

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Nerija Petrulaitienė

**DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMAS IR LOJALUMAS SVEIKATOS
PRIEŽIŪROS INSTITUCIJOSE**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. Eglė Katiliūtė

KAUNAS 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMAS IR LOJALUMAS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS
INSTITUCIJOSE**

Įstaigų valdymas

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

Nerija Petrulaitienė, V MGLVL-4

20...m.

Vadovė

prof. Eglė Katiliūtė

20...m.

Recenzentė

lekt. R.Lalienė

20...m.

KAUNAS, 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Nerija Petrulaitienė

Įstaigų valdymas, 621N22001

**Darbuotojų motyvavimas ir lojalumas sveikatos priežiūros institucijose
AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2015

_____ . _____ . _____
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Nerija Petrulaitienė** baigiamasis magistro darbas tema „Darbuotojų motyvavimas ir lojalumas sveikatos priežiūros institucijose“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

SUMMARY

The main objective for the Enterprise Management is to take care of the personnel, their welfare, to motivate the employees, to encourage their loyalty to the organization, at the same time develop the image of the organization, also to achieve better results. The loyalty of the personnel is especially appreciated because trying to support the motivated personnel, it is crucial to provide time and effort, otherwise competition in the market makes the workers look for better work conditions, change the workplace. Thus, every enterprise which is eager to maintain their loyal personnel, is made to look for methods and means to develop and encourage loyalty. It is a mistake to think that the material reward is most important for employees. The increase of loyalty to the enterprise is also encouraged by non-material means of motivation: giving responsibility, official message of thanks, appropriately provided and sustained inner culture of the enterprise, possibilities of training. More intelligent workers also expect something more from their enterprise in terms of not only material reward. Undoubtedly, the prestige of the future job highly depends on the payment. Work pay is equally important as the work conditions, possibilities to raise qualification, the career and prestige of the occupation or status in the society.

Problem. What are the means to motivate and increase loyalty of the employees? In spite of various existing theories and practices, for certain managers, even today, the motivating and loyalty remain as theoretical terms. It partly depends on the reason that the employees are motivated and their loyalty is formed by different means. The times when an employee stayed loyal to the employer all his working life in return for a good salary have passed. Nowadays manager has to earn the loyalty of his employee. Because of that now it is important to increase the level of work motivation as well as the necessity to create the system for loyalty encouragement with proper means.

Research object- motivation of the employees and their loyalty in the enterprise.

Purpose of the research- establish the importance of the means for employees' motivation and loyalty in the sector of health care.

Objectives:

1. Analyse the problematic aspects of employees' motivation and loyalty research in health care institutions.
2. Theoretically substantiate the means for stimulation of employees' motivation and loyalty.

3. Substantiate the research methodology for employees' motivation and loyalty in health care institutions.
4. Empirically evaluate the employees' motivation and loyalty in health care institutions.

Methods of the research: review and analysis of the scientific literature, surveying, analysis of the documents, method of graphical representation.

Work structure: theoretical aspects for personnel motivation are provided, the concepts of motivation and loyalty introduced by the authors are analyzed, the factors predetermining employees' loyalty to the organization are excluded. The relation between the means of loyalty to the organization and motivation are provided. Due to the collected data, the analysis of the information is performed, the interpretation of the received results is provided, based on theoretical aspects. At the end of the thesis the conclusion and suggestions are formed.

Conclusions: Performing the empirical research it was noticed that employees do not feel great loyalty to the organization where they work. Their loyalty to the organization is influenced by the break between the work pay and the lack of application of the means of motivation. Work pay is the key aspect, influencing employees' loyalty and motivation. The most important and valued by the workers means of motivation are: bonuses, fluctuation of the perks and the words of appreciation from the manager. These are clear guidelines for the managers who want to apply the system of motivation efficiently and be aware what is important for their employees.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. PROBLEMOS ANALIZĖ	10
2. TEORINIAI MOTYVACIJOS IR LOJALUMO ASPEKTAI	16
2.1. Motyvacijos aspektai	16
2.2. Motyvavimo teorijos	19
2.3. Darbuotojų nuolatinio tobulėjimo skatinimas	27
2.4. Lojalumo aspektai	29
2.5. Lojalumo tipai	32
2.6. Veiksniai lemiantys sveikatos priežiūros sektoriaus karjeros pasirinkimą	36
2.7. Lojalumo ir motyvavimo priemonių ryšys	40
3. TYRIMO METODOLOGIJA	41
3.1. Vš.Į. Kauno Dainavos poliklinika charakteristika	41
3.2. Tyrimo metodologija	52
4. TYRIMŲ REZULTATAI IR ANALIZĖ	54
4.1. Demografinė tiriamųjų charakteristika	54
4.2. Tyrimo rezultatai	56
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	65
LITERATŪRA	66
PRIEDAI	71

Paveikslų sąrašas

1 pav. Motyvacijos svarba	26
2 pav. Lojalumo įstaigai komponentai	37
3 pav. Motyvavimo priemonių klasifikacija	45
4 pav. Motyvavimo - lojalumo priemonių modelis	48
5 pav. VšĮ Kauno Dainavos poliklinika teikiamos paslaugos	52
6 pav. Tyrimo etapai	51
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	53
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	53
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	54
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal medicininį išsilavinimą	54
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą	55
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lojalumą	56
13 pav. Respondentų pasiskirstymas, ar patenkinti darbo atmosfera	56
14 pav. Respondentų pasiskirstymas, ar rūpinasi savo darbuotojų motyvavimu	57
15 pav. Respondentų pasiskirstymas, motyvavimo priemonių svarbą	58
16 pav. Respondentų pasiskirstymas, motyvavimo priemonių taikomumą	59
17 pav. Respondentų pasiskirstymas, 3 svarbiausios motyvavimo priemonės	59
18 pav. Motyvavimo priemonių efektyvumas	61
19 pav. Lojalumo priemonių efektyvumas	62
20 pav. Teiginiai susiję su darbo užmokesčiu	62

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Motyvacijos sampratos	16
2 lentelė. Motyvaciniai ir higieniniai veiksniai	25
3 lentelė. Lojalumo įstaigai tipai	34
4 lentelė. Pagrindinių darbuotojų motyvavimu darbu įtakojančių veiksnių palyginimas Lietuvos ir užsienio sveikatos priežiūros įstaigose	38
5 lentelė. Motyvavimo priemonių efektyvumas	60

IVADAS

Šiuolaikinei įstaigai, siekiančiai veiklos efektyvumo, yra būtina skirti daug dėmesio ne tik išorinei konkurencingai aplinkai, bet ir vidiniams veiksniams – darbuotojams ir jų lojalumui. Motyvuotas ir lojalus personalas – yra įstaigos svarbiausia grandis. Lojalumo didinimas, motyvavimas laikomi esminiais aspektais, turinčiais įtakos įstaigų veiklos rezultatams bei konkurencingumui.

Įstaigų vadovybei keliamas pagrindinis uždavinys – rūpintis personalu, jo gerove, motyvuoti darbuotojus, skatinti jų lojalumą įstaigai, tuo pačiu kelti įstaigos įvaizdį bei gerinti veiklos rezultatus. Personalo lojalumas yra ypač vertinamas ir turi būti palaikomas, nes siekiant išlaikyti motyvuotą personalą reikia skirti laiko ir pastangų, kitu atveju konkurencija rinkoje priverčia darbuotojus ieškotis geresnių darbo sąlygų, keisti darbovietę. Todėl kiekviena įstaiga, kuri siekia išlaikyti lojalų personalą, yra priversta ieškoti metodų ir priemonių lojalumui ugdyti bei skatinti. Klaidingai manoma, kad darbuotojams svarbiausia yra tik materialinis atlygis. Lojalumo darbovietei augimą skatina ir nematerialinės motyvavimo priemonės: atsakomybės suteikimas, padėkos, tinkamai sukurta ir palaikoma vidinė įstaigos kultūra, tobulinimosi galimybių suteikimas.

Išsilavinęs darbuotojas iš įstaigos tikisi daugiau negu materialinės naudodos. Be jokios abejonės, būsimio darbo prestižas labai priklauso nuo darbo užmokesčio. Svarbus darbo užmokestis, bet tiek pat svarbios ir darbo atmosfera, galimybė kvalifikacijos kėlimui, specialybės prestižas ir statusas visuomenėje.

Pašaukimas ir potūrkis būsimam darbuotojui – yra labai svarbus veiksnys pasirenkant būsimą specialybę. Medicina yra viena iš tokių sričių. Aukštus reikalavimus kelia medicinos darbuotojams, ne tik darbo pobūdis, bet ir visuomenė. Dėl šių priežasčių yra tikimasi, kad šį darbą dirbs įstaigos, kurių karjeros pasirinkimą lėmė subjektyvieji veiksniai. Kita vertus medicinos sritis baigusiems garantuoja įsidarbinimą, statusas visuomenėje laikomas aukštu, galbūt todėl medicinos studijos – viena populiariausių specialybių Lietuvoje ar užsienio šalyse.

Darbo motyvacija ir lojalumas įstaigai aprėpia visus dirbančiuosius. Tikslingas ir adekvatus teorinių žinių panaudojimas ir pakankamai aukšto darbo motyvacijos ir lojalumo lygio sukūrimas sveikatos priežiūros įstaigose leidžia pasiekti efektyvių darbo rezultatų. Tačiau svarbiausias darbo motyvacijos ir lojalumo įstaigai privalumas – sistemiškas ir aiškus motyvaciją ir lojalumą lemiančių veiksnių visumos nagrinėjimas. Nepakankamas personalo darbo motyvacijos ir lojalumo lygis įstaigoje tampa didele kliūtimi atliekamo darbo efektyvumui bei kokybei, tai trukdo įstaigos plėtrai (Smilga, Janušonienė, 2007).

Akcentuotina, kad nemotyvuojamas personalas praranda stimulą stengtis ir dirbti, siekti įstaigos tikslų, reiškia nepasitenkinimą, pasižymi apatija. Lojalumo kūrimas ir didinimas yra ilgalaikis procesas, ir yra neatsiejamas nuo pačių darbuotojų ir vadovybės požiūrio ir dedamų pastangų. Pastebima, kai

vyrauja didelis nedarbas, darbdaviai mažiau dėmesio skiria personalui motyvuoti ir jų lojalumui skatinti, dėl to vyksta darbuotojų migracija, individai ieško darbovietės, kurioje jaustųsi saugūs materialine ir nematerialine prasme.

Problema. Kokios yra darbuotojų motyvavimo ir lojalumo priemonės? Nepaisant daugybės egzistuojančių teorijų ir praktikų, kai kuriems vadovams ir šiandien motyvavimas, lojalumas išlieka tik teorinis terminas. Taip yra iš dalies dėl to, kad darbuotojus motyvuoja ir lojaliaus įstaigai daro skirtingi veiksniai ir būdai. Kai darbuotojas išlikdavo lojalus, darbdaviui visą savo darbinį gyvenimą mainais už gerą atlyginimą, seniai praėjo. Dabartinis vadovas jau turi pats užsidirbti lojalumą iš savo darbuotojo. Todėl šiuo metu yra labai aktualus darbo motyvavimo lygio didinimas bei motyvavimo ir lojalumo skatinimo sistemos sukūrimas su tinkamomis priemonėmis.

Tyrimo objektas – darbuotojų motyvavimas ir lojalumas įstaigoje.

Tyrimo tikslas – nustatyti darbuotojų motyvavimo ir lojalumo priemonių svarbą sveikatos priežiūros sektoriuje.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbuotojų motyvacijos ir lojalumo tyrimų probleminius aspektus sveikatos priežiūros institucijose
2. Teoriškai pagrįsti darbuotojų motyvacijos ir lojalumo skatinimo priemones.
3. Pagrįsti darbuotojų motyvacijos ir lojalumo tyrimo metodologiją sveikatos priežiūros institucijose.
4. Empiriškai įvertinti darbuotojų motyvaciją ir jų lojalumą sveikatos priežiūros įstaigoje.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros apžvalga ir analizė, anketavimas, dokumentų analizė, grafinio vaizdavimo metodas.

Darbo teorinis reikšmingumas. Šiame darbe atlikta lojalumo ir motyvacijos įstaigai teorinė sampratų analizė, kuri leido išskirti esminius lojalumą - motyvaciją apibrėžiančius aspektus, pateikti apibendrinančius teiginius, išskiriant sampratų panašumus bei skirtumus. Pateikta lojalumo ir motyvavimo priemonių ryšio analizė leido išskirti pagrindinius lojalumą skatinančius ir didinančius veiksnius.

Praktinis **darbo reikšmingumas** atskleidžiamas empiriniu tyrimu. Remiantis tyrimo rezultatais, darbo pabaigoje formuojamos išvados ir pateikiami siūlymai konkrečiai įstaigai. Sukurtas analizuojamos įstaigos darbuotojų lojalumo didinimo modelis, kuriuo remiantis, galima padidinti personalo lojalumą įstaigoje. Svarbu akcentuoti, kad parengti klausimynai gali būti naudojami ir kitose įstaigose, kurių tikslas – išanalizuoti personalo lojalumo lygį bei jį skatinti ir didinti.

1. PROBLEMOS ANALIZĖ

Labai svarbu personalą motyvuoti ir skatinti, kad stengtųsi kokybiškai teikti paslaugas, jausti lojalumą savo įstaigai. Janušonis (2006) teigia, kad personalo motyvacija turi būti nukreipta į sveikatos priežiūros procesų ir rezultatų kokybę. Darbuotojai turi būti motyvuojami nuolatiniam kokybės gerinimui. Darbo motyvacija ir lojalumas įstaigai aprėpia visus dirbančiuosius. Tikslingas ir adekvatus teorinių žinių panaudojimas ir pakankamai aukšto darbo motyvacijos ir lojalumo lygio sukūrimas sveikatos priežiūros įstaigose leidžia pasiekti efektyvių darbo rezultatų. Tačiau svarbiausias darbo motyvacijos ir lojalumo įstaigai privalumas – tai sistemiškas ir aiškus motyvaciją ir lojalumą nulemiančių veiksnių visumos nagrinėjimas. Nepakankamas personalo darbo motyvacijos ir lojalumo lygis įstaigoje tampa didele kliūtimi atliekamo darbo efektyvumui, tai trukdo įstaigos plėtrai (Smilga, Janušonienė, 2007).

Problema. Kokios yra darbuotojų motyvavimo ir lojalumo priemonės? Nepaisant daugybės egzistuojančių teorijų ir praktikų, kai kuriems vadovams ir šiandien motyvavimas, lojalumas išlieka tik teorinis terminas. Taip yra iš dalies dėl to, kad darbuotojus motyvuoja ir lojalūs įstaigai daro skirtingi veiksniai ir būdai. Kai darbuotojas išlikdavo lojalus, darbdaviui visą savo darbinį gyvenimą mainais už gerą atlyginimą, seniai praėjo. Dabartinis vadovas jau turi pats užsidirbti lojalumą iš savo darbuotojo. Todėl šiuo metu yra labai aktualus darbo motyvavimo lygio didinimas bei motyvavimo ir lojalumo skatinimo sistemos sukūrimas su tinkamomis priemonėmis.

Kiekviena sveikatos priežiūros įstaiga turi jausti ir socialinę atsakomybę prieš visuomenę, kuriai ji tarnauja, geriau teikdama paslaugas. Teikiant nekokybiškas paslaugas, pažeidžiamas klientų pasitikėjimas ir sumažėja paslaugų teikimo apimtys. Todėl visuomenė yra labai svarbus įstaigos ir personalo politikos išorinis veiksnys. Visuose procesuose, ypač pertvarkos, paprastai dalyvauja žmogus, jo vaidmuo yra lemiamas. Todėl personalo ugdymui, kartu ir jį organizuojančiai darbo su personalu sistemai turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys (Sakalas, 2003).

Lietuvos ir užsienio šalių įstaigose motyvavimo problemos yra panašios. Tačiau jos skiriasi nuo mūsų šalies įstaigų problemų dėl skirtingo motyvacijos veiksnių naudojimo masto. Vakarų šalių mokslininkai ir praktikai sprendžia problemas, susijusias su tikslu, kaip pilnai panaudoti darbuotojų intelektualinį potencialą. Lietuvoje pagrindinis dalykas, kodėl maža darbuotojų motyvacija, yra tas, kad įstaigų vadovams trūksta žinių ir patirties kompleksiskai motyvuojant darbuotojus. Dauguma vadovų darbuotojų motyvaciją sumokia kaip motyvaciją pinigine išraiška. Pavyzdžiui, Vakarų šalyse taikomos motyvavimo sistemos, kurių tik viena dalis yra piniginis atlygis. Čia yra taikomi kiti motyvatoriai, kurie dažniausiai yra daug efektyvesni ir pigesni nei piniginiai. Žinoma, kad piniginio atlygio visišškai ignoruoti negalima, tačiau reikėtų mėginti taikyti ir kitas, šiame darbe pateikiamas, motyvacinės priemonės. Taigi, galima išskirti pagrindinę problemą, kuri sprendžiama tiek Lietuvoje, tiek ir Vakarų šalyse. Ši problema yra ta, kad užsienyje darbo užmokestis patenkina daugumos darbuotojų pirminius

poreikius, Lietuvoje darbo užmokestis yra nepakankamas, kartais jo neužtenka net pirminiams poreikiams tenkinti. Užsienyje sukurtos motyvacinės priemonės nelabai tinka taikyti Lietuvoje. Dauguma įstaigų vadovų net nežino, kad yra tokios motyvacinės priemonės ar, kad jas galima naudoti. Lietuvos įstaigos, norėdamos konkuruoti su išsivysčiusių pasaulio šalių įstaigomis, turi rasti būdus, kaip didinti darbuotojų motyvaciją ir kuo geriau panaudoti darbuotojų potencialą.

Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, tad jam paaiškinti yra sukurta daug įvairiausių teorijų (Palidaskaitė, 2007; Diržytė, Patapas, Mikelionytė, 2010). Darbuotojų motyvavimas plačiai nagrinėjamas ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse: JAV, Japonijoje, Prancūzijoje, Didžiojoje Britanijoje ir kt. Galima teigti, kad šią problemą palietė žinomų teoretikų Teiloro (Taylor), Maslou (A. Maslow), Hercbergo (F. Herzberg) ir jų pasekėjų teorijos (Palidaskaitė, 2007; Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2007; Zameer, Ali, Nisar, Amir, 2014). Poreikiai, motyvai ir motyvavimas yra bene pagrindinės sąvokos, vartojamos analizuojant darbuotojų motyvaciją (Palidaskaitė, 2007). Darbo motyvacija interpretuojama kaip psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Ji taip pat nurodo, jog šiai savybei priskirti veiksniai, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikrais įsipareigojimais (Uturytė-Vrubliauskienė, Merkevičius, 2007). Mokslinėje literatūroje akcentuojama, jog darbo motyvacija yra siauresnė bendrosios motyvacijos dalis, ji tiksliau apibrėžia su darbu susijusį asmens elgesį (Myers, 2008), ją galima apibrėžti kaip „norą dirbant siekti įstaigai svarbių tikslų“ (Baršauskienė, Almonaitienė, Lekavičienė, Antinienė, 2010).

Duoti darbuotojams atlyginimą, proporcingą jų indėliui, bet ne mažiau svarbu padėti suprasti subjektyvųjį darbo naudingumą jį vystyti. Nepakanka gerinti matomus, objektyvius darbo ir jo užmokesčio veiksnius, būtina įvertinti psichosocialinių veiksnių darbe pasireiškimą, akcentuoja Bučiūnienė (1996).

Bakanauskienė (2008) mano, kad darbuotojų motyvavimui ir lojalumui teigiamą reikšmę turi gerai atlikto darbo įvertinimas, puikūs santykiai su vadovais, darbuotojų pripažinimas; neigiamą įtaką daro keletas veiksnių: suvokimas, kad negauna priklausančio darbo užmokesčio, ribotos karjeros galimybės, nepasitenkinimas savo įstaigos reputacija, nepasitikėjimas teikiamų paslaugų kokybe. Darbuotojų lojalumo ir motyvų kokybiškai dirbti stoka yra didžiulė problema, su kuria susiduria darbdaviai. Kiekviena įstaiga siekia įvairių tikslų, kurie turi įtakos žmogaus, dirbančio toje įstaigoje, elgesiui. Todėl labai svarbu žinoti žmogaus prigimtį, jo elgesio priežastis, kad galima būtų motyvuoti sėkmingai veiklai, realizuojant jo sugebėjimus. Asmenybės tipologizavimas arba grupavimas į tipus, nepaneigia atskiro žmogaus unikalumo (Kasiulis, Barvydienė, 2004).

Šiuolaikinėje neramioje, dažnai chaotiškoje aplinkoje įstaigos pasiekimų efektyvumo sėkmė priklauso nuo darbuotojų talento, pastangų, motyvacijos bei lojalumo įstaigai. Personalą motyvuoti ypač sunku, nes, kaip teigia Sakalas, Šilingienė (2001): „Motyvacijos esmė – darbas turi suteikti žmogui tai,

ko jis labiausiai nori.“ Kuo labiau yra patenkinti darbuotojų norai, tuo daugiau galima tikėtis įstaigos norų patenkinimo produktyvumo, kokybės, gero aptarnavimo.

Darbo motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius.

Lojalumas kiekvienai įstaigai yra svarbus akcentas, siekiant sėkmingų veiklos rezultatų. Lojalus ir atsidavęs personalas turi būti tinkamai motyvuojamas ir skatinamas, kad dirbtų ir stengtųsi įstaigos labui.

Darbdaviai neretai neišgali tinkamai motyvuoti ir skatinti savo darbuotojų, skiria jiems per mažai dėmesio ir reikalauja išlikti lojaliais. Tokia problema dažniau pasireiškia ten, kur darbuotojai jaučiasi labiau atsidavę dėl socialinių garantijų, tobulėjimo galimybių, tačiau nejaučia didelio pasitenkinimo materialine motyvavimo sistema. Vis dėlto, darbuotojai, kad ir menčiau motyvuojami, toliau dirba ir stengiasi įstaigos labui.

Kaip teigia Palidauskaitė (2008), pirmieji motyvacijos koncepcijas suformulavo Wise ir Perry. Šie autoriai sukūrė teoriją, kuria pabrėžiami motyvai: atsidavimas visuomenės interesams, noras prisidėti prie viešosios politikos, aukojimasis ir atjauta (Perry, Wise, 1990). Anot Palidauskaitės (2008), „remiantis šiais kriterijais, nustatyta, kad motyvaciją galima nusakyti kaip teikiania pirmenybę vidiniams, o ne išoriniams atlygiams.“

Paminėtina, kad po šių autorių tyrimų ir studijų, tiek Jungtinėse Amerikos Valstijose, tiek už jų ribų, pasipylė lavina mokslinių ir taikomųjų darbų (Palidauskaitė, Segalovičienė, 2008; Vaisvalavičiūtė, 2009), kuriais mėginta ištirti ryšius tarp motyvacijos ir lojalumo, pasitenkinimo darbu, ketinimo keisti darbo vietą (Crewson, 1997; Naff, Crum, 1999), darbuotojų veiklos (Alonso, Lewis, 2001), jų pastangų (Wright, 2001), įstaigos veiklos (Brewer, Selden, Facer, 2000; Kim, 2005), biurokratizmo (Scott, Pandey, 2005) ir asmeninio gyvenimo (Buelens, Broeck, 2007).

Akcentuoti Belgijoje 1999 m. Buelens ir Broeck atlikti tyrimai, kuriais lyginti viešojo ir privataus sektorių darbuotojų motyvaciniai veiksniai. Atlikti tyrimai išskiria tik draugišką darbinę aplinką kaip motyvuojantį veiksnių valstybės tarnautojams, tuo tarpu privačiojo sektoriaus darbuotojus motyvuoja didesnis atlyginimas, atsakomybė, asmeninio tobulėjimo galimybės. Kiek vėliau, 2006 m. „Securix“ Belgijoje atlikti tyrimai rodo, kad viešajame sektoriuje lojalumui turi įtakos ir daugiau veiksnių, panašių kaip ir privačiame sektoriuje. Palidauskaitės (2008) duomenimis, minėtini ir Suomijoje atlikti pasitenkinimo darbu tyrimai (2000–2006 m.), kurių metu nustatyta, kad administracijos darbuotojus labiausiai motyvuoja dirbti darbo turinys, darbo vietos saugumas ir atmosfera (Vaananen-Tomppo, 2006).

Paminėtina, kad susidomėjimas sveikatos priežiūros sektoriumi turėjo įtakos ir Lietuvos mokslininkų darbams, tyrimams. Pažymėtini Marcinkevičiūtės (2005, 2006), Palidauskaitės (2007, 2008), Segalovičienės (2008) ir kitų mokslininkų darbai, kuriais išsamiau ir nuodugniau tyrinėjama

darbuotojų motyvacijos problema. Svarbus akcentas tas, kad darbuose daugiausiai tyrinėjami ir lyginami jau minėtų užsienio autorių darbai ir studijos, lyginami rezultatai, požiūriai į valstybės tarnautojus motyvuojančius veiksniai.

Paminėtinas 2007 m. atliktas reprezentacinis valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimas, suteikęs galimybę išsamiau paanalizuoti Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos aspektus (Vaisvalavičiūtė, 2009). Tyrimo metu apklausti 442 Lietuvos valstybės tarnautojai. Tyrimą atlikusios Palidauskaitė ir Segalovičienė nustatė, kad valstybės tarnautojus labiausiai motyvuoja darbo turinys, tobulinimosi galimybės, atsakomybės pobūdis, noras prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo, taip pat socialinės garantijos, darbo sąlygos, darbo užmokestis, darbo vietos saugumas, galimybė daryti karjerą, socialinis statusas, prestižas. Labiausiai demotyvuojantys veiksniai, paminėti respondentų, yra prastas vadovavimas, neadekvatus darbo užmokestis, per didelis biurokratizmas, nuolat besikeičiantys teisės aktai, nuolatinė įtampa darbe, neigiama visuomenės nuomonė apie valstybės tarnautojus, nuolatinis politikų kišimasis į veiklą (Palidauskaitė, Segalovičienė, 2008).

Darbą reikia organizuoti taip, kad nebūtų vietos žmogaus tingėjimui vystytis. Vadovas privalo mokėti motyvuoti darbuotojus, kad jie būtų suinteresuoti dirbti. Vykstant įvairioms transformacijoms, tenka iš esmės pakeisti daugelį tradicinių požiūrių ne tik į darbo procesą, bet ir patį darbuotoją ir jo motyvavimą bei lojalumą įstaigai (Pakalkaitė, 2006).

Robbins (2003) teigia, kad kai atlygis susietas su veiklos rezultatais, uždarbis tampa indėlio į įstaigos veiklą atspindžiu, o ne kažkokia teisė į išmoką forma. Žmonės turėtų pastebėti stiprų ryšį tarp darbo rezultatų ir už juos gaunamą atlygį, jei norima, kad motyvacija būtų maksimali.

Bakanauskienė (2008) mano, kad darbuotojų motyvavimui ir lojalumui teigiamą reikšmę turi gerai atlikto darbo įvertinimas, puikūs santykiai su vadovais, darbuotojų pripažinimas; neigiamą įtaką daro keletas veiksnių: suvokimas, kad negauna priklausančio darbo užmokesčio, ribotos karjeros galimybės, nepasitenkinimas savo įstaigos reputacija, nepasitikėjimas teikiamų paslaugų kokybe. Darbuotojų lojalumo ir motyvų kokybiškai dirbti stoka yra didžiulė problema, su kuria susiduria darbdaviai. Kiekviena įstaiga siekia įvairių tikslų, kurie turi įtakos žmogaus, dirbančio toje įstaigoje, elgesiui. Todėl labai svarbu žinoti žmogaus prigimtį, jo elgesio priežastis, kad galima būtų motyvuoti sėkmingai veiklai, realizuojant jo sugebėjimus. Asmenybės tipologizavimas arba grupavimas į tipus, nepaneigia atskiro žmogaus unikalumo (Kasiulis, Barvydienė, 2004).

Kasiulis, Barvydienė (2004) akcentuoja, kad žmogaus elgesį darbe lemia įvairiausi vidiniai ir išoriniai prieštaringi, kartais sunkiai paaiškinami veiksniai, kuriuos apskritai galima sugrupuoti taip: 1) pats individas, jo amžius, darbo stažas, paveldėtos savybės, gyvenimiška patirtis, profesinis pasirengimas, gabumai, sugebėjimai, auklėjimas ir pan.; 2) darbo grupė: grupės normos, tarpasmeniniai santykiai, konfliktiškumo lygis; 3) įstaiga: kultūra, tikslai, veiklos pobūdis; 4) visuomenė arba socialinė, ekonominė, technologinė ir ekologinė aplinka, kuri veikia šiuos anksčiau minėtus lygius. Anot Kasiulio

ir Barvydienės (2004), susipažinus su asmenybės tipologijomis, galima realiau ir efektyviau paskirstyti užduotis, suteikti darbuotojams didesnę darbo metodų pasirinkimo laisvę, suderinti darbuotojo galimybes su jam keliamais reikalavimais, atsižvelgiant į jo stipriąsias bei silpnąsias puses.

Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė (2008) teigia, kad svarbiau yra suprasti ne bendruosius darbuotojo asmenybės savybių ir darbo motyvacijos lygio ryšius, bet diferencijuotas asmenybės savybių ir įvairių svarbių darbo motyvatorių sąsajas. Darbo motyvaciją ir lojalumą sudaro visuma paties darbuotojo ir jo aplinkos veiksnių, kurie stimuliuoja darbinę veiklą ir nulemia veiklos formą, kryptį, intensyvumą bei trukmę. Nors sunku vienareikšmiškai atsakyti, kaip asmenybės bruožai sąveikauja su darbo motyvacija ir lojalumu įstaigai, mokslinės studijos rodo, kad darbuotojas, pasižymintis vienu iš stipriau išreikštų asmenybės bruožų, yra labiau motyvuotas imtis darbinės veiklos ir jaučia silpnesnę arba stipresnę lojalumą (įsipareigojimą) įstaigai.

