuojant dėmesys telkiamas ir į šių teorijų panaudojimą personalo motyvavimo veikloje tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose (Jančiauskas, 2011).

Viena iš proceso motyvacijos teorijų – **vilčių arba lūkesčių teorija**. **V. Vroom** (1964 m.) motyvaciją aprašė kaip jėgą, susidedančią iš trijų komponentų: lūkesčių, atlyginimo (instrumentalumo) ir valentingumo. Lūkesčiai leidžia tikėtis, kad į darbą įdėtos pastangos bus atitinkamai atlygintos. Juos galima sutapatinti su darbo įvykdymo realumu. Atlyginimas susieja darbą su būsima nauda (pripažinimas, premija, vidinis pasididžiavimas). Valentingumas parodo

ryšio stiprumą tarp darbo atlikimo ir atlyginimo už jį. Jis gali būti teigiamas ir neigiamas. Motyvaciją lemia visi trys veiksniai, nors vienam dydžiui esant nuliniam, rezultatas taip pat yra lygus nuliui. Darbuotojas, kuris deda pastangas ir pasiekia gerų rezultatų, bet neturi vilčių būti pripažintas, gali būti visiškai demotyvuotas. Kiekvienas individas įvertina siekiamą rezultatą ir atlyginimą už jį prieš imdamasis bet kokių veiksmų. (Sakalas, 2003; Palidauskaitė, 2007).

B. F. Skinnerio (1969 m.) **pastiprinimo teorija** rodo, kaip ankstesnio elgesio pasekmės veikia ateities veiksmus. Motyvacijos procesas pagal B. F. Skinnerį atrodo taip: paskata → atsakas → pasekmės → būsimas atsakas. Individo savanoriškas elgesys (atsakas), kurį skatina situacija ar įvykis (paskata), yra tam tikrų pasekmių priežastis. Jei tos pasekmės teigiamos, tai tikėtina, kad ateityje individas panašiai reaguos į panašias situacijas. Asmuo yra motyvuotas, kai jis ilgainiui į paskatą reaguoja dėsningu elgesiu. Pastiprinimo teorija ir vilčių teorija yra būdas susieti motyvaciją su elgesiu (Stoner ir kt., 2005). Vadovas, kuris nori pakeisti savo darbuotojų elgesį, pirmiausia turi keisti to elgesio pasekmes (Žaptorius, 2007).

Tikslų nustatymo teorija (**E. Locke**, 1960 m.) teigia, kad motyvacija ir darbo atlikimas yra aukštesnio lygio, kai individams yra nustatyti specifiniai tikslai., t.y., kai tikslai yra sudėtingi, bet pripažįstami darbuotojų ir yra grįžtamasis ryšys. Sudėtingi tikslai turi būti pripažinti visų darbuotojų, priimti jiems dalyvaujant, o jų pasiekimas įtakotas vadovavimo ir patarimų. Svarbu nepamiršti grįžtamojo ryšio, kuris labai svarbus norint išlaikyti motyvaciją, ypač esant iškeltiems aukštiems tikslams, taip pat jis padeda geriau pasirinkti ar pakoreguoti darbo metodus ir skatina atkakliau siekti nustatytų tikslų. Teorija parodė artimą ryšį tarp darbo atlikimo ir tikslų sudėtingumo bei specifiškumo. (Stoner ir kt., 2005; Armstrong, 2006; McKenna, 2006).

Šiems teiginiams yra keletas išlygų: pirmiausia reikia, kad darbuotojai sutiktų su keliamais tikslais ir galbūt, nors ne visada to reikia, kad darbuotojai dalyvautų formuluojant tikslus; antra, tikslai negali būti per daug sunkūs, atsižvelgiant į asmenybės galimybes ir poreikius. Nes tikslai gali pasirodyti neįmanomi, vadinasi, tai demotyvuos darbuotojo elgseną (Jančauskas, 2011).

Pagal **J. S. Adams** (1963 m.) **teisingumo teoriją**, individai lygina santykį tarp jų gaunamo atlyginimo ir įdėtų pastangų atlikti darbą su kitais individais, tada formuojama nuomonė apie gaunamo atlygio teisingumą (Spector, 2006). Autorius išskiria dvi teisingumo formas: skirstomąjį teisingumą (susijusį su teisingumu, kai žmonės jaučia, kad jiems yra atlyginta remiantis jų indėliu, įnašu ir lygina savo situaciją su kitų) ir procedūrinį teisingumą (susijusį su darbuotojų suvokimu apie teisingumą, tokiose srityse kaip įvertinimas, paaukštinimas ir bausmė). Pasak A. Sakalo (2003), žmonės nori būti įvertinti teisingai ir nešališkai. Autoriaus nuomone, problema ta, kad

teisybė suvokiama dažniausiai individualiai, todėl teorijos principus taikyti praktiškai gana komplikauta.

Galima teigti, kad kas motyvavo praeityje, nebus tinkama motyvavimo priemonė šiandien ar ateityje. Todėl nenuostabu, kad nėra visa apimančios motyvacijos teorijos, kuri tiktų visiems darbuotojams bet kurioje srityje, bet kuriuo laikotarpiu. Darbuotojų motyvavimas yra tęstinis procesas, norint, kad jis būtų sėkmingas organizacijų vadovai turi investuoti nemažai laiko ir pastangų (Condrey, 2005).

Motyvacijos teorijų gausa parodo, jog darbo motyvacijos tema buvo ir tebėra aktuali šiandieninėje visuomenėje. Kiekviena teorija turi savitų privalumų aiškinant motyvuojantį elgesį, tačiau tuo pačiu neišvengia ir kritikos. Turinio teorijos labiau susijusios su žmogaus fiziologiniais ryšiais su motyvavimo paskatomis, o proceso teorijos – su žmogaus asmeninėmis savybėmis. Vieningos, visas teorijas apjungiančios, teorijos nebuvimas parodo šios temos sudėtingumą, daugialypiškumą bei poreikį plėtoti tyrimus motyvacijos tema, aiškintis priemones, kurios motyvuoja įvairius žmones.

2.3. Motyvacijos priemonės

Visiems darbuotojams priimtinių skatinimo priemonių nėra, jų poveikį darbuotojams lemia darbuotojų tarpusavio santykiai, asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis ir kt. Motyvacijos priemonės sudaro dvi dalys: pirmoji, sąlygiškai pastovios, praktikos patvirtintos priemonės, kurias visi gerai žino, jomis pasitiki, jos taikomos automatiškai; antroji – originalios priemonės, jų reikia vis ieškoti naujų, kad jos nustebintų darbuotojus, pradžiugintų vadovo dėmesiu (Žaptorius, 2007).

Įvairūs mokslininkai nevienodai supranta ir apibūdina motyvavimo (skatinimo) priemones, grupuoja juos į skirtingas grupes, vadovaujasi skirtingais klasifikavimo kriterijais. P. Zakarevičius (2003) motyvavimo priemonės siūlo grupuoti į ekonominius (materialinius), organizacinius (administracinius, teisinius), sociopsichologinius būdus (žr. 6 lentelę):

6 lentelė. Motyvavimo būdai

Ekonominiai (materialiniai) būdai		Organizaciniai (administraciniai, teisiniai) būdai	Sociopsichologiniai būdai
<i>Piniginiai</i>	<i>Nepiniginiai</i>		
Darbo užmokestis	Nemokamas maitinimas	Tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė)	Užimtumo garantijos, karjeros perspektyvos
Išmokėjimai iš pelno	Nuolaidos, perkant organizacijos prodekciją	Objektyvi kontrolės sistema	Įdomus darbo turinys, geras psichologinis mikroklimatas
Sutaupyto lėšų padalijimas	Nemokamas naudojimas firmos automobiliu	Optimalus darbų koordinavimas	Laisvas darbo grafikas
Šventinės premijos	Nemokami kelialapiai poilsiui	Drausmės ir tvarkos laikymasis	Pagyrimai (garbės vardai, padėkos raštai ir pan.)
Fiksuotos išmokos ryšių, transporto, reprezentacinėms išlaidoms	Vertingos dovanos	Įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas	Tobulėjimo ir saviraiškos galimybės
Paskolos be palūkanų	Nemokami laisvalaikio renginiai	Tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas	Demokratiškas vadovavimas

Šaltinis: P. Zakarevičius (2003, 135 p.)

Autorius pabrėžia, kad pagrindine *ekonominio skatinimo pinigine priemone* išlieka darbo užmokestis. Tačiau jo didinimas turi ribas, nes didėjant darbo užmokesčiui didėja produkcijos gamybos kaštai bei savikaina (Zakarevičius, 2003). Ypatingas ir svarbus darbuotojo santykio su organizacija bruožas yra tas, kad už šį skatinimą darbuotojas organizacijai siūlo ne kokią specifinę paslaugą, bet savo nepaskirstytą laiką ir pastangas (Simon, 2003). Galima konstatuoti, jog visos *nepiniginės ekonominio skatinimo priemonės* yra vienaip ar kitaip svarbios: skatina efektyvesnį darbuotojų darbą, mažina darbo migracijos galimybes. Iš dalies, tai ne tik ekonominė, bet ir sociopsichologinė motyvavimo priemonė. Kuomet taikomos *organizacinės motyvavimo priemonės*, žmonės dirba efektyviau, nes žino savo pareigas, teises, atsakomybę, užduotys suformuluotos aiškiai, rezultatai apibrėžti suprantamai. Vis daugiau dėmesio sulaukia *sociopsichologinės motyvavimo priemonės*. Aktualiomis tampa tokios priemonės kaip galimybių darbuotojų tobulėjimui ir saviraiškai sudarymas, karjeros perspektyvų numatymas, įdomaus darbo turinio užtikrinimas, gero psichologinio mikroklimato suformavimas ir kita (Zakarevičius, 2003).

L. Marcinkevičiūtė (2010) motyvavimo priemonių klasifikacijoje išskiria ne tik materialines (pinigines ir nepinigines), psichologines, bet ir *demotyvuojančias* priemones. Darbuotojų nepasitenkinimas darbu vyksta tarsi ratu. Kai darbuotojas jaučiasi nepatenkintas darbu, formuojasi

noras keisti darbo turinį, nepasikeitus turiniui, vyrauja neigiama darbuotojo emocinė būseną. Tokia emocinė būseną daro neigiamą įtaką darbo kokybei, tuomet darbas atliekamas nekokybiškai, vengiama prisiimti atsakomybę. Po to viskas gali kartotis dar ir dar kartą. Demotyvuojančių priemonių pavyzdžiais galėtų būti: papeikimai, išskaitymai iš darbo užmokesčio, premijų nuėmimas, pažeminimas pareigose, atleidimas iš darbo ar kt. (Marcinkevičiūtė, 2010).

N. Thom ir A. Ritz (2004), F. Luthans (2005), Felser (2006), M. Armstrong (2006), D. G. Myers (2008) motyvaciją skirsto į *vidinę ir išorinę*. Psichologas D. G. Myers (2008) pabrėžia, kad *vidinė motyvacija* yra noras būti veiksmingam ir veikti dėl tos pačios veiklos. Kiekvienas žmogus kažką laiko svarbiu, norėdamas tą dalyką pasiekti, nukreipia į jį savo veiksmus. Tai galėtų būti atsakomybės patikėjimas (jausmas, kad darbas yra svarbus), įvairūs pasiekimai, darbo įvairovė, autonomija (sprendimų, veiklos laisvė), tobulėjimo, paaukštinimo galimybės ar paprasčiau įdomus darbas (Thom ir Ritz, 2004; Luthans, 2005; Felser, 2006; Armstrong, 2006). Vidinės motyvacijos esmė remiasi paties veiksmo išgyvenimu, o ne mėgavimusi jo pasekmėmis, teikiančiomis pasitenkinimą. Elgesys, kuris priklauso nuo vidinės motyvacijos labiau susijęs su vertybių sistema ir asmenybės bruožais. Vidinės motyvacijos nulemti veiksmai yra labiau užtikrinti, svarbiausias vaidmuo neretai tenka asmeniniams pomėgiams (Marcinkevičiūtė, 2010).

Išorinės motyvacijos pagrindu laikomi veiksniai, veikiami aplinkos (Felser, 2006). Arba kitaip, tai siekis išorinio atlygio arba noras išvengti bausmės (Myers, 2008). Išorinė motyvacija gali būti skirstoma į materialines ir nematerialines paskatas. Materialines paskatas apima finansinės paskatos, kurios gali būti tiesioginės (atlyginimas, premijos) ir netiesioginės (visos kitos finansinės paskatos, kurias moka institucija). Nematerialines paskatas apima socialinės (narystė grupėje, bendradarbiavimas su kolegomis, komunikavimas ir kt.) ir institucinės (institucijos vieta, jos kultūra, darbo laiko nuostatos, tobulėjimo galimybės ir kt.) paskatos (Thom, Ritz, 2004). Išoriniai motyvai yra realūs ir aiškiai matomi kitiems žmonėms, reikalingi, norint pritraukti darbuotojus dirbti konkrečioje organizacijoje. Šie motyvai taip pat dažnai naudojami norint įkvėpti darbuotojus siekti sudėtingesnių uždavinių atlikimo, naujų tikslų pasiekimo (Luthans, 2005). Autoriai pripažįsta, kad vidinė motyvacija patvaresnė už išorinę. Išoriniai motyvatoriai turi stiprų efektą, tačiau jie neilgalaikiai, tuo tarpu vidiniai motyvatoriai turi gilesnį ir ilgesnį efektą.

H. Simon (2003) apibendrinęs vidinę ir išorinę motyvaciją teigia, kad didžioji paskatų dalis yra vidinė, ir perduodama per sąmonėje susidariusias asociacijų grandines. Bet koks didesnis dėmesio koncentravimo lygis (t.y. vidinės paskatos) iš tiesų mažina individo imlumą išorinėms paskatomis.

D. Riley (1993) taip pat pabandė nustatyti motyvacijos priemones, tinkančias daugumai individų daugumoje organizacijų, įvairiais jų karjeros laikotarpiais. Autorius nurodo penkias pagrindines: bendrieji socialiniai motyvatoriai, organizacijos tikslai, darbo turinys, darbo sąlygos ir pinigai. Tam tikri darbuotojai dirba gerai ir daug, nes socializacijos proceso metu, vaikui buvo įteigiama, jog tai yra kiekvieno pareiga. Su *bendraisiais socialiniais motyvatoriais* susijęs atlygis – asmeninis pasitenkinimas, kylantis iš atliktos pareigos jausmo. Tikėtina, kad tie darbuotojai, kurių tam tikri tikslai sutampa su jų *organizacijos tikslais*, jausis labiau motyvuoti. Tačiau dažnesnis atvejis, kai tikslai organizacijoje yra neaiškūs, sunkiai apibrėžiami ar net diskutuoti. *Darbo turinys* yra labai stiprus motyvatorius, kuris nėra visiškai nepavaldu organizacijai. Esant reikalui, kai kuriuos darbus galima reorganizuoti, pašalinti nepageidaujamus elementus ir įtraukti pasitenkinimą darbu stiprinančius elementus. Problemos kyla tada, kai pavyzdžiui, susiduriama su darbu, kurie negali kelti pasitenkinimo arba kai darbuotojas mėgstantis savo darbą, taiko organizacijai nebepriimtinius metodus. Kalbant apie *darbo sąlygas* galima išskirti tris kategorijas: fizinė ir psichologinė aplinka (pakeisti sunku, nes gali tekti keisti žmonių požiūrį ir elgseną), įvairios lengvatos ir parama darbuotojams bei darbuotojų autonomijos laipsnis (autonomiją padidinti galima per lankstų darbo grafiką ir darbo praturtinimą). *Pinigai* – stiprus motyvatorius, tačiau turi ir nemažai trūkumų. Individui svarbūs du skirtingi dalykai: ir atlyginimo pakėlimas, ir gaunamo atlyginimo dydis (Baršauskienė, 2003). Savo skirstyme autorius neišskiria dar vieno svarbaus šaltinio – moralinių motyvatorių, kurie siejasi su socialiniais motyvatoriais. Moraliniams motyvatoriams būtų galima priskirti organizacijos pavadinimą, galimybę realizuoti save, darbuotojų pasveikinimus įvairiomis progomis, padėkas ir kt.

Motyvuojant darbuotojus būtina atsižvelgti ir į tai, kokio tipo darbuotojas: dirbantis profesionalas, laikinas darbuotojas ar žemos kvalifikacijos, gaunantis minimalų darbo užmokestį. Kalbant apie *profesionalių darbuotojų*, pinigai ar paaukštinimas nėra patys geriausi motyvatoriai. Tokio tipo darbuotojai mėgsta griebtis sunkių problemų ir ieškoti joms sprendimų, jie vertina paramą ir nori, kad kiti galvotų, jog jų darbas yra labai svarbus. Šiuo atveju derėtų numatyti iššūkių reikalaujančias užduotis, duoti kiek įmanoma daugiau autonomijos, atsilyginti kvalifikacijos kėlimo galimybėmis (darbo grupės, konferencijos ir kt.). *Laikinus darbuotojus* motyvuoja galimybė tapti nuolatinio darbuotoju, taip pat galimybė įgyti tam tikrų žinių, gebėjimų, kuriuos darbuotojas galės panaudoti ateities darbovietėje. Motyvuojant *žemos kvalifikacijos darbuotojus* dažnai taikomos pripažinimo programos, pvz. „mėnesio darbuotojo“ rinkimai, apdovanojimų ceremonija ir kt. (Robbins, Coulter, 2007)

Darbuotojų motyvavimas nebus veiksmingas, jeigu aplinka nepasiūlys tinkamo motyvacijos „gėrybių krepšelio“ arba vadovai nenorės suvokti, kokių motyvų, poreikių bei lūkesčių skatinami

organizacijos darbuotojai sutinka siekti organizacijos tikslų. Nė vienas motyvacijos būdas nebus tinkamas visiems darbuotojams: kas vieną darbuotoją motyvuoja ir skatina siekti geresnių rezultatų, kitą gali palikti visiškai abejingą arba netgi demotyvuoti jo elgesį (Gražulis, 2012). Norėdama motyvuoti kiekvieną darbuotoją, organizacija turi sukurti kiekvienam darbuotojui individualias skatinimo priemones, atsižvelgiant į tai, ką darbuotojas labiausiai vertina (Baršauskienė, 2003). Taip pat parenkant motyvuojančias priemones svarbu atsižvelgti į darbuotojų asmenines savybes, amžių, kultūrinius skirtumus ar kitus veiksnius.

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, kad motyvacija yra žmogų skatinantis siekti savo poreikių patenkinimo procesas. Darbo motyvacija išlieka svarbiu, nagrinėtinu reiškiniu įvairiose organizacijose. Jos metu darbuotojas nukreipia savo pastangas ir veiksmus, siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo bei asmeninių poreikių patenkinimo. Nors laikui bėgant sukurta nemažai turinio ir proceso motyvacijos teorijų bei įvairių skatinimo priemonių ar būdų, nėra prieita prie vieningos, efektyvios darbuotojų skatinimo sistemos. Pagrindinės turinio motyvacijos teorijos, siekiančios nustatyti, kas žmones motyvuoja atlikti darbą yra: A. Maslow poreikių hierarchijos teorija, C. Alderfer ERG teorija, J. W. Atkinson ir D. C. McClelland trijų poreikių teorija, F. Herzberg dviejų veiksnių motyvavimo teorija, D. McGregor teorija X ir teorija Y. Proceso motyvacijos teorijos, besitelkiančios ties tuo, kaip žmogaus elgesys yra priimamas, nukreipiamas ir užbaigiamas: V. Vroom, D. Nadler ir E. Lawler vilčių teorija, B. F. Skinner pastiprinimo teorija, E. Locke tikslų nustatymo teorija, J. S. Adams teisingumo teorija. Motyvuojant darbuotojus galima išskirti tris pagrindines priemonių grupes: ekonomines (materialines), organizacines (administracines, teisines) ir sociopsichologines. Motyvuoti darbuotojus galima pasitelkiant tiek vidinius, tiek išorinius veiksnius. Darbuotojų motyvavimas išlieka aktualia ir svarbia tema, ypač kalbant apie viešojo sektoriaus darbuotojus.

3. PERSONALO ADAPTACIJA IR MOTYVACIJA VIEŠAJAME SEKTORIUJE

3.1. Viešojo sektoriaus personalo valdymo specifika

Norint analizuoti adaptacijos ir motyvacijos ypatumus viešajame sektoriuje, pirmiausia reikia išsiaiškinti viešojo sektoriaus specifiką, kuri geriausiai atsiskleidžia nagrinėjant skirtumus tarp viešojo ir privataus sektorių.

Viešoji organizacija yra tokia organizacija, kurios pagrindinis tikslas – aprūpinti naudos gavėjus viešosiomis gėrybėmis arba paslaugomis. Šių organizacijų misiją galima apibrėžti kaip teisingumo vykdymą (Gortner et al., 2007). F. Heffronas (1995) apibendrinęs įvairių autorių darbus pateikia pagrindinius, viešąjį sektorių nuo privataus, išskiriančius bruožus. Pirmiausia jis išskyrė *aplinkos veiksnius*, teigdamas, kad valstybinės institucijos yra mažiau veikiamos rinkos ir mažiau skatinamos veikti efektyviai, tačiau jos yra labiau veikiamos formalių teisinių ir politinių priemonių.

Antra - *organizacijos ir aplinkos sąveika*, autorius pastebėjo, kad sąveika su aplinka greičiau nusakoma kaip priverstinė, imlesnė įvairioms įtakoms, kur kas dažniau viešai tikrinama.

Trečias bruožas – *vidinės struktūros procesai*. F. Heffronas pateikia valstybinių organizacijų tikslus kaip daugiareikšmius, sunkiai pamatuojamus, neretai nesuderintus, o organizacijų veiklą – atsargesnę, griežtesnę, mažiau kūrybingą.

Ketvirta – *personalas*, kuriam būdingas didesnis dominavimo ir lankstumo poreikis, bet mažesnis pasitenkinimas darbu arba organizaciniais įsipareigojimais lyginant su privačiu sektoriumi. (Heffronas, 1995 cit. pgl. Taljūnaitė, 2001). Su ketvirta autoriaus išvalga dalinai būtų galima nesutikti, nes kaip rodo atlikti tyrimai, kurie bus aptarti kitame poskyryje, viešosiose įstaigose dirbantys darbuotojai nėra mažiau patenkinti savo darbu nei dirbantys privačiose įmonėse.

Taip pat, viešasis sektorius skiriasi nuo privataus pirmiausia tuo, kad privatus sektorius susijęs su pelno siekimu, kai tuo tarpu viešasis sektorius teikia viešąsias paslaugas ar reguliuoja individualią, grupinę elgseną, siekiant viešojo intereso (Denhardt, Denhardt, 2006). Vadovybė, priimdama sprendimus siekia suteikti geriausias paslaugas naudodama turimus išteklius. Veiklos sėkmė matuojama tik pagal tai, kiek ir kokios kokybės paslaugų tokios organizacijos teikia. Vertinama pagal gerovės, o ne pagal pelno kriterijų (Arimavičiūtė, 2005). Kalbant apie atskaitomybės skirtumus, nagrinėjant vadybininkų ir viešojo sektoriaus profesionalų santykį su klientais, galima pastebėti, kad privataus sektoriaus darbuotojai labiau nei viešojo, visiškai priklauso nuo to, kaip jautriai reaguoja į savo klientų lūkesčius. Nors kita vertus, ir viešojo

sektorius profesionalūs paslaugų teikėjai tiesiogiai susiduria su konkrečiomis klientų problemomis ir jas vienaip ar kitaip sprendžia (Pivoras, 2011).

Viešojo sektoriaus teikiamas paslaugas sunku pamatuoti bei apskaičiuoti jų naudą, t.y., kiek jos prisidėjo prie žmonių interesų tenkinimo (Starling, 2008). Kaip jau minėta anksčiau, viešojo sektoriaus tikslai yra ambicingesni, sunkiau pamatuojami; čia pinigų praradimas nėra pagrindinis kriterijus matuojant sėkmę ar nesėkmę. Kitas viešojo sektoriaus išskirtinumas tas, kad individai ir grupės dalyvauja sprendimų priėmimo procese. Galiausiai, viešajame sektoriuje dirbantys darbuotojai yra labiau pastebimi nei jų kolegos iš privataus sektoriaus. Tai reiškia, kad jie visada yra visuomenės ir spaudos akiratyje, jų elgesys – stebimas, vertinamas (Denhardt, Denhardt, 2006).

C. Pollitt ir G. Bouckaert (2003) išskyrė tipiškus valstybės tarnautojo bruožus:

- Etatinė karjeros tarnyba – dirbantysis nepriklauso nuo laikinų politikų ar valstybės tarnybos viršininkų užgaidų (gali būti atleistas tik už ypatingą pareigų neatlikimą ar nusikalstamus veiksmus);
- Paaukštinimas iš esmės priklauso nuo kvalifikacijos ir tarnybos trukmės;
- Darbuotojas yra dalis vieningos valstybės tarnybos su aiškia ir konkrečia valstybine sąlygų ir reikalavimų sistema.

J. E. Lane (2001) pastebi, kad nėra kokio nors vieno būdo griežtai atskirti privačią ir viešą sritis. Tačiau viešąjį sektorių galima apibūdinti keleriopai, pasitelkiant tokias sąvokas kaip: biurokratija, planinė ekonomika, valdžia, viešasis išteklių išdėstymas, viešasis pajamų paskirstymas, visuomeninė nuosavybė, užimtumas viešajame sektoriuje (Lane, 2001). Daugeliui viešojo administravimo organizacijų būdinga tai, kad jos yra politinės kilmės, turi skirtingą teisinį pagrindą (ribojamos įstatymais) bei vadybinį pobūdį, dažnai veikia kitokių ekonominių santykių aplinkoje negu privačios organizacijos (Domarkas, 2003).

Viešųjų organizacijų darbas ir į vartotojus orientuotų paslaugų vystymas priklauso nuo dviejų elementų. Tiek nuo darbuotojų turimų įgūdžių ir motyvacijos, tiek nuo pačios organizacijos, kuri turi sudaryti tinkamas sąlygas, kurioms esant darbuotojai galės atlikti savo darbą tinkamai (Flynn, 2002). Motyvacijos kokybė priklausys ir nuo darbuotojo adaptavimosi organizacijoje sėkmės. Todėl svarbu analizuoti viešajame sektoriuje dirbančių asmenų adaptacijos ir motyvacijos ypatumus.

3.2. Personalo adaptacijos ir motyvacijos ypatumai viešajame sektoriuje

Personalo adaptacija bei adaptacijos ir motyvacijos ryšys viešajame sektoriuje nėra pakankamai nagrinėtas mokslininkų darbuose. Šiuo klausimu esminius pastebėjimus pateikė J. L. Perry (1997), teigdamas, jog įvairių tipų adaptacija, tarp jų ir profesinė, gali įtakoti individualų

motyvacijos viešajame sektoriuje lygį (Perry, 1997 cit. pgl. Vandenabeele, Van de Walle, 2008). Lietuvių autorės E. Petuškienė ir R. Glinskienė (2008) taip pat atskleidžia ryšį tarp adaptacijos ir motyvacijos: kuo sėkmingiau praeina adaptacijos laikotarpis, tuo labiau žmogus motyvuojamas dirbti ir atkakliau stengiasi sąžiningai bei kruopščiai atlikti jam pavestas užduotis.

Panašių išvadų priėjo ir kiti du autoriai: D. P. Moynihan ir S. K. Pandey (2007) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad profesinė adaptacija turi įtakos viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos lygiui, t.y. profesinė adaptacija daro teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai. Mokslininkai nustatė, kad viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija tampriai susijusi su organizacine aplinka, kurioje darbuotojai adaptuojasi, atranda save. (Moynihan, Pandey, 2007).

Kalbant apie personalo administravimo problemas viešajame sektoriuje, dažnai minimas susirūpinimas darbuotojų motyvacija ir darbo rezultatais (Ferlie et al., 2005). Motyvacijos tema viešajame sektoriuje nėra nauja, ji tirta ir nagrinėta įvairių autorių, pasirenkant tam tikrus aspektus. Motyvacija yra svarbi tiek viešose, tiek privačiose organizacijose, tačiau ypatingas dėmesys kreiptinas į viešojo sektoriaus organizacijas, nes šių organizacijų pagrindinis tikslas viešojo intereso tenkinimas. Kitaip tariant, viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimas yra svarbus jei norima įgyvendinti atsakomybę prieš piliečius ir bendruomenes, kurioms viešojo sektoriaus darbuotojai tarnauja (Denhardt et al., 2009).

Viešojo sektoriaus motyvaciją galima apibrėžti kaip individo polinkį reaguoti į motyvus, siejamus pirmiausia su viešosiomis institucijomis ir jų siekais. Šio proceso metu daromas poveikis viešojo sektoriaus darbuotojams atlikti veiksmus, kurie padeda tenkinti visuomenės poreikius ir patenkina jų asmeninius poreikius. Pasak R. Šnapštienės (2009), plačiąja prasme viešojo sektoriaus motyvacija suprantama trimis esminiais motyvais: racionaliuoju (galimybė dalyvauti formuojant viešąją politiką), normatyviniu (remiamasi veiksmais, kuriuos sukelia bandymai prisitaikyti prie galiojančių normų), emocionaliūju (priklauso nuo tokių veiklos priežasčių, kurios yra dvasinis-emocinis atsakas į skirtingą soc. situaciją).

Dažnai tikima, kad žmonės, dirbantys viešajame sektoriuje yra tingūs ir nemotyvuoti dirbti. Tokią nuomonę iššaukia tam tikri mitai: esą darbuotojų netenkina esamas užmokestis; taip pat viešojo sektoriaus tikslai dažnai būna ambicingesni, sudėtingesni nei privačiame sektoriuje. Atlikti viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos tyrimai parodė, kad darbuotojai, dirbantys viešajame sektoriuje nėra mažiau motyvuoti nei dirbantys privačiame sektoriuje (Denhardt et al., 2009). Tyrimas apie viešojo ir privačiojo sektorių vadovų motyvaciją atskleidė, kad tiek viešajame sektoriuje, tiek privačiame sektoriuje dirbančių vadovų motyvacijos lygis yra gana vienodas (Diržytė ir kt., 2010). Pasak Vandenabeele et al. (2005) atlikto tyrimo, tie motyvaciniai veiksniai,

kurie motyvuoja privataus sektoriaus darbuotojus, turi įtakos ir viešojo sektoriaus darbuotojams (Vandenabeele et al., 2005).

Apie valstybės institucijų darbuotojus dažnai teigiama, kad jie stropiai ir tiksliai vykdo savo pareigas, tačiau jų darbas nėra efektyvus ir novatoriškas. Anot N. Thom ir A. Ritz (2004) viešajame sektoriuje dirbantys darbuotojai nėra skatinami siekti geresnių rezultatų, nes šios srities valdymas organizuojamas remiantis darbo pasidalijimu bei hierarchine sistema, nenumatančia asmeninės kiekvieno darbuotojo atsakomybės už darbo rezultatus. Vis dėlto ši motyvacijos problema nėra specifinė viešųjų institucijų problema, ji būdinga ir privačioms institucijoms. Autoriai pažymi ir skatinimo bei atlyginimo sistemų trūkumus: daugelyje institucijų atlyginimo dydis nustatomas vadovaujantis klasikine atlyginimų lentele, pagal kurią atlyginimas periodiškai didinamas, neatsižvelgiant nei į gerus ar blogus darbuotojo rezultatus. Kai kur taikoma atlygimo pagal darbo rezultatus sistema, tačiau rezultatyvumo dedamoji sudaro labai nežymią atlyginimo dalį, taigi, tokia sistema beveik nedidina darbuotojų motyvacijos, o pasiektas darbo našumo padidėjimas nekompensuoja tokios sistemos įdiegimo sąnaudų. (Thom, Ritz, 2004).

J. L. Perry (1996) pasiūlė 4 viešojo sektoriaus tarnautojų motyvacijos vertinimo kriterijus: 1) patrauklumas politikai ir dalyvavimui joje, 2) įsipareigojimas viešiesiems interesams, 3) užuojauta, 4) pasiaukojimas.

Nustatyta, kad viešojo sektoriaus motyvaciją galima nusakyti kaip teikiančią pirmenybę vidiniams (laimėjimo ir savo vertės jausmas, pats darbas, atsakomybė įgyvendinant ir darant įtaką valdžios politikai, rūpinimasis bendrais visuomenės reikalais), o ne išoriniams atlygiams (darbo užmokestis, paaukštinimas, darbo saugumas, statusas), kurie daugiau imponuoja privataus sektoriaus darbuotojus. Nematerialios darbuotojų paskatos dar gali būti skirstomos į socialines ir institucines. Kalbant apie socialines paskatas pabrėžiama narystė grupėje, vadovavimo stilius, bendradarbiavimas su kolegomis, komunikavimas ar kt. Institucinėms paskatoms galima priskirti darbo kultūrą, darbo laiką, tobulėjimo galimybes, darbo vietos garantijas. Normatyviniai aspektai, susiję su tarnybos etika ir tarnavimo visuomenės interesams idealu, valstybės tarnautojų veiklą motyvuojančius aspektus padaro unikalius palyginti su privataus sektoriaus darbuotojų motyvais (Perry, 1996 cit. pgl. Palidauskaitė, 2007; Palidauskaitė, 2008).

Kai kurie mokslininkai (Perry, Wise, 1990; Perry 1997; Perry 2000) siūlo viešojo sektoriaus darbuotojų motyvus skirstyti į tris grupes: racionaliūs, grindžiamus norma, emocinius. Šis skirstymas padeda suprasti, kodėl žmonės dirba viešajame sektoriuje ir kodėl kai kurie jaučia pasitenkinimą dirbdami šioje srityje.

Racionalūs motyvai susiję su darbuotojų individualios naudos siekimu. Kitaip tariant, kai kurie žmonės renkasi darbą viešajame sektoriuje, nes nori patenkinti savo asmeninius poreikius (dalyvavimas politikos formavime, savęs identifikacija, interesų tenkinimas).

Kalbant apie *norma grindžiamus motyvus* reikia pažymėti, kad tuomet išryškėta darbuotojų noras tarnauti visuomenei ir viešajam interesui. Šie motyvai susiję su lojalumu, pareiga, pilietybe, vertybėmis (pvz. socialine lygybe).

Emociniai motyvai grįsti žmonių jausmais, idealais, jų emocijomis, susijusiomis su tarnavimo visuomenei idėja. (Denhardt et al., 2009; Sangmook, 2010). Kokiais motyvais vadovausis darbuotojas priklauso tiek nuo jo asmenybės, tiek nuo organizacijos, kurioje jis dirba. Toje pačioje organizacijoje, tą patį darbą dirbantys darbuotojai, nebūtinai vadovausis tais pačiais motyvais. Taip pat darbuotojas gali vadovautis tiek viena motyvų grupe, tiek dvejomis ar visomis trimis. Todėl svarbu, kad darbdavys norėdamas motyvuoti savo pavaldinius išsiaiškintų, kokios motyvų grupės juos motyvuoja.

Daugelyje šalių aukščiausio rango pareigūnų gaunamos algos yra daug mažesnės nei dirbančiųjų privačiame sektoriuje. Kai kuriuos žmones vilioja galimybė siekti politinių tikslų, tačiau kitus gniuždo vyriausybės nerangumas ir veiklos suvaržymai. Viešojo sektoriaus darbuotojai taip pat jaučia visuomenės priešišumą, toks negatyvumas dažnai atgraso žmones nuo darbo šiame sektoriuje. (Peters, 2002). Prieš tai išvardinti probleminiai veiksniai skatina ieškoti to, kas motyvuotų viešojo sektoriaus darbuotojus, geriausiai tai atskleidžia atlikti tyrimai.

J. Palidaukaitė (2007, 2008) moksliniuose straipsniuose apie valstybės tarnautojų motyvaciją atskleidė pagrindinius šio sektoriaus darbuotojus motyvuojančius veiksnius. Apibendrinant autorės straipsnius galima išskirti tokius veiksnius: darbo užmokestis, darbo sąlygos, darbo vietos saugumas, darbo turinys, karjera ir jos galimybės.

Darbo užmokestis dažniausiai lemia darbo vietos pasirinkimą ir patrauklumą, čia svarbūs du dalykai: atlyginimo pakėlimas ir jo dydis. Tiek teoretikai, tiek praktikai sutinka, kad norint didesnio viešojo sektoriaus efektyvumo reikia mažinti esamą darbo užmokesčio atotrūkį viešajame ir privačiame sektoriuose. Taip pat reiktų paminėti darbo įvertinimo svarbą: asmens indėlis į organizacijos veiklą ir jo apdovanojimas už atliktą veiklą yra tarpusavyje susiję veiksniai. Kai darbuotojai jaučia neteisybę, jie yra linkę dėti mažiau pastangų, tada tai tampa demotyvuojančiu veiksiu. Sukeltą nepasitenkinimą sąlygoja mažas atlyginimas.

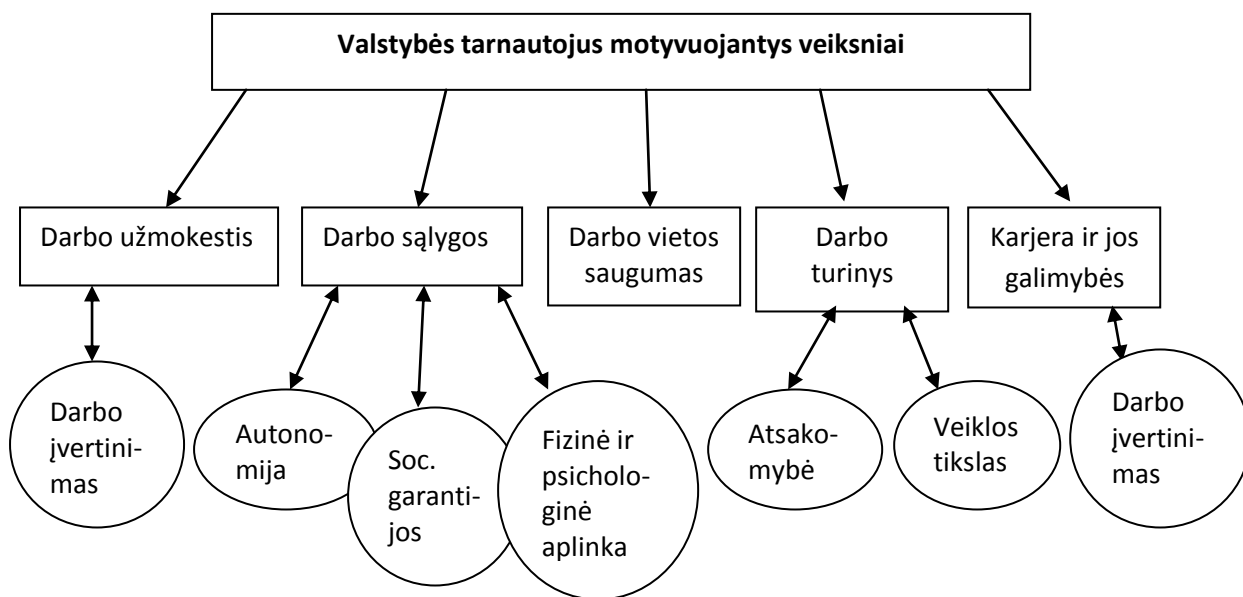
Darbo sąlygos gali būti svarbiu, darbuotojus motyvuojančiu veiksiu. Jos siejamos su fizine, psichologine aplinka, darbuotojų autonomijos laipsniu ir socialinėmis garantijomis. Darbuotojus

gali motyvuoti esama organizacijos fizinė aplinka, santykiai organizacijos viduje, tiek su vadovais, tiek su kolegomis. Du labiausiai paplitę darbuotojų autonomijos didinimo būdai yra lankstus darbo laikas (suteikia laisvės už organizacijos ribų) ir darbo praturtinimas (siekis darbą padaryti įdomesniu, nemonotonišku, pvz. dalyvavimas priimant sprendimus). Stabilios socialinės garantijos taip pat užima svarbią vietą darbuotojų skatinime.

Darbo vietos saugumo vertinti vienareikšmiškai negalima. Iš vienos pusės, tai motyvuojantis veiksnys, nes darbuotojas gali jaustis ramus, tapti geru savo srities žinovu ar ekspertu. Tačiau kita vertus, konkurencijos nebuvimas neskatina darbuotojų asmeniškai tobulėti, sąlygoja atsainų požiūrį į pareigas ar aroganciją piliečių atžvilgiu.

Motyvuojančiu veiksmu gali būti ir *darbo turinys*. Viešojo sektoriaus organizacijos tikslas yra gerai ir efektyviai teikti paslaugas, paisyti visuomenės interesų, lygybės, teisėtumo, viešumo kriterijų. Šis veiklos tikslas, atsakomybė (vienas iš darbo praturtinimo, įvairinimo būdų) bei tenkantis vaidmuo suteikia darbui valstybės tarnyboje kitokį atspalvį nei privačiame sektoriuje.

Karjeros ir jos galimybių nebuvimas neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją. Karjeros siekimas viešajame sektoriuje teisiškai reglamentuotas, taip pat gali priklausyti ir nuo esamo valstybės tarnybos modelio. Esant individualizuotai karjerai, karjeros galimybės siejamos su veiklos vertinimu. Tokiu atveju darbuotojui nebus užtikrintas savaiminis kilimas karjeroje, jis priklausys nuo darbo rezultatų, pasiektų tikslų. (Palidauskaitė, 2007, 2008). Pagrindiniai valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai pavaizduoti schemeje (žr. 3 pav.) :



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis J. Palidauskaite (2007, 2008)

3 pav. Valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai

B. E. Wright (2001, 2004) pastebėjo, kad viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuojančiu veiksmu gali būti organizacijos tikslų siekimas. Darbuotojai jau, kad jų darbas yra svarbus, naudingas visuomenei, jei matys, kaip jų atliekamas darbas prisideda prie organizacijos tikslų pasiekimo. Norint, kad organizacijos tikslų siekimas būtų darbuotojus motyvuojantis veiksnys, reikėtų atsižvelgti į tai, kad iškelti tikslai nebūtų dviprasmiški bei sunkiai pasiekiami. (Wright, 2001, 2004).

2008 m. atliktas valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimas Lietuvoje atskleidė tuos pačius pagrindinius valstybės tarnybą pasirinkti skatinančius motyvus: darbo turinys, socialinės garantijos. Tačiau nauja tai, kad atsakiusieji įvardijo norą įgyti darbo patirties valstybės tarnyboje, tobulinimosi galimybes ir asmeninio tikslo siekimą. Atskleisti pagrindiniai demotyvuojantys veiksniai: prastas vadovavimas, adekvataus darbo užmokesčio nebuvimas, perdidelis biurokratizmas, nuolat besikeičiantys teisės aktai, nuolatinė įtampa darbe (Palidaukaitė, 2008). Pasak W. Vandenberg et al. (2005), prie demotyvuojančių veiksnių dar būtų galima priskirti autonomijos trūkumą ir per didelę valdžios koncentraciją.

Kito tyrimo metu (2009 m.) buvo siekiama atskleisti viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo aspektus, vertinant skirtingas motyvuojančių veiksnių grupes. Šio tyrimo rezultatai rodo, jog tiriamieji aktualiausiais motyvavimo veiksniais savirealizacijos poreikių kategorijoje įvardijo galimybę dirbti atsakingą ir prasmingą darbą. Daugiau nei pusė atsakiusiųjų vertina tiek materialines, tiek psichologines motyvavimo priemones. Išryškėjo, kad svarbiausias demotyvuojantis veiksnys – tinkamų darbo sąlygų trūkumas (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2009).

Anksčiau minėtas viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos tyrimas taip pat parodė, kad viešojo sektoriaus darbuotojus (konkrečiai vadovus) motyvuoja savirealizacija, darbo santykiai, darbo sąlygos. Taip pat minimi tokie motyvatoriai kaip piniginis atlygis, savarankiškumas. Remiantis šiuo tyrimu, motyvacija viešajame sektoriuje didėtų didėjant darbo įvairumui, užduočių aiškumui, gerėjant darbo santykiams (Diržytė ir kt., 2010).

2011 m. J. Palidaukaitės ir A. Vaisvalavičiūtės atlikto tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų motyvacijos ypatumus. Tyrimo metu gauti rezultatai nagrinėti pagal keturis kriterijus: 1) polinkį dalyvauti visuomeninėje veikloje, 2) vertybes, 3) atjautą, 4) pasiaukojimą. Tyrimu nustatyta, kad darbuotojai linkę dalyvauti viešajame gyvenime, yra atsidavę visuomeninėms vertybėms, atjaučia kitus ir yra linkę pasiaukoti dėl jų. Tiriamiesiems nesvetimas geranoriškumas, užuojauta, teisingumo siekis, tačiau dėl to jie nėra pasirengę asmeniškai nukentėti. Su valstybės tarnybos etosu siejamos vertybės atsiranda ne iš karto

pradėjus dirbti valstybės tarnyboje, platesni suvokimas atsiranda su amžiumi, didėjant darbo stažui (Palidauskaitė, Vaisvalavičiūtė, 2011)

Svarbu paminėti, kad motyvacija yra kintanti, taigi ir motyvuojantys veiksniai darbinės karjeros metu gali kisti. Darbinės veiklos pradžioje, eigoje ar pabaigoje tiek motyvacija, tiek motyvuojantys veiksniai gali skirtis (Palidauskaitė, 2008). Didelę įtaką turi ir darbuotojo amžius, profesija, kultūrinė aplinka, istoriškai apibrėžtas laikas (Palidauskaitė, 2007). Remiantis J. Palidauskaite (2008), jaunesnio amžiaus darbuotojus labiau motyvuoja geras atlyginimas, karjeros galimybės ir įdomios užduotys. Tuo tarpu vyresniems žmonėms svarbesnis motyvatorius tampa darbo vietos saugumas, darbo pripažinimas, kolegų pagarba, įvertinimas.

Reikšmingų pastebėjimų apie valstybės tarnautojų lytį galima rasti 2010 m. G. Merkio ir R. Brazienės atliktame tyrime apie valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu ir motyvaciją mokytis. Tyrimu nustatyta, kad moterys, dirbančios valstybės tarnyboje turi gerokai palankesnes pasitenkinimo darbu ir motyvacijos mokytis charakteristikas nei jų kolegos vyrai (Merkys, Brazienė, 2010).

Motyvuojančiu veiksmu arba priemone gali būti ir darbuotojų atranka. Ji turi būti vykdoma iš organizacijos vidinės rinkos, nes taip darbuotojams suteikiama galimybė siekti karjeros. Be to, toks personalo paieškos būdas yra pigesnis, greitesnis, darbuotojai jau būna susipažinę su organizacija, jos vykdoma veikla, kitais organizacijos darbuotojais. Kita vertus įžvelgiama ir trūkumų: siaurėja pasirinkimo galimybė, didėja išlaidos darbuotojų kvalifikacijai kelti, įsigali nepageidautinas automatinio pareigų paaukštinimo mechanizmas (Thom, Ritz, 2004). Jan E. Lane (2001) požiūriu, įtraukiant viešojo sektoriaus darbuotojus į valdymo procesus, sprendimo priėmimo struktūras (įskaitant profsąjungas) galima tikėtis padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir efektyvumą.

W. Vandenabeele ir S. Van de Walle (2008) teigimu, motyvacija viešajame sektoriuje skiriasi ir nuo tiriamų šalių, regiono ypatybių. Todėl bus trumpai apžvelgiami tyrimai, atspindintys tam tikrų šalių darbuotojus motyvuojančius veiksmus. D. Britanijoje (1989) atliktas tyrimas atskleidė tiesioginius viešojo ir privačiojo sektorių motyvacijos skirtumus. Visi respondentai tarsi sutarę nurodė, kad jų darbo pasirinkimo pasakatos buvo galimybė išmėginti save ir solidarumo teikiama nauda, viešojo sektoriaus tarnautojai taip pat labai aukštai įvertino savo turimų postų saugumą bei galimybę prisidėti prie visuomenės raidos. Tuo tarpu materialinės paskatos tiriant viešojo sektoriaus respondentus buvo tarp turinčių mažiausią reikšmę paskatų. Panašus tyrimas atliktas Kanadoje parodė, kad solidarumo paskata šioje šalyje nėra tokia svarbi, o materialinės paskatos rūpėjo daug mažesniai skaičiui viešojo sektoriaus nei privataus sektoriaus darbuotojų.

Vidinę viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją D. Britanijoje tyręs Y. Georgellis et al. (2011) pateikė panašius pastebėjimus. Tyrimas atskleidė, kad atlygiai (atlyginimas, darbo

saugumas, darbo valandos) nėra tokie reikšmingi renkantis darbą viešajame sektoriuje. Apklaustieji teigė, kad darbas viešajame sektoriuje jiems patrauklus dėl didelio pasitenkinimo paties darbo pobūdžiu.