Mokslinėje literatūroje yra išskiriama nemažai motyvavimo priemonių: socialinės, ekonominės, piniginės, teisinės, psichologinės. Tačiau tokia jų klasifikacija gana sudėtinga ir susipynusi, nes ir vienos ir tos pačios priemonės dažnai patenka į kelias motyvacines grupes. Anot Korsakienės, L. Lobanovos ir A. Stankevičienės (2011) remiantis materialine priemonių išraiška siūloma motyvavimo priemonės grupuoti į materialines ir psichologines.

Lietuvos ir užsienio literatūroje aprašoma gana daug atliktų tyrimų medicinos personalo motyvacijos ir jį įtakančių veiksnių tema. Dažniausiai skirstomos pagal specialybę ar išsilavinimą, tiriami vidiniai ir išoriniai veiksniai. Dažniausiai minimi šie vidiniai veiksniai, įtakoiantys sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų pasitenkinimą darbu:

- gydytojams - žmonių išteklių politika ir praktika, darbų delegavimas, pagarba darbuotojams (Miryala, Thangella, 2012); darbo krūvis, saugumo jausmas dėl darbo, socialinės garantijos, darbo sąlygos (Sohag, Memon, Rahman, Rao, 2012);
- reabilitacijos specialistams – galimybė padėti kitiems, santykiai su kolegomis ir vadovais, galimybė atnaujinti žinias (Urbonienė, 2008);
- radiologijos skyriaus darbuotojams – galimybė panaudoti žinias ir tobulėti, pastangų įvertinimas, darbo užmokestis (Latožienė, 2005);
- gydytojams chirurgams – didžiausia vertybė yra atsakomybė už savo veiksmus, taip pat santykiai su bendradarbiais, pasitenkinimą darbu įtakoja darbo užmokestis bei socialinės garantijos (Adamonienė, 2005);
- aptarnaujantis personalas ypatingą reikšmę teikia pasirinktam vadovavimo stiliui (Ghorbanian, Bahadori, Nejati, 2012);
- vadovų nuomone – pasitenkinimui darbu didelę įtaką daro aukšta darbuotojo kvalifikacija ir patirtis (Chuang, Dill, Morgan, Konrad, 2011).

Pasak Šavareikienės ir Daugirdo (2009), lojalus darbuotojas, kuris vertina savo įstaigą, jaučia jai stiprų įsipareigojimo jausmą, tačiau būtina darbuotojams suteikti materialinės ir nematerialinės naudos, kas stiprintų motyvacijos ir lojalumo jausmą. To pasėkoje ilgainiui lojalūs darbuotojai labiau stengsis, o jų darbo rezultatai atsispindės įstaigos veiklos rodikliuose.

Išanalizavus problemą teoriniu aspektu, pastebima, kad yra atlikta gana nemažai tyrimų, tiek Lietuvoje, tiek užsienyje, susijusių su motyvacija ir lojalumu, tačiau sveikatos priežiūros sektoriaus tyrimų nėra daug. Kokios yra darbuotojų motyvavimo ir lojalumo priemonės? Nepaisant daugybės egzistuojančių teorijų ir praktikų, kai kuriems vadovams ir šiandien motyvavimas, lojalumas išlieka tik teorinis terminas. Taip yra iš dalies dėl to, kad darbuotojus motyvuoja ir lojalius įstaigai daro skirtingi veiksniai ir būdai. Kai darbuotojas išlikdavo lojalus, darbdaviui visą savo darbinį gyvenimą mainais už gerą atlyginimą, seniai praėjo. Dabartinis vadovas jau turi pats užsidirbti lojalumą iš savo darbuotojo. Todėl šiuo metu yra labai aktualus darbo motyvavimo lygio didinimas bei motyvavimo ir lojalumo skatinimo sistemos sukūrimas su tinkamomis priemonėmis. Ši problema yra aktuali ir būtina tirti.

2. TEORINIAI MOTYVACIJOS IR LOJALUMO ASPEKTAI

2.1. Motyvacijos aspektai

Motyvavimo sąvoka kilusi iš lotynų kalbos žodžio *movere* (stumti, judėti, versti). Motyvavimas suprantamas kaip judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina mus imtis vienos ar kitos veiklos.

Norint aiškiau suvokti žmogaus motyvaciją, neužtenka suprasti, kodėl žmogus kažką daro, bet labai svarbu išsiaiškinti, ką žmogus daro ir kas jį skatina tai daryti. Kitaip tariant, svarbu atsižvelgti ir į tai, kokių tikslų žmonės siekia gyvenime. Dirbame, kad patenkintume materialines reikmes, susilauktume finansinio saugumo, pagarbos, socialinio palankumo, visuomeninės padėties, asmeninės raidos ir gyvenimo kokybės, gyvenimo aktyvumo, socialinių kontaktų, tęstinumo (Lindner J. R., 2010).

Motyvacija – individų skatinimas veikti taip, kad jie ir įstaiga pasiektų savo išsikeltus tikslus ir būtų patenkinti kiekvieno žmogaus poreikiai (Grauslytė, 2008).

Teck-Hong ir Waheed (2011) teigia, kad motyvacija – tai žmogaus poreikių sąlygota vidinė jėga, nukreipta užsibrėžto tikslo siekimui. Islam, Ismail (2008) pateikia kiek abstraktesnę motyvacijos sampratą, motyvacijai priskirdamas visus žmogiškuosius aspektus, skatinančius individus judėti nuo nuobodulio link susidomėjimo. Deckers (2010) aptardamas motyvaciją, pabrėžia teigiamą jos poveikį: motyvacija įvardina žmogaus vidinį nusiteikimą, sąlygota teigiamo požiūrio, bei vediną teigiamų paskatų. Skačkauskienė ir Kiselevskaja (2014) apibrėždami motyvaciją akcentuoja jos kintamumą, teigdami, kad tai vienas veiksnių, turinčių įtakos asmens veiklos rezultatams. Ir praktikai, ir teoretikai sutinka, kad motyvacija nėra nuolatinė būseną, todėl ją reikia periodiškai papildyti. Sragausko (2007), motyvacijos sampratoje akcentuoja asmenines ir profesines asmens veiklas, teigdamas, kad motyvacija – vienas svarbiausių veiksnių tiek profesinėje, tiek asmeninėje veikloje.

Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, tad jam paaiškinti yra sukurta daug įvairiausių teorijų (Palidaskaitė, 2007; Diržytė, Patapas, Mikelionytė, 2010). Darbuotojų motyvavimas plačiai nagrinėjamas ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse: JAV, Japonijoje, Prancūzijoje, Didžiojoje Britanijoje ir kt. Galima teigti, kad šią problemą palietė žinomų teoretikų Teiloro (Taylor), Maslou (A. Maslow), Hercbergo (F. Herzberg) ir jų pasekėjų teorijos (Palidaskaitė, 2007; Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2007; Zameer, Ali, Nisar, Amir, 2014). Poreikiai, motyvai ir motyvavimas yra bene pagrindinės sąvokos, vartojamos analizuojant darbuotojų motyvaciją (Palidaskaitė, 2007). Darbo motyvacija interpretuojama kaip psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Ji taip pat nurodo, jog šiai savybei priskirti veiksniai, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikrais įsipareigojimais (Uturytė-Vrubliauskienė, Merkevičius, 2007). Mokslinėje literatūroje akcentuojama, jog darbo motyvacija yra siauresnė bendrosios motyvacijos dalis, ji tiksliau apibrėžia su darbu susijusį asmens elgesį (Myers, 2008), ją galima apibrėžti kaip „norą dirbant siekti įstaigai svarbių tikslų“ (Baršauskienė, Almonaitienė, Lekavičienė, Antinienė, 2010).

Žmonių motyvaciją lemia platus jų poreikių spektras, dėl kurių siekia kažko gyvenime ir dirba. Visus juos pagal svarbą galima suskirstyti 5 lygius:

- fiziologiniai poreikiai, kurie yra būtini išgyvenimui. Įstaigose jie gali būti patenkinami adekvačiu atlyginimu, geromis darbo sąlygomis;
- saugumo poreikiai - saugios nuo fizinių ir psichologinių sukrėtimų aplinkos poreikis bei tikėjimas tuo, kad fiziologiniai poreikiai ateityje taip pat bus patenkinti. Tai gali garantuoti draudimo, pašalpų sistema, atitinkamų sąlygų numatymas darbo sutartys;
- socialiniai - priklausomumo poreikiai apima poreikį meilei, prisirišimui, poreikį būti priimtam savęs lygių, priklausyti kokiam tai socialinei grupei. Šie poreikiai patenkinami šeimoje, per įvairius bendruomeninius ryšius bei draugystę, bendravimą darbe;
- pagarbos poreikiai apima dvi poreikių grupes - tai poreikiai 1) savigarbai ir savo teigiamo įvaizdžio suformavimui bei 2) kitų pagarbai ir pripažinimui;
- saviraiškos poreikiai - tai noras realizuoti savo potencialą, augti ir tobulėti kaip asmenybei.

Kiekvienas žmogus turi įgimtų savybių, gabumų, kurie, jam sąveikaujant su aplinka, kinta ir vystosi. Kiekvienas žmogus yra nepakartojamas ir tik su didelėmis išlygomis galima žmones jungti į grupes, turinčias bendrus siekius, interesus. Priklausomai nuo charakterio, kiekvienas darbuotojas toje pačioje situacijoje dažnai elgiasi visiškai skirtingai. Žmonės siekia tikslų skirtingais elgesio būdais. Vis tik jų elgesį lemia panašios priežastys – veiklos šaltiniai, t.y poreikiai. Todėl vadovas, norėdamas žmones motyvuoti kokio tai tikslo siekimui, turi žinoti jų poreikius. (V.Šilingienė, 2014)

Pirmą kartą į žmonių elgsenos sudėtingumą dėmesys buvo atkreipta po Hotorno eksperimentų. Buvo pradėta suvokti, kad žmonių poreikiai, psichologinis darbo klimatas yra galinga darbo našumą įtakojanti jėga. Hotrono eksperimentų išvados davė pradžią naujai valdymo teorijos kryptčiai, apimančiai žmonių veiklos motyvavimo įstaigoje problemų nagrinėjimą. Šios kryptties tyrimo objektas - žmonių poreikiai, kaip jų veiklos elgesio motyvai ir jų patenkinimo būdai. (V.Šilingienė, 2014)

Analizuojant darbo motyvacijos sampratą, pastebima, kad skirtingi mokslininkai akcentuoja savitus motyvacijos aspektus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Motyvacijos sampratos

Autorius, metai	Motyvacijos samprata
Albrechtas (2005)	Asmens būklė, lemianti veiklos aktyvumą ir kryptingumą konkrečioje situacijoje.
Azar, Shafighi (2013)	Tai viena svarbiausių priemonių skatinančių darbuotojus pasiekti veiksmingų ir efektyvių rezultatų, sėkmingai vykdyti numatytas programas.
Çetin (2013)	Tai darbuotojų motyvavimo sistema, sukurianti darbuotojų poreikius tenkinančius ir juos veikti skatinančius aplinkos procesus.

Cuendet (1986)	Iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją bei pokyčius.
Dubauskas (2006)	Tai noras kažką padaryti, kurį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį.
Franes (1987)	Visuma siekių, kuriuos darbuotojas susieja su savo tarnyba. Kiekvienas iš šių siekių turi tikimybinį koeficientą, kuris leidžia įsivaizduoti tuos siekius realizuotus savo darbe.
Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė (2010)	Tai energijos suteikiančios jėgos, vienaip ar kitaip veikiančios darbuotojų elgesį.
Gučas (1990)	Visos individinės ir išorinės sąlygos, skatinančios individo aktyvumą, lemoančios jo pastangų intensyvumą ir pastovumą.
Jewell (2002)	Veiksnių suma, kurie lemia, nukreipia ir palaiko jėgas, kurios yra panaudotos įvairioms elgesio situacijoms.
Kučinskienė (2002)	Tai motyvų kaitos procesas, reguliuojantis asmenybės veiklos ir santykių kryptį, intensyvumą bei patvarumą.
Kürşad Özlen, Hasanspahic (2013)	Tai psichologinė koncepcija, padedanti ir inicijuojanti įstaigos veiklos plėtrą bei maksimizuojanti įstaigos pelningumą.
Marcinkevičiūtė (2010)	Tai poveikis darbuotojų motyvacijai. Motyvavimas vykdomas veiksnių, skatinančių tam tikrą kryptingą veiklą, pagalba
Mathauer, Imhoff, (2006)	Tai darbuotojų noras prisidėti prie įstaigos tikslų ir veikto įstaigos labui.
Pinder (2008)	Tai energetinių jėgų rinkinys, inicijuojantis darbuotojų elgesį apibrėžiantis veiklos formas, kryptis, intensyvumą ir trukmę.
Robbins (2003)	Noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį.
Sakalas, Šilingienė (2000)	Tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ir įstaigos tikslų, skatinimo procesas.
Stoner (2005)	Tai yra priemonė, kurios padedami vadovai gali sutvarkyti darbo santykius įstaigoje.
Šavareikienė (2008)	Tai skatinimo procesas, nukreipiantis darbuotojus konkrečiai veiklai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius.
Tijūnaitienė (2009)	Veiklos skatinimo sistema, nulemta motyvų, kai įvardyti motyvai sąlygiškai gali būti priskirtini – individualiems arba kolektyviniams motyvams.
Uturytė-Vrubliauskienė, Merkevičius (2007)	Tai psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Šiai savybei priskirti veiksniai, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikrais įsipareigojimais.
Vroom (1964)	Jėga, susidedanti iš darbuotojo lūkesčių, instrumentalumo ir velentingumo.
Žaptorius (2007)	Motyvavimas, atsižvelgus į tai, kokiais būdais jis yra taikomas, – tai jėga, kuri veikia žmonių (darbuotojų) vidines ir išorines savybes, turi įtakos jų elgsenai.
Blašková, Blaško (2009)	Tai motyvacijos įstaigoje didinimas ir jų orientavimas teisinga linkme (vizijos ir tikslų pasiekimas).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis literatūros šaltiniais

Apibendrinant 1 lentelėje pateiktas motyvacijos sampratas galima teigti, kad tai darbuotojų noras, siekiai, nukreipiama energija į tam tikras profesines veiklas, siekiant kokybiškų veikos rezultatų įstaigoje. Lussier (2008) apibendrina darbo motyvacijos sampratą, teigdamas, kad darbo motyvacijos esmę atskleidžia formulė: darbo rezultatai = gebėjimai + motyvacija + ištekliai. Autorius aiškina, kad

motyvacija yra labai svarbus veiksnys, siekiant gerų darbo rezultatų, tačiau kartu pabrėžia, jog vien motyvacijos geriams darbo rezultatams užtikrinti neužtenka.

2.2.Motyvacijos teorijos

Pasitenkinimas darbu užima itin svarbią ir tvirtą poziciją motyvavimo teorijose. Todėl šiame skyriuje pateikiama pasitenkinimą darbu aiškinančių motyvavimo teorijų analizė.

Motyvacijos sampratai išaiškinti yra sukurta daug teorijų. Visos jos yra teisingos, tačiau ne visos jos gali būti taikomos mūsų šalyje. Darbuotojų motyvavimas plačiai nagrinėjamas ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse: JAV, Japonijoje, Prancūzijoje, Didžioje Britanijoje. Šią temą nagrinėjo tokie vadybos teorijos specialistai: F. V. Tayloras, A. H. Maslow, F. I. Herzbergas, C. Alderferis, D. McClellandas. Daug dėmesio darbo motyvavimui skyrė ne tik minėtų šalių mokslininkai, bet ir buvusių socialistinių valstybių vadybos specialistai: E. Ijin, D. Uznadzė, A. Jakovlev ir kt. Lietuvoje šią problemą nagrinėjo: A. Navickas, R. Razauskas, P. Jucevičienė, R. Grigas, A. Seilius, I. Bučiūnienė, A. Sakalas, V. Šilingienė ir kt.

Darbo srities žmonių motyvavimas, turintis įtakos jų pasitenkinimui darbu, yra pakankamai sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti sukurta iš tikrųjų nemažai teorijų. Dėl tokio sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam darbuotojų motyvavimui. Tai verčia ieškoti naujų išeičių, mobilizuoti vidinius rezervus, keisti tradicinius darbo ir valdymo metodus naujais, pažangesniais. Aktualesnis tampa išsivysčiusių Vakarų šalių patirties darbuotojų motyvavimo srityje studijavimas ir adaptavimas mūsų sąlygomis. Nė viena motyvavimo teorija nėra tobula, tačiau žinant jas galima rasti efektyviausias motyvavimo priemones bei metodus Lietuvos dirbantiesiems (Marcinkevičiūtė, 2005).

Nežiūrint motyvavimo problemos reikšmingumo, jos tyrimus labai apsunkina tai, kad jos neįmanoma stebėti išoriškai, nes tai vis tik yra labiau hipotetinis procesas, kurį galima įvertinti pagal žmonių elgesį, bandant išsiaiškinti jų tikslus ir poreikius.

Svarbu paminėti, kad didžioji dauguma įvairiose šalyse atliktų tyrimų, kuriais remiantis buvo suformuluotos teorijos apie darbuotojų motyvavimą, vyko tik privačiame sektoriuje. „Viešojo administravimo teoretikai palyginti vėlavę šios temos, bandydami rasti specifinius valstybės tarnautojų veiklą motyvuojančius veiksnius. Panaši situacija yra ir Lietuvoje. Dėmesys viešojo sektoriaus ir atskirai valstybės tarnautojų motyvacijai bei motyvavimui nėra pakankamas“ (Palidauskaitė, 2007).

□ Analizuojant motyvavimo problemą psichologiniu požiūriu, skiriamos penkios motyvacijos teorijų grupės: poreikių motyvacijos teorijos; biheavioristinės motyvacijos teorijos; kognityvinės motyvacijos teorijos; psichoanalitinės motyvacijos teorijos; biologizatorinės motyvacijos teorijos.

□ Vadybinių problemų kontekste taip pat naudojamos penkios motyvacijos teorijos: poreikių teorija; pastiprinimo teorija; teisingumo teorija; lūkesčių teorija; tikslų nustatymo teorija.

□ Šiuolaikinės motyvacijos teorijos skirstomos į dvi pagrindines kryptis: turinio teorijos; proceso teorijos.

Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2001) motyvacijos teorijas skirsto į:

□ ankstyvasias (mokslinio valdymo teorija pagal F. Taylorą, žmonių santykių modelis pagal E. Mayo bei Douglaso McGregoro teorija X ir Y);

□ šiuolaikines – tai poreikių, pastiprinimo, teisingumo, lūkesčių (vilčių), tikslų nustatymo teorijos

Kai kurias iš jų šiame skyriuje apžvelgsime išsamiau.

Taigi motyvacijos teorijos atsiradimo pradininku galima laikyti **F. Teilorą**. Vėliau atsiradusios motyvacijos teorijos buvo analizuojamos dviem pagrindinėmis kryptimis: pasitenkinimo darbu (poreikių) teorijos ir procesinės teorijos. Analizuojant poreikių teorijas išaiškėja, kad čia yra svarbiausi žmonių poreikiai, t. y. tai, kas žmones motyvuoja užsiimti tam tikra veikla. Pasitenkinimo darbu tyrinėjimų ištakos – XX a. pradžia.

Maslow poreikių teorija. „Vienas pirmųjų mokslininkų, iš kurio darbų vadovai sužinojo apie žmonių poreikių sudėtingumą ir jų poveikį motyvacijai, buvo amerikiečių psichologas A. Maslow. Jo sukurta poreikių hierarchijos koncepcija apėmė penkių poreikių grupių hierarchiją nuo žemiausių – fiziologinių iki aukščiausiųjų – savirealizacijos“ (Čiarnienė ir et. al., 2011).

Maslow poreikių hierarchiją sudaro pirminiai poreikiai:

□ fiziologiniai poreikiai, kurie įstaigose gali būti patenkinami geromis darbo sąlygomis ar atlyginimu;

□ saugumo poreikiai, kuriuos galėtų garantuoti darbo sutartys, atitinkamų sąlygų numatymas ir pan.

Aukštesnio lygio poreikiai:

□ socialiniai poreikiai sietini su prisirišimu, priklausymu tam tikrai socialinei grupei. Jie patenkinami šeimoje ar bendraujant darbe;

□ pagarbos poreikiai siejami su pripažinimu, savigarba, kitų pagarba;

□ saviraiškos poreikiai – tai yra noras realizuoti savo potencialą, tobulėti kaip asmenybei.

A. Maslow įsitikinimu, žmogų labiausiai skatina jam tuo metu aktualiausi poreikiai. „Žinodami skirtingus savo pavaldinių aukštesnio lygio poreikius, vadovai gali įvairiais būdais pavaldinius skatinti, kad šie pasiektų tiek asmeninius, tiek ir įstaigos tikslus“ (Čiarnienė ir et. al., 2011).

D. McClellando poreikių teorija. Šis motyvacijos modelis akcentuoja aukštesnio lygio poreikius. Sakalas ir et. al. (2002) teigia: kadangi pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinti, todėl visas dėmesys šioje teorijoje sutelkiamas į aukštesnio lygio poreikius.

Ši motyvacijos teorija poreikius skirsto į tris svarbiausius poreikius:

- valdžios poreikis – noras įtakoti kitus. Šis poreikis būdingas ne visiems žmonėms;
- narystės poreikis – tai siekimas bendrauti, būti grupės nariu, palaikyti santykius su kitais nariais;
- sėkmės poreikis – siekimas sėkmingai atlikti darbą ir gauti teigiamą rezultatą.

Seiliaus (1998) teigimu, žmonės su valdžios poreikiu pasižymi tokiais charakterio savybėmis: energingumas, atvirumas, nebijojimas pasipriešinti, pradinių pozicijų gynimas. Poreikis laimėti, troškimas pranokti yra susijęs su darbuotojų motyvacija atlikti savo darbo užduotis. Darbuotojai, kurie jaučia stiprų poreikį laimėti, gerai jaučiasi darbe, kuris intriguoja, teikia galimybę išbandyti savo jėgas. Tie žmonės, kurių poreikis siekti laimėjimų nėra išreikštas, labiau vertina saugias ir stabilias situacijas.

Kaip teigia Sakalas ir Šilingienė (2002), žmonėms, kuriems būdingi priklausomumo poreikiai, suinteresuoti turėti gerus santykius su kitais. Tokius žmones trauks toks darbas, kuriame būtų galima daug bendrauti grupėse .

C. P. Alderferio poreikių teorija. Ši motyvacijos teorijos poreikių struktūra yra labai panaši į A. Maslow teorijoje išskirtus penkis poreikių tenkinimo hierarchijos principus, tačiau skirtumas yra tas, kad C. P. Alderferis poreikius suskirstė į tris poreikių lygius:

- egzistavimo lygis apima materialinius ir fiziologinius poreikius;
- giminystės (ryšių) lygis – socialinių kontaktų ir draugystės poreikius;
- augimo lygis – poreikis panaudoti turimas žinias bei kompetenciją ir išnaudoti augimo potencialą.

Šavareikienės ir Dubino (2003) teigimu, šioje teorijoje daroma prielaida, kad žmonės gali judėti hierarchijos laiptais ne tik aukštyn, bet ir žemyn, priklausomai nuo savo gebėjimų tenkinti poreikius. Taip pat ši teorija teigia, jog vienu metu motyvų priežastimi gali būti įvairių lygių poreikiai.

Tolesnėse motyvacijos teorijose žmonių motyvavimo, pagrįsto tik poreikiais, tyrimo nepakako. Remiantis procesinėmis motyvacijos teorijomis, žmonių elgesys yra susijęs su tam tikromis viltimis. Reikšmingą vietą šiose teorijose užima sąvoka atlyginimas. „Kadangi žmonių vertybės yra labai skirtingos, todėl ir to paties atlyginimo supratimas gali būti skirtingas. Atlyginimas gali būti dvejopas: vidinis ir išorinis“ (Čiarnienė ir et. al., 2011, p. 160). Vidinį atlyginimą suteikia pats darbas. Tai susiję su pasitenkinimu pasiektu rezultatu, savigarba, bendravimu ir pan. Išorinis atlyginimas yra darbo užmokestis, paaukštinimas ir kt.

Iš procesų teorijų galima išskirti S. Adamso, V. Vroomo, E. Lawlerio ir L. Porterio modelius.

Teisingumo teorija. Remiantis teisingumo teorija, žmogus, atlikdamas darbą mainais už užmokestį, galvoja apie tai, ką jis įdėjo į tą darbą (indėlis) ir ką jis gavo už darbą (rezultatas, atlygis) (Stoner ir et. al., 2001, p. 445). Ši teorija turi keturis pagrindinius teiginius:

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

Kasiulio ir Barvydienės (2001) teigimu, jei darbuotojas jaus skirtumą gaudamas už savo bendradarbių mažiau, nors darbo krūvis vienodas, tai darbuotojas bus nemotyvuotas. Pagrindinė teisingumo teorijos išvada: kol žmonės nemany, kad už darbą gauna teisingą atlyginimą, jie stengsis mažinti darbo intensyvumą.

Lūkesčių teorija. V. Vroom 1964 m. savo darbe, kuris vadinamas lūkesčių arba vilčių teorija, teigė, kad motyvaciją lemia lūkesčiai, atlyginimas ir valentingumas. Lūkesčiai – tai darbuotojo tikėjimas, kad įdėtos pastangos bus sėkmingos ir atitinkamai įvertintos. Atlyginimas – tai ryšys tarp atlikto darbo, pasiekimų dydžio ir būsimos naudos (vidinis pasitenkinimas, pripažinimas, premija). Valentingumas – tai vertė, kurią individas suteikia atlyginimui, ji gali būti teigiama (+1) ir neigiama (-1). Valentingumas priklauso nuo individo vertybių sistemos, todėl gali būti, kad atlyginimas nesuteiks darbuotojui pasitenkinimo. Kasiulio ir Barvydienės (2001) teigimu, išvardyti veiksniai priklauso nuo darbo proceso ir darbo rezultato. Ši teorija paaiškina jėgas, kurios verčia žmones veikti tam tikru būdu.

L. W. Porter ir E. E. Lawler motyvacijos teorija turi ir lūkesčio, ir teisingumo teorijų bruožų. Rezultatas priklauso nuo darbuotojo asmeninių savybių, gebėjimų, pastangų ir nuo suvokto savo vaidmens įstaigoje. Įdėtų pastangų lygį lemia suvokimas ir tikrumas, kad pastangos bus atlygintos. Autoriai atskyrė išorinį ir vidinį atlyginimus.

Iš pasitenkinimo darbu teorijų išsiskiria **Locke vertybių teorija**. Ji teigia, kad pasitenkinimas darbu yra susijęs su laipsniu, kuriuo darbo rezultatai atitinka individo laukiamus. Kuo didesnis šis atitikimas, tuo aukštesnis yra žmogaus pasitenkinimas darbu. Šios teorijos esmė – vertybė ir poreikis. Tyrėjas šias dvi sąvokas tarsi atitolino vieną nuo kitos: vertybė apima subjektyvų aspektą, kuris apibūdina žmogaus vidinius troškimus, tuo tarpu poreikis šiuo atveju yra objektyvus veiksnys, kuris sprendžia žmogaus išlikimą. Locke tvirtinimu, pasitenkinimą darbu lemia ne tik atskirų darbo komponentų tenkinimas, bet ir paties kintamojo svarba individui. Remiantis Locke, jei atitinkamas darbo aspektas žmogui nėra svarbus, tai nežiūrint to, ar aspektas bus patenkintas ar ne, žmogaus vidinė būsena darbo pasitenkinimo atžvilgiu išliks neutrali. Ir atvirkščiai – jei darbo aspektas žmogui labai svarbus – tai ir menkiausias aspekto patenkinimo pokytis įtakos patenkinimą darbu.

Gyvybės rato teorija buvo išvystyta, norint parodyti reikšmingą ryšį tarp užduotį ir santykius pabrėžiančio aspekto vadovavime. Iki šiol buvo analizuojami veiksniai, stimuliuojantys darbuotojus būti motyvuotais, patenkintais, nepatenkintais ir pan. Tačiau lyderio vaidmuo, kurį atlieka vadovas tiesiogiai turi reikšmės tam, koku būdu darbuotojas bus motyvuotas ir patenkintas. 1969 m. parašytą straipsnį „Lyderiavimo gyvybės rato teorija“ autoriai Blanchard KH ir Hersey HP 1990 m. peržiūrėjo ir įvertino iš naujo. Ši teorija svarbi tuo, kad ji padėjo vadovams pamatyti, kaip jie turėtų prisitaikyti pagal kiekvieno darbuotojo brandos lygį. Be to, gyvybės rato teorija labai efektyviai paaiškina, kas yra viršininko ir pavaldinio santykiai. Iš naujo įvertinę savo bendrą gyvybės rato teorijos atradimą, tyrėjai pakeitė vadovavimo teorijos pavadinimą į „vadovavimas pagal situaciją“. Blanchard KH ir Hersey HP išskyrė reikšmingų ir mažai reikšmingų užduočių bei elgesio, pagrįsto santykiais, kvadrantus: kalbėjimą, perdavimą, dalyvavimą ir delegavimą. Šių autorių įsitikinimu, vadovavimas turi būti atliekamas su žmonėmis, o ne žmonėms.