Nacionalinės administracinės vertybės Prancūzijoje, Olandijoje, Vokietijoje ir D. Britanijoje buvo nustatytos kaip savitos, skirtingos. D. Britanijoje buvo daugiau telkiamasi ties nešališkumu, neutralumu, o Prancūzijoje ties aprūpinimu viešosiomis paslaugomis. Mokslininkai priėjo išvados, kad viešojo sektoriaus motyvacija ir ją sudarančios dimensijos yra universalios tik tam tikru mastu (Vandenabeele, Van de Walle, 2008).

J. Palidauskaitė (2008) apibendrina Lietuvoje ir kitose šalyse atliktus valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimus ir išryškino tam tikrus motyvacijos bruožus būdingus skirtingoms šalims. Vienas didžiausių motyvatorių – darbo turinys (Belgijoje, Danijoje, Suomijoje ir Lietuvoje), tarp svarbiausių motyvatorių taip pat patenka darbo vietos saugumas, darbo užmokestis, socialinės garantijos (Vokietijoje, Belgijoje, Suomijoje, Lietuvoje). Visose šalyse aktualios darbo sąlygos, t.y. draugiška atmosfera kolektyve ir kt. (Palidauskaitė, 2008).

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, kad viešasis sektorius siekia patenkinti viešąjį interesą teikiant kokybiškas viešąsias paslaugas. Šio sektoriaus tikslai – sunkiai pamatuojami, siekiantys visuomenės gerovės. Atliktų tyrimų metu nustatymas ryšys tarp profesinės adaptacijos ir darbuotojų motyvacijos lygio. Pagrindiniai viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuojantys veiksniai yra darbo užmokestis, darbo sąlygos, darbo vietos saugumas, darbo turinys, karjera ir jos galimybės bei organizacijos tikslų siekimas. Darbą viešajame sektoriuje unikaliu daro visuomenės interesų tenkinimas, noras prisidėti prie politikos formavimo, lygybės ir teisingumo siekimas. Motyvuojant viešojo sektoriaus darbuotojus derėtų atsižvelgti į jų išdirbtą laiką organizacijoje, amžių, lytį, kultūrinę aplinką ir kt.

Magistro darbo teorinė dalis leidžia daryti tam tikrus apibendrinimus. Pirmiausia, personalo adaptacija yra procesas, kurio metu naujas darbuotojas prisitaiko prie darbo funkcijų ir kolektyvo. Adaptacijos organizacijoje sėkmė priklauso tiek nuo pradedančiojo dirbti, tiek nuo organizacijos (vadovo, kolektyvo). Personalo adaptacija organizacijoje gali būti tiek profesinė, tiek socialinė, vykti formalizuotai arba neformalizuotai. Adaptacija ir jos procesas yra svarbūs kiekvienai organizacijai, norint sėkmingai motyvuoti darbuotojus ateityje.

Darbo motyvaciją galima apibrėžti kaip procesą, kurio metu darbuotojas nukreipia savo pastangas ir veiksmus, siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo bei asmeninių poreikių patenkinimo. Motyvacijos procesas - kompleksiškas, uždaras ciklas, kurio metu žmogus bando patenkinti savo poreikius. Teorijos aiškinančios darbo motyvaciją skirstomos į turinio ir proceso

motyvacijos teorijas. Vieningos motyvacijos teorijos nebuvimas parodo šios temos sudėtingumą bei poreikį plėtoti tyrimus motyvacijos tema.

Pagrindiniu viešojo administravimo tikslu galima išskirti viešojo intereso tenkinimą teikiant kokybiškas viešąsias paslaugas. Pagrindiniai šio sektoriaus darbuotojus motyvuojantys veiksniai yra darbo užmokestis, darbo sąlygos, darbo vietos saugumas, darbo turinys, karjera ir jos galimybės bei organizacijos tikslų siekimas. Darbą viešajame sektoriuje unikaliu daro visuomenės interesų tenkinimas, noras prisidėti prie politikos formavimo, lygybės ir teisingumo siekimas. Motyvuojant viešojo sektoriaus darbuotojus derėtų atsižvelgti į jų išdirbtą laiką organizacijoje, amžių, lytį, kultūrinės aplinkybes ir kitus veiksnius. Apibendrinus teorinę darbo dalį taip pat prieita prie išvados, kad egzistuoja ryšys tarp personalo adaptacijos ir viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos lygio.

4. PERSONALO ADAPTACIJOS IR MOTYVACIJOS TYRIMAS VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS VILNIAUS SKYRIUJE

4.1. Metodologinė dalis

Tyrimo teorinis pagrindimas. Pirmame magistro baigiamojo darbo skyriuje aptarti tik teoriniai personalo adaptacijos ir motyvacijos ypatumai, todėl reikalingas pagrįstumas praktiniu požiūriu. Įvairių mokslininkų darbai atskleidė, kad adaptacijos proceso metu naujas darbuotojas prisitaiko prie darbo funkcijų, kolektyvo. Adaptavimosi sėkmė priklauso tiek nuo paties darbuotojo, tiek nuo organizacijos (vadovo, kolektyvo). Kalbant apie darbuotojų motyvaciją, prieita prie išvados, kad darbuotojas siekia organizacijos tikslų ir asmeninių poreikių patenkinimo. Autoriai išskiria įvairius veiksnius, kurie gali motyvuoti darbuotojus, taip pat motyvuojantys veiksniai gali skirtis atsižvelgiant į darbuotojų lytį, amžių ir pan.

Tyrimas konstruojamas remiantis pirmojoje darbo dalyje išnagrinėtomis lietuvių ir užsienio autorių idėjomis, teorinėmis prielaidomis, atliktais tyrimais. Anketos klausimai, kuriais stengiasi atskleisti personalo adaptacijos ypatumus Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Vilniaus skyriuje, sudaryti remiantis P. Zakarevičiumi (2003), E. D. Rosen (2007), B. Baziene (2007), I. Bakanauskiene (2008), I. Žukauskaite ir D. Bagdžiūniene (2008). Norint atskleisti personalo motyvacijos ypatumus ir problemas minėtoje organizacijoje, remtasi D. Riley (1993), J. L. Perry (1996), P. Zakarevičiumi (2003), N. Thom ir A. Ritz (2004), J. Palidauskaite (2007, 2008), L. Marcinkevičiūte ir R. Petrauskiene (2009).

Organizacijos, kurioje atliekamas tyrimas pristatymas. Tyrimas atliekamas Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos (toliau - VSDFV) Vilniaus skyriuje. Šis teritorinis „Sodros“ skyrius renka valstybinio socialinio draudimo įmokas ir vykdo jų išieškojimą, tvarko apdraustųjų asmenų duomenis, kontroliuoja laikinojo nedarbingumo nustatymo teisėtumą ir pagrįstumą bei atsako, kad teisingai ir laiku būtų skiriamos ir išmokamos pensijos, pašalpos bei kitos išmokos. Organizacija efektyviai valdydama piniginius išteklius ir kokybiškai aptarnaudama klientus siekia užtikrinti Lietuvos Respublikos įstatymais garantuojamą Lietuvos gyventojų socialinę draudimą.

Tyrimo tikslas – atskleisti Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Vilniaus skyriaus personalo adaptacijos ir motyvacijos ypatumus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti, kaip vyksta personalo adaptacija organizacijoje, kokiais ypatumais pasižymi adaptacijos procesas bei kokių siūlymų galima pateikti jo gerinimui;

2. Ištirti darbuotojų pasitenkinimą darbu, pagrindinius darbuotojus motyvuojančius ir demotyvuojančius veiksnius, aktualiausius aspektus motyvacijos procesui gerinti;
3. Nustatyti, ar egzistuoja ryšys tarp personalo adaptacijos ir viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos lygio;
4. Atsižvelgus į tyrimo rezultatus pateikti išvadas ir rekomendacijas.

Tyrimo objektas – VSDFV Vilniaus skyriaus personalo adaptacijos ir motyvacijos ypatumai.

Tyrimo tipas – kiekybinis tyrimas. K. Kardelis (2005) kiekybinius tyrimus įvardija kaip labiau struktūrizuotus ir suplanuotus, nes tyrimo metodai bei duomenų matavimo priemonės dažniausiai būna sunkkonstruotos dar prieš tyrimą.

Tyrimo naudoti metodai:

1. Anketinė apklausa;
2. Statistinė duomenų analizė.

Duomenų analizės metodai:

1. Aprašomoji statistika;
2. Procentinių dažnių skaičiavimas.

Tyrimo instrumentas – anketa, sudaryta tyrimo autorės (žr. 1 priedas). Anketos privalumas tas, kad atsakymų variantuose pateikiamos alternatyvos palengvina respondentų pasirinkimą, skatina į klausimus atsakinėti nuoširdžiai, kadangi išlaikomas anonimiškumas. Taip pat naudojant anketą lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis, juos lyginti, gretinti.

Anketą sudaro 16 klausimų, visi pateikti klausimai uždaro tipo, kai respondentas turi pažymėti jam tinkantį (-čius) atsakymo variantą (-tus), arba kelis teiginius, kuriems pritaria ar nepitaria. Esant tokiam klausimų tipui respondentams lengviau atsakinėti į pateiktus klausimus, nes yra pateikiamos įvairios atsakymų į klausimus alternatyvos. Jei respondentas neranda jam tinkančio atsakymo varianto, savo nuomonę gali įrašyti laukelyje „kita“.

Keturi klausimai – demografinio pobūdžio, jais siekiama atskleisti respondentų lytį, amžių, užimamas pareigas ir darbo stažą. Likę 12 klausimų siekia atskleisti tiriamųjų požiūrį į personalo adaptacijos ir motyvacijos organizacijoje ypatumus. Iš jų 7 klausimai skirti personalo adaptacijos temai, o 5 klausimai – personalo motyvacijos temai atskleisti.

Sudarant klausimus buvo naudojamos nominalinė ir ranginė skalės. Pasak K. Kardelio (2005) nominalinė skalė geriausiai padeda surinkti objektyvius duomenis apie atsakiusiuosius (amžius, lytis ir kt.). Ranginė skalė naudojama siekiant nustatyti objektų tiriamo požymio skirtumus ir pagal tai objektus išrikiuoti į eilę. Pagal ranginių kintamųjų reikšmes objektus galima ne tik skirstyti į klases, bet ir jas sutvarkyti (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Tyrimo instrumente prie klausimų pateikta nuo 4 iki 16 įvairiai formuluojamų atsakymo variantų. Norint atsakyti į kai kuriuos klausimus, reikia pasirinkti trijų – penkių atsakymų variantų skalėje (pavyzdžiui, „labai svarbu“, „svarbu“, „neturiu nuomonės“, „nesvarbu“, „visiškai nesvarbu“).

Empirinis tyrimo modelis. Norint atskleisti išsikeltus tyrimo uždavinius, anketos klausimai diferencijuoti į tam tikras grupes. Pateiktoje lentelėje (žr. 7 lentelė) išskiriami uždaviniai ir tų klausimų numeriai, kuriais siekta atskleisti vieną ar kitą tyrimo uždavinį.

7 lentelė. Tyrimo uždaviniai ir juos atskleidžiantys anketos klausimų numeriai

Uždaviniai	Klausimų Nr.
1. Atskleisti, kaip vyksta personalo adaptacija organizacijoje, kokiais ypatumais pasižymi adaptacijos procesas bei kokių siūlymų galima pateikti jo gerinimui.	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
2. Ištirti darbuotojų pasitenkinimą darbu, pagrindinius darbuotojus motyvuojančius ir demotyvuojančius veiksnius, aktualiausius aspektus motyvacijos procesui gerinti.	10, 11, 12, 13, 14
3. Nustatyti, ar sėkminga personalo adaptacija turi įtakos (ne) sėkmingai personalo motyvacijai.	3, 10

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Trečiu klausimu siekta išsiaiškinti, personalo adaptavimosi organizacijoje eigą. Atsakymo variantai atspindėjo tris grupes: 1) adaptuotasi sėkmingai (1, 2 teiginiai), 2) adaptuotasi su tam tikromis kliūtimis (3, 6 teiginiai), 3) adaptuotasi nesėkmingai (4, 5 teiginiai).

Ketvirtu klausimu norėta išsiaiškinti tuos personalo adaptacijos proceso etapus, kurie labiausiai prisidėjo prie sėkmingos darbuotojų adaptacijos bei nustatyti, ar darbuotojai perėjo per visus etapus. Atsakymo variantuose 1), 2), 3), 4), 5), 6) pateikti personalo adaptacijos proceso etapai remiantis I. Bakanauskienės (2008) skirstymu.

Penktas klausimas atskleidžia personalo adaptacijos proceso aspektus, kurie yra svarbūs arba nesvarbūs respondentams, supažindinant juos su darbu naujoje organizacijoje. Atsakymo variantai atspindi dvi veiksnių grupes: 1) aspektai, susiję su žmogiškaisiais ištekliais (5, 6, 7, 8 teiginiai), 2) aspektai, susiję su bendromis žiniomis apie organizaciją ir darbą (1, 2, 3, 4, 9, 10, 11, 12, 13 teiginiai).

Šeštasis klausimas atskleidžia personalo nuomonę apie veiksnius, kurie jiems turėjo didžiausią ir mažiausią įtaką adaptuojantis organizacijoje. Atsakymo variantai suskirstyti į dvi grupes: 1) veiksniai, susiję asmeniškai su darbuotoju (1, 2 teiginiai), 2) veiksniai, susiję su organizacija (3, 4 teiginiai).

Septintasis klausimas skirtas atskleisti veiksnius, kurie respondentams pirmosiomis jų darbo dienomis kėlė daugiausiai nerimo. Atsakymo variantai sugrupuoti į dvi grupes: 1) veiksniai, susiję su pačiu darbuotoju (1, 2, 7, 8 teiginiai), 2) veiksniai, susiję su organizacija (3, 4, 5, 6 teiginiai).

Aštuntasis klausimas siekia atskleisti, kas ir kaip dažnai personalui suteikdavo reikalingą pagalbą. Atsakymo variantai 1), 2), 3), 4), 5) leidžia pasirinkti tą asmenį (-is), kuris respondentams labiausiai padėdavo jų adaptavimosi periodu.

Devintasis klausimas skirtas norint išsiaiškinti ir pateikti rekomendacijas organizacijai, tobulinant naujų darbuotojų adaptacijos procesą. Atsakymo variantuose (1-7 teiginiai) respondentai gali pasirinkti tuos pasiūlymus, kurie jiems atrodo aktualiausi organizacijai.

Dešimtu anketos klausimu pereinama prie personalo motyvacijos tyrimo dalies, siekiant nustatyti, kiek personalas patenkintas dirbamu darbu. Iš 1-5 atsakymo variantų tiriamieji turi pasirinkti tik vieną, jiems labiausiai tinkantį.

Vienuoliktasis tyrimo anketos klausimas leidžia nustatyti personalo motyvus renkantis darbą viešajame sektoriuje. Atsakymo variantus galima suskirstyti į dvi grupes: 1) motyvai, kylantys dėl asmeninių priežasčių (1, 2, 6, 8, 9, 10 teiginiai), 2) motyvai, kylantys dėl išorinių priežasčių (3, 4, 5, 7 teiginiai).

Dvyliktu ir tryliktu klausimu siekia nustatyti personalą motyvuojančius veiksnius, skatinančius dirbti viešajame sektoriuje (12kl.) ir demotyvuojančius veiksnius (13 kl.). Atsakymo variantai, siekiantys nustatyti motyvuojančius veiksnius, suskirstyti į dvi grupes: 1) vidinė motyvacija (4, 8, 10, 11, 13, 14, 15, 16 teiginiai), 2) išorinė motyvacija (1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 12 teiginiai). Siekiant nustatyti pagrindinius demotyvuojančius veiksnius pateikti atsakymo variantai (1-10 teiginiai), iš kurių respondentai turi išsirinkti tik 2-3 pačius būdingiausius.

Keturioliktasis klausimo tikslas – išsiaiškinti veiksnius, kuriuos respondentai norėtų pakeisti, jei turėtų galimybę bei nustatyti galimas rekomendacijas organizacijai, siekiant tobulinti darbuotojų motyvavimo sistemą. Atsakymo variantus galima skirstyti į dvi grupes: 1) su materialine gerove susiję veiksniai (1, 2, 3, 6, 11 teiginiai), 2) su materialine gerove nesusiję veiksniai (4, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 13 teiginiai).

Demografiniams ypatumams (lytis, darbo stažas, amžius, pareigos) nustatyti pateikti 4 klausimai (1, 2, 15, 16 kl.)

Tyrimo analizės metu, remiantis iš respondentų gautais duomenimis bus siekiama patikrinti keletą tyrimo autorės iškeltų **hipotezių**. Pirmą iškelta hipotezė - adaptacijos eiga būna sklandesnė moterims lyginant su vyrais. Antroji hipotezė - didėjant respondentų amžiui, sudėtingėja su adaptavimasis organizacijoje. Trečioji hipotezė - aukščiausias pareigas užimantys darbuotojai dažniausiai pagalbą sulaukia iš organizacijos direktoriaus, o užimantys žemiausias pareigas – iš tiesioginio vadovo. Ketvirtoji hipotezė - darbuotojai, kurių adaptacijos procesas buvo sklandus, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu. Penktoji hipotezė - moteris labiau motyvuoja vidiniai motyvuojantys veiksniai, o vyrus išoriniai veiksniai. Šeštoji hipotezė - didėjant darbuotojų amžiui didėja jų noras turėti mažesnę darbo krūvį, turėti ilgesnes atostogas bei daugiau laisvės priimant sprendimus. Mažėjant darbuotojų amžiui didėja galimybės dalyvauti tarptautiniuose projektuose, periodiškai tobulinti kvalifikaciją užsienio šalyse, kai kurias užduotis atlikti ne darbo vietoje, o iš namų bei atlyginimo padidėjimo svarba.

Tiriamųjų atranka ir imtis. Buvo taikomas paprastosios tikimybinės imties atrankos modelis. Tiriamųjų atrankos kriterijai: 1) VSDFV Vilniaus skyriaus darbuotojai; 2) darbuotojai, kurie rugpjūčio - rugsėjo mėn. dirbo minėtoje įstaigoje.

Mokslinio tyrimo patikimumui ir reprezentatyvumui užtikrinti atliekant tyrimą turėtų būti taikoma 5% dydžio paklaida, tam, kad gauti 95% patikimumo duomenis. Remiantis www.sodra.lt duomenimis VSDFV Vilniaus skyriuje dirba 223 darbuotojai. Atlikto tyrimo imtis buvo skaičiuojama pagal Paniott formulę:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1 / N)$$

Kai: n - imties dydis; Δ – 0,05 paklaida; N – tinkamos visumos dydis.

Atlikus skaičiavimus ($n = 1 / (0,05^2 + 1 / 223)$) gautas suapvalintas imties dydis lygus 143 respondentams.

Išplatintus 151 anketą buvo gauti duomenys iš 146 respondentų. Remiantis šiais duomenimis galima teigti, kad 95% tyrimo patikimumo sąlyga visiškai įvykdyta ir galima atlikti gautų duomenų analizę, apibendrinus tyrimo rezultatus, juos laikyti reprezentatyviais.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas atliktas VSDFV Vilniaus skyriuje 2012 m. rugpjūčio - rugsėjo mėnesiais. Pirmajame tyrimo etape kreiptasi į organizacijos personalo skyriaus vedėją, prašant leisti atlikti tyrimą šioje organizacijoje. Skyriaus vedėja supažindinta su tyrimo tikslu, jo

nauda organizacijai bei tyrimo instrumentu – anketa. Po to suorganizuotas susitikimas su organizacijos direktoriumi, paaiškinus tyrimo aplinkybes gautas jo sutikimas.

Antrame etape tyrimo anketos buvo dalinamos organizacijos personalui (kiekvienas skyrius gavo po tam tikrą skaičių anketų, priklausomai nuo skyriaus dydžio) paaiškinant, koku tikslu atliekamas tyrimas bei kaip pildyti gautas anketas. Išdalinus, susitariama dėl anketoms užpildyti duodamo laiko (3 savaitės) ir anketų surinkimo datos.

Duomenų apdorojimo forma. Tyrimo duomenys buvo apdoroti naudojant SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programinės įrangos 17.0 versiją, grafikai buvo braižomi naudojant Microsoft Office Word 2007 kompiuterinę programą.

Statistinės analizės metodai. Hipotezės apie požymių tarpusavio priklausomumą buvo tikrinamos naudojant Chi kvadrato kriterijų bei statistinį reikšmingumą (p). Tyrimuose paprastai reikalaujama, kad reikšmingumo lygmuo (p) būtų lygus 0,01 ar net 0,001. 8 lentelėje matyti, statistinio reikšmingumo interpretavimas, kuris bus taikomas ir šiame tyrime.

8 lentelė. Statistinio reikšmingumo (p) interpretavimas

P	Interpretavimas
<0,01	Skirtumas esminis
<0,001	Skirtumas labai ryškus
<0,0001	Skirtumas visiškas

Šaltinis: Vaitkėvičius, Saudargienė, 2006 m.

Statistiniams ryšiams tarp kintamųjų nustatyti buvo naudojamas Spirmeno ranginės koreliacijos koeficientas. Spirmeno koeficientas naudojamas ranginių kintamųjų ryšiams tirti.

0 rodo kintamųjų ryšio nebuvimą (kintamieji nepriklausomi). +1 reiškia visišką teigiamą ryšį: didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms vienareikšmiškai ir proporcingai didėja kito kintamojo reikšmės. -1 reiškia visišką neigiamą ryšį: didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms, kito kintamojo reikšmės vienareikšmiškai ir proporcingai mažėja (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).

Koreliacijos, matuojamos Spirmeno koreliacijos koeficientu apibūdinamos taip (Čekanavičius, Murauskas, 2000):

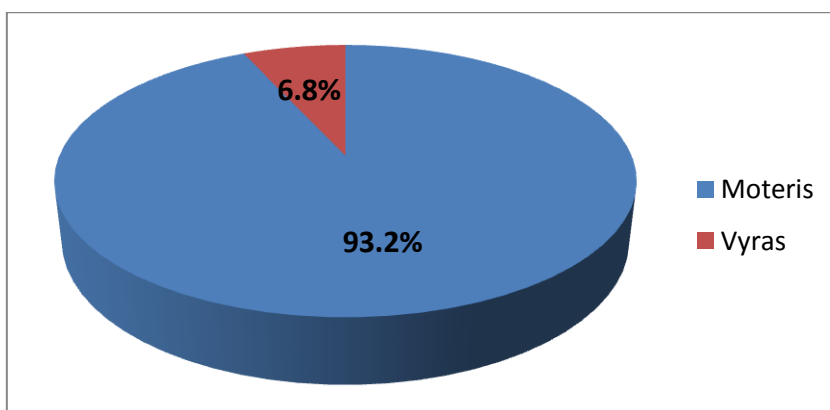
- nuo 0,3 iki -0,3 – labai silpna arba jokios;
- nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5) – silpna;

- nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7) – vidutinė;
- nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9) – stipri;
- 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0) – labai stipri.

Tyrimo etika. Viso tyrimo metu buvo vadovaujama tyrimo etikos principais. Pirmiausia, tyrimas buvo suderintas su tiriamosios organizacijos personalo skyriaus vedėja ir organizacijos direktoriumi. Tiriamieji tyrime dalyvavo laisva valia, buvo užtikrintas konfidencialumas ir anonimiškumas. Anketos įžanginėje dalyje buvo pabrėžiama, jog duomenys bus pateikti apibendrinti ir naudojami tik mokslinei analizei. Respondentams atsakinėjant į pateiktus klausimus nebuvo pažeistas jų privatumas, taip pat nepateikiama orumą žeminančių, nesutarimus ir nesantaiką kurstančių klausimų.

4.2. Analitinė dalis

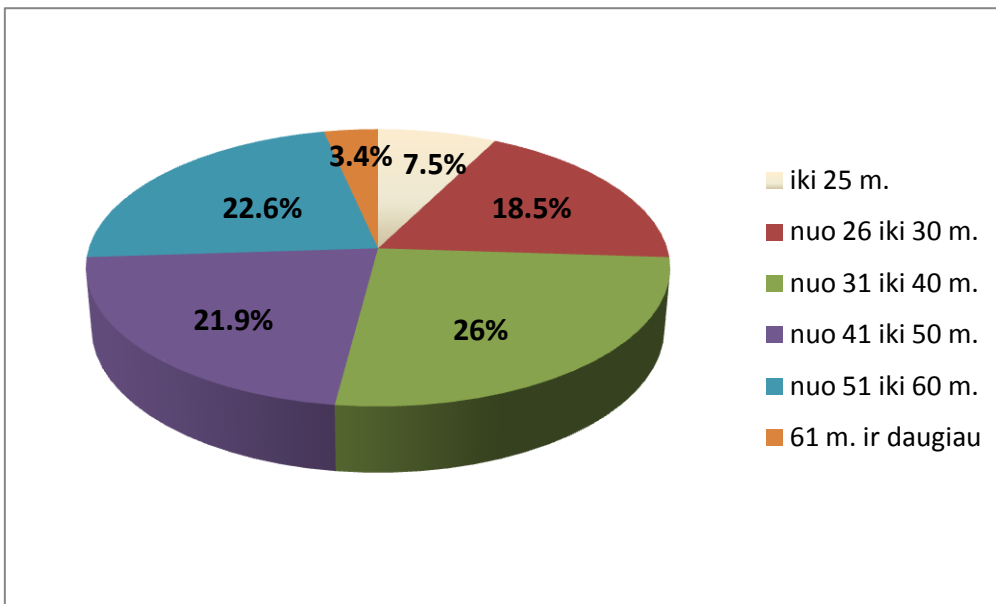
Tyrimo metu apklausti 146 Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos (sutr. VSDFV) Vilniaus skyriaus darbuotojai. Iš 146 atsakiusiųjų 136 (93,2%) buvo moterys ir 10 (6,8%) vyrų (žr. 4 pav.)



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (%)

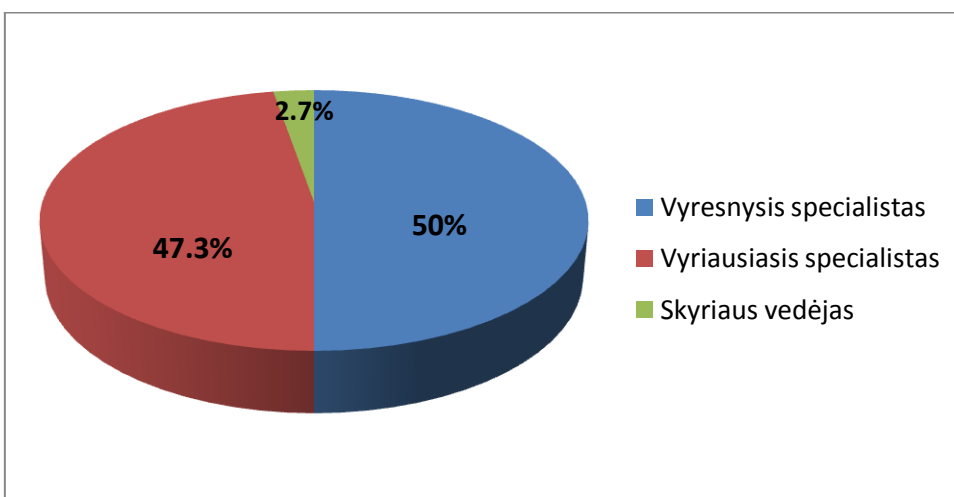
Respondentų pasiskirstymas pagal amžių vaizduojamas 5 pav. Kaip matyti iš grafiko, daugiausia atsakiusiųjų patenka į amžiaus grupę nuo 31 iki 40 m. (26%), taip pat nemaža dalis buvo nuo 51 iki 60 m. (22,6%) ir nuo 41 iki 50 m. (21,9%). Mažiausias procentas respondentų patenka į amžiaus grupes nuo 61 m. ir daugiau (3,4%) ir iki 25 m. (7,5%).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (%)

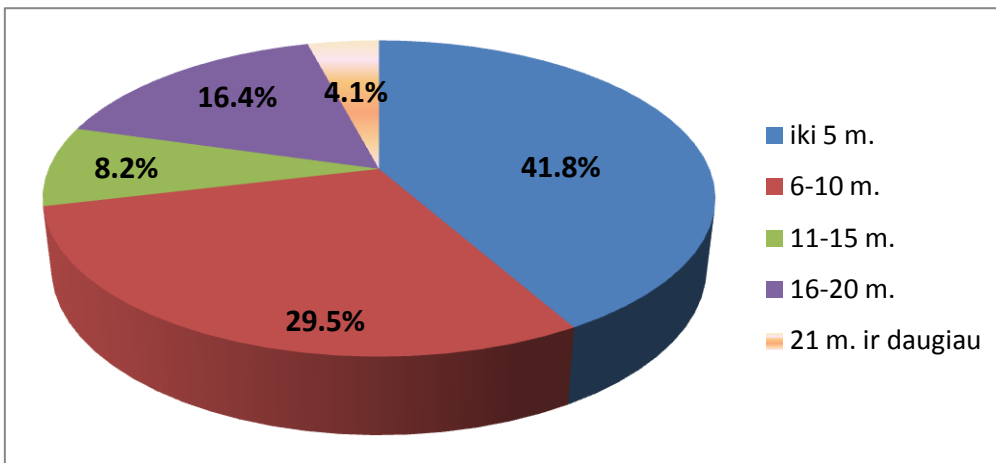
Tyrimo dalyvių atsakymai apie užimamas pareigas (žr. 6 pav.) pasiskirstė tarp trijų atsakymo variantų grupių. Pusė tiriamųjų užėmė vyresniojo specialisto pareigas (50%) ir beveik pusė (47,3%) vyriausiojo specialisto pareigas. Pažymėtina, jog tyrime dalyvavo ir 4 skyriaus vedėjai (2,7%).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (%)

Respondentų atsakymai apie darbo stažą minėtoje organizacijoje matomi 7 pav. Dauguma apklaustųjų (41,8%) turi iki 5 m. darbo stažą, tuo tarpu 6 – 10 m. stažą turi 29,5%. Mažiausia dalis tiriamųjų turi 21 m. ir daugiau (4,1%) bei 11 – 15 m. (8,2%) darbo stažą.

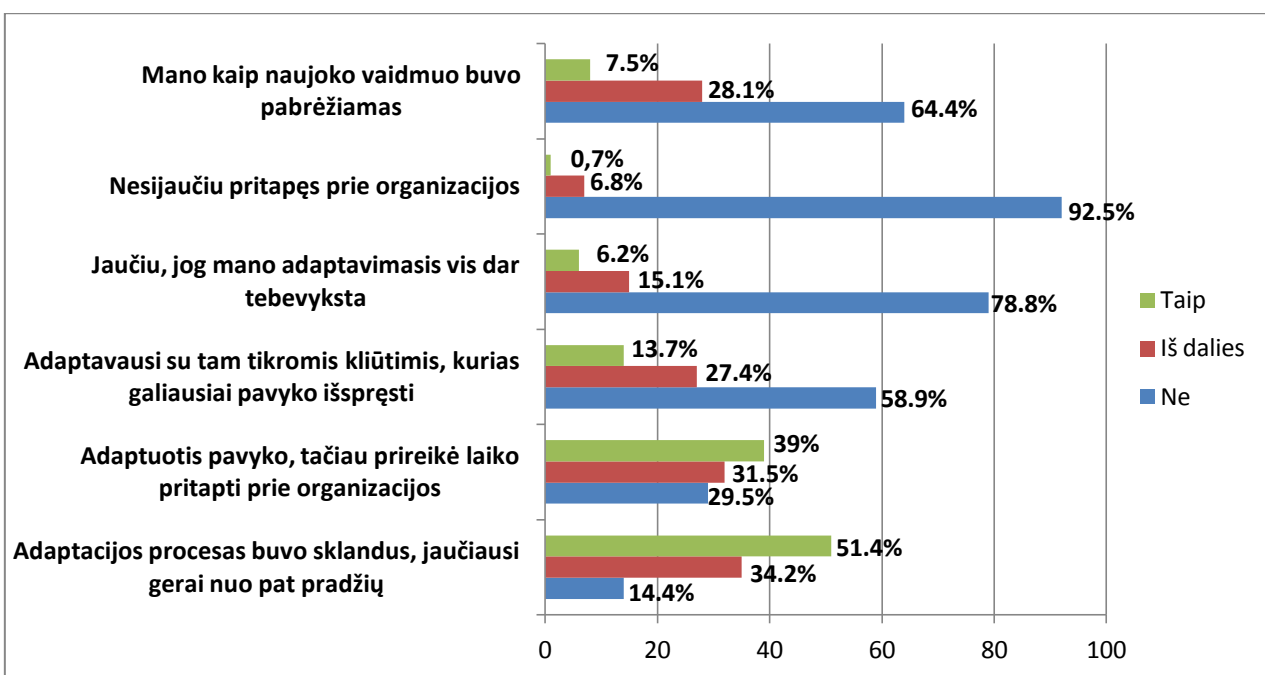


Šaltinis: sudaryta darbo autorės

7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (%)

Toliau bus nagrinėjami anketos klausimai, kurių tikslas buvo atskleisti personalo adaptacijos ypatumus VSDFV Vilniaus skyriuje.

Tyrimė siekta atskleisti respondentų nuomonę apie jų adaptavimosi organizacijoje eigą (žr. 8 pav). Kiek daugiau nei pusė (51,4%) respondentų pažymi, jog jų adaptacijos procesas buvo sklandus, jie jautėsi gerai nuo pat pradžių. Vis tik kai kurie atsakiusieji teigia, jog iš dalies adaptavimasis vyko su tam tikromis kliūtimis, kurias galiausiai pavyko išspręsti (27,4%) bei mini, kad iš dalies buvo pabrėžiamas ir jų kaip naujoko vaidmuo organizacijoje (28,1%). Pažymėtina, kad 0,7% jaučiasi nepritapę organizacijoje, o 6,8% iš dalies pritaria šiam teiginiui.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

8 pav. Respondentų nuomonė apie jų adaptavimosi organizacijoje eigą (%)

Iškelta hipotezė, kad adaptacijos eiga būna sklandesnė moterims lyginant su vyrais. Hipotezei patikrinti buvo pasirinktas chi kvadrato kriterijus, kuris buvo skaičiuojamas dviems teiginiams: 1) adaptacijos procesas buvo sklandus, jaučiausi gerai nuo pat pradžių, 2) nesijaučiu pritaipęs prie organizacijos. Iš visų moterų imties 50% teigia, jog jų adaptacijos procesas buvo sklandus, tą patį teigia 60% vyrų (žr. 9 lentelę). Statistiškai reikšmingas skirtumas nenustatymas, nes chi kvadrato kriterijus = 1,027, o kriterijaus reikšmė $p = 0,598$ (nes daugiau už 0,01).

9 lentelė. Respondentų lyties ir sklandaus adaptacijos proceso palyginimas

Lytis	Adaptacijos procesas buvo sklandus, jaučiausi gerai nuo pat pradžių	
	Taip	Ne
Moteris	69 (50%)	19 (13,9%)
Vyras	6 (60%)	2 (20%)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Teiginiui „nesijaučiu pritaipęs prie organizacijos“ pritarė 10% vyrų, tačiau nei viena moteris šiam teiginiui nepritarė (žr. 10 lentelę). Nustatymas statistiškai reikšmingas skirtumas, kai chi kvadratas = 14,342, o kriterijaus reikšmė $p = 0,001$ (skirtumas esminis). Hipotezė iš dalies patvirtinta, nes nustatytas reikšmingas skirtumas, patvirtinantis, kad moterys nesijaučia nepritaipusius prie organizacijos, skirtingai nei kai kurie vyrai.

10 lentelė. Respondentų lyties ir nepritaipimo prie organizacijos palyginimas

Lytis	Nesijaučiu pritaipęs prie organizacijos	
	Taip	Ne
Moteris	-	126 (92,6%)
Vyras	1 (10%)	9 (90%)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Taip pat buvo siekiama patikrinti prielaidą, kad didėjant respondentų amžiui, sudėtingėja sėkmingas jų adaptavimasis organizacijoje, o esant jaunesniam atsakiusiųjų amžiui, adaptavimasis būna sklandesnis. Norint nustatyti ir įvertinti šiuos ryšius buvo pasirinktas Spirmeno koreliacijos koeficientas (žr. 11 lentelę). Statistiškai reikšmingos koreliacijos nustatyti nepavyko, kadangi silpna neigiama koreliacija galima koeficientui esant nuo -0,3 iki -0,5, šiuo atveju arčiausiai reikšmės buvo rodiklis lygus tik -0,209. Galima paneigti prielaidą, jog yra sąsaja tarp respondentų amžiaus ir sėkmingos arba nesėkmingos adaptacijos proceso eigos.

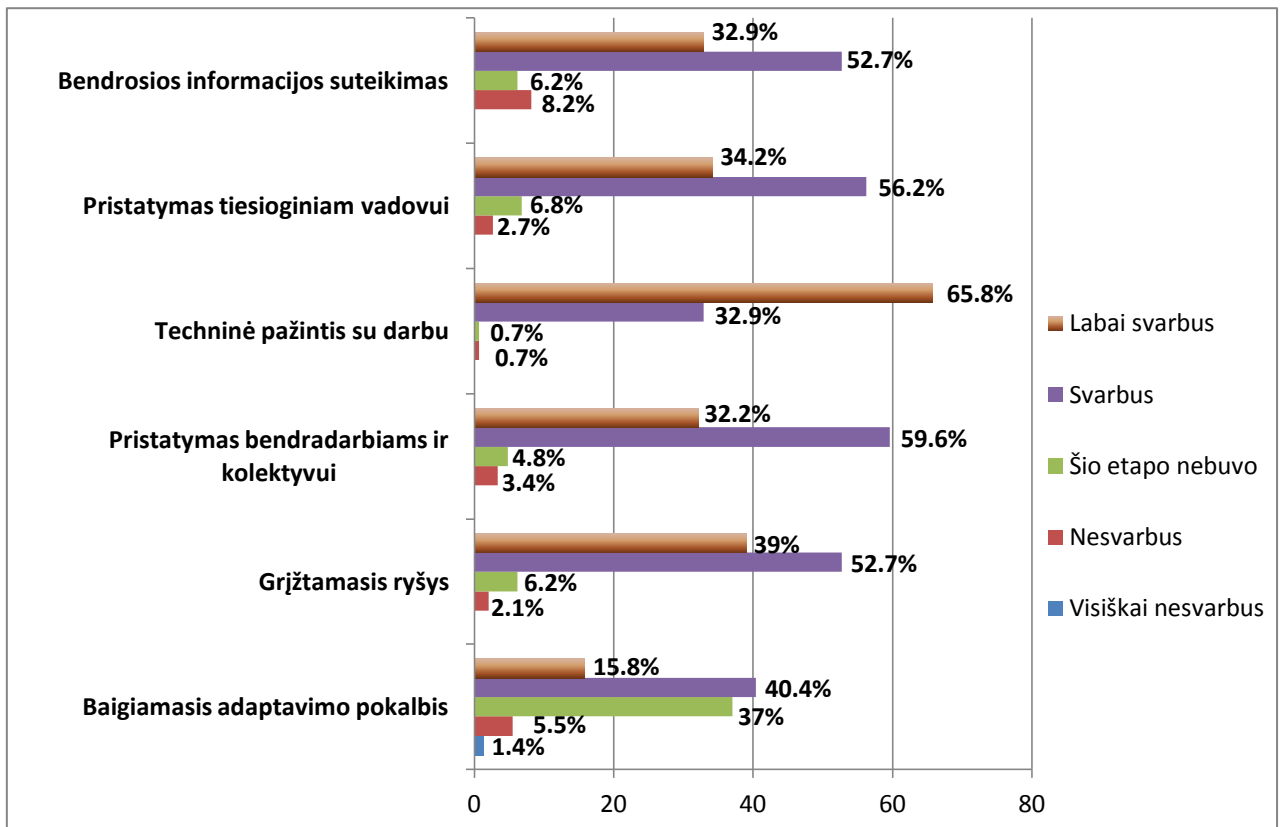
11 lentelė. Respondentų amžiaus ir adaptavimosi organizacijoje eigos sąsajos

Adaptavimosi organizacijoje eiga	Amžius	
	Spirmeno koreliacijos koeficientas	p (statistinis reikšmingumas)
Adaptacijos procesas buvo labai sklandus, jaučiausi gerai nuo pat pradžių	-0,209*	0,011
Adaptuotis pavyko, tačiau prireikė laiko pritaipyti prie organizacijos	0,123	0,140
Adaptavausi prie organizacijos su tam tikromis kliūtimis, kurias galiausiai pavyko išspręsti	0,129	0,121
Jaučiu, jog mano adaptavimasis organizacijoje vis dar tebevyksta	-0,206*	0,012
Nesijaučiu pritaipęs prie organizacijos	0,041	0,624
Mano kaip naujoko vaidmuo buvo pabrėžiamas	-0,037	0,655

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo dalyviai anketoje turėjo išreikšti savo nuomonę apie adaptacijos proceso etapų svarbą jiems pradėjus dirbti organizacijoje (žr. 9 pav.). Respondentams buvo pateikti šeši personalo adaptacijos proceso etapai (remiantis I. Bakanauskienės (2008) skirstymu), kuriuos jie turėjo įvertinti pagal tai, kiek svarbūs šie etapai jiems buvo bei nustatyti, ar darbuotojai perėjo per visus etapus.

Rezultatai parodė, kad labai svarbiu etapu laikoma techninė pažintis su darbu (65,8%), kurios metu darbuotojui suteikiama informacija apie darbą, darbo kontrolės ir atsiskaitymo formas, darbo priemones ir kt. Didelių skirtumų neišryškėjo tarp kitų proceso etapų: labai svarbiais respondentai laiko ir bendrosios informacijos suteikimą (32,9%), pristatymą tiesioginiam vadovui (34,2%), pristatymą bendradarbiams ir kolektyvui (32,2%), grįžtamojo ryšio suteikimą (39%). Pastebėtina, kad atsakydami apie baigiamojo adaptavimo pokalbio etapą 37% respondentų pažymėjo, jog šio etapo iš vis nebuvo, o 40,4%, jog šis etapas buvo svarbus. Galima daryti išvadą, kad organizacijoje adaptuojantis naujam darbuotojui gana dažnai adaptacijos procesas neužbaigiamas baigiamuoju adaptavimo pokalbiu, kurio metu darbuotojui pateikiami jo pasiekti rezultatai adaptavimosi metu – tiek techniniai, tiek prisiderinimas prie kolektyvo, organizacijos.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

9 pav. Respondentų nuomonė apie adaptacijos proceso etapų svarbą jiems pradėjus dirbti organizacijoje (%)

Buvo siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie tai, su kokiais personalo adaptacijos proceso aspektais svarbiausia supažindinti naują darbuotoją (žr. 12 lentelę). Pateikti atsakymo variantai apima dvi grupes: aspektai, susiję su žmogiškaisiais ištekliais ir aspektai, susiję su bendromis žiniomis apie organizaciją ir darbą.

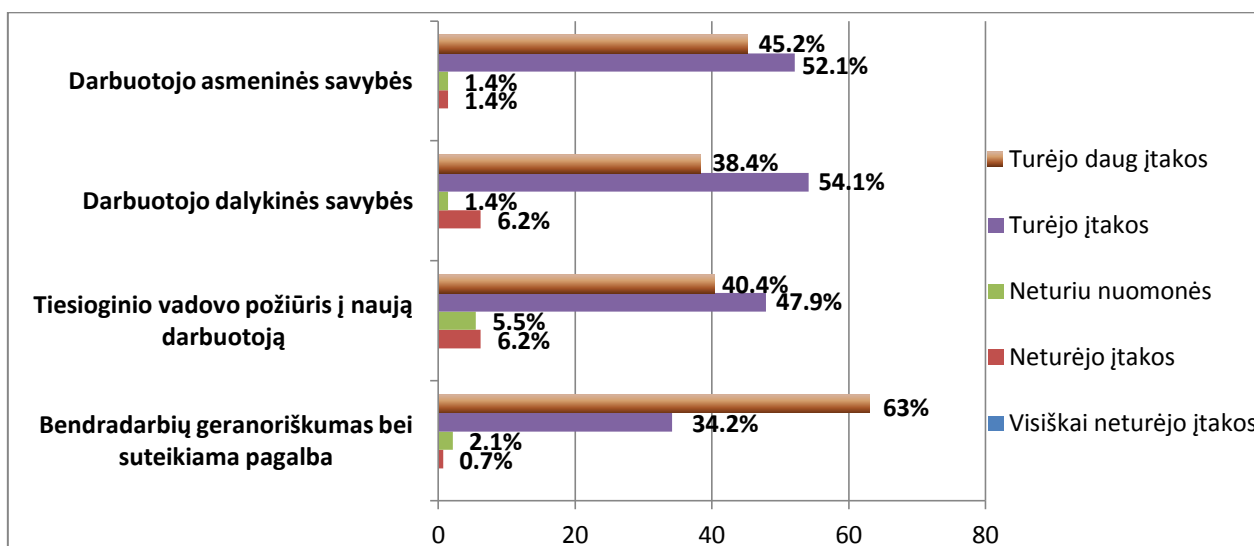
Respondentų atsakymai leidžia išskirti supažindinimą su darbuotojo tiesiogine veikla (91,8%) ir su tiesioginiu skyriaus vadovu (72,6%) kaip labai svarbius aspektus. Taip pat gana svarbiais aspektais tiriamieji laiko supažindinimą su organizacijos struktūra (65,8%), karjeros galimybėmis (63%), soc. garantijomis (61%) bei organizacijos aplinka (61%). Įdomu pastebėti, kad nesvarbiais aspektais tiriamieji įvardija supažindinimą su kitų skyrių bendradarbiais (39%) ir organizacijos vadovu (14,4%). Galima daryti išvadą, jog darbuotojai pirmenybę teikia supažindinimui su aspektais, kurie susiję su bendrosiomis žiniomis apie organizaciją ir darbą, o ne žmogiškaisiais ištekliais.

12 lentelė. Respondentų nuomonė apie tai, su kokiais personalo adaptacijos proceso aspektais svarbiausia supažindinti naują darbuotoją

Adaptacijos proceso aspektai	Labai svarbu	Svarbu	Neturiu nuomonės	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Organizacijos misija	42 (28,8%)	88 (60,3%)	6 (4,1%)	9 (6,2%)	1 (0,7%)
Organizacijos aplinka	26 (17,8%)	89 (61%)	14 (9,6%)	16 (11%)	1 (0,7%)
Organizacijos struktūra	42 (28,8%)	96 (65,8%)	6 (4,1%)	2 (1,4%)	-
Organizacijos veikla	71 (48,6%)	71 (48,6%)	4 (2,7%)	-	-
Tiesioginiai bendradarbiai	64 (43,8%)	78 (53,4%)	3 (2,1%)	1 (0,7%)	-
Kitų skyrių bendradarbiai	2 (1,4%)	67 (45,9%)	19 (13%)	57 (39%)	1 (0,7%)
Organizacijos vadovas	42 (28,8%)	65 (44,5%)	16 (11%)	21 (14,4%)	2 (1,4%)
Tiesioginis skyriaus vadovas	106 (72,6%)	39 (26,7%)	1 (0,7%)	-	-
Darbuotojo tiesioginė veikla	134 (91,8%)	12 (8,2%)	-	-	-
Socialinės garantijos	48 (32,9%)	89 (61%)	5 (3,4%)	3 (2,1%)	1 (0,7%)
Kolektyvo elgesio normos, vertybės	49 (33,6%)	83 (56,8%)	10 (6,8%)	3 (2,1%)	1 (0,7%)
Karjeros galimybės	48 (32,9%)	92 (63%)	1 (0,7%)	5 (3,4%)	-
Mokymosi, kvalifikacijos galimybės	57 (39%)	79 (54,1%)	3 (2,1%)	6 (4,1%)	1 (0,7%)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Norėta išsiaiškinti respondentų nuomonę apie veiksnius, turėjusius daugiausiai įtakos jų adaptavimuisi organizacijoje (žr. 10 pav.). Atsakymo variantai suskirstyti į dvi grupes: veiksniai, susiję asmeniškai su darbuotoju ir veiksniai, susiję su organizacija. Tiek vienos, tiek kitos grupės veiksniai įvardinti kaip turėję nemažai įtakos. Kaip daugiausiai adaptaciją įtakojusį veiksnį galima išskirti bendradarbių geranoriškumą bei jų suteikiamą pagalbą (63%). Taip pat respondentai svarbiais laiko darbuotojo dalykines (54,1%) bei asmenines (52,1%) savybes ir tiesioginio vadovo požiūrį į naują darbuotoją (47,9%).