F. Herzbergo pasitenkinimo darbu (dvejų veiksnių) teorija gilinaisi į klausimą, ar pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu jaučiamas tomis pačiomis sąlygomis, ar atsiranda veikiant skirtingiems veiksniams. Ši teorija tvirtina, kad pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu kyla iš skirtingų šaltinių. F. Herzbergas savo teoriją pavadino motyvaciniais ir higieniniais veiksniais (žr. 2 lentelė.).

2 lentelė

Motyvaciniai ir higieniniai veiksniai

Motyvaciniai (pasitenkinimo) veiksniai	Higieniniai (nepasitenkinimo) veiksniai
<input type="checkbox"/> Pasiekimai <input type="checkbox"/> Karjera <input type="checkbox"/> Pripažinimas <input type="checkbox"/> Atsakomybė <input type="checkbox"/> Sėkmė <input type="checkbox"/> Laimėjimas <input type="checkbox"/> Paaukštinimas <input type="checkbox"/> Pasiekimai	<input type="checkbox"/> Ekonominiai <input type="checkbox"/> Fiziniai <input type="checkbox"/> Socialiniai <input type="checkbox"/> Statusas <input type="checkbox"/> Orientacija

Higienos veiksniams priskiriami šie faktoriai: atlyginimas, tarpasmeniniai santykiai, darbo sąlygos, įstaigos vykdoma politika, darbo priežiūra. Remiantis šia teorija, higienos faktorių nebuvimas gali sukurti darbo nepasitenkinimą, bet jų buvimas taip pat nemotyvuoja. Tokie faktoriai kaip pripažinimas, atsakomybė, pasiekimai, pasitenkinimas darbu, savarankiškas darbas, pažanga priskiriami motyvaciniams veiksniams. Autorės Bučiūnienės (1996) teigimu, higieniniai veiksniai stiprina išorinę motyvaciją, o motyvaciniai – vidinę motyvaciją, kuri yra žmogaus tobulėjimo šaltinis .

Remiantis F. Hezbergo teorija, įstaigos vadovas, norėdamas paskatinti darbuotojus veikti, turi pasirūpinti ne tik darbo aplinkos, bet ir motyvuojančiais veiksniais. Gražulis (2005) tvirtina, kad šiandieniniame Lietuvos gyvenime daugumos žmonių elgesį labiau lemia higieninių veiksnių grupė,

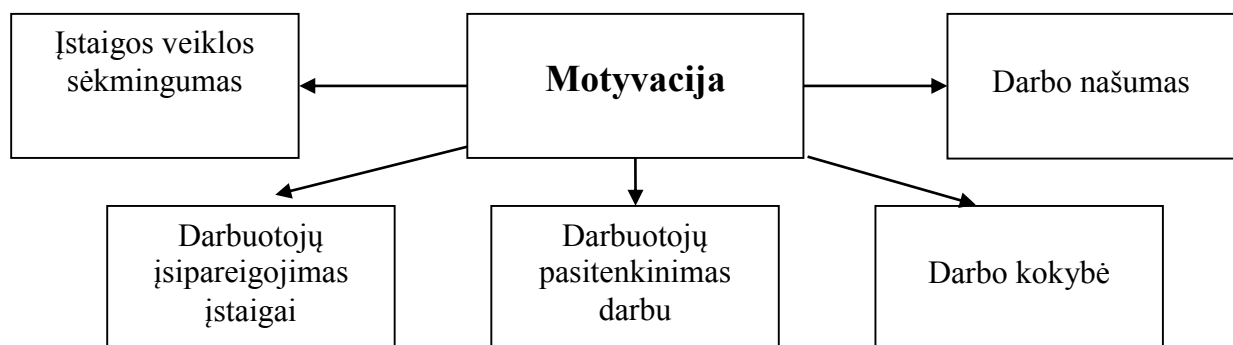
tačiau žmogui įtaką daro ir poreikius motyvuojantys, ir higieniniai veiksniai. Šis dviejų veiksmų poreikių modelis pabrėžia, kaip svarbu, kad vadovai taikydami motyvavimo metodus, suprastų žmonių skirtumus.

Herzberg dviejų veiksmų teorija dėl savo praktiškumo plačiai taikoma daugelyje organizacijų. Jos pagrindu darbuotojams suteikiamos ne tik higieninės, bet ir motyvuojančios charakteristikos. Darbas skiriamas taip, kad darbuotojas turėtų galimybę patirti pripažinimą, atsakomybę, pasiekimą, paaukštinimą, tobulėjimą. Herzberg dviejų veiksmų atradimas yra svarbus tuo, kad jis atvėrė naują mąstymą auginant darbuotojų pasitenkinimą.

Vadovai, remdamiesi apžvelgtomis teorijomis, turi galimybę siekti pavaldinių pasitenkinimo ir efektyvesnių darbo rezultatų. Taip pat, taikydami aptartas teorijas ar rinkdamiesi jų derinį, įstaigų vadovai gali sukurti tik savo įstaigai būdingą darbuotojų motyvavimo sistemos modelį. Bakanausko ir et. al. (2011) teigimu, bet kuriai įstaigai siekiant savo tikslų, veiksmingiausias mechanizmas – sukurti veiklos ypatumus atspindinčią motyvavimo sistemą ir praktiškai ją įdiegti. Tai įrodytų, kad įstaiga rūpinasi pagrindiniais konkurenciniais išteklių – savo darbuotojais.

Motyvacijos svarba įstaigai – akivaizdi. Vveinhardt, Mituzienė, Meškienė, (2008) teigimu, motyvacija – tai tam tikros partnerystės tarp darbuotojų ir įstaigos susitarimas. Daugelis mokslininkų bei praktikų nurodo, kad motyvacija gali padėti numatyti darbuotojų kaitą įstaigoje, pravaikštas, produktyvumą, pasitenkinimą darbu, lyderiavimą ar darbuotojo psichologinę savijautą (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010).

Motyvacijos svarbą įstaigai nagrinėjo daugelis Lietuvos bei užsienio šalių autorių, išskirdami jos svarbą darbuotojų įsipareigojimui įstaigai (Bučiūnienė, 2006; Klupšas, 2009; Mohsan et al., 2011; Zameer et al., 2014 ir kt.), darbuotojų pasitenkinimui darbu (Mohsan, et al., 2011; Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010 ir kt.), atliekamo darbo kokybei (Bučiūnienė, 2006; Wegge, Dick, Fisher, 2006; Safiullah, 2015 ir kt.), darbo našumui (Kim, 2006; Bručkutė, Paužuolienė, Docienė, Vaitiekus, 2012; Zameer et al., 2014; Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen, Khanam, 2014; Safiullah, 2015 ir kt.) (žr. 1 pav.).



1 pav. Motyvacijos svarba

Įstaigos veiklos sėkmingumas. Tiesa sakant, nepriklausomai nuo to, ar tai yra valstybinė ar privati įstaiga, darbo motyvacija yra vienas esminių ir svarbiausių veiksnių, sąlygojančių įstaigos sėkmingą veiklą (Vveinhardt et al., 2008; Bakanauskienė, Ubartas 2009; Mohsan et al., 2011; Shahzadi et al., 2014; Zameer et al., 2014). Kim (2006) tai pat pabrėžia, kad darbuotojų motyvacija įstaigoje gali sąlygoti įstaigos veiklos konkurencingumą bei sėkmingą veiklą. Anisimovaitė ir Marcišauskienė (2008), teigia, kad konkurencingumas priklauso nuo to, kaip įstaigos geba valdyti turimus išteklius, tokius kaip finansai, darbuotojai, technologijos, marketingo, gamybos ir kitos funkcinės žinios, strateginis pranašumas, galimybių išnaudojimas. Šiuo atveju įstaigos konkurencingumas tiesiogiai susijęs su jos gebėjimu motyvuoti darbuotojus, skatinti juos produktyviai įstaigos veiklai.

Įsipareigojimas įstaigai. Motyvacija sąlygoja darbuotojų įsipareigojimą įstaigai (Zameer et al., 2014). Motyvuoti įstaigos darbuotojai siekia išsilaikyti įstaigoje, netgi ir įstaigai kritiniu laikotarpiu, kadangi išlieka jai lojalūs (Mohsan et al., 2011). Įstaigos, kurios neįvertina motyvacijos reikšmės ir nesirūpina savo darbuotojų gerove dažniau nukenčia dėl didelės darbuotojų kaitos (Bučiūnienė, 2006; Klupšas, 2009). Nazelskio (2010) teigimu, darbuotojų kaita – tai darbo jėgos persiskirstymo forma, kai darbuotojas dėl vienos ar kelių priežasčių palieka įstaigą, užleidžia savo darbo vietą kitam darbuotojui. Tenka pripažinti, kad darbuotojų kaita yra neišvengiamas natūralus socialinis, psichologinis procesas, demokratinės visuomenės sąlygomis dažnai kylantis iš paties darbuotojo motyvacijos, nepatenkintų jo poreikių ar lūkesčių (Nazelskis, 2010). Esant darbuotojų kaitai, darbdaviai priversti ieškoti naujų darbuotojų, darbuotojų atrankoms ir apmokymams įstaigos išleidžia nemažai lėšų. JAV atliktais tyrimais įrodyta, kad turėti motyvuotus ir lojalius darbuotojus yra ekonomiškai naudinga: kompanijų, turinčių motyvuotus darbuotojus, metinės pajamos yra 6 proc. didesnės, o kompanijų, kurių darbuotojų motyvacijos lygis yra žemas, – 9 proc. mažesnės už pramonės šakos vidurkį (Bučiūnienė, 2006). Tinkama darbuotojų motyvacija (suteiktas norimas atlygis už darbą, patenkinti darbuotojų poreikiai), didina jų įsipareigojimą įstaigai (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010). Motyvacija pagrįstas įsipareigojimas įstaigai yra stabilesnis laiko atžvilgiu ir mažiau veikiamas trumpalaikių atsitiktinių su darbu susijusių veiksnių. Motyvacija sąlygoja darbuotojų visapusišką įsitraukimą į įstaigos veiklą, o tai sąlygoja jos sėkmingumą. Įstaigai susidūrus su sunkumais – darbuotojai – pagrindiniai įstaigos ištekliai gali vaidinti svarbų vaidmenį sprendžiant iškilusius sunkumus, kadangi jų pačių lūkesčiai įstaigos atžvilgiu, jaučiami įsipareigojimai ir nuostatos į įstaigą, motyvai, skatinantys siekti efektyvios įstaigos veiklos gali padėti išgyventi sunkų laikotarpį (Mohsan et al., 2011).

Pasitenkinimas darbu. Įstaigose, kuriose darbdaviai rūpinasi savo darbuotojais ir stengiasi patenkinti jų poreikius, darbuotojų pasitenkinimas darbu, o kartu ir motyvacija dirbti, yra labiau išreikštas (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010). Aukštas darbo pasitenkinimas sąlygoja ne tik

aukštesnę darbo kokybę, bet ir įstaigos darbuotojų lojalumą. Tuo tarpu žemas pasitenkinimo lygis rodo, kad įstaigoje yra tam tikrų žmogiškųjų išteklių valdymo problemų (Mohsan, et al., 2011).

Darbo kokybė. Motyvuoti darbuotojai būtini įstaigos išlikimui bei vystymuisi (Safiullah, 2015). Darbo motyvacija sąlygoja darbuotojams pavestų užduočių darbe atlikimą (Bučiūnienė, 2006), aukštų rezultatų siekį (Wegge et al., 2006). Motyvuoti darbuotojai siekia ne tik gerai atlikti pavestas užduotis, bet ir skatinami už rodomą iniciatyvą, siekia patys pateikti naujų idėjų, savo asmeniniu indėliu prisidėti prie kokybiškos veiklos atlikimo. Darbuotojų atliekama veikla įstaigoje tampa ne tik jų profesine veikla, bet ir užsiėmimu, į kurį sukonzentruoja visą savo dėmesį, laiką, energiją bei deda didžiules pastangas kokybiškos veiklos atlikimui. Skačkauskienės ir Kiselevskajos (2014) tyrimo duomenimis, tinkamai motyvuojamas darbuotojas ne tik jaučiasi patenkintas darbu, bet ir stengiasi atlikti darbą kokybiškiau ir produktyviau, jo interesai ir siekiai susitapatina su įstaigos siekiais. Darbuotojų motyvacijos stoka sąlygoja jų neigiamą požiūrį į darbą, atsainiai atliekamas veiklas (Četin, 2013).

Darbo našumas. Vienas svarbiausių psichologinių veiksnių, lemiančių darbo efektyvumą, yra motyvacija (Bedny, Karwowski, 2006). Kiti mokslininkai (Bandara, Weligodapola, 2012; Shahzadi et al., 2014 ir kt.) darbo efektyvumą apibrėžia darbo našumu, produktyvumu. Darbo našumo ir produktyvumo gerinimas – tai kiekvienai įstaigai būdingas tikslas (Bandara, Weligodapola, 2012). Vienintelis būdas, priversti darbuotojus sunkiai dirbti – juos motyvuoti (Shahzadi et al., 2014). Įstaigos veiklos produktyvumas susijęs ne tik su naujų technologijų panaudojimo gebėjimu įstaigoje ar įstaigos veiklos procesų reorganizavimu, kurie gali įstaigai atnešti sėkmę bei didesnę pelną, bet ir su pačiais darbuotojais, be kurių neįmanoma jokios įstaigos veikla (Islam, Ismail, 2008). Kim (2006) teigimu, motyvuoti darbuotojai pasižymi punctualumu atvykstant į darbo vietą, jiems nėra aktualios konkrečios darbo valandos, esant poreikiui jie dirba tiek, kiek reikia atlikti tam tikroms veikloms. Daugelio autorių (Bručkutė et al., 2012; Zameer et al., 2014; Safiullah, 2015) teigimu, motyvuoti darbuotojai dirba našiau. Mohsan et al. (2011) teigimu darbuotojų produktyvumas – tai darbuotojų motyvacijos įstaigoje funkcija/išdava/rezultatas.

Apibendrinant galima teigti, kad darbo motyvacija vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių įstaigos sėkmingą veiklą. Darbo motyvacija teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą, darbu, jų įsipareigojimą įstaigai. Darbuotojų motyvacijos svarba įstaigai pasireiškia atliekamos veiklos kokybe bei darbo našumu.

2.3. Darbuotojų nuolatinio tobulėjimo skatinimas

Dauguma motyvacijos teorijų teigia, kad žmogaus noras tobulėti, mokytis, kelti kvalifikaciją jau pats savaime yra motyvuojantis dalykas. Mikulis (2007) teigia, kad profesinės kvalifikacijos kėlimas yra motyvacijos priemonė darbuotojui. Labai svarbu, kad darbuotojai mokytųsi visą gyvenimą, nes kas buvo

teisinga vakar, nebūtinai tinka šiandienai. Pokyčiai vyksta nuolat, todėl kompetencija turi būti keliama nenutrūkstamai. Darbuotojų kompetencijos kėlimo sistema turėtų apimti:

- kompetencijos kėlimo poreikių identifikavimą;
- kompetencijos kėlimo veiksmų planavimą;
- kompetencijos kėlimą;
- kompetencijos kėlimo veiksmų įvertinimą.

Nors dauguma motyvacijos teorijų ir teoretikų teigia, kad kompetencijos kėlimas yra kaip motyvacijos priemonė, atlikti tyrimai, ypač Lietuvoje, parodo, kad darbuotojai nėra suinteresuoti įgyti naujų žinių ar kelti savo kvalifikaciją.

Literatūroje labai mažai kalbama apie tai, kaip reikėtų motyvuoti darbuotojus, kad jie nuolat įgytų naujų kompetencijų.

Berkeley (2014) universiteto puslapyje kalbama, kad darbuotoją motyvuoti įgyti naujų įgūdžių gali vadovas:

- Skatindamas darbuotojus prisiimti atsakomybę už savo darbo vietą ir asmeninės kompetencijos didinimą;
- Suteikti jam reikalingas žinias, dalintis šaltiniais;
- Pasirūpinti, kad darbas būtų tinkamas naujų žinių pritaikymui;
- Aptarti įgūdžius, kurie yra būtini sėkmingam darbui;
- Suteikti galimybes prisiimti daugiau atsakomybės;
- Parodyti, kad yra karjeros galimybės;
- Teisingai įvertinti pasiektus rezultatus;
- Parodyti kaip svarbu yra nuolatinis tobulėjimas;
- Aptarti ką darbuotojas išmoko, kokios gimė naujos idėjos;
- Sukurti grįžtamąjį ryšį dėl pasiektų rezultatų;
- Motyvuoti savarankišką mokymąsi.

Yra išskirta daugybė faktorių, kurie trukdo ar nepaveda darbuotojams siekti naujų žinių. Čia svarbu yra ne tik darbo aplinka, bet ir asmeninė darbuotojo aplinka. Prie šių faktorių priskiriama:

- Darbuotojas nepakankamai pasitiki savimi;
- Iš darbuotojo tikimasi per daug;
- Darbuotojas nepasitiki vadovybe;
- Nekreipiamas dėmesys į darbuotojo poreikius;
- Darbdavys tikisi per daug;
- Per didelis ar per mažas darbo krūvis;
- Dabartinė darbo vieta neturi karjeros perspektyvų;
- Asmeninių ir įstaigos vertybių nesutapimas;

- Asmeninės problemos.

Llopis (2012) teigia, kad norint maksimaliai motyvuoti darbuotoją, yra svarbu:

1. Pasitikėjimo verta lyderystė. Lyderiai, kurie deda visas pastangas pasiekti įstaigos tikslų, laimės ir darbuotojų pasitikėjimą, kas ir bus motyvacija darbuotojams siekti daugiau.
2. Buvimas svarbiu. Kiekvienas žmogus nori būti pastebėtas ir pripažintas už savo darbą ir pasiekimus. Lyderis, kuris padeda darbuotojams įgyti žinių, atrasti save, motyvuoja darbuotojus ir toliau nuolat tobulėti.
3. Įrodyti, kad kiti neteisūs. Jaunesnius darbuotojus ypatingai motyvuoja žinios, jų gausa, lyginant su vyresniais darbuotojais. Nieks nemėgsta būti lyginamas, bet tai gali paskatinti įgyti naujų žinių.
4. Karjera. Darbuotojai norės įgyti naujų žinių, jei matys, kad tai gali suteikti karjeros galimybes.
5. Jokių nuoskaudų. Būtinai reikia skatinti darbuotoją tobulėti, skatinti kilti karjeros laiptais, kad darbuotojas neturėtų nuoskaudų, jog nepadarė visko, ką galėjo.
6. Užtikrinta ateitis. Žmogus norės įgyti naujų žinių, jei matys, kad tai suteiks jiems saugią ir stabilią ateitį.
7. Pataikavimas sau. Žmogų visada motyvuoja siekti savanaudiškos priežastys – pinigų, dėmesio, šlovės troškimas.
8. Poveikis. Šiandien darbuotojai yra motyvuoti siekti labiau, nei bet kada anksčiau. Jie nori prisidėti prie įstaigos tikslų taip, kad jų pasiekimai būtų reikšmingi, palikti žymę.
9. Laimė. Laimė suteikia motyvaciją, tikėjimą geresniu rytojumi. Į darbą ir mokslą reikia žvelgti ne taip rimtai. Mokslas turi suteikti džiaugsmą ir pasitenkinimą. Svarbu žinoti ar darbuotojas yra patenkintas savo darbu.

Autorius mano, kad darbuotojo motyvacijai nuolat tobulėti labai svarbią įtaką turi darbdavys – lyderis. Turi būti abipusiai mainai – darbdavys turi padėti darbuotojui pasiekti savo tikslus, o darbuotojas – pasiekti įstaigos tikslus.

2.4.Lojalumo aspektai

Lojalumas – prisirišimas ir atsidavimas įstaigai; priklausomybės paskelbimo jausmas, išsireiškiantis kaip „noras pasilikti“ (Petkevičiūtė, Kalininina, 2004). Darbuotojų lojalumas suprantamas kaip visiškas atsidavimas įstaigai, asmeninių tikslų sutapatinimas su visos įstaigos tikslais (Pečiulienė, 2008). Lojalus darbuotojas – darbuotojas, kuris susitapatina su įstaiga, visas įsitraukia į jos veiklą, domisi ja ir yra motyvuotas įnešti didesnę indėlį nei iš jo tikimasi. (Bisgaard, Gronholdt, Martensen, 2004).

Lojalūs darbuotojai šiandieniniame versle yra itin vertinami, ir laikomi viena esminių dalių, turinčių įtakos įstaigos konkurencingumui ir veiklos efektyvumui. Bendrąja prasme lojalumas gali būti apibūdinamas kaip atsidavimas, prisirišimas, ištikimybė. Lojalumo samprata sutinkama dar feodalų laikais, o plačiau imta vartoti XV a. pr., kalbant apie ištikimybę ir atsidavimą valstybei.

Dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2000) terminas „lojalumas“ apibūdinamas kaip išoriška ištikimybė valdžiai, neperžengiant teisėtumo ribų, o tarptautinių žodžių žodyne (2001) „lojalumas“ paaiškinamas asmens prisirišimu prie tam tikros įstaigos. Siekiant pasirengti darbinę sąvokos „lojalumas“ sampratą ir išryškinti jos teorinę esmę atlikta literatūros analizė, laikantis tarpdisciplininio požiūrio. Galima išskirti šiuos požiūrius: kultūrologinis, vadybinis, ekonominis/išteklių, psichologinių/edukologinių (Vaitiekūnienė, 2004). Nagrinėjant medicinos personalo atvejį, geriausiai tinka psichologinis/edukologinis požiūris, nors negali būti atsieti ir kiti. Robbins (2003) teigia, kad lojalumas nėra vergovė, darbuotojas neprivalo pasiduoti įstaigai net už didžiulius pinigus, turi teisę spręsti, kur jam yra geriau. Darbdavys šiuo atveju privalo rūpintis tinkamos motyvacinės sistemos kūrimu ir tobulinimu. Tai sietina su visų įstaigos narių, tiek darbuotojų, tiek vadovų kompetencijos plėtote, stiprinant natūralų personalo poreikį dirbti toje įstaigoje, kuri juo rūpinasi. Motyvacijos sistema, orientuota į darbuotojo lojalumo įstaigai stiprinimą. Darbuotojų psichosocialinė charakteristika orientuota į ištikimybę įstaigai. Galima išskirti pagrindinius lojalumo bruožus, kaip: didžiavimasis savo įstaiga, didžiavimasis priklausymu šiai įstaigai, siekimas kuo geriau įgyvendinti įstaigos misiją, darbuotojo tikslai sutampa su įstaigos, bendros vertybės ir pan. (Pakalkaitė, 2006). Kuriant motyvacijos sąlygas, būtina atsižvelgti į tai, kad personalo supratimas apie tai formuojasi metų metus, bet sunaikinti galima labai greitai, jei pasireiškia nelojalumas, susijęs su melu, apgaule darbuotojo atžvilgiu, pasityčiojimu iš lojalumo vertybių, privačių interesų pirmenybe, susitarimų nepaisymu ir pan. (Pakalkaitė, 2008). Šiuolaikinė lojalumo samprata sietina su laisvu asmens įsipareigojimu įstaigai, ištikimybe įstaigai, praktinės patirties saugojimu, motyvais, kurie sieja darbuotoją su įstaiga, jį sulaiko, o tai gali būti noras su pasitenkinimu dirbti. Motyvacija sąlygoja darbuotojo lojalumo įstaigai formavimąsi.

Bakanauskienė (2008) mano, kad darbuotojų motyvavimui ir lojalumui teigiamą reikšmę turi gerai atlikto darbo įvertinimas, puikūs santykiai su vadovais, darbuotojų pripažinimas; neigiamą įtaką daro keletas veiksnių: suvokimas, kad negauna priklausančio darbo užmokesčio, ribotos karjeros galimybės, nepasitenkinimas savo įstaigos reputacija, nepasitikėjimas teikiamų paslaugų kokybe. Darbuotojų lojalumo ir motyvų kokybiškai dirbti stoka yra didžiulė problema, su kuria susiduria darbdaviai. Kiekviena įstaiga siekia įvairių tikslų, kurie turi įtakos žmogaus, dirbančio toje įstaigoje, elgesiui. Todėl labai svarbu žinoti žmogaus prigimtį, jo elgesio priežastis, kad galima būtų motyvuoti sėkmingai veiklai, realizuojant jo sugebėjimus. Asmenybės tipologizavimas, arba grupavimas į tipus, nepaneigia atskiro žmogaus unikalumo (Kasiulis, Barvydienė, 2004).

Kaip teigia Donskis (2006), sąvoką „lojalumas“ galima laikyti tarpdisciplinine. Autoriaus požiūriu, pirmiausia, „lojalumas“ yra nuoroda į įstatymo galios pripažinimą ir besąlygišką jo laikymąsi. Vėliau lojalumo sąvoka įgijo ištikimybės (žmogui, visuomenei, valstybei ar idealui ir vertybei), atsidavimo, laisvo įsipareigojimo ir pasišventimo aspektus.

Pasak Ball (1987), lojalus darbuotojas „priimdamas sprendimus vadovaujasi įstaigos misija, tikslais ir strategija, o tai reiškia, kad žino įstaigos vertybes ir joms asmeniškai pritaria, aktyviai siekia numatytų rezultatų, ieško būdų, kaip pavestas užduotis atlikti efektyviau ir efektingiau, kaip gerinti teikiamų paslaugų kokybę, laikosi vidinių įstaigos taisyklių“ (Veršinskienė, Večkienė, 2007).

Panašiai mano ir Magura (1999) su Blase (1997), kurie teigia, kad kuomet darbdavys pasitiki darbuotoju, suteikia jam geras darbo sąlygas, darbuotojas prisiriša prie įstaigos, kurioje dirba. Lojalus darbuotojas visiškai susilieja su įstaiga, susitapatina su ja, domisi, stengiasi jos labai daugiau, nei iš jo reikalaujama ir tikimasi. Lojalus darbuotojas atliekamas darbas yra nepriekaištingas, nes jis stengiasi įstaigos labui, domisi jos veikla, siekia sėkmingų rezultatų, išgyvena, kada darbovietė patiria nesėkmes (Bisgaard, Gronholdt ir Martensen, 2004). Meyer, Allen (1997) požiūriu, lojalumas yra daugiamatis ir atskleidžia psichologinį darbuotojo sąryšį su įstaiga, kurioje jis dirba (Morkūnaitė, Lipinskienė, 2010).

Bloemer (2006) lojalumą taip pat sieja su darbovietės ir personalo ryšiais, kurie yra stabilūs ir sąmoningai palaikomi. Dabartinės lietuvių kalbos žodyne žodžio „lojalus“ reikšmė siejama su asmeniu, kuris bent išoriškai yra ištikimas valdžiai, neperžengiantis teisėtumo ribų. Navardauskienės (2001) požiūriu, lojalumas – tai nuoširdus įsitraukimas, siekiant įstaigos tikslų ir vykdant patikėtas užduotis.

Pasak Petkevičiūtės ir Kalininos (2004), lojalumas yra prisirišimas prie įstaigos, atsidavimas jai, priklausomybė. Čiutienė (2006) teigia, kad lojalumas yra išskirtinis įstaigos dėmesys ir pareiga darbuotojui, įtakojama organizacinių pokyčių. Lojalumas padeda pagrindus įstaigos sėkmei, jos veiklos rezultatams bei turi įtakos klientų ir vartotojų atsidavimui, teigiamam požiūriui į įstaigą.

Pečiulienė (2008) lojalumą sieja su ilgamete darbine patirtimi vienoje darbovietėje. Lojalus darbuotojus, pasak autorės, reikia skatinti, motyvuoti panaudojant materialines ir nematerialines priemones. Autorė taip pat, kaip ir anksčiau aptartose sampratos, apibrėžia lojalumą kaip prisirišimą prie įstaigos, „darbo įsimylėjimą“, besąlygišką norą įsipareigoti darbovietei. Darbuotojai, pasak autorės, gana ilgai gali būti ištikimi vienai įstaigai, bet šios ištikimybės priežastys būna skirtingos. Tai gali būti racionalumas ir išskaičiavimas, emocinis prisirišimas bei įpročiai, ryžtas įsipareigoti ir atsiduoti įstaigai. Būtent trečiasis aspektas ir vadinamas tikruoju lojalumu (Pečiulienė, 2008).

Lojalus darbuotojas yra laisvas, įstaigos vertybes pripažįstantis žmogus, atsidavęs ir ištikimas savo įstaigai (Pranulis, 2000).

Atsidavę, lojalūs, ištikimi darbuotojai save visą atiduoda darbui, jaučia tvirtą ryšį su įstaiga, padeda objektyviai vertinti įstaigos veiklos rezultatus būdami ne tik tiekėjais, bet ir vartotojais. Įstaigos tikslų neįmanoma pasiekti be lojalių įstaigos narių. „Lojalumas yra aukščiausias motyvacinių priemonių

poveikio rezultatas, kuriantis tiek materialią, tiek nematerialią naudą, ne tik darbuotojui dirbant, bet ir išėjus iš darbo“ (Vveinhardt, Kotovskienė, 2008).

Kinderis (2009) teigia, kad personalo lojalumas pasireiškia atsaku į galimybę realizuoti save darbinėje veikloje, reiškiamą pagarbą, suteikiamas tinkamas sąlygas dirbti. Tai – dėkingumas, prisirišimas, palankumas darbovietai.

Pasak Skiotienės (2009), lojalumas – atsakingas požiūris į darbą, rezultatų siekimas. Kuomet lojalus darbuotojas siekia ne tik savo, bet ir įstaigos užsibrėžtų tikslų, pasiekiami teigiami veiklos rezultatai ir įgaunamas konkurencinis pranašumas.