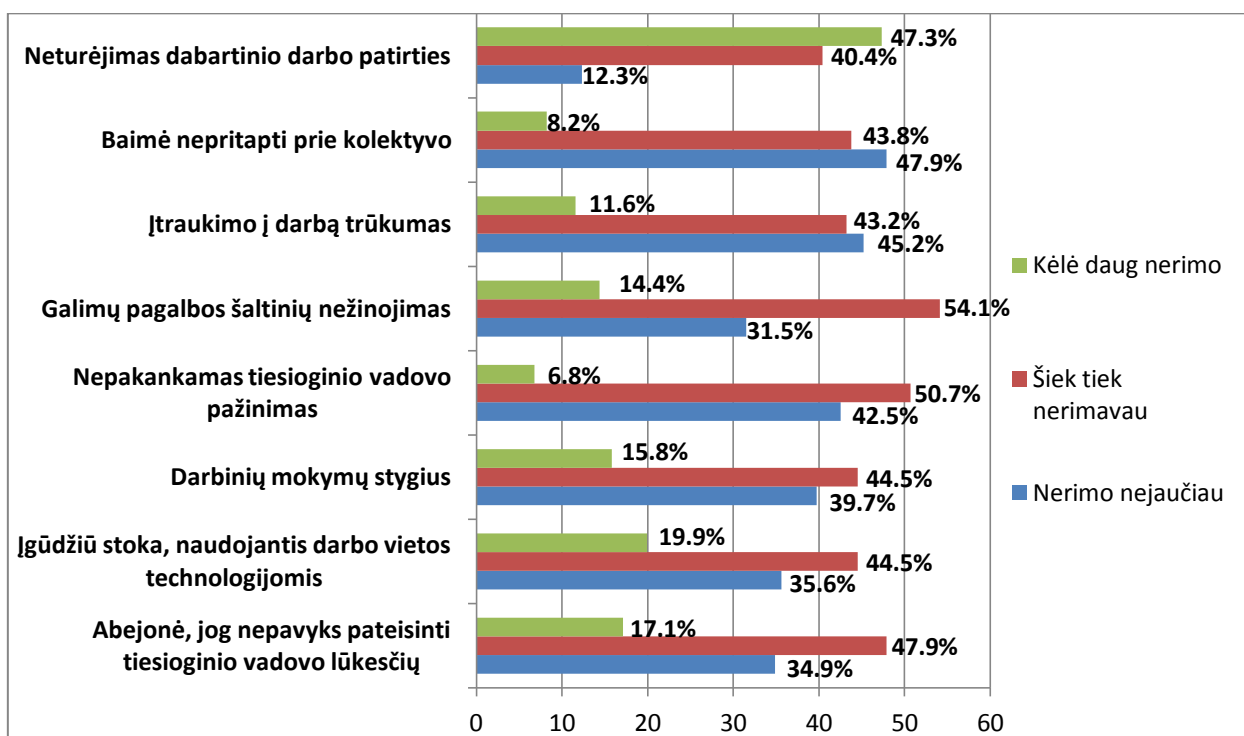


Šaltinis: sudaryta darbo autorės

10 pav. Respondentų nuomonė apie veiksnius, turėjusius daugiausiai įtakos jų adaptavimuisi organizacijoje (%)

Tiriamųjų buvo prašoma įvardinti veiksnius, kėlusius didžiausią nerimą jų pirmosiomis darbo dienomis (žr. 11 pav.). Veiksniai apima dvi grupes: susiję su pačiu darbuotoju ir susiję su organizacija.

Grafike matyti, jog ryškiai išsiskyrė tai, kad respondentai daugiausiai baimės jautė dėl neturėjimo dabartinio darbo patirties (47,3%). Kiti rezultatai pasiskirstė be didelių reikšminių skirtumų, atsakiusieji šiek tiek nerimavo dėl galimų pagalbos šaltinių nežinojimo (54,1%), nepakankamo tiesioginio vadovo pažinimo (50,7%), abejojo, jog nepavyks pateisinti tiesioginio vadovo lūkesčių (47,9%). Mažiausiai nerimo respondentai jautė dėl baimės nepritapti prie kolektyvo („nerimo nejaučiau“ – 47,9%)

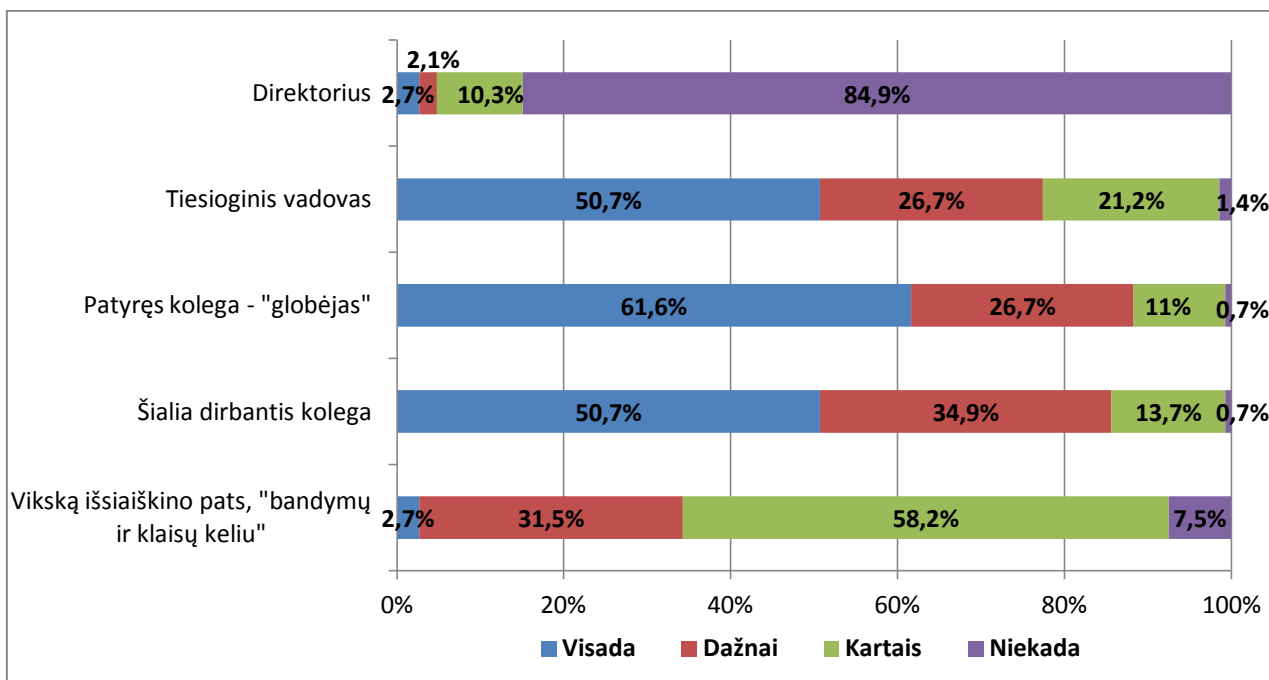


Šaltinis: sudaryta darbo autorės

11 pav. Respondentų nuomonė apie veiksnius, kėlusius didžiausią nerimą pirmosiomis savarankiško darbo dienomis (%)

Tyrime norėta nustatyti, iš kokių asmenų ir kaip dažnai nauji darbuotojai sulaukdavo pagalbos, konsultacijų jų adaptavimosi periode (žr. 12 pav.). 61,6% įvardijo, jog visada pagalbos sulaukdavę iš patyrusio kolegos - „globėjo“. Po pusę respondentų įvardijo ir tiesioginio vadovo (50,7%) bei šalia dirbančio kolegos (50,7%) pagalbą. Reikšminga pastebėti, kad kartais (58,2%) ir dažnai (31,5%) nauji darbuotojai viską išsiaiškino patys, „bandymų ir klaidų keliu“. Kitas pažymėtinas aspektas, kad iš organizacijos direktoriaus 84,9% darbuotojų nesulaukdavo jokios pagalbos, o nedidelė dalis (10,3%) sulaukdavo kartais. Lyginant su 2007-2010 m. atliktu viešojo

sektorius organizacijų socializacijos tyrimu (Gražulis, 2012) pastebėtas esminis skirtumas: šio tyrimo metu paaiškėjo, kad svarbiausias pagalbos šaltinis naujam darbuotojui yra patyręs kolega – „globėjas“, tuo tarpu 2007-2010 m. atliktas tyrimas parodė, kad patyręs kolega – „globėjas“ buvo mažiausiai reikšmingas. Minėtame tyrimo kaip svarbiausias veiksnys išsiskyrė šalia dirbančio kolegos parama, šiame tyrimo tokiam teiginiui pritarė 50,7% apklaustųjų.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

12 pav. Respondentų nuomonė apie tai, kaip dažnai jie sulaukdavo pagalbos ir konsultacijų iš išvardintų asmenų (%)

Iškelta hipotezė, kad aukščiausias pareigas (vyriausiasis specialistas, skyriaus vedėjas) užimantys darbuotojai dažniau pagalbos sulaukia iš direktoriaus, o užimantys žemiausias pareigas (vyresnysis specialistas) dažniau sulaukia pagalbos iš tiesioginio vadovo. Hipotezei patvirtinti buvo skaičiuojamas chi kvadrato kriterijus. 13 lentelėje matyti, kad 75% skyriaus vedėjų sulaukia pagalbos („kartais“, „dažnai“, „visada“) iš direktoriaus, kai tuo tarpu vyresnieji specialistai – 12,3%. Apskaičiuotas chi kvadrato kriterijus = 16,317, kriterijaus reikšmė $p = 0,01$ (skirtumas esminis) leidžia teigti, kad skirtumas statistiškai reikšmingas.

13 lentelė. Respondentų užimamų pareigų ir sulaukiamos pagalbos iš direktoriaus palyginimas

Pareigos	Pagalba iš direktoriaus	
	Niekada	Kartais, dažnai, visada
Vyresnysis specialistas	64 (87,7%)	9 (12,3%)
Vyriausiasis specialistas	59 (85,5%)	10 (14,5%)
Skyriaus vedėjas	1 (25%)	3 (75%)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš 14 lentelės matyti, kad pagalbos iš tiesioginio vadovo („kartais“, „dažnai“, „visada“) sulaukia tiek vyresnieji specialistai (97,3%), tiek vyriausieji specialistai (100%), tiek skyriaus vedėjai (100%). Apskaičiuotas chi kriterijaus kvadratas = 4,304, o kriterijaus reikšmė $p = 0,636$, parodė, jog nėra statistiškai reikšmingo skirtumo tarp užimamų pareigų ir pagalbos iš tiesioginio vadovo.

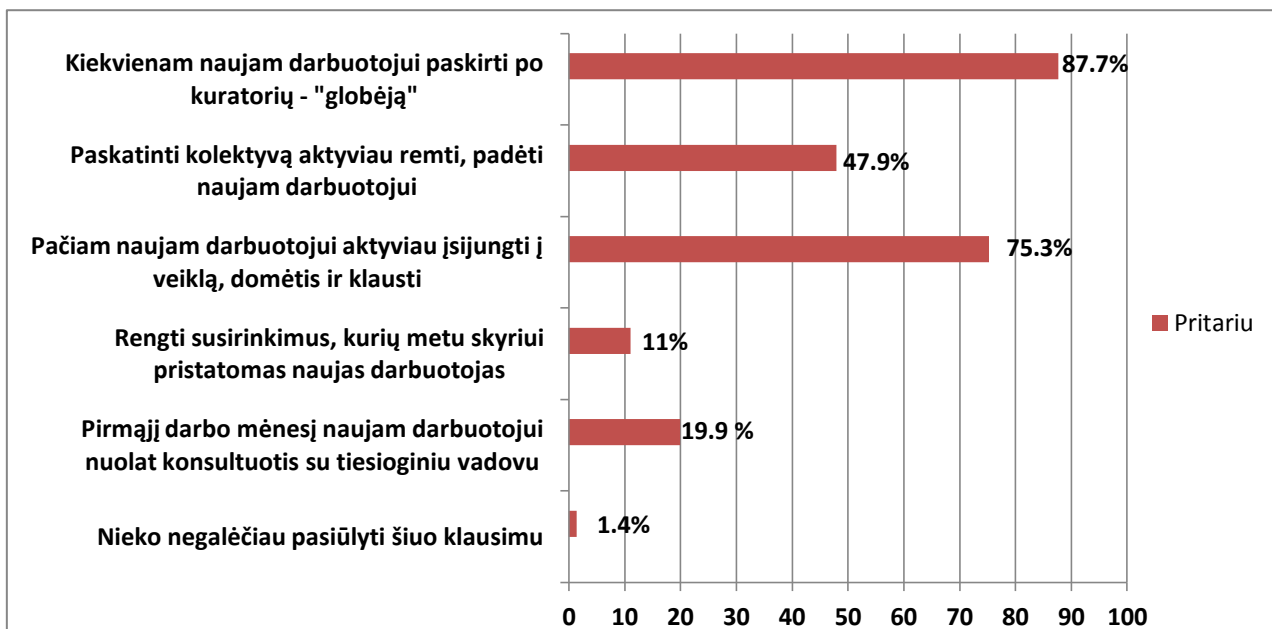
14 lentelė. Respondentų užimamų pareigų ir sulaukiamos pagalbos iš tiesioginio vadovo palyginimas

Pareigos	Pagalba iš tiesioginio vadovo	
	Niekada	Kartais, dažnai, visada
Vyresnysis specialistas	2 (2,7%)	71 (97,3%)
Vyriausiasis specialistas	-	69 (100%)
Skyriaus vedėjas	-	4 (100%)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Galima teigti, kad hipotezė pasitvirtino iš dalies: aukščiausias pareigas užimantys darbuotojai daugiau pagalbos sulaukia iš direktoriaus lyginant su kitų pareigybių darbuotojais. Tačiau nepasitvirtino prielaida, kad žemesnes pareigas užimantys respondentai daugiau pagalbos sulaukia iš tiesioginio vadovo.

Norint išsiaiškinti ir pateikti adaptacijos procesą organizacijoje galinčias pagerinti priemones, respondentų buvo prašoma išskirti jų nuomone svarbiausias. Kaip matyti iš grafiko (žr. 13 pav.), didžioji dalis atsakiusių siūlo kiekvienam naujam darbuotojui paskirti po kuratorių – „globėją“ (87,7%) bei pačiam naujam darbuotojui aktyviau įsijungti į veiklą, domėtis ir klausti (75,3%). Beveik pusė atsakiusių pritaria tam, kad reiktų paskatinti kolektyvą aktyviau remti, padėti naujam darbuotojui (47,9%). Respondentų nuomone, mažiausiai veiksminga priemonė būtų rengti susirinkimus, kurių metu skyriui pristatomas naujas darbuotojas (11%).

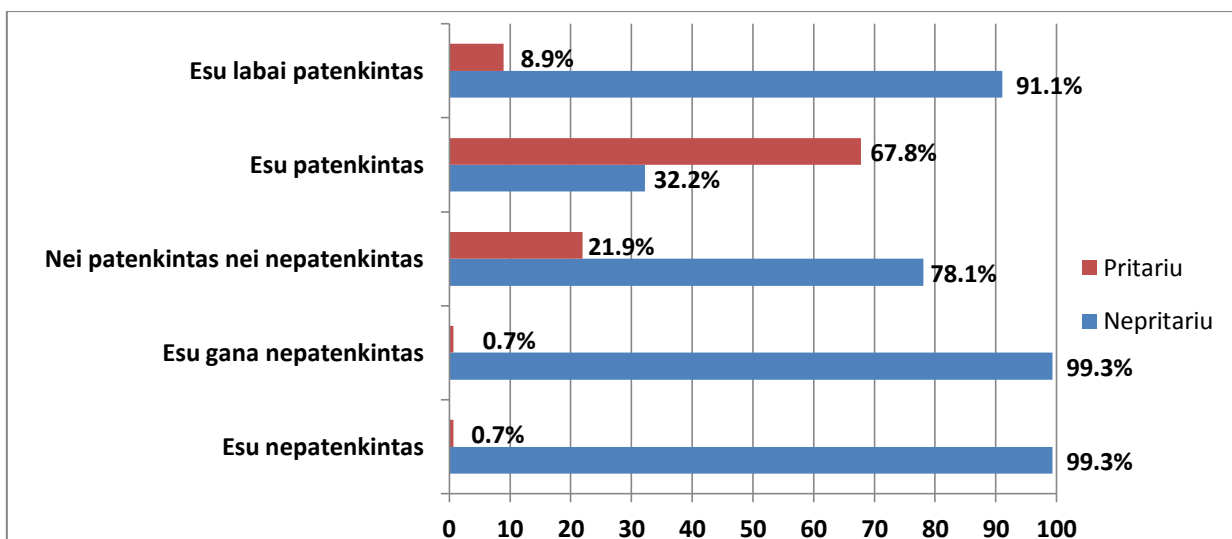


Šaltinis: sudaryta darbo autorės

13 pav. Priemonės, kurias respondentai siūlo adaptacijai organizacijoje pagerinti (%)

Toliau bus nagrinėjami anketos klausimai, kurių tikslas atskleisti VSDFV Vilniaus skyriaus darbuotojų motyvacijos ypatumus.

Pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti respondentų pasitenkinimą dirbamu darbu. Didžioji dauguma (67,8%) atsakiusių pažymėjo, kad yra patenkinti dirbamu darbu. Nei patenkintų nei nepatenkintų respondentų – 21,9%. Galima atkreipti dėmesį į tai, kad labai patenkintų darbuotojų sąlyginai nedaug (8,9%). Tačiau tuo pačiu labai mažai nepatenkintų (0,7%) ir labai nepatenkintų (0,7%). Remiantis atsakymais (žr. 14 pav.) galima daryti išvadą, jog dauguma tiriamos organizacijos darbuotojų yra patenkinti dirbamu darbu.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

14 pav. Respondentų pasitenkinimas dirbamu darbu (%)

Viena iš iškeltų hipotezių – darbuotojai, kurių adaptacijos procesas buvo sklandus, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu. Hipotezei patikrinti pasirinktas chi kvadrato kriterijus. Žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 15 lentelė) matyti, kad esant sklandžiam adaptacijos procesui, 10,7% respondentų yra „labai patenkinti“ darbu, 73,4% „patenkinti“, 14,6% „nei patenkinti nei nepatenkinti“. Nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p = 0,007$) tarp sklandaus adaptacijos proceso ir pasitenkinimo darbu, esant atsakymo variantui - „patenkintas“. Taip pat statistiškai reikšmingas skirtumas ($p = 0,005$) nustatytas tarp sklandaus adaptacijos proceso ir pasitenkinimo darbu, esant atsakymo variantui - „nei patenkintas nei nepatenkintas“. Apibendrinus galima teigti, kad dauguma respondentų (73,4%), kurie adaptavosi sklandžiai ir jautėsi gerai nuo pat pradžių, dabar yra „patenkinti“ darbu. Taip pat didžiosios daugumos (85,4%) atsakiusiųjų, kurie nepritarė tam, kad yra „nei patenkinti nei nepatenkinti“ (o tai reiškia, kad jie labiau patenkinti darbu) adaptacija buvo sklandi. Hipotezė pasitvirtino, galima daryti išvadą, kad darbuotojai, kurių adaptacijos procesas buvo sklandus, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu.

15 lentelė. Respondentų sklandaus adaptacijos proceso ir pasitenkinimo darbu palyginimas

Pasitenkinimas darbu		Adaptacijos procesas buvo labai sklandus, jaučiausi gerai nuo pat pradžių	Chi kvadrato kriterijaus reikšmė	p kriterijaus reikšmė
		Taip		
Labai patenkintas	Taip	8 (10,7%)	0,817	0,665
	Ne	67 (89,3%)		
Patenkintas	Taip	55 (73,4%)	9,945	0,007
	Ne	20 (26,6%)		
Nei patenkintas nei nepatenkintas	Taip	11 (14,6%)	10,410	0,005
	Ne	64 (85,4%)		
Nepatenkintas	Taip	1 (1,3%)	0,953	0,621
	Ne	74 (98,7%)		
Labai nepatenkintas	Taip	-	5,993	0,050
	Ne	75 (100%)		

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Siekiant nustatyti personalo motyvus renkantis darbą viešajame sektoriuje, respondentai turėjo įvertinti pateiktus teiginius, pagal tai, kiek vienas ar kitas veiksnys juos motyvavo ar nemotyvavo (žr. 16 lentelę). Labiausiai motyvuojantys veiksniai paskatinę rinktis darbą viešajame sektoriuje yra noras gauti naudingos patirties (63,7%), galimybė dirbti atsakingą ir prasmingą darbą (56,2%) bei turimas atitinkamas išsilavinimas (52,7%). Kaip matyti iš pateiktos lentelės, VSDFV Vilniaus skyriaus personalo rinktis darbą viešajame sektoriuje nemotyvavo tokie kilnūs veiksniai kaip noras talikti pilietinę pareigą („nemotyvavo“ – 45,9%), noras dalyvauti įgyvendinat viešąją politiką („nemotyvavo“ – 45,9%) ar noras prisidėti prie visuomenės gerovės („nemotyvavo“ – 32,2%).

16 lentelė. Respondentus labiausiai motyvavę veiksniai renkantis darbą viešajame sektoriuje

Veiksniai	Labai motyvavo	Motyvavo	Neturiu nuomonės	Nemotyvavo	Visiškai nemotyvavo
Noras prisidėti prie visuomenės gerovės	7 (4,8%)	37 (25,3%)	42 (28,8%)	47 (32,2%)	13 (8,9%)
Noras gauti naudingos patirties	27 (18,5%)	93 (63,7%)	8 (5,5%)	16 (11%)	2 (1,4%)
Darbo prestižas	6 (4,1%)	50 (34,2%)	29 (19,9%)	57 (39%)	4 (2,7%)
Turimas atitinkamas išsilavinimas	17 (11,6%)	77 (52,7%)	14 (9,6%)	31 (21,2%)	7 (4,8%)
Kitos alternatyvos nebuvimas	15 (10,3%)	41 (28,1%)	25 (17,1%)	55 (37,7%)	10 (6,8%)
Noras atlikti pilietinę pareigą	1 (0,7%)	13 (8,9%)	38 (26%)	67 (45,9%)	27 (18,5%)
Teigiami atsiliepimai apie darbą iš draugų, pažįstamų	7 (4,8%)	52 (35,6%)	21 (14,4%)	50 (34,2%)	16 (11%)
Noras dalyvauti įgyvendinant viešąją politiką	1 (0,7%)	20 (13,7%)	35 (24%)	67 (45,9%)	23 (15,8%)
Asmeninio tikslo siekimas	17 (11,6%)	75 (51,4%)	14 (9,6%)	34 (23,3%)	6 (4,1%)
Galimybė dirbti atsakingą ir prasmingą darbą	29 (19,9%)	82 (56,2%)	20 (13,7%)	13 (8,9%)	2 (1,4%)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo metu norėta išsiaiškinti stipriausius motyvus, kurie skatina respondentus dirbti viešajame sektoriuje. Šiam tikslui pasiekti anketos klausimo atsakymų variantuose buvo pateikta šešiolika motyvų (apibūdinančių tiek išorinius, tiek vidinius motyvus), kuriuos tiriamieji turėjo atitinkamai įvertinti (žr. 17 lentelę).

Tyrimas atskleidė, jog pagrindiniai veiksniai motyvuojantys respondentus yra: darbinė aplinka (67,8%), darbo vietos saugumas (66,4%), darbo sąlygos (64,4%), , tobulinimosi galimybės (63,7%), santykiai su kolegomis (61,6%). Kaip mažiausiai motyvuojančius veiksnius galima išskirti darbo užmokestį (23,3%), karjerą ir jos galimybes (20,5%), soc. statusą (17,1%). Lyginant su J. Palidaskaitės (2007, 2008) anksčiau nagrinėtais tyrimais, galima teigti, kad esminiai motyvuojantys veiksniai sutampa (darbo sąlygos, darbo vietos saugumas). Įdomu pastebėti tai, kad J. Palidaskaitės atliktuose tyrimuose kaip svarbiausias motyvuojantys veiksnys dažnai minimas darbo užmokestis bei karjera ir jos galimybės. Šio tyrimo metu nustatyta, kad darbo užmokestis ir karjeros galimybės patenka tarp labiausiai nemotyvuojančių veiksnių.

A. Diržytės ir kt. (2010) atlikto tyrimo metu nustatyti tokie motyvuojantys veiksniai kaip savirealizacija, darbo santykiai, darbo sąlygos. Palyginus su šiuo tyrimu matyti, kad taip pat išlieka svarbūs darbo santykių ir darbo sąlygų motyvai, tačiau savirealizacija šiuo atveju nėra tarp labiausiai motyvuojančių veiksnių („motyvuoja“ – 41,8%, „nemotyvuoja“ – 15,1%).

J. L. Perry (1996) nustatė, kad viešojo sektoriaus darbuotojai pirmenybę teikia vidiniams, o ne išoriniams atlygiams. Šiuo atveju galima teigti, jog svarbūs išlieka tiek vidiniai (tobulinimosi

galimybės, santykiai su kolegomis), tiek išoriniai motyvai (darbo vietos saugumas, darbo sąlygos, darbinė aplinka).

17 lentelė. Stipriausi motyvai, skatinantys respondentus dirbti viešajame sektoriuje

Motyvai	Labai motyvuoja	Motyvuoja	Neturiu nuomonės	Nemotyvuoja	Visiškai nemotyvuoja
Darbo užmokestis	29 (19,9%)	73 (50%)	4 (2,7%)	34 (23,3%)	6 (4,1%)
Darbo sąlygos	33 (22,6%)	94 (64,4%)	11 (7,5%)	8 (5,5%)	-
Darbo vietos saugumas	33 (22,6%)	97 (66,4%)	10 (6,8%)	5 (3,4%)	1 (0,7%)
Darbo turinys	21 (14,4%)	90 (61,6%)	22 (15,1%)	13 (8,9%)	-
Karjera ir jos galimybės	19 (13%)	79 (54,1%)	15 (10,3%)	30 (20,5%)	3 (2,1%)
Socialinės garantijos	51 (34,9%)	86 (58,9%)	5 (3,4%)	3 (2,1%)	1 (0,7%)
Darbinė aplinka	23 (15,8%)	99 (67,8%)	13 (8,9%)	11 (7,5%)	-
Galimybė priimti sprendimus	10 (6,8%)	77 (52,7%)	37 (25,3%)	16 (11%)	6 (4,1%)
Socialinis statusas	15 (10,3%)	77 (52,7%)	23 (15,8%)	25 (17,1%)	6 (4,1%)
Tobulinimosi galimybės	17 (11,6%)	93 (63,7%)	13 (8,9%)	20 (13,7%)	3 (2,1%)
Atliekamo darbo svarba	26 (17,8%)	84 (57,5%)	20 (13,7%)	15 (10,3%)	1 (0,7%)
Užmokesčio augimas	38 (26%)	62 (42,5%)	16 (11%)	25 (17,1%)	5 (3,4%)
Santykiai su kolegomis	30 (20,5%)	90 (61,6%)	19 (13%)	6 (4,1%)	1 (0,7%)
Santykiai su tiesioginiu vadovu	34 (23,3%)	84 (57,5%)	23 (15,8%)	3 (2,1%)	2 (1,4%)
Įdomus darbas	32 (21,9%)	76 (52,1%)	26 (17,8%)	11 (7,5%)	1 (0,7%)
Savirealizacijos galimybė	29 (19,9%)	61 (41,8%)	28 (19,2%)	22 (15,1%)	6 (4,1%)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Teorinėje darbo dalyje buvo atkleista, kad skirtingo amžiaus žmonės motyvuoja skirtingi veiksniai. J. Palidauskaitė (2008) nustatė, jog jaunesnio amžiaus darbuotojus labiau motyvuoja geras atlyginimas, karjeros galimybės ir įdomios užduotys. Tuo tarpu vyresniems žmonėms svarbesnis motyvatorius tampa darbo vietos saugumas, darbo pripažinimas, kolegų pagarba, įvertinimas. Siekiant patvirtinti arba paneigti šią prielaidą, toliau bus pateikiami respondentus motyvuojantys veiksniai pagal jų amžių (žr. 18 lentelę).

Šis tyrimas atskleidė, kad jaunesnio amžiaus darbuotojus labiau motyvuoja darbinė aplinka, darbo vietos saugumas, santykiai su kolegomis, soc. statusas, tobulinimosi galimybės, o vyresnio amžiaus žmonės svarbesniais laiko darbo užmokestį, darbo sąlygas, soc. garantijas, galimybę priimti sprendimus, atliekamo darbo svarbą. Taip pat kaip ir jaunesnio amžiaus darbuotojai jie vertina ir darbo vietos saugumą, darbinę aplinką bei tobulinimosi galimybes. Autorės prielaidos lyginant su šio tyrimo rezultatais nepasitvirtino, tačiau galima daryti išvadą, kad motyvuojantys veiksniai priklauso nuo darbuotojo amžiaus, vadinasi, motyvuojant darbuotojus reikia atsižvelgti į jų amžių ir taikyti skirtingas motyvavimo priemones.

18 lentelė. Respondentus motyvuojantys veiksniai pagal jų amžių

Motyvuojantys veiksniai	Amžius					
	Iki 25 m.	Nuo 26 iki 30m.	Nuo 31 iki 40 m.	Nuo 41 iki 50 m.	Nuo 51 iki 60 m.	61 ir daugiau
Darbo užmokestis	7 (63,6%)	7 (25,9%)	20 (53,6%)	18 (56,2%)	16 (48,4%)	5 (100%)
Darbo sąlygos	7 (63,6 %)	12 (44,4%)	24 (63,1%)	21 (65,6%)	25 (75,7%)	5 (100%)
Darbo vietos saugumas	8 (72,7%)	14 (51,8%)	25 (65,7%)	20 (62,5%)	26 (78,7%)	4 (80%)
Darbo turinys	7 (63,6%)	13 (48,1%)	30 (78,9%)	18 (56,2%)	19 (57,5%)	3 (60%)
Karjera ir jos galimybės	6 (54,5%)	16 (59,2%)	21 (55,2%)	18 (56,2%)	15 (45,4%)	3 (60%)
Soc. garantijos	4 (36,3%)	13 (48,1%)	23 (60,5%)	23 (71,8%)	20 (60,6%)	3 (60%)
Darbinė aplinka	8 (72,7%)	17 (62,9%)	26 (68,4%)	20 (62,5%)	24 (72,7%)	4 (80%)
Galimybė priimti sprendimus	5 (45,4%)	13 (48,1%)	21 (55,2%)	22 (68,7%)	13 (39,3%)	3 (60%)
Soc. statusas	8 (72,7%)	12 (44,4%)	14 (36,8%)	20 (62,5%)	20 (60,6%)	3 (60%)
Tobulinimosi galimybės	7 (63,6%)	19 (70,3%)	24 (63,1%)	18 (56,2%)	20 (60,6%)	5 (100%)
Atliekamo darbo svarba	6 (54,5%)	14 (51,8%)	24 (63,1%)	17 (53,1%)	18 (54,5%)	5 (100%)
Užmokesčio augimas	6 (54,5%)	7 (25,9%)	19 (50%)	13 (40,6%)	14 (42,4%)	3 (60%)
Santykiai su kolegomis	5 (45,4%)	17 (62,9%)	27 (71,0%)	17 (53,1%)	21 (63,6%)	3 (60%)
Santykiai su tiesioginiu vadovu	5 (45,4%)	16 (59,2%)	24 (63,1%)	17 (53,1%)	19 (57,5%)	3 (60%)
Įdomus darbas	7 (63,6%)	14 (51,8%)	22 (57,8%)	14 (43,7%)	16 (48,4%)	3 (60%)
Savirealizacijos galimybė	3 (27,2%)	10 (37%)	19 (50%)	14 (43,7%)	12 (36,3%)	3 (60%)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrime iškelta hipotezė, kad stipriausi išoriniai ir vidiniai motyvuojantys veiksniai, skatinantis dirbti viešajame sektoriuje skiriasi atsižvelgiant į respondentų lytį: moteris labiau motyvuoja vidiniai motyvai, o vyrus - išoriniai. Norint patikrinti šią prielaidą buvo taikomas chi kvadrato kriterijus.

Tyrimo rezultatai atsispindi 19 lentelėje, kurioje paryškinti svarbiausi skirtumai. Kalbant apie išorinius motyvuojančius veiksnius išsiskiria darbo užmokestis ir darbo vietos saugumas. Nustatyta, kad moteris (71,3%) darbo užmokestis motyvuoja labiau nei vyrus (50%), tačiau statistiškai reikšmingas skirtumas nenumatytas ($p = 0,312$). Darbo vietos saugumas taip pat labiau motyvuoja moteris (90,4%) negu vyrus (70%), iš kurių 30% šis veiksnys iš vis nemotyvuoja, nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p = 0,0001$ (skirtumas labai ryškus). Analizuojant vidinius motyvuojančius veiksnius išsiskiria šie: galimybė priimti sprendimus, santykiai su kolegomis, santykiai su tiesioginiu vadovu, įdomus darbas. Galimybė priimti sprendimus labiau motyvuoja moteris (61,7%) nei vyrus (30%), statistiškai reikšmingas skirtumas nenumatytas ($p = 0,260$). Santykius su kolegomis, kaip labiau motyvuojantį veiksnį išskiria 100% vyrų ir 80,8%

moterų, statistiškai reikšmingas skirtumas nenustatytas ($p = 0,154$). Santykiai su tiesioginiu vadovu taip pat labiau motyvuoja vyrus (100%) nei moteris (79,4%), statistiškai reikšmingas skirtumas nenustatytas ($p = 0,304$). Įdomus darbas labiau motyvuoja moteris (75,7%) nei vyrus (50%), statistiškai reikšmingas skirtumas nenustatytas ($p = 0,241$).

Apibendrinant rezultatus galima teigti, jog iškelta hipotezė, jog moteris labiau motyvuoja vidiniai motyvuojantys veiksniai, o vyrus išoriniai, nepasitvirtino. Po labiausiai išsiskyrusių išorinių motyvuojančių veiksnių (darbo užmokesčio ir darbo vietos saugumo) analizės nustatyta, kad jie labiau motyvuoja moteris. Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp lyties ir darbo vietos saugumo. Po vidinių motyvuojančių veiksnių (galimybės priimti sprendimus, santykių su kolegomis, santykiu su tiesioginiu vadovu, įdomaus darbo) analizės nustatyta, kad galimybė priimti sprendimus ir įdomus darbas labiau motyvuoja moteris, o santykiai su kolegomis ir tiesioginiu vadovu – vyrus.

19 lentelė. Respondentų lyties ir motyvuojančių veiksnių palyginimas

Motyvuojantys veiksniai	Lytis	Labai motyvuoja/ motyvuoja	Nemotyvuoja/ visiškai nemotyvuoja	Chi kvadrato kriterijaus reikšmė	P kriterijaus reikšmė
Darbo užmokestis	Vyras	5 (50%)	5 (50%)	4,765	0,312
	Moteris	97 (71,3%)	25 (18,3%)		
Darbo sąlygos	Vyras	8 (80%)	2 (20%)	5,747	0,125
	Moteris	119 (87,5%)	17 (12,5%)		
Darbo vietos saugumas	Vyras	7 (70%)	3 (30%)	24,3337	0,0001
	Moteris	123 (90,4%)	3 (2,2%)		
Darbo turinys	Vyras	7 (70%)	1 (10%)	0,659	0,883
	Moteris	104 (76,4%)	32 (23,5%)		
Karjera ir jos galimybės	Vyras	6 (60%)	3 (30%)	0,797	0,939
	Moteris	92 (67,6%)	30 (22,0%)		
Soc. garantijos	Vyras	9 (90%)	1 (10%)	4,649	0,325
	Moteris	128 (94,11%)	3 (2,2%)		
Darbinė aplinka	Vyras	9 (90%)	1 (10%)	1,503	0,681
	Moteris	113 (83,0%)	23 (16,9%)		
Galimybė priimti sprendimus	Vyras	3 (30%)	2 (20%)	5,279	0,260
	Moteris	84 (61,7%)	20 (14,7%)		
Soc. statusas	Vyras	6 (60%)	3 (30%)	2,394	0,664
	Moteris	86 (63,2%)	28 (20,5%)		
Tobulinimosi galimybės	Vyras	7 (70%)	1 (10%)	1,860	0,761
	Moteris	103 (75,7%)	22 (16,1%)		
Atliekamo darbo svarba	Vyras	7 (70%)	2 (20%)	3,371	0,498
	Moteris	103 (75,7%)	14 (10,2%)		
Užmokesčio augimas	Vyras	7 (70%)	3 (30%)	2,877	0,579
	Moteris	93 (68,3%)	27 (19,8%)		
Santykiai su kolegomis	Vyras	10 (100%)	-	6,680	0,154
	Moteris	110 (80,8%)	7 (5,1%)		

19 lentelės tęsinys kitame puslapyje

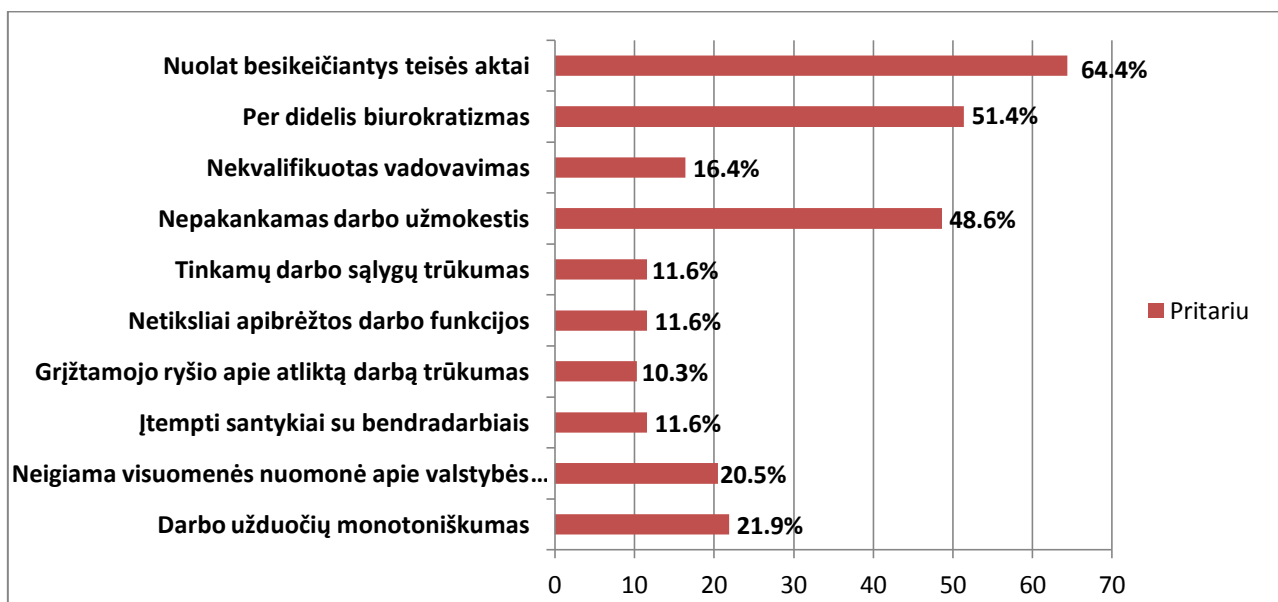
19 lentelė. Respondentų lyties ir motyvuojančių veiksnių palyginimas

Motyvuojantys veiksniai	Lytis	Labai motyvuoja/ motyvuoja	Nemotyvuoja/ visiškai nemotyvuoja	Chi kvadrato kriterijaus reikšmė	P kriterijaus reikšmė
Santykiai su tiesioginiu vadovu	Vyras	10 (100%)	-	4,839	0,304
	Moteris	108 (79,4%)	5 (3,6%)		
Įdomus darbas	Vyras	5 (50%)	1 (10%)	5,491	0,241
	Moteris	103 (75,7%)	11 (8,0%)		
Savirealizacijos galimybė	Vyras	5 (50%)	2 (20%)	2,279	0,685
	Moteris	85 (62,5%)	26 (19,1%)		

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Respondentai atskleidė savo nuomonę apie pagrindinius veiksnius, mažinančius jų darbo veiksmingumą, arba kitaip tariant, demotyvuojančius veiksnius (žr. 15 pav.). Galima išskirti tris pagrindinius demotyvuojančius veiksnius, kuriuos pažymėjo daugiausia tiriamųjų: nuolat besikeičiantys teisės aktai (64,4%), per didelis biurokratizmas (51,4%), nepakankamas darbo užmokestis (48,6%).

J. Palidaskaitė (2008) ir L. Marcinkevičiūtė bei R. Petrauskienė (2009) savo atliktuose tyrimuose išskiria prastą vadovavimą, per didelį biurokratizmą, nuolatinę įtampą, nuolat besikeičiančius teisės aktus, tinkamų darbo sąlygų trūkumą. Galima įžvelgti nemažai tų pačių demotyvuojančių veiksnių, tačiau šiame tyrime, skirtingai nuo minėtų mokslininkių, nėra svarbūs prastas vadovavimas (16,4%), nuolatinė įtampa (11,6%) bei tinkamų darbo sąlygų trūkumas (11,6%).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

15 pav. Pagrindiniai veiksniai, mažinantys respondentų darbo veiksmingumą (%)

Norėta sužinoti, ar amžiaus ir demotyvuojančių veiksnių požymiai yra priklausomi. Buvo naudotas chi kvadrato kriterijus. Rezultatai pateikiami 20 lentelėje. Statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas tik tarp amžiaus ir demotyvuojančio veiksnio – per didelio biurokratizmo ($p = 0,010$). Pastebėtina, kad per didelis biurokratizmas labiau demotyvuoja respondentus, kurių amžius 41 – 50 m (68,7%). ir 51 – 60 m. (60,6%), tačiau asmenims, kurių amžius 61 m. ir daugiau, šis veiksnys nėra demotyvuojantis. Tarp kitų veiksnių ir amžiaus statistiškai reikšmingas skirtumas nenustatytas.

Nustatyti, įvairių amžiaus grupių respondentus labiausiai demotyvuojantys veiksniai. Analizės metu paaiškėjo, kad darbuotojus iki 25 m. amžiaus labiausiai demotyvuoja nuolat besikeičiantys teisės aktai (63,6%) ir per didelis biurokratizmas (45,4%), o 26 – 30 m. asmenis taip pat demotyvuoja per didelis biurokratizmas (55,5%) bei nepakankamas darbo užmokestis (55,5%). Amžiaus grupėje 31 – 40 m. – nuolat besikeičiantys teisės aktai (55,2%) ir nepakankamas darbo užmokestis (47,3%). 41 – 50 m. ir 51 – 60 m. asmenis – nuolat besikeičiantys teisės aktai (78,1% ir 78,7%)) ir per didelis biurokratizmas (68,7% ir 60,6%). 61 m. ir daugiau sukakusių respondentus demotyvuoja nuolat besikeičiantys teisės aktai (80%) ir neigiama visuomenės nuomonė apie valstybės tarnautojus (60%).

20 lentelė. Respondentų amžiaus ir demotyvuojančių veiksnių palyginimas

Demotyvuojan- tys veiksniai	Amžius						Chi kvadrato kriteri- jaus reikšmė	p kriteri- jaus reikš- mė
	Iki 25 m.	26-30 m.	31-40 m.	41-50 m.	51-60 m.	61 m. ir daugiau		
Nuolat besikeičiantys teisės aktai	7 (63,6%)	11 (40,7%)	21 (55,2%)	25 (78,1%)	26 (78,7%)	4 (80%)	14,115	0,015
Per didelis biurokratizmas	5 (45,4%)	15 (55,5%)	13 (34,2%)	22 (68,7%)	20 (60,6%)	-	15,100	0,010
Nekvalifikuotas vadovavimas	1 (9,0%)	3 (11,1%)	8 (21,0%)	6 (18,7%)	5 (15,1%)	1 (20%)	1,790	0,877
Nepakankamas darbo užmokestis	4 (36,3%)	15 (55,5%)	18 (47,3%)	16 (50%)	16 (48,4%)	2 (40%)	1,379	0,927
Tinkamų darbo sąlygų trūkumas	2 (18,1%)	3 (11,1%)	6 (15,7%)	3 (9,3%)	2 (6,0%)	1 (20%)	2,599	0,762
Netiksliai apibrėžtos darbo funkcijos	-	5 (18,5%)	6 (15,7%)	4 (12,5%)	2 (6,0%)	-	5,006	0,415
Grįžtamojo ryšio apie atliktą darbą trūkumas	1 (9,0%)	3 (11,1%)	5 (13,1%)	4 (12,5%)	2 (6,0%)	-	1,760	0,881
Įtempti santykiai su bendradarbiais	2 (18,1%)	4 (14,8%)	5 (13,1%)	3 (9,3%)	2 (6,0%)	1 (20%)	2,305	0,806

20 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Demotyvuojan- tys veiksniai	Amžius						Chi kvadrato kriteri- jaus reikšmė	p kriteri- jaus reikš- mė
	Iki 25 m.	26-30 m.	31-40 m.	41-50 m.	51-60 m.	61 m. ir daugiau		
Neigiama visuomenės nuomonė apie valstybės tarnautojus	3 (27,2%)	6 (22,2%)	9 (23,6%)	3 (9,3%)	6 (18,1%)	3 (60%)	7,907	0,161
Darbo užduočių monotoniškumas	2 (18,1%)	10 (37,0%)	7 (18,4%)	3 (9,3%)	9 (27,2%)	1 (20%)	7,473	0,188

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrime taip pat buvo siekiama atskleisti respondentų nuomonę apie kai kuriuos darbo aspektus, kuriuos jie norėtų pakeisti, jei turėtų galimybę (žr. 21 lentelę). Pasak respondentų svarbiausias aspektas jiems būtų atlyginimo padidėjimas (67,1%). Kiti gana svarbūs aspektai apimtų darbo užduočių pajavirinimą (48,6%), tiriamieji norėtų turėti ilgesnes atostogas (46,6%) bei mažesni darbo krūvį (43,8%). Kaip respondentams neaktualius aspektus būtų galima įvardinti ilgesnės pietų pertraukos siūlymą (58,9%), taip pat atsakiusieji nemano, jog jiems reiktų tarnybinio mobiliojo telefono su jo išlaidų padengimu (37,7%). Taip pat jie nelaiko svarbia galimybės kai kurias užduotis atlikti ne darbo vietoje, o iš namų (35,6%).

21 lentelė. Respondentų nuomonė apie galimybę pakeisti kai kuriuos darbo aspektus

Darbo aspektai	Labai svarbu	Svarbu	Neturiu nuomonės	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Atlyginimo padidėjimas	98 (67,1%)	45 (30,8%)	2 (1,4%)	-	1 (0,7%)
Ilgesnės atostogos	30 (20,5%)	68 (46,6%)	16 (11%)	29 (19,9%)	3 (2,1%)
Ilgesnė pietų pertrauka	4 (2,7%)	18 (12,3%)	23 (15,8%)	86 (58,9%)	15 (10,3%)
Mažesnis darbo krūvis	23 (15,8%)	64 (43,8%)	19 (13%)	35 (24%)	5 (3,4%)
Darbo užduočių įvairumas	23 (15,8%)	71 (48,6%)	24 (16,4%)	24 (16,4%)	4 (2,7%)
Alyginimo susiejimas su darbo rezultatais	43 (29,5%)	59 (40,4%)	27 (18,5%)	11 (7,5%)	6 (4,1%)
Lankstesnis darbo grafikas	15 (10,3%)	47 (32,2%)	27 (18,5%)	49 (33,6%)	8 (5,5%)
Daugiau laisvės priimant sprendimus	8 (5,5%)	59 (40,4%)	32 (21,9%)	45 (30,8%)	2 (1,4%)
Galimybė dalyvauti tarptautiniuose projektuose	19 (13%)	50 (34,2%)	38 (26%)	30 (20,5%)	9 (6,2%)
Daugiau komandinio darbo galimybių	12 (8,2%)	60 (41,1%)	37 (25,3%)	33 (33,6%)	4 (2,7%)
Tarnybinis mobilusis telefonas, jo išlaidų padengimas	10 (6,8%)	29 (19,9%)	22 (15,1%)	55 (37,7%)	30 (20,5%)

21 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Darbo aspektai	Labai svarbu	Svarbu	Neturiu nuomonės	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Galimybė kai kurias užduotis atlikti ne darbo vietoje, o iš namų	10 (6,8%)	37 (25,3%)	37 (25,3%)	52 (35,6%)	10 (6,8%)
Galimybė periodiškai tobulinti kvalifikaciją užsienio šalyse	23 (15,8%)	53 (36,3%)	38 (26%)	21 (14,4%)	11 (7,5%)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iškelta hipotezė, kad didėjant VSDFV Vilniaus skyriaus darbuotojų amžiui didėja jų noras turėti ilgesnes atostogas, mažesnę darbo krūvį, daugiau laisvės priimant sprendimus. Mažėjant darbuotojų amžiui didėja atlyginimo padidėjimo, galimybės dalyvauti tarptautiniuose projektuose, kai kurias užduotis atlikti ne darbo vietoje, o iš namų bei galimybės periodiškai tobulinti kvalifikaciją užsienio šalyse svarba. Norint nustatyti ir įvertinti šiuos ryšius buvo naudojamas Spirmeno koreliacijos koeficientas.