Gruodytės (2009) manymu, įstaiga, kurioje dirba kvalifikuoti, darbu patenkinti darbuotojai, kurioje vertinamas komandinis darbas ir visi darbuotojai stengiasi įstaigos labui, pasižymi veiklos rezultatais, pasiekimais. Pasak jos, didžiausias įstaigos turtas yra patikima darbuotojų komanda. Šio darbo autorė pritaria išsakytoms mintims ir pabrėžia, kad abipusis bendradarbiavimas tarp vadovybės ir personalo, tinkamai sudarytos sąlygos lemia darbuotojų lojalumą ir atsidavimą, o drauge ir įstaigos veiklos efektyvumą.

Morkūnaitės ir Lipinskienės (2010) teigimu, lojalumas įstaigai apibūdinamas kaip galimybių patenkinti asmeninius poreikius, nuostatas ir vertybes dirbant tam tikroje įstaigoje visuma, nulemianti asmens psichologinės sąsajos su įstaiga tipą. Anot Veršinskienės (2011), lojalumas neatsiejamas nuo darbuotojo pasitenkinimu darbu ir įstaiga, kurioje jis dirba, prisirišimu prie jos, motyvacija dirbti. Lojalumą kaip stiprų atsidavimą įstaigai, tikslų sutapatinimą su įstaiga, pasiaukojimą jai, ištikimybę apibūdina autorė Rumšienė (2011).

Apibendrinant, galima teigti, kad nėra vieningo lojalumo apibrėžimo, nes ši sąvoka yra daugiamatė, plati ir sudėtinga, ją sudaro skirtingi elementai, be kurių lojalumas negali būti apibūdinamas. Bendrai tariant, lojalumo sampratą sudaro, visų pirma, bendrų tikslų siekimas, atsidavimas įstaigai ir to pasėkoje dedamos pastangos, atliekami veiksmai, siekiant įstaigos veiklos rezultatų, ir trečia, pasiryžimas ir didelis noras likti ir dirbti įstaigos labui. Lojalumas darbdaviui suvokiamas tada, kai darbuotojo tikslai sutampa su įstaigos, kurioje jis dirba, tikslais, kai darbuotojas yra ištikimas, stengiasi įstaigos labui savo noru.

2.5. Lojalumo tipai

Lojalumas įstaigoje turi būti nuolatos formuojamas ir palaikomas, ir šie veiksmai turi būti tikslingi. Anot Veršinskienės ir Večkienės (2007), lojalumas formuojamas trimis etapais: paklusimu, identifikavimu ir internalizacija.

Paklusimo etape, pasak Žukauskaitės (2009), individas, atėjęs į naują įstaigą, turi adaptuotis, susipažinti su aplinka, priimti jos taisykles, normas, vertybes. Toks etapas autorės apibrėžiamas

kaip „asmens įsipareigojimo įstaigai lygis, pagrįstas formaliais įstaigos ir darbuotojo ryšiais“. Šiame etape naujas darbuotojas paklūsta vadovams, bendradarbiams, stengiasi daryti tai, ko iš jo prašoma. Vyksta socializacijos, integracijos procesai. Identifikavimo proceso metu įsijungia į įstaigos veiklą, stengiasi prisijungti, įsilieti į veiklą, siekti tikslų, veikti įstaigos labui, susitapatinti su ja. Pasak Kandravičiaus (2010), identifikacijos etapo metu darbuotojas priima įstaigos normas, vertybes, susitapatina su įstaiga, veikia jos labui. Paskutiniame, internalizacijos, etape, pasak Veršinskienės ir Večkienės (2007), individas susitapatina ir identifikuoja su įstaiga, priima įstaigos tikslus kaip savo. Atsiranda elgsenos automatizavimas, tai reiškia, kad darbuotojui jau sunku atskirti įstaigos lūkesčius nuo savų. Įstaigos vertybės tampa darbuotojo vertybių sistemos dalimi, arba, jos internalizuojamos.

Lojalumas, kaip jau minėta, neatsiejamas nuo atsidavimo įstaigai, kuomet sutapatinami darbuotojo ir įstaigos, kurioje jis dirba, tikslai, aukojimosi tikslams pasiekti, ko pasėkoje pasiekiamas įstaigos veiklos efektyvumas ir sėkmė. Svarbu akcentuoti, kad personalo lojalumas yra labai naudingas ir gali padėti įstaigai, tačiau jį reikia nukreipti tinkama linkme. Darbuotojai jaučia motyvaciją ir stimulą likti įstaigoje, jei jų lojalumas ir atsidavimas darbovietai yra vertinamas, už jį atsidėkojama ir stengiamasi lojalumą išlaikyti. Kaip teigia Girdauskienė (2011), įstaiga turi savo darbuotojus skatinti įvairiomis formomis, formuoti ir palaikyti palankią aplinką, ugdyti jų atsidavimą ir lojalumą.

Etzioni (1961) skiria tokią lojalumo įstaigai tipologiją – moralinį, išskaičiavimo ir priverstinį įsipareigojimą. Moralinis lojalumas įstaigoje taikomas, kuomet darbuotojas pripažįsta įstaigos vertybes, siekia jos tikslų, vertina darbą ir jaučiasi jam įsipareigoję. Išskaičiavimo lojalumo tipas siejamas su racionaliais naudos ir atlygio mainais, kada darbuotojas už lojalumą yra motyvuojamas, vertinamas, gerbiamas. Priverstinis įsipareigojimas įstaigai darbuotojų jaučiamas, kada susiformuoja eksploatacijos santykiai. Kiekvienam įsipareigojimo tipui autorius siūlė pirminį valdymo mechanizmą, kurį įstaigos dažnai naudoja siekdamos užtikrinti darbuotojų pritarimą įstaigos iškeltiems tikslams, vertybėms bei normoms.

Konter (1968), remdamasis anksčiau aptartu lojalumo modeliu, sumodeliavo naujus lojalumo tipus – valdymo, tęstinį bei susitelkimo. Autoriaus nuomone, skirtingi lojalumo tipai atsiranda iš skirtingų elgsenos reikalavimų, primestų įstaigos nariams. Valdymo lojalumo tipas siejamas su pritarimu įstaigos vertybėms, normos, tikslams. Tęstinis lojalumas sietinas su dideliu prisirišimu prie darbovietės, kada darbuotojas jaučiasi kaltas, negali palikti įstaigos, nes daug dėl jos padarė, skyrė laiko, dėjo pastangų įstaigos sėkmei. Paskutinis Konter skiriamas lojalumo tipas – susitelkimo, kuris suvokiamas kaip asmens prisijungimas prie įstaigos ritualų, tradicijų, tam tikrų įstaigos socialinių ryšių. Pasak Bernston ir Naswall (2010), lojalumo reiškinys gali būti atskleistas kaip faktas, kad daugelis potencialių darbingų žmonių, dažnai yra pamatiniai darbuotojai įstaigoje.

Literatūroje sutinkama ir daugiau skirtingų pateikiamų darbuotojų lojalumo įstaigai tipologijų, tačiau dažniausiai autoriai naudoja ir modifikuoja Meyer ir Allen (1991) pateiktą trijų pakopų įstaigos

lojalumo modelį, kurį sudarančios lojalumo rūšys pabrėžia skirtingo pobūdžio ryšius tarp darbuotojo ir įstaigos.

3 lentelė

Lojalumo įstaigai tipai

Eil. Nr.	Tipas	Aprašymas
1.	Emocinis lojalumas	Tai – darbuotojo emocinis prisirišimas prie įstaigos. Darbuotojai, jaučiantys šį lojalumą, tiki, kad jų vertybės sutampa su darbdavio vertybėmis, tapatina save su įstaiga ir jaučiasi įtraukti į ją. Tai pozityviausia darbuotojų lojalumo forma.
2.	Normatyvinis lojalumas	Šis lojalumo tipas siejamas su pareigingumu. Darbuotoją ir įstaigą sieja pareiga. Individas lieka įstaigoje, nes jaučia privaląs likti ir joje dirbti. Teigiama, kad darbuotoją įstaigoje sulaiko noras atsidėkoti arba baimė palikti įstaigą, nes tai gali būti traktuojama kaip išdavystė. Jeigu darbuotojas mano, kad įstaigos investicija į jį yra didelė, jis atsilygina jai kruopščiu ir ištikimu darbu.
3.	Tęstinis (ekonominis) lojalumas	Lojalumas siejamas su suvokimu, kai darbuotojas jaučia išėjimo iš įstaigos kainą. Darbuotojas žino, kad likdamas įstaigoje jis praranda mažiau nei išeidamas. Darbuotojas lieka įstaigoje todėl, kad jam tai naudinga – išėjimas per brangiai kainuotų. Tokie darbuotojai pareigingai atlieka savo darbą tiek, kiek jiems priklauso. Paminėtina, kad šis lojalumo tipas pastebimas šiuo, ekonomiškai sunkiu laikotarpiu.

3 lentelėje Meyer ir Allen (1991) išskirti ir aptarti lojalumo tipai apibūdina ryšį tarp įstaigos ir darbuotojų. Kaip pastebima, lojalumas įstaigai autorių skiriamas trejopas – *emocinis*, *normatyvinis* ir *ekonominis (tęstinis)*. Pažymėtina, kad lojalumas gali susidėti iš visų trijų komponentų, tačiau kiekvienas iš aprašytų tipų gali dominuoti, o pasikeitus situacijai įstaigoje, kisti.

Galima teigti, kad visų pirma tarp darbuotojo ir įstaigos užsimezga emocinis ryšys, kurį jausdamas, darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu, stengiasi įstaigos labui, jaučia jai lojalumą, nenori palikti įstaigos. Darbuotojas, atėjęs dirbti į įstaigą, bando suprasti organizacinę aplinką, perimti reikalavimus, siekia daryti tai, ko iš jo reikalaujama ir kam pritaria šios įstaigos vadovai ir darbuotojai. Toks darbuotojo emocinis prisirišimas prie įstaigos, identifikavimasis ir įsitraukimas, charakterizuojamas stipriu tikėjimu įstaigos vertybėmis ir tikslais, tai yra pasiryžimas dėti dideles pastangas įstaigos labui ir stiprus troškimas būti įstaigoje (Meyer, Allen, 1991; Jaros, 2007). Pasak Allen ir Meyer (1990), emocinis lojalumas priklauso nuo individo pasiekimų įstaigoje, dalyvavimo, nešališkumo, įstaigos aukšto patikimumo laipsnio, darbuotojo įtraukimo į bendrą uždavinių sprendimą. Kaip teigia Buchanan (1974), emocinis lojalumas gali būti apibrėžiamas kaip atsidavimas, emocinis prisirišimas prie įstaigos tikslų bei vertybių įstaigos labui, o ne vien tik dėl santykinų instrumentinių vertybių. Anot Berberoğlu ir Ünar (2011),

esminiai šio įsipareigojimo tipo elementai yra: autonomiškumas, kontrolės grįžtamasis ryšys, priklausomybė nuo įstaigos, amžius, darbo turinys.

Vėliau pasireiškia normatyvinis lojalumas, kada darbuotojas mato, kad deda daug pastangų siekdamas įstaigos tikslų, jaučia pareigą dirbti ir stengtis, kruopščiai ir sąžiningai dirba. Anot Allen ir Meyer (1990), normatyvinis lojalumas yra apibrėžiamas kaip darbuotojo pareigos likti įstaigoje suvokimas, visuomenėje susiformavusių moralės nuostatų įtakoje (pavyzdžiui, jaučia pareigą prieš vadovus, bendradarbius, dėl visuomenėje priimtų moralės normų, kt.), darbuotojo suvokimu, kad jo pareiga yra paremti įstaigą ir jos veiklą. Pasak Jaros (2007), normatyvinis įsipareigojimas yra vidinis darbuotojo polinkis elgtis taip, kad jo elgesys atitiktų tam tikros įstaigos tikslus bei vertybes. Šio įsipareigojimo elementai: bendradarbių įsipareigojimas, priklausomybė nuo įstaigos, valdymas dalyvaujant (Berberoğlu ir Ünar, 2011). Darbuotojas siekia ne tik išlikti įstaigoje, bet ir įsilieti į jos veiklą, organizacinį gyvenimą, parodyti savo sugebėjimus. Šiame etape vyksta susitapatinimas su įstaiga, tačiau asmuo, nors ir vertina įstaigos vertybes, tikslus, bet jų dar nepriima kaip savų.

Dar vėliau lojalumas perauga į kitą formą – ekonominę (tęstiną) lojalumą, ir darbuotojas supranta, kad negali palikti įstaigos, nes prarastų viską, ko siekė. Allen ir Meyer (1990) teigimu, ši lojalumo forma apibūdinama dviem komponentais: darbuotojo suvokimu ir prisirišimu siekiant neprarasti turimų privilegijų. Pirmuoju atveju, darbuotojas turi mažai galimų alternatyvų įsidarbinimui ir/arba alternatyvų darbui savo įstaigoje, antruoju – darbuotojas prisiriša prie įstaigos, nes išėjimo iš įstaigos atveju, jis praras tam tikras turimas naudas ar privilegijas, t.y. suvokia, kad išėjimas iš įstaigos jam bus finansiškai ar kitaip skausmingas. Darbuotojas įsisąmonina, už kokį elgesį įstaigoje yra apdovanojama, o už kokį – ne, atsiranda elgsenos automatizavimas, tai reiškia, kad darosi sunkiau atskirti įstaigos lūkesčius nuo savų. Įstaigos nuostatos, vertybės atitinka darbuotojo vertybių sistemą. Įstaigos vertybės tampa žmogaus vertybių sistemos dalimi (Veršinskienė ir Večkienė, 2007).

Visus tipus aiškiai apibendrina Bernston ir Naswall (2010), kurie teigia, kad įstaigos vizija ir misija gali padėti išvysti emocinį lojalumą; įstaigos vertybės gali padėti išvystyti normatyvinį lojalumą, o konkurencingi atlyginimai, mokslo išlaidų padengimas ir pensijos kaupimo planai gali pagelbėti išvystyti ekonominį lojalumą, nes darbuotojams bus nuostolinga palikti įstaigą. Pasak Berberoğlu ir Ünar (2011), šio įsipareigojimo elementai yra amžius, darbo turinys, karjeros galimybės, polinkis pasilikti.

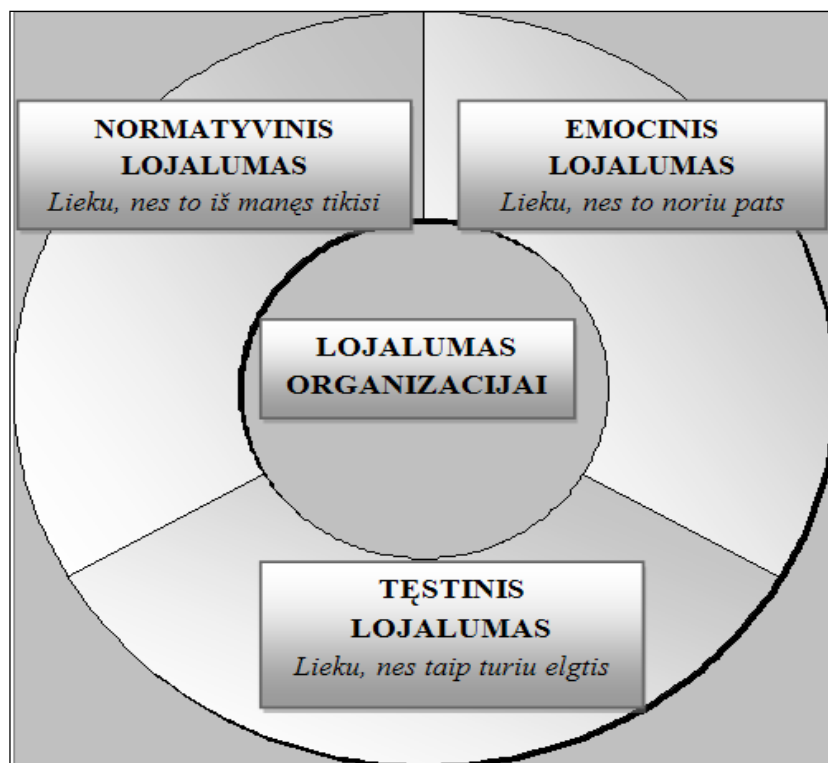
Akcentuotina, jog įstaigos, siekdamos darbuotojų atsidavimo, turi skirti dėmesio ir vystyti visas aprašytas lojalumo formas. Darbo autorės nuomone, kiekvienas iš aprašytų trijų lojalumo tipų gali sustiprinti kitus, kaip bendro poveikio mechanizmas, siekiant sustiprinti individo lojalumą įstaigai. Girdauskienė (2011) teigia, kad personalo lojalumas įstaigai pereina visas formas, kuomet jaučiamas priverstinis įsipareigojimas, esant eksploatavimo santykiams, moralinis įsipareigojimas, kai darbuotojai jaučia emocinį susitapatinimą su įstaigos vertybėmis, ir išskaičiavimo, kai darbuotojas objektyviai

vertina gaunamą naudą. Pasak Veršinskienės ir Večkienės (2007), pateiktas modelis taikytinas profesijoms, vadovams, komandoms, programoms ar klientams, taip pat organizacijoms; sąlygoja darbuotojo apsisprendimą likti įstaigoje, lojalumą jai.

Pasak Šavareikienės ir Daugirdo (2009), lojalus darbuotojas, kuris vertina savo darbovietę, jaučia jai stiprų įsipareigojimo jausmą, tačiau būtina darbuotojams suteikti materialinės ir nematerialinės naudos, kas stiprintų motyvacijos ir lojalumo jausmą. To pasėkoje ilginiui lojalūs darbuotojai labiau stengsis, o jų darbo rezultatai atsispindės įstaigos veiklos rodikliuose.

Kaip teigia Meyer (2004) ir Huang bei Cappelli (2007), emocinis lojalumas yra labiausiai vertinamas, ir yra siejamas su maža personalo kaita, darbuotojų įsipareigojimų augimu, įsitraukimu į įstaigos veiklą. Stipriai išreikštas emocinis darbuotojų įsipareigojimas įstaigai yra vienas svarbiausių veiksnių, įtakančių darbuotojo polinkį ir sprendimą išeiti iš įstaigos (Huang, Cappelli, 2007).

Apibendrinta lojalumo tipologizacija pateikiama 2 paveiksle.



2 pav. Lojalumo įstaigai komponentai

Apibendrinant, galima teigti, kad literatūroje sutinkama nemažai įvairių lojalumo apibrėžimų, kuriuos sudaro skirtingi elementai. Paminėtina, kad lojalumas įstaigoje atsiranda tikint ir priimant įstaigos vertybes, dedant pastangas įstaigos sėkmės labui, norint dirbti ir stengtis. Pirmiausia pasireiškia emocinis lojalumas, vėliau – tęstinis, dar vėliau – normatyvinis lojalumas. Darbuotojai jaučia emocinį

ryšį su įstaiga, ko pasėkoje atsiranda didelis noras stengtis, pasireiškia pareigos jausmas. Darbuotojas bijo prarasti tai, ką jam duoda įstaiga, todėl jaučia jai tęstinį lojalumą, įsipareigojimo jausmą.

2.6. Veiksniai lemiantys sveikatos priežiūros sektoriaus karjeros pasirinkimą

„Medicina nebūtų galėjusi tapti pagarbos verta institucija, į kurią žmonės kreipiasi savo noru, ieško ir randa paguodą ir paramą, jei iš pat pradžių nebūtų kuriama remiantis bendravimo ir moralės principais“ (Liubarskienė 2002).

Sveikatos priežiūros sistema yra ypatinga sritis, kuri turi tik šiai sistemai būdingą kultūrą, specialistus, bendruosius įsipareigojimus ir tam tikrą statusą visuomenėje. Kiekvienoje sveikatos priežiūros įstaigoje centrinė ašis yra darbuotojas, sukuriantis darbo produktą – paslaugą pacientui (Gerikienė, 2011).

Jau Hipokrato priesaikoje minimos gydytojo darbui reikiamos savybės, iš jo tikimasi tam tikro elgesio, o jį lemia asmens vertybių sistema. Galbūt todėl visuomenė tikisi, kad gydytojas savo veikloje remsis socialiai priimtinomis moralinėmis vertybėmis. Hipokrato ir Senovės indų gydytojo priesaikos nuo neatmenamų laikų formuoja ir „maitina medicinos dvasią“ (Liubarskienė 2002). Būtent šiose priesaikose randame socialiai pageidautiną vertybėmis paremtą elgesį: pagarbą savo tėvams ir mokytojams, nesavanaudiškumą perteikiant žinias, atsidavimą darbui, profesinės paslapties saugojimą. Įvairioje literatūroje galima rasti gydytojo darbui reikšmingas vertybines nuostatas:

- jautrumas ir kito supratimas
- nesavanaudiškas noras padėti
- sąžiningumas, dorumas
- globėjiškumas, rūpestingumas
- bešališkumas ir kiekvieno žmogaus orumo gerbimas
- nuostata padėti, paguosti
- gebėjimas kontroliuoti savo elgesį, reakcijas, susitvardyti
- palankus nusiteikimas žmogaus ir visuomenės atžvilgiu
- domėjimasis žmogumi
- įsijautimas į besikreipiančiojo pagalbos žmogaus būseną.

Kiekvieno žmogaus gyvenime esminis elementas yra darbas, jis suteikia prasmę daugeliui gyvenimo sričių. Šiuolaikiniame pasaulyje darbas savaime yra vertybė, nes daugumai įstaigų darbas yra ne tik pageidaujamas gyvenimo būdas, bet ir galutinis tikslas. Kaip rodo tyrimai Lietuvoje - darbas žmogaus gyvenimui svarbesnis ir nurungia laisvalaikį, bendravimą su draugais, politikos bei religijos svarbą, už darbą svarbesnė tik šeima. (Juknevičius, 2002).

Gydytojo pasirinkimą lemiantys veiksniai:

- Pašaukimas. Danilevičius (2004) teigia, subjektyvusis profesijos aspektas profesinėje veikloje reiškiasi atrandant ir realizuojant profesinį pašaukimą. Pašaukimu, Jovaiša (1978) vadina tokią būseną, kuri pasireiškia asmenybės veržimusi prie tam tikros veiklos kaip savo gyvenimo prasmės.
- Asmeniniai motyvai, lūkesčiai susiję su būsima profesija. „Motyvacija kažką atlikti ar pasiekti yra individo įsitikinimų ir lūkesčių funkcija, individui tikint, kad pageidaujami rezultatai yra pasiekiami, tikėtini. Tendencija veikti tam tikru būdu priklauso nuo lūkesčių, kad ši veikla duos teigiamų pasekmių veikiančiajam“. (Kučinskienė 2003).

Pašaukimo samprata. Prie subjektyviųjų veiksnių priskiriama profesija yra pašaukimas, jį skirtingi autoriai aiškina įvairiai. Pašaukimu, Jovaiša (1978) vadina tokią būseną, kuri pasireiškia asmenybės veržimusi prie tam tikros veiklos kaip savo gyvenimo prasmės. Maceina (1990) sako, kad kiekvieną pašaukimą sąlygoja du veiksniai: žmogaus prigimtis, parengianti sugebėjimus dirbti tam tikrą darbą ir asmens gyvenimas visuomenėje, išryškinantis tuos sugebėjimus, leidžiantis jiems pasireikšti ir kreipiantis juos tam tikra linkme. Pašaukimas anot šio autoriaus, tai savo esmės suradimas, o jo atsisakymas tai lyg pagrindinio savo individualybės polinkio užgniaužimas, savo pareigos nevykdymas ir visuotinio idealo ignoravimas. Pašaukimas yra suprantamas, kaip iš vidaus kylantis pojūtis. Danilevičius (2004) profesinį pašaukimą įvardija, kaip Dievo kvietimą ir vidinį akstiną profesine veikla iš meilės dovanoti save visuomenei. Tas pats autorius pašaukimą susieja su profesijos įprasminimo siekimu ir asmeniniu profesiniu kryptingumu, interesu ir motyvacija. Deci & Ryan et al. (iš Šavareikienė 2008) teigia, kad „lyginant įstaigas, kurių elgesys yra autentiškas (einantis iš savęs paties) su tais, kurių elgesys kontroliuojamas iš išorės, paprastai pasirodo, kad pirmieji daugiau domisi, jaudinasi, pasitiki savimi, o tai savo ruožtu pasireiškia stipresne veikla, atkaklumu, kūrybingumu, energingumu, savigarba ir bendra gerove. Taip yra net tada, kai įstaigos jau pasiekę tą patį kompetencijos ar veiklos efektyvumo lygį“.

Esama galimybės įvertinti ar žmogus dirba su pašaukimu. Jovaiša (1981) sako, kad iš pašaukimo dirbantiesiems yra būdingi šie ypatumai:

1. kruopščiai dirba;
2. negaili jėgų ir laiko;
3. džiaugiasi darbo sėkme ir ištvermingai pergyvena nesėkmes;
4. jų darbas dažniausiai būna sėkmingas nors ir sunkus;
5. atkakliai vengia darbo nesėkmių;
6. stengiasi tobulinti darbo procesą ir rezultatus, kelia savo kvalifikaciją;
7. negalvoja apie profesijos keitimą;
8. gina savo profesijos asmeninį ir socialinį prestižą
9. laikosi profesinės etikos;

10. vienas svarbiausių arba svarbiausias jų gyvenimo filosofijos komponentas – darbas bendram labui.

Lietuvos ir užsienio literatūroje aprašoma gana daug atliktų tyrimų medicinos personalo motyvacijos ir jį įtakančių veiksnių tema. Dažniausiai skirstomos pagal specialybę ar išsilavinimą, tiriami vidiniai ir išoriniai veiksniai. Dažniausiai minimi šie vidiniai veiksniai, įtakoiantys sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų pasitenkinimą darbu:

- gydytojams - žmonių išteklių politika ir praktika, darbų delegavimas, pagarba darbuotojams (Miryala, Thangella, 2012); darbo krūvis, saugumo jausmas dėl darbo, socialinės garantijos, darbo sąlygos (Sohag, Memon, Rahman, Rao, 2012);
- reabilitacijos specialistams – galimybė padėti kitiems, santykiai su kolegomis ir vadovais, galimybė atnaujinti žinias (Urbonienė, 2008);
- radiologijos skyriaus darbuotojams – galimybė panaudoti žinias ir tobulėti, pastangų įvertinimas, darbo užmokestis (Latožienė, 2005);
- gydytojams chirurgams – didžiausia vertybė yra atsakomybė už savo veiksmus, taip pat santykiai su bendradarbiais, pasitenkinimą darbu įtakoja darbo užmokestis bei socialinės garantijos (Adamonienė, 2005);
- aptarnaujantis personalas ypatingą reikšmę teikia pasirinktam vadovavimo stiliui (Ghorbanian, Bahadori, Nejati, 2012);
- vadovų nuomone – pasitenkinimui darbu didelę įtaką daro aukšta darbuotojo kvalifikacija ir patirtis (Chuang, Dill, Morgan, Konrad, 2011).

Remiantis jau atliktų tyrimų rezultatais galima teigti, kad motyvacijos prioritetus skirtingo išsilavinimo sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai sudėlioja skirtingai, pavyzdžiui gydytojams aktuali įstaigos žmonių išteklių politika, pasitikėjimas ir pagarba, darbo krūvis, tuo tarpu slaugytojams svarbus konfliktų sprendimas, sprendimų laisvė, darbo organizavimas.

Išanalizavus įvairių tyrimų, atliktų Lietuvos ir užsienio sveikatos priežiūros įstaigose, galima įvardinti pagrindinius motyvacijos veiksniai, kurie įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu (4 lentelė).

4 lentelė

Pagrindinių darbuotojų motyvavimu darbu įtakančių veiksnių palyginimas Lietuvos ir užsienio sveikatos priežiūros įstaigose

Veiksny	Lietuvoje	Užsienio šalyse
Darbuotojo susitapatinimas su įstaiga	-	+
Vykdoma žmonių išteklių politika	-	+
Socialinės garantijos, saugumo jausmas	+	+
Sprendimų laisvės suteikimas, pasitikėjimas	+	+
Komandinis darbas	+	+
Vadovų vadovavimo stilius	-	+
Vadovų požiūris į darbuotoją	+	+
Aukšta darbuotojo kvalifikacija	-	+

Darbuotojo susitapatinimas su įstaiga – parodo, kaip darbuotojai supranta įstaigos tikslus, strategijas, kaip įtraukiami į sprendimų priėmimą, kitaip tariant – toks darbuotojas yra įstaigos turtas.

Vykdoma žmonių išteklių politika – tai darbuotojų skatinimas, darbo krūvių paskirstymas, informavimas apie motyvuojančias priemones, mokymai, įvairios tvarkos ir dokumentai, reglamentuojantys darbą.

Socialinės garantijos, saugumo jausmas – tai veiksny, apie kurį turi žinoti darbuotojai, kad galėtų saugiai jaustis dėl savo ateities.

Sprendimų laisvės suteikimas, pasitikėjimas – galimybė laisvai priimti kai kuriuos sprendimus, kuomet svarbiausias yra rezultatas, o ne jo pasiekimo būdas. Medicinoje tai labai svarbus veiksnys, kadangi kiekviena situacija medikui yra kitokia ir ne visada būna laiko konsultuotis.

Komandinis darbas – išskiriamas kaip svarbus veiksnys, ypač būtinai sveikatos priežiūros įstaigai.

Vadovavimo stilius – darbuotojai jautriai reaguoja į pokalbius su vadovu, parodytas dėmesys „iš viršaus“ teigiamai veikia kiekvieną darbuotoją. Atviras ir nuoširdus vadovavimo stilius motyvuoja darbui, skatina pasitikėjimą.

Požiūris į darbuotoją - darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą, išklausa nuomonė, jie jaučiasi įstaigos dalimi.

Aukšta darbuotojo kvalifikacija – informacijos turėjimas apie galimybes kilti karjeros laiptais, aiški ir visiems žinoma darbo užmokesčio sistema darbuotojus skatina kelti savo kvalifikaciją ir visas įgytas žinias panaudoti savo darbe.

Iš pateiktos 4 lentelės matyti, kad ne visi veiksniai, įtakojantys darbuotojų pasitenkinimą darbu, darbuotojų įvardinami kaip svarbūs Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose. Tokio rezultato priežastys gali būti įvairios: ekonominės, darbo užmokesčio skirtumai tarp šalių, skirtingos socialinės garantijos, nepakankamas dėmesys žmogiškiesiems ištekliams, menkas suvokimas apie vadovavimo stilius ir galimybes juos keisti abiem pusėm naudinga linkme.

2.7. Lojalumo ir motyvavimo priemonių ryšys

Darbuotojų lojalumas įstaigai yra neatsiejamas nuo motyvacijos. Anot Borzagos ir Tortios (2006), egzistuoja ryšys tarp darbuotojų motyvavimo ir lojalumo įstaigai. Darbuotojų lojalumas įstaigai susiformuoja tik bėgant laikui, palaipsniui. Akcentuotina, kad kuo labiau darbuotojas yra motyvuojamas, tuo galima tikėtis didesnio lojalumo lygio. Tai veiksmas, kuris reikalauja būti skatinamas ir nuolat palaikomas, nes lojalus darbuotojas yra naudingesnis įstaigai.

Darbuotojų motyvavimas yra būtinas siekiant jų lojalumo, kuris turi įtakos įstaigos sėkmei, veiklos rezultatams, produktyvumui. Motyvavimas yra būdas paveikti personalą taip, kad darbuotojai siektų išsikeltų tikslų ir būtų patenkinti jų asmeniniai poreikiai. Taigi, galima teigti, kad motyvavimas ir lojalumas yra neatsiejami siekiant įstaigos tikslų. Motyvaciją galima apibrėžti kaip vieną iš pagrindinių priemonių vystyti ir skatinti personalo lojalumą.

Mokslinėje literatūroje yra išskirta daugybė motyvavimo būdų, priemonių, tačiau visos jos yra pritaikomos tam tikru atveju, nėra visiems tinkamos motyvavimo teorijos. Darbuotoją galima motyvuoti tik tada, kai jis turi kokių nors nepatenkintų poreikių, nes tada yra motyvas, kuris skatina siekti tikslų. Jei vadovas žinos kas aktualu darbuotojui, bus daug lengviau surasti tinkamą motyvacijos būdą.

Motyvacijos paskirtis – aktyvinti darbuotojų veiklą. Kiekviena įstaiga suinteresuota darbuotojų veiklos aktyvinimu, tačiau ne visada suvokia, jog tokia veikla tiesiogiai priskiriama darbuotojų motyvavimui (Safiullah, 2015). Praktikoje iš verslo organizacijų vadovų galima išgirsti apie darbuotojų motyvavimą, tačiau dažnai – tai labiau žodiniai pareiškimai nei praktikoje taikomi personalo veiklos efektyvinimo principai (Vveinhardt, et al., 2008).

Ankstesniais laikais vienos ryškiausių motyvavimo priemonių išskiriama baimė arba dovanos. Šiandieninėje visuomenėje svarbu suvokti, kad motyvavimas tai įstaigos tikslas patenkinti darbuotojų poreikius, siekiant efektyvios įstaigos veiklos. Tad organizacijų vadovai susiduria su dideliais tikslais – atskleisti įstaigos darbuotojų poreikius, siekiant juos patenkinti, tokiu būdu motyvuojant darbuotojus efektyviai atlikti jiems patikėtas veiklas (Latham, Pinder, 2005).

Mokslinėje literatūroje teoriniai motyvavimo aspektai yra labai plačiai nagrinėti. Motyvavimo priemonės analizuoti pradėtos prieš 40 metų. Laikui bėgant jų svarba darbuotojams ir poveikis jų motyvacijai kito (Kim, 2006). Mokslininkai išskiria pagrindines motyvavimo priemones, kurios remiantis atliktais tyrimais, skirtingais laikotarpiais (1946-2006 m.) darbuotojų buvo pripažįstamos, kaip itin svarbios: didelis atlygis už darbą, kuris turi atitikti pastangas, socialinių garantijų užtikrinimas, perspektyva pakilti karjeros laiptais, geri santykiai su vadovybe ir bendradarbiais, geros darbo sąlygos (tinkama darbo aplinka) bei teigiamos emocijos susijusios su darbu (savirealizacijos galimybė, darbuotojo profesionalizmo pripažinimas, susidomėjimas darbu, galimybė savarankiškai priiminėti sprendimus, kūrybinė laisvė, karjeros galimybės), tarpusavio pagarba, premijos ir t.t. (Furnham, et al., 2005; Klupšas, 2009; Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010; Mohsan et al., 2011; Safiullah, 2015). Šavareikienė (2008) sukonkretinusi išskiria šiuos darbo motyvacijos tipus: skatinimas – poveikis darbuotojui ne tiesioginis, bet per išorinę aplinką, naudojant motyvavimo priemones; motyvacija bausme – siekimas, naudojantis valdžia ir grasinimais, apriboti darbuotojo poreikių tenkinimą; normatyvinė motyvacija – atitinkamos darbuotojų elgsenos formavimas, panaudojant socialines ir psichologines poveikio priemones. Tačiau reikia pastebėti, kad nepriklausomai nuo išskirtų motyvatorių, jų efektyvumas darbuotojų motyvacijai priklauso nuo tam tikro laikotarpio, kuomet buvo atliekami tyrimai,

šalyje galiojančios ekonominės situacijos, bei darbuotojų asmeninių veiksmų (Kim, 2006; Azar, Shafighi, 2013).

Motyvacijos priemonės darbo poveikį darbuotojų motyvacijai, o tuo pačiu ir jų elgesiui (Klupšas, 2009). Tačiau daugelio autorių (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010; Shahzadi et al., 2014; Safiullah, 2015) teigimu, visiems priimtinių darbuotojų motyvavimo priemonių nėra: jų poveikį darbuotojams lemia įstaigos vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis. Skačkauskienės ir Kiselevskajos (2014) tyrimo duomenimis, veiksniai, kurie turi didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai, yra individualūs ir priklauso ne tik nuo aplinkos, bet ir nuo asmenybės, jai tuo metu aktualių poreikių ir ambicijų. Todėl siekdami visapusiškai suprasti darbuotojų motyvus dirbti, norą dėti pastangas įstaigos labui ir ilgam joje likti dirbti, mokslininkai tyrinėja įvairius individualiuosius bei organizacinius veiksmus, galinčius lemti darbuotojų motyvaciją (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010), kadangi skirtingiems darbuotojams, skirtingose situacijose turi būti taikomos skirtingos motyvavimo priemonės (Matuzienė, Mikutienė, 2007; Palidauskienė, 2007; Luobikienė, 2009). Srivastava ir Kakkar (2008) teigia, kad tai, kas yra svarbu vadovui, nebūtinai svarbu jo pavaldiniui. Vadovas neturėtų pamiršti, kad kiekvienas darbuotojas yra savito, tik jam būdingo charakterio, turi savo vertybių sistemą, savitus darbinis motyvus, yra veikiamas aplinkos faktorių. Dėl to vadovui keliami uždavimai – pažinti pavaldinius, sąveikauti, sudaryti specifines sąlygas ir paveikti taip, kad jie panaudotų visą turimą potencialą (Vveinhardt et al., 2008).

Didžioji dalis mokslininkų motyvavimo priemonės priskiria tam tikroms grupėms. Nuolatiniai empiriniai tyrinėjimai pasiūlė motyvaciją skirstyti į dvi rūšis (Latham, Pinder, 2005; Sragauskas, 2007; Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2008; Vveinhardt et al., 2008; Mafini, Dlodlo, 2014):

- Vidinę motyvaciją, kuri atsiranda iš individualaus vidinio darbo vertinimo.
- Išorinę motyvaciją, kuri kyla dėl troškimo pasiekti tam tikrų rezultatų, esančių nuošaliau nuo paties darbo.

Vidinė motyvacija atsiranda dėl pasitenkinimo savo darbu, o išorinė, atsiranda gaunant atlyginimą už darbą. Vadybos bei valdymo teoretikai ir kiti specialistai yra pažymėję, jog įstaigos tikslų neįmanoma pasiekti be ilgalaikio įstaigos narių pasiaukojimo (Žaptorius, 2007). Vidinė motyvacija – smalsumo motyvas (individo kūrybingumo galių potraukis sužinoti ką nors nauja, iširti naujas veiklos galimybes, tobulintis ir pan.). Konkrečiu atveju, pvz., pasirodymo (saviraiškos) motyvas (pristatyti naujas idėjas ir pasiūlymus gamybiniuose pasitarimuose, konferencijose, paskaitose studentams), taip pat baiminimasis, kad to nepavyks padaryti. Tai taip pat stimuliuoja parinkti reikiamą įtikinamą argumentą, konkrečių duomenų rodiklius (Jančauskas, 2011). Latham ir Pinder (2005) vidinės motyvacijos veiksmingoms skatinimo priemonėms priskiria ir pagyrimą bei pripažinimą. Tokius darbuotojus žavi pats darbas, jo

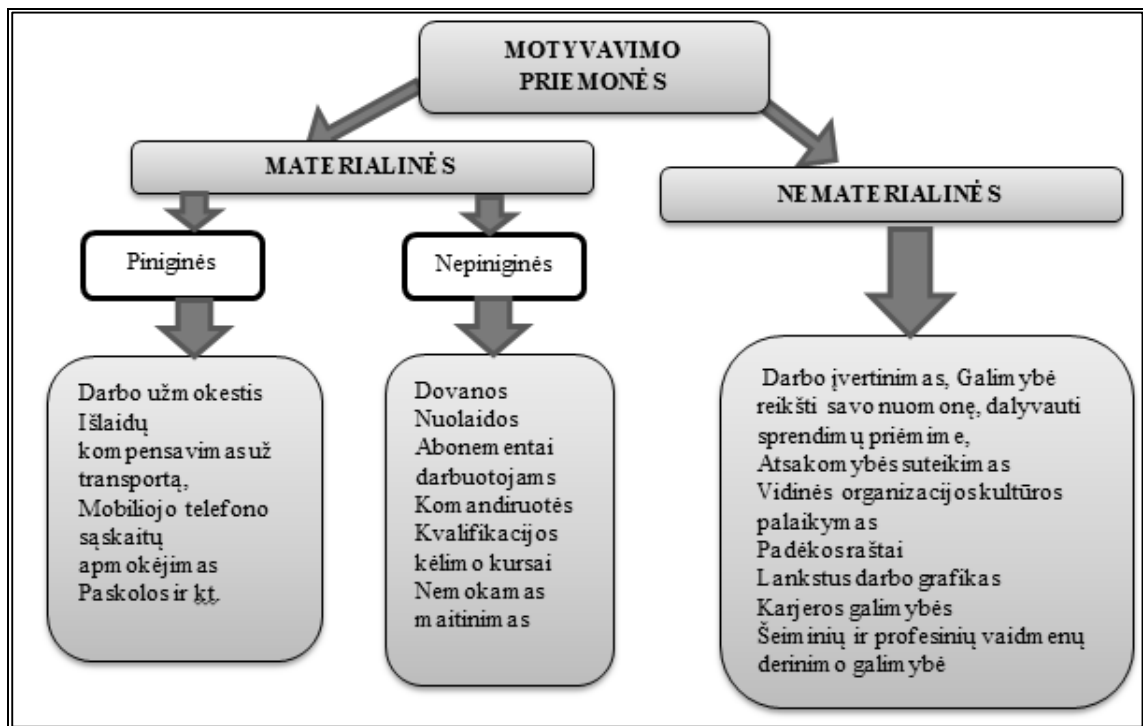
turinys, t.y. žmogus dirbdamas jaučiasi laimingas dėl to, kad atlieka tai, ką nori, kas jam patinka, kas yra įdomu, gerai sekasi ir pan.

Autorių (Genevičiūtė–Janonienė, Endriulaitienė, 2008; Mafini, Dlodlo, 2014) teigimu, vidinė motyvacija yra daug stipresnė nei išorinė. Išnagrinėjus autorių mintis galima teigti, kad darbuotojų vidinė motyvacija atsiranda dėl darbuotojų pasitenkinimo darbu, tikėjimo savo veikla bei darbo efektyvumu. Tačiau vidinė darbo motyvacija betarpiškai susijusi su išorine darbo motyvacija, ir norint nustatyti darbuotojų darbo motyvacijos šaltinį – vidinį ar išorinį – reikia išsiaiškinti, kokių atlygių už darbą jie siekia (Furnham et al., 2005). Dažnai ir išoriškai ir vidinių būdu motyvuota darbuotojo veikla atrodo visiškai vienodai. Išorės motyvacija – pripažinimo motyvas (vertinant darbo rezultatus gamybinėje). Pripažinimo motyvais gali būti materialūs motyvai (galimybė gauti asmeninę naudą arba atpildą, pvz., pinigine išraiška, kitų naudų forma – laisvo laiko ar veiklos autonomijos forma) (Jančauskas, 2011).

Anot Klupšo (2009), „motyvacija yra gebėjimas sudominti darbuotojus darbu ir skatinimas efektyviai veikti, siekti geresnių rezultatų. Tai priemonių kūrimas, jų atnaujinimas ir pritaikymas konkrečiose situacijose, kad žmonės geriau dirbtų“. Anot Diskienės ir Marčinsko, Šavareikienės ir Maksevičiaus (2007), darbuotojų motyvavimu siekiama skatinti juos dirbti kuo efektyviau, siekiant numatytų tikslų, ugdyti darbuotojų lojalumą ir atsidavimą. Neturi būti pamirštama, kad geri specialistai pasižymi dideliu mobilumu, todėl labai svarbu juos motyvuoti, norint išlaikyti įstaigoje. Pasak autorių, motyvacija yra „sėkmės laidas“, ugdant darbuotojų lojalumą ir atsidavimą. Motyvacija ir darbuotojų lojalumas yra stipriai susiję, todėl galima teigti, kad vadybinėje literatūroje nagrinėjamos motyvaciją skatinančios veiksmų grupės tiesiogiai veikia ir darbuotojų lojalumą (Repšienė, Merkevičius, 2009).

Pasak Vveinhardt ir Kotovskienės (2008), jei įstaiga tinkamai nustato veiksmus, skatinančius darbuotoją stengtis jos labui, atsiranda galimybė didinti personalo lojalumą, todėl būtina stengtis akcentuoti tuos aspektus ir juos tobulinti. Esminis veiksnys, turintis įtakos darbuotojų lojalumui, yra pasitenkinimas darbu. Šiame kontekste aktualu išanalizuoti, kokios motyvavimo priemonės taikomos siekiant darbuotojų atsidavimo ir lojalumo.

Mokslinėje literatūroje yra išskiriama nemažai motyvavimo priemonių: socialinės, ekonominės, piniginės, teisinės, psichologinės. Tačiau tokia jų klasifikacija gana sudėtinga ir susipynusi, nes ir vienos ir tos pačios priemonės dažnai patenka į kelias motyvacines grupes. Anot Korsakienės, L. Lobanovos ir A. Stankevičienės (2011) remiantis materialine priemonių išraiška siūloma motyvavimo priemones grupuoti į materialines ir nematerialines.



3 pav. Motyvavimo priemonių klasifikacija

Materialinės priemonės yra išreiškiamos pinigine verte; jos klasifikuojamos į pinigines ir nepiniginės. Pinigines priemones galima skirti tokias: dalyvavimas pelno padalijime, darbo užmokestis, telefono ir kitų išlaidų kompensavimas, paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti, premijos, sutaupyto lėšų padalijimas ir kt. Skiriamos nepiniginės materialinės priemonės: brangios, vertingos dovanos, nuolaidos įsigyjant įstaigos gaminamą produkciją, abonementai, kelialapiai poilsiui, rūpinimasis darbuotojų gyvybe, sveikata ir pensijų kaupimu, laisvalaikio renginiai įstaigos lėšomis, stažuotės ir kt. (Marcinkevičiūtė, 2005, Žapatorius, 2007, Zakarevičius, 2008). Schaufeli (2009) prie nepiniginių priemonių priskiria ilgesnes atostogas, tarnybinius automobilius bei telekomunikacijos priemones, nemokamą spaudą į darbuotojų namus ir t.t. Butkus (2003) pabrėžia, kad netiesioginiai motyvavimo būdai gali būti: lankstūs darbo grafikai, darbo praturtinimas, rezultatyvumo įvertinimas, kėlimas tarnyboje, mokymas, darbinio gyvenimo, kokybės gerinimas ir kt.

Motyvavimas darbo užmokesčiu. Pinigai – tai akivaizdžiausias būdas, kuriais įstaiga gali atlyginti žmonėms už darbą. Pinigų kiekio, būtino efektyviai veiklai motyvuoti, vertinami labai įvairiai. Vieni tvirtina, kad svarbiausią reikšmę turi žmonių socialiniai poreikiai, o kiti tvirtina, kad materialinio–ekonominio charakterio paskatos būtinai stiprina motyvaciją. Žmonės turi jausti, kad egzistuoja ryšys tarp darbo našumo darbo užmokesčio. Įstaigai svarbu, kad jos darbuotojai būtų veiklūs, iniciatyvūs, kupini idėjų, nebijotų atsiskleisti ir norėtų siekti vis naujų tikslų. Daugelis vadovų suvokia ne tik efektyvios darbo užmokesčio sistemos svarbą, bet stengiasi naudoti ir nematerialinius skatinimo būdus. Nedaug uždirbantiems materialinis skatinimas dažniausiai būna veiksmingiausia motyvavimo priemonė, didesnes nei vidutinės pajamas gaunantiems darbuotojams labai svarbūs ir kitos motyvacijos priemonės:

savirealizacija, karjera, sprendimų laisvė, platesnė veiksmų erdvė (Kareckaitė, 2008).

Materialinis atlygis (darbo užmokestis, priedai, premijos, įstaigų pelno dalis, papildomos išmokos ir kt.) yra vienas iš universaliausių veiksnių, motyvuojančių darbuotojus dirbti, tačiau dėl to būtinos sąlygos, kurias pagrindžia modernios vadybos mokyklai priskirtina visuotinės kokybės vadybos teorija, tvirtinanti, kad darbo užmokesčio, didinimas pats savaime neskatina geriau dirbti. Darbuotojai dirbs geriau, o idealiu atveju – be klaidų tik tada, kai atlyginimas bus nustatomas taip, kad taps pagrindiniu motyvu, skatinančiu siekti idealių darbo rezultatų (Žabtorius, 2008).

Nors darbo užmokestis yra viena efektyviausių motyvavimo priemonių, ji pasižymi trumpalaikiu poveikiu. Norint pasiekti ilgalaikį darbuotojų motyvavimo efektą, rekomenduojama taikyti įvairesnes materialines motyvavimo priemones.

Darbo užmokestis turi didelę įtaką fiziologinių poreikių patenkinimui, o kartu ir aukštesniojo lygio poreikiams realizuoti (statusui, saviraiškos galimybės). Žinoma darbo užmokestis yra šiuo metu ir vienu iš pagrindinių Lietuvos dirbančiųjų darbo motyvų. Taigi įstaigos turėtų būti suinteresuotos teisingų ir motyvuojančių darbo apmokėjimų sistemų kūrimu. Padidinus darbo užmokestį, darbo našumas nepadidės. Norint, kad atlygis motyvuotų darbuotojus efektyviai dirbti, turi būti mokamas toks atlygis, kuris atitiktų darbo vertę įstaigoje. Tinkamai neįvertinus darbuotoją, jis gali jausti nepasitenkinimą darbu, tai gali būti pagrindinis demotivacijos veiksnys.

Nematerialinės priemonės turi psichologinį poveikį. Paminėtina tokia Stoškaus ir Beržinskienės (2005) skiriama nematerialinių priemonių klasifikacija: darbo įvertinimas, tinkamos darbo sąlygos, sprendimų priėmimo laisvė, padėkos raštai, žodinė padėka, kvalifikacijos tobulinimo galimybė, kursai, mokymai, vidinė įstaigos kultūra, pasitikėjimas ir atsakomybė, saviraiškos galimybės ir kitos priemonės, darbo vertinimas, moralinis skatinimas, tarpusavio bendravimas, darbo pobūdžio pritaikymas. Anot Stankevičienės ir Labanovos (2006), prie nematerialinių lojalumo skatinimo būdų priskiriami: įtikinimas, paaiškinimas, informavimas, propaganda, agitacija, įsakymai, nurodymai, instrukcijos, reikalavimai (tiesioginis motyvavimas) ir stimuliavimas, daromas ne tiesiogiai darbuotojui, o jo gyvybinės veiklos sąlygoms bei aplinkybėms, kurios sukelia tam tikrų poreikių ir motyvų (motyvuojama netiesiogiai).

Motyvuojant darbuotojus svarbu nepamiršti, kad žmogui yra svarbu ne tik pinigai. Darbuotojų noras efektyviai dirbti priklauso ne tik nuo atlyginimo, bet ir nuo tiesioginio darbo užmokesčio nepriklausomų veiksnių, kurie apibūdinami kaip motyvuojantys darbuotojus organizaciniai veiksniai. (A.Stankevičienė, L.Labonova 2006).

Pasak D. Šavareikienės (2008), darbuotojų motyvavimas vien darbo užmokesčiu nepakankamas, todėl įstaigos privalo parengti darbuotojų nefinansinių motyvacijos priemonių sistemą, orientuotą psichologiniu, neekonominiu, bet ne mažiau svarbių ir reikšmingų poreikių tenkinimui.

Kaip jau žinome, skiriasi žmonių poreikiai, vieni dirba tik dėl to, kad gautų atlygį, už kurį galėtų pragyventi. Kitiems darbas - tai daugiau nei pragyvenimo šaltinis.

Darbuotojui, užimančiam aukštesnes pareigas, turinčiam išsilavinimą, piniginio atlygio nepakanka, labiau svabus tampa aukštesnio lygio poreikių patenkinimas. Patenkinti pripažinimo, pagarbos, saviraiškos poreikius galima psichologinėmis motyvavimo priemonėmis, kurios skatina darbuotojų kūrybiškumą, lojalumą.

Naudojant psichologines motyvavimo priemones, darbuotojai lojalesni įstaigai, išauga produktyvumas. Šios motyvavimo priemonės labiau svarbios darbuotojams, kurie užima aukštesnes pareigas.

Kiek kitokią klasifikaciją pateikia Flynn (2011), personalo lojalumą siedamas su motyvumu pagal įstaigos ir asmenybės brandos lygius. Pasak autoriaus, skiriami keturi motyvavimo būdai: atitikties valdymas (pinigai, komunikavimas), procesų valdymas (galimybė darbuotojams pritaikyti įgūdžius, aiškus tikslų nustatymas, gerovės didinimas), pajėgumų valdymas (galimybė kilti karjeros laiptais) bei strateginis valdymas (sprendimų priėmimo laisvė, autonomija). Galima pastebėti, kad tokia motyvavimo priemonių klasifikacija yra abstraktesnė, tačiau puikiai apibrėžia motyvavimo priemonių ir lojalumo įstaigai santykį. Tinkamai motyvuojamas personalas, vidinė komunikacija, suteikiamos galimybės reikšti savo požiūrį, kilti karjeros laiptais didina atsidavimą ir lojalumą.

Anot Levanaitės ir Raubicko (2010), motyvuojant personalą, svarbu įvertinti, kokios yra tinkamiausios ir svarbiausios nematerialios motyvavimo priemonės: darbo įvertinimas, darbo sąlygos, darbo turinys, sprendimų priėmimo laisvė, padėkos raštai, kvalifikacijos kėlimas, palankus psichologinis klimatas, saviraiškos galimybės ir kt. ir sukurti strategijas, kurios suteiktų galimybę stiprinti tai, kas svarbiausia konkrečios įstaigos darbuotojams.

Pasak Klupšo (2009), svarbu motyvuoti personalą didinant jų lojalumą, mokėti darbo užmokestį, premijas ir kitus priedus, užtikrinti darbuotojams socialines garantijas, sukurti ir palaikyti tinkamą darbo aplinką, ergonomines sąlygas, skirti daug dėmesio įstaigos vidinei kultūrai, organizuoti grupinį darbą, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, sudaryti profesinės karjeros bei kvalifikacijos tobulinimo galimybes, daugiau užduočių bei atsakomybės deleguoti darbuotojams, teikti darbuotojams informaciją apie jų darbo tikslus, vietą įstaigos rezultatuose bei darbo kokybę, vertinti darbuotojus.

Pasak Siniaus (2006), motyvavimo sistemų taikymas suburti ir išlaikyti pastovų, profesionalų kolektyvą, didinti jų lojalumą, mažinti riziką, kad specialistą gali perpirkti konkuruojanti įstaiga. Labiau patenkinti darbuotojai yra lojalesni ir pasilieka įstaigoje ilgesnį laiką (Vveinhardt, Kotovskienė, 2008).

Parenkant motyvavimo priemones, svarbu atsižvelgti ir į darbuotojo amžių. Pavyzdžiui, vyresniems darbuotojams yra labai svarbus saugumo jausmas ir žinojimas, kad įstaigoje žmonės nėra lengva ranka atleidžiami. Jaunuoliams šie dalykai visiškai nerūpi. Daugumą darbų jie vertina kaip laikinus. Jiems svarbiausia - atlyginimas ir ką, be jo, gaus papildomai. Pavyzdžiui, dvidešimtmečiui

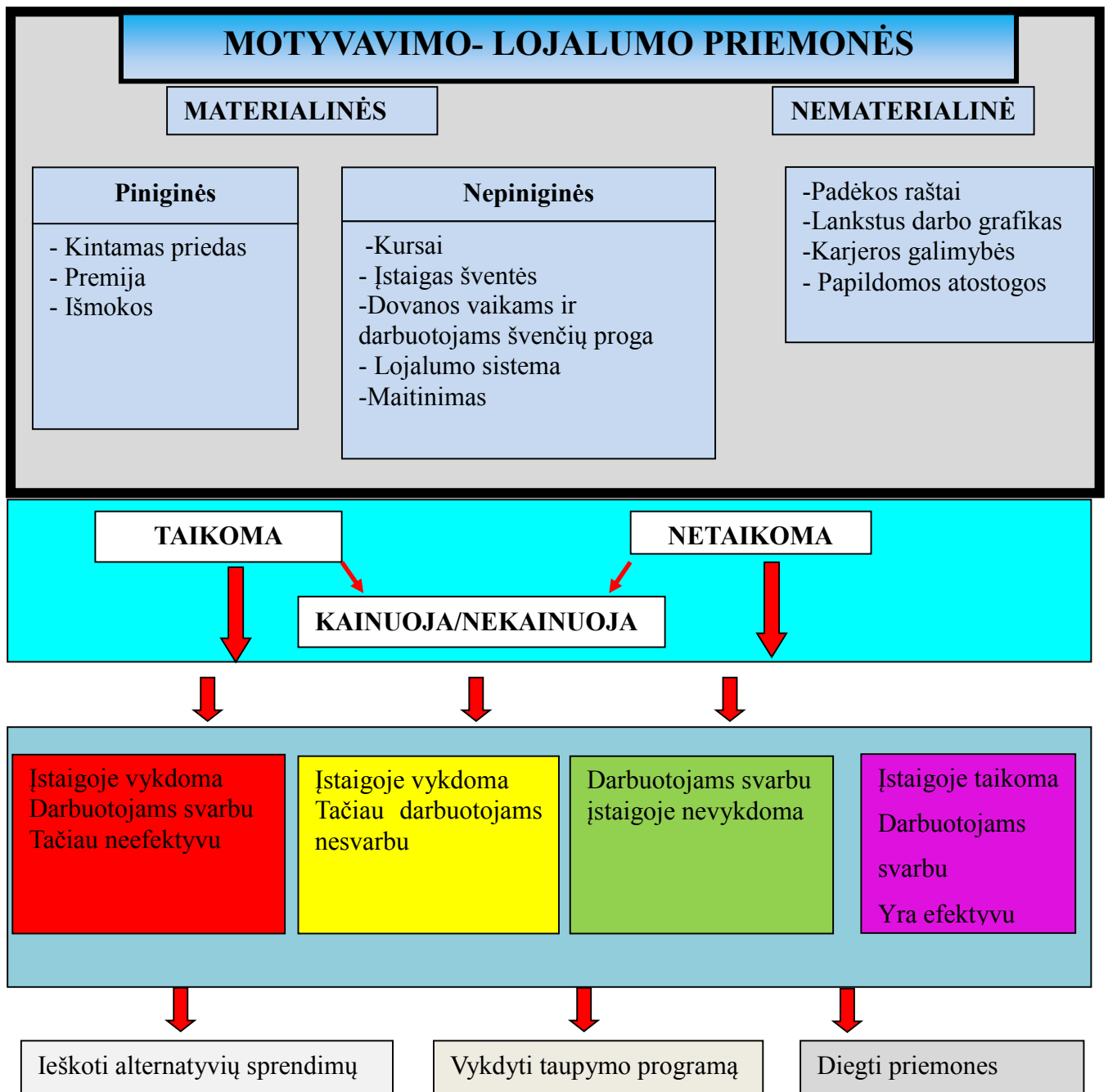
aktualu sporto klubo abonementas, o keturiasdešimtmetis mieliau rinktųsi kitą motyvavimo priemonę. Skiriasi ir psichologija. Šiandien jaunuoliams aplinkinių pagarba ir įvertinimas nebėra tokie reikšmingi kaip trisdešimtmečiams, nes studentai ir moksleiviai auga naudodamiesi elektronine komunikacija ir vis mažiau tiesiogiai bendrauja su kitais žmonėmis (Milašius, 2009).

Skirtingų organizacijų darbuotojams gali būti aktualūs nevienodi veiksniai. Keičiantis darbo sąlygoms veiksmų svarba taip pat gali keistis. Parenkant motyvavimo priemones reikšmingos yra ir asmenybės savybės. Darbo motyvacijai įtakos gali turėti darbuotojo tikėjimas savo darbo efektyvumu, kuris kai kuriose teorijose apibūdinamas kaip asmenybės savybė. Neretai teigiama, kad svarbiau yra suprasti ne bendruosius darbuotojo asmenybės savybių ir darbo motyvacijos lygio ryšius, bet diferencijuotas asmenybės savybių ir įvairių svarbių darbo motyvavimo sąsajas. Darbuotojus, pasižyminčius sutariamu, turėtų motyvuoti tiek vidiniai – juntama atliekamo darbo nauda visuomenei, tiek išoriniai – palaikomi draugiški santykiai su kolegomis, atlygiai už darbą. Darbuotojai, pasižymintys sąmoningumu, turėtų vertinti grįžtamąjį ryšį, laimėjimus bei pasiekimus darbe ir pasitikėjimą (t. y. vidinius atlygius už darbą). Pastebėta, kad atviras patyrimui darbuotojas taip pat gali būti motyvuojamas vidinių atlygių už darbą.

Įstaigų vadovai, atsižvelgdami į darbuotojų motyvaciją dirbti bei norėdami ją paveikti, turi taikyti pagrįstą motyvavimo priemonių sistemą: mokėti darbo užmokestį, premijas ir kitus priedus, užtikrinti socialines garantijas, gerinti darbo aplinką ir įstaigos kultūrą, organizuoti grupinį darbą, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, sudaryti profesinės karjeros bei kvalifikacijos tobulinimo galimybes, daugiau užduočių bei atsakomybės deleguoti darbuotojams, teikti darbuotojams informaciją apie jų darbo tikslus, vietą įstaigos rezultatuose bei darbo kokybę, vertinti darbuotojus (Klupšas, 2009). Ne visais atvejais gali būti taikomos tos pačios paskatos, jų pasirinkimas priklauso nuo įstaigos darbo specifikos, vidaus taisyklių, darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo santykių ir kitų veiksmų (Žabtorius, 2008).

Išklausymas darbuotojų nuomonės, idėjų, pastabas (kas įstaigoje ne nevysiškai gerai), pasiūlymus (padėsiantys siekti geresnių rezultatų), tinkamos darbo sąlygos, sprendimų priėmimo laisvė, padėkos raštai, žodinė padėka, kvalifikacijos tobulinimo galimybė, kursai, mokymai, vidinė įstaigos kultūra, pasitikėjimas ir atsakomybė, saviraiškos galimybės, dėmesio parodymas gali būti motyvuojantis veiksnys, pasveikinimas su gimtadieniu. ir kitos priemonės, darbo vertinimas, moralinis skatinimas, tarpusavio bendravimas, darbo pobūdžio pritaikymas.

Apibendrinat teorinę motyvavimo sistemų analizę, ir norint ją įvertinti darbe pateikiamas apibendrintas teorinis motyvavimo – lojalumo priemonių modelis (4 pav.).



4 pav. Motyvavimo - lojalumo priemonių modelis (sudaryta darbo autorės)

Skirtingi veiksniai turi skirtingas priemones, be to priemonės skirtingai veikia žmones. Norint įvertinti įstaigoje taikomų motyvavimo priemonių efektyvumą įstaigos rezultatyvumui būtina įvertinti ar yra taikoma ir kiek kokia priemonė kainuoja arba gali nekainuoti, norint išgauti galutinį variantą reikia vykdyti apklausą kuri atskleistų ar vykdomos priemonės yra svarbios ir efektyvios darbuotojams, kad nebūtų švaistomi įstaigos pinigai neekonomiškai. Apibendrinus taikomų priemonių kainą svarbą ir efektyvumą galima daryt išvadas ar nereikia keisti taikomų priemonių, ieškoti optimalių sprendimų galbūt įstaigoje netaikomų priemonių kaštai mažesni ir tos priemonės darbuotojams svarbesnės ir efektyvesnės skatinant darbuotojus dirbti rezultatyviau.

Nuolatinis ieškojimas alternatyvų kai priemonės taikomos, yra svarbios darbuotojams tačiau

neefektyvios. Jei įstaiga motyvuoja motyvacijos priemonėmis, kurios nesvarbios darbuotojams būtina vykdyti taupymo planą, gal net jų atsisakyti.

Kiekviena įstaiga turėtų susidaryti savo įstaigos motyvacijos - lojalumo priemonių modelį, ir išsinagrinėti kiekvieną motyvacijos priemonę bei rasti sprendimus kaip suderinti įstaigos poreikius su darbuotojų ir radus geriausias sprendimus siekti įstaigos rezultatyvumo suderinus norus, galimybes bei kaštus. Patartina, kad įstaigos vadovai naudotų ne pavienes motyvavimo priemones, o šių priemonių kompleksus. Pavyzdžiui, galimas toks derinys: įdomus darbas, tobulėjimo ir karjeros galimybės, atsakomybė, pripažinimas. Ambicingam ir vertinamam darbuotojui yra svarbu ir kaip darbdavys žiūri į jį, kaip į specialistą. Darbuotojas, žinodamas, kad įstaiga jį vertina, skatina tobulėti ir nori padaryti jį lojaliu, darbuotojas jaučiasi saugesnis, tad ir jo motyvacija dirbti bus didesnė.

3.VŠ.Į. KAUNO DAINAVOS POLIKLINIKOS TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. VŠ.Į. Kauno Dainavos poliklinika charakteristika

Viešoji įstaiga Kauno Dainavos poliklinika yra iš Kauno miesto savivaldybės lėšų įkurta Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos viešoji ne pelno siekianti sveikatos priežiūros įstaiga. Poliklinikoje teikiamos pirminės ir antrinės asmens sveikatos priežiūros paslaugos. Profesionali medikų komanda ir naujausia medicininė įranga padeda greitai ir tiksliai diagnozuoti esamas ar galimas patologijas, paskirti ar taikyti efektyvų gydymą. Šiuolaikiniai gydymo metodai ir moderni medicinos praktika didina reabilitacijos efektyvumą.

VŠ.Į. Kauno Dainavos poliklinikos **vizija** - suteikti kokybiškas, savalaikes, pacientų lūkesčius atitinkančias pirminės ir antrinės ambulatorinės sveikatos priežiūros paslaugas

VŠ.Į. Kauno Dainavos poliklinikos **misija** - taikant medicininę patirtį, modernias diagnostikos bei gydymo technologijas, kokybiškai ir saugiai atliekant tyrimus suteikti gydymo, profilaktikos bei reabilitacijos paslaugas toje pačioje įstaigoje.

VŠ.Į. Kauno Dainavos poliklinikos veiklos tikslai:

- Operatyvi ir kokybiška medicininė pagalba;
- Ligų prevencija;
- Tiksliai ligų diagnostika;
- Visuomenės švietimas apie sveiką gyvenimo būdą, ligų profilaktiką.

VŠ.Į. Kauno Dainavos poliklinika dirba pagal kokybės vadybos sistemą EN ISO 9001:2008 (LST EN ISO 9001:2008).

Sukurta kokybės politika, pagal kurią orientuojama ir koordinuojama poliklinikos veikla.

Tikslas – teikti kvalifikuotas, kokybiškas ir savalaikes pirmines ir antrines ambulatorines sveikatos priežiūros paslaugas, atitinkančias pacientų lūkesčius.

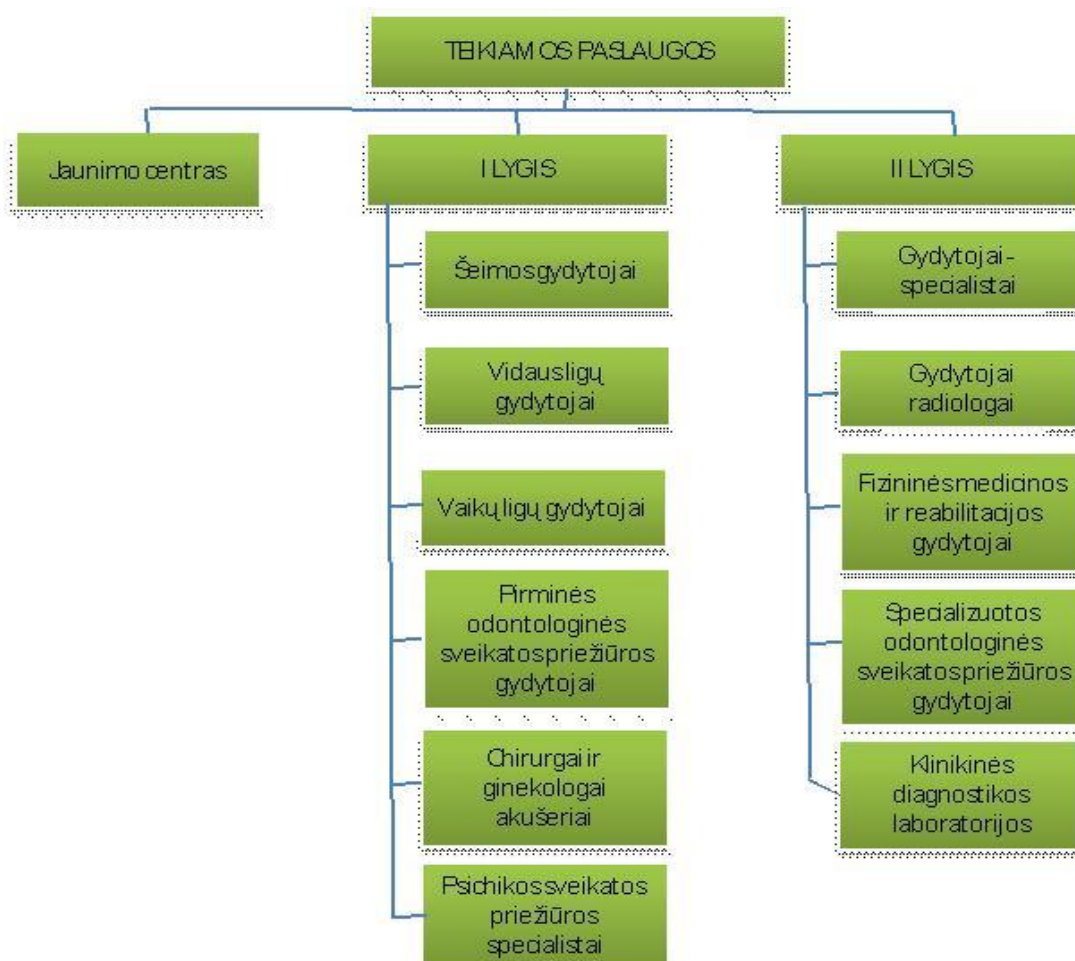
Priemonės kokybės tikslams pasiekti:

- ligų prevencijos, diagnostikos, gydymo, slaugos ir reabilitacijos veiklos vykdymas,
- gyventojų sveikatos mokymas, siekiant geriausio poveikio paciento sveikatai;
- pacientų ir medicinos darbuotojų tarpusavio pasitikėjimo skatinimas;
- racionalus sveikatos priežiūrai skirtų išteklių panaudojimas;
- nuolatinis medicinos personalo kvalifikacijos kėlimas;
- nuolatinis kokybės vadybos sistemos tobulinimas ir rezultatyvumo gerinimas.

Poliklinikos vadovybė įsipareigoja:

- suteikti sveikatos priežiūros personalui tinkamas darbo sąlygas;
- vykdyti medicininės įrangos atnaujinimą;
- diegti informacines technologijas;
- gerinti teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų administravimą;
- pripažinti darbuotojų nuopelnus ir skatinti juos tobulinti teikiamas sveikatos priežiūros paslaugas;
- kreipti ypatingą dėmesį, keliant medicinos personalo kvalifikaciją;
- peržiūrėti kokybės politiką, kad ji nuolat išliktų tinkama.

Vš.Į. Kauno Dainavos poliklinika teikiamos paslaugos pagal lygius pateikiamos 5 pav. Matyti, kad Vš.Į. Kauno Dainavos poliklinika teikia I ir II-nes asmens sveikatos priežiūros paslaugas.



5 pav. VšĮ Kauno Dainavos poliklinika teikiamos paslaugos (<http://www.dainavospoliklinika.lt>)

Dėl itin didelės konkurencijos tarp sveikatos priežiūros įstaigų Kauno mieste, emigracijos ir bendro šalies gyventojų skaičiaus mažėjimo mažėjo ir poliklinikos pacientų beveik 10000 pacientų per metus. Kartu su šiuo skaičiumi, automatiškai mažėjo ir apsilankymų pas gydytojus skaičius. Šis rodiklis

reiškia, kad poliklinikos metinės pajamos mažėjo, kadangi poliklinikų gydytojų konsultacijų skaičius yra apmokamas Valstybinių ligonių kasų. Konsultacijų skaičius bei prisirašiusių prie poliklinikos asmenų skaičius - vieni svarbiausių rodiklių gaunant finansavimą. Todėl kiekviena poliklinika suinteresuota pritraukti kuo didesnį pacientų skaičių.

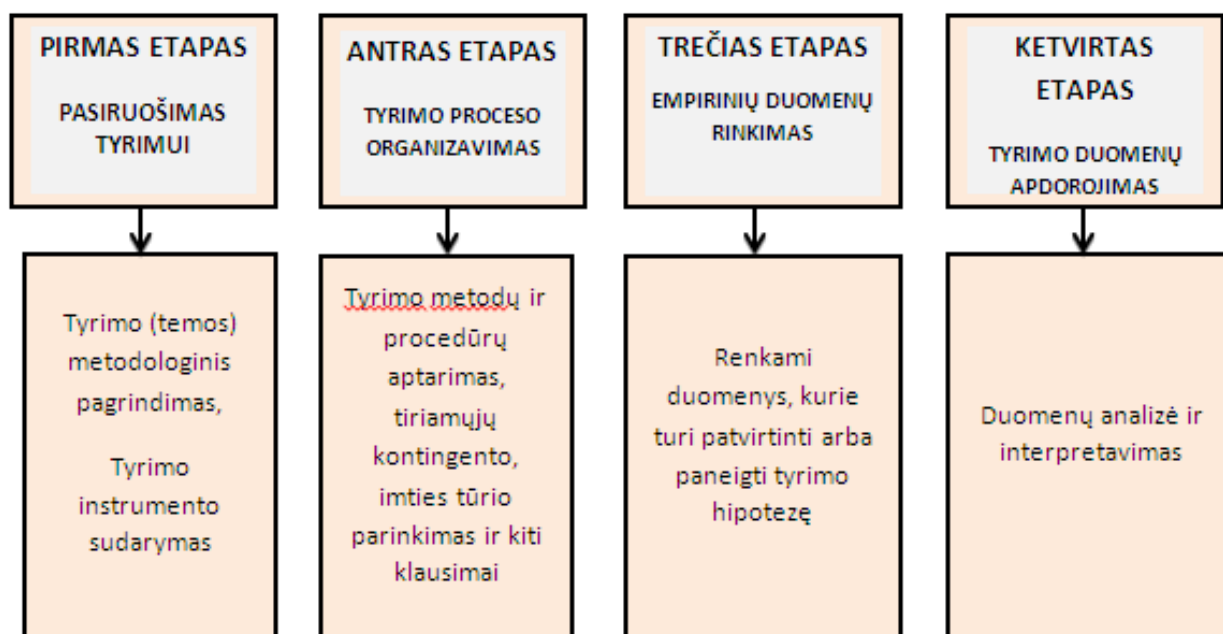
4.2. Tyrimo metodologija

Remiantis Kardeliu (2007), atlikto tyrimo procesą santykinai galima suskirstyti į tris etapus:

1. Pasiruošimas tyrimui ir tyrimo organizavimas (formuluojama tema, tyrimo problema, objektas, tikslai, uždaviniai, aptariami tyrimo metodai bei procedūros, nustatoma imtis).
2. Empirinių duomenų rinkimas.
3. Tyrimo duomenų apdorojimas (statistinis duomenų apdorojimas, teorinis duomenų apdorojimas, gautų rezultatų praktinis pritaikymas).

Sližytė (2009) išskiria, du esminius tyrimo etapus: 1) metodologinį (problemos formulavimas, tyrimo objekto, tikslo, uždavinių nustatymas, pagrindinių sąvokų interpretacija, hipotezių kūrimas, tyrimo etapų nustatymas) ir 2) procedūrinį (principinio tyrimo plano parengimas, duomenų rinkimo metodų ir procedūrų aprašymas, duomenų analizės, apdorojimo ir apibendrinimo būdų aprašymas).

Nustatant empirinio tyrimo etapus, vadovautasi Kardelio (2007) nuostata, kad mokslinio tyrimo etapai nėra griežtai reglamentuojami, t.y. tyrimo procesas gali būti papildytas naujais etapais arba kai kurių atsisakyta. Atliekamo tyrimo etapai, adaptuoti pagal tyrimo tikslą ir tyrimo aplinką 6 pav.).



6 pav. Tyrimo etapai

Dėmesio objektas – empirinis, mokslinė metodologija grįstas tyrimas, tam, kad būtų pasiektas **tyrimo tikslas**, tai yra, atsakyta į probleminį klausimą – išanalizuoti VŠ.Į. Kauno Dainavos poliklinika darbuotojų požiūrį į motyvacines priemones.

Siekiant tyrimo tikslo taikoma anketinė darbuotojų **apklausa**. Valackienė (2008) mokslinėje literatūroje, nagrinėjančioje mokslinių tyrimų metodologiją, pažymi, kad anketa – tai formalizuotas klausimų rinkinys (pagrindinis tyrimų instrumentas) informacijai iš respondentų gauti. Jos sudaromos remiantis tyrimo tikslu, uždaviniais, tiriamaisiais klausimais – indikatoriais.

Anketavimas yra plačiausiai taikomas ir sudaro tarsi paskutinį apklausos laiptelį su dar griežtesnėmis apklausos taisyklėmis. Anketą sudaro grupė tarpusavyje susijusių klausimų, į kuriuos reikia gauti apklausiamų asmenų (respondentų) atsakymus. Klausimų turinys, kiekis ir eilė priklauso nuo tyrimo tikslų. Prieš pradėdant sudarinėti klausimus reikia tiksliai suformuluoti: a) ką norima sužinoti ir b) apgalvoti, ar populiacija, kurią planuojama apklausti, nori pateikti informaciją. Klausimuose rekomenduojama naudoti tik gerai visiems žinomus žodžius, nenaudoti sudėtingų struktūrų.

Dažniausiai taikoma Likert skalė. Ji plačiai naudojama apklausose, ypatingai matuojant nuostatas, įsitikinimus ir nuomones. Pagrindinės šios skalės konstravimo idėjos yra šios:

- a. nagrinėjamas klausimas pateikiamas kaip konstatuojamasis sakinytis;
- b. tada pateikiama keletas atsakymo variantų arba pasirinkimų, kurie galėtų parodyti sutikimo ar pritarimo šiam sakiniui mastą.

Planuojant atlikti tyrimą svarbu nustatyti tinkamą respondentų imtį, kuria būtų galima pagrįsti iškeltą hipotezę, padaryti statistiškai reikšmingas išvadas. Reprezentatyvios imties dydis apskaičiuotas pagal Paniotto formulę:

Kai:

n - imties dydis;

Δ - leistina paklaida ($= 0,05$);

N - populiacijos dydis, tiriamos visumos skaičius.

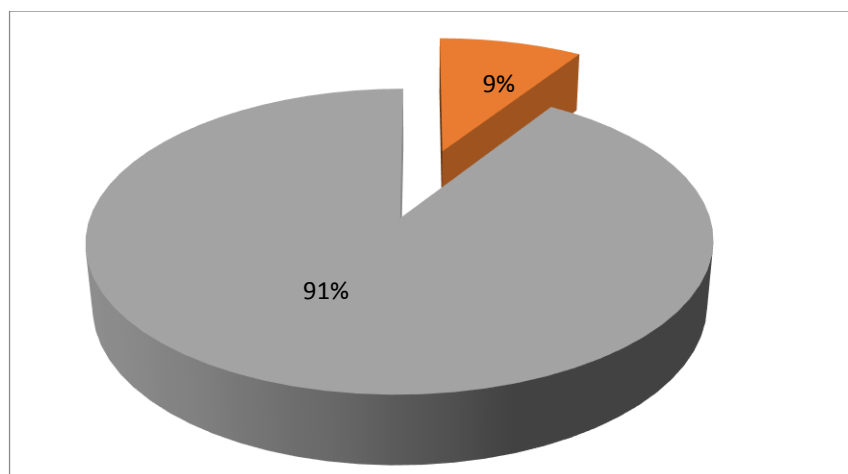
Remiantis šia formule imties dydis lygus 321 respondentui. ($N = 546$, $n = 321$ respondentas).

Anketinė apklausa atlikta gruodžio 14-15 d., gavus vadovo (vyr. gydytojo) leidimą. Buvo išdalintos 546 anketos. Iš išdalintų 546 anketų, sugrįžo 321 anketos.

4. TYRIMŲ REZULTATAI IR ANALIZĖ

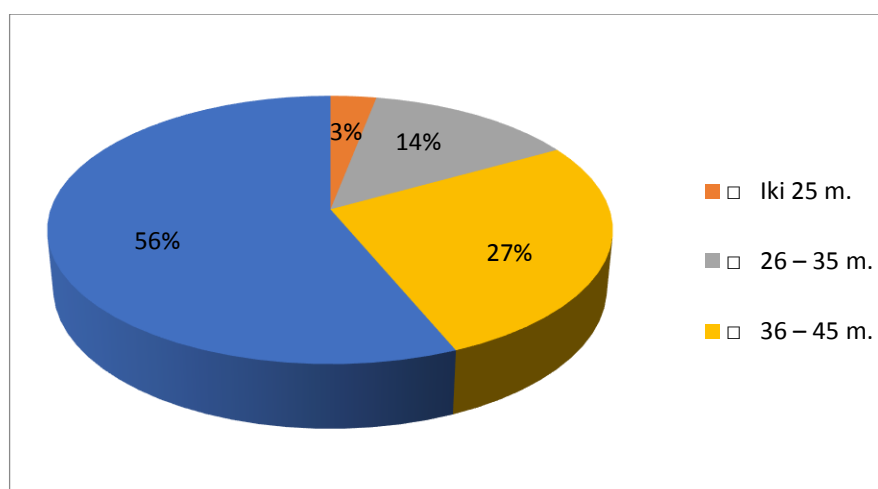
4.1. Demografinė tiriamųjų charakteristika

Pirmiausia buvo nustatyti demografiniai duomenys apie respondentus: lytis, amžius, išsilavinimas. Pagal lytį apklausoje dalyvavę darbuotojai paskirstė taip: (7 pav.):



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

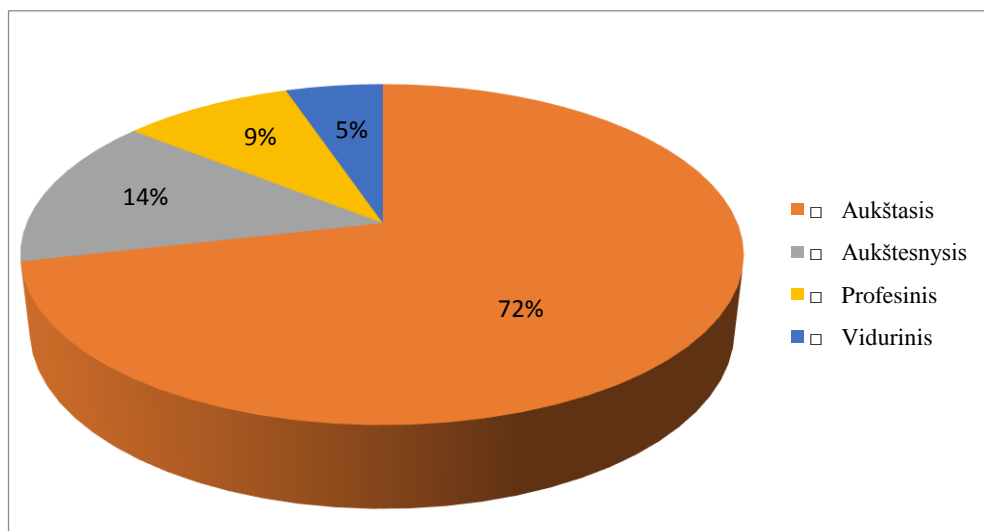
Matyti, kad didelė dalis (91 proc.) tyrimo respondentų sudaro moterys, vyrų apklausta tik 9 proc. Iš šių rezultatų galima spręsti, kad didžiąją dalį Vš.Į. Kauno Dainavos poliklinikoje darbuotojų sudaro moterys. Pagal amžių tyrimo respondentai pasiskirstė skirtingai (8 pav.).



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

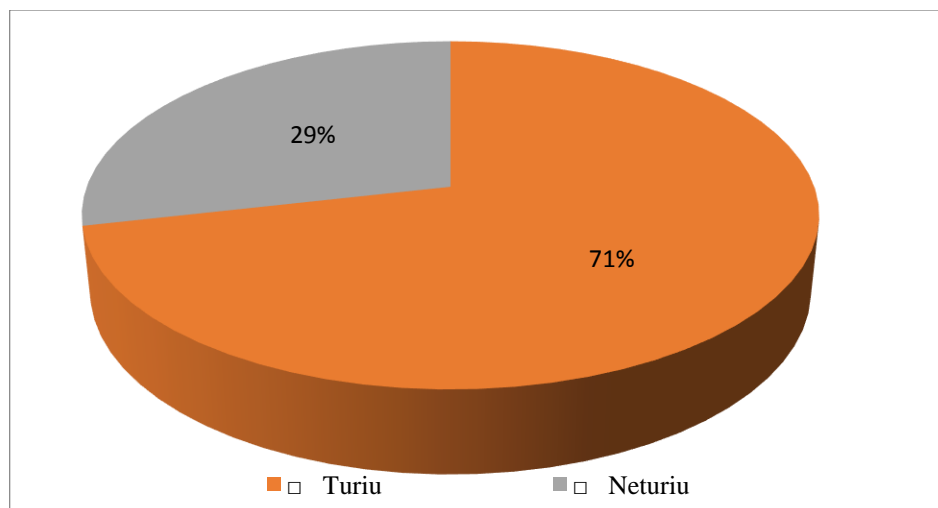
Remiantis 8 pav. apibendrintais duomenimis, daugiausia (56 proc.) respondentų sudaro 46 m. ir daugiau metų darbuotojai, mažesnę dalį (27 proc.) – sulaukusieji 36 - 45 metų. Mažiausią apklaustųjų

dalį (3 proc.) sudaro respondentai iki 25 m. sulaukę asmenys. Reikia pastebėti, kad Vš.Į. Kauno Dainavos poliklinikoje dirba patyrę darbuotojai. Bet turėtų vadovybė pagalvoti ir apie jaunesnio ar vidutinio amžiaus specialistų priėmimą į darbą. Patyrę specialistai gal būt pateiktų visą savo patirtį jaunesnio amžiaus darbuotojams. Po kelių metų išėjus darbuotojams į pensiją, ir toliau Vš.Į. Kauno Dainavos poliklinikoje dirba aukštos kvalifikacijos darbuotojai. Tyrimo metu išaiškėjo respondentų išsilavinimas (9 pav.).



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

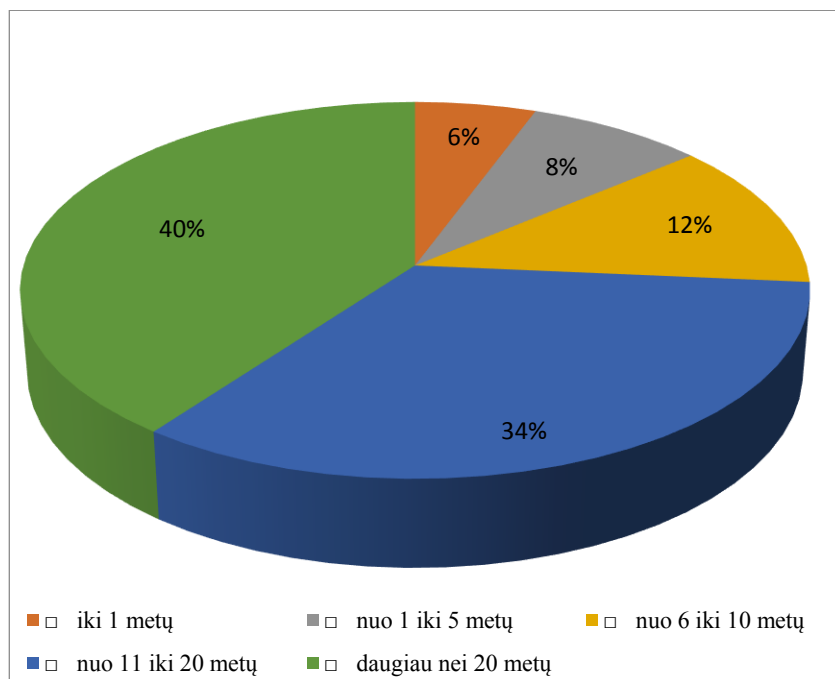
Gautų duomenų pagrindu galima teigti, kad analizuojamoje Vš.Į. Kauno Dainavos poliklinikoje dirbantys respondentai yra (72 proc.) išsilavinę, turintys statusą. Galima paminėti, kad išsimokslinę asmenys visada lengviau prisitaiko prie pokyčių, naujovių, vertina savo darbą, siekia savo asmeninių ir įstaigos tikslų. Paminėtina, jog labiau išsilavinę asmenys turi didesnių galimybių tobulėti, augti ir pakilti pareigose. Tyrimo metu išaiškėjo respondentų pasiskirstymas pagal medicininį išsilavinimą (10 pav.).



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal medicininį išsilavinimą

Palyginus respondentų pasiskirstymą pagal medicininį išsilavinimą Vš.Į. Kauno Dainavos poliklinikoje, nustatyta, jog daugiausia (71 proc.) dirba turintys medicininį išsilavinimą, tai yra gydytojai, kineziterapeutai, ergotepapeutai, logoterapeutai, medicinos slaugytojos, masažuotojai, socialiniai darbuotojai, psichologai. O kita dalis (29 proc.) respondentų – tai pagalbinis personalas.

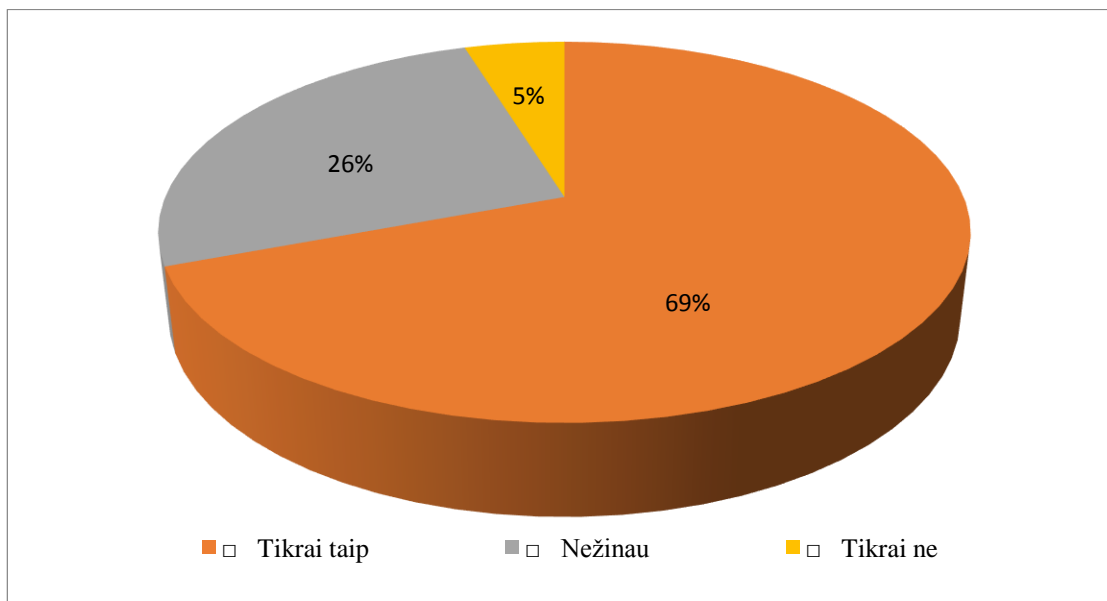
Norint tiksliau vertinti darbuotojų motyvavimo sistemos vertinimą būtina ištirti kiek laiko dirba įstaigoje. Pagal diagramoje pateiktus duomenis matome, kad daugelis dirba 20 metų ir daugiau, tai reiškia, kad puikiai žino įstaigoje vykdomą motyvacijos sistemą ir galės padėti atskleisti vykdomos motyvacijos sistemos efektyvumą.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

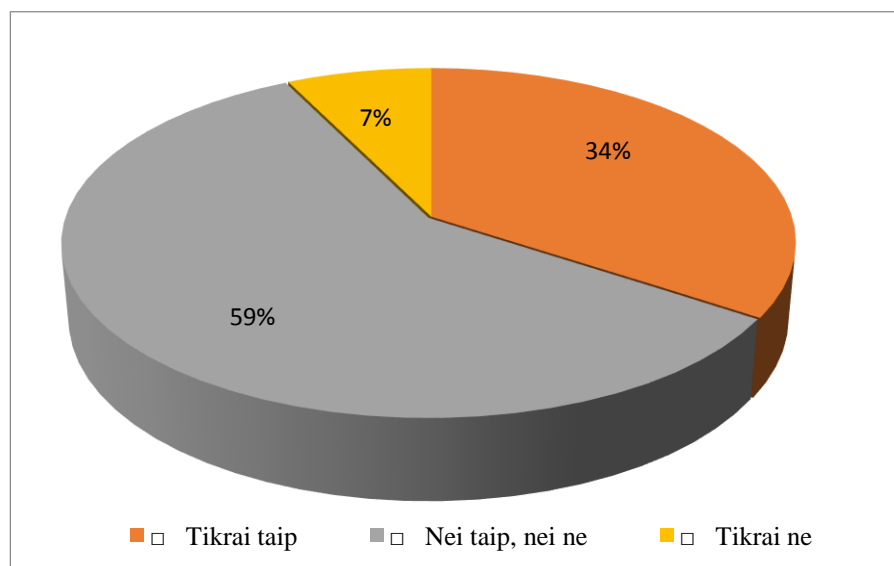
4.2. Tyrimo rezultatai

Remiantis apklausos metu gautais rezultatais ir apibendrinus duomenis pateiktus 11 paveiksle, galima teigti, kad 8 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų įstaigoje dirba nuo 1 iki 5 metų, o 12 proc. – nuo 6 iki 10 metų, Vš.Į. Kauno Dainavos poliklinikoje dirbantys daugiau nei dešimtmetį- 34 proc. apklaustųjų, taip pat 40 proc. respondentų turi darbo stažą įstaigoje – daugiau negu 20 metų. Naujų darbuotojų, dirbančių mažiau nei vienerius metus, įstaigoje dirba vos 6 proc. Tokie atsakymai rodo, kad respondentai yra įsipareigoję, lojalūs analizuojamai poliklinikai, nes daugiau nei pusės darbuotojų stažas įstaigoje yra didesnis nei šeši metai. Galima teigti, kad jie yra lojalūs, nes turi nemažą darbo patirtį vienoje įstaigoje. Buvo respondentams užduoti klausimai, ar jie yra lojalūs Vš.Į. Kauno Dainavos poliklinikai ir, ar patenkinti darbo atmosfera? (12 pav. ir 13 pav.)



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lojalumą

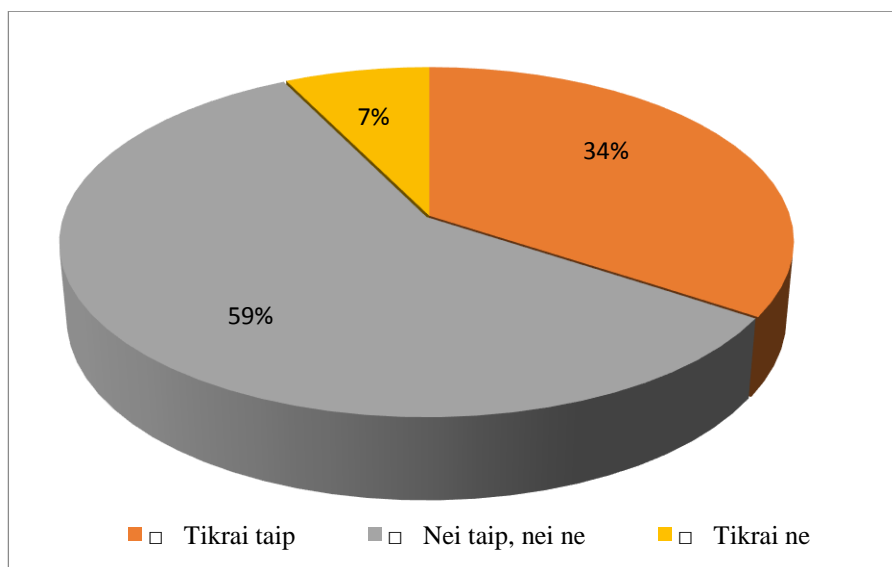
Kaip galima matyti iš 12 pav. respondentai 69 proc. yra lojalūs, tai rodo, kad darbuotojams patinka dirbti šioje įstaigoje. Nors 26 proc. respondentų atsakė, kad nežino ar lojalūs ir 5 proc. mano, kad neįsijaučia lojalumo. Reikėtų vyr. gydytojui susimąstyti: kur yra problema? Kas skatina taip darbuotojus mąstyti? Nes neišsprendus priežasčių gali respondentai išeiti iš darbo. Kaip matyti iš 13 pav. kaip respondentai patenkinti darbo atmosfera.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas, ar patenkinti darbo atmosfera

Tiriant personalo pasitenkinimą darbu, 34 proc. respondentų pasisakė, kad patenkinti, bet didžioji dalis abejojančių pasisakė, kad nei taip, nei ne (59 proc.) ir 7 proc. respondentų pasisakė, kad nepatenkinti. Tai dar kartą parodo, kad kažkas nėra gerai.

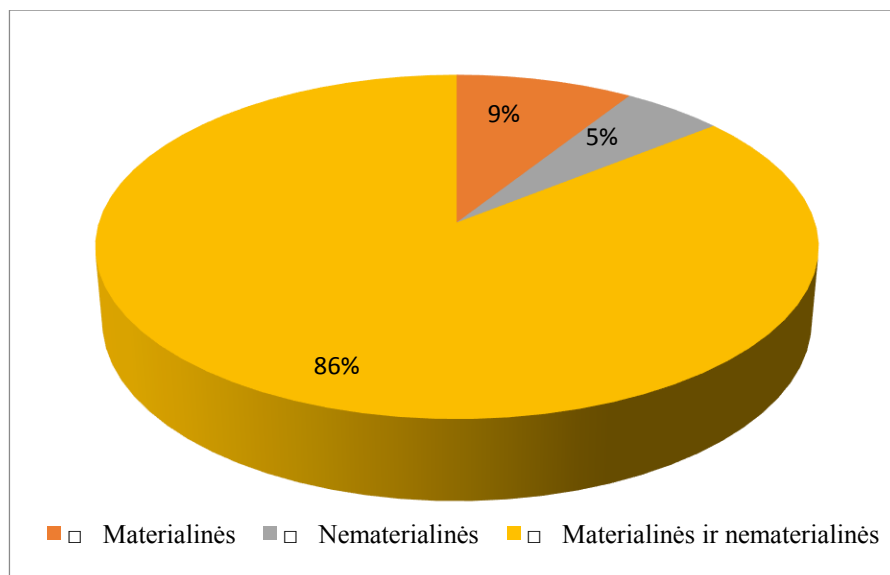
Norėdama išgryninti (išskirti) pagrindines motyvavimo priemones svarbiausias darbuotojams norint juos motyvuoti rezultatyviau dirbti, anketos diagnostinę dalį išskyriau į tris dalis. Pirmiausia norėjau ištirti, kaip mano respondentai ar jie yra motyvuojami, kokios priemonės darbuotojams svarbios ir priemonės kurios yra efektyvios. Tyrimo metu išaiškėjo respondentų pasiskirstymas pagal motyvavimą (14 pav.).



14 pav. Respondentų pasiskirstymas, ar rūpinasi savo darbuotojų motyvavimu

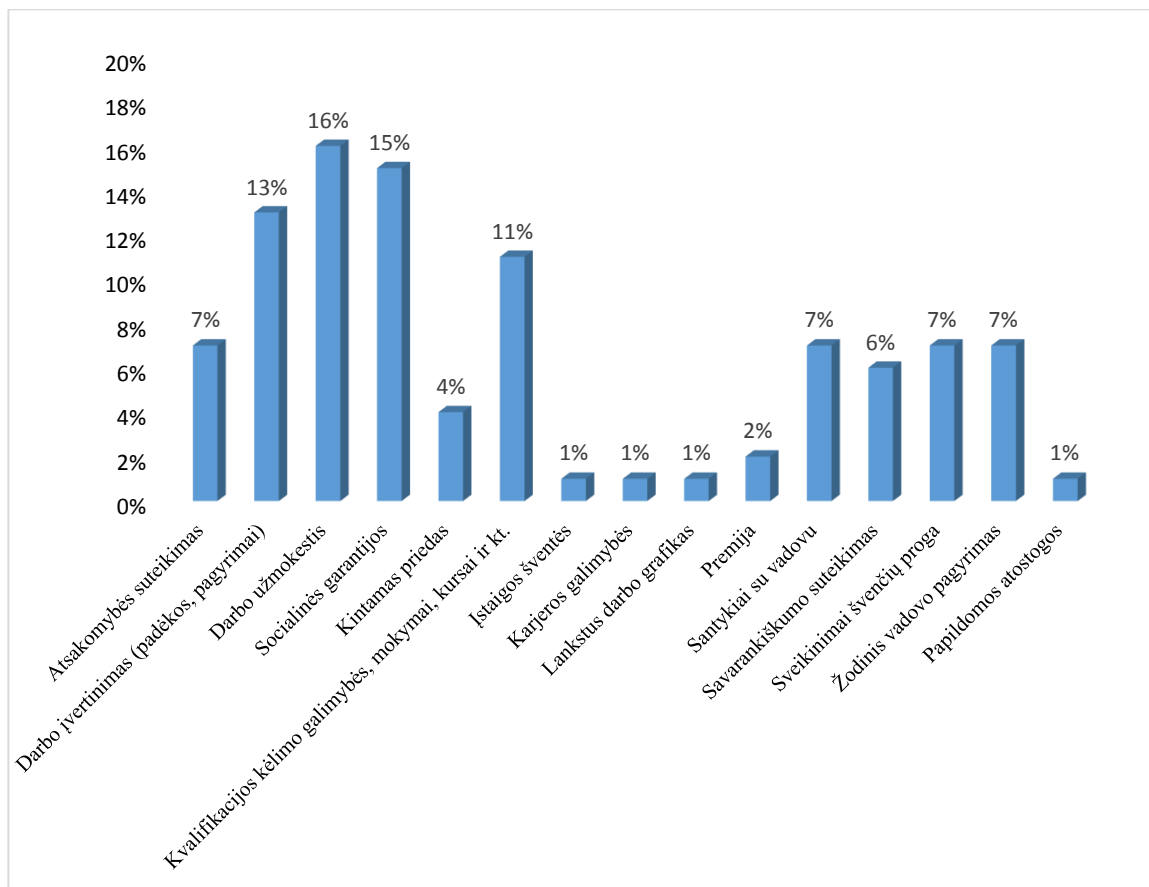
Pagal gautus tyrimo duomenis matome, ar rūpinasi darbuotojų motyvavimu. Respondentų manančių, kad nesirūpina motyvavimu yra 14 proc., abejojančių respondentų yra daugiau negu pusę, t.y. 56 proc. Nors 30 proc. mano, kad rūpinasi motyvavimu. Iš to galima daryti išvadą, kad respondentai jaučiasi nemotyvuoti, todėl vadovas turėtų pamąstyti, kokias galėtų motyvavimo priemones taikyti ir kokios priemonės būtų efektyvios. Nes tik motyvuotas darbuotojas dirbs rezultatyviau.

Kitu klausimu buvo norėta išsiaiškinti kokios motyvavimo priemonės yra svarbios (15 pav.)



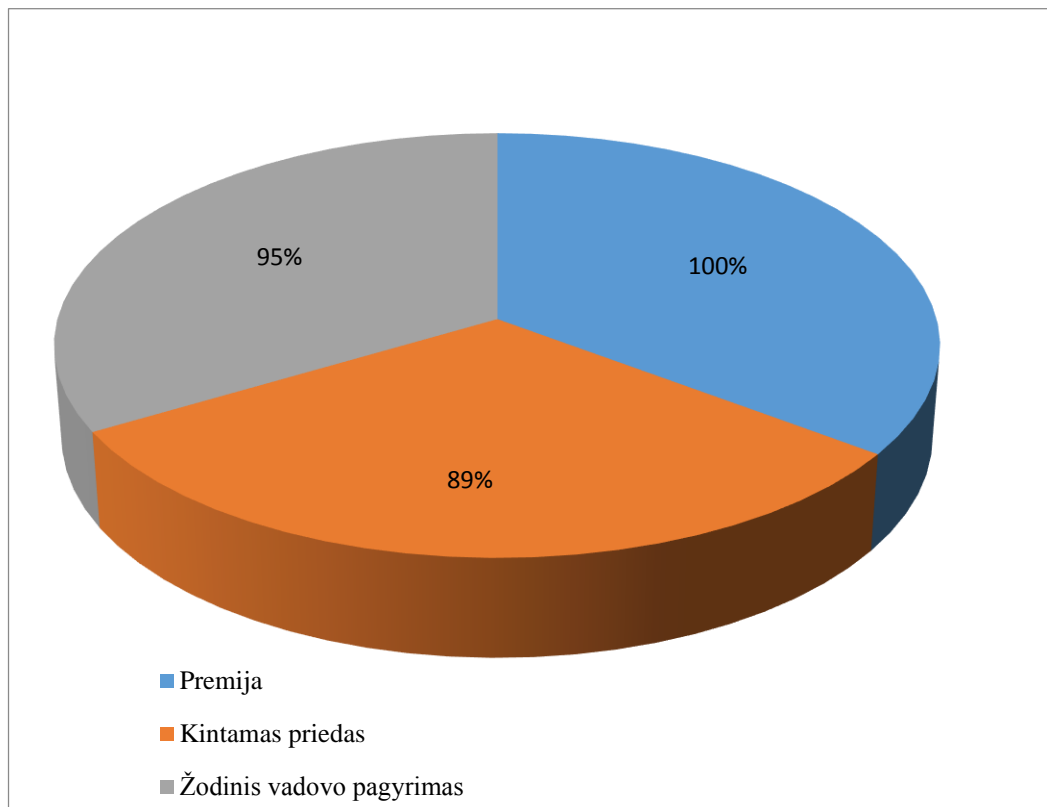
15 pav. Respondentų pasiskirstymas, motyvavimo priemonių svarbą

Kokios motyvavimo priemonės Jums svarbiausios dirbant Vš.Į. Kauno Dainavos poliklinikoje? Net 86 proc. respondentai pasisakė, kad svarbiausios yra tiek materialinės, tiek ir nematerialinės. 9 proc. mano, kad svarbesnės materialinės, o tik 5 proc. nematerialinės. Tai rodo, kad darbuotojui svarbu ne tik darbo užmokestis, kvalifikacijos kėlimo kursai, komandiruotės, bet ir darbo įvertinimas, padėkos raštai, lankstus darbo grafikas ir kt. 16 pav. pavaizduota kokios priemonės yra taikomos.



16 pav. Respondentų pasiskirstymas, motyvavimo priemonių taikomumą

Pagal gautus tyrimo duomenis VŠ.Į. Kauno Dainavos poliklinika šias motyvavimo priemones taiko: pirmauja materialinės- 16 proc. darbo užmokestis, 15 proc. socialinės garantijos, 11 proc. kvalifikacijos kėlimo galimybės. Materialinis atlygis (darbo užmokestis, priedai, premijos, įstaigų pelno dalis, papildomos išmokos ir kt.) yra vienas iš universaliausių veiksnių. Nors darbo užmokestis yra viena efektyviausių motyvavimo priemonių, ji pasižymi trumpalaikiu poveikiu. Taip pat taikomos ir nematerialinės priemonės, kaip 13 proc. darbo įvertinimas (padėkos, pagyrimai), 7 proc. manančių respondentų, kad taikoma atsakomybės suteikimas, santyčiai su vadovu, vadovo pagyrimas, sveikinimai švenčių proga.. Nuo 1 iki 2 proc. pasiskirstė – įstaigos šventės, lankstus darbo grafikas, premija, papildomos atostogos. 17 pav. pavaizduoti trys svarbiausios motyvavimo priemonės.



17 pav. Respondentų pasiskirstymas, 3 svarbiausios motyvavimo priemonės

16 pav. matome, darbuotojams svarbiausias, labiausiai jų vertinamas motyvacijos priemonės, į jas vadovai turi atsižvelgti norėdami motyvuoti darbuotojus, pagal procentais pateiktą darbuotojų pasiskirstymą matome, kad net 100 % tai yra visi 231 įstaigos darbuotojai išskyrė premijos svarbą, ne mažiau svarbu darbuotojams kintamo priedas bei svarbu gauti pagyrimo žodį iš vadovo. Tai aiškios gaires vadovams, kurie nori tikslingai vykdyti motyvavimo sistemą ir žinoti kas darbuotojams svarbu.

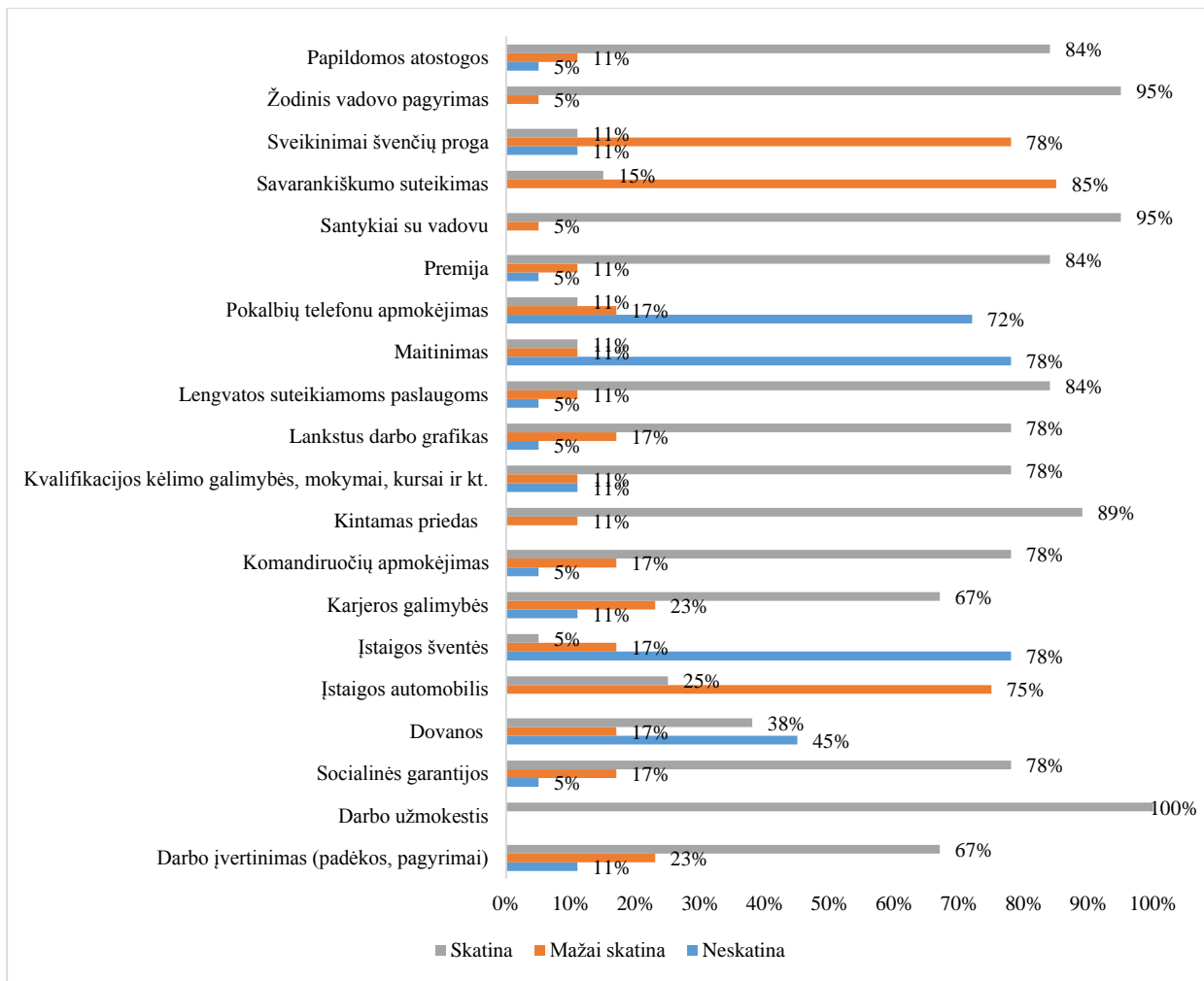
Vienas svarbiausių šioje dalyje, nes darbuotojai turi įvertinti motyvavimo sistemos priemonių efektyvumą. Rezultatai pateikiami 5 lentelėje.

Motyvacinio priemonių efektyvumas

	Neskatina	Mažai skatina	Skatina
Darbo įvertinimas (padėkos, pagyrimai)	11%	23%	67%
Darbo užmokestis	0 %	0 %	100%
Socialinės garantijos	5%	17%	78%
Dovanos	45%	17%	38%
Įstaigos automobilis	0 %	75 %	25 %
Įstaigos šventės	78%	17%	5%
Karjeros galimybės	11%	23%	67%
Komandiruočių apmokėjimas	5%	17%	78%
Kintamas priedas	0 %	11%	89 %
Kvalifikacijos kėlimo galimybės, mokymai, kursai ir kt.	0%	8%	92%
Lankstus darbo grafikas	5%	17%	78%
Lengvatos suteikiamoms paslaugoms	5%	11%	84%
Maitinimas	78%	11%	11%
Pokalbių telefonu apmokėjimas	72%	17%	11%
Premija	5%	11%	84%
Santykiai su vadovu	0 %	5%	95%
Savarankiškumo suteikimas	0 %	85 %	15 %
Sveikinimai švenčių proga	11%	78%	11%
Žodinis vadovo pagyrimas	0 %	5%	95%
Papildomos atostogos	5%	11%	84%

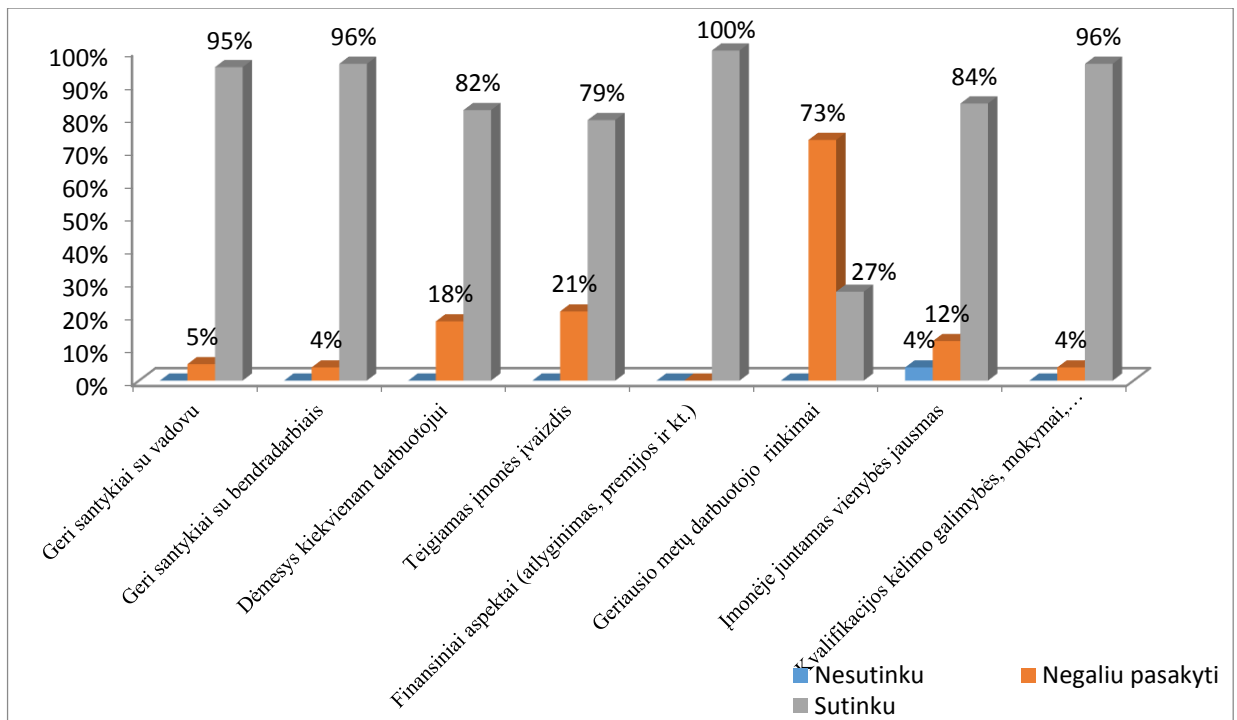
Išnagrinėjus 4 lentelėje esančius duomenis vėl aiškiai matome išsiskiriančias motyvavimo priemones, kurios darbuotojams atrodo efektyvios (darbo užmokestis, kintamas priedas, žodinis vadovo pagyrimas, socialinės garantijos, darbo įvertinimas (padėkos, pagyrimai), karjeros galimybės, kvalifikacijos kėlimo galimybės, mokymai, kursai ir kt., komandiruočių apmokėjimas lankstus darbo grafikas, lengvatos suteikiamoms paslaugoms, premija, santykiai su vadovu, papildomos atostogos.

Respondentai pažymėjo priemones, kurios neefektyvios – tai yra dovanos, įstaigos šventės, maitinimas, pokalbių telefonu apmokėjimas. Motyvavimo priemonių efektyvumas 18 pav.



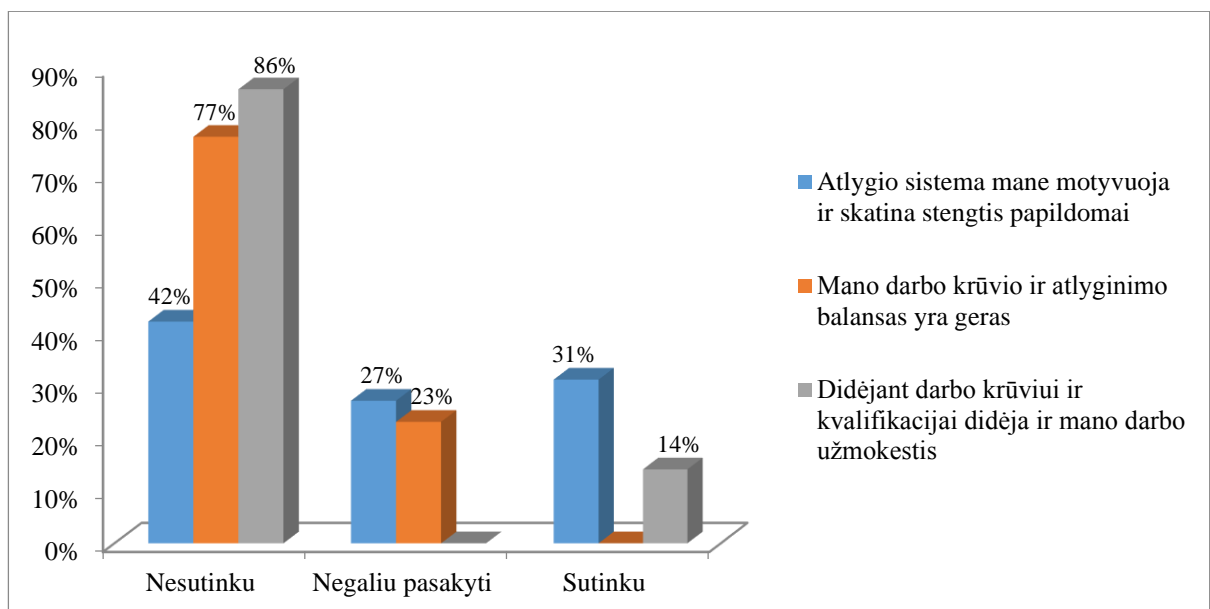
18 pav. Motyvavimo priemonių efektyvumas

Sekančiame anketos klausime norėjau pasižiūrėti, kas labiausiai skatina Vš.Į. Kauno Dainavos poliklinikos darbuotojų lojalumą. 19 pav. matome, kad respondentams kaip ir motyvavimo priemonės svarbiausia 100 proc. finansiniai aspektai (atlyginimas, premijos, kintamas priedas), 96 proc. kvalifikacijos kėlimas, tai pat svarbūs 95-96 proc. geri santykiai su bendradarbiais ir geri santykiai su vadovu, 84 proc. mano, kad lojalumui dar labai svarbu jausti vienybę. Tai dar kartą parodo, jeigu įstaigoje bus gera darbo atmosfera, bus darbuotojai lojalūs ir motyvuoti geriau dirbti. Taip pat labai svarbus 79 proc. teigiamas įstaigos įvaizdis. Kiekvienas darbuotojas turi didžiuotis savo įstaiga kur dirba.



19 pav. Lojalumo priemonių efektyvumas

Iš 19 pav. matome, kaip respondentai atsakė į teiginius susijusius su darbo užmokesčiu. Buvo pateikti 3 teiginiai. Į visus teiginius dauguma respondentų atsakė „nesutinku“. 86 proc. atsakė, kad didėjant darbo krūviui ir kvalifikacijai didėja ir mano darbo užmokestis, 77 proc. mano darbo krūvio ir atlyginimo balansas yra geras, 42 proc. atlygio sistema mane motyvuoja ir skatina stengtis papildomai.



20 pav. Teiginiai susiję su darbo užmokesčiu

Taigi vadovas turi suvokti, kad darbuotojas, kuris gauna nepakankamą darbo užmokestį, negali būti motyvuotas ir lojalus įstaigai. Vadovas turi sukurti tokią motyvavimo sistemą, kuri suteiktų darbuotojui užsitarnauti geresnį darbo užmokestį. Atlikus anketinę apklausą galime teigti, kad įstaigoje

yra svarbiausios materialinės motyvavimo - lojalumo priemonės t.y. priedas, premija- jas respondentai įvertino ir kaip efektyviausias norint darbuotojus paskatinti siekti rezultatyvumo. Taip pat respondentai pasigenda padėkos iš vadovo įvertinimo ir pripažinimo. Taigi darbuotojai nori ir nematerialinių motyvavimo - lojalumo priemonių.

Apibendrinant duomenis: Vš.Į. Kauno Dainavos poliklinikoje yra nepakankamai vykdoma motyvavimo sistema, nes darbuotų dauguma nėra patenkinti ja. Motyvavimo procesas yra kintamas. Negalima nuspėti, kadangi darbuotojai skirtingi, tos pačios priemonės vienus darbuotojus motyvuos, kitus ne. Motyvavimo procesą reiktų bent kas metus pervertinti, jeigu motyvavimo- lojalumo sistema neduoda norimų rezultatų.

Naudodamasi teorinės analizės modeliu susisteminau motyvavimo - lojalumo priemones. Atlikus anketinę apklausą, darbuotojai atsakinėdami į anketos klausimus atskleidė kurios priemonės jiems svarbios, arba nesvarbios, išskyrė priemones, kurios yra efektyvios. Darbuotojams efektyvios (darbo užmokestis, kintamas priedas, žodinis vadovo pagyrimas, socialinės garantijos, darbo įvertinimas (padėkos, pagyrimai), karjeros galimybės, kvalifikacijos kėlimo galimybės, mokymai, kursai ir kt., komandiruočių apmokėjimas lankstus darbo grafikas, lengvatos suteikiamoms paslaugoms, premija, santykiai su vadovu, papildomos atostogos. Neefektyvios – tai yra dovanos, įstaigos šventės, maitinimas, pokalbių telefonu apmokėjimas.

Lojalius darbuotojus, reikia motyvuoti panaudojant materialines ir nematerialines priemones, kas stiprintų motyvacijos ir lojalumo jausmą. To pasėkoje ilgainiui lojalūs darbuotojai labiau stengsis, o jų darbo rezultatai atsispindės įstaigos veiklos rodikliuose. Darbuotojų motyvavimui ir lojalumui teigiamą reikšmę turi gerai atlikto darbo įvertinimas, puikūs santykiai su vadovais, darbuotojų pripažinimas; neigiamą įtaką daro keletas veiksnių: suvokimas, kad negauna priklausančio darbo užmokesčio, ribotos karjeros galimybės, nepasitenkinimas savo įstaigos reputacija, nepasitikėjimas teikiamų paslaugų kokybe.

Remiantis respondentų atsakymais, siekdamas labiau motyvuoti darbuotojus Vš.Į. Kauno Dainavos poliklinikos vadovas turėtų daugiau su jais bendrauti, už padarytus puikius darbus, juos pagirti, įvertinti lojalumą įstaigos bei motyvus jos atžvilgiu. Respondentams aktualu užsitikrinti pakankamą darbo užmokestį, gauti kintamą atlyginimą ir premiją ir dirbti mėgstamą darbą.

Darbuotojus įstaigoje turėtų būti suteikta informacija ne tik apie motyvacijos priemones ir jų veikimą, tačiau ir aiškiai išskirti kriterijai, pagal kuriuos bus vertinamo darbuotojai. Apibrėžti vertinimo kriterijus ir informuoti darbuotojus, kaip jie dirba, koks nustatytų kriterijų įgyvendinimo laipsnis, kiek jiems dar reikia pasistengti. Įstaiga turėtų nusistatyti savo motyvavimo – lojalumo politiką arba gaires, kurios padėtų orientotis, ko konkrečiai siekiama darbuotojų motyvavimo – lojalumu – tenkinti svarbiausius darbuotojų poreikius, ar susikoncentruoti ties tais poreikiais, kurie susiję su įstaigos tikslais.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Lietuvos ir užsienio šalių sveikatos priežiūros institucijose motyvavimo ir lojalumo problemos yra panašios. Tačiau jos skiriasi nuo mūsų šalies įstaigų problemų dėl skirtingo motyvacijos veiksnių naudojimo masto. Vakarų šalių mokslininkai sprendžia problemas, susijusias su tikslu, kaip pilnai panaudoti darbuotojų intelektualinį potencialą. Lietuvoje pagrindinis dalykas, kodėl maža darbuotojų motyvacija, yra tas, kad įstaigų vadovams trūksta žinių ir patirties kompleksiskai motyvuojant darbuotojus. Dauguma vadovų darbuotojų motyvaciją suvokia kaip motyvaciją pinigine išraiška. Pavyzdžiui, Vakarų šalyse taikomos motyvavimo sistemos, kurių tik viena dalis yra piniginis atlygis. Čia yra taikomi kiti motyvatoriai, kurie dažniausiai yra daug efektyvesni ir pigesni nei piniginiai. Žinoma, kad piniginio atlygio visiškai ignoruoti negalima, tačiau reikėtų mėginti taikyti ir kitas, šiame darbe pateikiamas, motyvacines priemones. Ši problema yra ta, kad užsienyje darbo užmokestis patenkina daugumos darbuotojų pirminius poreikius, Lietuvoje darbo užmokestis yra nepakankamas, kartais jo neužtenka net pirminiems poreikiams tenkinti. Dauguma įstaigų vadovų net nežino, kad yra tokios motyvacinės priemonės ar, kad jas galima naudoti. Lietuvos įstaigos, norėdamos konkuruoti su išsivysčiusių pasaulio šalių įstaigomis, turi rasti būdus, kaip didinti darbuotojų motyvaciją ir kuo geriau panaudoti darbuotojų potencialą. Darbuotojų motyvavimui ir lojalumui teigiamą reikšmę turi gerai atlikto darbo įvertinimas, puikūs santykiai su vadovais, darbuotojų pripažinimas. Labai svarbu personalą motyvuoti ir skatinti, kad stengtųsi kokybiškai teikti paslaugas, jausti lojalumą savo įstaigai. Personalo motyvacija turi būti nukreipta į sveikatos priežiūros procesų ir rezultatų kokybę. Darbuotojai turi būti motyvuojami nuolatiniam kokybės gerinimui, leidžia pasiekti efektyvių darbo rezultatų.
2. Darbuotojų lojalumas įstaigai, kurioje jie dirba, yra neatsiejamas nuo motyvacijos. Išnagrinėjus mokslinėje literatūroje yra išskiriami šie motyvaciją ir lojalumą lemiantys veiksniai:
 - Ekonominiai - pagrindiniai motyvacija lemiantys veiksniai, kurie tiesiogiai skatina darbuotojus. Kol jie yra neužtikrinami įmonėje, tol apie kitų veiksnių vykdymą galima negalvoti.
 - Psichologiniai - veiksniai per kuriuos tiesioginiai vadovai gali daryti didelę įtaką darbuotojų motyvacijai analizuojant motyvavimą per gerą psichologinį klimatą darbe, padėkas, pasitikėjimą.
 - Organizaciniai tai veiksniai susieti su darbo vertinimu, savigarbos poreikio patenkinimu, tačiau norint, kad darbuotojų vertinimas taptų motyvavimo veiksmu, reikia, kad organizacijoje egzistuotų personalo vertinimo sistema, kuri net nesiejama su atlygiu, veikia skatinančiai.
 - Kiti veiksniai. Darbuotojų motyvavimas ugdymu ir karjeros galimybėmis. Darbuotojų mokymas ir vystymas susijęs su organizacijos vystymusi, nes mokymo tikslas yra suteikti kuo daugiau žinių, kurios praplėstų darbuotojo sugebėjimus ir atitinkamai pagerintų pareigų atlikimą, o tai turi tiesioginės įtakos darbuotojo ir organizacijos efektyvumui.

3. Remiantis mokslinės literatūros analize buvo pagrįsta darbuotojų motyvacijos ir lojalumo vertinimo tyrimo metodologija, kuri leido nustatyti sveikatos priežiūros institucijose taikomas motyvavimo – lojalumo priemones bei svarba darbuotojams siekiant įstaigos rezultatyvumo. Vertinant motyvacijos – lojalumo sistemą galime išskirti priemones į dimensijas:
- tai kas yra įstaigoje vykdoma, darbuotojams svarbu bet neefektyvu;
 - tai kas įstaigoje vykdoma, tačiau darbuotojams nesvarbu;
 - tai kas darbuotojams svarbu, tačiau įstaigoje nevykdoma.
4. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad darbuotojai nejaučia didelio lojalumo įstaigai, kurioje dirba. Jų lojalumui įstaigai įtakos turi nemažas atotrūkis tarp darbo užmokesčio ir motyvavimo priemonių taikymo stoka. Darbo užmokestis yra aktualiausias aspektas, turintis įtakos darbuotojų lojalumui, motyvacijai. Darbuotojams svarbiausios, labiausiai jų vertinamos motyvacijos priemonės: premijos svarba, kintamas priedas bei svarbu gauti pagyrimo žodį iš vadovo, galimybė kvalifikacijos kėlimui, specialybės prestižas ir statusas visuomenėje. Tai aiškios gairės vadovui, kuris nori tikslingai vykdyti motyvavimo sistemą ir žinoti kas darbuotojams svarbu. Tačiau nemaža dalis darbuotojų vis gi galvoja apie išėjimą į kitą įstaigą, kurios siūlomas darbas labiau atitiks darbuotojų lūkesčius. Pagrindinė tokio apsisprendimo palikti įstaigą priežastimi įvardinamas per mažas darbo užmokestis, kuris netenkina darbuotojų ir jų nuomonę turētu būti didesnis. Laikoma, jog svarbiausi kriterijai, kuriais įtakojantys darbuotojų lojalumą yra santykiai tiek su vadovu, tiek su bendradarbiais, dirbančiais įstaigoje, grįžtamasis ryšys tarp darbuotojų ir įstaigos, didesnis darbo užmokestis bei premijos ir priedai. Todėl kiekviena įstaiga, kuri siekia išlaikyti lojalų personalą, yra priversta ieškoti metodų ir priemonių lojalumui ugdyti bei skatinti.

Rekomendacijos:

Vadovybei keliamas pagrindinis uždavinys – rūpintis personalu, jo gerove, motyvuoti darbuotojus, skatinti jų lojalumą įstaigai, tuo pačiu kelti įstaigos įvaizdį. Personalo lojalumas yra ypač vertinamas ir turi būti palaikomas, nes siekiant išlaikyti motyvuotą personalą reikia skirti laiko ir pastangų, kitu atveju konkurencija rinkoje priverčia darbuotojus ieškotis geresnių darbo sąlygų, keisti darbovietę. Todėl kiekviena įstaiga, kuri siekia išlaikyti lojalų personalą, yra priversta ieškoti metodų ir priemonių lojalumui ugdyti bei skatinti. Klaidingai manoma, kad darbuotojams svarbiausia yra tik materialinis atlygis. Lojalumo įstaigai augimą skatina ir nematerialinės motyvavimo priemonės: atsakomybės suteikimas, padėkos, tinkamai sukurta ir palaikoma vidinė įstaigos kultūra, tobulinimosi galimybių suteikimas.

Suderinti materialines ir nematerialines skatinimo priemones.

Sudaryti atitinkama darbo užmokesčio, priedų bei kintamo priedo sistemą.

Atsižvelgti į motyvavimo priemones kurios yra neefektyvios, nesvarbios darbuotojams.

LITERATŪRA

1. Anyim C.F., Chidi O.C., Badejo A.E. (2012). Motivation and Employees' Performance in the Public and Private Sectors in Nigeria // *International Journal of Business Administration*. Nr. 3(1), p. 31.
2. Azar M., Shafighi A.A. (2013). The Effect of Work Motivation on Employees' Job Performance (Case Study: Employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation) // *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Nr. 9(3), p. 432.
3. Bakanauskienė I., Ubartas M. (2009). Motyvacijų teorijų empirinio panaudojimo analizė telekomunikacijos bendrovėje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 49. P.31.
4. Bandara K.M.N.S., Weligodapola M. (2012). A Study on the Relationship between Labour Productivity and Motivation; With Special Reference to Hirdaramani Group of Companies // *PNCTM*. Nr. 1, p. 7.
5. Baršauskienė V., Almonaitienė J., Lekavičienė R., Antinienė D. (2010). *Žmonių santykiai įstaigose*. Kaunas: Technologija.
6. Bedny G., Karwowski W. (2006). The self – regulation concept of motivation at work // *Theoretical Issues in Ergonomics Science*. Nr. 7, p.413.
7. Blaškova M., Blaško R. (2008). Sustainable Development of Rural Tourism Through Relations Between „Customers and Employee Motivation“ // *Management theory and studies of rural business and infrastructure development*. Nr. 15(4), p.61.
8. Bručkutė R., Paužuolienė J., Docienė V., Vaitiekus A. (2012). Uždarosios akcinės bendrovės motyvavimo poveikis darbuotojams. *Vadyba*. Nr. 20(1). P.29.
9. Bučiūnienė, I., Skudienė, V. (2009) Factors influencing salespeople motivation with the organization in b2b sector. *Inžinerinė ekonomika*. Nr. 4.
10. Caulton J. R. (2012) The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review. *Emerging Leadership Journeys*;
11. Çetin I. (2013). Motivation and its impact on labour productivity at hotel business “A conceptual study” // *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*. Nr. 2(1), p. 70.
12. Chaudhary P.(2014). A Study over Expectancy Theory of motivation in small scale industries in NCR. *International Journal of Research & Development in Technology and Management Science –Kailash*;
13. Daneshkohan A., Zarei E., Mansouri T., Maajani K., Ghasemi M.S., Rezaeian M. (2013). Factors Affecting Job Motivation among Health Workers: A Study From Iran. *Global Journal of Health Science*. Nr. 3(7), p. 153.
14. Dartey-Baah K., Amoako G. K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*;
15. Deckers L. (2010). *Motivation: Biological, Psychological and Environmental*, 3rd edn, MA: Pearson, Boston.

16. Dubinas V. (1995). Darbo apmokėjimo organizavimas. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
17. Genevičiūtė-Janonienė G., Endriulaitienė A. (2010). Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo įstaigai sąveikos modelis. *Psichologija*. Nr. 41, p. 50.
18. Hafiza N.S., Shah S.S., Jamsheed H., Zaman K. (2011). Relationship between rewards and employee's motivation in the non-profit organizations of Pakistan // *Business Intelligence Journal*. Nr. 4(2), p. 327.
19. Islam R., Ismail A. Z. H. (2008). Employee motivation: a Malaysian perspective // *International Journal of Commerce and Management*. Nr. 4(18), p. 344.
20. Jančiauskas E.E. (2011). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
21. Kareckaitė, D. (2008) Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje. Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros perspektyvos integracijos į Europos Sąjungą kontekste. Mokslinės-praktinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Kolpingo kolegija.
22. Kim D. (2006). Employee Motivation: "Just Ask Your Employees" // *Seoul Journal of Business*. Nr. 1(12), p. 19.
23. Klupšas F. (2009). Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 19(4).
24. Kumpikaitė V., Kalinauskienė J. (2011). Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė // *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 16, p. 796.
25. Kürşad Özlen M., Hasanspahic F. (2013). A Descriptive Study on the Motivation of Bosnian Workers // *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Nr. 3(7), p. 184.
26. Kvedaravičius, J., Jasevičiūtė-Ufartienė, L. (2007) Lyderio minties veiklos įtaka įstaigos vystymuisi. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 43.
27. Latham G.P., Pinder C.C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century // *Annual Review of Psychology*. Nr. 56, p. 485.
28. Lipinskienė D. (2008). Motyvuojanti atlygio sistema. Kaunas: Technologija.
29. Mafini C., Dlodlo N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organization // *SA Journal of Industrial Psychology*. Nr. 40(1). Peržiūrėta 2015, balandžio 12, adresu http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632014000100007&script=sci_arttext.
30. Marcinkevičiūtė L. (2005) Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 34, p. 81.
31. Marcinkevičiūtė L. (2006) Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. *Tiltai*. Nr. 1, p. 13.
32. Marcinkevičiūtė L. (2010). Bendruomenės narių veiklos motyvai savanoriškose įstaigose. 4-oji mokslinė - praktinė konferencija „Lietuvos kaimo vietovių konkurencingumo stiprinimas: geroji patirtis“, (30–34). Akademija: Lietuvos žemės ūkio universitetas.

33. Marcinkevičiūtė L. (2010). Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. Akademija. -21psl., -41psl., 80psl., -105psl.
34. Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė R. (2007). Žemės ūkio bendrovių darbuotojų motyvavimo patirtis ir problemos // Žemės ūkio mokslai. Nr. 14(2), p. 57.
35. Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A. (2007). Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Kaunas: Technologija.
36. Mathauer I., Imhoff I. (2006). Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tools // Human resources for health. Nr. 4(24), p. 4.
37. Matuzienė I., Mikutienė L., Mockienė I. (2007). Darbo motyvacijos ypatumai Šiaulių miesto verslo įstaigose // Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 3 (14), p. 182.
38. Mohsan F., Nawaz M.M., Khan M.S., Shaukat Z., Aslam N. (2011). Are Employee Motivation, Commitment and Job Involvement Inter-related: Evidence from Banking Sector of Pakistan .. International Journal of Business and Social Science. Nr. 17(2), p. 226.
39. Pakdel B. (2013). The Historical Context of Motivation and Analysis Theories Individual Motivation // International Journal of Humanities and Social Science. Nr. 18(3), p. 240.
40. Palidauskaitė, J., Segalovičienė, I. (2008) Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 47.
41. Petkevičiūtė N. (2013). Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva. Kaunas, VDU;
42. Pinder C.C. (2008). Work motivation in organizational behavior, 2 nd edn, Psychology Press, New York.
43. Safiullah A.B. (2015). Employee Motivation and its Most Influential Factors: A study on the Telecommunication Industry in Bangladesh // World Journal of Social Sciences. Nr. 1(5), p. 79.
44. Sevejevienė L., Savickienė S. (2010) Verslo įstaiga – besimokanti organizacija: teorinis konspektas. Šiauliai: Šiaulių universitetas;
45. Shahzadi I., Javed A., Pirzada S.S., Nasreen S., Khanam F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance // European Journal of Business and Management. Nr. 6(23), p. 159.
46. Singh S., Kumar D. (2013). Motivational Factors. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM);
47. Skačkauskienė I., Kiselevskaja A. (2014). Telekomunikacijų įstaigų darbuotojų darbo motyvacijos vertinimo rodiklių sistema // Verslas: teorija ir praktika. Nr. 15(3), p. 245.
48. Sragauskas T. (2007). Sėkmingas darbuotojų motyvacijos charakteristikų ir veiksnių nustatymas. Pranešimas skaitytas 10- joje Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijoje „Verslas XXI amžiuje, Vilnius: Gedimino technikos universitetas.
49. Srivastava S.K., Kakkar D.N. (2008). Estimation of motivation using entropy // Journal of Business Economics and Management. Nr. 9(1), p. 53.
50. Šalkauskienė L., Stankevičienė J., Gedvilienė M. (2006). Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įstaigų pavyzdys // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr.1 (6), p. 156.
51. Šavareikienė D. (2012). Motyvavimo interpretacija motyvacijosje. Ekonomika ir vadyba. Nr. 1(25), p.46.

52. Šilingienė V. (2014). Paskaitų konspektas.
53. Teck-Hong T., Waheed A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: the mediating effect of love of money // *Asian Academy of Management Journal*. Nr. 16(1), p. 73.
54. Vanthournout G., Noyens D., Gijbels D., (2014) *The Relationship between Workplace Climate, Motivation and Learning Approaches for Knowledge Workers*. Springer Science & Business Media B.V. ;
55. Vveinhardt J., Mituzienė R., Meškienė L. (2008). Šiaulių įstaigų naudojimas mokesčių lengvatomis už motyvuojančias įmokas darbuotojų naudai // *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 4(20), p. 258.
56. Wegge J., Dick R.V., Fisher G.K. (2006). *Work & Stress // An International Journal of Work, Health & Organisations*. Nr. 63, p. 60.
57. Wei L. T., Yazdanifard R. (2014). The impact of Positive Reinforcement on Employees' Performance in Organizations. *American Journal of Industrial and Business Management*;
58. Zakarevičius, P., Kontautienė, R., Gumuliauskienė, A., Pukelis, K., Savickienė, I. (2008) *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas;
59. Zameer H., Ali S., Nisar W., Amir M. (2014). The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan // *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. Nr. 4(1), p. 293.
60. Žaptorius, J. (2008). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Sociologija*. T.18. Nr. 4.

PRIEDAI

ANKETA

Gerb. Respondente,

Esu Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto, magistro studijų pakopos studentė, atlieku tyrimą, motyvavimo ir lojalumo priemonių svarbos ir efektyvumui iširti.

Prašau nuoširdžiai atsakyti į pateiktus klausimus, pasirenkant Jūsų nuomonę atitinkančius atsakymų variantus. Anketa yra anonimiška.

1. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius:

- Iki 25m
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 ir daugiau

3. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis
- Aukštesnysis
- Profesinis
- Vidurinis

4. Ar turite medicininį išsilavinimą?

- Turiu
- Neturiu

5. Jūsų darbo stažas Vš.Į. Kauno Dainavos poliklinikoje:

- iki 1 metų
- nuo 1 iki 5 metų
- nuo 6 iki 10 metų
- nuo 11 iki 20 metų
- daugiau nei 20 metų

6. Ar esate lojalus Vš.Į. Kauno Dainavos poliklinikai?

- Tikrai taip
- Nežinau
- Tikrai ne

7. Ar esate patenkinti darbo atmosfera?

- Tikrai taip
- Nei taip, nei ne
- Tikrai ne

8. Ar Vš.Į. Kauno Dainavos poliklinika rūpinasi savo darbuotojų motyvavimu?

- Taip, nes tik motyvuotas darbuotojas dirbs rezultatyviai
- Ne
- Nei rūpinasi, nei nesirūpina

9. Kokios motyvavimo priemonės Jums svarbiausios dirbant Vš.Į. Kauno Dainavos poliklinikoje?

- Materialinės
- Nematerialinės
- Materialinės ir nematerialinės

10. Kas, Jūsų manymu, labiausiai skatina lojalumą poliklinikoje? Atsakymą pažymėkite X

	Nesutinku	Negaliu pasakyti	Sutinku
Gerai santykiai su vadovu			
Gerai santykiai su bendradarbiais			
Dėmesys kiekvienam darbuotojui			
Teigiamas įstaigos įvaizdis			
Finansiniai aspektai (atlyginimas, premijos ir kt.)			
Geriausio metų darbuotojo rinkimai			
Įstaigoje juntamas vienybės jausmas			
Kvalifikacijos kėlimo galimybės, mokymai, kursai ir kt.			

11. Kurios iš šių priemonių yra taikomos Vš.Į. Kauno Dainavos poliklinikoje. Atsakymą pažymėkite X

1.	Atsakomybės suteikimas	
2.	Darbo įvertinimas (padėkos, pagyrimai)	
3.	Darbo užmokestis	
4.	Socialinės garantijos	
5.	Dovanos	
6.	Įstaigos automobilis	
7.	Įstaigos šventės	
8.	Karjeros galimybės	
9.	Komandiruočių apmokėjimas	
10.	Kintamas priedas	
11.	Kvalifikacijos kėlimo galimybės, mokymai, kursai ir kt.	
12.	Laisvalaikio organizavimas (šventės)	
13.	Lankstus darbo grafikas	
14.	Lengvatos suteikiamoms paslaugoms	
15.	Maitinimas	
16.	Nuolaidų sistema	
17.	Pokalbių telefonu apmokėjimas	
18.	Premija	
19.	Santykiai su vadovu	
20.	Savarankiškumo suteikimas	
21.	Sveikinimai švenčių proga	
22.	Žodinis vadovo pagyrimas	
23.	Papildomos atostogos	

12. Iš aukščiau pateiktų priemonių išskirkite 3 ir įrašykite į lentelėje esančius tuščius langelius Jums svarbiausius Jūsų nuomone norint motyvuoti darbuotojus.

13. Įvertinkite teiginius susijusius su darbo užmokesčiu (įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, atsakymą pažymėkite X):

	Nesutinku	Negaliu pasakyti	Sutinku
Atlygio sistema mane motyvuoja ir skatina stengtis papildomai			
Mano darbo krūvio ir atlyginimo balansas yra geras			
Didėjant darbo krūviui ir kvalifikacijai didėja ir mano darbo užmokestis			

14. Įvertinkite kiek šios priemonės yra svarbios skatinant darbuotojus dirbti efektyviau. Pažymėkite kiekvienoje eilutėje Jums tinkantį variantą

	Neskatina	Mažai skatina	Skatina
Atsakomybės suteikimas			
Darbo įvertinimas (padėkos, pagyrimai)			
Darbo užmokestis			
Socialinės garantijos			
Dovanos			
Įstaigos automobilis			
Įstaigos šventės			
Karjeros galimybės			
Komandiruočių apmokėjimas			
Kintamas priedas			
Kvalifikacijos kėlimo galimybės, mokymai, kursai ir kt.			
Laisvalaikio organizavimas (šventės)			
Lankstus darbo grafikas			
Lengvatos suteikiamoms paslaugoms			
Maitinimas			
Nuolaidų sistema			
Padėkos raštai			
Pokalbių telefonu apmokėjimas			
Premija			
Santykiai su vadovu			
Savarankiškumo suteikimas			
Sveikinimai švenčių proga			
Žodinis vadovo pagyrimas			
Papildomos atostogos			

AČIŪ