Kaip matyti iš 22 lentelės, silpna teigiama (nuo 0,3 iki 0,5) koreliacija nustatyta tarp respondentų amžiaus ir mažesnio darbo krūvio (0,357): didėjant respondentų amžiui, didėja mažesnio darbo krūvio poreikis. Silpna neigiama (nuo -0,3 iki -0,5) koreliacija nustatyta tarp amžiaus ir galimybės dalyvauti tarptautiniuose projektuose (-0,349): mažėjant respondentų amžiui didėja galimybės dalyvauti tarptautiniuose projektuose svarba. Taip pat silpna neigiama (nuo -0,3 iki -0,5) koreliacija nustatyta tarp amžiaus ir galimybės periodiškai tobulinti kvalifikaciją užsienio šalyse (-0,408): mažėjant respondentų amžiui didėja galimybės periodiškai tobulinti kvalifikaciją užsienio šalyse svarba.

Hipotezės pasitvirtino tik iš dalies, nepasitvirtino prielaida, kad didėjant respondentų amžiui, didėja jų noras turėti ilgesnes atostogas (-0,037) bei noras turėti daugiau laisvės priimant sprendimus (-0,020), tačiau pasitvirtino mažesnio darbo krūvio svarba (0,357). Nepasitvirtino prielaida, kad mažėjant darbuotojų amžiui didėja atlyginimo padidėjimo svarba (-0,101) bei galimybės kai kurias užduotis atlikti ne darbo vietoje, o iš namų svarba (-0,182), tačiau pasitvirtino prielaidos apie galimybę dalyvauti tarptautiniuose projektuose (-0,349), galimę periodiškai tobulinti kvalifikaciją užsienio šalyse (-0,408).

22 lentelė. Respondentų amžiaus ir norimų pakeisti darbo aspektų sąsajos

Norimi pakeisti darbo aspektai	Amžius	
	Spirmeno koreliacijos koeficientas	p (statistinis reikšmingumas)
Atlyginimo padidėjimas	-0,101	0,224
Ilgesnės atostogas	-0,037	0,656
Mažesnis darbo krūvis	0,357**	0,0001
Daugiau laisvės priimant sprendimus	-0,020	0,810
Galimybė dalyvauti tarptautiniuose projektuose	-0,349**	0,0001
Galimybė kai kurias užduotis atlikti ne darbo vietoje, o iš namų	-0,182*	0,028
Galimybė periodiškai tobulinti kvalifikaciją užsienio šalyse	-0,408**	0,0001

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

4.3. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atliktas empirinis tyrimas ir jo analizė leidžia daryti tam tikrus apibendrinimus. Kalbant apie personalo adaptaciją, galima daryti išvadą, kad didžiosios dalies VSDFV Vilniaus skyriaus darbuotojų adaptacijos procesas buvo sklandus. Iškelta hipotezė, kad adaptacijos eiga būna sklandesnė moterims lyginant su vyrais, nepasitvirtino, statistiškai reikšmingas skirtumas nenustatytas.

Kita iškelta hipotezė, kad didėjant respondentų amžiui, sudėtingėja jų adaptavimasis organizacijoje, nepasitvirtino. Respondentai mano, kad svarbiausias adaptacijos proceso etapas yra techninė pažintis su darbu, supažindinant naują darbuotoją su jo tiesiogine veikla. Daugiausiai įtakos adaptuojantis organizacijoje respondentams turėjo bendradarbių geranoriškumas ir jų suteikiama pagalba. Adaptacijos periodu darbuotojams didžiausią nerimą kėlė neturėjimas dabartinio darbo patirties.

Adaptacijos procesui pagerinti respondentai siūlo naujam darbuotojui paskirti po kuratorių-„globėją“ bei pačiam naujam darbuotojui aktyviau įsijungti į veiklą, domėtis, klausti. Iškelta hipotezė, kad aukščiausias pareigas užimantys darbuotojai dažniausiai pagalbos sulaukia iš direktoriaus, o užimantys žemiausias pareigas – iš tiesioginio vadovo, pasitvirtino iš dalies. Nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas patvirtinantis, kad aukščiausias pareigas užimantys darbuotojai dažniau pagalbos sulaukia iš organizacijos direktoriaus.

Didžioji dauguma respondentų yra patenkinti dirbamu darbu. Iškelta hipotezė, kad darbuotojai, kurių adaptacijos procesas buvo sklandus, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, pasitvirtino. Nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas. Labiausiai motyvuojantys veiksniai,

paskatinę darbuotojus rinktis darbą viešajame sektoriuje: noras gauti naudingos patirties, galimybė dirbti atsakingą darbą, turima atitinkama kvalifikacija.

Motyvai, skatinantys dirbti viešajame sektoriuje yra darbo vietos saugumas, darbo sąlygos, darbinė aplinka, tobulinimosi galimybės, santykiai su kolegomis. Pagrindiniai motyvai priklauso ir nuo respondentų amžiaus: jaunesnio amžiaus darbuotojus labiau motyvuoja darbo vietos saugumas, darbinė aplinka, soc. statusas, darbo turinys. Vyrenio amžiaus respondentai pažymi darbo sąlygas, užmokestį, darbo vietos saugumą, soc. garantijas, darbinę aplinką, tobulinimosi galimybes.

Iškelta hipotezė, kad moteris labiau motyvuoja vidiniai motyvuojantys veiksniai, o vyrus išoriniai veiksniai, paneigta. Statistiškai reikšmingas skirtumas nenustatytas. Pagrindiniai veiksniai, mažinantys darbo veiksmingumą: nuolat besikeičiantys teisės aktai, per didelis biurokratizmas, nepakankamas darbo užmokestis. Pagrindinis aspektas, kurį respondentai norėtų pakeisti – atlyginimo padidėjimas.

Pasitvirtino iškelta hipotezė, kad didėjant darbuotojų amžiui didėja jų noras turėti mažesnę darbo krūvį, o mažėjant darbuotojų amžiui didėja galimybės dalyvauti tarptautiniuose projektuose bei galimybės periodiškai tobulinti kvalifikaciją užsienio šalyse svarba. Nepasitvirtino hipotezė, kad didėjant darbuotojų amžiui didėja jų noras turėti ilgesnes atostogas bei daugiau laisvės priimant sprendimus, o mažėjant darbuotojų amžiui didėja atlyginimo padidėjimo bei galimybės kai kurias užduotis atlikti ne darbo vietoje, o iš namų svarba.

IŠVADOS

Atlikta teorinė personalo adaptacijos ir motyvacijos viešajame sektoriuje analizė ir empirinis tyrimas VSDFV Vilniaus skyriuje, leidžia teigti, kad:

1. Personalo adaptacija yra svarbus procesas, leidžiantis viešojo sektoriaus darbuotojams prisitaikyti prie darbo funkcijų ir kolektyvo. Sėkminga adaptacija organizacijoje priklauso tiek nuo naujojo darbuotojo, tiek ir nuo organizacijos. Darbuotojų adaptavimosi reikšmė organizacijai yra didelė, nes nuo sėkmingo adaptavimosi priklauso tai, ar didės darbo efektyvumas bei darbuotojo kuriama vertė organizacijai. Personalo adaptacijos proceso metu naujas darbuotojas supažindinamas su organizacijos atliekamomis funkcijomis, struktūra bei pristatomas kolektyvui (daugiausiai įtakos adaptuojantis turi bendradarbių geranoriškumas ir suteikiama pagalba).
2. Personalas motyvacija yra kompleksiškas procesas, kurio metu darbuotojas tikslingai nukreipiamas sufokusuoti savo pastangas ir veiksmus, organizacijos tikslų įgyvendinimui bei asmeninių poreikių patenkinimui. Daug teorijų analizuoja motyvacijos procesą, jos skirstomos į turinio ir proceso teorijas. Kadangi nėra vieningos, visaapimančios motyvacijos teorijos, negalima visų darbuotojų ar jų grupių motyvuoti vienodomis priemonėmis. Pirmiausia reikia išsiaiškinti, darbuotojų prioritetus ir jų atitikimą organizacijos veiklos strateginiams tikslams.
3. Darbuotojai, dirbantys viešajame sektoriuje siekia tenkinti viešąjį interesą, teikiant kokybiškas viešąsias paslaugas. Pagrindiniai bruožai skiriantys viešąsias organizacijas nuo privačių yra viešojo intereso, o ne pelno siekimas, ambicingesni tikslai, todėl sunkiau pamatuoti teikiamų paslaugų naudą, individų galimybes dalyvauti priimančiam valdymo sprendimui.
4. Tiek teorinė analizė, tiek empirinis tyrimas parodė, kad egzistuoja ryšys tarp personalo adaptacijos ir darbuotojų motyvacijos. Darbuotojai, kurių adaptacijos procesas buvo sklandus yra labiau motyvuoti dirbti ir geriau atlikti pavestas užduotis. Norint pasiekti, kad darbuotojai būtų motyvuoti, pirmiausia reikia sukurti efektyvią darbuotojų adaptacijos sistemą organizacijoje, nuolat ją tobulinti.
5. Tyrimu nustatyta, kad darbuotojai renkasi darbą viešajame sektoriuje dėl noro gauti naudingos patirties, galimybės dirbti atsakingą darbą, turimos atitinkamos kvalifikacijos. Pagrindiniai motyvuojantys veiksniai, skatinantys darbuotojus dirbti viešajame sektoriuje yra darbo vietos saugumas, darbo sąlygos, darbinė aplinka, tobulinimosi galimybės, atlygis,

santykiai su kolegomis. Motyvuojant darbuotojus svarbu atsižvelgti į šiuos veiksniai ir kiek įmanoma juos gerinti.

6. Motyvuojant viešojo sektoriaus darbuotojus reikia atsižvelgti į tokius veiksniai kaip lytis, amžius, išdirbtas laikas organizacijoje, darbuotojų išsilavinimas, jų elgsena, užimamos pareigos. Tai leistų atrasti kiekvienam darbuotojui priimtinausius ir svarbiausius skatinimo būdus. Nustatyta, kad jaunesnio amžiaus darbuotojus labiau motyvuoja darbo vietos saugumas, darbinė aplinka, soc. statusas, darbo turinys, o vyresnio amžiaus – darbo sąlygos, užmokestis, darbo vietos saugumas, soc. garantijos ir kt. Motyvuojantys veiksniai turi būti peržiūrėti ir koreguojami, nes vidinės ir išorinės organizacijų kaitos procesai yra itin spartūs.
7. Pagrindiniai veiksniai, mažinantys viešojo sektoriaus darbuotojų darbo veiksmingumą: nuolat besikeičiantys teisės aktai, per didelis biurokratizmas, nepakankamas atlygis, nesukurtos sąlygos darbuotojų įtraukimui į organizacijos valdymo sprendimų rengimą, programų ir projektų įgyvendinimą, strateginių organizacijos tikslų formavimą.

REKOMENDACIJOS

Teorinės dalies ir empirinio tyrimo išvados leidžia pateikti rekomendacijas, kurios gali įtakoti Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Vilniaus skyriaus darbuotojų adaptacijos ir motyvacijos procesų efektyvumą.

Rekomendacijos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Vilniaus skyriaus personalo skyriui:

1. Naujo darbuotojo adaptacijos periodu daugiausiai dėmesio skirti techninei pažinčiai su darbu, t.y. supažindinti darbuotoją su jo tiesiogine veikla, suteikti išsamią informaciją apie darbo kontrolės ir atsiskaitymo formas, darbo priemones. Taip pat naujam darbuotojui paskirti kuratorių-„globėją“, į kurį prireikus bet kokios pagalbos darbuotojas galėtų laisvai kreiptis.
2. Motyvuojant darbuotojus atsižvelgti į jų amžių, išsilavinimą, turimą darbo stažą organizacijoje. Jaunesnio amžiaus darbuotojus skatinti įvairesniu darbo turiniu: kūrybiškomis, nemonotoniškais užduotimis (taikyti darbo grupėse metodus, skatinti komandinį darbą atliekant pavestas užduotis), galimybe dalyvauti tarptautiniuose projektuose ir tobulinti kvalifikaciją užsienio šalyse (suteikti kiek įmanoma daugiau galimybių dinamiškam darbuotojo kvalifikacijos kėlimui). Vyresnio amžiaus darbuotojus motyvuoti suteikiant daugiau galimybių jų tobulinimuisi (organizuoti daugiau seminarų, konferencijų, atsižvelgiant į darbuotojų nuomonę, kokios temos, probleminiai klausimai jiems būtų aktualiausi), mažinant turimą darbo krūvį.
3. Gerinti darbo sąlygas, darbinę aplinką (atlikti sistemingas personalo apklausas, leidžiančias identifikuoti, kokiais darbo sąlygų aspektais nepatenkinti darbuotojai ir investuoti į šių sąlygų gerinimą), tobulinti santykius tarp to paties skyriaus bendradarbių (pvz. organizuoti komandinio darbo stiprinimo seminarus, formuoti „įsitvirtinimo“ organizacijoje psichologines nuostatas).
4. Kadangi šis tyrimas yra pirmas tokio pobūdžio tyrimas šioje organizacijoje, rekomenduojama organizacijos vadovams periodiškai atlikti tyrimus, kurie leistų stebėti, kaip kinta personalo adaptacijos ir motyvacijos procesų eiga VSDFV Vilniaus skyriuje.

Rekomendacijos Valstybės tarnybos departamentui ir įstatymų leidėjams:

1. Tobulinti įstatyminių aktų, gerinančių valdymo kokybę viešosiose organizacijose, priėmimo procesą. Gerinti valdymo kokybę viešosiose organizacijose, suteikiant valstybės tarnautojams daugiau laisvės priimant sprendimus, supaprastinant procedūrų vykdymą (kad

procedūros taptų lankstesnės tiek darbuotojams, tiek viešųjų paslaugų vartotojams, prisitaikant prie jų individualių poreikių).

2. Teisės aktuose, kaip vieną iš svarbiausių motyvatorių, išskirti atlyginimo didinimą. Daugiau dėmesio skirti žemesniųjų kategorijų darbuotojų pareiginių algų koeficientų didinimui.

Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai:

1. Gerinti naujų darbuotojų adaptacijos sąlygas organizacijose, kuriant veiksmingas adaptavimo programas. Remiantis Lietuvoje ir užsienio šalyse atliktais naujų darbuotojų adaptavimosi tyrimais, sudaryti adaptavimo programas, kuriomis galėtų vadovautis ministerijos žinioje esančios struktūros ir jų padaliniai.
2. Parengti priemones, skirtas viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuojančių veiksnių paieškai. Ieškoti inovatyvių motyvatorių, galinčių padidinti darbuotojų motyvaciją, susijusių su inovatyvių idėjų realizavimu, žinių ekonomikos, intelektualio kapitalo galimybių panaudojimu, įvedant tam tikrus, konkurenciją skatinančius motyvatorius (ekonominius, marketinginius ir kt.).

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. **Arimavičiūtė M.** Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2005. – 72-80 p. - ISBN 9955190213.
2. **Armstrong M.** A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed. – London : Philadelphia (Pa.) : Kogan Page, 2006. – 251-263 p. – ISBN 0749446315.
3. **Bakanauskienė I.** Personalo valdymas: vadovėlis. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008. – 193-200 p. - ISBN 9789955124313.
4. **Baršauskienė V.** Personalo administravimas viešajame sektoriuje // Viešasis administravimas: monografija / atsakingasis redaktorius A. Raipa. – Kaunas: Technologija, 2003. – 214-252 p. - ISBN 9986137047.
5. **Bazienė B.** Naujų darbuotojų socializacijos procesas Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose (3 organizacijų lyginamoji analizė): magistro darbas: 03 S – Vadyba ir administravimas – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007. – 11-23 p. – URL: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080122_095320-89703/DS.005.0.02.ETD [žiūrėta 2012-04-13].
6. **Blašková M., Gražulis V.** Motivation of Human Potential: Theory and Practice: Monograph. – Vilnius: Publishing Centre of Mykolas Romeris University, 2009. – 58-69 p., 88-98 p., 131-138 p. - ISBN 9789955191551.
7. **Butkus S. F.** Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. – Vilnius: Eugrimas, 2003. – 18-24 p., 74-81 p., 161-172 p. - ISBN 9955501391.
8. **Chlivickas E.** Viešojo sektoriaus išteklių valdymas // Modernus viešasis valdymas: kolektyvinė monografija / atsakingasis redaktorius A. Raipa. – Kaunas: Vitae litera, 2012. – 145-154 p. - UDK: 351(474.5).
9. **Chlivickas E.** Viešojo sektoriaus žmoniškųjų išteklių potencialo plėtra Europos Sąjungos plėtros sąlygomis // Naujoji viešoji vadyba: mokomoji knyga / atsakingasis redaktorius A. Raipa. – Kaunas: Technologija, 2007. – 132-138 p. - ISBN 9789955252597.
10. **Condrey E.** Handbook of Human Resource Management in Government. 2ed. – San Francisco (Calif.): Jossey-Bass, 2005. – 469-488 p. - ISBN 0787972584.
11. **Čekanavičius V., Murauskas G.** Statistika ir jos taikymai // 1 dalis. – Vilnius: TEV, 2000. - ISBN 9986546931.
12. **Čekanavičius V., Murauskas G.** Statistika ir jos taikymai // 2 dalis. – Vilnius: TEV, 2002. – 9-21 p. - ISBN 9986546931.
13. **Denhardt R. B. et al.** Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations. 2ed. – Thousand Oaks (Calif.): London; New Delhi: SAGE Publications, 2009. – 141-159 p. - ISBN 9781412956673.

14. **Denhardt R. B., Denhardt J. V.** Public Administration: an Action Orientation. 5ed. – Belmont (Calif.): Thompson/Wadsworth, 2006. – 3-10 p. - ISBN 0534603408.
15. **Dessler G.** Human Resource Management. 12th ed. – Harlow: Pearson, 2011. – 290-294 p. - ISBN 9780273748151.
16. **Dessler G.** Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – 156-157 p. - ISBN 9986850363.
17. **Diržytė A. ir kt.** Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai. // Viešoji politika ir administravimas = Public Policy and Administration. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2010. Nr. 34. – 122-138 p. – ISSN 1648-2603.
18. **Domarkas V.** Viešasis administravimas organizacijų teorijos kontekste // Viešasis administravimas: monografija / atsakingasis redaktorius A. Raipa. – Kaunas: Technologija, 2003. – 88-106 p. - ISBN 9986137047.
19. **Dromantaitė A. ir kt.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. – 58-73 p. - ISBN 9789955193654.
20. **Dubauskas G.** Organizacinė elgsena. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006. – 108-114 p. - ISBN 9955-423-45-5.
21. **Felser G.** Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas. – Vilnius: Alma littera, 2006. – 12-17 p., 96-104 p. - ISBN 995524383X.
22. **Ferlie E. et al.** The Oxford Handbook of Public Management. – Oxford: Oxford University Press, 2005. – 90-91 p. - ISBN 9780199226443.
23. **Flynn N.** Public Sector Management. 4th ed. – Harlow: Financial Times: Prentice Hall, 2002. – 227-239 p. - ISBN 0273646346.
24. **Foster J. J.** Darbo motyvacija // Darbo ir organizacinė psichologija / red. Nik Chmiel. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2005. – 290-306 p. - ISBN 9986850533.
25. **Georgellis Y. et al.** Crowding out Intrinsic Motivation in the Public Sector. // Journal of Public Administration Research and Theory. - Cary: Oxford University Press, 2011. 21(3). – 473-493 p. - ISSN 1053-1858.
26. **Gortner H. F. et al.** Organization Theory: a Public and Nonprofit Perspective. 3th ed. – Belmont (Calif.): Wadsworth: Thomson Learning, 2007. – 20-26 p. - ISBN 0495006807.
27. **Gražulis V. ir kt.** Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos: mokslo studija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. – 69-87 p., 121-132 p. - ISBN 9789955194521.
28. **Jančauskas E. E.** Žmogiškųjų išteklių vadyba. III knyga. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. – Vilnius, 2011. – 9-21 p. - ISBN 978-9955-423-96-6.

29. **Jazdauskaitė V.** Darbuotojų motyvacija: kaip palengvinti pavaldinių kelionę akmenuotu keliu. // Vadovo pasaulis. – Vilnius: Pačiolis, 2004. Nr. 4. – 42-47 p. – ISSN 1392-4761.
30. **Juodraitis A.** Asmenybės adaptacija: kintamųjų sąveika: mokomoji knyga. Šiaulių universitetas. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2004. – 10-36 p. - ISBN 9986384745.
31. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai): vadovėlis. Lietuvos kūno kultūros akademija. – Šiauliai: Lucilijus, 2005. – 189-194 p., 270-276 p. - ISBN 9955655356.
32. **Korsakienė R. ir kt.** Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros: mokomoji knyga. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. – Vilnius: Technika, 2011. – 109-119 p. - ISBN 9789955288718.
33. **Kurutienė Z.** Organizacijos ir individo santykis socialinio identifikavimosi požiūriu. // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. - Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2006. Nr. 1(6). – 110-116 p. – ISSN 1648-9098.
34. **Lane J. E.** Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai. - Vilnius: Margi raštai, 2001. – 11-26 p. - ISBN 9986092280.
35. **Luthans F.** Organizational Behavior. 11th ed. - Boston (Mass.) : McGraw-Hill, 2008. – 158-192 p. - ISBN 9780071259309.
36. **Marcinkevičiūtė L.** Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai: monografija. - Lietuvos žemės ūkio universitetas. Akademija, Kauno r.: Lietuvos žemės ūkio universiteto Leidybos centras, 2010. – 20-91 p. - ISBN 9789955896739.
37. **Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė R.** Savivaldybės socialinių darbuotojų praktiniai motyvavimo aspektai. // Viešoji politika ir administravimas = Public Policy and Administration. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2009. Nr. 27. – 63-68 p. – ISSN 1648-2603.
38. **McKenna E.** Business Psychology and Organisational Behaviour: a Student's Handbook. 4th ed. – Hove: Psychology Press, 2006. – 89-128 p. - ISBN 1841693928.
39. **Merkys G., Brazienė R.** Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija: lytiškumo ir amžiaus efektai. // Viešoji politika ir administravimas = Public Policy and Administration. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2010. Nr. 31. – 107-118 p. – ISSN 1648-2603.
40. **Myers D. G.** Psichologija. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2008. – 426-432 p. - ISBN 9789986850618.
41. **Moynihan D. P., Pendey S. K.** The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. // Public Administration Review. - American Society of Public Administration, 2007. Volume 67, issue 1. – 40-53 p. - ISSN: 0033-3352. – URL:

2012-05-04].

42. **Narinkevičiūtė A.** Įgyvendinamų motyvavimo priemonių poveikis darbuotojų motyvacijai Mykolo Romerio universitete // Socialinių transformacijų raiška: konferencijos straipsnių leidinys. – Vilnius, 2012. – 89-92 p. - ISBN 978-99955-19-435-4.
43. **Palidauskaitė J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. // Viešoji politika ir administravimas = Public Policy and Administration. - Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2007. Nr. 19. – 33-44 p. – ISSN 1648-2603.
44. **Palidauskaitė J.** Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. // Viešoji politika ir administravimas = Public Policy and Administration. - Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008. Nr. 25. – 7-17 p. – ISSN 1648-2603.
45. **Palidauskaitė J., Segalovičienė I.** Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė. // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008.47 – 73-89 p. – ISSN 1392-1142.
46. **Palidauskaitė J., Vaisvalavičiūtė A.** Savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo analizė. // Viešoji politika ir administravimas = Public policy and administration. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2011. Nr. 1. – 127-140 p. – ISSN 1648-2603.
47. **Perry J. L.** Antecedents of Public Service Motivation. // Journal of Public Administration Research and Theory. – Cary: Oxford University Press, 1997. 7(2). – 181-197 p. – ISSN 1053-1858.
48. **Peters B. G.** Biurokratijos politika. – Vilnius: Pradai, 2002. – 133-139 p. - ISBN 9986943671.
49. **Pettinger R.** Mastering Organisational Behaviour. - New York: Palgrave, 2007. – 51-74 p. - ISBN 0333792793.
50. **Petuškienė E., Glinskienė R.** Profesinės etikos institucionalizavimo įtaka individo adaptacijai organizacijoje. // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. / Kauno technologijos universitetas Panevėžio institutas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2008. Nr. 3 (12). – 219-229 p. – ISSN 1648-9098.
51. **Pivoras S.** Biurokratinio valdymo pokyčiai šiuolaikinio viešojo valdymo sistemoje // Biurokratija demokratinėje visuomenėje: vadovėlis / atsakingasis redaktorius A. Raipa. – Kaunas: Technologija, 2011. – 183 – 195 p. – ISBN 9786090201763.
52. **Pollitt Ch., Bouckaert G.** Viešojo valdymo reforma: lyginamoji analizė. – Vilnius: Algarvė, 2003. – 90-97 p. - ISBN 9986856841.

53. **Rancova G.** Dėmesio – kolektyve naujokas. Naujų darbuotojų adaptacijos organizacijoje sistema. // Biuro administravimas. Vilnius: Pačiolis, 2004. Nr. 11. – 3-6 p. – ISSN 1648-8083.
54. **Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. 3-as leid. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2007. – 66-78 p., 284-287 p. - ISBN 9986850460.
55. **Robbins S. P., Coulter M.** Management. 9th ed. – Upper Saddle River (N.J.): Pearson: Prentice Hall, 2007. – 293 p., 392-411 p. - ISBN 0132257734.
56. **Rosen E. D.** Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir praktika. – Vilnius: Knygiai, 2007. – 147-157 p., 162-173 p. - ISBN 9789955443339.
57. **Sakalas A.** Personalo vadyba: vadovėlis. 2-oji patais. ir papild. laida. – Vilnius: Margi raštai, 2003. – 146-148 p., 204-212 p., 248-259 p. - ISBN 998609254X.
58. **Samašonok K. ir kt.** Institucinio ugdymo ir adaptyvaus elgesio dermės modeliavimas: monografija. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2010. – 15-22 p. - ISBN 9786094300448.
59. **Sangmook K.** Testing a Revised Measure of Public Service Motivation: Reflective Versus Formative Specification. // Journal of Public Administration Research and Theory. – Cary: Oxford University Press, 2011. 21(3). – 521-546 p. – ISSN 1053-1858.
60. **Simon H. A.** Administracinė elgsena: sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas. – Vilnius: Knygiai, 2003. – 128-133 p., 169-175 p., 183-195 p. – ISBN 9955-443-16-2.
61. **Spector P. E.** Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice. 4th ed. – Hoboken: John Wiley, 2006. – 2-7 p. - ISBN 0471690996.
62. **Stankevičienė A., Lobanova L.** Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. – Vilnius: Technika, 2006. – 65-70 p. - ISBN 9955280158.
63. **Starling G.** Managing the Public Sector. 8th ed. Belmont (Calif.): Thomson/Wadsworth, 2008. – 1-20 p. - ISBN 9780495189954.
64. **Stoner A. F. ir kt.** Vadyba. 4-asis leid. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. – 434-454 p. - ISBN 9986850304.
65. **Šadrakov A.** Kad tikrovė atitiktų lūkesčius. Personalo adaptacijos problemų sprendimas. // Vadovo pasaulis. Vilnius: Pačiolis, 2004. Nr. 9. – 10-13 p. – ISSN 1392-4761.
66. **Šavareikienė D.** Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga. Šiaulių universitetas. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2008. – 18-20 p. - ISBN 9789986388906.

67. **Šnapštienė R.** Žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje. // Įvadas į viešąjį valdymą. / atsakingasis redaktorius A. Raipa. – Kaunas: Technologija, 2009. – 120-132 p. – ISBN 978-9955-25-711-0.
68. **Taljūnaitė M.** Valstybės institucijų įvaizdis ir organizacinė elgsena: monografija. Lietuvos teisės universitetas. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2001. – 29-43 p. - ISBN 9955442360.
69. **Thom N., Ritz A.** Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. – 229-266 p. - ISBN 995556363X.
70. **Vaitkevičius R., Saudargienė A.** Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose: mokomoji knyga. Kaunas: VDU leidykla, 2006. – 124-127; 147-151 p. – ISBN 9955-12-138-6.
71. **Vandenabeele W. et al.** The Motivational of Civil Servants. // Viešoji politika ir administravimas = Public Policy and Administration. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2005. Nr. 13. – 52-62 p. – ISSN 1648-2603.
72. **Vandenabeele W., Van de Walle S.** International Differences in Public Service Motivation: Comparing Regions Across the World // Motivation in Public Management: the Call of Public Service / edited by Perry J. L., Hondeghem A. – Oxford; New York (N.Y.): Oxford University Press, 2008. – 223-237 p. - ISBN 9780199234035.
73. **Vengrytė V.** Sutinkame naują darbuotoją. // Personalo vadyba. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 2008. Nr. 1 (83). - 19-20 p. – ISSN 1392-5385.
74. **Zakarevičius P.** Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija. Vytauto Didžiojo universitetas. – Kaunas: VDU, 2003. – 108-122 p., 133-155 p. - ISBN 9955530588.
75. **Žaptorius J.** Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // Filosofija. Sociologija. / Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidykla, 2007. T. 18. Nr. 4. – 105-116 p. - ISSN 0235-7186.
76. **Žukauskaitė I.** Naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje prognozuojantys veiksniai. // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. / Vilniaus universitetas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2010. Nr. 56. – 133-147 p. – ISSN 1392-1142.
77. **Žukauskaitė I., Bagdžiūnienė D.** Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumai. // Psichologija: mokslo darbai / Vilniaus universitetas. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2008. T. 37. – 26-41 p. - ISSN 0202-3318.
78. **Wright B. E.** Public-Sector Work Motivation: a Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. // Journal of Public Administration Research and Theory. – Cary: Oxford University Press, 2001. 11(4). – 559-586 p. – ISSN 1053-1858.

79. **Wright B. E.** The Role of Work Context in Work Motivation: a Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. // Journal of Public Administration Research and Theory. – Cary: Oxford University Press, 2004. 14(1). – 59-78 p. - ISSN 1053-1858.

ANOTACIJA

Šantarytė J. Personalo adaptacija ir motyvacija viešajame sektoriuje: Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Vilniaus skyriaus atvejis / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A Raipa. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Viešojo administravimo katedra, 2012. – 92 p.

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti personalo adaptacijos ir motyvacijos ypatumai viešajame sektoriuje, iškeltos su personalo adaptacija ir motyvacija susijusios problemos bei pateiktos išvados ir rekomendacijos. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu tiriama personalo adaptacijos samprata ir reikšmė bei personalo adaptacijos procesas, pateikiami personalo adaptacijos formos ir būdai. Antroje dalyje konceptualizuojama personalo motyvacijos samprata, aprašomas jos procesas, analizuojamos turinio ir proceso motyvacijos teorijos ir jų praktinio taikymo galimybės bei pateikiamos motyvacijos priemonės. Trečioje dalyje nagrinėjama personalo adaptacija ir motyvacija viešajame sektoriuje, išryškinama viešojo sektoriaus specifika, analizuojami adaptacijos ir motyvacijos ypatumai viešajame sektoriuje. Ketvirtoje dalyje nagrinėjamas Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Vilniaus skyriaus personalo požiūris apie jų adaptacijos ir motyvacijos procesus organizacijoje, atskleidžiami pagrindiniai probleminiai taškai.

Pagrindiniai žodžiai: personalo adaptacija, personalo motyvacija, viešasis sektorius, personalo adaptacijos ir motyvacijos ypatumai viešajame sektoriuje.

ANNOTATION

Šantarytė J. Personnel Adaptation and Motivation in the Public Sector: the Case of the State Social Insurance Fund Board of the Vilnius Department / Master's Work in Public Administration. Supervisor prof. dr. A Raipa. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Department of Public Administration, 2012. – 92 p.

Master's thesis analyzed the motivation of personnel adaptation and the peculiarities of the public sector, raised the problems related to the personnel adaptation and motivation. There were drawn conclusions and made recommendations. The first part of the final work in a theoretical aspect analyzes the concept of personnel adaptation and the significance of the personnel adaptation process, provides different forms and techniques of personnel adaptation. The second part of the final work conceptualizes the concept of personnel motivation, describes its process, analyzes the motivation theories of the contents and process, their applicability and provides the means of motivation. The third part of the final work analyzes the adaptation and motivation of personnel in the public sector, highlights the specificity of the public sector, and analyzes the peculiarities of adaptation and motivation in the public sector. The fourth part of the final work analyzes the personnel's of the State Social Insurance Fund Board of Vilnius Department attitude to the processes of its adaptation and motivation in the organization, identifies the main problematic points.

Key Words: personnel adaptation, personnel motivation, public sector, personnel adaptation and motivation characteristics of the public sector.

Šantarytė J. Personalo adaptacija ir motyvacija viešajame sektoriuje: Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Vilniaus skyriaus atvejis / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A Raipa. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Viešojo administravimo katedra, 2012. – 92 p.

SANTRAUKA

Norint veiksmingos motyvavimo sistemos organizacijoje, būtina tinkama personalo adaptacija, todėl motyvacija ir adaptacija yra svarbūs ir nagrinėti aspektai viešajame sektoriuje. Viena iš viešųjų organizacijų personalo valdymo problemų yra motyvacijos stygius, siekiant personalo valdymo rezultatyvumo. Pasigendama tyrimų, kurie analizuotų viešajame sektoriuje dirbančių žmonių adaptacijos ir motyvacijos veiksnių tarpusavio ryšį, tai apsprendžia temos naujumą. Tyrimo objektu pasirinkta personalo adaptacija ir motyvacija viešajame sektoriuje bei ryšys tarp adaptacijos ir motyvacijos.

Magistro baigiamojo darbo tikslas - ištirti personalo adaptacijos ir motyvacijos ypatumus viešajame sektoriuje.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti personalo adaptacijos sampratą, reikšmę ir procesą;
2. Konceptualizuoti motyvaciją, išnagrinėti jos procesą, motyvaciją aiškinančias teorijas bei priemones;
3. Išanalizuoti viešojo sektoriaus specifiką bei personalo adaptacijos ir motyvacijos ypatumus viešajame sektoriuje;
4. Ištirti personalo adaptacijos ir motyvacijos ypatumus viešajame sektoriuje, nustatyti ryšį tarp adaptacijos ir motyvacijos.

Iškelta hipotezė, kad egzistuoja ryšys tarp personalo adaptacijos ir viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos lygio. Darbuotojai, kurių adaptacijos procesas buvo sklandus yra labiau motyvuoti. Darbe naudoti šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė; aprašomasis metodas; interpretacinis metodas; atvejo analizė; anketinė apklausa; statistinė analizė; prielaidų analizė. Atliktas kiekybinis tyrimas naudojant anketinę apklausą. Tyrimo metu apklausti 146 Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Vilniaus skyriaus darbuotojai.

Personalo adaptacijos ir motyvacijos viešajame sektoriuje analizė leidžia teigti, kad egzistuoja ryšys tarp personalo adaptacijos ir viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos – darbuotojai, kurių adaptacijos procesas buvo sklandus yra labiau motyvuoti. Tyrimu nustatyta, kad darbuotojai renkasi darbą viešajame sektoriuje dėl noro gauti naudingos patirties, galimybės dirbti atsakingą darbą, turimos atitinkamos kvalifikacijos. Pagrindiniai motyvuojantys veiksniai, skatinantys darbuotojus

dirbti viešajame sektoriuje yra darbo vietos saugumas, darbo sąlygos, darbinė aplinka, tobulinimosi galimybės, santykiai su kolegomis. Motyvuojant viešojo sektoriaus darbuotojus reikia atsižvelgti į tokius veiksnius kaip lytis, amžius, išdirbtas laikas organizacijoje, užimamos pareigos. Pagrindiniai veiksniai, mažinantys viešojo sektoriaus darbuotojų darbo veiksmingumą: nuolat besikeičiantys teisės aktai, per didelis biurokratizmas, nepakankamas darbo užmokestis.

SUMMARY

Šantarytė J. Personnel Adaptation and Motivation in the Public Sector: the Case of the State Social Insurance Fund Board of the Vilnius Department / Master's Work in Public Administration. Supervisor prof. dr. A Raipa. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Department of Public Administration, 2012. – 92 p.

The appropriate personnel adaptation is necessary for an effective motivation system in the organization, and therefore the motivation and adaptation are important aspects that need to be considered in the public sector. One of the public personnel management problems is the lack of motivation by striving the efficiency of personnel management. A lack of studies that analyze the correlation between adaptation and motivation of people working in the public sector determines the novelty of the theme. As the object of the study was selected adaptation and motivation of personnel in the public sector as well as the link between adaptation and motivation.

The aim of Master's thesis - to research the peculiarities of personnel adaptation and motivation in the public sector.

Master's goals:

1. Analyze the concept of personnel adaptation, its meaning and process;
2. Conceptualize the motivation, examine its process, the theories and tools explaining motivation;
3. Analyze the specificity and peculiarities of personnel motivation and adaptation in the public sector;
4. Research the peculiarities of adaptation and motivation in the public sector, establish the connection between adaptation and motivation.

Hypothesis: there is a correlation between the personnel adaptation and the motivation level of public sector employees. The employees whose adaptation process has been smooth are more motivated. There were used the following research methods: analysis of scientific literature, descriptive method, interpretive approach, case study, questionnaire survey, statistical analysis, analysis of assumptions. A quantitative research was carried out using a questionnaire survey. The study surveyed 146 employees of the State Social Insurance Fund Board of the Vilnius Department.

The analysis of personnel adaptation and motivation in the public sector allows drawing the following conclusions: there is a connection between the personnel adaptation and motivation of public sector employees – the employees whose adaptation process was smooth are more motivated. The study found that employees chose to work in the public sector due to the desire to obtain useful experience, the opportunity to do a responsible and qualified job. The main motivating factors that

encourage employees to work in the public sector are job security, working conditions, work environment, development opportunities, and relationships with colleagues. Such factors as gender, age, time worked in the organization, positions held need to be taken into account by motivating the employees of the public sector. The main factors that reduce the efficiency of employees in the public sector: constantly changing legislation, excessive bureaucracy, and insufficient wages.

PRIEDAI

ANKETA

Gerbiami respondentai,

Esu Mykolo Romerio universiteto viešojo administravimo programos magistrantė. Kviečiu Jus dalyvauti apklausoje, kurios tikslas – atskleisti Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Vilniaus skyriaus personalo nuomonę apie adaptacijos ir motyvacijos ypatumus.

Anketa yra anoniminė, visi atsakymai bus apibendrinti ir panaudoti tik mokslinei analizei, išvadoms ir rekomendacijoms. Klausimai nėra sudėtingi, reikės pažymėti vieną ar kelis Jums tinkamiausius variantus, jei tokio (-ių) nerasite – įrašykite savo variantą.

1. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje? (Pažymėkite vieną Jums tinkantį atsakymo variantą)

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> iki 5 m. | <input type="checkbox"/> 16 – 20 m. |
| <input type="checkbox"/> 6 – 10 m. | <input type="checkbox"/> 21 m. ir daugiau |
| <input type="checkbox"/> 11 – 15 m. | |

2. Jūsų užimamos pareigos (Pažymėkite vieną Jums tinkantį atsakymo variantą ar įrašykite savo):

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> vyresnysis specialistas |
| <input type="checkbox"/> vyriausiasis specialistas |
| <input type="checkbox"/> skyriaus vedėjas |
| <input type="checkbox"/> kita (įrašykite)..... |

3. Įvertinkite savo adaptavimosi organizacijoje eigą (Prie kiekvieno teiginio pažymėkite Jums tinkantį atsakymo variantą):

Teiginiai:	Taip	Iš dalies	Ne
1) Adaptacijos procesas buvo labai sklandus, jaučiausi gerai nuo pat pradžių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Adaptuotis pavyko, tačiau prireikė laiko pritapti prie organizacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Adaptavausi prie organizacijos su tam tikromis kliūtėmis, kurias galiausiai pavyko išspręsti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Jaučiu, jog mano adaptavimasis organizacijoje vis dar tebevyksta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Nesijaučiu pritapęs prie organizacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Mano kaip naujoko vaidmuo buvo pabrėžiamas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Kita (įrašykite).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Kurie adaptacijos proceso etapai, Jums asmeniškai buvo patys svarbiausi, pradėjus dirbti organizacijoje? (Prie kiekvieno adaptacijos proceso etapo pažymėkite tinkantį atsakymo variantą)

Adaptacijos proceso etapai:	Labai svarbus	Svarbus	Šio etapo nebuvo	Nesvarbus	Visiškai nesvarbus
1) Bendrosios informacijos suteikimas (supažindinimas su organizacijos istorija, veikla, tikslais, pareigomis)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Pristatymas tiesioginiam vadovui (artimiaus susipažįstama, išsakomi abiejų pusių lūkesčiai)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Techninė pažintis su darbu (suteikiama informacija apie darbą, darbo kontrolės ir atsiskaitymo formas, darbo priemones ir kt.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Pristatymas bendradarbiams ir kolektyvui (supažindinimas su padalinio (ar organizacijos), kuriame darbuotojas dirbs kolegomis)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Grįžtamasis ryšys (domimasi nauju darbuotoju, kaip jam sekasi, mokoma spręsti iškilusius sunkumus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Baigiamasis adaptavimo pokalbis (pateikiami darbuotojo pasiekti rezultatai adaptavimosi metu – tiek techniniai, tiek prisiderinimas prie kolektyvo, organizacijos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Kita (įrašykite).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Kaip manote, su kokiais personalo adaptacijos proceso aspektais, būtų svarbiausia supažindinti naują darbuotoją? (Prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkantį atsakymo variantą):

Teiginiai:	Labai svarbu	Svarbu	Neturiu nuomonės	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
1) Organizacijos misija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Organizacijos aplinka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Organizacijos struktūra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Organizacijos veikla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Tiesioginiais bendradarbiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Kituose skyriuose dirbančiais bendradarbiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Organizacijos vadovu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Tiesioginiu skyriaus vadovu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Darbuotojo tiesiogine veikla, kurią jis turės atlikti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Socialinėmis garantijomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Kolektyvo elgesio normomis, vertybėmis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) Karjeros galimybėmis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13) Mokymosi, kvalifikacijos galimybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14) Kita (įrašykite).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Kurie iš šių veiksnių turėjo daugiausiai įtakos Jūsų adaptavimuisi organizacijoje? (Prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkantį atsakymo variantą)

Teiginiai:	Turėjo daug įtakos	Turėjo įtakos	Neturiu nuomonės	Neturėjo įtakos	Visiškai neturėjo įtakos
1) Jūsų asmeninės savybės (pvz: charakteris, komunikabilumas ir kt.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Jūsų dalykinės savybės (pvz: išsilavinimas, darbo patirtis, įgūdžiai ir kt.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Tiesioginio vadovo požiūris į Jus, kaip į naują darbuotoją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Bendradarbių geranoriškumas bei suteikiama pagalba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Kita (įrašykite).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Kas Jums kėlė didžiausią nerimą pirmosiomis savarankiško darbo dienomis? (Prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkantį atsakymo variantą)

Teiginiai:	Kėlė daug nerimo	Šiek tiek nerimavau	Nerimo nejaučiau
1) Neturėjimas dabartinio darbo patirties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Baimė nepritapti prie kolektyvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Įtraukimo į darbą trūkumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Galimos pagalbos šaltinių nežinojimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Nepakankamas tiesioginio vadovo pažinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Darbinių mokymų stygius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Įgūdžių stoka, naudojantis darbo vietos technologijomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Abejonė, jog nepavyks pateisinti tiesioginio vadovo lūkesčių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Kita (įrašykite).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Kaip dažnai sulaukdavote pagalbos, konsultacijų iš žemiau išvardintų asmenų? (Prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkantį atsakymo variantą)

Teiginiai:	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
1) Iš direktorius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Iš tiesioginio vadovo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Iš patyrusio kolegos – „globėjo“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Iš šalia dirbančio kolegos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Pats viską išsiaiškinote „bandymų ir klaidų keliu“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Kita (įrašykite).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Kokias priemones galėtumėte išskirti kaip veiksmingiausias, naujam darbuotojui adaptuojantis Jūsų organizacijoje? (Pasirinkite Jums tinkančius atsakymo variantus)

<input type="checkbox"/>	1) kiekvienam naujam darbuotojui paskirti po kuratorių - „globėją“;
<input type="checkbox"/>	2) paskatinti kolektyvą aktyviau remti, padėti naujam darbuotojui;
<input type="checkbox"/>	3) pačiam naujam darbuotojui aktyviau įsijungti į veiklą, domėtis ir klausti;
<input type="checkbox"/>	4) rengti susirinkimus, kurių metu skyriui pristatomas naujas darbuotojas;
<input type="checkbox"/>	5) pirmąjį darbo mėnesį naujam darbuotojui nuolat konsultuotis su tiesioginiu vadovu;
<input type="checkbox"/>	6) nieko negalėčiau pasiūlyti šiuo klausimu;
<input type="checkbox"/>	7) kita (įrašykite).....

10. Įvertinkite pasitenkinimą darbu, kurį dirbate (Pažymėkite tik vieną Jums tinkantį atsakymą):

<input type="checkbox"/>	1) Esu labai patenkintas
<input type="checkbox"/>	2) Esu patenkintas
<input type="checkbox"/>	3) Nei patenkintas nei nepatenkintas
<input type="checkbox"/>	4) Esu gana nepatenkintas
<input type="checkbox"/>	5) Esu nepatenkintas

11. Kokie veiksniai Jus labiausiai motyvavo renkantis darbą viešajame sektoriuje? (Prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkantį atsakymo variantą)

Teiginiai:	Labai motyvavo	Motyvavo	Neturiu nuomonės	Nemotyvavo	Visiškai nemotyvavo
1) Noras prisidėti prie visuomenės gerovės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Noras gauti naudingos patirties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Darbo prestižas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Turimas atitinkamas išsilavinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Kitos alternatyvos nebuvimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Noras atlikti pilietinę pareigą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Teigiami atsiliepimai apie darbą valstybės tarnyboje iš draugų, pažįstamų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Noras dalyvauti įgyvendinant viešąją politiką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Asmeninio tikslo siekimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Galimybė dirbti atsakingą ir prasmingą darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Kita (įrašykite).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Įvardinkite stipriausius motyvus, kurie Jus skatina dirbti viešajame sektoriuje? (Prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkantį atsakymo variantą)

Teiginiai:	Labai motyvuoja	Motyvuoja	Neturiu nuomonės	Nemotyvuoja	Visiškai nemotyvuoja
1) Darbo užmokestis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Darbo sąlygos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Darbo vietos saugumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Darbo turinys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Karjera ir jos galimybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Socialinės garantijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Darbinė aplinka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Galimybė priimti sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Socialinis statusas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Tobulinimosi galimybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Atliekamo darbo svarba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) Užmokesčio augimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) Santykiai su kolegomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14) Santykiai su tiesioginiu vadovu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15) Įdomus darbas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16) Savirealizacijos galimybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17) Kita (įrašykite).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Kokie Jūsų nuomone būtų pagrindiniai veiksniai, mažinantys Jūsų darbo veiksmingumą? (Pažymėkite tik 2-3 pačius svarbiausius demotyvuojančius veiksnius)

<input type="checkbox"/>	1) Nuolat besikeičiantys teisės aktai;
<input type="checkbox"/>	2) Per didelis biurokratizmas;
<input type="checkbox"/>	3) Nekvalifikuotas vadovavimas;
<input type="checkbox"/>	4) Nepakankamas darbo užmokestis;
<input type="checkbox"/>	5) Tinkamų darbo sąlygų trūkumas;
<input type="checkbox"/>	6) Netiksliai apibrėžtos darbo funkcijos;
<input type="checkbox"/>	7) Grįžtamojo ryšio apie atliktą darbą trūkumas;
<input type="checkbox"/>	8) Įtempti santykiai su bendradarbiais;
<input type="checkbox"/>	9) Neigiama visuomenės nuomonė apie valstybės tarnautojus;
<input type="checkbox"/>	10) Darbo užduočių monotoniškumas;
<input type="checkbox"/>	11) Kita (įrašykite).....

14. Jei turėtumėte galimybę pakeisti kai kuriuos darbo aspektus, kurie iš jų būtų aktualiausi?

(Prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkantį atsakymo variantą)

Teiginiai:	Labai svarbu	Svarbu	Neturiu nuomonės	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
1) Atlyginimo padidėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Ilgesnės atostogos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Ilgesnė pietų pertrauka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Mažesnis darbo krūvis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Darbo užduočių įvairumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Atlyginimo susiejimas su darbo rezultatais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Lankstesnis darbo grafikas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Daugiau laisvės priimant sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Galimybė dalyvauti tarptautiniuose projektuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Daugiau komandinio darbo galimybių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Tarnybinis mobilusis telefonas, jo išlaidų padengimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) Galimybė kai kurias užduotis atlikti ne darbo vietoje, o iš namų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) Galimybė periodiškai tobulinti kvalifikaciją užsienio šalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14) Kita (įrašykite).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Jūsų lytis:

<input type="checkbox"/>	Moteris
<input type="checkbox"/>	Vyras

16. Kiek Jums metų? (Pažymėkite vieną Jums tinkantį atsakymą)

<input type="checkbox"/>	Iki 25 m.
<input type="checkbox"/>	Nuo 26 iki 30 m.
<input type="checkbox"/>	Nuo 31 iki 40 m.
<input type="checkbox"/>	Nuo 41 iki 50 m.
<input type="checkbox"/>	Nuo 51 iki 60 m.
<input type="checkbox"/>	61 ir daugiau

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus!