

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Aušra KUNČIENĖ

Viešojo administravimo studijų programos studentė

**BENDROSIOS PRAKTIKOS SLAUGYTOJŲ
MOTYVAVIMO MODELIO KŪRIMAS IR
APROBAVIMAS ANTRINIO LYGIO LIGONINĖSE**

Bakalauro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2012

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Aušra KUNČIENĖ

**BENDROSIOS PRAKTIKOS SLAUGYTOJŲ
MOTYVAVIMO MODELIO KŪRIMAS IR
APROBAVIMAS ANTRINIO LYGIO LIGONINĖSE**

Bakalauro baigiamasis darbas
Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (03 S2)

Darbo vadovė:
asist. Jurgita MIKOLAITYTĖ

Teigiu, kad bakalauro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu viešojo administravimo studijų krypties bakalauro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Kunčienė, A. (2012). *Bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelio kūrimas ir aprobavimas antrinio lygio ligoninėse*. Viešojo administravimo studijų programos bakalauro baigiamasis darbas/ baigiamojo darbo vadovė asist. Jurgita Mikolaitytė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. 96 p.

SANTRAUKA

Bakalauro baigiamojo darbo *konceptualioje dalyje* motyvavimas pateikiamas kaip tam tikros veiklos modelis, valdymo proceso dalis, poveikio priemonė, įtakojanti kokybišką pacientų slaugą, profesionalų bendrosios praktikos slaugytojų darbą. Išaiškintos ir aprašytos poreikių, motyvų, motyvacijos, motyvavimo sampratos, išanalizuotos šiuolaikinės motyvacijos teorijos, atlikta motyvavimo sistemos proceso analizė. Išskirti motyvavimo metodai ir priemonės, demotyvaciniai veiksniai, motyvavimo modeliai leidžiantys konstruoti ir bendrosios praktikos slaugytojų teorinį motyvavimo modelio konstruklą. Todėl tyrimo tikslas - parengti bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelio konstruklą ir aprobuoti jo taikymo galimybes antrinio lygio ligoninėse. *Tyriamojoje dalyje* grupinėje diskusijoje kryptinguoju interviu metodu identifikuoti bendrosios praktikos slaugytojų darbo motyvai, darbo motyvaciją skatinantys elementai ir demotyvaciniai veiksniai, motyvavimo priemonės, jų svarba teikiant paslaugas pacientams. Eksperto apklausos metodu parinktos veiksmingos slaugytojų motyvavimo priemonių kombinacijos antrinio lygio ligoninėse.

Kunčienė, A. (2012). *Motivation model development and application for general practice nurses at secondary level hospitals*. Bachelor of Public Administration Thesis/ supervisor assistant Jurgita Mykolaitytė/ Šiauliai University, Department of Public Administration. 96 pgs.

SUMMARY

The theoretical part of the final paper overviews motivation as the model of certain activity, as the part of management process and influential impact, greatly affecting the quality of patient care and the professional work of general practice nurses. The concepts of the needs, motives and motivation have been clarified and described, the contemporary theories of motivation have been overviewed and the analysis of process of motivation system has been made. The methods and techniques of motivation, demotivational factors have been discussed, as well as motivation approach presented allowing to construct the theoretical model of motivation for general practice nurses. Therefore, the aim of the present paper is to prepare the motivation model for general practice nurses and to discuss its application possibilities at secondary level hospitals. In the empirical part the work motives, the elements stimulating work and demotivational factors, the tools for motivation and their importance in providing service to patients have been identified through the group discussion targeted interview method. The effective combination of motivation tools for general practice nurses at secondary level hospitals has been chosen through the expert survey method.

TURINYS

IVADAS	7
1. BENDROSIOS PRAKTIKOS SLAUGYTOJŲ MOTYVAVIMO TEORINĖ KONCEPTUALIZACIJA	13
1.1 Motyvavimas šiuolaikinių vadybos teorijų kontekste	13
1.1.1 Poreikių, motyvų, motyvacijos, motyvavimo sąvokų analizė	14
1.1.2 Šiuolaikinių motyvacijos teorijų apžvalga	17
1.1.2.1 Motyvacijos turinį nagrinėjančių teorinių modelių analizė	18
1.1.2.2 Motyvacijos procesą nagrinėjančių teorinių modelių analizė	20
1.1.3 Darbuotojų motyvavimas motyvacijos teorijų kontekste	22
1.1.3.1 Šiuolaikinių motyvacijos teorijų integravimas į motyvavimą	22
1.1.3.2 Darbuotojų motyvacinis veiksmingumas per motyvavimo ir vadovavimo sąsajas	24
1.1.4 Žmogiškųjų išteklių vadyba: darbuotojų motyvavimo aspektas	26
1.2 Darbuotojų motyvavimo sistemos proceso teorinis pagrindimas	28
1.2.1 Darbuotojų motyvavimo sistemos proceso analizė	28
1.2.2 Darbuotojų poreikiai, motyvai motyvavimo proceso kontekste	30
1.2.3 Darbuotojų motyvavimo metodų, būdų, priemonių tipologija	32
1.2.3.1 Ekonominiai (materialiniai) motyvavimo metodai	34
1.2.3.2 Organizaciniai (administraciniai, teisiniai) motyvavimo metodai	36
1.2.3.3 Psichologiniai (nematerialiniai) motyvavimo metodai	38
1.2.3.4 Etiniai- filosofiniai (normatyviniai) motyvavimo metodai	40
1.2.3.5 Demotyvaciniai veiksniai asmens sveikatos priežiūros įstaigose	42
1.2.4 Darbuotojų motyvavimo modeliai ir modeliavimo principų taikymo aspektai	44
1.3 Teorinės dalies apibendrinimas ir bendrosios praktikos slaugytojų teorinio motyvavimo modelio konstrukto parengimas	47
2. BENDROSIOS PRAKTIKOS SLAUGYTOJŲ MOTYVAVIMO MODELIO KŪRIMO IR APROBAVIMO TYRIMO METODIKOS PAGRINDIMAS	51
2.1 Tyrimo strategija	51
2.2 Tyrimo imties charakteristika	56
3. BENDROSIOS PRAKTIKOS SLAUGYTOJŲ MOTYVAVIMO MODELIO KŪRIMO IR APROBAVIMO REZULTATAI	58
3.1 Bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo priemonės: grupinės diskusijos duomenų analizė	58
3.1.1 Bendrosios praktikos slaugytojų profesinę elgseną formuojančių ir darbo motyvaciją skatinančių elementų identifikavimas	59
3.1.1.1 Bendrosios praktikos slaugytojų darbo samprata	60
3.1.1.2 Bendrosios praktikos slaugytojų darbo poreikiai ir motyvai	61
3.1.1.3 Bendrosios praktikos slaugytojų darbo motyvaciją skatinantys ir demotyvuojantys veiksniai	62
3.1.1.4 Bendrosios praktikos slaugytojų ekonominės (materialinės) motyvavimo priemonės	66
3.1.1.5 Bendrosios praktikos slaugytojų organizacinės (administracinės, teisinės) motyvavimo priemonės	67
3.1.1.6 Bendrosios praktikos slaugytojų psichologinės (nematerialios) motyvavimo priemonės	69
3.1.1.7 Bendrosios praktikos slaugytojų etinės - filosofinės (normatyvinės) motyvavimo priemonės	70
3.1.2 Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir teorinio bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelio papildymas	72

3.2	Bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelio aprobavimas: ekspertų apklausos duomenų analizė	75
3.2.1.1	Sveikatos priežiūros sistemos restruktūrizavimo įtaka slaugytojų profesinei elgsenai	75
3.2.1.2	Bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo priemonių patvirtinimas	77
3.3	Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelio koregavimas.....	82
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....		86
LITERATŪRA		90
PRIEDAI		97

LENTELĖS

1.1 lentelė. Motyvacijos ir motyvavimo apibrėžimai remiantis skirtingų autorių nuomonėmis.....	15
1.2 lentelė. Šiuolaikinių motyvacijos teorijų klasifikacija.....	18
1.3 lentelė. Motyvavimo proceso ir valdymo eiga.....	28
2.1 lentelė. Tikslinės (focus) grupės imties charakteristika.....	57
2.2 lentelė. Ekspertų grupės imties charakteristika.....	57
3.1 lentelė. VšĮ Biržų ligoninėje dirbančių bendrosios praktikos slaugytojų amžius.....	59

PAVEIKSLAI

1.1 pav. Teorinė motyvacijos konstrukcija.....	14
1.2 pav. Motyvacijos teorijų integravimas į motyvavimą.....	23
1.3 pav. Struktūrinis efektyvumą lemiančių faktorių modelis.....	27
1.4 pav. Darbuotojo motyvavimas darbui.....	29
1.5 pav. Suminio atlygio skatinimo modelis.....	33
1.6 pav. Bendrosios praktikos slaugytojos pareigybių modelis.....	37
1.7 pav. Motyvavimo modelio uždaviniai.....	46
1.8 pav. Darbuotojų motyvavimo modelio schema.....	46
1.9 pav. Teorinis bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelis.....	50
2.1 pav. Tyrimo loginė schema.....	51
2.2 pav. Tyrimųjų imtis.....	56
3.1 pav. Darbo demotyvacinių veiksnių ir rezultato modelis.....	65
3.2 pav. Papildytas bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelis, remiantis grupinės diskusijos tyrimo rezultatais.....	74
3.3 pav. Koreguotas bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelis.....	85

IVADAS

Temos aktualumas ir reikšmingumas. Sveikatos sistemos reformos metu, prasidėjusios Lietuvai atkūrus nepriklausomybę, slauga tampa gausiausia pagal apimtį sveikatos priežiūros specialybe, susiduriančia su finansavimo ir sveikatos priežiūros paslaugų teikimo pokyčiais (Kaliatkaitė ir kt., 2011, p. 11). Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare darbuotojų darbo motyvavimas, ypač daugiaprofilinių gydymo įstaigų, yra aktualus klausimas, nes tik motyvuoti medicinos darbuotojai gali pasiekti organizacijos tikslus, gerinti viešųjų paslaugų teikimo kokybę. Vieną pagrindinių faktorių, ribojančių efektyvumą, galėtume įvardinti stresą darbe, kuris turi ryšį su darbo intensyvumu, didėjančiais darbo krūviais, kompetencijos stygiumi, konfliktais. Atitinkamai prastėjanti slaugytojų psichologinė savijauta ir sveikata lemia blogėjančius ligoninės, kaip organizacinio vieneto rodiklius: didėja darbuotojų praleistų darbo dienų skaičius, krinta darbo rezultatyvumas, kurį lydi mažėjanti atliekamų paslaugų kokybė ir prastėjanti organizacijos reputacija.

Vykstant ilgalaikiam ligoninių pertvarkymo procesui – restruktūrizavimui, intensyvėja tokie bendrosios praktikos slaugytojų darbo aplinkos veiksniai kaip darbo reikalavimai, darbo kontrolė, proceso teisingumas, nesaugumas dėl darbo, atsakomybė. Darbuotojo pasitenkinimas darbu, jo darbo kokybė priklauso nuo taikomų darbo skatinimo priemonių organizacijoje, nuo santykių su vadovais. Ypatingai svarbūs veiksniai, lemiantys medicinos darbuotojų lojalumą organizacijai, yra darbo krūviai, darbo sąlygos, atsakomybė, tarpusavio santykiai, atlygis už darbą, karjeros galimybės, darbo proceso organizavimas. Būtent sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojai, jų kvalifikacija, sugebėjimas bendrauti lemia, ar suteiktos paslaugos patenkins pacientų poreikius, ar atitiks jų lūkesčius. Sveikatos priežiūros įstaigų veiklos rezultatyvumo paieškos nukreipia vadovų dėmesį į žmogiškojo potencialo darbo motyvacijos teikiamų galimybių platesnį išnaudojimą, skatina kurti ir diegti naujus darbo motyvavimo modelius, kad pacientams būtų teikiama visapusė ir kvalifikuota slauga, o slaugytojams sukuriama bei užtikrinama gera darbo aplinka, palankus organizacinis klimatas ir galimybės tobulėti. Todėl šiandien medicinos personalo motyvavimas yra svarbi ir nauja mokslinio tyrimo kryptis, orientuota į socialinės, kultūrinės ir ekonominės pažangos skatinimą. Motyvavimo tyrimai būtini siekiant nustatyti darbuotojų poreikius, įvertinti darbuotojų motyvavimo raišką, įtaką daugiaprofilinių gydymo įstaigų veiklai.

Mokslinis ištirtumas. Darbuotojų motyvavimas kaip vadybos mokslo dalis pradėtas plačiau analizuoti XIX amžiaus antroje pusėje. Motyvacijos teorijas, raidą ir jų įtaką organizacijos vadybos transformacijai nagrinėjo vadybos teoretikai Stoner, Freeman, Gilbert (2001), Bjorklund (2001), Robbins (2003), Kroth (2007), akcentuodami motyvavimo analizės pažinimo svarbą, teorijų esminius skiriamuosius aspektus. Dessler (2001), Panamariov

(2004), Hegney, Plank, Parker (2006), Zelenova, Sevastjanova (2008) įrodė išorinio motyvavimo rezultatyvumą, gilinosi į vidinį motyvavimo būtinumą, efektyvaus motyvavimo svarbą gerinant darbo našumą, renkantis motyvavimo taikomuosius būdus. Tyrinėdami valdymo procesą žmoniškųjų išteklių vadybos atstovai akcentuoja motyvavimą kaip vieną svarbiausių ir sudėtingiausių personalo vadybos uždavinių, apjungiantį vadovavimo stilių, organizacijų kultūrą (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010), valdymo metodus (Butkus, 2003), darbuotojų pastangas ir rezultatus (Šavareikienė, 2008, Lobanova, 2009). Lietuvoje personalo motyvavimo klausimus analizuoja Bučiūnienė (1996), Sakalas (2003), Šilingienė (2000), Bagdonas, Bagdonienė (2000), Zakarevičius (2002), Gražulis (2005), Lipinskienė (2008) ir kt. Viešajame sektoriuje darbuotojų motyvavimo ypatumus nagrinėjo Palidauskaitė (2007), medicinos personalo motyvavimo svarbą analizuoja Janušonis (2000), Gutauskaitė (2005), motyvavimo modelio taikymą ir demotyvacinius veiksnius - Marcinkevičiūtė (2010). Tyrinėdami slaugytojų pasitenkinimą darbu, Jankauskienė, Kubilienė, Karenauskaitė, Juozulynas (2007) akcentuoja profesinės raiškos skatinimą, Inčiūraitė ir Žilinskas (2010) - darbo diferensijavimą, taikant materialinius ir nematerialinius motyvavimo metodus, Kaliatkaitė, Jasiukevičiūtė, Bulotaitė, Pajarskienė, Jankauskas (2011) - slaugytojų psichosocialinės darbo aplinkos, sveikatos gerinimą ir kt. Nors ir yra teorinis mokslinis įdirbis, nagrinėjant darbo motyvacijos prigimtį bei jos svarbą, aktyvinant organizacijos personalą, tačiau pasigendama detalesnių darbo motyvacijos studijų, konkrečių darbo motyvavimo modelių, kaip vystyti darbo motyvacijos procesą organizacijoje, reaguojant į šiuolaikinius pokyčius organizacijoje, kaip sustiprinti darbo motyvaciją ir patenkinti organizacijos personalo poreikius.

Mokslinis naujumas. Motyvavimas, darbuotojų poreikių tenkinimas, realizuojant asmens fiziologinius bei intelektualinius gebėjimus aktyvioje darbinėje veikloje, aktualu kintančioje, įgalinančioje organizacijoje, tačiau vis dar probleminis taikomuoju aspektu. Darbuotojų darbo motyvų pažinimas, poveikio priemonių kūrimas ir įgyvendinimas – neatsiejama darbo santykių dalis. Todėl vadovų nuostata, jog pagrindinis motyvacijos svertas yra materialinių poreikių tenkinimas, neadekvatus organizacijos narių požiūriui, kadangi šiandieniniai įvykiai, procesai ugdo visiškai naują žmogų, sėkmingai adaptuotą išorinei aplinkai, naujai realybei (Šavareikienė, 2008, p. 34). Sveikatos apsaugos ministerijos inicijuojamo restruktūrizavimo pagrindiniai tikslai – pagerinti sistemos veiksmingumą, sumažinti kylančias sveikatos priežiūros išlaidas bei pagerinti sveikatos priežiūros kokybę. Lietuvoje vykdoma sveikatos apsaugos reforma ir dėl to padidėję profesiniai reikalavimai turėjo įtakos slaugytojų darbo motyvacijai. Organizacijos įvaizdis, jos kultūra, darbo aplinka, priemonės ir sąlygos, atlyginimas, santykiai su vadovais ir tarpusavio santykiai, stresas,

atsakomybė, autonomijos ribos, darbo intensyvumas, profesinio tobulėjimo, paties darbuotojo fizinės ir protinės galimybės, kompetencija turi tiesioginį ryšį su organizacijos rezultatyvumu, įtakojančiu individo, organizacijos ir visuomenės gyvavimo kokybę. Todėl darbo motyvacijos proceso vystymas per motyvavimo modelio paiešką ir diegimą grindžiamas konceptualios analizės bei tyrimo aktualumu.

Nemažai slaugytojų motyvavimo, pasitenkinimo darbu tyrimų buvo atlikta tretinio lygio ligoninėse VŠĮ Kauno medicinos universiteto klinikose, VŠĮ Klaipėdos ligoninėje, VŠĮ Vilniaus greitosios pagalbos universitetinėje ligoninėje, tačiau rajonų ligoninėse, kur labiausiai jaučiama sveikatos apsaugos reforma, slaugos personalo motyvavimo tyrimai mažai atliekami. VŠĮ Biržų ligoninėje bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo tyrimas bus atliekamas pirmą kartą.

Tyrimo pagrindinė problema ir probleminiai klausimai. Vykdomos sveikatos sistemos pertvarkos reformos siekis - mažinti stacionariųjų paslaugų apimtį rajonų ligoninėse, perskirstyti sveikatos apsaugai skiriamas biudžeto lėšas, įtakoja daugelį asmens sveikatos priežiūros įstaigų viduje vykstančių organizacinių procesų, kurie nemažai prisidėjo prie įstaigose juntamo bendrosios praktikos slaugytojų nepasitenkinimo darbu, motyvacijos stokos. Nepakankamas bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimas ir darbo motyvacija yra viena iš priežasčių sąlygojančių veiklos efektyvumo mažėjimą.

Bakalauro darbo problema, gali būti apibūdinta keliais klausimais:

- kuri iš motyvacijos teorijų leidžia vadovams parinkti veiksmingiausius skatinimo metodus asmens sveikatos priežiūros įstaigoje?
- kokie veiksniai, poreikiai, motyvai turi įtakos slaugytojų elgesiui, darbo rezultatyvumui, kokybei?
- kaip sustiprinti darbo motyvaciją ir patenkinti organizacijos personalo poreikius?
- kokį gydymo įstaigos vadovams bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo priemonių kompleksą pasirinkti, kuris turėtų įtakos slaugytojų elgesiui, jų požiūriui į darbą, ligoninės veiklos rezultatams?

Tyrimo objektas: bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimas.

Tyrimo tikslas: parengti bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelio konstrukta ir apibūdinimą jo taikymo galimybes antrinio lygio ligoninėse.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti poreikių, motyvų, motyvacijos, motyvavimo sampratų analizę bei atskleisti šiuolaikinių motyvacijos teorijų įtaką motyvavimo procesui organizacijoje.

2. Apžvelgti motyvavimo sistemos proceso etapus, darbuotojų poreikius, motyvus motyvavimo procese bei motyvavimo metodų, priemonių kombinacijas kaip pagrindą konceptualiam bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modeliui.

3. Identifikuoti bendrosios praktikos slaugytojų profesinę elgseną formuojančius elementus (poreikiai, motyvai), profesinių motyvatorių svarbą, galimas motyvavimo priemones, demotyvacinius veiksnius darančius poveikį jų veiklos efektyvumui.

4. Patikslinti bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo priemonių galimą veiksmingumą ir parinkti efektyvias motyvavimo priemones, labiausiai atitinkančias bendrosios praktikos slaugytojų poreikius, motyvus, profesinę raišką ir sveikatos priežiūros kokybiškų paslaugų priimtinumą, prieinamumą, tinkamumą.

5. Remiantis tyrimo rezultatais, papildyti konceptualų bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelį, kurį naudojant bus siekiama slaugos veiklos efektyvumo, kokybės ligoninės valdyme.

Tyrimo hipotezė: Bendrosios praktikos slaugytojos – vidurinio lygio personalas, kuriam materialinis skatinimas yra veiksmingiausia motyvavimo priemonė, tačiau galimybė sistemingai dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo seminaruose, konferencijose, kursuose - išskirtinė motyvavimo priemonė, kuri suformuoja slaugos specialistų profesinę saviraišką, praktinės veiklos motyvaciją.

Metodologija. Siekiant ištirti kas įtakoja slaugytojų elgseną darbo procesuose, kaip slaugytojos paskirsto savo pastangas tenkindamos poreikius, siekdamos organizacijos tikslų, kokį skatinimo modelį pasirinkti asmens sveikatos priežiūros įstaigų vadovams, didinant bendrosios praktikos slaugytojų motyvacinį veiksmingumą, naudotasi mokslo darbų, dokumentų bei tyrimų medžiaga, išnagrinėta bei sistemingai remtasi vadybos, šiuolaikinės motyvacijos teorijų apžvalga. Tyrimo metodologija grindžiama:

- Korsakienės (2011), Martinkaus, Stoškaus, Beržinskienės (2010), Gražulio (2005), Stankevičienės, Lobanovas (2006, 2011), Šavareikienės (2003, 2008), Dubino (2003), Stoner, Freeman, Gilbert (2001), Bjorklund (2001) *ižvalgomis vadybos teorijose*;

- Butkaus (2003), Leonienės (2001), Dessler (2001), Sakalo, Šilingienės (2000), Zelenova, Sevastjanova (2008) *moksliniais tyrinėjimais personalo valdyme*;

- Bagdono, Bagdonienės (2000) *administravimo nuostatomis*;

- Robbins (2003), Panamariov (2004) *organizacijos elgsenos idėjomis*;

- Palidaukaitės (2001), Vasiljevienės (2006) *ižvalgomis organizacijų etikoje*;

- Lipinskienės (2008) *požiūriais atlygio teorijoje*;

- Kasiulio ir Barvydienės (2001) *vadovavimo psichologijos pastulatais*;

- Diskienės (2007), Bartkevičiūtės (2007) *viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo pastebėjimais*;

- Marcinkevičiūtės (2006, 2010) *idėjomis taikant praktinius motyvavimo modelius*;

- Janušonio (2000, 2007), Gutauskaitės (2005, 2007), Hegney, Plank, Parker (2006) *ižvalgomis motyvuojant medicinos personalą*;

- Jankauskienės, Kubilienės, Karenauskaitės, Juozulyno (2007), Stuko (2009), Venalio (2010), Inčiūraitės, Žilinsko (2010), Kaliatkaitės (2011), Razbadausko (2011) *moksliniais tyrinėjimais slaugytojų pasitenkinimo darbu, psichosocialine darbo aplinka ir kt.*

Tyrimo metodai. Konceptualioje dalyje, atskleidžiant šiuolaikinių motyvacijos teorijų įtaką motyvavimo procesui organizacijoje, darbuotojų poreikių, motyvų, motyvavimo priemonių kombinacijas atlikta:

- *mokslinės literatūros analizė*, naudotasi Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra, remtasi Lietuvos Respublikos teisės aktais, mokslinės duomenų bazės publikacijomis, straipsniais žurnaluose ir periodiniuose moksliniuose leidiniuose;

- *modeliavimo metodas*, konstruojant konceptualų motyvavimo modelio konstruklą.

Tyriamojoje dalyje, siekiant identifikuoti bendrosios praktikos slaugytojų profesinę elgseną formuojančius elementus, demotyvacinius veiksnius, nustatyti efektyviausias motyvavimo priemones buvo atlikti du kokybiniai tyrimai:

- *grupinės diskusijos (focus grupės) iš dalies struktūruotas interviu* - tiksliniu grupės formavimo metodu buvo pasirinkta 10 informantų (VšĮ Biržų ligoninės vyresniosios slaugytojos);

- *ekspertų apklausos iš dalies struktūruotas interviu* - kriteriniu atrankos metodu buvo atrinkti 4 ekspertai (VšĮ Biržų ligoninės vyr. gydytojo pavaduotoja slaugai, vyresnioji personalo inspektorė, SAM sveikatos priežiūros išteklių valdymo skyriaus vyr. slaugos specialistė, Lietuvos slaugytojų sąjungos organizacijos (LSSO) prezidentė);

- *kokybinis turinio (content) analizės metodas*, analizuojant informantų atsakymų turinį.

Tyrimo bazė: Konceptualioje dalyje motyvavimas pateikiamas kaip tam tikros veiklos modelis, valdymo proceso dalis, poveikio priemonė, įtakojanti kokybišką pacientų slaugą, profesionalų bendrosios praktikos slaugytojų darbą. Išaiškintos ir aprašytos poreikių, motyvų, motyvacijų, motyvavimo sampratos, išanalizuotos šiuolaikinės motyvacijos teorijos, atlikta motyvavimo sistemos proceso analizė. Išskirti motyvavimo metodai ir priemonės, demotyvaciniai veiksniai, motyvavimo modeliai leidžiantys konstruoti ir bendrosios praktikos slaugytojų teorinį motyvavimo modelio konstruklą. Tyriamojoje dalyje grupinėje diskusijoje iš dalies struktūruotu interviu metodu identifikuoti bendrosios praktikos slaugytojų darbo

motyvai, darbo motyvaciją skatinantys elementai ir demotyvaciniai veiksniai, darbuotojų motyvavimo priemonės, jų svarba teikiant paslaugas pacientams. Ekspertų apklausos metodu parinktos galimai veiksmingos slaugytojų motyvavimo priemonių kombinacijos antrinio lygio ligoninėse. Interpretuojant, analizuojant gautus tyrimo rezultatus buvo parengtas bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelis.

Darbo praktinis reikšmingumas. Darbo objekto ir temos pasirinkimą lėmė tai, kad darbo autorė dirba konkrečioje gydymo įstaigoje ir jai pačiai tenka susidurti su bendrosios praktikos slaugytojų motyvacijos stoka, abejingumu, pasyvumu, nenoru laiku ir kokybiškai atlikti pavestas pareigas, teikiant sveikatos priežiūros paslaugas. Pastaruoju metu daug diskutuojama apie gydymo įstaigų darbuotojų motyvavimo priemonių kompleksinį panaudojimą, todėl praktinis požiūris į darbuotojų motyvavimą tampa vis aktualesnis. Tačiau praktinis motyvavimo modelio kūrimas, jo funkcionavimas ir įvertinimas reikalauja išsamesnės analizės. Darbe analizuojama informantų ir ekspertų nuomonė apie motyvavimą antrinio lygio ligoninėje, motyvavimo modelio kūrimą ir praktinio taikymo galimybes ligoninės veiklos organizavime. Bendrosios praktikos slaugytojų darbo motyvacija gali būti viena iš pagrindinių veiksnių, didinant įstaigos veiklos efektyvumą bei teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų kokybę. Todėl motyvavimas turi remtis nuoseklia veiksmų seka ir pagrįstais teoriniais modeliais. Atliktas tyrimas suteiks galimybę VšĮ Biržų ligoninės vadovui didinti slaugos personalo darbo motyvacijos lygį, profesinę kompetenciją, gerinti ligoninės reputaciją tenkinant pacientų lūkesčius, siekiant darbo efektyvumo, rezultatyvumo, kokybės.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbas susideda iš santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, įvado, trijų skyrių, išvadų ir rekomendacijų, literatūros sąrašo bei priedų. Darbo apimtis – 96 puslapiai (su priedais 130). Darbe pateikiama: 14 paveikslų, 6 lentelės, literatūros sąrašas susideda iš 106 šaltinių, tarp jų: 82 lietuvių, 18 anglų, 6 rusų kalbomis.

1. BENDROSIOS PRAKTIKOS SLAUGYTOJŲ MOTYVAVIMO TEORINĖ KONCEPTUALIZACIJA

1.1 Motyvavimas šiuolaikinių vadybos teorijų kontekste

Darbuotojų motyvavimas, kaip sudėtingas reiškinys, perėjo ne vieną istorinės raidos etapą, kur vyravo skirtingos mokslinės mintys, vertinant darbuotojus, motyvavimo priemones. Motyvacijos teorijos tampa vienu iš pagrindinių šiuolaikinės vadybos instrumentų pagrindu, kuriomis bandoma „užtikrinti ir palaikyti norimą darbuotojų elgesį, išlaikant kuo geresnius jų darbo rezultatus“ (Bakanauskienė, Ubartas, 2009, p. 7). Darbuotojų motyvavimo ir atlygio sistemos kūrimo ir įgyvendinimo analizei tiek užsienio šalyse, tiek Lietuvoje skiriama itin daug dėmesio (Lipinskienė, 2008, p. 6). Remiantis L. Marcinkevičiūtės (2006, p. 11) įžvalga, darbuotojų motyvavimas yra nukreiptas į socialinės, kultūrinės ir ekonominės pažangos skatinimą. Pasikeitus sveikatos apsaugos sistemai, jos aplinkai bei pacientui, privalėjo keistis ir sveikatos apsaugos sistemos įstaigų valdymas, veiklos turinys, darbuotojų motyvavimo samprata ir metodai, todėl svarbu analizuoti ir tirti motyvacijos teorijų praktinius aspektus.

Šiandien žinomos ir plačiai organizacijų veikloje taikomos darbuotojų motyvavimo priemonės buvo „atrandamos“ atliekant mokslinius tyrimus (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p.125). Todėl, nagrinėjant darbuotojų motyvavimo aspektus, daugybė tyrimų siejama su Maslow, Herzberg, McClelland, Alderfer, Vroom vardais. Stoner, Freeman, Gilbert (2001), Bjorklund (2001), Robbins (2003), Kroth (2007) nagrinėjo motyvacijų teorijas, raidą ir jų įtaką organizacijos vadybai. Dessler (2001), Panamariov (2004), Zelenova, Sevastjanova (2008) įrodė išorinio motyvavimo rezultatyvumą, gilinosi į vidinį motyvavimą, taikymo galimybes organizacijose, efektyvaus motyvavimo svarbą gerinant darbo našumą, renkantis motyvavimo taikomuosius būdus. Tačiau ne vien užsienio, bet ir lietuvių autorių darbuose nemažai dėmesio skiriama motyvacijos teorijų apžvalgai, įvertinimui. Lietuvoje personalo motyvavimo klausimus, vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius analizavo Šilingienė (2000), Bagdonas, Bagdonienė (2000), Butkus (2003), Sakalas (2003), Leonienė (2001), Stankevičienė, Lobanova (2006), Marcinkevičiūtė (2006), Zakarevičius (2002), Neverauskas, Rastenis (2001), Gražulis (2005), Lipinskienė (2008), Šavareikienė (2008), Martinkus, Stoškus, Beržinskienė (2010), Korsakienė (2011) ir kt. Diskienė (2007), Palidauskaitė (2007) nubrėžė darbuotojų motyvacijos specifiškumą privačiame ir viešajame sektoriuose. Šiuolaikinėmis teorijomis akcentuojamas motyvavimas kaip vienas iš svarbiausių sėkmingo vadovavimo prielaidų, siekiant efektyvių veiklos pokyčių, analizuojant strategines darbuotojų motyvavimo perspektyvas. Todėl darbuotojų motyvavimas šiuolaikinėje organizacijoje remiasi vadybos, psichologijos, žmogųskųjų išteklių, sociologijos, teisės mokslais.

1.1.1 Poreikių, motyvų, motyvacijos, motyvavimo sąvokų analizė

Šiandien darbo motyvacija, darbuotojų poreikiai, motyvai tampa darbinės elgsenos skatinamuoju, reguliuojamu veiksniu tik darbuotojui, vadovui juos suvokus. Siekiant, kad darbuotojų darbas būtų efektyvus, svarbu išanalizuoti poreikių, motyvų reikšmę, motyvacijos ir motyvavimo sampratas, jų skirtumus organizacijos valdyme. Todėl visų pirma reikia išsiaiškinti, ko pavaldiniai nori, t.y., kokie poreikiai, motyvai aktyvina jų veiklą ir tik tada užtikrinti stimuliuojantį jų patenkinimą. Atlikus poreikio sąvokos teorinę analizę (žr. 1 priedas) matome, kad autoriai *poreikį* apibūdina kaip vidinę žmogaus būseną, įtampą, nepritekliaus, stokos, trūkumo jutimą (Kasiulis, Barvydienė, 2001, Zelenova, Sevastjanova, 2008), objektyvią būtinybę, kas pažadina žmogų veiklai (Šavareikienė, Dubinas, 2003). Poreikis yra motyvas veikti (Stankevičienė, Lobanova, 2006) ir nukreipti elgseną į tikslo siekimą (Kasiulis, Barvydienė, 2001, Gražulis, 2005). Apibendrinant (žr. 2 priedas) pateiktas *motyvų* sampratas, galima teigti, kad motyvas paprastai suprantamas kaip vidinis veiksnys (Bagdonas, Bagdonienė, 2000), veiklos dingstis, priežastis, paskata (Albrechtas, 2005, p. 107), tenkinantis poreikius, stimuliuojantis kokią nors veiklą (Zelenova, Sevastjanova, 2008), verčiantis žmogų vienaip ar kitaip elgtis (Šavareikienė, 2008). *Kuriant motyvavimo modelį, poreikis ir motyvas yra svarbūs modelio elementai, nes jie žmogaus elgesį nulemiantys veiksniai, padedantys suvokti veiklos prasmę.* Todėl ir *motyvacijos* apibrėžimuose akcentuojami veiksmai poreikiams, motyvams, tikslams pasiekti. Analizuojant motyvacijos sąvoką (žr. 3 priedas) šiuo terminu tarsi apibūdinama ir tam tikra žmogaus vidinė raidos pasekmė veikianti darbinę veiklą, ir metodai motyvacijai didinti. Pirmuoju požiūriu autorių (Albrechtas, 2005, Robbins, 2003, Stoner ir kt., 2001) nuomone motyvacija - vidinė individo paskata, psichologinė savybė, „lemianti galimybę patenkinti poreikį“ (Robbins, 2003, p.66). Tačiau kitų autorių (Šavareikienė, 2008, Stankevičienė, Lobanova, 2006; Kasiulis, Barvydienė, 2001) teigimu, tai išorinis individo skatinimas.



1. 1 pav. Teorinė motyvacijos konstrukcija

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis L. Scobbie, S. Wyke, D. Dixo (2009, p.329)

Apibendrinus L. Scobbie, S. Wyke, D. Dixo (2009) pateiktą motyvacijos konstrukciją, galima teigti, jog darbuotojų motyvacinė fazė nukreipta į elgesio pakeitimą, kur vyrauja valinga fazė- suplanuotas ketinimas veikti (ar pasiekti tikslą). Motyvacijos procese (žr. 4 priedas) *poreikiais* sužadinami *motyvai* per darbuotojo aplinkos poveikio, savo galimybių įvertinimą, pakeičiamas elgesio būdas (įvykių grandinė, verčianti žmogų veikti), kuris daro

poveikį tikslui pasiekti bei gauti norimą atpildą. Anot L. Marcinkevičiūtės (2010), motyvacijos turinys apima vidinę (išgyventi patį veiksma, noras atlikti veiksmus dėl pačios veiklos ir būti veiksmingam) ir išorinę (socialinis spaudimas atlikti tam tikras veiklas, pasiekti tam tikrų rezultatų) motyvaciją. *Motyvacija galime vadinti sudėtingą reiškini, kuris apima motyvus, poreikius, norus, gabumus, interesus, vidines paskatas, kurie nusako žmogaus dėmesį veiklai. Motyvacija samprata apima ne tik išorinę, bet ir vidinę motyvaciją, todėl ji gali būti traktuojama kaip priemonė skatinanti darbuotoją dirbti, susiejant asmens poreikių tenkinimą su darbu organizacijoje, įstaigos tikslais.*

1.1 lentelė

Motyvacijos ir motyvavimo apibrėžimai remiantis skirtingų autorių nuomonėmis

Autorius	Motyvacija	Motyvacimas
Gražulis, V. (2005, p. 5)	Asmens priežastinis noras (poreikis) siekti asmeninių arba organizacijos tikslų.	Vadovavimo funkcijos sudėtinė dalis, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų
Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001, p. 26)	Tai elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai.	Tai darbuotojų motyvacijos poveikis (o poveikio priemonės ir metodai - motyvavimo priemonės ir metodai).
Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000, p.125)	Aiškina skirtingą žmonių elgesį ir jo motyvus, siekiant tikslo.	Darbuotojų skatinimas siekti gerų veiklos rezultatų vadinamas motyvavimu.
Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D.R. (2001, p.434)	Tai psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Į ją įeina veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi.	Tai valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą. Jis pagrįstas žiniomis apie tai, „kas verčia žmones tikėti“.
Пономарёв, И.П. (2004)	Tai racionalus palyginimas lūkesčių ir vertybių (p.29).	Tai poveikio procesas nukreiptas į žmogų, skatinant darbuotoją veiklai, stimuliuojant jame tam tikrus motyvus (p.39).
Зеленова, О.И., Севастьянова, Н.В. (2008, p.7)	Kaip emocinis procesas priešpastatymo savo poreikių su išoriniu įvaizdžiu, veiksmu arba vidinis psichologinis žmogaus mechanizmas, kuris tarnauja pažinimui, realizuojant poreikius.	Motyvacimas apibūdinama kaip savęs ir kitų darbo skatinimo procesas, nukreiptas į individualius ir organizacinius tikslų pasiekimus.
Bjorklund Ch. (2001, p.4-5)	Motyvacija nėra tiesiogiai pastebima, ji gali būti apibūdinta kaip reikalingumas, kuris žmogų skatina į kažkokį veiksma ar elgesį, todėl ją nustatome remiantis asmenybės interesais, žiniomis, gebėjimais ir įgūdžiais.	Motyvacimas tai procesas nukreiptas į organizacijos tikslus, kurio metu keičiamas darbuotojų elgesys, skatinamas noras dirbti
Albrechtas, J. (2005)	Tai asmenybės būklė, lemianti veiklos aktyvumą ir kryptingumą konkrečioje situacijoje (p. 107)	Skatinimas tai ekonominės, darbo situacijos sukūrimas, kai reikia suinteresuoti darbuotojus, jų grupes ir visą įmonės kolektyvą duoti pageidaujamus rezultatus ir aktyviai veikti (p. 115)
Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000, p. 107)		Motyvacimas suprantamas kaip savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas.
Šavareikienė, D. (2008, p. 19)	Motyvacija tai skatinimo procesas, kai, naudojant vidinius ir išorinius veiksmus, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Atlikus sąvokų analizę iškyla neaiškumas kur motyvacija, o kur motyvavimas. Motyvavimas tai *darbuotojų skatinimas*, poveikio procesas nukreiptas į organizacijos tikslus, kuriuo keičiamas darbuotojų elgesys (Bjorklund, 2001). Nors D. Šavareikienė (2008, p. 19) motyvaciją taip pat įvardija kaip *skatinimo procesą*, kai darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai. Autorė (2008, p.32) cit. S. Stoškų (2001), motyvaciją aiškina kaip „vadovavimo proceso sudedamąją dalį - vykdytojų *veiklos skatinimą*“. Stankevičienė, Lobanova (2006), Kasiulis, Barvydienė (2001) motyvacijoje išvelgia elgesio *skatinimo sistemą*. Vieni autoriai kaip vieną iš valdymo funkcijų naudoja terminą *motyvacija*, kiti – *motyvavimą*. Šios dvi sąvokos tarsi sutapatinamos, J. A. Stoner (2001, p. 434) teigia, jog ir motyvacija, ir motyvavimas nagrinėja sąmoningo žmogaus elgesio skalę tarp refleksų ir atsiradusių įpročių. Tačiau *motyvacijos sąvoka* vadybos teorijoje ir praktikoje apibūdinama kaip asmens priežastinis noras (poreikis) siekti asmeninių arba organizacijos tikslų (Gražulis, 2005, p.5).

Pastebima, kad tai, ką vadiname motyvavimu, rusų, anglų kalbose verčiame *stimuliavimu*, reiškiančiu tiesioginį valdymo poveikį darbuotojų skatinimui (Butkus, 2003). Apibendrinant *motyvavimo* sąvokų sampratą (žr. 5 priedas) užsienio ir lietuvių autorių literatūroje, pastebima, kad motyvavimo sąvoką kiekvienas autorius apibrėžia skirtingai, tačiau visi sąvokų apibrėžimai yra glaudžiai susiję. Todėl motyvavimas yra suprantamas kaip veiklos priežastis, poveikio procesas (Panamariov, 2004), valdymo proceso dalis (Stoner ir kt, 2001), reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 151), siekiant organizacijos tikslų (Gražulis, 2005). Kiti autoriai (Sakalas, Šilingienė, 2001, Barvydienė, Kasiulis, 2004, Albrechtas, 2005, Zelenova, Sevestjanova, 2008) motyvavimą sieja su skatinimo procesu, veiklos stimulų sukūrimu ir panaudojimu. Tiksliausiai skatinimą apibūdina J. Albrechtas – tai ekonominės, darbo situacijos sukūrimas, kai reikia suinteresuoti darbuotojus, jų grupes ir visą įmonės kolektyvą duoti pageidaujamus rezultatus ir aktyviai veikti (2005, p. 115). J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001, p. 26) tarsi siūlo atskirti šias dvi sąvokas: poveikį darbuotojų motyvacijai – darbuotojų motyvavimą, poveikio priemones – motyvavimo priemones.

Remiantis šiomis išvalgomis, galima teigti, jog motyvavimas tai procesas, kurį sudaro darbuotojų elgesys, veiksmai, veikla, skatinimas, stimuliavimas. Taip pat motyvavimas gali būti suvokiamas kaip valdymo funkcijos sudėtinė dalis, kur poveikis, įtaka darbuotojų elgesiui yra dėmesio centre. Motyvavimas yra pagrįstas atliekamo darbo suinteresuotumu, pasitenkinimu, galimybe realizuoti savo poreikius, motyvus, gebėjimus, priimant sprendimus ir vykdant užduotis. Žinant motyvavimo principus galima parinkti efektyviausias priemones praktiniam darbuotojų motyvavimui. Šiam tikslui reikia išmanyti motyvacijos teorijas.

1.1.2 Šiuolaikinių motyvacijos teorijų apžvalga

Kiekvienu visuomenės vystymosi laikotarpiu atsirasdavo skirtingos motyvacijos teorijos, kurios vystėsi kartu su pačia visuomene. Pasak L. Marcinkevičiūtės (2010, p. 26) motyvacijos teorijos vystėsi nuo siauro koncentravimosi į biologiją iki labiau kompleksinių socialinių- kognityvinių motyvacijos teorijų. Tačiau tiek klasikinėmis, tiek šiuolaikinėmis motyvacijos teorijomis bandoma aiškinti dirbančio žmogaus poreikių tenkinimo galimybes organizacijoje (Šavareikienė, 2008, p. 32). Požiūrį į motyvacijos kitimą atskleidžia pateikta (žr. 6 priedas) motyvacijos koncepcijų raida. Besikeičianti darbo aplinka, ieškojimas naujų motyvavimo problemos sprendimų turėjo įtakos *šiuolaikinėms antros ir trečios kartos motyvacijų koncepcijoms*. A. Maslow darbai išskyrė žmonių savybių grupavimą pagal jų panašumus. R. Likert, K. Lewin, V. Vroom teorijos, sutelkė dėmesį į žmogų ir jo elgesio motyvų pažinimą. F. Herzberg tyrimai atskleidė pasitenkinimą darbu lemiančius šaltinius. R. Skinner teorija susiejo darbuotojų motyvaciją su elgesiu. Todėl galima identifikuoti trečiai motyvacijos stadijai būdingus bruožus - *tai ne tik išorinės, bet ir vidinės motyvacijos poreikiai, saviraiškos galimybės*.

Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių motyvacijos teorijų klasifikacijų, kurios nurodo darbuotojų veiklos motyvus ir jų alternatyvas. Apžvelgiant L. Marcinkevičiūtės (2010) pateiktą motyvacijos teorijų klasifikaciją (žr. 7 priedas) galima teigti, jog motyvacijos teorijos skirstomos pagal darbuotojų motyvus ir vadovų elgesį, siektinus tikslus, lūkesčius, mainus, stimulus, teisingumą, turinį, procesą, poreikius, elgesio alternatyvas, „padedančias suprasti dinamiškų santykių pasaulį, kuriame gyvuoja organizacijos“ (Žapatorius, 2007, p. 108). Pagal motyvavimo principus, motyvo pagrindą visos motyvacijos teorijos klasifikuojamos į grupes ir atspindi to laikotarpio darbų filosofiją. Paskutiniaisiais metais išskiriama A. Banduros „Aš“ efektyvumo teorija ir jos ryšys su darbo motyvacija, kur motyvuotas elgesys apima uždara ciklą, kurį veikia sudėtingi ir iššūkių reikalaujantys tikslai, stebint ir darant išvadas bei sėkmingai įgyvendinant juos, formuojasi vis nauji ir sudėtingesni užsibrėžti tikslai (Korsakienė ir kt., 2010, p. 182). Nors žmogaus elgesį tuo pačiu metu motyvuoja keletas skirtingų motyvų, J. Pincus (2004) motyvacijos teorijas skirsto į teorijas: kurios atspindi pasąmonės instinktyvių stimulų procesus, charakteringus bruožus; kurios plėtoja elgsenos, nulemtos aplinkos įtakos, kryptį; kurios pabrėžia socialinius- kognityvinius procesus. Kaip matome nėra vieningos ir aiškos motyvacijos teorijų klasifikavimo sistemos.

Išanalizavusi mokslinę literatūrą pastebima, kad motyvacijos teorijos klasifikuojamos pagal laiką ir pobūdį. *Pagal laiką* motyvacijos teorijos skirstomos į *ankstyvasias ir šiuolaikines*.

Šiuolaikinių motyvacijos teorijų klasifikacija

Teorijos kryptis	Motyvacijos teorijų kryptčiai priskiriama
Poreikio (turinio) teorijos	A. Maslow <i>poreikių hierarchijos teorija</i> , D. C. McClelland <i>poreikių teorija</i> , J. Atkinson <i>siekių motyvacijos modelis</i> , F. Herzberg <i>dvių veiksnių teorija</i> , P. Alderfer <i>poreikių hierarchija</i> .
Proceso teorijos	E. Locke <i>tikslų nustatymo teorija</i> , B. F. Skinner <i>pastiprinimo teorija</i> , V. Vroom <i>lūkesčių teorija</i> , D. Adams <i>socialinio teisingumo teorija</i> , E. Lawler ir L. Porter <i>penkių kintamųjų motyvacinis modelis</i> .

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vieni autoriai (Dubauskas, 2006, Žaptorius, 2007, Bagdonas ir Bagdonienė, 2000, Stoner ir kt., 2001) ankstyvosioms teorijoms priskiria F. Taylor *tradicinę (industrialinę) teoriją*, E. Mayo *darbuotojų santykių teoriją* bei D. McGregor *darbuotojų išteklių (lūkesčių ir teisingumo) teoriją*. Kiti autoriai (Robbins, 2003) ankstyvosioms motyvacijos teorijoms priskiria ir A. Maslow *darbuotojų poreikių teoriją*, F. Herzberg *dvių veiksnių teoriją*. Tačiau dauguma mokslininkų tiek ankstyvasias, tiek šiuolaikines motyvacijos teorijas skirsto *pagal pobūdį į turinio ir proceso teorijas*. Visos motyvacijos teorijos siekia paaiškinti asmens siektinus tikslus, jų poreikius ir elgesio alternatyvas, todėl ir šiuolaikines motyvacijos teorijas autoriai (Kasiulis, Barvydienė, 2001, Stankevičienė, Labanova, 2006, Korsakienė ir kt., 2010) skirsto visas į *turinio ir proceso grupes*.

1.1.2.1 Motyvacijos turinį nagrinėjančių teorinių modelių analizė

Poreikių (turinio) motyvacijos teorijose akcentuojami žmonių poreikiai, t. y. kas motyvuoja žmones darbinei veiklai. L. Marcinkevičiūtė (2010, p. 28) cituodama A. Legkauską (2008) pastebi, kad „žmonių elgesys yra kelių poreikių sąveikos rezultatas“, todėl A. Maslow *teorija* bandoma paaiškinti fiziologinių, saugumo, socialinių, pagarbos, saviraiškos poreikių tiesioginę įtaką žmonių veiklai. Darbuotojai bus labiau motyvuoti, jei jų darbas atitiks jų poreikius, motyvus, tikslus (Bono, Judge, 2003, p. 555). Tam tikrų poreikių pakankamas patenkinimas reiškia, jog jų vietoje atsiranda kiti – dažniausiai aukštesnio lygio – poreikiai (Gražulis, 2005, p. 41). Remiantis D. Lipinskienės (2008) įžvalga (žr. 8 priedas), 1970 m. A. Maslow piramidė buvo papildyta dar dviem poreikių grupėmis: aukščiau pagarbos poreikio atsirado *pažinimo poreikiai*, t. y. žinios, prasmė, savimonė, o virš jų – estetiški poreikiai, t. y. grožis, pusiausvyra, forma. Ši piramidė 1990 m. dar kartą buvo pakoreguota: virš saviraiškos poreikių atsirado *transcendencijos, viršijimo poreikiai*, t. y. pagalba kitiems pažinti save, parodyti savo sugebėjimus, pasireikšti. Keičiantis laikotarpiui, aplinkos sąlygoms, formuojasi ir poreikių hierarchijos, t. y. juo labiau kinta aplinkos sąlygos, juo sunkiau prie jų prisitaikyti ir juo sudėtingesnės yra poreikių hierarchijos. Kildami hierarchija aukšty, randame vis sudėtingesnius poreikius, kuriems patenkinti reikia vis daugiau

specializuotų įgūdžių. Tuo tarpu C. P. Alderfer poreikių hierarchijos teorija neneigė A. Maslow poreikių modelio, bet suformulavo ir sugrupavo poreikius į tris lygius (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p.159): *egzistavimo lygis* apima materialinius ir fiziologinius poreikius; *giminystės (ryšių) lygis* siejamas su socialinių kontaktų ir draugystės poreikiais; *augimo lygis* atspindi poreikį panaudoti turimas žinias bei kompetenciją ir išnaudoti augimo potencialą. Apibendrinus šiuos du modelius (žr. 9 priedas) galima teigti, jog ir Maslow, ir Alderfer teorijos turi nemažai bendrų bruožų: numato hierarchinių poreikių struktūrą, individų veiklą aiškina poreikių laiptais. Pagal Maslow poreikių hierarchiją žmogus juda nuosekliai, priklausomai nuo aplinkybių, „pradedą teikti reikšmę aukštesnės pakopos poreikiams tik patenkinęs žemesnės pakopas“ (Kroth, 2007, p. 8). O Alderfer teorijoje, anot D. Šavareikienės ir V. Dubino (2003, p. 45), darbuotojai gali judėti hierarchijos laiptais ne tik aukštyn, bet ir žemyn, priklausomai nuo savo gebėjimų tenkinti poreikius.

D. C. McClelland poreikių teorija įrodė, kad žmonių motyvaciniai modeliai atspindi kultūrinę aplinką, kurioje jie išaugo, todėl žmonės skirtingai reaguoja į įvairius motyvatorius, tai priklauso nuo jų turimų nuostatų, požiūrių, vertybių (Marcinkevičiūtė, 2010). Robbins (2003), Kasiulis, Barvydienė (2001), Dubauskas (2006) šią poreikių teoriją grindė motyvacijos modelio elementais: *laimėjimų motyvacijos modelis* remiasi tuo, kad pats žmogus pasiekia gerų rezultatų darbo procese, prisiimant asmeninę atsakomybę dėl problemos sprendimo; *vienijimo motyvacijos modelis* - pastangomis suburti žmones socialiniu pagrindu, *kompetencijos motyvacijos modelis* - pastangomis dirbti labai kokybiškai; *valdžios motyvacijos modelis* pasireiškia kaip noras paveikti kitus žmones (Dubauskas, 2006, p. 104-105). J. Atkinson siekių motyvacijos modelyje, taip pat pabrėžiamas sėkmės poreikio tenkinimas. Teorijoje išreikštos dvi žmogaus elgesio tendencijos: *siekti sėkmės ir vengti nesėkmės*. Kuri tendencija didesnė, t.y. dominuoja viena ar kita formulės pusė, ta ir nulemia žmogaus siekių motyvaciją (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 160). Sėkmės vertė tiesiogiai priklauso nuo užduoties sudėtingumo (Kasiulis, Barvydienė, 2001, p. 30). F. Herzberg dviejų veiksnų teorija (žr. 9 priedas) nustatė, kad darbo užduočių turinys veikia motyvuojamai ir suformulavo pasiūlymus, kaip padaryti turiningesnes pasikartojančias užduotis, kad darbuotojas pajustų jam patikėto darbo svarbą, vertę, sudėtingumą, turėtų galimybę savarankiškai priimti sprendimus, išplečiamos darbuotojo veiklos ribos, darbas pertvarkomas taip, kad teiktų didesnę pasitenkinimą (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 129). *Pa laikymo veiksniai* (santykiai su vadovais, kolegomis, darbo sąlygos, atlyginimas) lemia darbo aplinką, tačiau šių veiksnų vertinimas savaime neskatina pasitenkinimo darbu, o tiesiog pašalina nepasitenkinimą, o *motyvaciniai veiksniai* (pripažinimas, darbas, atsakomybė, kilimas

A. Kunčienė. Bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelio kūrimas ir apibavimas antrinio lygio ligoninėse

karjeros laiptais, profesinis augimas) - susiję su darbo turiniu, atsilyginimu už darbo rezultatus ir skatina darbuotojų pasitenkinimą darbu (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Apibendrinant poreikių teorijas (žr. 10 priedas) galima teigti, kad jos remiasi „identifikavimu vidinių poreikių, kurie verčia žmones taip, o ne kitaip veikti ar elgtis“ (Neverauskas, Rastenis, 2001, 66), leidžia išsiaiškinti tų poreikių išsivystymo lygį (Bakanauskienė, Ubartas, 2009, p. 7), darbuotojų elgseną darbo procesuose. Visi autoriai išskiria aukštesnio lygio poreikius (A. Maslow - pagarbos ir saviraiškos, F. Herzberg - pripažinimas, atsakomybė, karjera, D. McLelland - laimėjimų, vienijimo), kurie yra pagrindiniai stimulai, skatinantys žmogų dirbti organizacijose. Todėl vadovai, norintys geriau panaudoti bendrosios praktikos slaugytojų potencialą, privalo sudaryti sąlygas tiems poreikiams skatinti, žinoti pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu veiksnius, numatantys darbuotojų reakcijas, poreikių lygmenį, peržiūrėti elgesio ir aplinkos parametrus.

1.1.2.2 Motyvacijos procesą nagrinėjančių teorinių modelių analizė

Proceso motyvacijos teorijos pasižymi didesniais skirtumais nei turinio motyvacijos teorijos. B. F. Skinner pastiprinimo teorijoje, pasak D. Šavareikienės (2008, p. 21), egzistuoja „pasekmių dėsnio“ idėja, jog teigiamus rezultatus sukeliantis elgesys yra mielai kartojamas, o „veikla, už kurią darbuotojas buvo apdovanotas neigiamais atlygiais, nebus kartojama“ (Lipinskienė, 2008, p.65). Apibendrinant šį modelį (žr. 11 priedas), galima teigti, kad pastiprinimo teorija aiškina elgsenos pokyčius ateityje, padarinį įdedant paskatas. Todėl darbuotojo elgesys (atsakas), kurį skatina vienoks ar kitoks įvykis (paskata), yra tam tikrų pasekmių (padarinių) priežastis. Asmuo motyvuotas, kai ilgainiui į paskatas ima reaguoti dėsningai (Leonienė, 2001, p.147).

E. Locke tikslų nustatymo teorija akcentuoja tikslų formulavimo naudingumo vaidmenį: *sudėtingi* tikslai sąlygoja geresnį darbo atlikimą nei lengvi tikslai; *konkretūs* tikslai sąlygoja geresnį darbo atlikimą nei bendri tikslai; jei norima turėti naudos iš suformulavimo *sudėtingų konkrečių tikslų*, būtina gauti grįžtamąjį ryšį, informaciją apie darbo (užduoties) atlikimą (Jančiauskas, 2011, p. 17). D. Šavareikienė (2008, p.22) konkretizuoja, kad „individai jaučiasi motyvuoti, kai elgiasi taip, kad artėtų prie tam tikrų iškeltų tikslų, kuriuos patys priima ir tikisi protingai pasiekti“. O jei formuluojant tikslus dalyvauja pats darbuotojas, tai sudaroma galimybė išbandyti save, o tikslų siekimas motyvuoja ir atskiro individo, ir komandos darbą (Lipinskienė, 2008, p.70).

V. Vroom lūkesčių teorijoje analizuojama darbo motyvacija, kai darbuotojas siekia išvengti nusivylimo arba suteikti sau pasitenkinimą. Pabrėžiama atlygio svarba, kuris turi būti sietinas su veikla bei darbuotojo lūkesčiais. Mokslininkų (Sakalas, Šilingienė, 2000, p.115)

nuomone (žr. 11 priedas), darbuotojo motyvuotumą lemia *lūkesčiai*- darbuotojo jaučiamas ryšys tarp savo pastangų ir pasiekimo, *instrumentalumas*- ryšys tarp pasiekimų dydžio ir laukiamo atlyginimo (pripažinimas, premija, vidinis pasididžiavimas ir kt.), *valentingumas* – tai vertė, kurią individas priskiria atlyginimui. Galima teigti, kad darbuotojo veiksmai yra pagrįsti jo tikėjimo (lūkesčių), kad už atliekamą veiksmą bus atlyginta (instrumentalumas) norimu atlygiu bei gaunamo atlygio patrauklumu (valentingumas). Tai reiškia, kad darbuotojas pasirinks didesnę motyvacinę jėgą, priklausančią nuo trijų dedamųjų, turintį veiksmą (Lipinskienė, 2008, p.70). Ši teorija padeda nustatyti, ko darbuotojai tikisi už vienokį ar kitokį savo elgesį (Bakanauskienė, Ubartas, 2009, p.7).

D. Adams teisingumo teorija remiasi nuostata, kad labai svarbus darbo motyvacijos veiksnys yra tai, kaip pats individas vertina gautą atlygį, ar laiko jį teisingu ir pakankamu, ar ne (Stoner ir kt., 2001, p.445). Pasak G. Dubauskas (2006, p.107), darbuotojai pasveria tai, ką jie įdeda į konkrečią darbo situaciją (indėlį) ir tai, ką gauna (atlygį), o „vėliau lygina savo indėlio ir atlygio santykį su atitinkamų kolegų indėlio ir atlygio santykiu“ (Robbins, 2003, p. 74). A. Stankevičienės ir L. Lobanovos (2006, p. 164) teigimu, darbuotojų lūkesčiai, kuriuos gali patenkinti organizacija- tai galimybė tobulėti, įtaka ir atsakomybė, atlyginimas, pagarba, saugumas. Organizacijos lūkesčiai, kuriuos gali patenkinti darbuotojai- tai gebėjimas atlikti pavestas užduotis, tam tikros žinios ir kompetencija, savarankiškumas, gebėjimas planuoti, organizuoti savo darbą.

E. Lawler ir L. Porter penkių kintamųjų motyvacijos modelis (žr. 11 priedas) parodė, kad svarbu sujungti tokius kintamuosius, kaip pastangos, gabumai, rezultatai, atlygis, pasitenkinimas, į kompleksinę visumą. Pasiiekti darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojo įdėtų pastangų, sugebėjimų, charakterio ypatumų, nuo jo vaidmens organizacijoje. Žmogus patenkina poreikius, gaudamas atlyginimą už pasiektą rezultatą. Pasiiektas rezultatas gali suteikti vidinį atlygį (pasitenkinimo jausmas, atlikus darbą, kompetentingumo jausmas, savigarbą) ir išorinį atlygį (vadovo pagyrimas, premija, pakilimas karjeros laiptais) (Stankevičienė, Lobanova, 2006). Tuo pačiu ir rezultatyvus darbas pats sąlygoja pasitenkinimą (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 117). Anot E. E. Jančiausko (2011, p.19), šiame teoriniame modelyje labai svarbus komponentas – tikėjimas, kad bus teisingai įvertintos darbuotojo pastangos, gebėjimai ir pagal tuos kriterijus jis gaus atitinkamą atlygį.

Apibendrinant galima teigti, jog proceso teorijos teigia, kad žmogaus elgesį sąlygoja poreikiai, pastangos, gabumai, pasitenkinimas, lūkesčiai. Bandoma suvokti, kaip žmogus paskirsto savo pastangas siekdamas tikslo, kaip ir kokį elgsenos tipą pasirenka. Motyvacijos proceso teorijose žmogaus elgesį sąlygoja laukimas ir suvokimas, tikėjimas, kad už darbą, pastangas bus teisingai atlyginta. Todėl svarbiausia šios teorijos savoka – atlyginimas.

1.1.3 Darbuotojų motyvavimas motyvacijos teorijų kontekste

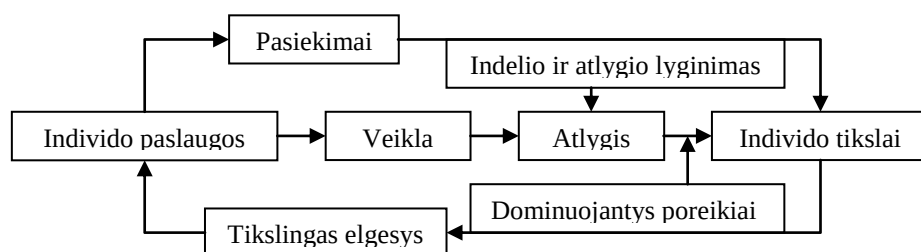
1.1.3.1 Šiuolaikinių motyvacijos teorijų integravimas į motyvavimą

Motyvacijos teorijų integravimas į motyvavimo procesą taikant kompleksines motyvavimo priemones, pertvarko ir darbuotojų požiūrį į darbinę veiklą (Marcinkevičiūtė, 2010). Taikant šias teorijas, turėtų būti diegiamos apmokėjimo už darbą sistemos, skatinančios priimtinas iniciatyvas, parengti žmogiškųjų išteklių reguliavimo mechanizmai, užtikrinantys platų jų išsidėstymą ir pasiskirstymą, atsižvelgiant į poreikius (Misevičienė, 2011, p. 8). Tačiau pastebima, kad teorijų pavadinimuose iškyla neaiškumų: vieni autoriai (Korsakienė, 2011, Lobanova, Stankevičienė, 2006, Robbins, 2003, Dubauskas, 2006, Stoner ir kt., 2001) šiuolaikinius motyvavimo aspektus pateikia per *motyvacijų teorijas*, kiti - A. Sakalas (2003), E. E. Jančiauskas (2011) tas pačias teorijas vadina *motyvavimo teorijomis*. A. Sakalas (2003, p. 204) išskiria poreikių ir proceso motyvavimo teorijas. E. E. Jančiauskas (2011, p. 12) jas vadina darbo (veiklos) motyvavimo teorijomis, paremtomis turinio ir proceso teorijų tyrimais (žr. 12 priedas). Darbo motyvavimo *turinio teorijų* tyrimuose (Jančiauskas, 2011) išskiriamas *A. Maslow poreikių hierarchijos modelis*, kur nubrėžiamas darbo skatinimas patenkinant poreikius: darbuotojams pirmiausia reikia algos ir darbo garantijų, po to vadovai gali pradėti naudoti tokias skatinimo priemones, kurios suteiktų galimybes tobulėti ir leistų pajusti kitų pagarbą sau. *D. McLelland poreikių įgijimo teorijoje*, žinodami skirtingus savo pavaldinių savirealizacijos poreikius, vadovai gali įvairiais būdais skatinti, kad jie pasiektų tiek asmeninius, tiek organizacijos tikslus (Žaptorius, 2007, p. 110). *P. B. Warro vitaminų modelis* nurodo darbo aplinkos savybių svarbą darant įtaką darbuotojų psichologijai. *M. Jahoda neturinčių darbo žmonių poreikių teorija* padeda tirti tuos, kurie prarado darbą ir išnagrinėti bedarbystės pasekmes ekonominiais, psichologiniais aspektais. *E. Mayo „Hawthorn efekto“ teorija* įrodė socialinių poreikių svarbą, motyvuojant darbuotojus. *Todėl naudojant poreikio teorijas darbuotojų motyvavimui pirmiausia apibrėžiamas tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai, stengiamasi stimuliuoti poreikius skatinančius žmones veikti.*

Proceso motyvavimo teorijose (žr. 12 priedas) darbo charakteristikų motyvavimo modelio požiūriu motyvavimas siejamas su tam tikromis darbo charakteristikomis, išskiriant saviraiškos ir potencialių galimybių panaudojimą, pasitenkinimo darbu turinį, nepriklausomybę ir pripažinimą (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p.186). Ch. Bjorklund (2001, p. 7) akcentuoja, jog vadovo pateiktos užduotys turi atitikti darbuotojo psichologinę saviraiškos būseną: žinios, atsakomybė, prasmingumas. *Pastiprinimo teorijos* pagrindu buvo pasiūlyti elgesio modifikavimo metodai (Leonienė, 2001), tinkamai parinkta paskatų sistema

(Šavareikienė, 2008). Taip motyvavimas nukreipiamas į teigiamą veiklos pastiprinimą, mokymąsi vengti, slopinimą, bausmę. *F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija* motyvavime nukreipama į įdomų darbą, savęs išreiškimo darbe galimybę, naujoviškus uždavinius, pripažinimą, gyrimą, įsitvirtinimą, atsakomybės, saviraiškos, kvalifikacijos augimą, mokymosi galimybių skatinimą (Sakalas, 2003, p. 205). Motyvavimas remiantis *lūkesčiais ir tikslais* yra grindžiamas prielaida, kad darbuotojas bus motyvuotas tik tada, kai iš jo reikalaujantis asmuo suteiks jam galimybę realizuoti savo norus (Kasiulis, Barvydienė, 2003, p. 40). *Proceso teorijose motyvavimo modelis yra nukreiptas į veiksnius darančius įtaką darbuotojų ryžtui, veržlumui, atkaklumui siekiant darbo rezultatų ir pasitenkinant darbo procesu.*

G. Dubauskas (2006, p. 107) nurodo paprasčiausią personalo veiklumo priklausomybės nuo motyvacijos išraišką: *veiklumas = funkcija (sugebėjimai x motyvavimas)*. Sugebėjimai suprantami kaip fiziologinės, pažintinės individo galimybės, leidžiančios jam efektyviai dirbti. Profesinėje veikloje ypač svarbios asmeninės kūrybinės galimybės, intelektas, žinios, patirtis, kvalifikacija (Dubauskas, 2006). Todėl ir konkrečioje veikloje visus šiuos sugebėjimus, lemiančius darbuotojo profesinį potencialą, suinteresuotumą iki galo reikia atskleisti. Todėl D. Lipinskienė (2008, p. 74) cit. D. Sirotą, A. L. Mischkind, I. M. Meltzer (2005), pateikia *trijų veiksmų teoriją*, aiškinančią darbuotojų motyvavimą darbo vietoje.



1. 2 pav. **Motyvacijos teorijų integravimas į motyvavimą**
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis D. Lipinskiene (2008, p. 75)

Apibendrinant galima teigti, jog apjungiant motyvacijos teorijas, išskiriami darbuotojo motyvaciją žadinantys trys veiksniai: *veiklos (tikslų) nustatymas* (čia veikia E. A. Locke tikslų nustatymo teorija); *veiklos palengvinimas* (aprūpinimas reikalingais ištekliais, barjerų eliminavimas) (čia veikia V. H. Vroom lūkesčių teorija); *veiklos skatinimas* (atlygio savalaikiškumas, lygybė, teisingumas ir reikšmingumas bei poreikių tenkinimas) (Adams teisingumo, Vroom lūkesčių, Herzberg dviejų veiksnių, Maslow poreikių teorijos). Tai trys pagrindiniai darbuotojų poreikiai skatinantys norą veikti ir siekti organizacijos užbręžtų tikslų: *teisingumas* (teisingos fiziologinės, ekonominės ir psichologinės darbo sąlygos), *pasiekimas* (pasididžiavimas organizacijos ir individualiais rezultatais, vadovų ir bendradarbių pripažinimas), *draugystė* (šilti santykiai su vadovais, bendradarbiais, darbas komandoje).

Anot M. Kroth (2007, p. 18) siekiama sujungti motyčių teorijas ir padaryti vieną motyvavimo sistemos modelį, tačiau tokio modelio, kuris jungtų visą personalo motyvaciją, nėra.

Apibendrinant galima teigti, kad tai ką A. Sakalas (2003), E. E. Jančiauskas (2011) vadina motyvavimo teorijomis iš esmės yra tos pačios motyvacijų teorijos tik jos pateikiamos per darbo (veiklos) motyvavimo aspektą. Pagal pobūdį šiuolaikinės motyvacijos teorijas galime suskirstyti į dvi grupes, kurios bando surasti atsakymą į klausimus „kas motyvuoja?“ ir „kaip motyvuoja?“. Darbuotojų motyvavimas poreikio (turinio) teorijose nukreiptas į poreikių, motyvų ir motyvacijos turinį, o proceso teorijose – į poreikių ir motyvų realizavimą, pastangų paskirstymą, elgsenos modifikavimą. Darbuotojams motyvuoti galima taikyti bet kurią iš turinio ar proceso motyvacijos teorijų, naudojant įvairias motyvavimo kombinacijas priklausomai nuo to, koks pasirinktas tikslas, darbuotojų amžius, kokie jų sugebėjimai, aktyvumas motyvacijai skirtingais karjeros etapais.

1.1.3.2 Darbuotojų motyvacinis veiksmingumas per motyvavimo ir vadovavimo sąsajas

Kadangi motyvacijos teorijos nagrinėja žmonių tobulėjimą, tai jos taip pat padeda vadovams ir darbuotojams galynėtis su organizacijos gyvenimo dinamika (Stoner ir kt., 2001, p. 436). Situacinio ir procesinio požiūrio teoretikai koncentravosi darbuotojų elgsenos, jų motyvavimo, veiklos santykių nagrinėjimui, analizavo darbo organizavimo ir motyvavimo tarpusavio ryšius bei jų įtaką darbo motyvacijai (Zakarevičius, 2002). Darbo motyvavimo ir vadovavimo teorijos (žr. 13 priedas) integruoja pasitenkinimą darbu (*gyvenimo organizacijoje kokybės teorija*), motyvaciją ir vadovavimo stilių (*vadovo dėmesio darbo motyvavimui ir organizacinei (struktūrinei) iniciatyvai teorija*), pabrėžia tokį vadovo ir darbuotojų elgesį (*elgsenos modifikavimo teorija*), kuris skatina siekti savo ir organizacijos tikslų (*„kelias - tikslas“ teorija*), stengiasi numatyti vadovavimo efektyvumą įvairiose situacijose (*galimybių įvertinimo teoriją*). Pagrindinį dėmesį skiriant valdymo organizavimo ir projektavimo klausimams (*darbo projektavimo įtakos darbuotojų pasitenkinimui savo veikla teorija*), akcentuoja ir žmonių, dirbančių organizacijose, vaidmens didėjimą sudėtingoje išorinėje ir vidinėje aplinkoje, išskiriant *darbo projektavimo teoriją* - darbo turinys, vieta, operacijos turi būti pritaikytos prie konkretaus darbuotojo, o veiklos strategija apibrėžiama socialinėmis vertybėmis ir elgsenos normomis (*darbuotojų poreikių teorija*). Taip personalo valdymas siejasi su valdymo stiliaus ir valdymo metodų taikymo pobūdžio iš vadovų pusės ir *motyvacinių veiksmų* veiksmingumo sąsaja su kokybiniais ir kiekybiniais darbo rodikliais iš darbuotojo pusės (Martinkus ir kt., 2010, p. 210). Ypatingas vadovo vaidmuo, padeda

darbuotojams patiems susiformuoti gana aukštus ir motyvuojančius siekius, atitinkančius organizacijos tikslus (Leonienė, 2001, p.148).

Kiekvienoje organizacijoje įmanoma sukurti savo unikalų, dinamišką, lankstų motyvavimo modelį, pagrįstą darbuotojų motyvacinio veislingumu. Šiandien daugumoje organizacijų kasdieniai įvykiai nenuspėjami – kaip *chaoso teorija*, kuri „suvokiama kaip atsitiktinumų analizė stambiose sureguliuotose sistemose“ (Šavareikienė, 2008, p.13), nuolat besitransformuojanti į vis sudėtingesnę, „paremtą pavyzdiniais rezultatais ir strateginių sąjungų su partneriais kūrimu“ (Stapleton et al, 2006, p. 112). Nuo tikėjimo, kad vadovai gali numatyti ir kontroliuoti būsimus įvykius, prie organizacijos lankstumo, adaptacijos galimybių didinimo, neprarandant ryšių su išorine aplinka (Šavareikienė, 2008, p. 13), į komandinio darbo ir bendrų procesų valdymą. L. Marcinkevičiūtė (2010, p. 23) pateikia *sisteminio mastymo ir globalinės vizijos motyvacijos teoriją* - vadovų unikalūs sprendimai turi atsispindėti kiekvienam sudėtingos socialinės - ekonominės sistemos asmeniui, tai skatina saviraiškos galimybes, vidinę darbuotojų motyvaciją papildo išorinė motyvacija. *Visuotinės kokybės vadyboje* motyvavimo sistema turi skatinti darbuotojus siekti aukščiausios kokybės, įsisavinant kokybės kultūrą ir ją vadovautis darbe (Marcinkevičiūtė, 2010, p. 23), į sprendimų priėmimą, problemų sprendimą įtraukiant ir pavaldinius (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Poreikių teorija ir pačios visuotinės kokybės vadybos elementai gali suformuoti (Stoner ir kt., 2001, p. 222), o darbo rezultatyvumo ir kokybės vertinimas sustiprinti motyvaciją (Šeila, 2004, p. 179). *Transakcinio (arba sąveikos) ir transformacinio (arba pertvarkomojo) vadovavimo koncepcijoje* vadovas turi motyvuoti darbuotojus pakilti virš asmeninių interesų, anot J. Kasiulio, V. Barvydienės (2001, p. 156), „padaryti daugiau, negu žmonės tikisi“. *Motyvacijoje lyderystę* judėjimo centre yra *transakcinė (sąveikos) lyderystė* (kaip svarbi organizacijos darbų atlikimui, tačiau silpnai skatinanti organizacijos tobulėjimą) ir *transformacinė lyderystė* (pasižyminti vizijų kūrimu, stipriais emociniais ryšiais, pokyčių inicijavimu, motyvuojančia jėga įtraukti organizacijos narius į lyderio sukurtą viziją ir tikslų įgyvendinimą) (Skaržauskienė, 2008, p. 56). Taip pat ir L. Lobanova (2008) akcentuoja *motyvacijos ir asmeninės lyderystės* svarbą. Tai atsidavimas, nepriklausomybė, kūrybiškumas ir inovatyvumas, pasitikėjimas komandos galia, pasitenkinimas darbu, psichologinis įgalinimas ir veiksmingumas (Diskienė, Normontaitė, 2011, p. 10). P. Zakarevičiaus papildymu (2002, p. 166) - darbuotojų pripažinimas ir skatinimas: kvalifikacijos tobulinimas, orientacija į procesų valdymą, problemų identifikavimas ir sprendimas, darbuotojų darbo ir aprūpinimo kokybės užtikrinimas.

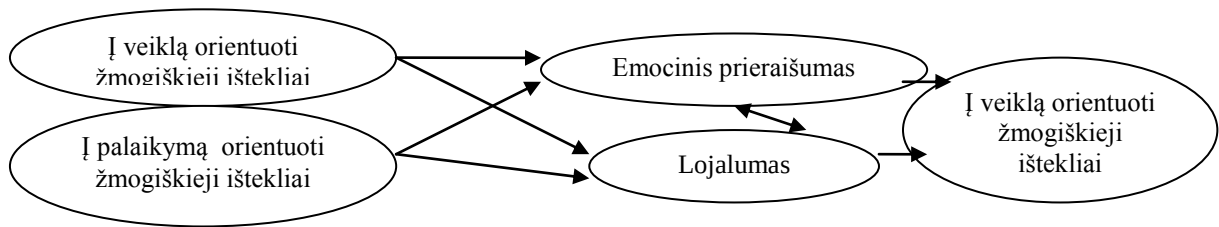
Apibendrinant galima daryti išvadą, jog priklausomai nuo to, kokia teorija (darbo projektavimo, kokybės, vadovavimo stiliaus, asmeninės lyderystės ir kt.) yra vadovaujama,

organizuojant darbuotojų motyvavimą, yra susitelkiama į skirtingus motyvavimo elementus. Sukurtomis šiuolaikėmis darbuotojų vadovavimo ir motyvavimo teorijomis vadovaujasi organizacijos sprendžiant darbuotojų poreikių tenkinimo galimybes, siekiant pasiekti maksimalius veiklos rezultatus per valdymo stiliaus, metodų taikymo ir motyvacinių veiksmų veiksmingumo sąsajas.

1.1.4 Žmogiškųjų išteklių vadyba: darbuotojų motyvavimo aspektas

Šiuolaikinėmis sąlygomis, kai vyksta globalizacija ir tarptautinės integracijos procesai, sparčiai formuojantis žinių visuomenei, vis didesnę reikšmę įgauna žmonių išteklių vadyba. Darbuotojų motyvavimas yra vienas pagrindinių žmoniškųjų išteklių valdymo proceso aspektų: kai vadovas *vadovavimo stiliumi*, savo gebėjimu sujungia visų dirbančiųjų interesus įgyvendinant organizacijos tikslus; *valdymo metodais*, atskirų darbuotojų visumą paverčia tikslingai ir efektyviai dirbančia komanda (Martinkus ir kt., 2010). Taip pat ypatingą svarbą motyvuojant darbuotojus, siekiant veiklos efektyvumo, organizacijos strategijos tobulinimo įgauna *organizacijos kultūra*, (Zelenova, Sebastjanova, 2008), *elgesį reguliuojančios normos ir principai* (Martinkus ir kt., 2010, p. 248), nes viešajame sektoriuje iš darbuotojų reikalaujama atitinkamos kultūros aptarnavimo srityje, profesionalumo, greitos reakcijos, novatoriškumo (Vienažindienės, Čiarnienės, 2007, p. 50).

Šiuolaikinės žmogiškųjų išteklių vadybos susiformavimas, apsprendė daugelio motyvacijos teorijų atsiradimą: nuo darbuotojo poreikių aiškinimo iki pačio motyvavimo proceso. Todėl suskirstę į turinio ir proceso motyvacijos teorijas, jas galime integruoti į efektyvią žmogiškųjų išteklių vadybos dalį- darbuotojų motyvavimą, „sprendžiantį eilę organizacijos socialinių bei ekonominių problemų“ (Šavareikienė, 2008, p. 34). Šiandien jau neabejojama, kad norint pasiekti teigiamų rezultatų, vykdant žmogiškųjų išteklių politiką, darbuotojų motyvavimas turi būti grindžiamas darbinę elgseną motyvuojančiais prioritetais, *orientuotais į pastangas ir rezultatus* (Šavareikienė, 2008, p. 34), *į kompetencijų pripažinimą*, atrandant žinių įgijimui mokymo formas, *į organizacijos strategiją*, kaip į vieną iš galimų darbo santykių vadybos metodų, akcentuojančių, jog žmonių gebėjimų panaudojimas yra lemiamas siekiant *konkurencinio pranašumo* (Dessler, 2001, Bratton, Gold, 2003). Būtent organizacijoje žmogus yra intensyvus kapitalas, svarbus pagrindiniams organizaciniams procesams (Fagerstrom, 2009, p. 424). Todėl pasak B. Martinkaus, S. Stoškaus, D. Beržinskienės (2010, p. 225) *vadovavimo stiliumi* svarbu sujungti įvairius tarpusavyje susijusius elementus, kurie nukreipia ir skatina pavaldinius veikti, „pritraukia ir išlaiko produktyvią darbo jėgą“ (Šavareikienė, 2008, p. 31).



1. 3 pav. **Struktūrinis efektyvumą lemiančių faktorių modelis**

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Y. Gong, K. S. Law, S. Chang, K. R. Xin (2009)

Remiantis efektyvumą lemiančių faktorių modeliu galima konstatuoti, jog motyvuoti žmogiškieji ištekliai gali praversti organizacijai, kai pasitikima lojalių darbuotojų priimamais sprendimais, kurių asmeniniai tikslai siejasi su organizacijos tikslais. Jei darbuotojas jaučiasi integruotas į kolektyvą ir jo vertinamas, jis deda vis didesnes pastangas, tai didina *darbuotojo lojalumą* organizacijai. Autorių (Gong et al., 2009) pažymima emocionalaus prisirišimo svarba, nes tokiu atveju darbuotojas ne tik išlieka organizacijos pusėje, tačiau gali imtis tam tikrų veiksmų, kad apgintų savo bei organizacijos interesus. *Darbo efektyvumo valdymas* nukreipiamas į komandų ir atskirų darbuotojų maksimalių darbo rezultatų pasiekimų užtikrinimą (Lobanova, 2009, p. 237), asmeninės lyderystės įgūdžių įvaldymą (Diskienės, Normantaitė, 2011, p. 15), asmeninį tobulėjimą bei augimą, gebėjimus bei kompetencijas, darbuotojų praktikos ir patirties turėjimą (Xanthopoulou et al., 2007, Sakalas, Šilingienė, 2000).

G. Valeikis (2011) žmogiškųjų išteklių vadyboje sisteminiu motyvavimo modelio siūlo pasirinkti *E. Lawler- L. Porter motyvacinį modelį* kaip pagrindą, kur elementai išskleisti, bei parodyti ryšiai su kitomis sistemomis, kas atitinka sisteminio požiūrio nuostatas (žr. 14 priedas). Šiam chaotiniam žmogiškųjų išteklių motyvavimo modeliui būdingi visi sisteminiai parametrai (Valeikis, 2011): darbuotojo charakteris, sugebėjimai, savo indėlio į darbą suvokimas, pastangos, rezultatai, išoriniai atlygiai. Visi jie sąveikauja su kitomis sistemomis, yra įtakojami aplinkos, arba nukreipti į ją. Išskiriamas charakteris, tai visuma individo psichinių savybių. Prie tokių savybių priskiriama ir motyvacija, kuri modelyje skirstoma į vidinę, išorinę laimėjimų ir viešojo sektoriaus. Tačiau sugebėjimus galima įdiegti per personalo ugdymą, personalo adaptavimą, pastiprinamą - per vidinį atlygį. Išoriniai atlygiai, turi priklausyti nuo darbo rezultato, vertinimo sistemos, taikant tokias motyvavimo priemones kaip „darbuotojų ugdymas, savarankiškumo ir iniciatyvumo, konkurencingumo ir gerų galutinių rezultatų skatinimas, komunikacijos, dalyvavimu pagrįsto vadovavimo stiliaus taikymas“ (Vienažindienė, Čiarnienė, 2007, p. 50)

Apibendrinant galima teigti, kad motyvuoti dirbti yra vienas iš svarbiausių ir sudėtingiausių žmogiškųjų išteklių vadybos uždavinių (Palidauskaitė, 2008, p. 7). Motyvavimas- personalo valdymo sudėtinė dalis apjungianti vadovavimo stilių, valdymo metodus, organizacinę kultūrą. Todėl institucijų vadovai, siekdami motyvuoti darbuotojus turi

jų poreikius, darbo turinį ir darbo sąlygas nukreipti į personalo ugdymą, tobulėjimą, lojalumą organizacijai. Žmogiškųjų išteklių motyvavimas pagrįstas darbinę elgseną motyvuojančiais prioritetais, orientuotais į pastangas ir rezultatus vaidina ypatingą vaidmenį siekiant didesnio viešojo sektoriaus efektyvumo, konkurencinio pranašumo.

1.2 Darbuotojų motyvavimo sistemos proceso teorinis pagrindimas

1.2.1 Darbuotojų motyvavimo sistemos proceso analizė

Motyvavimo sistema traktuojama kaip tarpusavyje susijusių elementų visuma, o elementai tam tikru būdu susieti ryšiais, nustatomi tų elementų tarpusavio santykiai ir vieta (Korsakienė ir kt., 2011, p.183). Motyvavimas viešajame administravime turi būti nukreiptas į veiklos vertinimo sampratą kaip *ekonomiškumas, efektyvumas ir veiksmingumas* (Šileikaitė, Kudukytė-Gasperė, 2011). Tačiau didžia dalimi darbuotojų motyvavimas yra priklausomas nuo organizacijos, darbuotojų poreikių, būtinumo, nulemtos aplinkos. L. Marcinkevičiūtė nurodo (2010, p.75), jog tam būtina aplinkos ir organizacijos poreikių analizė (organizacijos vystymo planai, žmonių išteklių valdymas). Viešasis administravimas asmens sveikatos priežiūros įstaigose – tai *procesų struktūra ir kryptingas veikimas*, jungiantis organizacijas, individus, veikiančius pagal tam tikrus, iš anksto parengtus ir numatytus įstatymus bei taisykles (Šileikaitė, Kudukytė-Gasperė 2011, p.133). Todėl į motyvavimą reikia žiūrėti kaip į „sisteminę procesą, sudarytą iš keleto nuoseklių, sąveikaujančių procedūrų ir operacijų“ (Alifanovienė, 2002, p. 19).

1.3 lentelė

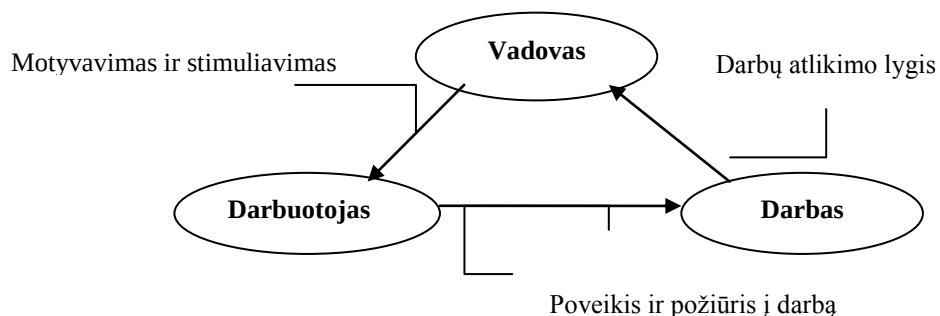
Motyvavimo proceso ir valdymo eiga

Motyvavimo procesas		Motyvavimo valdymas	
<i>Motyvavimo proceso elementai</i>	<i>Motyvavimo proceso etapai</i>	<i>Motyvavimo valdymo elementai</i>	<i>Motyvavimo struktūros elementai</i>
Teorinis motyvavimo pagrindimas	Problemos įvardijimas	Valdymo problemų formulavimas	Prasmė - <i>Kodėl?</i>
Motyvavimo procedūros	Sprendimo paruošimas	Informacijos kaupimas	Tikslas - <i>Kas gali būti pasiekta?</i>
Motyvavimo instrumentai ir metodai	Sprendimo priėmimas	Sprendimo paieška Sprendimo priėmimas	Turinys - <i>Kokios kryptys?</i>
Motyvavimo rezultatai	Priimto sprendimo realizavimas	Darbų organizavimas ir vykdymas	Organizavimas - <i>Kokiais būdais sieksime?</i> Metodai ir būdai - <i>Kaip tai darysime?</i> Kvalifikacija - <i>Kas?</i>
Ekonominis apibūdinimas ir motyvavimo modelio įdiegimas	Sprendimo įgyvendinimo kontrolė ir įvertinimas	Kontroliavimas (grįžtamasis ryšys)	Įvertinimas - <i>Kokie rezultatai?</i>

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis D. Alifanoviene (2002), A. Sakalu, V. Šilingiene (2000)

Sakalas, Šilingienė (2000), Alifanovienė (2002) motyvavimą siūlo klasifikuoti į motyvavimo proceso elementus, etapus ir motyvavimo valdymo, struktūros elementus. Išnagrinėjus motyvavimo proceso struktūrą ir valdymo elementus, tampa aišku, kad motyvavimo procesas ir jo valdymas yra nuoseklus procesas. Vadovui formuojant motyvavimo procesą, svarbu suprasti, kokio darbuotojų aktyvumo, rezultatyvumo tikimasi. Nes renkantis konkretų motyvavimo elementą, reikia skirti dėmesį esamai darbuotojo orientacijai, sukuriant efektyvią darbuotojų pažinimo sistemą (Sakalas, Šilingienė, 2000). A. Sakalas (2003, p. 249) motyvavimo sistemos procesą nukreipia į principinį elgsenos stimuliavimą: tikslas turi būti vertas dėmesio (*motyvavimo stiprumas*), turi būti stimulus tikslui pasiekti (*atlyginimas*), tikslas turi būti realus (*realizavimo galimybė*). Anot F. J. Landy ir J. M. Conte (2007) vadovas turi sukurti poveikio priemonių sistemą, kurioje atsispindėtų motyvavimo svarba darbuotojui ar grupei motyvuoti. Darbdavys turi įvertinti, už kokią darbo (veiksmo), rizikos prisiėmimo rezultatą motyvuoja, koks darbuotojo kompetencijos suvokimas, susidomėjimas darbu, tuo pačiu ir įsipareigojimai organizacijai, tai tokios ir motyvavimo priemonės, motyvavimo laikas, paskatos dydis (Landy, Conte, 2007). Todėl kuriant darbuotojų motyvavimo modelį, anot L. Marcinkevičiūtės (2010, p.114), motyvavimo procesą reikia suskirstyti į keletą etapų: nustatyti darbuotojų poreikius, įvertinti organizacijos ekonomines, politines, socialines galimybes bei perspektyvas. Suformuoti ir taikyti veiksmų planą pagal *profesinių motyvatorių svarbą, profesinę elgseną formuojančius elementus* (Jankauskienė, 2009).

Sėkmingam darbuotojų motyvuojančių veiksnių nustatymui yra svarbu darbuotojo ir darbdavio dialogas, darbuotojų rezultatų įvertinimas ir grįžtamasis ryšys, kurio metu darbdavys gali imtis priemonių darbuotojų motyvacijai didinti (Korsakienė ir kt., 2011, p.185).



1. 4 pav. **Darbuotojo motyvavimas darbui**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis I. Panamariov'u (2004. p. 41)

Motyvacijos procesas vykdomas tokiais būdais: visų pirma, vadybinėmis priemonėmis siekiama paveikti darbuotoją darbo atlikimui. Po to darbuotojas priima stimuliavimo poveikį ir atlieka tam tikrus veiksmus. Tie veiksmai nukreipia į tam tikrą darbų atlikimo rezultatą. Tai

tarsi uždaras ratas, kur vadovas, „sužinojęs darbų atlikimo lygį, gali vėl taikyti poveikio priemonės darbuotojui“ (Panamariov, 2004, p. 41).

Apibendrinant motyvavimo sistemos procesą organizacijoje galima teigti, jog jis apima motyvavimo sistemos proceso ir valdymo elementus, etapus. Jis nukreiptas į darbuotojų aktyvumo, rezultatyvumo, pažinimo formavimą: „atlyginimo sistemos, informacijos darbuotojams apie jų darbo rezultatus, darbo efektyvumo suteikimą, konstruktyvią kritiką, darbuotojų rezultatų pripažinimą, įvertinimą, pagyrimą, tinkamą vadovavimo stilių, darbuotojų ugdymą ir daug kitų procesų“ (Korsakienė ir kt., 2011, p.183).

1.2.2 Darbuotojų poreikiai, motyvai motyvavimo proceso kontekste

Šiandien poreikiai tampa darbinės elgsenos skatinamuoju bei reguliamuoju veiksnium tik individui juos suvokus. Apibendrinant poreikių rūšis (žr. 15 priedas) galima teigti, plačiausiai žmogaus poreikių sudėtingumą ir jų įtaką darbo motyvacijai išdėstė A. Maslow, kuris poreikius suskirstė į penkias kategorijas. J. Palidauskaitės (2007, p.34) teigimu, „aukštesnio lygio poreikiai (*pagarbos ir saviraiškos*) yra pagrindiniai stimulai, mobilizuojantys žmogų dirbti organizacijose, todėl organizacija, norinti geriau panaudoti jos narių potencialą, privalo sudaryti sąlygas tiems poreikiams skatinti“. Kuo didesni darbuotojų *socialiniai, pagarbos, saviraiškos poreikiai* darbinėje aplinkoje, tuo sudėtingesnis yra ir motyvavimo mechanizmas, nes darbuotojų patirtis, interesai skirtingi. Ši poreikių klasifikacija gali būti pagrindu ir klasifikuojant vadovybinės poveikio pavaldiniams būdus (Butkus, 2003, p.169), nes poreikiai žmogaus aktyvumo varomoji jėga, tik per juos, darbuotojas išsako mintis, priima sprendimus, bendrauja, projektuoja savo karjerą. Slaugytojų profesinis motyvavimas turi didelę įtaką sėkmingai sveikatos apsaugos reformos eigai, nes paslaugų kokybė tiesiogiai siejasi su darbuotojų profesine motyvacija, o ji savo ruožtu glaudžiai siejasi su sąmoninga žmogaus veikla ir yra neatskiriama nuo jo poreikių (Razbadauskas ir kt., 2011, p. 164).

Motyvas paprastai suprantamas kaip vidinis veiksnys, skatinantis kokią nors veiklą, verčiantis žmogų vienaip ar kitaip elgtis. Todėl prieš pradedant kurti motyvavimo modelį, reikia išsiaiškinti ne tik poreikius, bet ir motyvus, jų poveikį tam tikrai veiklai. Darbo sferos motyvų funkcijos: *orientavimo*- nukreipia darbuotoją tam tikra elgesio vaga; *prasmės nustatymo*- parodo konkretaus motyvo reikšmę žmogui; *mobilizavimo*- kai vadovas verčia susikaupti, susikoncentruoti jam svarbios veiklos rūšies vykdymui; *pateisinimo*- elgesio motyvo sutapimas su visuotinai priimta socialine norma; *sąlygiškumo*- vidinių ir išorinių paskatų atspindys motyve (Albrechtas, 2005, p. 115). Remiantis A. Stankevičienės, L. Lobanovos (2006) pastebėjimais, kasdieninio darbo situaciją gali nulemti: *aprupinimo motyvai*, kurie susiję su materialinių priemonių, reikalingų darbuotojo gerovei aprūpinti,

įvertinimu, skatinant individo materialinį suinteresuotumą, ir jo orientaciją į aukštą atlyginimą; *pripažinimo motyvai*, kurie pasireiškia individo siekimu realizuoti savo potencialias galimybes darbe; *prestižo motyvai*, kurie skatina individo siekimą realizuoti savo socialinį vaidmenį ir dalyvauti darbo ar visuomenės veikloje. Motyvavimo procesas poreikių ir motyvų struktūriniu požiūriu yra išskaidomas į stadijas: *poreikių atsiradimas- poreikių patenkinimo būdų paieška- veiksmų krypties nustatymas- veiksmų įgyvendinimas- atlygio gavimas- poreikio patenkinimas* (Šavareikienė, 2008).

Tačiau reikia sujungti ne tik darbuotojų motyvus, bet ir *organizacijos tikslus*: paslaugų kokybės gerinimą, vertinant paslaugų veiksmingumą, naudojant naujas technologijas ir įrangą, nuolat kuriant jaukią aplinką pacientams; nuolatinį darbuotojų kvalifikacijos kėlimą; ligoninės darbuotojų skatinimą tobulinant teikiamas sveikatos priežiūros paslaugas. J. Albrechtas (2005, p. 115) pastebi (žr. 16 priedas), kad motyvai ir motyvavimo priemonės yra dvi lygiagrečios ir tarpusavyje sąveikaujančios pakopos darbuotojo veiklos motyvavimo procese. Motyvavimo priemonėms tenka stimuliuojantis vaidmuo „aktyvinant darbuotojo veiklą, skatinant jo iniciatyvą, keliant kvalifikaciją bei darbo našumą, įsisavinant naujas profesijas“ (Marcinkevičiūtė, 2010, p. 86). J. Albrechtas (2005, p.115) akcentuoja, kad tai ne tik praturtina motyvų nuostatas, bet ir plėtojamas darbuotojo domėjimasis darbu, skatinamas jo kūrybiškumas. Tuo pačiu ir darbuotojai stengiasi realizuoti savo motyvus darbe: būtinus poreikių tenkinimo (našumo, darbo kokybės), gyvenimo saviraiškos (pripažinimo, saviraiškos), socialinius (bendravimo, saugumo), statuso įtvirtinimo (sekmės, tikslo, karjeros augimo), veiklos gyvavimo ciklo optimizavimo motyvus. Anot V. Gražulio (2005, p.6) galima sąmoningai ir viešai veikti siekiant pripažinimo, didesnės atsakomybės, aukštų pareigų ir kt. Tačiau tikrosios tokios veiklos priežastys dažnai yra paslėptos ir reiškiasi nesąmoningai, išskiriant *motyvacijos karjeros etapus*, kurie priklauso nuo amžiaus tarpsnių, socialinės brandos lygio, darbo stažo (Albrechtas, 2005).

Apibendrinant galima konstatuoti, jog poreikius veikia ir keičia didėjanti gyvenimo dinamika, intensyvėjantis komunikacijų srautas, atsakomybė už savo elgesį, veiklą, todėl poreikiai yra kryptingos ir aktyvios darbuotojo elgsenos faktorius, nukreipiantis į potencialių galimybių realizavimą, į organizacijos tikslus. Motyvavimo prosese turėtų būti partnerystė tarp darbdavio ir darbuotojo: pirmiausia darbdavys turi suprasti kokio poveikio, rezultato tikisi iš darbuotojų, tada turėtų išanalizuoti darbuotojų poreikius bei motyvus, įmonės strateginius tikslus bei finansines galimybes, darbuotojų darbo patirtį ir atliekamo darbo kokybę, tik tada parinkti tinkamiausius motyvavimo priemonių elementus.

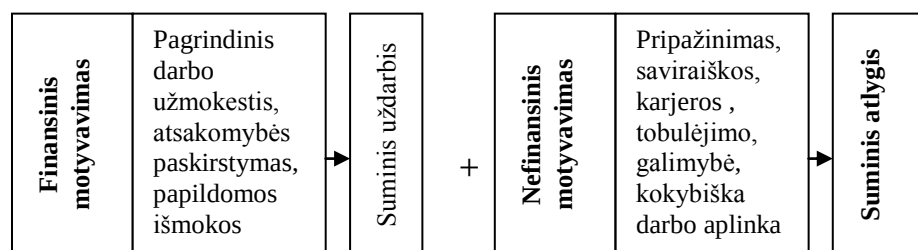
1.2.3 Darbuotojų motyvavimo metodų, būdų, priemonių tipologija

Kai kalbame apie motyvaciją dirbti ir dirbti gerai, kalbame apie gausą veiksnių, skatinančių darbuotis (Korsakienė ir kt., 2011, p. 184). Žmogiškųjų išteklių vadybos mokslininkai, svarstydami personalo motyvavimo galimybes, naudoja materialinio ir nematerialinio skatinimo konceptus. A. Korsakienė, L. Lobanova, A. Stankevičienė (2011), siūlo visas motyvavimo priemones suskirstyti į *materialines (pinigines, nepinigines) ir psichologines*, L. Marcinkevičiūtė (2010) - prie jų pridėjo dar *demotyvuojančias*, P. Zakarevičius (2008) - *ekonominius (materialinius), organizacinius (administracinius, teisinius) ir sociopsichologinius būdus*, D. Lipinskienė (2008), J. Albrechtas (2005) - *materialines ir moralines motyvavimo priemones, stimulus*, J. Palidauskaitė (2008), I. V. Kablašova ir A. A. Cukanova (2008) išskirė *išorinį (materialinis ir nematerialinis) ir vidinį motyvavimą*, V. Gražulis (2005) - *tiesioginį ir netiesioginį materialinį ir nematerialį (moralinį) skatinimą*, A. Sakalas (2003) darbuotojų motyvavimo įgyvendinimui naudoja *materialinio atlyginimo, papildomų stimulų, socialinių motyvatorių* sąvokas, I. Bučiūnienė (1996)- *nepiniginiai, piniginiai, materialiniai veiksniai*. Tokią naudojamą populiarią motyvavimo priemonių klasifikaciją į materialinį ir moralinį skatinimą kritikuoja D. Šavareikienė. Autorė pabrėžia, kad tai nepilnai atspindi sąsają su organizacijos finansais, todėl galima suprasti paskutiniu metu dažniau vartojamą *finansinio ir nefinansinio* motyvavimo populiarumą (2008, p.36). Išanalizavus mokslinę literatūrą (žr. 17 priedas) pastebėta, kad lietuvių autoriai nevienodai supranta ir apibūdina įvairias motyvavimo priemones, skirsto jas į tam tikras grupes, vadovaudamiesi skirtingais klasifikavimo kriterijais. Tačiau visas motyvavimo priemones galima skirstyti į dvi pagrindines grupes - t. y. priemones, kurios yra apčiuopiamos, jas galima išreikšti pinigine verte ir priemones, kurios remiasi psichologiniu- moraliniu- filosofiniu poveikiu darbuotojui. Apibendrinant, galima teigti, kad darbuotojų motyvacijai organizacijos naudoja įvairius atlygius, įvairias materialines ir moralines priemones, kurios darbuotojų požiūriu, tampa atlygiais (Lipinskienė, 2008, p.11), tačiau viešajame sektoriuje nereikia užmiršti ir organizacinių (administracinių, teisinių) motyvavimo priemonių.

Analizuojant motyvavimo priemonių raidą (žr. 18 priedas), pastebima, kad šiuolaikinėse vadybos teorijose dominuoja ne tik materialinės motyvavimo priemonės, bet ir imta motyvuoti tokiomis priemonėmis, kaip atsakomybės suteikimas, saviraiškos galimybės, sprendimų priėmimo galimybė, teigiamo darbo klimato sudarymas, darbuotojai įtraukiami į valdymą, nustatomi individualūs ir grupiniai tikslai, tinkamai ir teisingai vertinami darbo rezultatai, karjeros galimybės, kvalifikacijos tobulinimas. Štai pasak S. P. Robbins (2003)

geriausias būdas sveikatos apsaugos organizacijų motyvavime taikyti šiuos motyvacijos metodus ir programas: *tikslinį valdymą, elgesio modifikavimą, darbuotojų pripažinimo, darbuotojų įtraukimo į valdymą, kintamo atlygio programas, įgūdžiais grįstus atlygio planus*. V. Kapitanova (2008) cituodama švedų mokslininko T. Alkulos atliktus darbo motyvacijos Švedijoje ir Suomijoje tyrimus, išskiria motyvavimo kaip „orientacijos į darbą“ kiekybinį ir kokybinį aspektą per įvairias skatinimo formas už atliekamą darbą (Kapitanova, 2008, p.67-68): *instrumentinė forma*- materialinis skatinimas, *vertybinė*- moralinis pasitenkinimas darbu, *socialinė*- savęs per tam tikrą funkciją realizavimas visuomenėje. F. S. Butkus (2003) nurodo, jog organizacijos narių svarbiausias darbo skatinimo principas - sužadinti jų norą daryti tai, ko reikia organizacijai (2003, p. 168) ir remdamasis vadybos literatūra, išanalizavo vadybos metodus (žr. 19 priedas), kurie suprantami kaip poveikio pavaldiniui būdai ir grupuojami pagal A. Maslow poreikių hierarchiją: *ekonominius metodus* (tenkina fiziologinius poreikius), turinčius kiekybinę išraišką, todėl vadovybė naudodama juos pagal reikalą gali didinti arba mažinti jų skatinamąjį poveikį; *teisinius metodus* (tenkina saugumo poreikius), skatinančius žmogų prisitaikyti ir vengti streso, įtampos; *psichologinius metodus* (tenkina priklausymo, pagarbos ir meilės bei savireguliacijos poreikius), skatinančius žmogaus veiklą paties darbo proceso ar jo organizacinių sąlygų teikiamomis galimybėmis; *filosofinius metodus* (tenkina gyvenimo prasmės poreikį) tai vadovybės pastangos ugdyti organizacijos narių bendrą kultūrą ir dorovę.

Manoma (Razbadauskas ir kt., 2011, p. 164), kad teikti kokybiškas paslaugas galima tik tuo atveju, jei atliekamas darbas sukelia pasitenkinimą, todėl efektyviai motyvuojami darbuotojai patenkinti savo darbu, kūrybiški, produktyvūs, laikosi įsipareigojimų, rūpinasi kaštų efektyvumu, darbuotojų vertybės padeda atitikti įstaigos, kurioje dirba, misiją ir tikslus, dėl to jie stengiasi geriau aptarnauti vartotojus. Jų poveikį darbuotojams lemia vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis (Korsakienė ir kt., 2011, p. 185). Įvairių motyvavimo priemonių sąryšis tik paryškina kompleksinės motyvavimo sistemos buvimo aktualumą, įtraukiant vis modernias motyvavimo rūšis. Motyvavimo priemonių visumą O. Zelenova ir N. Sevastjanova (2008, p. 75) vadina *suminiu atlygio skatinimu*.



1. 5 pav. **Suminio atlygio skatinimo modelis**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis O. Zelenova ir N. Sevastjanova (2008, p. 75)

Motyvacijoje tarsi reikia taikyti jungtinius kelių motyvavimo priemonių derinius, peržiūrėti įvairius motyvavimo metodus didinančius darbuotojų lojalumą organizacijai, įtraukiant finansines ir nefinansines darbo motyvavimo formas, taip pat ir karjeros galimybes. Organizacijos personalo sužaditimui neužtenka naudoti vien tik finansinį skatinimą, jo poveikis dažniausiai būna trumpalaikis, todėl siūloma naudoti suminį, kompleksinį motyvavimo modelį. Nors motyvavimo priemonių kaita reikalinga, kadangi ilgai naudojant darosi įprastinė ir netenka savo efektyvumo.

Apžvelgus motyvavimo priemonių tipus galima konstatuoti, jog ekonominių, teisinių, psichologinių ir filosofinių motyvavimo metodų kompleksas yra vienas iš optimaliausių darbuotojų motyvavimo modelių asmens sveikatos priežiūros įstaigose, tačiau kiekvieno iš šių metodų taikymo atveju būtina atsižvelgti į darbuotojų individualias savybes, poreikius, vertybes ar pažiūras, nes tik sugebėjimas derinti darbuotojų ir organizacijos interesus veda į efektyvią organizacijos veiklą. Organizacijose taikomos motyvavimo priemonės turi tenkinti ir įstaigos, ir darbuotojų tikslus, lūkesčius, interesus ir poreikius.

1.2.3.1 Ekonominiai (materialiniai) motyvavimo metodai

Analizuojant (žr. 17 priedas) motyvavimo priemonių elementus (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011, Marcinkevičiūtė, 2010, Lipinskienė, 2008, Zakarevičius ir kt., 2008, Gražulis, 2005, Butkus, 2003) pastebima, kad vienas iš darbuotojų efektyvaus darbo poveikio instrumentų, svarbi darbo apmokėjimo ir motyvavimo priemonė - *ekonominis (materialinis) skatinimas*. D. Lipinskienė (2008, p. 11) materialines motyvavimo priemones vadina *darbo apmokėjimo modeliais*, kuriuos galima išreikšti pinigine verte ir kurie yra susiję su išorine motyvacija, nes pinigai - pats didžiausias motyvas, skatinantis dirbti (Šavareikienė, Dubinas, 2003, p. 105). Tai pagrindinė darbuotojų motyvavimo priemonė ir ypač svarbus motyvacinis veiksnys tada, kai nėra patenkinti dirbančiųjų *fiziologiniai ir saugumo poreikiai* (Sakalas, Šilingienė, 2000), tačiau jie reikalingi ir *savigarbos, prestižo, statuso poreikiams* (Šavareikienė, 2008).

LR Darbo kodekso 186 str. 2 dalyje (2002) nustatyta, kad *darbo užmokestis* apima pagrindinį darbo užmokestį ir visus papildomus uždarbius, bet kokiu būdu tiesiogiai darbdavio išmokamus darbuotojui už jo atliktą darbą. Kaip teigia M. Jėčiuvienė (2006), pagrindinis instrumentas, kuriuo galima gerai valdyti darbo santykius ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus bei didinti jų pasitenkinimą darbu, yra skaidri ir objektyvi darbo vertinimo ir apmokėjimo sistema, pagrįsta reikalavimų, socialinio, rinkos, darbo įvertinimo teisingumo principais. Anot L. Marcinkevičiūtės (2010, p. 80), pastaruoju metu galutinai susiformavo nuomonė, kad geriausia darbo apmokėjimo sistema yra tokia, kuomet darbo užmokestį sudaro

trys dalys: *pastovioji (bazinė), kintamoji dalis ir premijos*. Premijos, kintamoji darbo užmokesčio dalis turėtų būti mokama atsižvelgiant į darbuotojo profesines savybes, jo atliekamo darbo kokybę, nes tuo atveju, kai darbo užmokestis už darbą tiesiogiai siejamas su veiklos rezultatais, darbuotojas ypač suinteresuotas darbo veiksmingumu (Nekrošius ir kt., 2008, p. 310). Taip pat ir *pareiginis atlyginimas* turėtų būti mokamas atsižvelgiant į įdiegtus rodiklius, skaidriai apibrėžtą darbo kokybės reikalavimų laikymąsi, kenksmingas darbo sąlygas, dirbant naktį ir viršvalandžius.

Konkretūs *valandiniai tarifiniai atlygiai*, mėnesio algos ar kitos darbo apmokėjimo įstatymo sąlygos turi būti nusakomos *kolektyvinėse arba darbo sutartyse*. Todėl viena svarbiausių *Lietuvos slaugytojų sąjungos organizacijos (LSSO)* funkcijų - kolektyvinės sutarties su darbdaviu susitarimas dėl darbo ir darbo užmokesčio sąlygų: „sudarant naują kolektyvinę sutartį pasiekti didesnę realų darbo užmokestį“ (Gutauskaitė, Janušonis, 2005, p. 55). Pasak V. Gerikienės ir I. Blažienės (2009, p. 315), nustatant darbuotojų darbo užmokestį turėtų būti atsižvelgta ne tik į jų atliekamo darbo sudėtingumą, institucijos arba įstaigos, kurioje jie dirba, grupę ir kita, bet ir į konkrečių darbuotojų veiklos svarbą (naudą) įstaigai (organizacijai). Kaip *motyvacinių faktorių* rekomenduojama susieti *veiklos vertinimo rezultatus su kintama darbo užmokesčio dalimi* (Sakalas, 2003, Janušonis, 2005), kuri priklausytų nuo darbuotojo pastangų, asmeninių indėlių už darbo kokybę, darbo patrauklumą, universalumą, iniciatyvą ir stropumą (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 140) ir sudarytų apie 30-40 proc. pastovaus darbo užmokesčio (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 133). Pasak G. Gutauskaitės ir V. Janušonio (2005, p. 55), darbo užmokesčio dydį tikslinga maksimaliai individualizuoti pagal atliekamo darbo turinį, darbuotojo elgesį darbe, pasitelkus įvairius darbuotojų skatinimo būdus. Norint, kad darbo užmokestis taptų veiksminga motyvavimo priemone, būtina įgyvendinti paprastą ir suprantamą darbo užmokesčio pagal darbo vertę, darbuotojo kompetenciją ir jo pastangas sistemą, kuri būtų patraukli ir leistų išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus, bei glaudžiai susijusi su įmonės socialine politika (Bučiūnienė, 1996, p. 10), finansinio pelningumo rezultatais (Kablašova, Cukanova, 2008, p. 41), orientuotais į kokybinį darbo apmokėjimo sistemos aspektą (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 131). Tačiau, kaip teigia D. Diskienė (2008) viešajame sektoriuje institucijų biudžetas yra vienas didžiausių barjerų, ribojančių vadovų galias tenkinant darbuotojų poreikius. Finansinių išteklių skatinimui ribotumas „neleidžia visiškai panaudoti darbuotojų gebėjimų ugdymo galimybių, silpnina skatinimo sąryšį su įdėtomis pastangomis, kvalifikacija, kompetencija ir atsidavimu organizacijai“ (Diskienė, 2008, p. 39).

Ekonominiai valdymo metodai vieninteliai iš visų vadybos metodų turi kiekybinę išraišką. Darbuotojams labai svarbu palyginti tai, ką jie gavo už darbą, ir tai, ką jie tikėjosi

už jį gauti. Jie labai stengsis, jeigu tikės, kad už jų pastangas dirbant bus deramai atlyginta – motyvuojančiu atlyginimu. Personalo finansinio motyvavimo sprendimas organizacijoje turi būti siejamas darbo užmokesčio sistemos peržiūrėjimu ir formavimu, įvedant priklausomybę nuo bendrosios praktikos slaugytojų veiklos rezultatų.

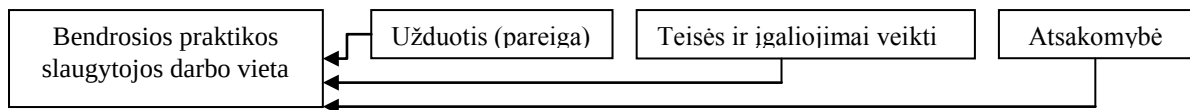
1.2.3.2 Organizaciniai (administraciniai, teisiniai) motyvavimo metodai

Teisės sistema turi užtikrinti slaugo profesijos pastovumą ir praktikos kontrolę. D. Diskienės (2008) teigimu, *darbo sutarties* teisinis apibrėžtumas suteikia darbuotojui *saugumo poreikio motyvacinį elementą*, apimantis tokius aspektus kaip „organizacijos valdymo struktūra, padalinių nuostatai, darbuotojų pareiginiai nuostatai, kolektyvinė sutartis, įvairūs standartai, instrukcijos, planai ir kt.“ (Martinkus ir kt., 2010, p. 241). Aukštą *saugumo poreikių* patenkinimo lygį viešajame sektoriuje lemia teisinė bazė, užtikrinanti visas *socialines garantijas, skatinanti darbo stabilumą*.

Kolektyvinės sutarties pagalba galima formuoti darbuotojų *motyvavimo modelį*, kuris būtų orientuotas į personalo poreikių tenkinimą, kolektyviniams ir individualiems subjektams leistų susitarti dėl darbuotojams naudingesnių sąlygų, būtų „įgyvendinama teisė į papildomas darbo ir socialinės buities lengvatas ir garantijas (Krasauskas, 2009, p. 97). O tai ne tik socialinis ar ekonominis, bet ir teisinis *motyvacinis aspektas*. Pasak I. Nekrošiaus (2008, p. 117), reikšmingas pranašumas kolektyvinės sutarties tame, kad kad ji šiek tiek sulygina nevienodą darbuotojų ir darbdavių ekonominę, teisinę padėtį. Tuo pačiu reglamentuoja santykius tarp darbuotojo ir darbdavio: bendradarbiavimo principu, darbuotojų atstovų veiklos sąlygų ir garantijų, informavimo, konsultavimo procedūrų, dalyvavimo priimant darbdavio sprendimus sąlygų (Nekrošius, 2008, p.118). Visi šie išvardinti susitarimo elementai turi *motyvacinį veiksnį* ir reiškiasi kaip *organizacinės motyvavimo priemonės* - darbuotojų įtraukimas į valdymą, komunikavimas, pripažinimas, atsakomybės suteikimas. Kolektyvinėje sutartyje galima numatyti ir *darbo laiko motyvacinį aspektą*. Bendrosios praktikos slaugytojoms kolektyvinėje sutartyje galima būti nustatoma maksimali dienos (pamainos) trukmė iki 24 valandų per parą (Kapočiūtė, 2006, p. 151). Taip pat ir LR profesinių sąjungų įstatymo 12 str. (1991) numato, kad *Lietuvos slaugytojų sąjungos organizacija (LSSO) kaip profsąjunginė organizacija* turi teisę vesti derybas ir sudaryti sutartis (susitarimus) su darbdaviais, dėl darbuotojų užimtumo, perkvalifikavimo, darbo organizavimo ir apmokėjimo, darbo sąlygų gerinimo.

Organizacijos *pareigybių aprašymas* turi būti pagal veiklos sritis, struktūros pokyčius ir reglamentuotą organizacijoje asmeninę atsakomybę (Jonušauskas, Makštutis, 2008, p. 47). Pareigybė yra pirminis teisinis dokumentas, kurio bazėje yra kuriama individuali darbo vieta

(Martinkus ir kt. 2010, p. 218). Bendrosios praktikos slaugytojos individuali darbo vieta jungia tris pagrindinius elementus, kurie apibrėžia jos darbo vietos esmę - pagrindines slaugytojo pareigas.



1. 6 pav. **Bendrosios praktikos slaugytojos pareigybių modelis**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000)

Kaip matome, visi šie trys elementai yra vienodai svarbūs ir turi harmoningai derintis (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 92). Apibendrinant šį modelį, galima teigti, jog nors vieno elemento netiksli apibrėžtis sutrikdo normalų darbą, nes jie reglamentuojami LR Slaugos praktikos ir akušerijos praktikos įstatymo (2010 metų redakcija), Lietuvos medicinos normos MN 28:2011 „Bendrosios praktikos slaugytojas. Teisės, pareigos, kompetencija ir atsakomybė“ (2011), kur slaugytoja apibrežiama kaip savarankiškas, lygiavertis asmens sveikatos priežiūros specialistas, komandos narys, gebantis identifikuoti slaugos problemas, planuoti veiksmus, numatyti ir vykdyti procedūras, įgyvendinti slaugos kontrolę ir vertinimą. Tokia apibrėžtis įgauna *saviraiškos motyvacinį aspektą*. Pareiginė instrukcija nustato linijinę ir funkcinę subordinaciją tarp darbuotojų bei padalinių (Martinkus ir kt., 2010, p. 218), tai sudaro prielaidas *motyvavimo modeliui, atsižvelgiant į įstaigos laimėjimus*, kur galima objektyviai įvertinti kiekvieno darbuotojo asmeninį indėlį į organizacijos darbo rezultatus. Pareigų aprašymuose reikia išskirti „*įgaliojimų ir atsakomybės santykio*“ (Martinkus ir kt., 2010, p.220), pasireiškiančio per teisę pasirašyti *dokumentus, motyvacinį elementą*, kuris didina darbuotojo lojalumą organizacijai, verčia darbuotoją atlikti numatytas užduotis, siekti rezultatų.

ES Taryba pranešime (2011/C74/02) prašo valstybių narių didinti informuotumą apie patrauklios darbo aplinkos, darbo sąlygų ir profesinio tobulėjimo galimybių svarbą motyvuojant sveikatos sektoriaus darbuotojus ir užtikrinant jų teikiamos priežiūros kokybę bei saugą. Viena iš pagrindinių sveikatos sistemos plėtotės krypčių – slaugytojų profesinio rengimo pertvarka pagal ES standartus, ypatingą dėmesį skiriant darbuotojų profesinės raidos užtikrinimui. **Sveikatos priežiūros specialistų tobulinimas** yra sudėtinė sveikatos priežiūros personalo valdymo dalis - planuojama, organizuojama ir reglamentuojama teisės aktų. Teisinis apibrėžtumas nustato specialistų rengimo ir profesinės kvalifikacijos tobulinimo teisinį reguliavimą, kuriuo siekiama pagilinti ar atnaujinti profesinei veiklai reikalingas žinias, gebėjimus, praktinius įgūdžius.

Galima konstatuoti, jog teisiniai vadybos metodai savo skatinančiu poveikiu organizacijai labai svarbūs, kadangi saugumo poreikis skatina žmogų prisitaikyti, vengti

streso, įtampų. Užtikrintas darbas ateityje, saugios darbo vietos sąlygos, įvairios socialinės garantijos suteikia darbuotojams saugumo pojūtį, kurį organizacijoje sąlygoja įstatymai, reguliuojantys darbo saugumo santykius, priėmimo, atleidimo iš darbo tvarka, darbo sąlygų reglamentas, savo teisių gynimo teisinis reguliavimas. Profesinės veiklos motyvavimas ypač reikšmingas dirbančiam slaugos personalui, jis skatina pritaikyti mokymosi visą gyvenimą galimybes, nuolat kelti kvalifikaciją, įgyti naujos kokybės žinių, „sudarant geresnes sąlygas slaugytojų profesionalumui, autonomijai ir kritiniam mąstymui plėtoti“ (Jankauskienė ir kt., 2007, p. 1239).

1.2.3.3 Psichologiniai (nematerialiniai) motyvavimo metodai

Akcentuojama, kad viešojo sektoriaus darbuotojų veiklai daugiau įtakos turi *vidiniai motyvatoriai* (Palidauskaitė, 2008, p. 8). Todėl ir psichologiniai valdymo metodai turi būti nukreipti į *moralinį (vidinį) skatinimą*, darbo pobūdžio pritaikymą, darbo įvertinimą, remiantis *priklausymo, pagarbos ar meilės poreikių tenkinimu*. Anot V. Obrazcovo (2002), kiekvienas žmogus savaip pateiktų savo eiliškumą ir vis kitaip skirstytų šiuos poreikius, tačiau svarbu, kad „profesinio formavimosi procesas vyktų efektyviai visais slaugytojo profesinės veiklos tarpsniais“ (Jankauskienė ir kt., 2009, p. 373). Vienas svarbiausių motyvuojančių veiksnių viešajame sektoriuje yra *savirealizacija*, noras eiti aukštesnes pareigas, realizuoti savo gebėjimus, potencialias galimybes tiesiogiai siejamas su darbuotojų tobulėjimo poreikiu. Šiuos poreikius turintis žmogus geriausiai susidoros su atsakingu, reikalaujančiu priimti sprendimus darbu (Kumpikaitė, Kalinauskienė, 2011, p. 800). Ypač svarbi slaugos proceso dalis, kuriai reikia specifinių žinių ir įgūdžių, – tai pacientų ir jų artimųjų mokymas, konsultavimas, suteikiantis „pasiekimo ir asmenybės augimo jausmą“ (Lipinskienė, 2008, p. 18). Taip profesinio elgesio elementai sudaro prielaidas profesinei elgsenai, kuri po truputį formuojasi vykstant nuolatinei slaugytojo vaidmens *savianalizei* (Jankauskienė ir kt., 2009, p. 373), *savimotyvacijai*– „savęs skatinimas našiau dirbti priimtais metodais“ (Šavareikienė, 2008, p. 53), priklausomai nuo paties dalyvaujančio pastangų ir gebėjimų (Marcinkevičiūtė, 2010).

Asmens sveikatos priežiūros sektoriuje didžiausias dėmesys skiriamas pačiam darbo procesui, kurio tikslas – kokybiškos paslaugos, vertinamos pagal kriterijus, todėl daugumai darbuotojų vienas svarbiausių *vidinių motyvų* yra *darbo turinys*. Darbo praturtinimo idėją pateikia L. Marcinkevičiūtė (2010), kuri realizuojama R. Hackman ir G. Oldham (2008) motyvavimo modelyje pagrįstame *darbo charakteristikomis*, t. y. „darbas, kurį atlieka darbuotojas, turi turėti penkias charakteristikas: įgūdžių įvairovę, užduoties identiškumą ir reikšmingumą, autonomiją ir grįžtamąjį ryšį“ (2010, p. 33). LR Darbo kodekso 191 str. (2002)

nustato, kad darbdavys turi užtikrinti saugias ir nekenksmingas sveikatai darbo sąlygas. *Darbo aplinkos kokybė ir sąlygos* - tai svarbūs veiksniai, veikiantys slaugytojų darbą (Razbadauskas ir kt., 2011, p. 164). Įstaigoje taip pat labai svarbus *konfliktų valdymas* (Albrechtas, 2005, Panamariov, 2004), todėl naudojant įvairias atlyginimo formas, galima veikti žmonių elgesį, kad jie vengtų disfunkcinių konflikto pasekmių (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 163).

Ypač aktualiū tampa *karjeros perspektyvų* numatymas, todėl darbuotojo tobulėjimo ir pripažinimo poreikiai yra stiprus darbinės veiklos *motyvacinis veiksnys*, nes „sudaro galimybes keisti darbo pobūdį arba pareigas, suteikiama daugiau sprendimų priėmimo teisių“ (Bartkevičiūtė, 2007, p.176). Su *karjeros planavimu* organizacijose derinamas darbuotojų mokymas, kvalifikacijos tobulinimas ir perkvalifikavimas, kuris taip pat veikia motyvuojančiai, nes tuomet padidėja *darbinės veiklos vertė* (Kasiulis, Barvydienė, 2001). Pasak A. Sakalo ir V. Šilinskienės (2000, p. 145) patenkinant darbuotojų *potencialo ugdymo ir profesinio augimo poreikius*, užtikrinamas pastovus kvalifikuotų specialistų skaičiaus didėjimas, efektyviai panaudojamos darbuotojų galimybės, padidinamas darbuotojų pasitikėjimas savo jėgomis, suformuojamas vidinis profesinio tobulėjimo rezervas, atsiranda pagarbūs santykiai tarp organizacijos vadovybės ir pavaldinių.

Kalbant apie *komandinio darbo efektyvumą*, N. Vasiljevienė (2006, p. 246) pabrėžia, jog jis pasiekiamas įdiegiant visų komandos narių dalyvavimą organizacijos reikaluose, priimant sprendimus, gerinant teikiamų paslaugų kokybę. Sveikatos priežiūroje gydytojas, slaugytojas, slaugytojo padėjėjas, kiti sveikatos priežiūros specialistai, bei kitas pagalbinis personalas, - neatsiejama komandos dalis - tai „kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas *bendram tikslui įgyvendinti* ir kiekvieno grupės nario *individualiems poreikiams patenkinti*“ (Kasiulis, Barvydienė, 2001, p. 75). Komandos narių motyvacija yra stipri, kai įgyvendinami bendri tikslai, kai jų individualūs tikslai bei poreikiai atitinka komandos poreikius ir tikslus (Vijeikis, 2006, p. 25). E. Katiliūtės ir B. Stanikūnaitės nuomone (2009, p. 576), *komandinio darbo principai*, kaip svarbus organizacijos kultūros atributas, yra susijęs su stacionariųjų pacientų pasitenkinimu bei teikiamų paslaugų kokybe. Darbo specializacija paprastai palengvina komunikaciją skirtingų grupių viduje (Stoner ir kt., 2001, p. 527). *Darbuotojų įtraukimas į valdymą* yra darbuotojų dalyvavimo procesas, kuris remiasi logika, jei darbuotojai dalyvaus priimant sprendimus, darančius poveikį jiems patiems, ir turės didesnę *savarankiškumą bei galimybę kontroliuoti savo darbą*, jie bus suinteresuoti ir atsidavę organizacijai, produktyvesni ir labiau patenkinti savo darbu (Robbins, 2003, p. 86), geriau suvoks *darbo prasmingumą, reikšmingumą* organizacijai, vartotojams, kitiems organizacijos nariams (Česynienė ir kt., 2002, p. 92). Taip pat ir *delegavimas*, anot D.

Lipinskienė (2008, p.52), yra svarbus motyvacinis svetas, nes sudaroma galimybė atsiskleisti darbuotojų sugebėjimams, patenkinti *asmenybės tobulėjimo bei kūrybinio augimo poreikius*. Taip organizacijų darbuotojai vis labiau skatinami priimti atsakomybę už savo veiklą ir darbo elgseną, o tam ypatingą reikšmę turi *asmeninės lyderystės įgūdžių įvaldymas*: nukreiptas į elgseną, natūralaus apdovanojimo ir konstruktyvaus mąstymo kategorijas (Diskienė, Normantaitė, 2011, p. 15). Darbuotojams svarbus *visuomenės požiūris į slaugytojas, nuopelnų pripažinimas ir skatinimas už įgūdžius ir patirtį* (Hegney et al., 2006, p. 279). Tai paskatina darbuotojus siekti dar geresnių rezultatų (Šavareikienė, Dubinas, 2003) ir turi *motyvuojantį poveikį*.

Apibrėžiant psichologinių (moralinių) valdymo būdų motyvavimo priemones, galima teigti, jog jie pranašesni už kitus tuo, kad skatina žmogaus veiklą paties darbo proceso, organizacinių sąlygų teikiamomis galimybėmis. Daugumos viešųjų institucijų darbuotojų veiklos pagrindiniai motyvacijos elementai yra siekis kilti karjeros laiptais, būti pripažintiems ir gerai įvertintiems (Diskienė, 2008, p. 39). Vadinasi, organizacija, siekdama įdiegti efektyvų darbuotojų motyvavimo modelį, turi įtraukti ir asmeninio tobulėjimo strategiją, darbo turinio, charakteristikų, aplinkos kokybės, konfliktų valdymo, komandinio darbo efektyvumo motyvavimo veiksnius.

1.2.3.4 Etiniai- filosofiniai (normatyviniai) motyvavimo metodai

Slaugytojai – didžiausia medicinos profesionalų grupė – per nepriklausomybės laikotarpį patyrė daugiausia kokybinių transformacijų, susijusių ne tik su profesinės kvalifikacijos pavadinimo pasikeitimu, bet ir esminiais specialistų rengimo, veiklos ir atsakomybės pokyčiais, todėl šiandien ypač aktualus šių specialistų „profesinių nuostatų, vertybių ir įsitikinimų įgijimo procesas, kurio metu formuojamas profesinis identitetas“ (Jankauskienė ir kt., 2007, p. 1239). Jau IX- ame amžiuje Florencija Nightingale pabrėžė, kad slauga neturi būti tik mokslinės žinios ir techniniai įgūdžiai, bet tai ir profesija, pagrįsta specifinėmis žmogaus *vertybėmis*. Todėl ir filosofiniai motyvavimo metodai savo *motyvaciniu kontekstu* yra nukreipti į darbuotojų *vertybių etiką* kaip į „proto ir sąžinės rezultatą“ (Liubarskienė, 2005, p.54), *gyvenimo prasmės poreikio tenkinimą*, į esminius įsitikinimus, kad „konkretus elgesys ar egzistavimo būdas yra asmeniškai arba socialiai priimtinesnis už priešingo pobūdžio elgesį ar egzistavimo būdą“ (Robbins, 2003, p. 33). Sveikatos priežiūros sferoje *organizacijos kultūra* siejama su personalo *moralę*, jo *pasitenkinimu darbu* bei teikiamų *paslaugų kokybe* (Katiliūtė, Stanikūnaitė, 2009, p. 576). M. Rassin (2008, p. 615-616) atskleidė veiksnius, turinčius reikšmės bendrosios praktikos slaugytojų vertybėms,

kurioms priskiriama: kultūra, profesinė patirtis, profesinės vertybės (pagarba žmogaus orumui, globa, humaniškumas ir pagarba asmeniniam privatumui), slaugos kompetencija.

ES Taryba pranešime (2011/C74/02) primena 2010 m. gegužės 21 d. Pasaulinėje sveikatos asamblėjoje priimtą PSO visuotinį geros praktikos kodeksą, kuriame pateikiami etikos principai. Medicinos etikos, sveikatos priežiūros etikos principus bendrosios praktikos slaugytojos savo darbe sieja ne tik su būtina kompetencija, bet ir su *moralės reikalavimais*, nes pasak Z. Liubarskienės (2005, p.18) „*medicinos etika* yra medicinos srities moralinio mąstymo, kaip refleksijos apie normas ir vertybes, ir jomis grindžiamu funkcionalumu, sisteminiams“, t.y kas medicinos sričiai leidžiama ir neleidžiama, ką mes privalome daryti ir neprivalome. Todėl, kad ieškome atsakymų į *kaip dirbti, kodėl tai privaloma, kas garbė, orumas, ko siekti*, ją galime vadinti *normatyvine etika*, pagrįsta „moraliniais draudimais ir liepimais, principais ir vertybėmis“ (Liubarskienė, 2005, p. 19), svarstant veiksmo tikslą, priemones ir padarinius. Vadinas ji jungia kas humaniška, su tuo kas funkcionalu, naudinga, efektyvu (Vasiljevienė, 2006, p.254): *mikrolygmeniu* - slaugytojos ir paciento santykiai (profesinės paslapties, paciento informavimo, pagarbos asmeniniam gyvenimui klausimai), *mezolygmeniu* - pacientų priežiūros įstaigų ir organizacijų lygmuo (etikos komisija, moksliniai pacientų tyrimai, protokolai, riboto biudžeto tvarkymas), *makrolygmeniu* - visuomenės ir kultūros kontekstas, kuriam teikiama sveikatos priežiūra (politika, teisė, ekonomika, žiniasklaida, viešoji nuomonė daro įtaką medicininiam mąstymui ir medicinos veiklai) (Ten Have et al., 2003).

Remiantis medicinos etika, sveikatos priežiūros *organizacijų etikos standartus*, pasak J. Palidaskaitės (2010, p. 314), apibrėžia *profesiniai elgesio kodeksai*, kurie apima asmeninės moralės principus (sąžiningumas, pareigingumas), pabrėžia profesines vertybes (tarnavimą visuomenės interesams, nepiktnaudžiavimą valdžia), pakartoja įstatymais reglamentuotus draudimus (vengti korupcijos). Slaugytojo profesinės etikos kodeksas apibrėžia *moralinius slaugos aspektus*, kurie lemia slaugytojo profesinės veiklos esmę bei vertybes. Taip etikos priemonėmis galima kurti atsakomybę skatinančius, darbo kokybę suponuojančius faktorius (Vasiljevienė, 2006, p.250). Šias etines motyvavimo priemones galima priskirti ir prie filosofinių valdymo metodų, nes šiam „poveikiui gali būti jautrūs tik pakankamai aukštos kultūros žmonės- besivadovaujantys aukštais dorovės reikalavimais“ (Martinkus ir kt., 2010, p.243). Todėl veiklos etika privalo iš grynios filosofinės logikos virsti *veiklos filosofija* (Liubarskienė, 2005, p. 63). Lietuvos Respublikos Seimo nutarime „Dėl Sveikatos sistemos plėtros 2011- 2020 metais plėtros metmenų patvirtinimo“ (2011) akcentuojamas korupcijos ir neetiško elgesio apraiškų sveikatos sektoriuje mažinimas. Nors etikos komisijos ligoninėse praktiškai atlieka daugiau moralės funkcijas, domisi ir analizuoja slaugos darbuotojų

profesinės veiklos etikos aspektus. Todėl taikant šias valdymo priemones labai svarbiu poveikio veiksmu tampa paties vadovo asmenybė, sukuriant darbuotojams *etiškai sveiką klimatą* (Robbins, 2003, p.31), kokybiškam darbui *motyvuojančią darbo vietą* (Vasiljevienė, 2006, p. 241), įgalinančią slaugos personalo „etinei pareigai kelti savo kvalifikaciją, sekti naujausius laimėjimus savo srityje“ (Vasiljevienė, 2006, p.247).

Apibendrinant galima teigti, jog organizacijos etiškas įvaizdis, jos kultūra, dorovinės, darbuotojų elgesį reguliuojančios normos, principai turi tiesioginį motyvuojantį ryšį slaugytojos darbo kokybei, o „vadovų vertybės reikšmingos visam organizacijos etiniam klimatui“ (Robbins, 2003, p.36). Vertybės – pagrindinės organizacijos koncepcijos, kurios suformuoja kultūros pagrindą, skatina darbuotojus jaustis geriau ir motyvuoja dirbti efektyviau (Jankauskienė ir kt., 2007, p. 1238). Organizacijos etinio ir darbo klimato sąveika abipusė- stiprus etiškas klimatas ir geras darbo atlikimas suformuoja organizacijos vertybes: efektyvumą, komandinį darbą, gerą darbo atlikimą ir kokybę. Nes ta aplinka, kurioje dirba organizacijos nariai – nuo aukščiausių vadovų iki eilinių vykdytojų – tai bendra motyvuojanti erdvė (Lobanova, 2008).

1.2.3.5 Demotyvaciniai veiksniai asmens sveikatos priežiūros įstaigose

Mažas dėmesys slaugos personalo poreikiams, pasak Pasaulinės sveikatos organizacijos (PSO) ekspertų (A Guide to Rapid...2004), padaro sveikatos sistemos darbuotojus pasyviais, sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procese tik stebėtojais. Todėl *demotivaciją* galima apibrėžti kaip būseną, kai nėra motyvacijos veikti: žmonės arba visai neveikia, arba veikia nenoriai, tiesiog atlieka veiksmus (Marcinkevičiūtė, 2010, p.88).

Po restruktūrizavimo darbą ligoninėje išsaugojusios slaugytojos išgyvena stiprų *psichologinį stresą*, yra skeptiškai nusiteikusios darbo atžvilgiu, jų profesinis veiksmingumas mažesnis (Burke, 2004). Stresas darbe pasireiškia per kompetencijos stygių teikiant skubią pagalbą, konfliktus paremtus gydytojų, pacientų ir slaugytojų bendravimu (Burke, 2004, Gutauskaitė, Janušonis, 2007, Šileikaitė, Kudukytė-Gasperė, 2011). Didelė įtampa ir žema dvasinė būklė (Hegney, 2006, Palidauskaitė, Segalovičienė, 2008), monotonija, grėsmė prarasti darbą (Gutauskaitė, 2005, Amstutz, 2005, Leka, 2003), naktinis darbas, pacientų mirtys (Inčiūraitė, Žilinskas, 2010) gali įtakoti bendrosios praktikos slaugytojų sveikatą ir veikia kaip *demotyvacinis veiksnys*, lydintis mažėjančią atliekamų paslaugų kokybę ir prastėjančią organizacijos reputaciją (Kaliatkaitė ir kt., 2011, p.12). *Darbo organizavimo demotivacijos išraišką* galime patvirtinti tuo, kad didelę sveikatos priežiūros specialistų darbo dalį užima veikla, tiesiogiai nesusijusi su sveikatos priežiūros paslaugų teikimu (Šileikaitė, Kudukytė-Gasperė 2011, p. 132), atskirų darbuotojų darbo pareigybių grupių ir profilių

skirtingas darbo intensyvumas, pamaininis darbas (Gutauskaitė, Janušonis, 2007, p.1061), neadekvatus žmonių išteklių planavimas bei specialistų trūkumas (Inčiūraitė, Žilinskas, 2010, p. 531). Didėjantis darbo krūvis turi dėsningą sąryšį su „perdegimu“, ypač su emociniu išsekimu (Vimantaitė, 2007, p. 16), tai nulemia *motyvacijos ir darbo efektyvumo mažėjimą*.

Anot I. Bartkevičiūtės (2007, p. 175), „viešajame sektoriuje atlyginimo dydžiui darbo rezultatai įtakos beveik neturi. Akivaizdu, kad tokia darbo užmokesčio sistema pati savaime nedidina darbuotojų motyvacijos“. Taip pat reikėtų pažymėti, kad kvalifikacijos tobulinimas neturi įtakos ir darbo užmokesčio progresavimui. Suprantama, kad vadovas turi mokėti ne už praleistą darbe laiką, o už efektyvius veiklos rezultatus (Kapitanova, 2008, p. 67), tačiau pasak J. Palidauskaitės (2008, p. 8), mokamas atlyginimas ne tik atspindi profesinės veiklos vertę, bet kartu yra profesijos įvaizdžio dalis. Todėl menkai apmokamas bendrosios praktikos slaugytojų darbas rodo žemą darbo įvertinimą ir veikia kaip *materialinė demotyvacija*. J. Palidauskaitė ir I. Segalovičienė (2008, p. 87) kaip *demotyvuojančius veiksnius* nurodo *prastą vadovavimą, nuolat besikeičiančius teisės aktus*. Pasak V. Janušonio (2000), sveikatos apsaugos įstaigose valdymo bei motyvavimo problemos dažniausiai atsiranda dėl įstatymų bei poįstatyminių aktų, turinčių įtakos sveikatos apsaugos sistemai bei įstaigų valdymui, priėmimo, jų kaitos, atšaukimo. *Kvalifikacijos tobulinimo demotyvacinį elementą* galime matyti ir tame, kad jis retai kada yra siejamas su karjeros perspektyva, o tai neskatina darbuotojo gerai dirbti ir kaip atlyginimą gauti paaukštinimą. Medicinos įstaigose yra palyginti nedaug vertikalios karjeros galimybių, o horizontalios karjeros galimybės nėra pakankamai skatinamos. Neišvengiamais konfliktai tarp vadovo, kolegų, klientų (Lipinskienė, 2008), sąlygoja prastą psichologinį klimatą, veiklos neefektyvumą, veikia kaip *komunikacinė demotyvacija*. Bendrosios praktikos slaugytojoms keliama gerokai aukštesni etikos reikalavimai ir moralės standartai nei kitų profesijų atstovams, tačiau medicinos darbuotojų korupcija- visuomenės suformuota kaip „nacionalinė tradicija“ išreiškia *etikos demotyvacinį aspektą*. Nors ir skelbiama, kad slaugytojo profesinės etikos kodeksas privalomas visiems slaugytojams, bet etikos kodeksų laikymasis yra savanoriškas, t. y. niekas negali priversti asmens juo vadovautis (Palidauskaitė, 2001, p.163).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad „skirtumas tarp motyvuotų ir nemotyvuotų žmonių yra ne tik dėl nevienodų objektyvios tikrovės sąlygų, bet ir skirtingų tos pačios tikrovės interpretacijų“ (Marcinkevičiūtė, 2010, p. 101): kas vienai bendrosios praktikos slaugytojai gali būti priimtina, kitai – gali sukelti nepasitenkinimą ir demotyvaciją dirbti. Vykstanti sveikatos sistemos pertvarkos reforma įtakoja daugelį asmens sveikatos priežiūros įstaigų viduje vykstančių organizacinių procesų, kurie nemažai prisidėjo prie įstaigose juntamos darbuotojų motyvacijos stokos, nepasitenkinimo darbu.

1.2.4 Darbuotojų motyvavimo modeliai ir modeliavimo principų taikymo aspektai

Išanalizavus mokslinę literatūrą galima konstatuoti, jog yra sukurta keletas konkrečių darbuotojų motyvavimo modelių. Tačiau sukurti tokią motyvavimo- atlygio sistemą, kuri pritrauktų reikalingų specialistų, išlaikytų esamus bei nuolat motyvuotų siekti organizacijos tikslų, yra nelengva užduotis. Todėl pasak D. Lipinskienės (2008) geriausias būdas suderinti šį prieštaravimą – sukurti ir taikyti motyvuojančio atlygio už darbą motyvavimo modelį. Remiantis šiuo modeliu (žr. 20 priedas) reikia *išspręsti prieštaravimus*: vidinio teisingumo prieš išorinį konkurencingumą, fiksuoto atlygio prieš kintamą atlygį, atlygį už rezultatus prieš atlygį už narystę, individualų atlygį prieš pareigybinį, piniginį prieš nepiniginį atlygį, slaptą prieš atvirus atlygius, komandinį prieš individualų, papildomas išmokas (Lipinskienė, 2008). D. T. Milkovič ir D. M. Njuman (2005) teigia, kad pagrindiniai darbo motyvavimo tikslai turi atspindėti per *atlygio modelį*, kuris nukreiptas į uždavinių sprendimą (žr. 21 priedas), susijusį su veiklos efektyvumo organizacijoje didinimu, darbo kokybės gerinimu, kolektyvo poreikių tenkinimu, išlaidų mažinimu, sąžiningumu, suderinamumu. „Didinant darbuotojų atsidavimą ir įsipareigojimą organizacijai, sudarant sąlygas jiems susitapatinti su organizacijos tikslais ir strategija“ (Lipinskienė, 2008, p. 59), būtinas *misijos ir organizacijos veiklos strategijos* išskirimas. Tokiu atveju E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000) siūlo darbo motyvavimo modelį, susijusį su pačio darbo, darbuotojo *veiklos organizacijoje ciklu* (žr. 22 priedas). Remiantis autoriais (Bagdonas, Bagdonienė, 2000) karjeros sistema turi atspindėti tikrąsias organizacijos vertybes, o galimybė ugdyti kompetenciją daro didelę įtaką ne tik motyvacijai, bet ir atskleidžia tikrąją personalo vadybos esmę. Vadovavimo stilius turi sukurti organizacijoje kūrybingumo ir atsakingumo terpę. Darbuotojų motyvavimui labai svarbi organizacijos veiklos vizija, padedanti sutelkti vieningą kolektyvą. Bendravimo kokybė, pagarba asmeniui ir jo indėliui į organizacijos rezultatus, vieningos ir aiškos taisyklės, skaidri ginčų sprendimų tvarka skatina organizacijos santarvę ir stiprina darbo motyvaciją.

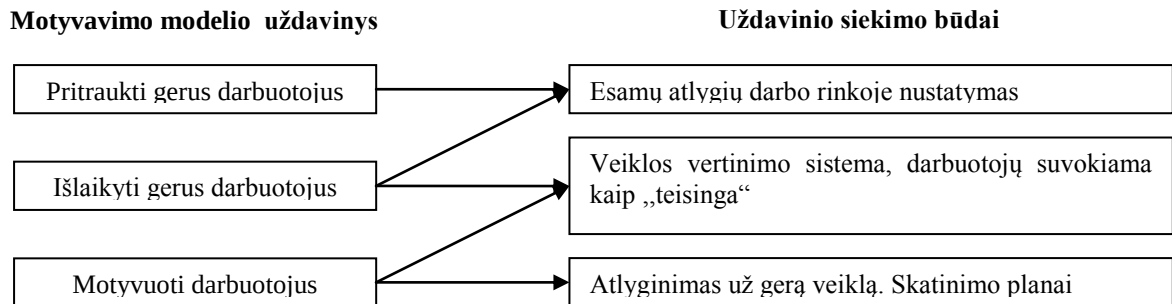
Remiantis įžvalga, jog asmens sveikatos priežiūros įstaigose daugumą darbuotojų sudaro moterys, galima motyvuojant remtis G. Genevičiūtės- Janonienės, A. Endriulaitienės (2008) siūloma V. Vroom lūkesčių teorija, kur *darbo motyvacija ir įsipareigojimai organizacijai* gali prisidėti prie organizacijos sėkmės. Autorės, atlikusios kompleksinių sąsajų tarp darbo motyvacijos ir asmenybės savybių modelio analizę (žr. 23 priedas), teigia, kad geriausiai darbuotojų motyvaciją galima prognozuoti žinant jų *asmenybės savybes* bei subjektyviai vertinamą darbo efektyvumą: darbuotojus, kurie pasižymi stipriau išreikšta ekstraversija, labiau motyvuoja vidiniai nei išoriniai atlygiai už darbą, o darbuotojus, pasižyminčius stipriau išreikštu neurotizmu, vienodai motyvuoja tiek vidiniai, tiek išoriniai

atlygiai už darbą. Esant stipresniam vadovo *transformacinio vadovavimo stiliaus* išreikštumui, darbuotojai yra labiau motyvuoti dirbti ir jaučiasi labiau įsipareigoję organizacijai. Tuo tarpu G. Dessler (2001) pabrėžė *vadovo ir pavaldinio komunikavimo* svarbą, nes darbuotojų atsidavimas organizacijai, jos tikslams grindžiamas pasitikėjimu, kurį gali išsikovoti vadovas bendraujant su darbuotojais: įtraukiant visus į sprendimų priėmimą, išaiškinant, kodėl buvo priimti vienokie ar kitokie sprendimai bei pavišinant darbuotojų vertinimo standartus (2001, p. 273). L. Marcinkevičiūtė (2010) pastebėdama, jog darbuotojų ir vadovų bendravimas darbe atliekamas per tam tikrus vaidmenis, pateikia H. Alder (2008) *vadovo ir darbuotojo motyvavimo modelį* (žr. 24 priedas). Čia darbo motyvai atsiranda tik tuomet, kai darbas tampa viena pagrindinių asmeninių tikslų siekimo sąlygų. Todėl vadovai turi skirti daug dėmesio pavaldžių darbuotojų motyvams nustatyti ir jų elgesį nukreipti į iškeltų tikslų įgyvendinimą. Z. Liubarskienė (2005) pateikia normatyvinės veiklos modelį (žr. 25 priedas), pasireiškiantį per atsakomybę, pareigas, darbuotojo rezultatus, organizacijos tikslus, nukreiptus į pacientų gyvenimo kokybės gerinimą, prailginimą, skausmo mažinimą ir kt. Motyvavimas į etišką darbuotojų veiklą turi būti nukreiptas visų pirma per polinkius, siekius, ketinimus arba norus, per priemones, padedančias įgyvendinti šiuos ketinimus, išreiškiančios veiklos tikslą (Liubarskienė, 2005).

L. Marcinkevičiūtė (2006) išskiria dvi pagrindines darbuotojų motyvavimo modelių grupes: *modeliai, atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvus ir modeliai, atsižvelgiant į vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes* (žr. 26 priedas). Pradėdami taikyti siūlomus darbuotojų motyvavimo modelius, atsižvelgiant į vyraujančius *darbuotojų motyvus*, įmonių vadovai turėtų atlikti praktinius darbo motyvacijos tyrimus savo įmonėse ir nustatyti, kokie darbo ir elgesio motyvai būdingi darbuotojams ir kokios motyvavimo priemonės pavaldiniams yra svarbesnės. Kiekvienas vadovas, kurdamas darbo aplinką ir siekdamas veiksmingai vadovauti, privalėtų išstudijuoti *vadovavimo stilius* ir nustatyti, kuris dominuoja jo vadovaujamoje įmonėje, išsiaiškinant jo silpnąsias ir stipriąsias vietas. G. Gutauskaitė (2005) rekomenduoja daugiaprofilinėse įstaigose darbuotojus motyvuoti skirtingais motyvavimo būdais: *modeliais pagal saviraiškos, pagarbos, materialinius, finansinius (materialinius) motyvus, pagal dalyvavimą įmonės valdyme, pagal gydymo įstaigų laimėjimus*.

Pasak L. Marcinkevičiūtės (2006, p. 11), darbuotojų motyvavimą galime traktuoti kaip konkrečios veiklos modelį, todėl jo struktūrinei analizei atlikti taikomi bendri modeliavimo principai: *sistemingumo, visuotinio, hierarchijos, veiksmingumo, tikslo, valdymo, adekvatumo, išraiškingumo, alternatyvumo ir kompleksiško principai*. Analizuojant L. Marcinkevičiūtės (2006) modeliavimo principų taikymą (žr. 27 priedas), reikia pažymėti, kad

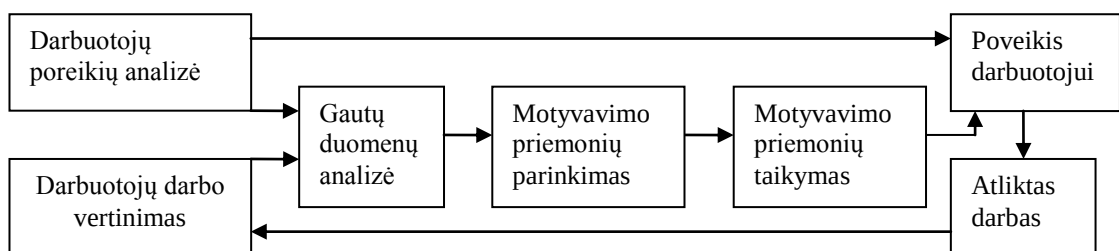
toks principų taikymas motyvuojant darbuotojus leidžia atskleisti darbuotojų motyvų ryšius ir tarpusavio priklausomumą, grįžtamasis ryšys padeda tiksliai nustatyti modelio elementus, sprendimų alternatyvos - pasirinkti darbuotojų reikmių struktūras, o kompleksiskumas – nurodyti išorinius ryšius su aplinka. Todėl modeliavimo tikslas – suprasti ir sumodeliuoti veiklos procesus, problemas, elementus, veiklos dalyvius, veiksmus geriau, negu tai galima būtų padaryti aprašant (Marcinkevičiūtė, 2006, p. 11).



1. 7 pav. **Motyvivavimo modelio uždaviniai**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis D. Lipinskiene (2008, p. 59)

Pasak D. Lipinskienės (2008, p. 60), motyvavimo modelio uždaviniais siekiama pritraukti ir išlaikyti aukštą kompetenciją turinčius darbuotojus bei skatinti juos dirbti kokybiškiau, efektyviau. Mokymasis, karjeros valdymas, darbo aplinkos kokybė tik nedaugeliui darbuotojų svarbūs, o darbo užmokestis svarbus praktiškai visiems. Todėl darbuotojų atžvilgiu jis turi būt „teisingas“. Kiekvienas darbuotojas motyvavimą už darbą vertina skirtingai, tačiau skatinimo planuose šalia užmokesčio už darbą, turi būti darbuotojų žinių, įgūdžių ir sugebėjimų poreikis. Taip uždavinius reikia nukreipti į darbo efektyvumo, kokybės, lojalumo, tikslo, moralumo rodiklius. L. Marcinkevičiūtė (2010, p. 102) pabrėžė kryptingą motyvavimo modelio kūrimą besiremddama A. Sakalu ir V. Šilingiene (2000), kur motyvavimo etapus galima sujungė į vieną bendą sistemą:



1. 8 pav. **Darbuotojų motyvavimo modelio schema**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis L. Marcinkevičiūte (2010, p. 102)

Apibendrinant šią motyvavimo modelio shemą, galima teigti vienas iš svarbiausių pirminių etapų turėtų būti darbuotojų poreikių analizė. L. Marcinkevičiūtė (2010) išskiria veiksmų grupes, kurios lemia individo poreikių pasirinkimą: *socialiniai- ekonominiai, ugdymo, psichologiniai veiksniai*. Pasak D. Lipinskienės (2008, p. 114) gali būti vertinami ir įvairūs darbuotojo veiklos aspektai: *veiklos rezultatai, darbuotojo pastangos, vyresniškumas*

(arba stažas), turimi įgūdžiai, darbo sudėtingumas, savarankiškumo ir atsakomybės lygis. Gauti duomenys analizuojami, daromos išvados, vadovybė gali pasirinkti ir taikyti tam tikras motyvavimo priemones. Kaip rezultatyvaus motyvavimo modelio taikymo išraiška turėtų būti darbuotojų pasitenkinimas darbu ir atliktas kokybiškas darbas.

Apibendrinant galima teigti, jog motyvavimo modelių galima rasti įvairių. Tačiau darbuotojų motyvavimo modelio konstravimas yra sudėtingas uždavinys, organizacijos valdymo sistemos dalis, siejanti darbuotojų ir įstaigos tikslus, motyvavimo principus, metodus ir būdus, priklausančius nuo darbuotojo poreikių, asmeninių savybių, sąlygų ir laiko, jis nėra pastovus. Tai nulemia įstaigos veiklos specifika, darbuotojų valdymo, organizavimo tikslai, personalo lygis, atliekamo darbo vertė.

1.3 Teorinės dalies apibendrinimas ir bendrosios praktikos slaugytojų teorinio motyvavimo modelio konstrukto parengimas

Modelis – tai struktūrinis pagrindinių žinių, prielaidų, taikomųjų uždavinių ir duomenų aprašymas, būtinas kuriant ir taikant sistemas (Marcinkevičiūtė, 2006, p. 11). Bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelio conceptualaus konstrukto pagrindu išnagrinėta bei sistemingai remtasi mokslo darbų, teisės aktų bei tyrimų medžiaga, vadybos, šiuolaikinės motyvacijos teorijų apžvalga. Atlikta poreikių, motyvų, motyvacijos, motyvavimo sampratų analizė, pateiktos darbuotojų motyvavimo ir valdymo sąsajos, atskleista šiuolaikinių motyvacijos teorijų įtaką motyvavimo procesui organizacijoje, išanalizuoti darbuotojų poreikiai, motyvai motyvavimo procese, parinkti motyvavimo metodai, motyvavimo priemonių kombinacijos ir išskirti demotyvaciniai veiksniai. Darbe bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimas traktuojamas kaip tam tikros veiklos modelis, apjungiantis ekonominių (materialinių), organizacinių (administracinių, teisnių), psichologinių (nematerialinių), etinių-filosofinių (normatyvinių) motyvavimo metodų, priemonių parinkimą ir galimą taikymą.

Bendras motyvavimo modelio kūrimas darbe yra išreikštas per motyvacijos kaip išskirtinio elemento pateikimą, kuris remiasi poreikiais ir motyvais – elgesį nulemiančiais veiksniais, skatinančiais patenkinti interesus, tikslus, suvokti ne tik elgesio, bet ir veiklos prasmę. Motyvavimas darbe suprantamas kaip svarbi valdymo proceso dalis, poveikio priemonė įtakojanti kokybišką pacientų slaugą, profesionalų bendrosios praktikos slaugytojų darbą. Motyvavimo modeliui galime pritaikyti bet kurią turinio ar proceso motyvacijos teorijas: darbuotojų motyvavimas poreikio (turinio) teorijose nukreipiant į poreikių, motyvų ir motyvacijos turinį, o proceso teorijose – į poreikių ir motyvų realizavimą, pastangų paskirstymą, elgsenos modifikavimą. Siekiant aukščiausios kokybės darbo rezultatų,

visuotinės kokybės vadyboje motyvavimo sistema į sprendimų priėmimą, problemų sprendimą įtraukia ir pavaldinius. Sukurtas šiuolaikines darbuotojų vadovavimo ir motyvavimo teorijas, žmogiškųjų išteklių vadybą galima naudoti organizacijose sprendžiant darbuotojų poreikių tenkinimo galimybes, siekiant pasiekti maksimalius veiklos rezultatus per valdymo stiliaus, organizacinės kultūros, valdymo metodų taikymo ir motyvacinių veiksnių veiksmingumo sąsajas. Todėl institucijų vadovai, motyvuodami darbuotojus turi jų poreikius, darbo turinį ir darbo sąlygas nukreipti į personalo ugdymą, tobulėjimą, lojalumą organizacijai, konkurencinį pranašumą.

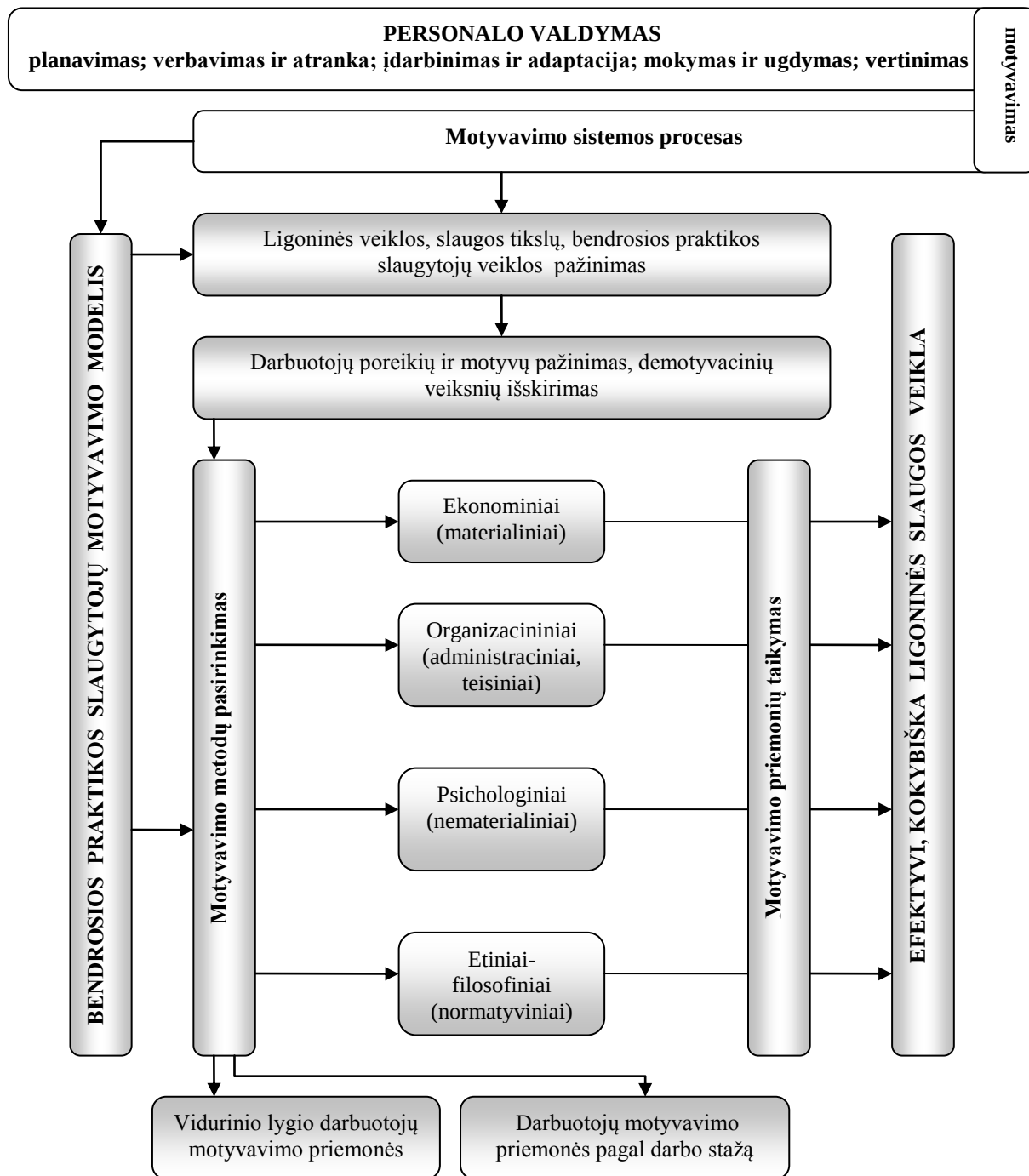
Pagrindinė motyvavimo modelio dalis – darbuotojų motyvavimo sistemos proceso valdymas vykdomas išanalizavus motyvavimo sistemos proceso etapus, darbuotojų poreikius, motyvus motyvavimo procese. Sveikatos apsaugos ministerijos inicijuojamo restruktūrizavimo pagrindiniai tikslai - pagerinti sistemos veiksmingumą, sumažinti kylančias sveikatos priežiūros išlaidas bei pagerinti sveikatos priežiūros kokybę. Šiame kontekste motyvuojant siekiama veiksmingumo, paveikti darbuotojų norą ir nusiteikimą dirbti našiai ir kokybiškai, siekiant asmens sveikatos priežiūros įstaigos strateginių tikslų. Darbuotojų elgsenos stimuliavimas nukreiptas per motyvavimo metodų, priemonių taikymą. Taip išskirti motyvavimo modeliai, paremti darbuotojų motyvais, vadovavimo stiliumi, asmenybės savybėmis, normatyvine etine veikla, prieštaravimų suderinamumu, vadovo ir pavaldinio sąveika, veiklos ciklu leidžiantys konstruoti ir bendrosios praktikos slaugytojų teorinį motyvavimo modelio konstruktą. Darbuotojų motyvavimo modeliai (Marcinkevičiūtė, 2003) – formalizuota motyvavimo elementų, apimančių galimus darbuotojų veiklos ir elgsenos motyvus, visuma, turinti konkrečius tikslus bei realizavimo būdus nukreiptus į struktūrinius elementus: profesinius sugebėjimus, darbo užmokestį, informavimą, įgaliojimų delegavimą ir sprendimų priėmimą, profesinį ugdymą, sociokultūrinį bendravimą ir vertybines orientacijas.

Bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelio procesas susideda iš keturių etapų. **Pirmu etapu** reikia įsigylinti į asmens sveikatos priežiūros įstaigos veiklos, slaugos tikslus, bendrosios praktikos slaugytojos vieta sveikatos priežiūros sistemoje. Šiame analizuojamame kontekste, remiantis teorinės literatūros analize reikia išsirti veiklos strategijoje numatytą tikslą nuolat didinti sveikatos priežiūros paslaugų priimtinumą, prieinamumą, tinkamumą įvairių pacientų grupių atžvilgiu ir užtikrinti aukštą teikiamų paslaugų kokybę, vykdant kokybės gerinimo politikos įgyvendinimo kryptis ir principus: paslaugų kokybės gerinimas, vertinant paslaugų veiksmingumą, naudojant naujas technologijas ir įrangą, nuolat kuriant jaukią aplinką pacientams; nuolatinis darbuotojų kvalifikacijos kėlimas; ligoninės darbuotojų skatinimas tobulinti teikiamas sveikatos priežiūros paslaugas.

Antrame etape siekiama nustatyti darbuotojų poreikius ir motyvus. D. Diskienės nuomone (2008) viešojo sektoriaus darbuotojų lūkesčiai pirmiausia susiję su antrinių poreikių (profesinio augimo siekimo, pagarbos), pripažinimo, prestižo motyvų tenkinimu. Todėl atlikus teorinę darbuotojų poreikių ir motyvų analizę galima teigti, jog motyvavimas nukreiptas per tokių poreikių kaip savirelizacijos, savigarbos bei kolegų, vadovybės, visuomenės pripažinimo, motyvų - darbo kokybės, saviraiškos, bendravimo, saugumo, karjeros augimo, statuso aspektus.

Trečias etapo tikslas - identifikuoti bendrosios praktikos slaugytojų darbo motyvaciją skatinančius elementus ir demotyvacinius veiksnius, darbuotojų motyvavimo priemones, jų svarbą teikiant paslaugas pacientams. Remiantis literatūros analize, kaip problemines sritis galima išskirti demotyvuojančius veiksnius: prastą vadovavimą, neadekvatų darbo užmokestį, nuolat besikeičiančius teisės aktus, nuolatinę įtampą, stresą, konfliktus darbe, didėjančią pacientų reiklumą medikams, sveikatos priežiūros kokybės reikalavimų augimą, darbo krūvių ir medikų atsakomybės didėjimą. Atlikus literatūros analizę, siūloma asmens sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojų motyvavimo priemones sugrupuoti: *ekonominiai (materialiniai) motyvavimo metodai*- darbo užmokestis, pareiginis atlyginimas, kintama darbo užmokesčio dalis; *organizaciniai (administraciniai, teisiniai) motyvavimo metodai*- darbo ir kolektyvinė sutartis, pareigybių aprašymai, profesinis tobulinimas; *psichologiniai (nematerialiniai) motyvavimo modeliai*- darbo sąlygų sudarymas, įtraukimas į valdymą, delegavimas, atsakomybės suteikimas, konfliktų sprendimai, komandinio darbo organizavimas, karjeros perspektyvos, komunikacija, pripažinimas; *etiniai-filosofiniai (normatyviniai) motyvavimo metodai*- vertybių, medicinos, normatyvinė etika, profesinio elgesio kodeksai, veiklos filosofija. Išanalizavus galimus motyvavimo poveikio rezultatus, siūloma naudoti kompleksinį motyvavimo modelį pagal profesinių motyvatorių svarbą, profesinę elgseną formuojančius elementus, darbuotojų darbo stažą.

Ir **ketvirtu etapu** siekiame įvertinti, kokie bus rezultatai per grįžtamąjį ryšį (Alifanovienė, 2002), papildant bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelio konstrukta bei parenkant efektyviausias motyvavimo priemones. S. Šileikaitės, R. Kudukytės-Gasperės (2011, p.133) nuomone, norint pasiekti užsibrėžtus tikslus reikėtų motyvuoti darbuotojus ir vadovauti sveikatos priežiūros įstaigai remiantis vadybos metodais, diegiant motyvavimo principus būtina daugiau dėmesio skirti rezultatams, skatinti asmeninę atsakomybę tiek priimant strateginius sprendimus, tiek juos įgyvendinant. Motyvavimo metodų ir priemonių priklausomybė apibrėžia kompleksinio motyvavimo modelio kūrimo aktualumą, nes kiekviena metodų grupė turi savo trūkumų.



1. 9 pav. Teorinis bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelis

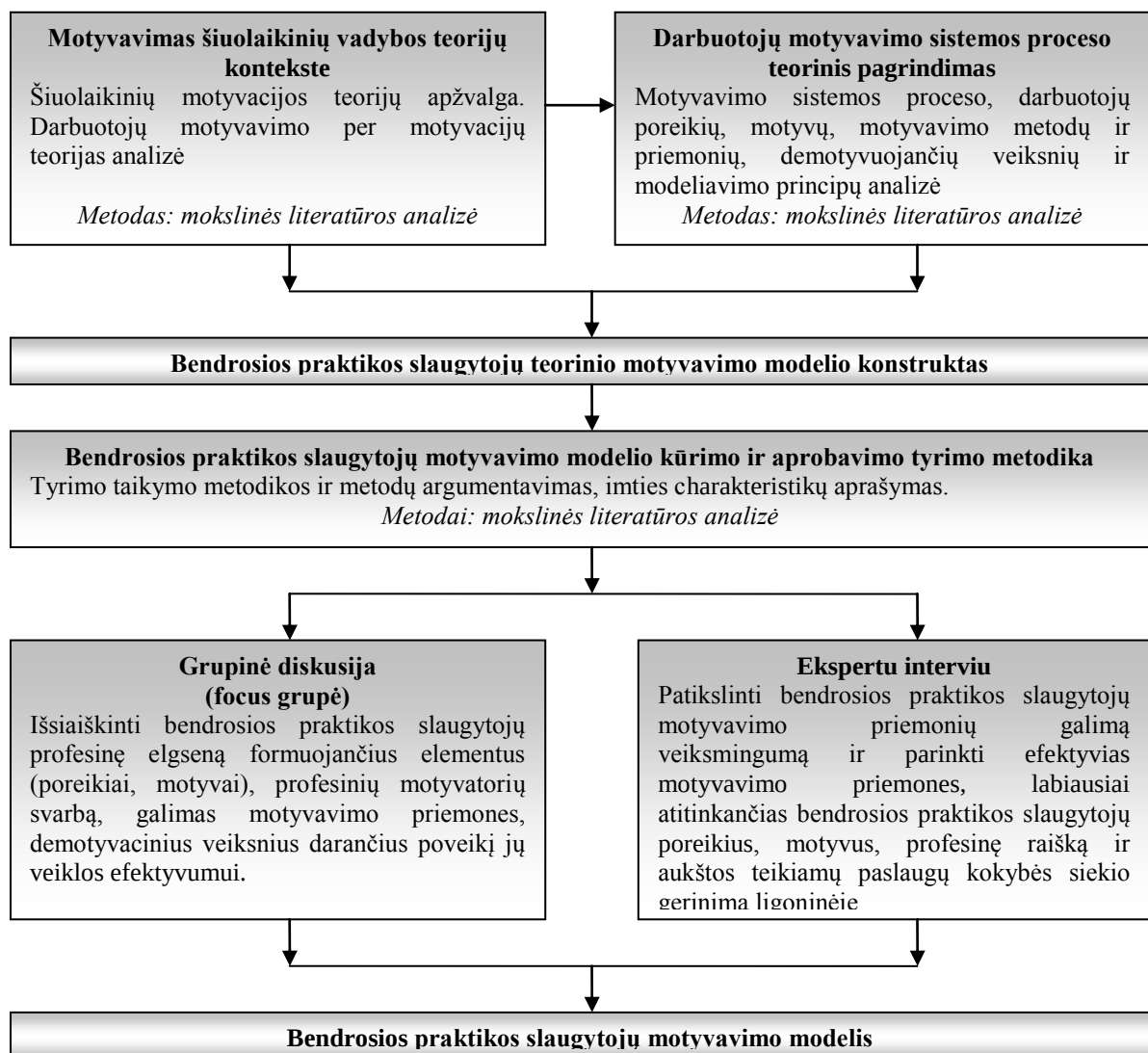
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Sukurtas bendrosios praktikos slaugytojų modelis nurodo motyvavimo proceso etapus, naudojant teoriniu pagrindu pagrįstus darbuotojų poreikius, motyvus bei motyvavimo metodus. Organizacijos įvaizdis, jos kultūra, darbo aplinka, priemonės ir sąlygos, atlyginimas, santykiai su vadovais ir tarpusavio santykiai, stresas, atsakomybė, autonomijos ribos, darbo intensyvumas, profesinio tobulėjimo galimybės, paties darbuotojo fizinės ir protinės galimybės, kompetencija turi tiesioginį ryšį su organizacijos rezultatyvumu, įtakančiu individo, organizacijos ir visuomenės gyvavimo kokybę, todėl darbo motyvacijos proceso vystymas per motyvavimo modelio paiešką ir diegimą grindžiamas tyrimo aktualumu.

2. BENDROSIOS PRAKTIKOS SLAUGYTOJŲ MOTYVAVIMO MODELIO KŪRIMO IR APROBAVIMO TYRIMO METODIKOS PAGRINDIMAS

2.1 Tyrimo strategija

Konceptualioje dalyje, išaiškintos ir aprašytos poreikių, motyvų, motyvacijos, motyvavimo sampratos, išanalizuotos šiuolaikinės motyvacijos teorijos, atlikta motyvavimo sistemos proceso analizė, išskirti motyvavimo metodai ir priemonės, demotyvaciniai veiksniai, motyvavimo modeliai leidžiantys konstruoti ir bendrosios praktikos slaugytojų teorinį motyvavimo modelio konstrukta. Naudotasi Lietuvos Respublikos teisės aktais, Lietuvos ir užsienio autorių mokslo darbų, tyrimų medžiaga, išnagrinėta bei sistemingai remtasi vadybos, šiuolaikinės motyvacijos teorijų apžvalga. Pateikiama operacionalizacijos logika, t.y. teorinės analizės ir tyrimo loginė schema.



2. 1 pav. Tyrimo loginė schema
Sudaryta darbo autorės

Bakalauro baigiamajame darbe atliekamas tyrimas, kuriuo siekiama parengti bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelio konstrukta, skatinanti slaugytojų darbinių poreikių, motyvų ir ligoninės rezultatyvios, kokybiškos veiklos atitikimą. Tyrimo tikslui pasiekti pasitelkti šie kokybiniai tyrimo metodai, papildantys vienas kitą: grupinė diskusija ir ekspertų apklausa.

Tyrimo objektas: bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimas.

Tyrimo tikslas: parengti bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelio konstrukta ir apriboti jo taikymo galimybes antrinio lygio ligoninėse.

Detalizuoti tyrimo uždaviniai:

1. Parengti bei pagrįsti kokybinio tyrimo instrumentus: ekspertų apklausos ir grupinės diskusijos (focus grupės) iš dalies struktūruotus interviu.
2. Apibrėžti asmens sveikatos priežiūros įstaigos veiklos, slaugos tikslus, bendrosios praktikos slaugytojos vietą sveikatos priežiūros sistemoje.
3. Identifikuoti bendrosios praktikos slaugytojų profesinę elgseną formuojančius elementus (poreikiai, motyvai), demotyvacinius veiksniai.
4. Atskleisti bendrosios praktikos slaugytojų profesinių motyvatorių svarbą ir nustatyti motyvavimo priemones, darančias poveikį jų elgsenai, veiklos efektyvumui.
5. Patikslinti bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo priemonių galimą veiksmingumą ir parinkti efektyvias motyvavimo priemones, labiausiai atitinkančias bendrosios praktikos slaugytojų poreikius, motyvus, profesinę raišką ir sveikatos priežiūros kokybiškų paslaugų priimtinumą, prieinamumą, tinkamumą.
6. Papildyti, konceptualių pagrindų parengtą bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelį ir išskirti realiai praktikoje galimai veiksmingas bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo priemonių kombinacijas.

Motyvacijos proceso analizė per motyvavimo modelio paiešką nulėmė kokybinio tyrimo pasirinkimą. Kaip pažymi B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydzūnaitė (2008, p.55) teorinio modelio taikymas reiškia, kad kokybinių tyrimų metodologija naudoja duomenimis, kurių informantai yra žmonės: patys vadovai, tyrėjų parinkti ekspertai, todėl, siekiant sumodeliuoti bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelį, naudotas *kokybinio tyrimo metodas* – grupinės diskusijos (focus grupės) ir ekspertų iš dalies struktūruoti interviu. Pasak V. Tidikio (2003, p. 355) kokybiniai tyrimo metodai reiškia tokį kokybinės analizės tyrimo ir jo rezultatų išraiškos pobūdį, kuriame pagrindinis akcentas daromas remiantis teorinės logikos priemonėmis. Kokybiniai tyrimai pasižymi lankstumu, nes orientuoti į interpretaciją, procesą (Kardelis, 2005). Restruktūrizuotose rajoninėse ligoninėse bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo patirtis mažai tirta, todėl ir renkantis slaugytojų motyvavimo metodų

kombinacijas, pagrindinis dėmesys yra nukreiptas į motyvuojančių ir demotyvuojančių veiksnių analizę. Norint suprasti bendrosios praktikos slaugytojų darbo motyvų, motyvavimo metodų savitumą, pasinaudota kokybinio tyrimo specifiškumu, kuriuo siekiama gauti „detalaus (išsamaus) dalyko vaizdą“ (Tidikis, 2003, p. 362).

Tyrimo metodai:

- *grupinės diskusijos (focus grupės) iš dalies struktūruotas interviu* su ligoninės skyrių vyresniosiomis slaugytojomis.
- *ekspertų apklausos iš dalies struktūruotas interviu* su VŠĮ Biržų ligoninės vyr. gydytojo pavaduotoja slaugai, vyresniąja personalo inspektore, SAM sveikatos priežiūros išteklių valdymo skyriaus vyr. slaugos specialiste, Lietuvos slaugytojų sąjungos organizacijos (LSSO) prezidentė.
- *kokybinis turinio (content) analizės metodas*, analizuojant, lyginant, apibendrinant grupinės diskusijos ir ekspertų apklausos informantų atsakymų turinį.
- *modeliavimo metodas*, konstruojant galutinį bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelį.

Modeliavimo metodas. Kuriant bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelį buvo pasitelktas modeliavimo metodas. Pasak A. Guogio (2002), atsakant į „kaip?, koks?“ tipo klausimus naudojami iš dalies struktūrizuoti interviu ir *paprastas modeliavimas* (Guogis, 2002, p. 95). Remiantis tuo, kad modeliavimo proceso galutinis produktas yra modelis (Marcinkevičiūtė, 2010, p. 11), bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimas šio darbo teoriniame lygmenyje aiškinamas kaip tam tikros veiklos modelis, todėl ir empiriniame tyrime „modeliavimo metodas suteikia galimybę tirti socialinius reiškinius atgaminant juos mintiniuose modeliuose, pakeičiančiuose pažinimo procese originalą ir gauti naujų žinių apie tiriamąjį dalyką“ (Tidikis, 2003, p.426). Pasirinktas modelinis, požiūris kilo iš tyrimo klausimo ir perskaitytos teorijos, todėl „pagrindiniai prasminiai analitinių dalių kodai apibrėžti, kaip pirminis pagrindas“ (Bitinas ir kt., 2008, p. 211), atspindintis realią asmens sveikatos priežiūros sistemos slaugos personalo motyvavimo išraišką. Modeliavimas - tai tam tikrų objektų sistemų arba procesų santykių ir elgsenos atskleidimas sudarant ir tyrinėjant modelius (Tidikis, 2003, p. 425). Tačiau pasak A. Guogio (2002, p. 97) viešajame administravime negalima remtis tik formaliomis procedūromis, formomis ir taisyklėmis, modelis privalo pasižymėti norminiu turiniu. Teorinis modelio konstruktas nėra tikslus ir detalus motyvavimo sistemos aprašas, nes modelis kito, tesiant analizę grupinėje diskusijoje. Taip pat modeliui objektyvumo suteikė ekspertų žinios, įžvalgos ir išvados.

Iš dalies struktūruotas interviu. Siekiant patikrinti bei pagrįsti modelio kūrimo veiksmingumą, pasirinkti du kokybiniai tyrimo metodai: *grupinė diskusija* ir *ekspertų*

apklausa. Remiantis B. Bitinu, L. Rupšiene, V. Žydzūnaitė (2008), R. Tidikiu (2003) tyrimui pasirinktas iš dalies struktūruotas interviu tipas, kaip priimtinausias atliekant kokybinius tyrimus. Pasak autorių privalumas šio interviu tipo tame, kad jis apima informantų klausinėjimą ir įdėmų klausimąsi, „neprisirišant“ prie klausimų tvarkos ar numatytų pasakyti žodžių, laisvai jie keičiami vietomis, užduodami papildomi klausimai. Šiam tyrimui teigiamą poveikį turi ir interviu metodo trūkumas – nors jį taikant galima apklausti ir nedaug tiriamų asmenų, tačiau taip siekiama sužinoti nuomones tiriamu klausimu, išsakant nuoširdesnę požiūrį, atsiskleidžiant patirtį, lūkesčius. Remiantis išanalizuota teorine medžiaga ir konceptualių pagrindų parengtu bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modeliu buvo sudaryti gairiniai klausimai grupinei diskusijai ir sudarytas grupinės diskusijos interviu protokolai (žr. 28 priedas). Taip pat buvo parengtas ekspertų apklausos pusiau struktūruotas interviu klausimynas ir interviu protokolai (žr. 29 priedas). Iš dalies struktūruotojo interviu papildomi klausimai į klausimyną nebuvo įtraukti.

Grupinė diskusija (focus grupė). Remiantis tuo, kad organizacijos darbuotojai taip pat turi dalyvauti sprendimų priėmimo, dėti pastangas gerinant darbo kokybę, efektyvumą bei siekiant didesnio tyrimo duomenų patikimumo, buvo atlikta VŠĮ Biržų ligoninės vyresniųjų slaugytojų grupinė diskusija. Pasak B. Bitino, L. Rupšienės, V. Žydzūnaitės (2008, p. 157), grupinė diskusija (angl. focus group) tai toks giluminis interviu metodas, kuriame dalyvauja 7 - 12 tarpusavyje sąveikaujančių informantų, kurie sutelkia dėmesį į visiems rūpimą problemą. Grupinės diskusijos privalumas – grupės dalyvių homogeniškumas ir sąveika, kuri vyksta svarstant tyrimo klausimą. Taip ši sąveika leidžia vyresniosioms slaugytojoms išsakyti savo nuomonę, įsiklausyti į kitų išsakytas mintis, atsakyti į klausimus ir pačioms užduoti klausimus, vertinti atsakymus, susimastyti, kaip padaryti darbą efektyvų, kokybišką, pozityviai nuteikiantį. Visa tai „skatina diskusiją, lemia tyrimo duomenų kokybę“ (Bitinas ir kt., 2008, p. 173), tuo pačiu ir keičia požiūrį į darbo organizavimą, personalo valdymą.

Kaip teigia metodologai (Bitinas ir kt., 2008, p. 175) grupės dalyvių darbas su diskusijos vedėju vadinamas sesija. Apgalvota sesijos vieta (šviesus, jaukus priėmimo ir skubios pagalbos skyriaus vyresniosios slaugytojos kabinetas), laikas (pietų pertrauka, netrukdam tiesioginio darbo laiko). Grupinė diskusija su informantais vykdoma organizacijoje, todėl buvo gautas vyr. gydytojo pavaduotojos slaugai sutikimas atlikti šį tyrimą asmens sveikatos priežiūros įstaigoje. Tikslinės grupinės diskusijos pradžioje buvo pateiktas paaiškinimas, kokių tikslų yra atliekama ši grupinė diskusija, ko tikimasi iš informantų diskutuojama tema. Supažindinta, kad duomenys grupinės diskusijos metu bus fiksuojami ir užrašomi žmogaus nedalyvaujančio, neišsakančio savo nuomonės tiriamuoju klausimu. Bazinei informacijai apie bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo priemones

sudaryti *8 išankstiniai gairiniai klausimai*: klausimynas suformuluotas kaip nuomonės klausimai apie slaugytojų darbą, profesinę elgseną nulemiančius (poreikiai, motyvai) ir demotyvuojančius veiksnius, labiausiai reikalingas motyvavimo priemones ir jų įtaką bendrosios praktikos slaugytojoms, sveikatos priežiūros įstaigai. Todėl pagal pateiktas gaires, tyrėjo padėjėjas frazėmis, sakinio trumpinimais, žodžių junginiais stengėsi užrašyti informantų atsakymus, išsamius pamąstymus, nuomonės išsakymus tyrėjo parengtame protokole (žr. 28 priedą). *Grupinės diskusijos sesijos vieta*: VŠĮ Biržų ligoninė. *Grupinės diskusijos laikas*: 2012 m. kovo mėn.

Ekspertų aplausos metodas. Siekiant patikslinti bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo priemonių galimą veiksmingumą ir parinkti efektyviausias motyvavimo priemones buvo pasirinktas ekspertų apklausos metodas. Pagal K. Kardelį (2005), R. Tidikį (2003), ekspertų interviu informantai – tai tam tikros srities žinovai, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą. Todėl iš eksperto išvadų tyrėjas gali gauti maksimalią ir detalią informaciją apie tiriamą objektą, aptarti ir patikrinti tyrimo hipotezes (Tidikis, 2003, p. 467). Kiekvienas informantas buvo apklaustas individualiai, susitarus iš anksto, jiems patogiu laiku, skiriant 30 min. interviu apklausai. Ekspertų apklausos klausimyną sudaro *6 atviri klausimai*: pirmuoju klausimu siekta išsiaiškinti ekspertų nuomonę apie slaugytojų profesinę elgseną, darbo situaciją Lietuvoje antrinio lygio ligoninėse, kitais klausimais siekta išsiaiškinti bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelio kombinacijų komplekso taikymo galimybes, galimą veiksmingumą, siekiant profesinės raiškos, kokybiškų paslaugų teikimo, efektyvios slaugos veiklos antrinio lygio ligoninėse. Ekspertų išsakomos mintys interviu metu buvo fiksuojamos tyrėjo parengtame protokole (žr. 29 priedą). *Ekspertų interviu vieta*: VŠĮ Biržų ligoninė, Sveikatos apsaugos ministerija, LSSO centrinis ofisas. *Ekspertų interviu laikas*: 2012 m. balandžio mėn.

Kokybinis turinio (content) analizės metodas. Siekiant gilumos ir detalumo, objektyviai ir sistemiškai išnagrinėti informantų atsakymų turinį, buvo naudojamas *kokybinis turinio (content) analizės metodas*. Užrašius interviu, teksto turinys buvo nuosekliai skaitomas ir analizuojamas. Grupinės diskusijos interviu protokole pateiktos svarbiausios informantų mintys, nuomonių ištraukos, frazės buvo nagrinėjamos remiantis B. Bitino, L. Rupšienės, V. Žydzūnaitės (2008, p. 230) nurodymais: dalijant teksto turinį į kategorijas, išskiriant subkategorijas, jas interpretuojant. Interpretacijų įvertinimui yra pateikiamos interviu ištraukos, nevengiama naudoti asmeninės ir neformalios informantų kalbos. Ekspertų interviu metu surinkta medžiaga buvo analizuojama ir apibendrinama remiantis pateiktų informantams klausimų turiniu. Skaitant interviu medžiagą buvo ieškoma panašumų ir

skirtumų tarp atskiroms informantų imtims priklausančių tyrimo dalyvių, iliustruojant ekspertų teiginiais. Kokybinio turinio (content) analizės metodui patikimumo ir tinkamumo suteikia tai, kad kokybinės turinio analizės rezultatai buvo lyginami ir paremiami kitų panašaus tipo tyrimų rezultatais (Bitinas ir kt., 2008).

Tyrimo etika grindžiama B. Bitino, L. Rupšienės, V. Žydžiūnaitės (2008) nurodymais: gauti informanto sutikimai dalyvauti tyrime, pristatyta tyrimo esmė, visuose tyrimo etapuose paisyta anonimiškumo, etikos, konfidencialumo, laikomasi geranoriškumo, pagarbos asmens orumui ir teisingumo principų. Interviu metu gauti duomenys apibendrinami, interpretuojami ir naudojami tik tyrimo tikslui pasiekti, rašant bakalauro darbą.

2.2 Tyrimo imties charakteristika

Pasak K. Kardelio (2005), svarbi kokybinių tyrimų ypatybė yra ta, jog šiems tyrimams netaikomi griežti imties tūrio reikalavimai. Todėl galima manyti, kad svarbiausias kokybinių tyrimų elementas - tyrimo duomenų apibendrinimas (Kardelis, 2005, p. 273). Bakalauro darbo kontekste tyrimo laukas apima personalo ir eksperto lygmenį.

<i>Eksperto lygmuo</i>	Lietuvos slaugytojų sąjungos organizacijos (LSSO) prezidentė	SAM sveikatos priežiūros išteklių valdymo skyriaus vyr. slaugos specialistė	} Interviu
	VšĮ Biržų ligoninės vyriausiojo gydytojo pavaduotoja slaugai	VšĮ Biržų ligoninės vyresnioji personalo inspektorė	
<i>Personalo lygmuo</i>	VšĮ Biržų ligoninės skyrių vyresniosios slaugytojos (n = 10)		Grupinė diskusija

2. 2 pav. Tyrimųjų imtis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Nustatant dalyvių imtį grupinei diskusijai taikyta „kriterinė dalyvių atrankos strategija, t.y. dalyviai parenkami pagal tam tikrus tyrimui svarbius kriterijus“ (Bitinas ir kt., 2008, p. 173). Informantai dirbti grupėje diskusijoje buvo atrinkti tiksliniu grupės formavimo metodu, įtraukiant tipiškiausius tiriamojo požymio atžvilgiu (Kardelis, 2005, p. 325), t.y. skyrių vyresniasias slaugytojas, atliekančias skyrių administratorių ir bendrosios praktikos slaugytojų funkcijas. Grupinei diskusijai buvo pasirinkta 10 informantų: VšĮ Biržų ligoninės skyrių vyresniosios slaugytojos. Tikslinės grupinės diskusijos imtis pateikiama pagal amžių ir darbo stažo charakteristiką.

Tikslinės (focus) grupės imties charakteristika

Informantas	Sociodemografiniai duomenys		
	Pareigos	Amžius	Darbo stažas
1 informantas	Vyresnioji slaugytoja	36 metai	14 metų
2 informantas	Vyresnioji slaugytoja	37 metai	16 metų
3 informantas	Vyresnioji slaugytoja	52 metai	23 metai
4 informantas	Vyresnioji slaugytoja	52 metai	29 metai
5 informantas	Vyresnioji slaugytoja	50 metų	30 metų
6 informantas	Vyresnioji slaugytoja	54 metai	31 metai
7 informantas	Vyresnioji slaugytoja	64 metai	36 metai
8 informantas	Vyresnioji slaugytoja	56 metai	36 metai
9 informantas	Vyresnioji slaugytoja	60 metų	40 metų
10 informantas	Vyresnioji slaugytoja	62 metai	41 metai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš pateiktų tyrimo imties charakteristikų matyti, kad tikslinės grupės homogeniškumą apibrėžia: pareigos (informantai dirba asmens sveikatos priežiūros įstaigoje, turi tiesioginę įtaką bendrosios praktikos slaugytojų darbui), amžius ir darbo stažas (skirtingą darbo stažą turintys slaugos specialistai), lytis - moterys, pasižyminčios „labiau išreikštu atvirumu patyrimui“ (Genevičiūtė- Janonienė, Endriulaitienė, 2008, p. 112).

Remiantis kriterine atranka buvo atrinkti 4 ekspertai, kurie pagal savo pareigas yra atsakingi už bendrosios praktikos slaugytojų darbo efektyvumą, kokybės užtikrinimą.

Ekspertų grupės imties charakteristika

Informantas	Sociodemografiniai duomenys		
	Pareigos	Amžius	Darbo stažas
1 ekspertas	Sveikatos apsaugos ministerijos vyr. slaugos specialistė	50 metų	15 metų
2 ekspertas	Lietuvos slaugytojų sąjungos organizacijos prezidentė	57 metai	35 metai
3 ekspertas	VŠĮ Biržų ligoninės vyr. gydytojo pavaduotoja slaugai	48 metai	25 metai
4 ekspertas	VŠĮ Biržų ligoninės vyresnioji personalo inspektorė	41 metai	17 metų

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pasirenkant ekspertais SAM sveikatos priežiūros išteklių valdymo skyriaus vyr. slaugos specialistę, LSSO prezidentę buvo atsižvelgta į tikslinį formavimo metodą pagal hierarchinę kompetencijos struktūrą, nes viena iš funkcijų - atstovauti Lietuvoje dirbančių profesines, darbo, ekonomines teises ir teisėtus interesus, skatinti profesinį tobulėjimą. Taip pat ekspertų apklausos metodui, apimančiam administracijos požiūrį į bendrosios praktikos slaugytojų darbo stimuliuojančių metodų praktinį taikymą, buvo pasirinkta VŠĮ Biržų ligoninės vyr. gydytojo pavaduotoja slaugai ir vyresnioji personalo inspektorė.

3. BENDROSIOS PRAKTIKOS SLAUGYTOJŲ MOTYVAVIMO MODELIO KŪRIMO IR APROBAVIMO REZULTATAI

3.1 Bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo priemonės: grupinės diskusijos duomenų analizė

Norint išsiaiškinti bendrosios praktikos slaugytojų profesinę elgseną formuojančius elementus, pirmiausia reikia apibrėžti asmens sveikatos priežiūros įstaigos veiklos, slaugos tikslus, bendrosios praktikos slaugytojos vietą sveikatos priežiūros sistemoje. Pagrindinis VšĮ Biržų ligoninės veiklos tikslas – tenkinti viešuosius interesus, vykdant sveikatos priežiūros veiklą, gerinti Lietuvos gyventojų sveikatą, mažinti jų sergamumą ir mirtingumą, kokybiškai teikti asmens sveikatos priežiūros paslaugas. Įgyvendindama veiklos tikslus, ligoninė organizuoja ir teikia licencijuotą, specializuotą, kvalifikuotą, antrinę asmens sveikatos priežiūrą įvairių socialinių grupių rajono savivaldybės gyventojams. Organizacijos veiklos strategija leidžia darbuotojams bendrai ir rezultatyviai dirbti, numatomi tikslai kokybės požiūriu turi tenkinti tam tikrus reikalavimus (Korsakienė ir kt., 2011, p. 191). Ligoninės veiklos strategijoje numatyta nuolat didinti sveikatos priežiūros paslaugų priimtinumą, prieinamumą, tinkamumą įvairių pacientų grupių atžvilgiu ir užtikrinti aukštą teikiamų paslaugų kokybę, vykdant kokybės gerinimo politikos įgyvendinimo kryptis ir principus. Todėl būtinas paslaugų kokybės gerinimas, vertinant paslaugų veiksmingumą, naudojant naujas technologijas ir įrangą, nuolat kuriant jaukią aplinką pacientams ir darbuotojams, nuolatinei keliant darbuotojų kvalifikaciją, skatinant darbuotojų tobulinimąsi, teikiant sveikatos priežiūros paslaugas.

Slauga – asmens sveikatos priežiūros dalis, apimanti sveikatos ugdymą, stiprinimą ir išsaugojimą, ligų ir rizikos veiksnių profilaktiką, sveikų ir sergančių asmenų fizinę, psichinę ir socialinę priežiūrą (Lietuvos Respublikos..., 2011). Todėl slaugos tikslas – tenkinti visuomenės lūkesčius, nes pacientų slaugos kokybė yra vienas iš pagrindinių kriterijų sveikatos priežiūros procese. Lietuvos Respublikos slaugos praktikos ir akušerijos praktikos įstatymo (2010 metų redakcija) 3 str. reglamentuoja, kad *bendrosios praktikos slaugytojas* – asmuo, šio įstatymo ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka įgijęs bendrosios praktikos slaugytojo profesinę kvalifikaciją. Lietuvos medicinos norma MN 28:2011 „Bendrosios praktikos slaugytojas. Teisės, pareigos, kompetencija ir atsakomybė“ (2011) bendrosios praktikos slaugytoją apibrėžia kaip savarankišką specialistą, turintį Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka išduotą ir galiojančią bendrosios slaugos praktikos licenciją verstis bendrąja slaugos praktika ir gebantį vykdyti:

- *slaugymą* - vertinti slaugos veiksmų indikacijas ir kontraindikacijas, sudaryti slaugos planus, juos koreguoti;

- *tyrinėjimą* - dalyvauti mokslinėje tiriamojame ir pedagoginėje veikloje, užtikrinant tobulėsnes slaugos paslaugas pacientams;
- *mokymąsi* - nuolat tobulinti įgytą profesinę kvalifikaciją, atsižvelgdamas į nuolatinę slaugos mokslo ir praktikos pažangą.

Todėl labai svarbus bendrosios praktikos slaugytojo vaidmuo sveikatos priežiūros sistemoje, nes šiuolaikinis slaugytojas siekia išnagrinėti savo praktinę veiklą, vertinti slaugos kultūrą, kompetenciją kaip priemonę efektyviam rezultatui pasiekti: sveikatos priežiūros paslaugų priimtinumui, prieinamumui, tinkamumui efektyvinti.

3.1.1 Bendrosios praktikos slaugytojų profesinę elgseną formuojančių ir darbo motyvaciją skatinančių elementų identifikavimas

Šiuolaikiniai valdymo metodai asmens sveikatos priežiūros įstaigose yra nukreipiami į pacientų interesų derinimą. Tačiau norint suderinti pacientų grupių interesus, visų pirma reikia patenkinti medicinos darbuotojų poreikius. Patenkinti medicinos darbuotojų ir pacientų interesai parodo, kaip asmens sveikatos priežiūros įstaigai sekasi efektyvinti savo veiklą. Ligoninės skyrių vyresniųjų slaugytojų požiūris leidžia įvertinti bendrosios praktikos slaugytojų poreikius, motyvus, darbo motyvaciją, bet numatyti efektyvius asmens sveikatos priežiūros įstaigos valdymo metodus. VšĮ Biržų ligoninėje dirbantys bendrosios praktikos slaugytojai - moterys. Reikia įvertinti slaugytojų amžių, kuris daro įtaką požiūriui į profesinę veiklą, elgseną, lūkesčius.

3.1 lentelė

VšĮ Biržų ligoninėje dirbančių slaugytojų amžius

Amžius	Moterys					
	Iki 35 m.	35- 44 m.	45- 54 m.	55- 64 m.	Virš 65 m.	Viso
Bendrosios praktikos slaugytojos	7	36	45	21	1	110

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis VšĮ Biržų ligoninės statistikos skyriaus duomenimis

Apibendrinus galima teigti, jog VšĮ Biržų ligoninės skyriuose daugiausia dirba 45- 54 metų, pakankamai brandaus amžiaus bendrosios praktikos slaugytojos. Tokį darbo stažą turintys darbuotojai jau žino, ko nori, siekia, tikisi. Pasak J. Albrechto (2005) darbuotojų motyvacija įvairiuose darbo karjeros etapuose skirtinga, todėl šiame tyrime bus nagrinėjami 35 – 64 metų darbo karjeros etapai. Asmens sveikatos priežiūros sritis pasižymi didžiuliu profesinių žinių ir įgūdžių poreikiu, kuris susijęs su humanistinėmis idėjomis, išsilavinimo lygiu. Bendrosios praktikos slaugytojos - *vidurinio lygio darbuotojai* asmens sveikatos priežiūros įstaigoje. Asmens sveikatos priežiūros įstaigos skyriuose dirbančios bendrosios praktikos slaugytojos turi įgytą *aukštesnįjį medicinos išsilavinimą*. Išsilavinimas slaugytojoms suteikia tam tikrus slaugos, skubios medicinos pagalbos teikimo sugebėjimus ir įgūdžius,

kurie skatina profesinę kompetenciją. *Atkreipiamas dėmesys į tai, kad VŠĮ Biržų ligoninėje išsilavinimas kaip svarbus faktorius, lemiantis didesnę slaugytojų kompetencijos lygį nėra motyvuojamas.* Informantai nenurodė bendrosios praktikos slaugytojų poreikio įgyti aukštąjį universitetinį ar neuniversitetinį medicinos išsilavinimą.

3.1.1.1 Bendrosios praktikos slaugytojų darbo samprata

Efektyvų, kokybišką darbą galima įvardinti kaip vieną iš pagrindinių bendrosios praktikos slaugytojų veiklos funkcijų asmens sveikatos priežiūros įstaigoje. Nagrinėjant didžiausios VŠĮ Biržų ligoninės sveikatos priežiūros specialistų grupės (iš 241 darbuotojo dirbančių ligoninėje, 110 yra bendrosios praktikos slaugytojos) motyvavimo galimybes, reikia apžvelgti ir praktinės veiklos ypatumus, darbo pobūdžio sąsajas su slaugytojų poreikių, motyvų, asmens sveikatos priežiūros įstaigos tikslų tenkinimu. Pagrindinis veiksnys, kuris lemia esminius slaugytojo profesines elgsenos pokyčius – praktinė klinikinė veikla (Jankauskienė ir kt., 2009, p. 373). Skirtingo amžiaus ir patyrimą turinčioms slaugytojoms, kaip ir visam medicinos personalui, pacientai kelia didžiulius reikalavimus: bendravimo ir elgsenos, greitos reakcijos ir tikslumo, laiku suteiktos paslaugos ir atliekamo darbo profesionalumo. Pasak S. Šileikaitės, R. Kudukytės-Gasperės (2011, p. 134) slauga – tai procesas, susidedantis iš dviejų skirtingų dalių: intelektualios, pagrįstos išmanymu, technika, problemų sprendimu, ir proceso, pagrįsto jausmais, vertybėmis.

Bendrosios praktikos slaugytojų darbo sampratos kategorijoje išskirtos subkategorijos: *veiklos specifika, santykiai su ligoniais, santykiai su ligonių artimaisiais, santykiai su sveikatos priežiūros personalu, emocionalaus prisirišimo savo profesinei veiklai svarba.* Tyrimo duomenimis, slaugytojos darbą suvokia kaip žmogiškosios vertės įprasminimo pagrindą: *tai pagrindinis darbas, didelę laiko dalį praleidžiu su ligoniai, vienintelis darbas, kurį moku daryti.* Kiekvienos bendrosios praktikos slaugytojos veiksmai ir darbo užduotys, priklauso nuo skyriaus veiklos profilio: *teikia pirmą ir skubią medicinos pagalbą, imobilizuoja lūžusius ir išnirusius kaulus, operacinio lauko paruošimas, pažymi duomenis į ligos istoriją, informuoja gydytoją apie ligonio sveikatos būklę, vykdo gydytojo paskyrimus, epidemiologinius reikalavimus.* Bendrosios praktikos slaugytojos veikla ligoninės skyriuose yra nukreipta į tiesioginių ir savarankiškų funkcijų atlikimą pagal skyriaus darbo profilį, bendradarbiaujant su kolegėmis, gydytojais, pacientais, jų artimaisiais: *patarimai pacientams, rūpinimasis ligonių savijauta, bendravimas su ligonių artimaisiais apie pacientų būklę, nuoširdus, dalykiškas bendravimas su kolegėmis, gydytojais.* Tai pat slaugytojos pažymi emocionalų prisirišimą savo profesinei veiklai: *tai lyg mano antrieji namai.* Slaugytojai pacientų slaugyme turi svarbias ir apibrėžtas Lietuvos Respublikos teisės aktai ir norminiai

dokumentai veiklos funkcijas. Asmens sveikatos priežiūros įstaigos vidaus dokumentai taip pat apibrėžia organizacinius ir profesinius standartus, kurie nustato taisykles, pagal kurias teikiama paslauga, nurodo, kaip teikiama ir koks planuojamas rezultatas.

Bendrosios praktikos slaugytojų komandinio darbo kategorijoje išskiriamos subkategorijos: *atsakomybė, tikslo siekimas*. Slaugytojos darbas yra teisiškai reglamentuotas, todėl jos prisiima visišką atsakomybę už veiklos rezultatus: *priima savarankiškus sprendimus ir atsakingai dirba, priima savarankiškus sprendimus teikiant būtinąją pagalbą, planuoja savo darbus dienas*. Didelė pagarba, pasitikėjimas vienas kitu, sutarimas dėl bendro tikslo, lygiavertiškumas atsiskleidžia slaugytojų pasisakymuose: *visada gali su gydytoju pasitarti dėl neaiškumų, problemų, kad būtų patenkinti ligoniai, vykdu epidemiologinius reikalavimus, darbe reikia dalykiškai bendrauti, paskirstau slaugytojoms darbą, suteikiu pagalbą kolegei*. Taip pat teigia ir D. Andrijauskaitė (2007, p. 10), slaugytojai turi dirbti komandoje „jei nebus šio supratimo, nei gydymas, nei slauga nebus kokybiški“. Tai sąlygoja slaugos veiklos kryptingumą ir leidžia pasiekti norimų rezultatų (Šileikaitė, Kudukytė-Gasperė, 2011, p. 134). Šie rezultatai koreliuoja ir su LR Slaugos praktikos ir akušerijos praktikos įstatymu (2010 metų redakcija), Lietuvos medicinos norma MN 28:2011 „Bendrosios praktikos slaugytojas. Teisės, pareigos, kompetencija ir atsakomybė“ (2011), kur bendrosios praktikos slaugytojas apibūrinamas kaip savarankiškas, lygiavertis asmens sveikatos priežiūros specialistas, komandos narys, gebantis identifikuoti slaugos problemas, numatyti ir vykdyti procedūras, įgyvendinti slaugos kontrolę, vertinimą, planuoti veiksmus. Slaugytojos nors ir vykdo gydytojo paskyrimus, užduotis, tačiau visi informantai išskiria slaugytojų savarankiškumo bruožą, prisiimant atsakomybę už slaugos darbą ir padarytas klaidas. Bendrosios praktikos slaugytojas už padarytas klaidas, aplaidumą, netinkamą jam priskirtų funkcijų vykdymą atsako Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka (Lietuvos medicinos..., 2011). Kaip matoma, partnerystė komandoje sukūria tvirtą pagrindą abipusiam supratimui, analizuojant ir sprendžiant pacientų sveikatos priežiūros problemas, siekiant slaugos kokybės, gydymo efektyvumo.

3.1.1.2 Bendrosios praktikos slaugytojų darbo poreikiai ir motyvai

Bendrosios praktikos slaugytojų poreikių ir motyvų kategorijoje išskirtos subkategorijos: *darbo užmokestis, pagalba darbe, rezultatyvumas, geras bendravimas, ligonių, jų artimųjų dėkingumas, vadovybės pripažinimas, reiklumas sau, išipareigojimo laipsnis, profesinių gebėjimų ugdymas*. Tyrimo rezultatai rodo, kad pirmenybę slaugytojos teikia galimybei gauti atlyginimą, nes dažniausiai susidūriama su materialinėmis problemomis, todėl aktualiausiu ir svarbiausiu darbo motyvu vis dėlto lieka darbo užmokestis,

t.y. aprūpinimo motyvų patenkinimas. *Pastebėta*, kad bendrosios praktikos slaugytojoms svarbūs ir darbo esmės motyvai, kurie išskiriami kaip darbo tobulinimo kryptys: rezultatyvumas - *darnus darbas užtikrina gerą slaugą, kokybišką darbą*, geras bendravimas su *ligoniais, jų artimaisiais*, pagalbos suteikimas darbe - *darnus darbas komandoje, pagalba, bendradarbiavimas tarp skyriaus slaugytojų*. Informantai išskiria pripažinimo motyvo reikalingumą: bendradarbiai turi gerai sutarti, *nuoširdiai, pagarbiai bendrauti* ir kaip atpildą už pastangas gauti *sveikstančio ligonio dėkingumą, vadovybės pripažinimą, teigiamą administracijos įvertinimą*. Taip pat informantai įvardijo prestižo motyvo, saviraiškos poreikių realizavimą darbe: būtinybė ugdyti profesinius gebėjimus *sergančiam pasveikti, tobulintis, gerinti savo žinias*, reiklumą sau kaip *sąžiningumas, darbštumas, tikslumas, greita orientacija*, įsipareigojimo laipsnį *sąžiningai atliekant pavestą darbą*, darbuotojų norą *kvalifikuotai asistuoti, dirbti tiksliai ir kokybiškai*, lojalumą organizacijai – *pagrindinis, vienintelis darbas*. Nustatytas darbo motyvaciją skatinančiuose veisiniuose bendrosios praktikos slaugytojų darbo kryptingumas - *savarankiškas darbas, atsakomybė, pasitikėjimas savo žiniomis, sąžiningai atliktas darbas*, reikšmingumas - *slaugytojų nuomonės ir pasiūlymų išklaušimas*, slaugos svarbumas - *suteikti pagalbą pacientui*, slaugytojų motyvų sutapimas su pacientų poreikiais - *žinojimas, kad mano žinios atitinka pacientų reikalavimus*. Identifikuota, kad bendrosios praktikos slaugytojų veikloje dominuoja tiesioginiai motyvai, kai jiems veikiant slaugytoja pasitenkina *pačiu darbo procesu* ir jo rezultatais, *patenkinant ligonių lūkesčius, užtikrinant gerą slaugą*. Netiesioginiai motyvai - tai tokie motyvai, kuriems veikiant bendrosios praktikos slaugytoją skatina dirbti *nors nedidelis, bet pastovus kas mėnesį atlyginimas, ligonių, jų artimųjų padėka, teigiamas administracijos įvertinimas*, saviraiška *tobuliant, gerinant savo žinias*. Tokie tyrimo rezultatai rodo, kad vyraujant netiesioginiams motyvams, darbuotojas mažiau linkęs keisti darbovietę, būna aukšta darbo kokybė (Stankevičienė, Lobanova, 2006). Kaip akcentuoja G. Gutauskaitė (2005), darbuotojo motyvų struktūra svarbi kaip socialiai aktyvios veiklos gyvenimo prielaida, sukaupto žinių kiekio, įsisavintų vertybių, elgsenos normų sistema (2005, p. 67). Todėl ir motyvavimo modelio pagrindas yra bendrosios praktikos slaugytojų poreikių ir motyvų struktūra.

3.1.1.3 Bendrosios praktikos slaugytojų darbo motyvaciją skatinantys ir demotyvuojantys veiksniai

Darbo motyvaciją skatinančių elementų kategorijoje informantų atsakymuose išskirtos subkategorijos: *darbo užmokestis, saugi darbo vieta, darbo sąlygos ir turinys, darbo ir atostogų laikas, psichosocialinė aplinka, profesinis augimas, tobulėjimas, įgūdžių ugdymas, profesionalumo vertinimas*. *Pastebėta*, kad slaugytojų poreikių tenkinimas vyksta atitinkamų

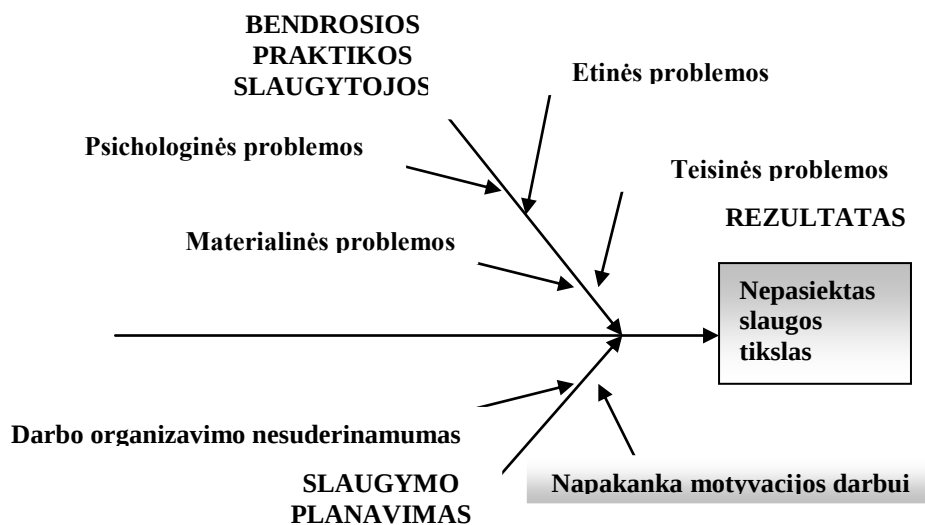
socialinių grupių viduje (vidurinio lygio darbuotojai asmens sveikatos priežiūros įstaigoje), todėl labiausiai šiuo metu slaugytojoms reikalingas, svarbiausias skatinimas skyriuose – *didesnis darbo atlyginimas, diferencijuotas darbo užmokestis, uždarbis pagal darbo krūvius, patalpų remontas, saugumas nuo girtų, agresyvių pacientų*. Kaip teigia D. Lipinskienė (2008, p. 67), šių veiksnių nebuvimas kelia nepasitenkinimą, neigiamus jausmus ir emocijas, o jei jie yra sudaryti, žmogus jų net nepastebi. Informantų išsakytose mintyse *pastebėta*, kad slaugytojos darbo motyvaciją skatinančiuose veiksmuose išskiria: darbo vietos saugumo nuo *girtų, psichinių ligonių*, psichosocialinės aplinkos gerinimo, teikiant *psichologinę pagalbą stresą patirusioms slaugytojoms, sprendžiant iškilusias problemas, konfliktus*, darbo ir atostogų laiko reguliavimą susijusį su *darbo grafiko lengvesniu pasikeitimu, galimybe nemokamų atostogų, patogių kasmetinių atostogų laikotarpiu*, slaugytojų profesinio augimo *nemokamai tobulinant kvalifikaciją, galimybe keisti darbo vietą pagal darbo gebėjimus* ir profesionalumo *žinių vertinimą pacientų reikalavimams* būtinumo tenkinimą. Profesinis tobulėjimas, *komandinio darbo ugdymas* reikalingas kolektyve kaip vertybė, kuri „skatina darbo našumą ir atsiliepia profesinės veiklos rezultatams“ (Marcinkevičiūtė, 2010, p. 159). Svarbų motyvacinį elementą informantai išskiria asmeninį indėlį į asmens sveikatos priežiūros įstaigos rezultatus: *profesiniai gebėjimai ir žinios turi atitikti pacientų reikalavimus, kaip suteikti pagalbą pacientui*. Vėl Biržų ligoninėje dirbančių slaugytojų amžius ir tyrimo rezultatai leido patvirtinti Ž. Jankauskienės (2009, p. 376) teiginį, kad vyresnio amžiaus slaugytojos pasižymi klinikinio mąstymo stiprėjimu, valdymo, organizacinių gebėjimų, įgūdžių atsiradimu, gebėjimu iš anksto numatyti pacientų poreikius. Todėl slaugytojos tampa vis aktyvesnėmis komandos narėmis, lengviau bendrauja su gydytojais, pacientais.

Bendrosios praktikos slaugytojų darbo organizavimo nesuderinamumo kategorijoje išskirtos subkategorijos: *veikla nesusijusi su tiesioginiu darbu, neracionalus išteklių naudojimas, dideli darbo krūviai, darbo monotonija*. Tyrimo rezultatai atitinka S. Šileikaitės, R. Kudukytės-Gasperės (2011) tyrimų bendrą tendenciją išskiriant slaugytojų veiklą, kuri tiesiogiai nesusijusi su medicinos ir slaugos paslaugų teikimu, neracionaliu išteklių naudojimui: *daug popierinio darbo, išskviečia taksi, ieško socialinių darbuotojų, rūpinasi apsirengimu asocialių pacientų, etatus skyriuose skubama mažinti, sugretinti darbus*. Nors bet kuris papildomas darbas kaip procesas, išplečia supratimo ribas, jis užima didelę slaugytojų darbo dalį ir mažina veiklos efektyvumą, kokybę. Lietuvos sveikatos sistemos 2011–2020 metų plėtros metmenyse (2011) taip pat įvardijama nepakankamai efektyvi sveikatos priežiūros organizavimo sistema, kur didelę sveikatos priežiūros specialistų darbo dalį užima veikla, tiesiogiai nesusijusi su sveikatos priežiūros paslaugų teikimu: daug laiko

sugaištama formalumams ir medicininiams dokumentams pildyti, todėl mažiau laiko skiriama pacientams. Tai nepagrįstai didina sveikatos priežiūros paslaugų sąnaudas ir mažina sveikatos priežiūros įstaigų darbo efektyvumą. Informantai kaip problemines sritis išskiria: *didelius fizinius ir psichologinius darbo krūvius, ypač slaugytojų atostogų metu*, darbo krūvio netolygumą skyriuose, kai *visą pamainą dirbame įtemptai, o kitame skyriuje vos keli ligoniai*, amžiaus įtaką darbo efektyvumui, nes *kai kuriuose skyriuose reikėtų, kad dirbtų jaunesnės slaugytojos*, darbo monotonią atliekant *tas pačias procedūras*. Tokie tyrimo rezultatai patvirtina M. Rassin įžvalgą (2008, p. 616), kad „slaugos kompetencija skirtinguose medicinos srityse skiriasi“: darbas operacinėje, priėmimo ir skubios pagalbos skyriuje, intensyvioje slaugoje suvokiamas kaip įdomesnis ir reikalaujantis daugiau žinių ir išsilavinimo, nei darbas neurologijoje ar slaugoje, kur darbas yra rutininis ir nuobodus.

Psichologinių problemų kategorijoje išskirtos subkategorijos: *stresoriaus apibūdinimas, bendravimo sunkumai, socialinis atstumimas*. Tyrimo rezultatai *parodė*, kad vyrauja bendros psichologinės demotivacijos priežastys: bendrosios praktikos slaugytojų nuovargis, kadangi *dideli fiziniai ir psichologiniai darbo krūviai, negebėjimas priprasti prie mirčių, reanimuojant ligonį, kasdieniai konfliktai darbe su pacientais, gydytojais, socialinė atstumtis, kai gydytojai įsakmiu tonu liepia, kaip tarnaitėm*. Bendrosios praktikos slaugytojos turi bendrauti su ligoniais, kurių elgesys dėl narkotikų, alkoholio vartojimo būna *nemandagus ar netgi smurtinis*, tai sukelia asmeninio saugumo baimę atliekant darbą. **Etinių problemų** kategorijoje išskirta subkategorija korupcija sveikatos priežiūros sistemoje, kai *gydytojai ima dovanas už gydymą, o kyšininkais vadina ir mus*. **Materialinės problemos** kategorijoje išskirtos subkategorijos: *mažas darbo užmokestis, kvalifikacija neįtakoja atlyginimo*. Nuolatinės psichologinės ir fizinės įtampos bei streso aplinkoje dirbančiom bendrosios praktikos slaugytojom svarbi ir materialinė demotivacija, t.y. mažo darbo užmokesčio pabrėžimas, kadangi *atlyginimas mažai kuo skiriasi nuo slaugytojų padėjėjų, o tiek mokytąsi, negaunam pavadavimų, kai serga ar atostogauja*. Slaugytojų darbo užmokesčiui neturi įtakos kvalifikacija: *mokomės, o atlyginimus tik mažina, kai turėjom kategorijas, tai nors gaudavom priedus prie atlyginimo*. Tokią tyrimo rezultatų tendenciją gydymo įstaigose pažymi ir L. Marcinkevičiūtė (2010, p. 159) „lygiagrečiai turėtų progresuoti ir atlygis už darbo rezultatus, deja, tenka apgailestauti, kad paralelės tarp kvalifikacijos tobulinimo ir darbo užmokesčio kol kas nėra“. **Teisinės problemos** kategorijoje išskirtos subkategorijos: *licencijavimo problemų apibrėžtis, sunkumai darbe susiję su teisės aktų keitimu, kvalifikacijos kursų prieinamumas, kursų kokybė*. Pastebėta, kad informantai išskiria sunkumus darbe susijusius su teisės aktų keitimu, papildymu, pataisymu, nes *pasikeitus medicinos normai, tenka keisti slaugytojų pareigybų aprašus*. Informantai išryškina licencijavimo problemas, kai *licencijai*

neužskaitomi tobulinimosi kursai, seminarai, trūksta valandų reikalingų licencijai pratesti. Kaip kvalifikacijos tobulinimas įskaitomi Lietuvoje organizuojami ir vykdomi tobulinimosi renginiai – konferencijos, seminarai, kurių programos suderintos su Sveikatos apsaugos ministerija. Bendrosios praktikos slaugytojos išklaušė nemažai mokymų nepasidomėdamos šiuo kriterijumi. *Identifikuota*, kad bendrosios praktikos slaugytojoms nesudaromos *galimybės pasirinkti kursų temas, jos turi dalyvauti projektuose*, tobulinimosi programos yra nekokybiškos, nes *kursus praveda tokios pat skyrių vyresniosios slaugytojos, trūksta įvairesnių kursų temų, galėtų kursus vesti aukštųjų mokyklų dėstytojai ar gydytojai.* Grupinės diskusijos metu *paaiškėjo*, kad slaugytojos dalyvauja įvairiuose tobulinimosi kursuose, *seminaruose poilsio laiku, per atostogas.* Tai nulemia nepakankamą bendrosios praktikos slaugytojų motyvaciją kelti, tobulinti savo kvalifikaciją. Tampa nenuoseklus bei nesisteminas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas, bendrosios praktikos slaugytojos visu skyriumi turi dalyvauti projekto mokymuose, kurių žinių pagal darbo pobūdį nejaučia trūkumo, o tuo metu skyriuose paliekamos dirbti kelios slaugytojos, taip blogėja slaugos kokybė ir efektyvumas.



3.1 pav. Darbo demotyvacinių veiksnių ir rezultato modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Išanalizavus slaugytojų darbo problemas, galima daryti *prielaidą*, kad atsakas į visus demotyvacinius veiksmus matomas bendrosios praktikos slaugytojų elgsenoje, nes daugiau nei pusė VŠĮ Biržų ligoninėje dirbančių bendrosios praktikos slaugytojų pareiškė norą atsisakyti narystės Lietuvos slaugytojų sąjungos organizacijoje (LSSO). Tai tik paryškina būtinybę spręsti, ieškoti išeikių iš probleminių situacijų, kurios darbuotojams sukelia stresą, išreguliuoja darbo procesą, trukdo ugdyti kompetenciją. Todėl labai svarbi sveikatos apsaugos įstaigų vadovų darbo sritis – problemų numatymas ir veiksmai neleidžiantys kilti problemoms arba sumažinantys jų dydį (Marcinkevičiūtė, 2010).

3.1.1.4 Bendrosios praktikos slaugytojų ekonominės (materialinės) motyvavimo priemonės

Praplečiant informantų supratimą apie motyvavimą, buvo klausiama, ar gaunamas atlyginimas atitinka bendrosios praktikos slaugytojų darbo krūvį, kompetenciją. Įvertinant motyvatorius atlygio teisingumo prasme, *pastebėta*, kad šiuo klausimu stebimas atsakymų prieštaringumas: *Atlyginimas toks, kad galvojam tik kaip mokesčius susimokėt, jis neatitinka to, kiek įdedam į darbą. Didesnė alga skatintų. Atlyginimas galėtų atitikti darbo sudėtingumą, darbo krūvius. Kiek daug prasimokom, važinėdamos po kursus, juk kainuoja ir kursai, o atlyginimui tai jokios reikšmės nėra.* Remiantis šiais atsakymais galima teigti, jog darbo apmokėjimas ne tik tiesiogiai veikia slaugytojų gyvenimo lygį, visuomeninę padėtį bei pripažinimą jų viduje. Darbuotojams labai svarbu palyginti tai, ką jie gavo už darbą ir tai, ką jie tikėjosi už jį gauti. Remiantis teisingumo teorija, darbuotojus skatina toks atlygis, kuris atitinka jų indėlį ir rezultatus (Inčiūraitė, Žilinskas, 2010, p. 532). Šio tyrimo rezultatai rodo bendrą tendenciją Lietuvoje, kad dauguma slaugytojų „nėra patenkintos gaunamu atlyginimu ir ateities perspektyvomis“ (Razbadauskas, 2011, p. 167). Įprasta manyti, kad darbuotojai dirba tikėdamiesi, kad darbo užmokestis teisingai atlygins už atliekamą darbą ir, kad kiekvienais metais jis šiek tiek didės. Informantų nuomone, darbo užmokestis, kai kainos, mokesčiai didėja, nebetenkina, neužtikrina pragyvenimo bendrosios praktikos slaugytojai ir jos šeimos, jos priverstos ieškoti darbo kitur. Vadinasi, darbuotojai nededa visų pastangų pagrindinėje darbovietėje (Marcinkevičiūtė, 2010, p. 156).

Prielaida, kad slaugytojos labai stengsis, jeigu tikės, kad už jų pastangas dirbant bus deramai atlyginta – motyvuojančiu atlyginimu, paneigė dalis informantų: *Ne, vis tiek darbas turi būti padarytas gerai, daugiau ar mažiau gautume. Ne, kompetencijos atlyginimu neišmatuosi, ją tik gali įvertinti ligoniniai.* Remiantis šiais atsakymais galima teigti, kad slaugytojoms darbo užmokestis nors ir svarbus motyvatorius, bet ne pagrindinis ir svarbiausias skatinantis profesinę kompetenciją. Šie rezultatai koreliuoja su atliktais medicinos personalo motyvacijos tyrimais: G. Gutauskaitė, V. Janušonis (2007) patvirtino, kad darbo atlyginimą kaip pagrindinį *motyvuojantį veiksni* vertina tik pusė apklaustų slaugytojų; nors ir ne pirmoje vietoje, tačiau kaip svarbų motyvatorių D. Hegney, A. Plank, V. Parker (2006), išskirė finansinį atlygį slaugytojų darbe. Tačiau D. Šavareikienės nuomone (2008, p. 37) padidinus darbo užmokestį, nereikia tikėtis automatiško darbo efektyvumo, rezultatyvumo padidėjimo.

Ekonominio (materialinio) skatinimo kategorijoje išskirtos subkategorijos: *diferencijuotas pareiginis atlyginimas, kintama darbo užmokesčio dalis.* *Pastebėta*, kad informantai apskritai nežino apie asmens sveikatos priežiūros įstaigos finansinę padėtį, jos

pelningumą ar skolas. Asmens sveikatos priežiūros įstaigoje darbo užmokesčio klausimus sprendžia vyriausiasis gydytojas, nustatydamas, kokių procentu pakelti atlyginimą. Bendrosios praktikos slaugytojoms išmokama tik kalėdinė premija. Vyriausiam gydytojui paliekama laisvė nuspręsti mokėti premiją ar ne, priklausomai nuo įstaigos darbo rezultatyvumo. Priedai prie atlyginimo skiriami peržiūrėjus kas ketvirtą įstaigos pelningumą – tai kaip motyvacija darbuotojui dirbti geriau, kokybiškiau. Jau pusmetį ligoninės slaugytojos gaudavo 15 proc. priedą prie pagrindinio atlyginimo, tačiau nuo balandžio mėnesio šis priedas nebemokamas, nes pasirašyta sutartis su teritorinėmis ligonių kasomis, kurioje sumažinti paslaugų įkainiai. Medicinos personalui mokamas atlygis už darbą priklauso ir nuo paslaugų įkainių. Ši žinia sukelė nepasitenkinimą slaugytojų tarpe, nes juntamas darbo užmokesčio sumažėjimą, kuris ir taip *neatitinka darbo krūvio, darbo intensyvumo, psichologinio streso*. Todėl darbo užmokesčio nustatymas turi būti aiškesnis ir pagrįstas *atskirų skyrių darbo rezultatais. Slaugos paslaugos turėtų būti išskirtos* ir jų apmokėjimo tvarka turi būti aiški. *Identifikuota*, kad norint pasiekti ekonominio motyvavimo sprendimo asmens sveikatos priežiūros įstaigoje turi būti siejamas su bendrosios praktikos slaugytojų *darbo užmokesčio sistemos peržiūrėjimu, įvedant diferencijavimą nuo darbo krūvio, darbo intensyvumo, psichologinio streso, pastovius priedus prie pagrindinio atlyginimo pagal įstaigos veiklos rezultatus, premijas metų pabaigoje, profesinės šventės proga*. Kaip matoma, piniginio atlygio už darbą sistema skatina darbuotojus kuo kokybiškiau atlikti paslaugas pacientams ir tuo pačiu nelaukti materialinės paskatos iš ligonių. Slaugytojoms ir darbas, ir atlyginimas turi turėti prestižo motyvacinį aspektą, tada tai turėtų didesnę savivertę, skatintų savimotyvaciją, o tai būtų naudinga ir asmens sveikatos priežiūros įstaigai, ir pačiai slaugytojai.

3.1.1.5 Bendrosios praktikos slaugytojų organizacinės (administracinės, teisinės) motyvavimo priemonės

Kolektyvinės sutarties kategorijoje išskirtos subkategorijos: *kolektyvinės sutarties iniciavimas, darbo ir poilsio laiko motyvacinis aspektas, socialinės garantijos*. VšĮ Biržų ligoninės Lietuvos slaugytojų sąjungos organizacijos (LSSO) pirmininkė atstovauja slaugytojoms, todėl anot informantų, *galėtų inicijuoti kolektyvinės sutarties pasirašymą, garantuojančią tinkamas darbo ir poilsio, profesines, socialines, ekonomines sąlygas ir garantijas*. Informantai kolektyvinėje sutartyje pastebi darbo ir poilsio laiko motyvacinį elementą: *skyriuje slaugytojos norėtų dirbti paromis, ilgesnių nemokamų atostogų, kad važiuoti dirbti į užsienį*. Slaugytojoms svarbios ir socialinės garantijos: *apmokėti už licencijai reikalingas valandas, vienkartinė išmoka artimo mirties atveju, galimybė gauti transportą sergant*. Tyrimo rezultatai patvirtina, kad asmens sveikatos priežiūros įstaigoje taikomos

socialinės garantijos, lengvatos įtakotų slaugytojų pasitenkinimą atliekamu darbu, motyvuotų dirbti geriau ir formuotų palankesnę požiūrį į darbą.

Su pareigybe susijusioje kategorijoje informantų atsakymuose išskirtos subkategorijos: *darbo pobūdžio keitimas, atsakomybės, darbo krūvio reglamentavimas*. Pažymima, kad tikslinga nustatyti slaugytojoms darbo krūvį ir atsakomybę už atliekamą darbą: *pareigybėse aiškiai aprašyti veiklas ir už ką atsakingos, darbo krūviai didžiuliai, reikia juos nustatyti kiekvienam skyriui individualius*. Išryškintas bendrosios praktikos slaugytojų pareigų aprašymuose veiklos organizavimo reglamentavimas: *darbų rotacija skyriuose, galimybę dirbti visu etatu, daugiau užsidirbti dirbant ir kituose skyriuose, kitokio profilio darbą*. Taip slaugytojos nurodo darbų sugretinimo galimybę. Šiuos tyrimo rezultatus galima patvirtinti atliktu tyrimu (Inčiūraitė, Žilinskas, 2010, p. 531), kai trūkstant specialistų šiuo metu yra propaguojamas ir įteisintas „darbų sugretinimas“. Gretutinė specializacija leidžia geriau panaudoti darbuotojus, leidžiant ir jiems daugiau užsidirbti ar keisti darbą, taip pat ir didinti darbo našumą (Janušonis, 2000). Tačiau tai dažniausiai būna stichiškas procesas, apimantis daugiausia organizacijos poreikių sąlygotą darbuotojų perkvalifikavimą (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Kvalifikacijos tobulinimo kategorijoje informantų atsakymuose išskirtos subkategorijos: *kursų pravedimo būdai, dalinimasis žinių patirtimi, tobulinimosi būtinybė*. Pastebėta, jog tikslinga keisti kvalifikacijos tobulinimosi mokymų pravedimo būdus. Slaugytojos mano, kad reikia *daugiau praktinių mokymų, darbo vietoje pagal žinių, įgūdžių trūkumą, poreikį, nuotoliniu būdu per specializuotus medicinos, slaugos žurnalus*. Slaugytojos pažymi būtinybę nuolat, sistemingai gerinti savo profesines žinias, tobulinti kvalifikaciją *seminaruose, konferencijose, kursuose, mokantis savarankiškai, o ne tik baigiantis licencijai*. Nors daugumai bendrosios praktikos slaugytojų kvalifikacijos tobulinimas - reikalingos valandos licencijai (60 val). Motyvacinį akcentą galima įžvelgti ir kompetencijos plėtojime, sukuriant dalijimosi žinių patirtimi sistemą tarp kolegų: *grįžus iš kursų dalintis žiniomis skyriuje, bendrauti su kitų ligoninių kolegėmis*. Tyrimo rezultatai rodo, kad bendrosios praktikos slaugytojoms tobulinimosi būdai baigus studijuoti - kursai, seminarai ir konferencijos, taip pat savarankiškas mokymasis, nuotoliniu būdu per specializuotus medicinos, slaugos žurnalus. Mokymosi, tobulėjimo, žinių poreikio įtaka bendrosios praktikos slaugytojų profesinei kompetencijai turi tiesioginį poveikį jų darbo kokybei, rezultatyvumui. Tačiau tai kiekvieną slaugytoją motyvuoja skirtingai priklausomai nuo kvalifikacijos kėlimo poreikio, jų amžiaus, net materialinių galimybių. Pastebėta, kad nei vienas informantas neakcentavo, kad kvalifikacijos kėlimas, galimybė didinti savo kompetenciją mokantis sukelia saugumo, stabilumo jausmą. Netobuloje kvalifikacijos

tobulinimo sistemoje informantai išryškino *priverstinumą*, kai *nori, nenori turi dalyvauti projekte*. Stresinėje aplinkoje dirbančias bendrosios praktikos slaugytojas darbdavio motyvavimas, *mokant už kursus, seminarus* skatintų daugiau mokytis. Norint ugdyti bendrosios praktikos slaugytojų kompetenciją, įstaigos vadovas turėtų skirti daugiau lėšų mokymams, taip pat numatyti tam laiką, kad darbuotojams netektų kvalifikaciją kelti ne tik savo lėšomis, bet ir *poilsio laiko, atostogų* sąskaita. Šie tyrimo rezultatai koreliuoja su L. Inčiūraitės ir V. Žilinsko (2010) atliktais tyrimais, kur nustatyta, kad tiek privalomas, tiek savanoriškas kvalifikacijos kėlimas yra darbuotojus motyvuojantis veiksnys. Tik didėjant bendrosios praktikos slaugytojų amžiui, mažėja privalomo kvalifikacijos kėlimo kursų motyvacinė svarba. Ypatingai svarbūs veiksniai, lemiantys medicinos darbuotojų pasitenkinimą darbu ir lojalumą organizacijai yra: darbo krūviai, darbo sąlygos ir įrankiai, atsakomybė, darbo proceso organizacija (Gutauskaitė, Janušonis, 2007), darbo aplinka, profesinio tobulėjimo galimybės, kompetencija (Amstutz, 2005, Janušonis, 2005).

3.1.1.6 Bendrosios praktikos slaugytojų psichologinės (nematerialios) motyvavimo priemonės

Tyrimo metu identifikuotos psichologinės (nematerialinės) motyvavimo priemonės nukreiptos į palaikymo ir motyvacinių veiksnių taikymą. ***Palaikymo veiksnių*** kategorijoje išskiriamos subkategorijos: *bendradarbių tarpusavio pasitikėjimas, supratimas, geri santykiai, konfliktų sprendimas, vadovo pripažinimas, darbo aplinka ir sąlygos*. Psichologinis mikroklimatas, kaip motyvacinis veiksnys, slaugytojoms yra svarbus, nes reikšmingais tampa geri tarpusavio santykiai komandoje: *pasitikėjimas bendradarbiais, pagalba greta dirbančiai kolegei, kai reikia gelbėti žmogaus gyvybę, gydytojas ir slaugytojas turi suprasti vienas kitą be žodžių*. Slaugytojos mano, kad *geri tarpusavio santykiai skyriuose, teigiamas vadovo požiūris į darbuotojus* skatina pozityviam darbui. *Pastebėta*, kad slaugytojoms santykiai kolektyve dažnai būna ypač slegiantys: *nusibodo pastovūs konfliktai, todėl geras požiūris, bendravimas tarp bendradarbių, gydytojų, pacientų, administracijos būtinas*. Nepasitikėjimą, įtampą santykiuose kolektyve sukelia *priedų prie atlyginimų skirimas, konfliktai su pacientais, gydytojais*. Slaugytojoms reikšmingą vietą suformuojant teigiamą kolektyvo mikroklimatą, efektyvų darbą komandoje turi ne tik tinkamas konfliktų sprendimas, bendradarbių tarpusavio pasitikėjimas, supratimas, bet ir vadovo pripažinimas: *smagu, kad vyriausias gydytojas ar pavaduotoja pastebėtų, padėkintų įtemptai dirbančias slaugytojas, pagirti reikia atlikus svarbų darbą, išsprendus sudėtingas situacijas darbe, pasakyti padėkos žodžiai ilgam išlieka*. Remiantis informantų atsakymais nustatyta, kad bendrosios praktikos slaugytojai darbe pirmenybę teikia *palaikymo veiksnių* svarbai.

Motyvacinių veiksmų kategorijoje išskiriamos subkategorijos: *galimybė save realizuoti, savimotyvacija, savianalizė, savarankiškų sprendimų priėmimas, atsakomybės suteikimas, slaugos darbo įvertinimas ligonių požiūriu*. Atkreiptas dėmesys, kad informantai bendrosios praktikos slaugytojų darbą įvardija kaip reikalaujantį didelės *atsakomybės, savarankiškumo ir sąžiningumo*. Bendrosios praktikos slaugytojos, anot informantų, yra linkusios *pasitikėti savo žiniomis*. Kuo aukštesnės kompetencijos yra slaugos specialistas, tuo svarbiau jam yra tobulėti profesinėje veikloje. Bendrosios praktikos slaugytojos turi ne tik sugebėti tiksliai vykdyti gydytojų nurodymus, bet ir pačioms svarbus įtraukimas į valdymą, sprendimų priėmimą, susijusių su tiesioginiu darbu, *išklausant slaugytojų nuomonę ir pasiūlymus*. Anot informantų, reikia pastangų ir gebėjimų dirbti komandoje, dalinantis žiniomis, patirtimi su bendradarbiais, išnaudojant *visas žinias ir gebėjimus sergančiam pasveikti*. Vienas iš veiksmų, turinčių įtakos darbuotojų motyvacijai yra vidinė savęs motyvacija gavus gerus slaugos rezultatus: *gerai nuteikia ligonio pasveikimas, didžiausia padėka, kai ligonis išeidamas iš skyriaus ieško savo palatos slaugytojos*. Slaugytojai mano, kad būtina vertinti slaugos darbą, *analizuojant skyriuose ligonių atsiliepimus apie gydymą, skatinti savianalizę apie atliktus darbus, padarytas klaidas*. Bendradarbiavimu grįsti gydytojų, bendrosios praktikos slaugytojų, slaugytojų padėjėjų, administracijos santykiai skyrių kolektyvuose bei galimybė kontroliuoti įvairius su darbu susijusius aspektus, prisidėti priimant sprendimus, sąlygoja efektyvius darbo rodiklius. Tyrimo rezultatai atitinka bendrą tendenciją, jog pripažinimas, skatinimas už įgūdžius ir patirtį, darbo laiko patogumas, bendradarbių palaikymas ir bendras darbas, darbo vietos saugumas, visuomenės požiūris į slaugytojas – tai veiksniai veikiantys pasitenkinimą (Hegney et al., 2006, p. 279).

3.1.1.7 Bendrosios praktikos slaugytojų etinės - filosofinės (normatyvinės) motyvavimo priemonės

Organizacijos kultūros kategorijoje išskirtos subkategorijos: *vertybių sistema, etiniai faktoriai*. Bendrosios praktikos slaugytojos mano, kad *pasitinkant pacientą viskas svarbu: šypsena, rankos paspaudimas, žvilgsnis, pokalbis, labai svarbus šiltas žmogiškasis ryšys*. Rodant ligoniui užjautą, globą turi reikšmės ir *gera slaugytojos nuotaika, šiltas bendravimas padrąsina, suteikia vilties pasveikti*. Sveikatos priežiūros paslaugų konfidencialumas, kokybė ir prieinamumas priklauso nuo bendrosios praktikos slaugytojų vertybių sistemos: *savarankiškumas, atsakomybė, darbštumas, atsidavimas, nuoširdumas*. Profesinėje etikoje reikia išskirti išorinį ir vidinį profesijos moralumą: etiką traktuojant, kaip moralės normų ir darbo vidaus taisyklių, darbuotojų užduočių, siekiant profesinės veiklos tobulinimo ir medicinos pagalbos teikimo konteksto per moralės sąvokas *pasitikėjimas, darymas gera*

laikymąsi. Tai galima traktuoti kaip padėti kitiems taip realizuojant save tenkinimo motyvacinį pasireiškimą. Bendrosios praktikos slaugytojų elgesio normoms, nuostatomis turi įtakos ir *psichologijos žinios, nes reikia mokėti bendrauti, paguosti, nuraminti sergantį žmogų*. Vertybių sistema užtikrina sveikatos priežiūros įstaigos kultūrą ir emocionaliai susieja su šia įstaiga, *tampa lyg antrieji namai*. Atsižvelgiant ir dirbančių slaugytojų amžių, šio tyrimo darbo rezultatus patvirtina E. Katiliūtės ir B. Stanikūnaitės (2009) atliktas tyrimas, kad slaugytojų, išdirbusių organizacijoje 20 ir daugiau metų, darbo įgūdžiai nusistovėję, susiformavęs pastovumas, jos susitapatinusios su organizacija ir jos kultūra. Slaugytojai išskyrė *atsakomybę, draugiškumą*, kaip norą padėti, užjausti, pagelbėti įvairiose situacijose. Slaugytojas turinčias didesnę darbo stažą užgula darbo rutina, ne visada klostosi teigiami santykiai su administracija ar kolektyvu (Katiliūtė, Stanikūnaitė, 2009, p. 580). Todėl draugiškas bendrosios praktikos slaugytojų bendradarbiavimas, bendravimas komandoje turi užtikrinti *nuoširdžius tarpusavio santykius*. Etinio klimato sveikatos priežiūros įstaigoje sudarymui didelę reikšmę turi vyriausiojo gydytojo skatinamoji motyvacija geram elgesiui kolektyve – toleruojant arba įvertinant kaip neetišką elgesį įvairius atsilyginimus, dovanas. Todėl informantai išskyrė *etikos mokymų būtinumą* kaip priemonę bendravimui. Pastebėta, kad išreikšta abejonė ar bendrosios praktikos slaugytojos susimąsto apie *tokį slaugytojų etikos kodeksą*. Jo laikymasis taip pat prieštaringai vertinamas - etikos kodekso laikymasis neprivalomas, savanoriškas, tačiau bendrosios praktikos slaugytojos už bioetikos reikalavimų pažeidimą atsako Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka (Lietuvos medicinos..., 2011). Darbo rezultatai atskleidžia ir patvirtina atliktus tyrimus, kad organizacijos įvaizdis, jos kultūra (Amstutz, 2005, Janušonis, 2005) svarbūs ir motyvuojantys veiksniai slaugytojų darbe. Bendrosios praktikos slaugytojų etiniai mokymai, slaugytojų etikos kodeksas, požiūris į savo darbą bei vertybių, nuostatų supratimas padėtų keisti asmens sveikatos priežiūros įstaigos kultūrą.

Motyvacinio modelio efektyvumo kategorijoje išskirtos subkategorijos: *įtaka veiklos rezultatams, įtaka profesinei elgsenai, veiklos aktyvumui, įtaka paslaugų kokybei, įtaka bendravimo santykiams*. Informantai atkreipė dėmesį, kad motyvavimo modelio efektyvumas gali įtakoti *bendravimo santykius komandoje su gydytojais, pacientais*. Bendrosios praktikos slaugytojai mano, kad problemų sprendimas ir darbo motyvacija *turėtų nuteikti kolektyvą siekti bendrų nustatytų tikslų ir gerų veiklos rezultatų*. Taip pat informantų atsakymuose teigiama, kad bendrosios praktikos slaugytojų profesinės veiklos skatinimas gali turėti teigiamos įtakos slaugytojų elgsenai, veiklos aktyvumui, *didinant atsakomybę, pasitikėjimą savo sprendimais*. Įžvelgta, kad efektyvus bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelis galėtų turėti įtakos teikiamų paslaugų pacientams kokybei, nes *slaugytojų profesinės*

žinios padėtų žmogui atsigauti po ligos ir adaptuotis visuomenėje. Pagrindinis rezultatyvumo rodiklis – kokybiška pacientų slauga, todėl ir slaugytojų motyvavimas turi būti nukreiptas į besigydančius pacientus, į profesionalų bendrosios praktikos slaugytojų darbą. Tai skatintų daugiau atsakomybės ir funkcijų perduoti slaugos profesionalams.

3.1.2 Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir teorinio bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelio papildymas

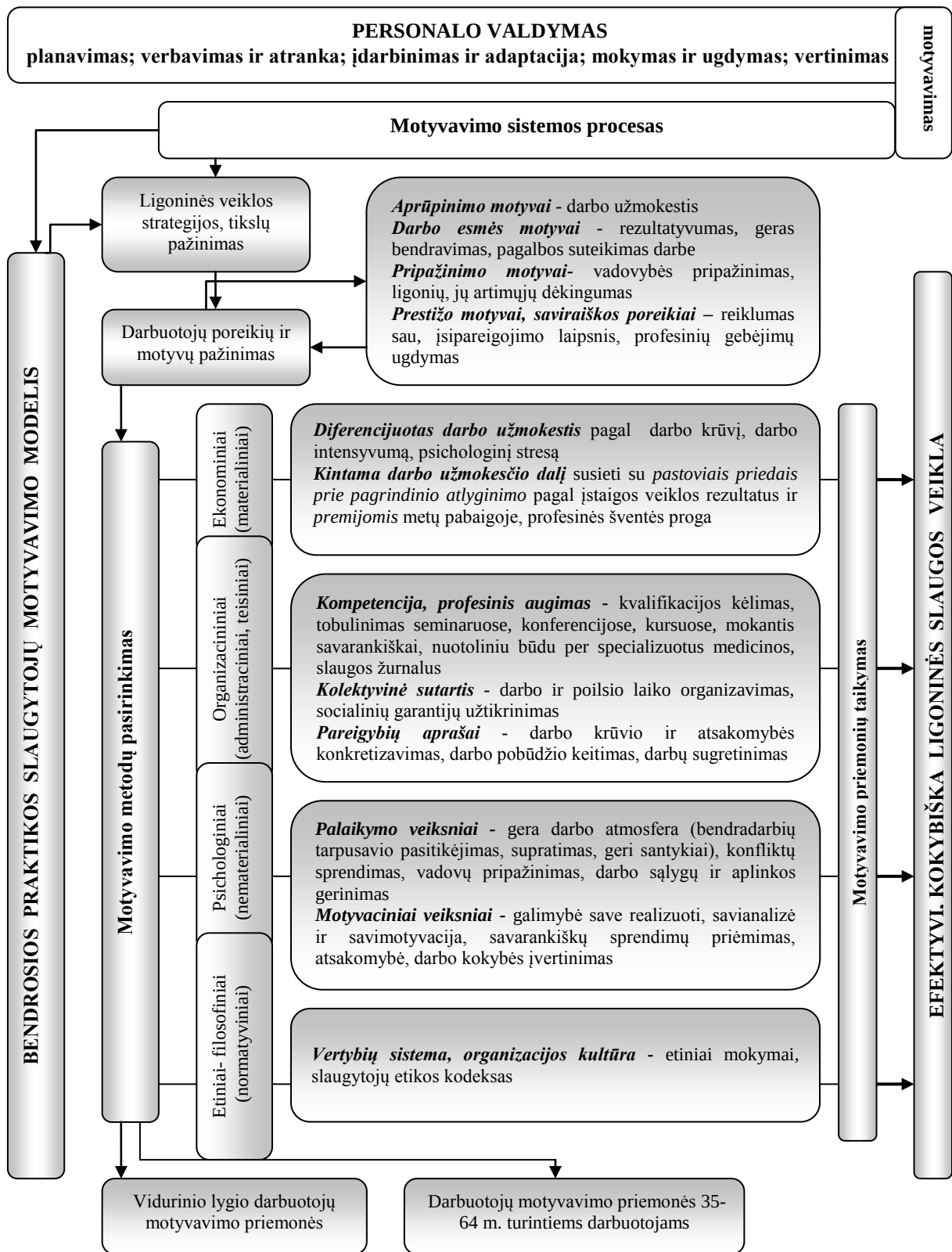
Kai kalbame apie bendrosios praktikos slaugytojų motyvaciją dirbti ir dirbti gerai, kalbame apie gausą skatinančių veiksnių, priemonių, kurie nukreipti į savarankiško ir komandinio darbo atsakomybę, siekimą bendro tikslo, kompetenciją ir aukštą teikiamų paslaugų kokybę. Remiantis praktiniais pastebėjimais, kai susiduriama su bendrosios praktikos slaugytojų abejingumu, pasyvumu, nenoru laiku ir kokybiškai atlikti pavestas pareigas, teikiant sveikatos priežiūros paslaugas bei išanalizuotoje literatūroje ir tyrime išskirtais demotyvaciniais veiksniais (veikla nesusijusia su tiesioginiu darbu, neracionaliu išteklių ir darbo krūvių naudojimu, stresu, darbo monotonija ir žemu darbo užmokesčiu, bendravimo sunkumais ir socialiniu atstumimu, kvalifikacijos kursų prieinamumu, kokybe, licencijavimo sunkumais slaugytojų darbe), galima teigti, jog bendrosios praktikos slaugytojoms būdinga darbo motyvacijos stoka, tai turi įtakos slaugytojų profesiniai išraiškai, kompetencijai.

Sudarant motyvavimo modelio priemonių kombinacijas, svarbu identifikuoti reikšmingiausias bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo priemones, atsižvelgiant į bendrosios praktikos slaugytojų motyvus, poreikius ir į tai, kokio amžiaus slaugytojas motyvuojame. *Nustatyta*, kad VšĮ Biržų ligoninėje dirba 35- 64 m. amžiaus bendrosios praktikos slaugytojai. Remiantis J. Albrechtu (2005) šiam amžiaus tarpsniui būdinga: aukšta turinio orientacija, kūrybiškumas: dalyvavimas valdyme, valdymo sprendimų priėmimas; karjeros sėkmė, prestižas, pripažinimas; maksimalios galimybės kvalifikacijos kėlimui; pagrindinio ir socialinio skatinimo formų įvairovė; darbo turinys ir jo praturtinimas, rotacija, lankstus darbo grafikas. *Išvelgta*, kad bendrosios praktikos slaugytojų darbo motyvacijai įtakos turi skirtingi motyvuojantys veiksniai. Tyrimo rezultatai paneigė teorinėje dalyje mokslininkų pastebėjimus, kad viešojo sektoriaus darbuotojų lūkesčiai pirmiausia susiję su antrinių poreikių tenkinimu. *Identifikuota*, kad bendrosios praktikos slaugytojų darbo motyvai visų pirma apima *aprupinimo* motyvo tenkinimą - tinkamą darbo užmokestį, nes dažniausiai slaugytojos susidūria su materialinėmis problemomis. Atlikus detalesnę darbuotojų poreikių ir motyvų analizę *pastebėta*, jog motyvavimo modelyje bendrosios praktikos slaugytojoms svarbus darbo esmės motyvų (*rezultatyvumas, geras bendravimas, pagalbos suteikimas*

darbe), pripažinimo motyvų (*vadovybės pripažinimas, ligonių, jų artimųjų dėkingumas*), prestižo motyvų, saviraiškos poreikių (*reiklumas sau, įsipareigojimo laipsnis, gebėjimų ugdymas*) tenkinimas.

Teorinėje dalyje, sudarant motyvavimo modelį, buvo atlikta motyvavimo priemonių analizė ir nustatyti motyvavimo metodai. Todėl apibendrinti tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad norint pasiekti ekonominio motyvavimo sprendimo asmens sveikatos priežiūros įstaigoje, turi būti siejamas su bendrosios praktikos slaugytojų darbo užmokesčio sistemos peržiūrėjimu: *diferencijuojant pareiginį atlyginimą, įvedant kintamą darbo užmokesčio dalį. Numatyta, kad organizacines (administracines, teisines) motyvavimo priemonės reikia susieti su bendrosios praktikos slaugytojų kompetencijos didinimu, profesiniu augimu (kvalifikacijos kėlimas, tobulinimas seminaruose, konferencijose, kursuose, mokantis savarankiškai, nuotoliniu būdu per specializuotus medicinos, slaugos žurnalus), kolektyvinės sutarties pasirašymu (darbo ir poilsio laiko organizavimas, socialinių garantijų užtikrinimas), pareigybių tikslinimu (darbo krūvio ir atsakomybės konkretizavimas, darbo pobūdžio keitimas, darbų sugretinimas). Nustatyta, kad psichologines (nematerialines) motyvavimo priemonės reikia nukreipti į palaikymo (bendradarbių tarpusavio pasitikėjimas, supratimas, geri santykiai, konfliktų sprendimas, vadovo pripažinimas, darbo aplinka ir sąlygos) ir motyvacinių veiksnių (galimybė save realizuoti, savianalizė ir savimotyvacija, savarankiškų sprendimų priėmimas, atsakomybė, darbo kokybės įvertinimas) taikymą. Nuspręsta etines-filosofines (normatyvines) motyvavimo priemonės (etiniai mokymai, slaugytojų etikos kodeksas) nukreipti į vertybių, nuostatų supratimą, tobulinant asmens sveikatos priežiūros įstaigos kultūrą.*

Apibendrinant informantų pateiktas mintis, galima teigti, jog taikytinas bendrosios praktikos slaugytojų modelis įtakotų slaugytojų vertybes, slaugytojų profesionalumą, kompetenciją, asmens sveikatos priežiūros įstaigos veiklą, jos įvaizdį, aukštą teikiamų paslaugų kokybę. Bendrosios praktikos slaugytojų motyvuota profesinė veikla, saviraiška, profesiniai lūkesčiai susiję su darbo organizavimu, mikroklimatu įtakotų sveikatos priežiūros priimtinumą. Motyvavimo modelyje išskirtas bendrosios praktikos slaugytojų profesinės kvalifikacijos tobulinimas, asmeninės ir profesinės vertybės, profesionalios darbo elgsenos savianalizė turėtų įtakos sveikatos priežiūros prieinamumui. Sveikatos priežiūros tinkamumą galėtume vertinti motyvuota bendrosios praktikos slaugytojų profesine veikla, slaugytojų kompetencija, profesinių vertybių sistema ir pačios asmens sveikatos priežiūros įstaigos veiklos strategija.



3.2 pav. Papildytas bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelis, remiantis grupinės diskusijos tyrimo rezultatais

Konceptualiai sukurtas motyvavimo modelis papildytas grupinės diskusijos metu identifikuotais bendrosios praktikos slaugytojų profesinę elgseną formuojančiais elementais (poreikiais, motyvais), tikslingiausiomis motyvavimo priemonėmis.

3.2 Bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelio aprobavimas: ekspertų apklausos duomenų analizė

Šio tyrimo etapas yra nukreiptas patikslinti identifikuotų bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo priemonių galimą veiksmingumą, siekiant profesinės raiškos, aukštų teikiamų paslaugų kokybės, efektyvios ligoninės slaugos veiklos. Taip pat patvirtinti tyrimo pradžioje iškeltą hipotezę, kad bendrosios praktikos slaugytojos – vidurinio lygio personalas, kuriam materialinis skatinimas yra veiksmingiausia motyvavimo priemonė, tačiau galimybė sistemingai dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo seminaruose, konferencijose, kursuose – išskirtinė motyvavimo priemonė, kuri suformuoja slaugos specialistų profesinę saviraišką, praktinės veiklos motyvaciją. Siekiant parinkti efektyvių motyvavimo priemonių vaizdą, interviu metodu buvo apklausti 4 informantai, turintys tiesioginę įtaką parenkant motyvavimo priemonių praktinį taikymą, atstovaujantys dirbančių slaugytojų profesines, darbo, ekonomines teises ir teisėtus interesus: VšĮ Biržų ligoninės vyr. gydytojo pavaduotoja slaugai, vyresnioji personalo inspektorė, SAM sveikatos priežiūros išteklių valdymo skyriaus vyr. slaugos specialistė, Lietuvos slaugytojų sąjungos organizacijos (LSSO) prezidentė.

3.2.1.1 Sveikatos priežiūros sistemos restruktūrizavimo įtaka slaugytojų profesinei elgsenai

Ekspertai, vertindami sveikatos priežiūros sistemos restruktūrizavimą, pažymi, kad tai yra esminis ir svarbiausias veiksnys turintis įtakos slaugytojų profesinei elgsenai. Ekspertai vieningai pažymi slaugytojo vaidmens svarbumą, teikiant sveikatos priežiūros paslaugas: *Svarbus ir reikalingas bendrosios praktikos slaugytojų darbas, nes tai yra darbuotojai, kurie didžiausią savo darbo dalį dirba su pacientais, bendrauja su jais, prižiūri, padeda iškilus sveikatos problemoms. Tačiau slaugytojos išgyvena nerimą dėl savo ateities, nes svarbiausiais veiksniais tampa darbuotojo amžius, požiūris, tikslai, patirtis, darbdavio poreikiai, visuomenės lūkesčiai ir kiti elementai formuojantys profesinę elgseną.* Todėl LSSO prezidentės teigimu *sumažėjo slaugytojų pasitenkinimas darbu, darbo sąlygomis, aplinka.* Sveikatos apsaugos reforma, ekspertų teigimu, neišsprendė darbo motyvavimo problemų, o kai kurias net paaštrino. Todėl siekiant sumažinti slaugytojų nesaugumą dėl darbo, svarbu jas **informuoti apie įstaigos finansines galimybes** bei jų darbą paliesiančius organizacinius pokyčius.

Ekspertai, pateikdami administracijos požiūrį į darbo situaciją Lietuvoje antrinio lygio ligoninėse, teigia, kad *didžiausios problemos, su kuriomis susiduriama slaugytojo darbe, yra didelis darbo krūvis, mažas darbo užmokestis, nesaugi darbo aplinka (darbas budėjimuose, naktį, neprognozuojami pacientai, nenuspėjami paciento artimieji), nevisada sveika darbo*

aplinka (užkratai, dezinfekuojančios medžiagos). Vienas iš ekspertų atkreipia dėmesį į tai, kad Lietuvoje nėra skiriama pakankamai dėmesio slaugytojų darbo organizavimo reglamentavimui: *Šiandien bendrosios praktikos slaugytojų darbas ir apmokėjimas už jį nėra diferencijuojamas (pvz.: atliktų procedūrų, aptarnaujamų ligonių skaičiai ir kt.).* SAM vyr. slaugos specialistė paryškino, kad *restruktūrizacijos pasekoje įstaigose vyko organizaciniai ir struktūriniai pokyčiai, įstaigos turėjo atsisakyti kai kurių paslaugų teikimo, sumažėjo finansavimas, kito (dažniausiai sumažėjo) personalo skaičius, padidėjo darbo krūviai dirbančioms slaugytojoms. Sumažėjo darbo užmokestis, atsirado psichologinė įtampa tarp personalo grupių.* Kaip matoma, daugelis ekspertų išsakytų problemų apjungia **darbo krūvio normavimo** temą. Objektiviai įvertinti slaugytojų darbo krūvį yra sudėtinga, nes nėra nustatytų universalių slaugytojų darbo krūvio vertinimo kriterijų, jos tik rekomendacinio pobūdžio.

Vertindamas sveikatos priežiūros procesą, pacientas daug dėmesio skiria slaugai. Todėl bendrosios praktikos slaugytojų darbas, jų kompetencija, atsakomybė turi būti matoma, tačiau gydymo istorijų įrašuose, įkainiuose teikiant gydymo paslaugas fiksuojamas tik gydytojo darbas, nematoma lieka slaugos paslauga, bendrosios praktikos slaugytojų kompetencija, profesionalumas. Ekspertai pažymi, kad reikalinga vertinti slaugytojų kompetenciją: *Norėdami įvertinti bendrosios praktikos slaugytojų kompetenciją galėtume tai padaryti naudojantis tokiais metodais: interviu, praktinėmis užduotimis, psichologiniais testais. Taip pat įvairiomis metodikomis - DiSC, kaip asmenybės charakteristikų vertinimo metodika, C.A.R.E. kaip darbo komandoje vertinimo ir gerinimo metodika. Galima įvertinti stebint slaugytojo darbą, atliekant apklausą (pacientų, jų artimųjų, pačių slaugytojų).* Remiantis ekspertų pastebėjimais, **slaugos darbo vertinimą** galima priskirti prie motyvavimo būdų: slaugytoja labiau stengsis mokytis, tobulintis, kokybiškiau atlikti užduotis jei žinos, kad jos praktinė veikla bus analizuojama, vertinama. Slaugytojų veikla sunkiai išmatuojama tiek kokybės, tiek kiekybės prasme, todėl dažniausiai darbas orientuojamas į slaugos procesą, bet ne į jo rezultatus.

Vienas ekspertas (administracijos požiūris) kalbėdamas apie bendrosios praktikos slaugytojų kompetencijos, profesionalumo įvertinimą, išskyrė, jog tai galėtų būti *pacientų slaugos istorijų pildymas, kuriose būtų matomi slaugos poreikiai, tikslai, jų įgyvendinimas. Slaugos tęstinumas būtų matomas ir slaugos epikrizių perdavime kitoms gydymo įstaigoms.* SAM vyr. specialistė pripažysta, kad Lietuvoje nėra patvirtintos vieningos slaugos dokumentacijos. Tačiau yra įstaigų, kuriose pildoma slaugos dokumentacija, patvirtinta įstaigos vadovo. Esant dideliame darbo krūviui, nėra numatomas papildomas laikas slaugos istorijų pildymui. LSSO prezidentė pažymi, kad būtina įvesti vieningą slaugos istoriją

atsižvelgiant į gydymo įstaigų bei skyrių specifiką, kuri padėtų fiksuoti ir įvertinti slaugytojo darbo apimtį, veiksmus, slaugos proceso įgyvendinimą. Apibendrinant ekspertų atsakymus, išvelgta naujovė slaugos darbo organizavime – kompetencijos, profesionalumo išraiška – **slaugos istorijų** patvirtinimas ir pildymas, padedantis fiksuoti ir įvertinti slaugytojo darbo apimtį, veiksmus, slaugos proceso įgyvendinimą.

Grupinės diskusijos metu buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad VŠĮ Biržų ligoninėje išsilavinimas kaip svarbus faktorius, lemiantis didesnę slaugytojų kompetencijos lygį nėra motyvuojamas. Todėl ekspertai pažymi, kad *slaugytojo kompetencija priklauso nuo jo išsilavinimo (patvirtinta diplomas, profesinės praktikos licencija), profesinės kvalifikacijos tobulinimo (tobulinimo pažymėjimai), darbo patirties, mokomosios veiklos (straipsnių, pranešimų rengimo).* Taip pat svarbus *slaugos administratoriaus požiūris, įstaigos vidaus darbo organizavimas.* Išanalizavus ekspertų atsakymus, galima išskirti **išsilavinimo ir žiniomis grįstos praktinės veiklos, darbo organizavimo suderinamumo** skatinamąjį veiksnį.

3.2.1.2 Bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo priemonių patvirtinimas

Sveikatos priežiūros įstaigų veiklos rezultatyvumo paieškos, skatina kurti ir diegti naujus darbo motyvavimo modelius. Kalbėdami apie bendrosios praktikos slaugytojų teisingo atlygio už darbą sampratą, ekspertai akcentuoja: *Atsižvelgiant į teisėtų lūkesčių, nediskriminavimo, darbuotojų informavimo principus darbo užmokestis galėtų būti didesnis. Teisingo atlygio už darbo principas tiksliai nenurodo darbuotojo užmokesčio, bet tai turėtų būti toks užmokestis, kuris tenkintų darbuotoją, kuris suteiktų galimybę darbuotojui tenkinti jo poreikius. Todėl ir darbdavio veiksmai turi būti nukreipti į darbo užduočių konkretizavimą ir apmokėjimo už atliktą darbą reglamentavimą.* Kaip matoma, ekspertai pripažįsta, kad slaugytojų darbo užmokestis yra per mažas, kad patenkintų poreikius. Patenkintos darbu ir lojalios sveikatos priežiūros įstaigai bendrosios praktikos slaugytojos, bus tik tada, kai gaunamas atlygis už darbą bus teisingas jų atžvilgiu. LSSO prezidentės teigimu *teisingas atlygis už darbą – toks atlygis, kuris užtikrina asmeninių, socialinių ir profesinių poreikių patenkinimą, yra paskirstomas teisingai visiems įstaigos darbuotojams ir profesinės grupėms, priklausomai nuo atliekamo darbo ir įstaigos gaunamo finansavimo, išmokamas laiku. Už sėkmingai atliktą darbą turi būti mokama priemonė (skatinimas), už nekokybiškai atliktą paslaugą ligoniui- nuimami priedas individualiai tai slaugytojai. SAM vyr. slaugos specialistė, LSSO prezidentė patvirtina ir papildo darbo užmokesčio diferencijavimo veiksmingumą nuo darbo krūvio, intensyvumo, atliekamo darbo sudėtingumo ir slaugytojo kvalifikacijos bei išsilavinimo.* Ekspertų pažymimas motyvavimo efektyvumas, kai darbdavio galimybėmis ugdomos slaugytojos - skatinant už darbo pasiekimus, materialiai ir kitais

būdais: padėka, darbo vietų apsaugos užtikrinimu, darbo sąlygų gerinimu, profesinės kvalifikacijos tobulinimosi galimybių užtikrinimu. Apibendrinat ekspertų mintis, patvirtinamas **darbo užmokesčio diferencijavimas** nuo darbo krūvio, intensyvumo, atliekamo darbo sudėtingumo ir slaugytojo kvalifikacijos bei išsilavinimo, taip pat **kintama darbo užmokesčio dalis** už sėkmingai atliktą darbą, darbo pasiekimus. Kaip matyti, darbo apmokėjimo sistema turėtų numatyti stabilų darbo apmokėjimą ir garantuoti, kad jis nemažės. Priedų sistema turėtų būti nustatoma atsižvelgiant į atskirų skyrių darbo intensyvumą, veiklos efektyvumą, individualius darbo pasiekimus.

Vienas iš pagrindinių skatinančių organizacinių, teisinių valdymo metodo elementų įvardijamas bendrosios praktikos slaugytojų kvalifikacijos, kompetencijos tobulinimas - planuojamas, organizuojamas ir reglamentuojamas teisės aktu. Vertindami kvalifikacijos tobulinimą, ekspertai patvirtina sistemingą ir kryptingą slaugytojų kvalifikacijos kėlimą: *Slaugytojai privalo tobulinti savo profesinę kvalifikaciją pagal LR teisės aktus, nuolatinis žinių atnaujinimas siejamas su profesinės praktikos licencijos atnaujinimu (pateikiant mažiausiai 60 profesinės kvalifikacijos tobulinimo valandų per 5m. laikotarpį).* Jeigu slaugytojos netobulins kvalifikacijos nebus patvirtintas licencijuojamos veiklos sąlygų laikymasis, o nuolatinis mokymasis didina kompetenciją. Motyvuoti į profesinį augimą darbuotojai labiau stengiasi pasiekti geresnio veiklos efektyvumo, todėl eksperto teigimu (vyresnioji personalo inspektorė): **bendrosios praktikos slaugytojai turi patys planuoti, kokių kvalifikacijos tobulinimo kursų, seminarų, konferencijų jiems reikia.** *Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centre organizuojami kursai užtikrina reikalingą mokymąsi.* Be to bendrosios praktikos slaugytojų mokymasis ir tobulinimasis - tai investavimas į asmens sveikatos priežiūros įstaigos ateitį, tačiau ekspertai pažymi: *profesinis tobulėjimas, mokymasis priklauso nuo kiekvienos slaugytojos individualiai, nes kiekvieno poreikiai skiriasi. Bendrosios praktikos slaugytojų mokymosi poreikiai tik tokie, kiek reikia pratęsti licencijai.* Ir informantai grupinėje diskusijoje, ir ekspertai patvirtina, kad bendrosios praktikos slaugytojų mokymosi poreikiai apsiriboja tik reikalingomis valandomis licencijai. Todėl ekspertai patvirtina būtinybę: **Ieškoti mokymuisi, kvalifikacijos tobulinimui naujų temų, pravedimo būdų.** *Pastovus stresas darbe, konfliktinės situacijos pabrėžia psichologijos, teisinių, etinių žinių trūkumą ir skatina mokytis konfliktinių situacijų sprendimo būdų, streso įveikimo darbe, pozityvaus mąstymo.* Žinias slaugytojai turi tobulinti profesinėje srityje taip pat ir kitose srityse pagal poreikį: *gali siekti įgyti teisinių, socialinių, psichologinių žinių ir kt.* Esant sunkesnei materialinei situacijai įvairūs kursai gali būti organizuojami ir darbovietėje, netoli darbo vietos, lengvai prieinami, užtikrintų reikiamų teorinių ir praktinių žinių poreikį, būtų nebrangūs. Ekspertų patvirtintas ir išskirtas kaip **reikšmingas kvalifikacijos kėlimas,**

tobulinimas mokantis iš kolegų, gydytojų, savarankiškai. Skatintinas mokymasis nuotoliniu būdu per specializuotus slaugos žurnalus. Tačiau SAM vyr. slaugos specialistė pažymi, kad geriausiai *tobulinimą vykdo švietimo institucijos, profesinė organizacija, tobulinimosi centras.* LSSO prezidentė nurodo, kad *slaugytojoms būtina atnaujinti esamas žinias, gauti naujų žinių, kadangi profesijos žinios, įranga, slaugos metodai, priemonės tobulėja, todėl svarbu laiku gauti informaciją apie naujoves bei atnaujinti jau įgytas žinias.* Apibendrinant galima teigti, kad ekspertai patvirtina tobulinimosi kursų motyvacinį veiksmingumą susijusį su ***tobulinimosi kursų kokybe ir jų prieinamumu.*** Ekspertų atsakymai apjungia bendrosios praktikos slaugytojų kompetenciją, profesinį augimą kaip išskirtinį motyvavimo elementą: pačioms planuojant mokymosi poreikį, keliant kvalifikaciją seminaruose, konferencijose, kursuose, mokantis savarankiškai, dalijantis žinių patirtimi, nuotoliniu būdu per specializuotus medicinos, slaugos žurnalus. Siekiant pagerinti asmeninį bendrosios praktikos slaugytojų darbą, jų motyvaciją, ekspertai (administracijos požiūriu) nurodo, jog gali būti taikoma ***intervizija, komandinio darbo pasitarimai, susirinkimai skyriuose aktualiomis temomis, problemų ar klausimų sprendimu, atvejo aptarimai.*** Taip ekspertų išskiriama nauja motyvavimo priemonė ir papildomas motyvavimo modelis jos taikymo galimu veiksmingumu. Tai apimtų nuomonių ir siūlymų išklausymą, dalyvavimą priimant sprendimus, skatinant diskusijas ir pasiūlymus.

Bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimas nėra pakankamas asmens sveikatos priežiūros įstaigose. Vertinant slaugytojų profesines elgsenos pokyčių skatinimo galimybes, ekspertai akcentuoja, kad asmens sveikatos priežiūros įstaigos vadovų dėmesys turi būti nukreiptas *į darbuotojų pastangas, jų poreikius ir darbo motyvacijos stiprinimą, nes motyvuoti bendrosios praktikos slaugytojai - vienas iš pagrindinių veiksnių didinant įstaigos veiklos efektyvumą bei teikiamų asmens sveikatos priežiūros paslaugų kokybę.* Kaip ir grupinės diskusijos metu, taip ir ekspertų atsakymuose pabrėžiamas bendrosios praktikos slaugytojų materialinio aprūpinimo poreikio tenkinimas: *Norint keisti slaugytojų profesinę elgseną pirmiausia reikia patenkinti pirminius darbuotojų poreikius, o kai patenkinti šie poreikiai galima kryptingai paveikti slaugytojų elgseną į slaugos kokybės, kvalifikacijos tobulinimo poreikį.* Bendrosios praktikos slaugytojų darbo motyvai turėtų būti nukreipiami *į pastangas dirbti savarankiškai, ugdyti savo profesinius gebėjimus ir asmenines savybes.* Išanalizavus, galima daryti prielaidą, kad ekspertai pažymi ***žinių ir vertybinių pagrindų*** profesinės elgsenos pokyčiuose. Pasak LSSO prezidentės *pirmiausia turėtų būti slaugytojo profesijos pripažinimas ir darbo vertinimas, akcentuojama slaugos profesijos svarba ir reikšmė, kad slaugytojas jaustųsi pilnateisiu savarankišku paciento priežiūros komandos nariu.* Bendrosios praktikos slaugytojai turi būtų motyvuoti ir jausti pasitenkinimą darbu

sveikatos priežiūros sistemoje. Toks ekspertų atsakymų pasiskirstymas rodo, kad slaugytojos darbe turi tenkinti skirtingus savo poreikius ir darbo motyvus. Taip patvirtinama, kaip svarbu motyvavimo proceso pradžioje teisingai identifikuoti slaugytojų poreikius, suvokti darbo motyvus, asmeninių savybių, vertybių sampratą – tai viena pagrindinių sąlygų, vykdančių pokyčius ir gerinančių sveikatos priežiūros kokybę.

Sveikatos priežiūros įstaigos valdymo procesas gali būti veiksmingas tik sukuriant tokią aplinką ir darbo sąlygas, kurioms esant atsiranda galimybė patenkinti slaugytojų aktualius darbo atlikimo poreikius. Ekspertai pažymi, kad ***kolektyvinė sutartis*** labiau užtikrina *psichologines motyvavimo priemones*, nei materialines ir išskiria: *Darbuotojų įtraukimą į valdymą, komunikavimą, pripažinimą, atsakomybės suteikimą, darbo ir poilsio laiko reguliavimą, socialines garantijas. Sudaryti ir užtikrinti sąlygas tobulinti profesinę kvalifikaciją išvykstant į kursus, taip pat darbo vietose. Savalaikį darbo užmokesčio išmokėjimą.* Taip pat ekspertai akcentuoja darbo ***pareigybėse*** motyvacinį veiksnį: *kiekviena bendrosios praktikos slaugytoja turi turėti konkrečią darbo užduotį darbo dienai ir ją atsakingai atlikti, būtina optimizuoti darbo krūvius, pilnai aprūpinant slaugos priemonėmis ir darbo palengvinimo su pacientais technika.* Ekspertai organizaciniuose pokyčiuose, atliekant restruktūrizavimą, akcentuoja įtaką ligoninės darbuotojų ***veiklai ir atsakomybei***, o tai savo ruožtu paveikia darbo rezultatus, todėl patvirtinamas motyvacinis kolektyvinės sutarties pasirašymo ir pareigybėse darbo veiklos, krūvių ir atsakomybės nustatymas, realiai atitinkantis darbo sanaudas ir darbuotojų gebėjimus ir laukiamus rezultatus.

Siekiant papildyti ir patikslinti veiksmingiausius skatinimo metodus asmens sveikatos priežiūros įstaigose, kurie turėtų įtakos slaugytojų elgsenai, jų požiūriui į darbą bei ligoninės teikiamų paslaugų efektyvumui, ekspertai teigia, kad *turi būti taikomi visi **motyvavimo metodai kompleksiskai** visam medicinos personalui kaip darbo veiklos gerinimo gairės organizacijoje.* Vyr. gydytojo pavaduotojos slaugai ir vyres. personalo inspektorės teigimu: *gydymo įstaigų vadovai turėtų **pirmiausia rinktis ekonominį (materialinį) motyvavimo priemonių kompleksą**, nes pirma turi būti patenkinami pirminiai darbuotojų poreikiai, o kai patenkinti šie poreikiai galima pasirinkti ir kitus kompleksus (organizacinį, psichologinį, etinį - filosofinį).* Tačiau ekonominio (materialinio) motyvavimo galimybes jų teigimu sumažina 4 procentais sumažėjęs šių metų biudžetas, gresiantis etatų ir darbo užmokesčio mažinimu. Todėl, tikėtina, kad bus mažinami darbuotojų atlyginimai. Kaip ir dauguma informantų grupinės diskusijos metu, taip ir ekspertai pažymi, kad bendrosios praktikos slaugytojų darbo užmokestis – per mažas, nes lieka nepatenkinti fiziologiniai poreikiai (žemiausi ir būtiniausi pagal Maslow poreikių teoriją), egzistavimo materialiniai poreikiai (pagal Alderfer teoriją). Ekspertų atsakymai rodo bendrą tendenciją, jog darbo užmokesčio didinimas yra vienas iš

brangiausių būdų darbdaviui išlaikyti darbuotojus, tačiau dirbantiems jis yra svarbus tiek individualaus, tiek kolektyvinio darbo skatinimo veiksnys (Gutauskaitė, Janušonis, 2005, p. 57). Materialinės paskatos veiksmingiausią skatinimo būdą nurodo ir informantai grupinės diskusijos metu, tai patvirtina ir ekspertai: *Finansiniai skatinimo metodai - **piniginės premijos, didesnis bazinis darbo užmokestis.** Už sėkmingai atliktą darbą turi būti mokama priemoka (skatinimas), už nekokybiškai atliktą paslaugą ligoniui- nuimami priedas individualiai tai slaugytojai. SAM vyr. slaugos specialistė patvirtina identifikuotų priedų ir premijų motyvacinį veiksmingumą prie pareiginio atlyginimo, įvedant pastovius priedus už individualų ir komandinį kokybiškai atliekamą darbą, padidėjusius darbo krūvius, premijas metų pabaigoje, slaugytojų profesinės dienos progą.* Grupinės diskusijos metu informantai išskyrė stresą darbe kaip demotyvacinį, sveikatos sutrikdimus sukeliantį veiksnį. Atsižvelgiant į tai, kad bendrosios praktikos slaugytojos dirba padidintomis rizikos, streso sąlygomis (ligoniai sergantys tuberkulioze, hepatitu, alkoholizmu, psichinėmis ligomis), darbo aplinkoje esantys cheminiai veiksniai neigiamai veikia slaugytojų sveikatą ekspertai siūlo darbdaviui taikyti motyvavimo priemones ***apdraudžiant nuo nelaimingų atsitikimų, papildomu sveikatos draudimu.***

Ekspertai savo atsakymuose akcentuoja įvairius motyvavimo būdus, kurie skatina darbuotojus dirbti, pasiekti aukštų rezultatų ir įvertinimų, išskiria psichologinių motyvavimo priemonių veiksmingumą: *Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, sudarant patogias darbo sąlygas, pastebint ir pagiriant, padėkoti darbuotoją už gerai atliktus darbus ir kt. Viskas kas susiję su darbo sąlygų gerinimu, saugumo ir higienos normų laikymusi, darbo priemonių pritaikymu darbuotojui, patalpų estetika, tarpusavio santykiais su kolegomis, vadovu kiekvieną darbuotoją veikia motyvuojančiai efektyviai veiklai ir savirealizacijai darbo vietoje.* Nurodoma būtinybė individualių ir komandinių bendrosios praktikos slaugytojų darbų įvertinimo, renkant metų profesionaliausių bendrosios praktikos slaugytoją, skyrių komandą. Kaip matyti, ekspertai vienareikšmiškai išskiria ***darbo sąlygas, santykius, darbo įvertinimą, sprendimų priėmimo procesą*** kaip reikšmingą veiksnį, turintį įtakos psichologinei aplinkai, darbo motyvacijai. Todėl skyrių susirinkimuose reikėtų svarstyti psichologinio pobūdžio klausimus, problemas, kurias išsprendus pagerėtų bendradarbiavimas, santykiai tarp kolegų. Tai normalizuotų tarpusavio santykius, psichologinį klimatą.

Slaugytojos yra labiau motyvuotos, jeigu organizacijos tikslai patenkina darbuotojų lūkesčius, todėl ekspertų teigimu: *profesinės vertybės ir elgesio normos, kokybiškos veiklos filosofija skatina darbuotojus dirbti, pasiekti aukštų rezultatų.* Medicinos etikos komisija atsakinga už medicinos etikos principų ir reikalavimų laikymąsi ligoninėje, tačiau etikos komisijos ligoninėse praktiškai atlieka daugiau moralės funkcijas, domisi ir analizuoja

darbuotojų, dirbančių įstaigoje, profesinės veiklos etikos aspektus. Todėl LSSO prezidentė kritiškai vertina ir akcentuoja lygybę personalo grupėms, pažymi, kad *į medicinos etikos komisijos sudėtį būtina įtraukti ir bendrosios praktikos slaugytojas*. Taip nurodomas motyvacinis veiksmingumas įtraukiant *slaugytojas į sprendimų priėmimą*. Apibendrinus ekspertų atsakymus, galima teigti, kad sveikatos priežiūros įstaigos valdymo procesas bus teisingas tada, kai bus vykdomas remiantis etiniais ir moraliniais principais. Todėl ir etinius-filosofinius (normatyvinius) motyvavimo metodus *reikia nukreipti etiniams mokymams, slaugytojų etikos kodekso švietėjiškai veiklai*.

Efektyvus motyvavimo modelis turėtų palaikyti praktinį visos ligoninės valdymą ir stiprintų bendrosios praktikos slaugytojų motyvaciją nuolat didinti darbo efektyvumą, kokybę, profesinę raišką. Todėl anot ekspertų motyvavimą reikia nukreipti: *į galimybių suteikimą darbuotojo kvalifikacijos tobulinimui, panaudojant komandoje sukaupią patirtį bei įgūdžius. Tai palengvintų bendradarbiavimą ir sutarimą tarp bendrosios praktikos slaugytojų, gydytojų, slaugytojų padėjėjų slaugos, gydymo taktikos, bendravimo klausimais, padėdų atkreipti dėmesį į kiekvienos profesijos įnašą gydymo procese*. Ekspertų atsakymai leidžia patvirtinti slaugytojų *saviraiškos ir galimybės tobulėti* motyvacinį efektyvumą, kurie pagal Adams teisingumo teoriją ir Vroom lūkesčių teorijos motyvacijos modelius yra vieni dominuojančių poreikių. Todėl, atkreipiant dėmesį į tai, kad rajono ligoninėse, teikiančiose antrinio lygio paslaugas, dirbančių bendrosios praktikos slaugytojų didelis darbo stažas, patirtis, ekspertai motyvavimo veiksmingumą nukreipia į darbo užduočių svarbumo ir reikšmingumo supratimo skatinimą: *Atsakomybė už darbo rezultatus skatintų autonomiją ir darbo kompetenciją. Žinios, įgūdžiai, profesinio augimo poreikis, darbo sąlygų patenkinimas nulemia aukštą darbo motyvaciją, darbo efektyvumą, pasitenkinimą darbu. Reikia skatinti slaugytojų norą mokytis, kad ši kompetencija būtų nuolat ugdoma*. Ekspertai paneigė grupinės diskusijos metu išskirtą motyvavimo priemonę – darbų rotaciją ligoninėje. Nes anot ekspertų, reikia nuolat tobulinti, gerinti profesines žinias konkrečioje darbo srityje, *būti savo veiklos sferos specialistu, lyderiu*. Taip ekspertų išryškinta *asmeninės lyderystės tobulėjimo strategija*. Apibendrinus ekspertų atsakymus, galima teigti, kad motyvavimo modelis turi skatinti darbuotojų tobulėjimą, profesionalumą ir kompetenciją, norą įsitraukti į sprendimų priėmimus.

3.3 Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelio koregavimas

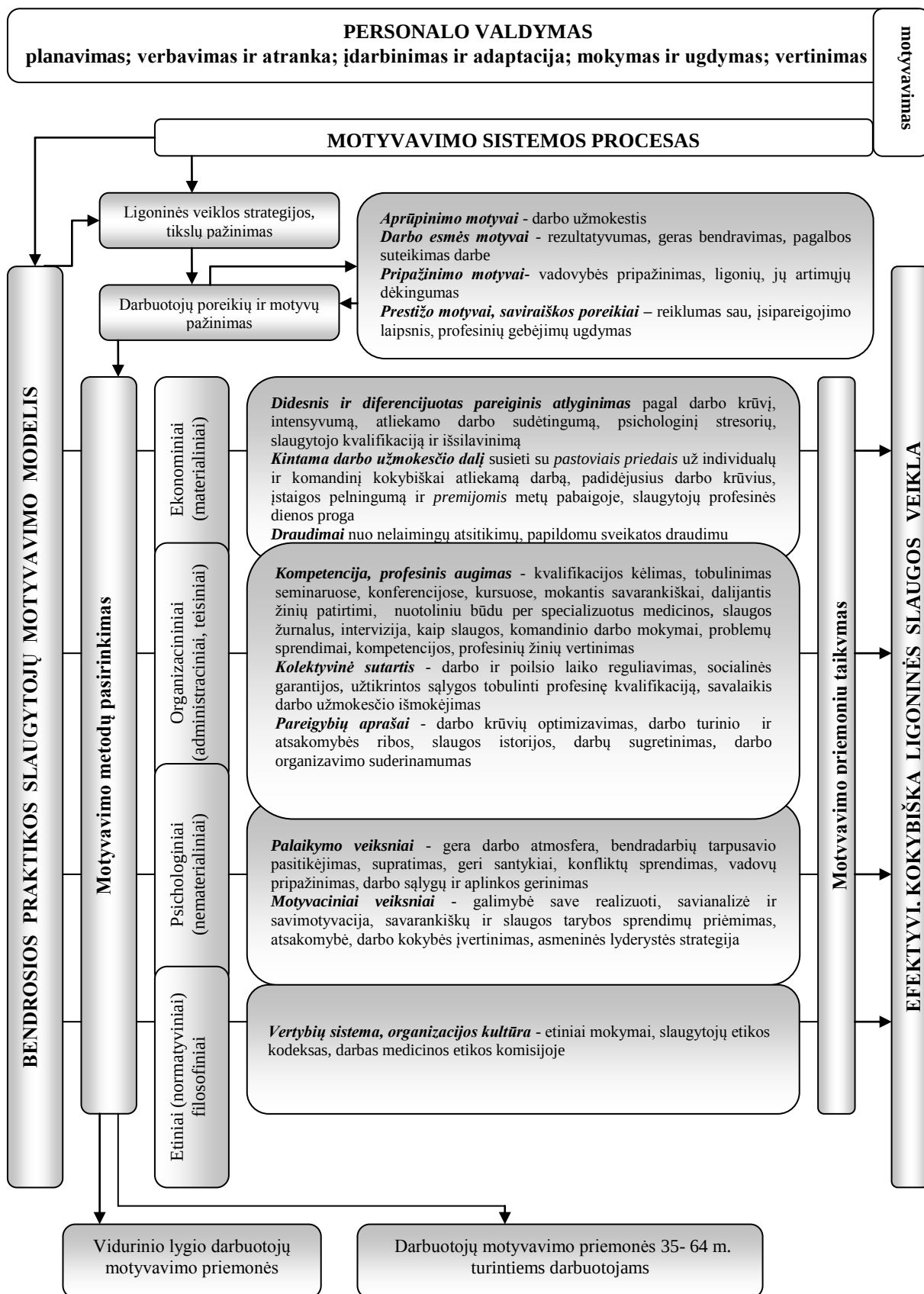
Patvirtinta, kad svarbu motyvavimo proceso pradžioje teisingai identifikuoti slaugytojų poreikius, suvokti darbo motyvus, asmeninių savybių, vertybių sampratą – tai viena

pagrindinių sąlygų, vykdant pokyčius ir gerinant sveikatos priežiūros kokybę. Ekspertų apklausos rezultatai parodė, kad sveikatos priežiūros įstaigos vadovas turėtų taikyti motyvavimo modelį kaip atlygį už gerus darbo rezultatus, kuris skatintų darbuotojų tobulėjimą. Tuo pačiu motyvavimo modelis turi būti objektyvus, teisingas, tenkinantis darbuotojų lūkesčius, stiprinantis tikėjimą, kad už pastangas ir rezultatai bus atlygintina tiek materialiniu, tiek ir nematerialiniu atlygiu. Ekspertų išsakytose mintyse dominuoja motyvavimo modelio prioritetas, skatinantis darbuotojų nusiteikimą nuolat mokytis, kelti savo kompetenciją ir žinių lygį, sudarant galimybę išreikšti savarankiškumą, autonomiją, prisiimti atsakomybę. Todėl sveikatos priežiūros organizacija turi tapti įgalinančia užtikrinti slaugytojų profesinę raišką, efektyvią, kokybišką slaugos veiklą, sveikatos priežiūros paslaugų priimtinumą, prieinamumą, tinkamumą. *Bendrosios praktikos slaugytojų kompetencija, profesinis augimas pabrėžiamas kaip išskirtinis motyvavimo elementas* - tai kvalifikacijos kėlimas, tobulinimas seminaruose, konferencijose, kursuose, mokantis savarankiškai, dalijantis žinių patirtimi, nuotoliniu būdu per specializuotus medicinos, slaugos žurnalus, intervizija, komandinio darbo mokymai, problemų sprendimai. Pabrėžiamas tobulinimosi kursų įvairovės, kokybės ir prieinamumo kriterijus. Žinios, įgūdžiai, profesinio augimo poreikio laipsnis nulemia aukštą darbo motyvaciją, darbo efektyvumą, profesinę saviraišką. Būtina skatinti ir ugdyti slaugytojas būti savo veiklos sferos specialistais, lyderiais, užtikrinant kokybiškas sveikatos priežiūros paslaugas. Atlikto tyrimo rezultatai *patvirtina hipotezę*, kuri teigia, kad bendrosios praktikos slaugytojos – vidurinio lygio personalas, kuriam materialinis skatinimas yra veiksmingiausia motyvavimo priemonė, tačiau galimybė sistemingai dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo seminaruose, konferencijose, kursuose - išskirtinė motyvavimo priemonė, kuri suformuoja slaugos specialistų profesinę saviraišką, praktinės veiklos motyvaciją.

Atskleistas reikšmingas, turintis įtakos slaugytojų darbui veiksnys – darbo užmokestis, tačiau ekspertų nuomone jis turi būti *didesnis ir diferencijuotas pagal darbo krūvį, intensyvumą, atliekamo darbo sudėtingumą ir slaugytojo kvalifikaciją bei išsilavinimą*. Modelio motyvavimo priemonių sąrašė paliekamas ir grupinės diskusijos metu identifikuotas darbo užmokesčio diferencijavimas *pagal psichologinius stresorius*. Kaip skatinimą už darbo pasiekimus, kokybišką slaugos paslaugų atlikimą, ekspertai patvirtina motyvavimo veiksmingumą susijusį su *kintama darbo užmokesčio dalimi*, įvedant *pastovius* priedus už individualų ir komandinį kokybiškai atliekamą darbą, padidėjusius darbo krūvius, įstaigos pelningumą ir *premijas* metų pabaigoje, slaugytojų profesinės dienos proga. Ekspertai modelį papildė motyvavimo priemone *apdraudžiant nuo nelaimingų atsitikimų, papildomu sveikatos draudimu*.

Ekspertai *kolektyvinėje sutartyje* įžvelgia *psichologines motyvavimo priemones*, kaip darbuotojų įtraukimas į valdymą, komunikavimas, pripažinimas, atsakomybės suteikimas, darbo ir poilsio laiko reguliavimas, socialinės garantijos, užtikrintos sąlygos tobulinti profesinę kvalifikaciją, savalaikis darbo užmokesčio išmokėjimas. Apmokėjimo už licencijai reikalingų kursų mokymą, anot ekspertų, traktuoti kaip motyvavimo priemonę, negalime, nes kursų įkainiai skirtingi ir jų pasirinkimas priklauso nuo slaugytojų poreikių. Bendrosios praktikos slaugytojų *pareigybėse* ekspertų papildymu išskirtos efektyviausios motyvavimo priemonės- darbo krūvių optimizavimas, darbo turinio ir atsakomybės ribos, slaugos istorijos, darbų sugretinimas, darbo organizavimo suderinamumas. Ekspertai patvirtina motyvavimo efektyvumą nukreiptą *į palaikymo ir motyvacinių veiksnių taikymą*. Remiantis ekspertų apklausos rezultatais, galima teigti, kad *darbų rotacija* ligoninėje negali būti traktuojama kaip veiksminga motyvavimo priemonė ir ji eliminuojama iš motyvavimo priemonių sarašo, nes slaugytoja turi gylinti savo žinias konkrečioje veiklos sferoje - išryškinta *asmeninės lyderystės strategija*. Akcentuojamas slaugytojų savybių, elgsenos, žinių, rezultatų vertinimas, kuo didesnis įtraukimas į sprendimų priėmimą slaugos taryboje, etikos komisijos veikloje, komandiniame darbe. Taip pat etiniai – filosofiniai (normatyviniai) motyvavimo metodai papildomi motyvavimo priemone – *darbas medicinos etikos komisijoje*.

Ekspertų interviu rezultatai leido pakoreguoti ir užbaigti konceptualų modelio konstrukta ir papildytą grupinės diskusijos metu gautais rezultatais. Slaugytojų motyvavimo procese galima taikyti bet kurią iš teorinėje dalyje taikytų motyvacijos teorijų: pareigybėse, nustatant teises, pareigas, kompetenciją ir atsakomybę, veikia Locke tikslų nustatymo teorija; taikant psichologines motyvavimo priemones veikia Herzberg dviejų veiksnių, Vroom lūkesčio teorija; skatinant etišką, kompetentingą, savarankišką veiklą, teisingą atlygį, profesijos reikšmingumą, poreikių tenkinimą veikia Adams teisingumo, Maslow poreikių, Herzberg dviejų veiksnių, Vroom lūkesčio teorijos. Vadovavimo ir motyvavimo teorijomis, žmoniškųjų išteklių vadyba galima vadovautis organizacijose sprendžiant darbuotojų poreikių tenkinimo galimybes, siekiant pasiekti maksimalius veiklos rezultatus, apjungianti vadovavimo stilių, organizacinę kultūrą, valdymo metodų taikymo ir motyvacinių veiksnių veiksmingumo sąsajas. Taip pat motyvavimui galima taikyti slaugos darbo ciklo, etiško elgesio, prieštaraivimų suderinamumo, motyvuojančios atlygio sistemos motyvavimo modelių elementus, atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų poreikius, motyvus ir į darbdavio galimybes antrinio lygio ligoninėse. Todėl ekspertų teigimu *turi būti taikomi visi motyvavimo metodai kompleksiskai, kaip darbo veiklos gerinimo gairės organizacijoje*.



3.3 pav. Koreguotas bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelis

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo teorines koncepcijas, galima formuluoti šias išvadas:

1. Motyvavimas - vienas iš svarbiausių sėkmingo vadovavimo prielaidų, valdymo funkcijos sudėtinė dalis, kur poveikis, įtaka darbuotojų elgesiui, nulemiančiam aukštus, efektyvius ir kokybiškus slaugos darbus, yra dėmesio centre. Bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimas traktuojamas kaip tam tikros veiklos modelis, paremtas poreikių, motyvų sistemos sukūrimu, turintis poveikį bendrosios praktikos slaugytojų elgesiui, nuostatoms, darbo rezultatyvumui veiksnys.

2. Sukurtomis šiuolaikėmis darbuotojų vadovavimo ir motyvavimo teorijomis, žmogiškųjų išteklių vadyba galima vadovautis organizacijose sprendžiant darbuotojų poreikių tenkinimo galimybes, siekiant pasiekti maksimalius veiklos rezultatus apjungiant vadovavimo stilių, valdymo metodus, organizacinę kultūrą ir motyvacinių veiksnių veiksmingumo sąsajas. Išanalizavus darbuotojų motyvavimą poreikio (turinio) teorijose, nustatyta, kad jis nukreiptas į poreikių, motyvų ir motyvacijos turinį, o proceso teorijose – į poreikių ir motyvų realizavimą, pastangų paskirstymą, elgsenos modifikavimą. Todėl darbuotojams motyvuoti galima taikyti bet kurią iš turinio ar proceso motyvacijos teorijų, naudojant įvairias motyvavimo kombinacijas priklausomai nuo to koks pasirinktas tikslas, darbuotojų amžius, kokie jų sugebėjimai, aktyvumas motyvacijai skirtingais karjeros etapais.

3. Motyvavimo sistemos procesas organizacijoje nukreiptas į darbuotojų poreikių, motyvų pažinimą, jų aktyvumo, rezultatyvumo formavimą, įgyvendinant organizacijos tikslus, strategijas. Ekonominių, teisinių, psichologinių ir filosofinių motyvavimo metodų kompleksas yra vienas iš optimaliausių darbuotojų motyvavimo modelių asmens sveikatos priežiūros įstaigose. Sudarytas konceptualus motyvavimo modelio pagrindas, apimantis bendrosios praktikos slaugytojų poreikių, motyvų bei motyvavimo priemonių nustatymą ir taikymą.

Atlikus bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo priemonių nustatymo ir aprobavimo rezultatus, pateikiamos išvados:

4. Atsižvelgiant į VšĮ Biržų ligoninės bendrosios praktikos slaugytojų amžių, atskleista, kad motyvavimo priemonių poveikis bus taikomas 35- 64 m. turintiems slaugos specialistams. Nustatyta, kad šiam amžiaus tarpsniui būdinga aukšta turinio orientacija ir kūrybiškumas. Atlikus darbuotojų poreikių ir motyvų analizę, identifikuota, kad bendrosios praktikos slaugytojų darbo motyvai apima aprūpinimo motyvo (tinkamas darbo užmokestis), darbo esmės motyvų (rezultatyvumas, geras bendravimas, pagalbos suteikimas darbe),

pripažinimo motyvų (vadovybės pripažinimas, ligonių, jų artimųjų dėkingumas), prestižo motyvų, saviraiškos poreikių (reiklumas sau, įsipareigojimo laipsnis, gebėjimų ugdymas) tenkinimą. Tyrimo rezultatai parodė, kad aktualiausiu ir svarbiausiu darbo motyvu vis dėlto lieka darbo užmokestis (aprūpinimo motyvų patenkinimas).

5. Nustatyta, kad esminė problema, pasitaikanti kasdieniame slaugytojų darbe yra darbo organizavimo nesuderinamumas (veikla nesusijusi su tiesioginiu darbu, neracionalus išteklių naudojimas, dideli darbo krūviai, darbo monotonija). Taip pat išskirtos psichologinės (stresas, bendravimo sunkumai, socialinis atstumimas), materialinės (mažas darbo užmokestis, kvalifikacija neįtakoja atlyginimo dydžio), teisinės (licencijavimo problemos, sunkumai darbe susiję su teisės aktų keitimu, kvalifikacijos kursų prieinamumas, kursų kokybė), etinės problemos (korupcija), bendrosios praktikos slaugytojų darbe veikiančios kaip demotyvaciniai veiksniai.

6. Tyrimo metu išskirtos ir patikslintos veiksmingiausios ekonominės (materialinės) bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo priemonės labiausiai atitinkančios bendrosios praktikos slaugytojų poreikius, motyvus: didesnis ir diferencijuotas pareiginis atlyginimas pagal darbo krūvį, intensyvumą, atliekamo darbo sudėtingumą, psichologinius stresorius, slaugytojo kvalifikaciją ir išsilavinimą; kintama darbo užmokesčio dalis - pastovūs priedai už individualų ir komandinį kokybiškai atliekamą darbą, padidėjusius darbo krūvius, įstaigos pelningumą ir premijos metų pabaigoje, slaugytojų profesinės dienos proga; draudimai nuo nelaimingų atsitikimų, sveikatos draudimas.

7. Remiantis tyrimo rezultatais, identifikuotos ir patvirtintos efektyviausios organizacinės (administracinės, teisinės) motyvavimo priemonės, labiausiai atitinkančios bendrosios praktikos slaugytojų motyvus, profesinę raišką, sveikatos priežiūros priimtinumą, prieinamumą, tinkamumą: kolektyvinė sutartis - darbo ir poilsio laiko reguliavimas, socialinės garantijos, užtikrintos sąlygos tobulinti profesinę kvalifikaciją, savalaikis darbo užmokesčio išmokėjimas; pareigybių aprašai - aiškos darbo krūvio, darbo turinio ir atsakomybės ribos, slaugos istorijos, darbų sugretinimas, darbo organizavimo suderinamumas; kompetencija, profesinis augimas - kvalifikacijos kėlimas, tobulinimas seminaruose, konferencijose, kursuose, mokantis savarankiškai, dalijantis žinių patirtimi, nuotoliniu būdu per specializuotus medicinos, slaugos žurnalus; intervizija, kaip slaugos, komandinio darbo mokymai, problemų sprendimai; kompetencijos, profesinių žinių vertinimas.

8. Vertinant veiksmingiausias psichologines (nematerialines) bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo priemones, nustatyta, kad jos turi būti nukreiptos į palaikymo (gera darbo atmosfera, bendradarbių tarpusavio pasitikėjimas, supratimas, geri santykiai, konfliktų sprendimas, vadovų pripažinimas, darbo sąlygų ir aplinkos gerinimas) ir motyvacinių

(galimybė save realizuoti, savianalizė ir savimotyvacija, savarankiškų ir slaugos tarybos sprendimų priėmimas, atsakomybė, darbo kokybės įvertinimas, asmeninės lyderystės strategija) veiksmų taikymą. Identifikuota, kad bendrosios praktikos slaugytojai darbe pirmenybę teikia palaikymo veiksmų svarbai.

9. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad etinės- filosofinės (normatyvinės) motyvavimo priemonės, labiausiai atitinkančios bendrosios praktikos slaugytojų poreikius ir turinčios tiesioginę įtaką sveikatos priežiūros priimtinumui, prieinamumui, tinkamumui, profesinei vertybių sistemai, organizacijos kultūrai – tai etiniai mokymai, slaugytojų etikos kodeksas, darbas medicinos etikos komisijoje, požiūris į darbą bei vertybių, nuostatų supratimas.

10. Parengtas, konceptualiai pagrįstas bei tyrimais patikslintas bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelis. Atlikto tyrimo rezultatai patvirtino hipotezę, kuri teigia, kad bendrosios praktikos slaugytojos – vidurinio lygio personalas, kuriam materialinis skatinimas yra veiksmingiausia motyvavimo priemonė, tačiau galimybė sistemingai dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo seminaruose, konferencijose, kursuose - išskirtinė motyvavimo priemonė, kuri suformuoja slaugos specialistų profesinę saviraišką, praktinės veiklos motyvaciją.

Rekomendacijos asmens sveikatos priežiūros įstaigos vyriausiajam gydytojui:

1. Rekomenduojama tobulinti darbo apmokėjimo sistemą, atsižvelgiant į įstaigų finansines galimybes. Kad sušvelninti darbuotojų nepasitenkinimą organizacijos ekonomine motyvavimo sistema siūloma efektyviau panaudoti:

- psichologines motyvavimo priemones – slaugos tarybą įtraukti į kokybės procedūrų rengimą, audito posėdžių pasitarimus, sprendimų priėmimo procesą, gerinant viešųjų paslaugų teikimo kokybę;
- etines-filosofines motyvavimo priemones – kaip pasitikėjimą, lygiateisiškumą priimamais sprendimais, įtraukti bendrosios praktikos slaugytojas į medicinos etikos komisijos darbą;
- organizacines motyvavimo priemones – skatinant bendrosios praktikos slaugytojas sistemingai mokytis, organizuoti daugiau teorinių ir praktinių tobulinimosi kursų pačioje ligoninėje.

2. Skatinti pokyčių valdymą, optimizuojant darbo krūvius, pareigybėse konkretinant slaugytojų darbo turinio ir atsakomybės ribas, įvedant slaugos istorijas.

3. Motyvavimo modelį, kaip darbo veiklos gerinimo gairės organizacijoje, integruoti į asmens sveikatos priežiūros įstaigos strategiją.

Rekomendacija asmens sveikatos priežiūros įstaigos LSSO pirmininkei:

4. Slaugytojų profesinei sąjungai įtakoti kolektyvinės sutarties pasirašymą, užtikrinant palankesnes bendrosios praktikos slaugytojų socialines garantijas.

5. Principingiau atstovauti slaugytojoms, ginant profesines, darbo, ekonomines teises ir teisėtus interesus.

Rekomendacija asmens sveikatos priežiūros įstaigos vyr. gydytojo pavaduotojai slaugai:

6. Publikuoti esminę informaciją apie gautą naudą taikant tyrimais pagrįstą slaugos veiklą, publikuoti straipsnius žurnaluose, interneto tinklalapiuose, prezentacijose, konferencijose bei informaciniuose spaudos leidiniuose. Skatinti bendrosios praktikos slaugytojas keistis idėjomis ir gerąja patirtimi. Sukurti galimybes diskutuoti apie tyrimais pagrįstą veiklą slaugos ir kitos krypties susijusiuose forumuose.

7. Įkurti apdovanojimus, nominacijas už pasiekimus bei inovacijas, įvertinti slaugytojų darbą spausdinant publikacijas, rengiant informaciją interneto tinklalapiams, pranešimus konferencijose.

8. Sukurti partnerystės kontaktus tarp sveikatos darbuotojų, erdvę/forumą pasikeisti ir diskutuoti apie darbinę veiklą, tobulinimąsi, inovacijas, perkelti žinias į slaugos veiklą.

9. Skatinti domėjimąsi slaugos moksliniais tyrimais, įsisavinti naujas informacines technologijas, suteikti mokymosi galimybes slaugytojams, bei įtakoti karjeros galimybių planavimą. Skatinti skyrių vyresniasias slaugytojas gylintis į vadovavimo, administravimo žinias.

LITERATŪRA

1. *A Guide to Rapid Assessment of Human Resources for Health*. (2004). WHO. Geneva.
2. Abraham Maslow's Hierarchy of Needs motivational model. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.businessballs.com/maslow.htm>
3. Albrechtas, J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Klaipėda: Klaipėdos socialinių mokslų kolegija.
4. Alifanovienė, D. (2002). Socialinio darbo technologizacija. *Socialinis darbas*, 1, 18- 23.
5. Amstutz, M. C. (2005). *Managing the satisfaction of hospital employees. Book of poster abstracts 9th European Forum on Quality Improvement in Health Care*. London.
6. Andrijauskaitė, D. (2007). Slaugytojų autonomija: esama ir siekiama. *Lietuvos medicinos kronika*, p. 10.
7. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
8. Bakanauskienė, I., Ubartas, M. (2009). Motyvacijų teorijų empirinio panaudojimo analizė telekomunikacijos bendrovėje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 49, 7-18.
9. Bartkevičiūtė, I., Bėkšta, A., Makselis, R., Simonavičienė, Ž., Vilkončius, L. (2007). *Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas*. Vilnius: Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras.
10. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
11. Bjorklund, Ch. (2001). *Work Motivation – Studies of its Determinants and Outcomes*. Stockholm School of Economics.
12. Bono, J. E., Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of management journal*, 45(5), 554-571.
13. Bratton, J., Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice*. London: Palgrave Macmillan.
14. Bučiūnienė, I. (1996). *Darbuotojų motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
15. Burke, R.J. (2004). Implementation of hospital restructuring and nursing staff perceptions of hospital functioning. *Journal of Health Organization and Management*, 18(4), 279-289. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-23]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1411665&show=html>
16. Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.

17. Česnyienė, R., Diskienė D., Kulvinskienė, V.R., Marčinskas, A., Tamaševičius, V. (2002). *Įmonių vadybos orientacijos. Kolektyvinė monografija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
18. Dessler, G., (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
19. Diskienė, D. (2008). Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė. *Viešasis administravimas*, 4, 34-40.
20. Diskienė, D. Normantaitė, S. (2011). Asmeninės lyderystės raiška sparčiai kintančioje aplinkoje. *Informacijos mokslai*, 55, 7-18.
21. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
22. Fagerstrom, L. (2009). Evidence-based human resource management: a study of nurse leaders' resource allocation. *Journal of Nursing Management*, 17, 415–425.
23. Genevičiūtė- Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2008). Darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajos. *Psichologija*, 38, 100-114.
24. Gerikienė, V., Blažienė, I. (2009). Darbo apmokėjimo reguliavimo problemos Lietuvoje. *Jurisprudencija*. 2009, 4(118), 299–320.
25. Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263-275. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-02-23]. Prieiga per internetą: <http://psycnet.apa.org/journals/apl/94/1/263/>
26. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klstkkeliai*. Vilnius: Vilniaus kolegija.
27. Guogis, A. (2002). Modeliavimo reikšmė socialiniame moksle. *Viešoji politika ir administravimas*, 3, 94-98.
28. Gutauskaitė, G. (2005). Darbuotojų darbo motyvavimas daugiaprofilinėse sveikatos priežiūros įstaigose. *Sveikatos mokslai*, 2, 67-70.
29. Gutauskaitė, G. Janušonis, V. (2005). Personalo darbo užmokesčio sistema sveikatos priežiūros įstaigose. *Sveikatos mokslai*, 2, 54-57.
30. Gutauskaitė, G. Janušonis, V. (2007). Medicinos personalo darbo motyvacijos veiksniai išplėtos infrastruktūros daugiaprofilinėse sveikatos priežiūros organizacijose. *Sveikatos mokslai*, 4, 1059-1061.
31. Hegney, D., Plank, A., Parker, V. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: heitr impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management* N.14 (4), p. 271-281. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-03-23]. Prieiga per internetą:

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=66cd080f-5948-44f8-b817-39aab8dfec08%40sessionmgr12&vid=5&hid=11>

32. Inčiūraitė, L. Žilinskas, V.J. (2010). Personalo darbo skatinimą lemiančių veiksnių tyrimas reanimacijos ir intensyviosios terapijos skyriuje. *Ekonomika ir vadyba*, 15, 530-540.
33. Jančiauskas, E.E. (2011). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
34. Jankauskienė, Ž., Kubilienė, E., Karenauskaitė, V., Juozulynas, A. (2007). Slaugos specialistų profesinė raiška sveikatos reformos vyksmo sąlygomis. *Sveikatos mokslai*. Nr. 5, 1238-1242.
35. Jankauskienė, Ž., Kubilienė, E., Juozulynas, A., Stukas, R. (2009). Veiksnių, formuojančių slaugytojų profesinę elgseną, analizė. *Medicinos teorija ir praktika*. T. 15, 4, 372-181.
36. Jankauskienė, Ž., Kubilienė, E., Juozulynas, A., Venalis, A. (2010). Slaugytojų profesinė socializacija užtikrinant praktinę veiklą. *Medicina*, 46 (1), 15-26.
37. Janušonis, V. (2000). *Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
38. Janušonis, V. (2005). *Rizikos valdymas sveikatos priežiūros organizacijose*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
39. Jėčiuvienė, M. (2006). Darbo santykių kokybės valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 38, 67-70.
40. Jonušauskas, A., Makštutis, A. (2008). Žmogiškųjų išteklių kiekybinio ir kokybinio vertinimo sistemos tobulinimas. *Vadybos šiuolaikinės tendencijos. Mokslo darbų rinkinys*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 41-53.
41. Kaliatkaitė, J., Jasiukevičiūtė, T., Bulotaitė, L., Pajarskienė, B., Jankauskas, R. (2011). Slaugytojų psichosocialinė darbo aplinka ir sveikata restruktūrizuojamose ligoninėse. *Visuomenės sveikata*, 2(53), 11-20.
42. Kapočiūtė, J. (2005). *Darbo teisė*. Kaunas: UAB „Smarta“.
43. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodika*. Šiauliai: Lucilijus.
44. Kasiulis, J., Barvydienė V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
45. Katiliūtė, E., Stanikūnaitė, B. (2009). N ligoninės organizacijos kultūros vertinimas: slaugytojų požiūrio aspektu. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 575- 581.
46. Каблашова, И. В., Цуканова, А. А. (2008). Направления совершенствования мотивации персонала в рамках системы всеобщего качества. *ИнВестРегион*, 3 , 41-44.

47. Капитонова, В. (2008). Опыт зарубежных стран в мотивационном моделировании, особенности управления персоналом. *Вестник*. Nr. 4(40), 66-68. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-10-03]. Prieiga per internetą: <http://www.istu.ru/images/material-gallery/524/1349-0.pdf#page=66>
48. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika.
49. Krasauskas, R. (2009). *Darbo santykių reguliavimas kolektyvinėmis sutartimis: monografija*. Vilnius: VĮ Registrų centras.
50. Kroth, M. (2007). Maslow—Move Aside! A Heuristical Motivation Model for Leaders in Career and Technical Education. *Journal of industrial Teacher Education*, 44 (2), 5-36. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-25]. Prieiga per internetą: <http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JITE/v44n2/pdf/kroth.pdf>
51. Kumpikaitė, V., Kalinauskienė, J. (2011). Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 796-802.
52. Landy, F. J., Conte, J. M. (2007). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Malden, MA: Blackwell Publishing. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-13]. Prieiga per internetą: http://books.google.lt/books?id=SkKqFPAYNoC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
53. Leka, S., Griffiths, A., Cox, T. (2003). *Work organisation and stress*. United Kingdom: Institute of work, health & organisations. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-02-14]. Prieiga per internetą: http://www.who.int/occupational_health/publications/en/oehstress.pdf
54. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
55. Lipinskienė, D. (2008). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija.
56. Liubarskienė, Z. (2005). *Normatyvioji medicinos etika*. Kaunas: KMU.
57. Lobanova, L. (2008). Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai kuriantis žinių ekonomikai. *Verslo ir teisės aktualijos, t.1*, 36-45.
58. Lobanova, L. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje. *Verslas: teorija ir praktika*, 10(3), p. 233–246.
59. Marcinkevičiūtė, L. (2003). Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis. (Daktaro disertacija, Kaunas: LŽŪU).
60. Marcinkevičiūtė, L. (2006). Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. *Tiltai*, 1, 11-18.
61. Marcinkevičiūtė, L. (2010). *Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Kaunas: Akademija.

62. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Šiaulių universitetas: VšĮ Šiaulių universiteto biblioteka.
63. Misevičienė, I. (2011). Europos sveikatos politika ir prielaidos naujai Lietuvos sveikatos programai. *Visuomenės sveikata*, 2(53), 5-10.
64. Милкович, Д. Т., Ньюман, Д. М. (2005). *Система вознаграждений и методы стимулирования персонала*. Москва: Вершина.
65. Nekrošius, I., Petrylaitė, D. (Red.) (2008). *Darbo teisė*. Vilnius: Teisės ir informacijos centras.
66. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
67. Obrazcovas, V. (2002). *Valdymo išmintis*. Vilnius.
68. Palidaskaitė, J. (2001). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.
69. Palidaskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešojo politika ir administravimas*, 19, 33-45.
70. Palidaskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešojo politika ir administravimas*, 25, 7-18.
71. Palidaskaitė, J., Segalovičienė, I. (2008). Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 47, 73-90.
72. Palidaskaitė, J. (2010). *Etika valstybės tarnyboje*. Kaunas: Technologija.
73. Pincus, J. 2004. The consequences of unmet needs: the evolving role of motivations in consumer research. *Journal of Customer Behavior*, 3(4), 375- 387. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-02-03]. Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cb.149/pdf>
74. Пономарёв, И.П. (2004). *Мотивация работой в организации*. Москва: УРСС.
75. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
76. Rassin, M. (2008). Nurses professional and personal values. *Nursing ethics*, 15(05), 614- 630. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-02-22]. Prieiga per internetą: <http://nej.sagepub.com/content/15/5/614.full.pdf+html>
77. Razbadauskas, A., Žuravliova, T., Dumbrauskienė, R. (2011). Stacionaro slaugytojų profesinę motyvaciją sąlygojančių darbo aplinkos veiksnių analizė. *Sveikatos mokslai*, 7 (21), 164-167.
78. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
79. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.

80. Scobbie, L., Wyke, S., Dixo, D. (2009). Identifying and applying psychological theory to setting and achieving rehabilitation goals. *Clinical Rehabilitation*, Nr. 23, p. 321–333. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-02-10]. Prieiga per internetą: <http://cre.sagepub.com/content/23/4/321.short>
81. Skaržauskienė, A. (2008). Sisteminiis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje. (Daktaro disertacija, ISM vadybos ir ekonomikos universitetas).
82. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
83. Stapleton, D., Hanna, J.B., Ross J.R. (2006). Enhancing supply chain solutions with the application of chaos theory. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(2), 108–114. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-23]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=13598546&volume=11&issue=2&articleid=1546186>
84. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D.R. (2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
85. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
86. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
87. Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. ŠU: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
88. Šileikaitė, S., Kudukytė-Gasperė, R. (2011). Slaugos paslaugų teikimo modernizavimo problemos – Vilniaus miesto Centro poliklinikos patirtis. *Sveikatos mokslai*, 6(21), 131–143.
89. Шейл, П. (2004). *Руководство по развитию персонала*. Санкт-Петербург: Питер.
90. Tarybos išvados „Investavimas į ateities sveikatos sektoriaus darbuotojus – Inovacijų ir bendradarbiavimo galimybės“ (2011/C 74/02). (2011). Europos Sąjungos oficialusis leidinys. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-02-23]. Prieiga per internetą: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:074:0002:0003:LT:PDF>
91. Ten Have, H.A.M.J., ter Meulen, R.H.J., van Leeuwen, E. (2003). *Medicinos etika*. Vilnius: Charibdė.
92. Valeikis, G. (2011). Karjeros valstybės tarnautojų motyvavimas: sisteminiis požiūris. (Bakalauro baigiamasis darbas. Šiaulių universitetas).
93. Vasiljevienė, N. (2006). *Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos*. Vilnius: UAB „Ciklonas“.

94. Vienažindienė, M., Čiarnienė, R. (2007). New public management: theoretical and practical aspects. *Engineering economics*, 5 (55), 44-50. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-02-10]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.edu/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/55/1392-2758-2007-5-55-44.pdf>
95. Vijeikis, J. (2006). *Grupės, komandos ir jų narių vaidmenys*. Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. (Mokslinių straipsnių rinkinys). Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
96. Vimantaitė, R. (2007). *Slaugytojų, dirbančių lietuvių ligoninių kardiologijos centruose, „perdegimo“ sindromo raiškos ir paplitimo įvertinimas*. Daktaro disertacija. KMU.
97. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-02-10]. Prieiga per internetą: <http://psycnet.apa.org/journals/str/14/2/121/>
98. Zakarevičiaus, P. (2002). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: VDU.
99. Zakarevičius, P., Kontautienė, R., Gumuliauskienė, A., Pukelis, K., Savickienė I. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: VDU.
100. Зеленова, О.И., Севастьянова, Н.В. (2008). *Мотивация персонала в мультинациональной организации*. Москва: РУДН.
101. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. T. 18. Nr. 4, p.105-117.

Teisės aktai:

102. Lietuvos Respublikos Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. Darbo kodeksas // Valstybės žinios. 2002. Nr. 64-2569.
103. Lietuvos Respublikos Profesinių sąjungų įstatymas// Valstybės žinios. 1991, Nr. 34-933.
104. Lietuvos Respublikos Slaugos praktikos ir akušerijos praktikos įstatymas// Valstybės žinios. 2001. Nr. 62- 2224; 2009, Nr. 89-3801.
105. Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl Lietuvos medicinos normos MN 28:2011 „Bendrosios praktikos slaugytojas. Teisės, pareigos, kompetencija ir atsakomybė“ patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2011. Nr. 72 – 3490.
106. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „ Dėl Lietuvos sveikatos sistemos 2011–2020 metų plėtros metmenų patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2011. Nr. 73 -3498.

PRIEDAI

1 priedas

Poreikių sąvoka, remiantis įvairių autorių nuomone

Autorius	Poreikio sąvokos charakteristika
Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000, p.127)	Poreikio jausmas tai tai kas skatina (motyvuoja) jį veikti ir siekti tikslo.
Пономарёв, И.П. (2004, p.30)	Poreikis – tai žmogaus nepritekliaus, trūkumo jausmas.
Kasiulis, J.,Barvydienė, V.(2001, p. 26)	Poreikis – vidinė žmogaus būseną, tai įtampa, kurią sukelia ko nors stoka.
Šavareikienė, D., Dubinas, V., (2003, p. 27)	Poreikis – tai kas pažadina žmogų veiklai.
Gražulis, V. (2005, p.6).	Tai vidinis variklis, kuris verčia žmones siekti tam tikrų tikslų ir konkrečiam elgesiui įtaką darantys faktoriai.
Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006, p. 174)	Poreikis yra motyvas veikti ir siekti ne tik savo, bet ir organizacijos tikslų.
Зеленова, О.И., Севастьянова, Н.В. (2008, p. 6)	Trūkumo jausmas, kuris reikalingas idealiam išraiškos būdui.
Dubauskas, G., (2006, p. 108)	Poreikis reiškia fiziologinį ar psichologinį trūkumą, dėl kurio tam tikri rezultatai ir atrodo patrauklūs.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Motyvų sąvokos, remiantis įvairių autorių nuomone

Autorius	Motyvų charakteristika
Dubauskas, G. (2006, p.109); Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006)	Tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jo poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos
Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000, p.127)	Tai vidiniai veiksniai, skatinantys kokį nors individo elgesį. Paaiškina, kodėl toje pačioje situacijoje žmonės elgiasi skirtingai.
Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001, p. 26)	Tai veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, t.y. įsisąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu.
Albrechtas, J. (2005, p. 107)	Tai veiklos dingstis, priežastis, paskata ką nors daryti.
Liubarskienė, Z. (2005, p.64)	Tai judėjimo pagrindas, tikslas, priežastis. Sąvoka atskleidžianti viską, kas susiję su žmogaus elgesiu, veikla ir nurodo tam tikro tikslo tam tikrą kryptį.
Šavareikienė, D. (2008, p. 19)	Tai vidinė paskata, akstinas, impulsas ar ketinimas, verčiantis žmogų vienaip ar kitaip elgtis, siekiant patenkinti tam tikrus poreikius.
Jančiauskas, E. E. (2011, p. 9)	Tai įgimtas, įsisąmonintas veržimasis prie tam tikro pasitenkinimo.
Зеленова, О.И., Севастьянова, Н.В. (2008, p. 10)	Tai veiklos stimulus, susijęs su poreikių patenkinimu.

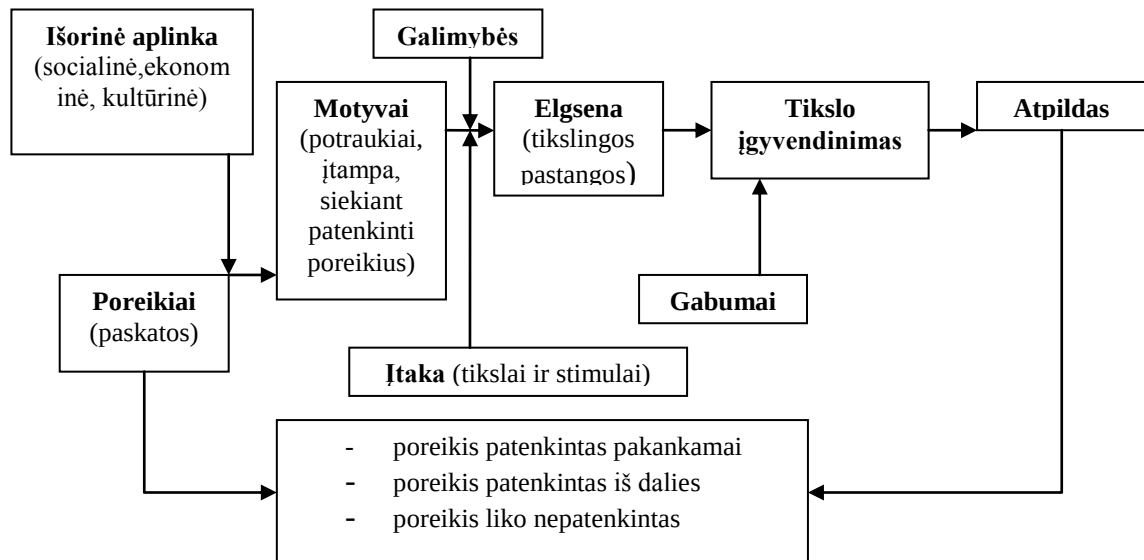
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Motyvacijos sąvokos, remiantis įvairių autorių nuomone

Autorius	Apibrėžimas
Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011, p.180); Marcinkevičiūtė, L. (2003, p. 14)	Anglų, prancūzų kalbose terminu <i>motivation</i> apibūdinama apskritai tai, kas motyvuoja, t. y. ir energija, veikianti individo veiklą, ir metodai individo motyvacijai didinti.
Šavareikienė, D. (2008, p. 19)	Tai skatinimo procesas, kai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai.
Kumpikaitė, V., Kalinauskienė, J. (2011, p. 796)	Motyvacijos paskirtis – skatinti darbuotojų veiklą.
Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001, p. 26); Stankevičienė, A., Lobanova, L., (2006, p. 151)	Tai elgesio (<i>veiksmų, veiklos</i>) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai.
Gražulis, V. (2005, p. 5)	Asmens priežastinis noras (poreikis) siekti asmeninių arba organizacijos tikslų.
Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000, p.125)	Aiškina skirtingą žmonių elgesį ir jo motyvus, siekiant tikslo.
Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D.R. (2001, p.434)	Tai psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Į ją įeina veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi.
Robbins, S. P. (2003, p.66).	Motyvacija yra noras ką nors padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį.
Lipinskienė, D. (2008, p. 10)	Tai jėga, kuri suteikia individui energiją ir kryptį tam tikrai jo elgsenai bei yra pagrindas siekio ir nusiteikimo veikti toliau, susidūrus su kliūtimis.
Albrechtas, J. (2005, p. 107)	Tai asmenybės būklė, lemianti veiklos aktyvumą ir kryptingumą konkrečioje situacijoje.
Пономарёв, И.П. (2004, p.29)	Tai racionalus palyginimas lūkesčių ir vertybių.
Зеленова, О. И., Севастьянова, Н. В. (2008, p. 7)	Kaip emocinis procesas priešpastatymo savo poreikių su išoriniu įvaizdžiu, veiksmu arba vidinis psichologinis žmogaus mechanizmas, kuris tarnauja pažinimui, realizuojant poreikius.
Bjorklund, Ch. (2001, p. 4)	Motyvacija nėra tiesiogiai pastebima, ji gali būti apibūdinta kaip reikalingumas, kuris žmogų skatina į kažkokį veiksmą ar elgesį, todėl ją nustatome remiantis asmenybės interesais, žiniomis, gebėjimais ir įgūdžiais.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

4 priedas



Bendras motyvacijos proceso modelis

Šaltinis : sudaryta darbo autorės remiantis V. Gražuliu (2005, p.18)

5 priedas

Motyvavimo samprata, remiantis įvairių autorių nuomone

Autorius	Apibrėžimas
Пономарёв, И. П. (2004, p. 39)	Tai poveikio procesas nukreiptas į žmogų, skatinant darbuotoją veiklai, stimuliuojant jame tam tikrus motyvus.
Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000, p. 107)	Motyvavimas suprantamas kaip savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas.
Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. , Gilbert, D.R. (2001, p. 434)	Motyvavimas tai valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą. Jis pagrįstas žiniomis apie tai, „kas verčia žmones tikėti“.
Marcinkevičiūtė, L. (2003, p. 14)	Anglų ir prancūzų kalboje terminu motivation apibūdinama „tai, kas motyvuoja“, t.y. energija, veikianti individo veiklą ir procesus, metodai bei poveikio priemonės motyvacijai didinti.
Зеленова, О. И., Севастьянова, Н. В. (2008, p. 7)	Motyvavimas apibūdinama kaip savęs ir kitų darbo skatinimo procesas, nukreiptas į individualius ir organizacinius tikslų pasiekimus.
Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000, p. 125)	Darbuotojų skatinimas siekti gerų veiklos rezultatų vadinamas motyvavimu.
Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006, p.155)	Motyvavimas susijęs su siekimu tam tikru būdu paveikti darbuotojų poreikius, o per juos – motyvus ir elgesį.
Капитонова, В. В. (2008, p. 67)	Motyvavimas – tai personalo energijos nukreipimas į organizacijos tikslų įgyvendinimą.
Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001, p. 26)	Motyvavimas - darbuotojų motyvacijos poveikis (o poveikio priemonės ir metodai - motyvavimo priemonės ir metodai).
Zakarevičius, P. (2008, p. 190)	Veiksnių, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas), išaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksnių pagrindu, „sugalvojimas“ bei panaudojimas.
Gražulis, V. (2005, p.5)	Motyvavimą priimta laikyti vadovavimo funkcijos sudėtine dalimi, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų.
Bjorklund, Ch. (2001, p. 5)	Motyvavimas tai procesas nukreiptas į organizacijos tikslus, kurio metu keičiamas darbuotojų elgesys, skatinamas noras dirbti.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

6 priedas

Motyvacijos koncepcijos

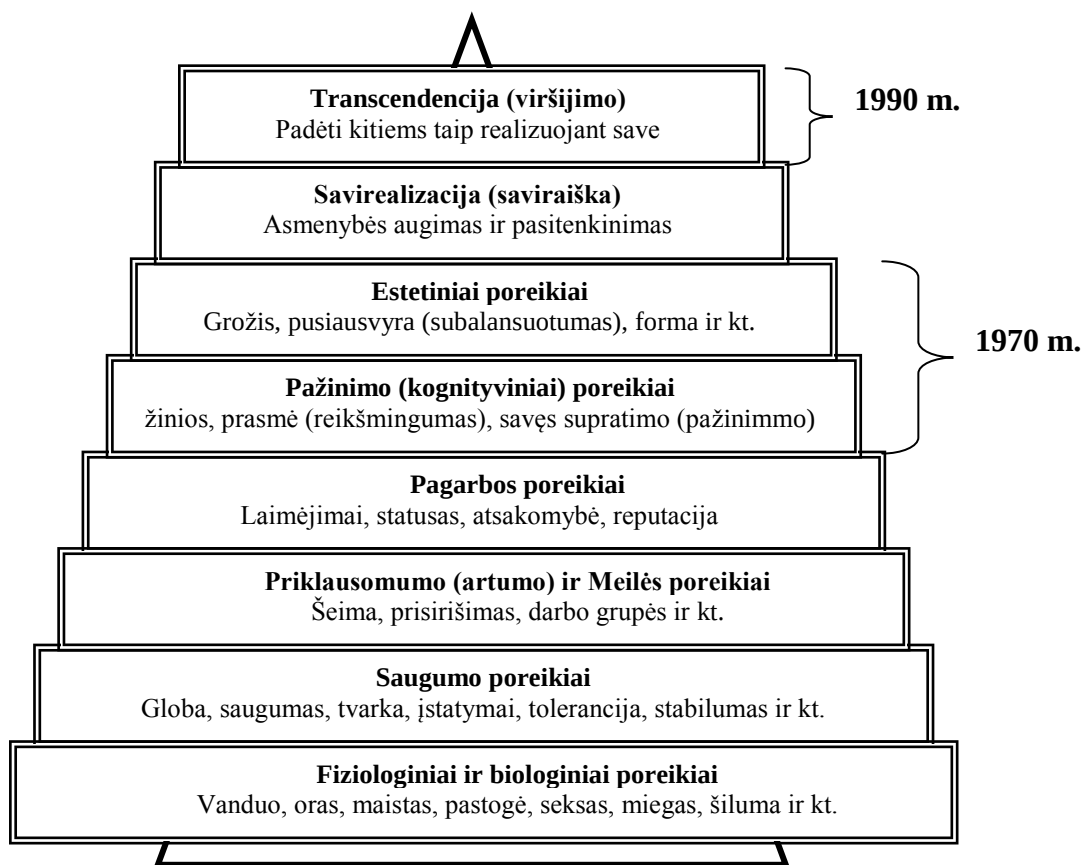
	Pirmos kartos motyvacijos koncepcijos (1900 – 1950 m.)	Antros kartos motyvacijos koncepcijos (1950 – 1990 m.)	Trečios kartos motyvacijos koncepcijos (po 1990 m.)
Epocha	Industrializacija (žymiausias atstovas – F. Taylor)	Žmogiškųjų santykių judėjimas (žymiausieji atstovai – A. Maslow, F. Herzberg)	Sisteminis mąstymas ir globalinė vizija (intuityvioji vadyba)
Požiūris į darbuotoją	Visi darbuotojai panašūs	Visus individus galima suskirstyti į dideles grupes	Kiekvienas individas skirtingas
	Identiški sprendimai visiems darbuotojams	Sprendimus sąlygoja situacijos	Unikalūs sprendimai kiekvienam sudėtingos socialinės – ekonominės sistemos asmeniui
Socialinis (darbinis) statusas	Nekvalifikuoti darbininkai	Kvalifikuoti darbininkai, specialistų pagalbininkai Vadovai – administratoriai	Specialistai Vadovai – lyderiai
Įtakos šaltiniai	Neišmanymo įtakos šaltinis (materialinės vertybės, pataikavimas savo įgeidžiams)	Aistros įtakos šaltinis (svarbus prierašumas šeimos nariams, artimiesiems, namams)	Dorybės įtakos šaltinis (darbas teikia pasitenkinimą ir teikia naudą kitiems)
Svarbiausi motyvacijos svertai	Baimė / lūkesčiai Materialinės arba finansinės priemonės	Darbuotojų pažinimas Darbuotojų adaptacija Dalyvavimo pripažinimas	Saviraiškos galimybės Vidinė motyvacija

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000, p.125), Kumpickaitė, V., Kalinauskienė, J. (2011, p.800)

Motyvacijos teorijų klasifikacija

Mokslininkas, metai	Motyvacijos teorijų klasifikacija
J. Landy, W. Becker, 1987	Poreikių, pastiprinimo, teisingumo, lūkesčių (vilčių), tikslų nustatymo
R. Simmons, J. Birchall, 1993	Socialinių mainų, abipusių stimulų
I. Bučiūnienė, 1996	Turinio, proceso
M. Wetherell, 1997	Socialinio tapatumo, savęs klasifikavimo
Е. П. Ильин, 2002	Poreikių, bihevioristinė, kognityvinė, psichoanaloginė, biologizatorinė
R. Sprenger, 2006	Turinio, proceso, pastiprinimo
G. Felser, 2006	Poreikių, kognityvinė – procesų (lūkesčių, tikslų, lygybės, reakcijos)
L. Marcinkevičiūtė, 2008	<i>Anksyvojo laikotarpio</i> (poreikių (instiktų) pasekmės- priežasties, išorinių priežasčių, tradicinė, žmonių santykių, žmonių išteklių). <i>Šiuolaikinės</i> (teisingumo, vilčių, pastiprinimo, tikslų nustatymo, socialinio tapatumo, savęs klasifikavimo, kultūros, elgesio, darbo projektavimo, sisteminio mąstino-globalinės vizijos, visuotinės kokybės)

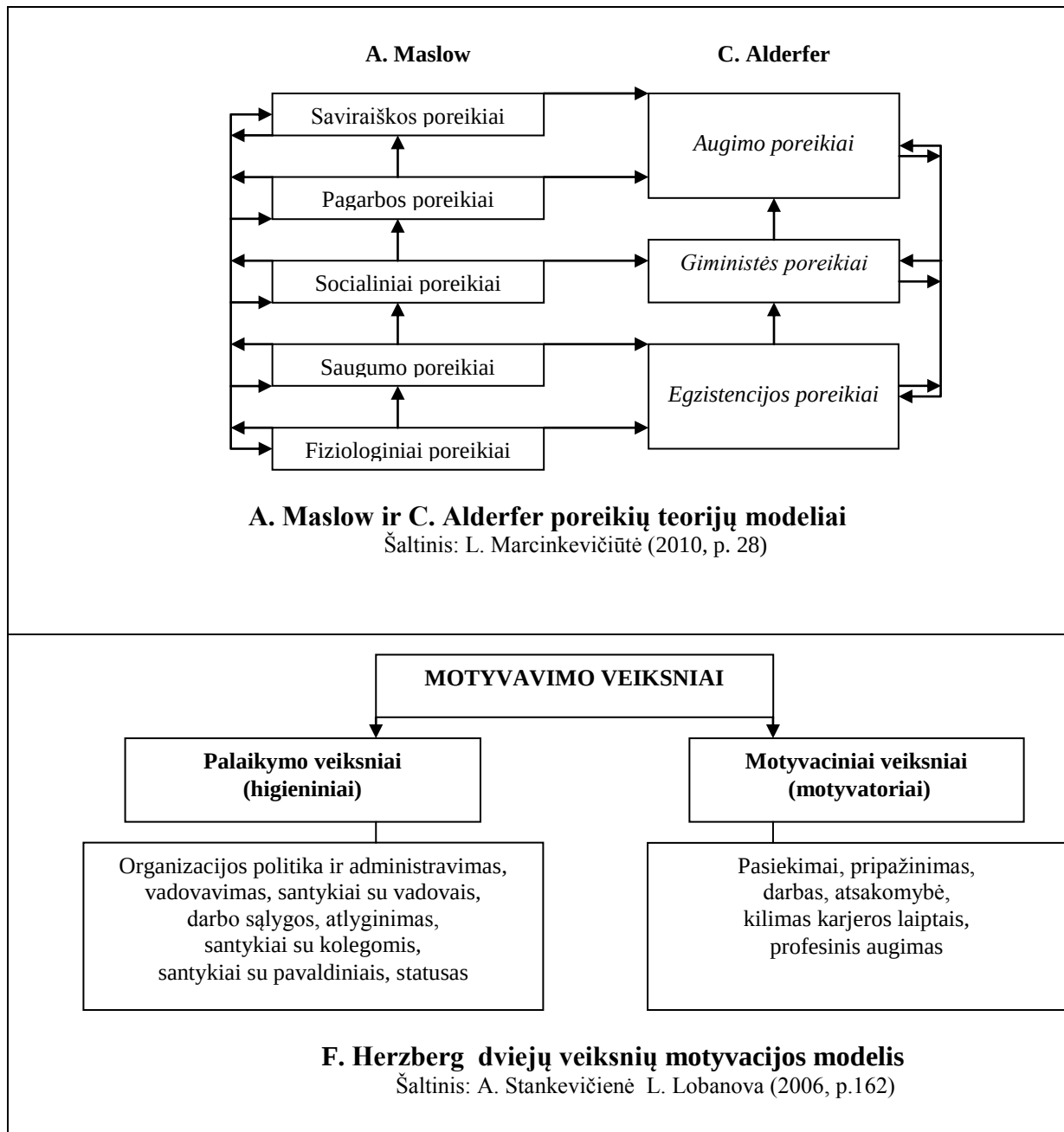
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis L. Marcinkevičiūte (2010, p. 21)



Adaptuota hierarchinė poreikių piramidė

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis D. Lipinskiene (2008) ir Abraham Maslow's Hierarchy of Needs motivational model

Poreikio (turinio) teorijos



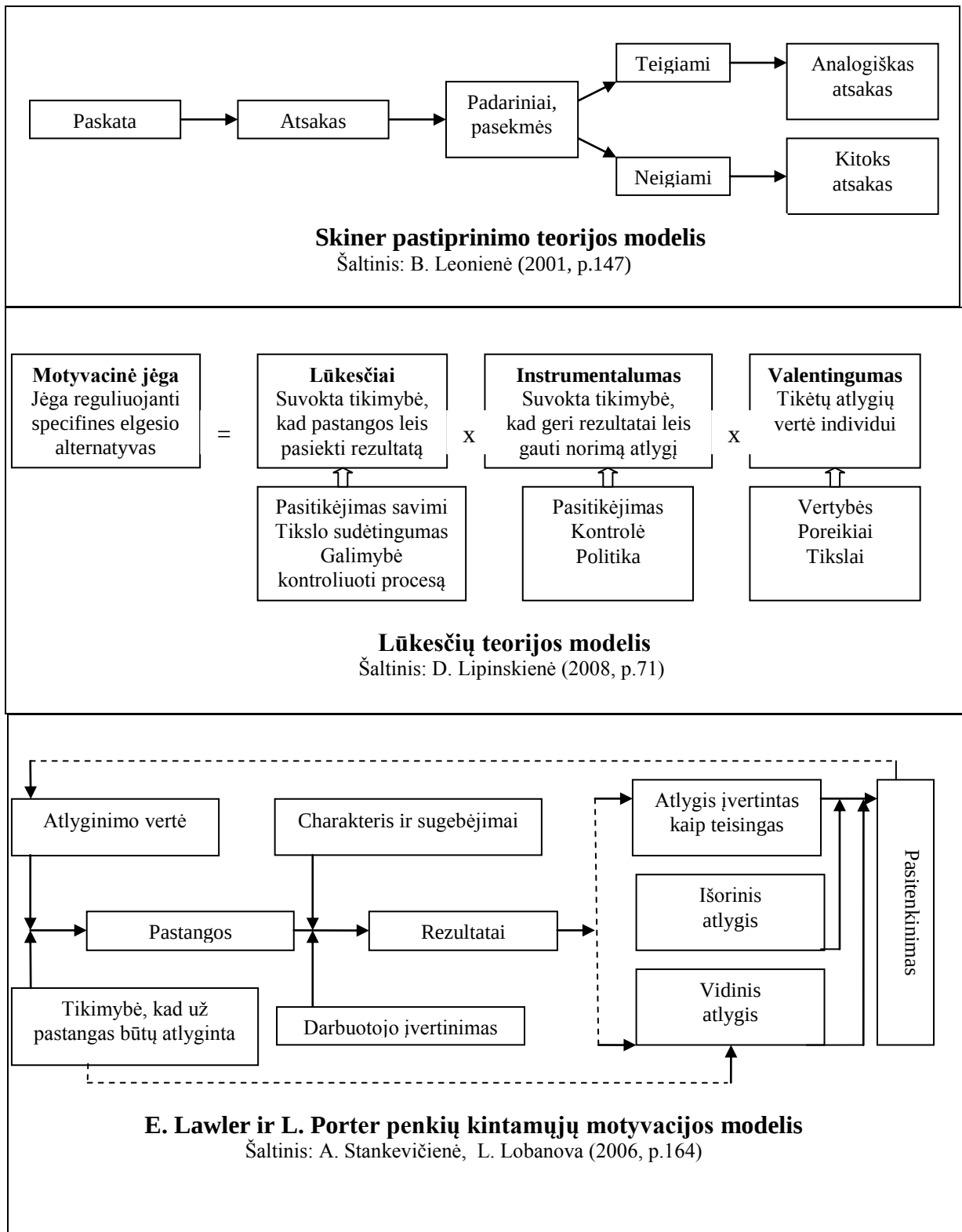
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis L. Marcinkevičiūte (2010, p. 28) ir A. Stankevičiene, L. Lobanova (2006, p.162)

Turinio motyvacijos teorijų lyginamoji schema

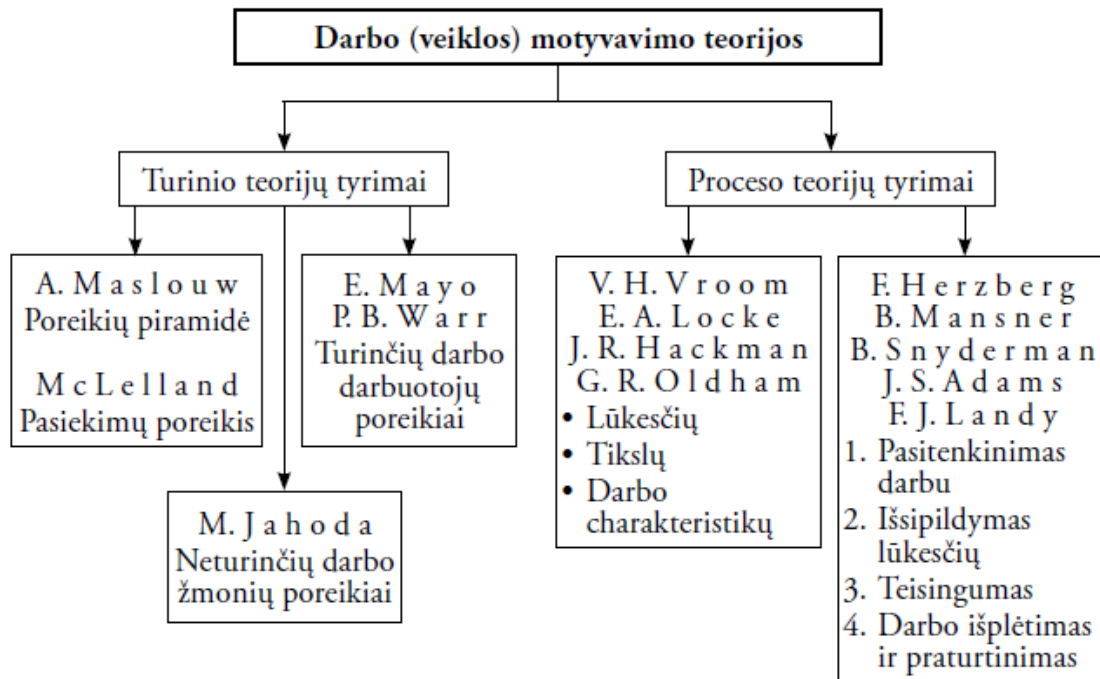
A. Maslow (poreikių hierarchija)	F. Herzberg (dviejų veiksmų teorija)	M. Alderfer	D. McLelland
Saviraiška Pripažinimas Socialinis bendrumas	Motyvatoriai: atsakomybė, karjera, rezultatų pasiekimas, pripažinimas	Augimas	Laimėjimų motyvacijos modelis
			Vienijimo motyvacijos modelis
Socialinės saugumo garantijos	Higieniniai veiksniai: bendravimo santykiai (tarp kolegų, darbuotojų ir viršininkų), darbo socialinės garantijos, darbo sąlygos, atlyginimas	Bendrumo jausmas Santykiai darbe	Kompetencijos motyvacijos modelis
Fiziologiniai poreikiai (maistas, būstas ir kt.)		Egzistavimo sąlygos	Valdžios motyvacijos modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Proceso teorijos



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis B. Leoniene (2001, p.147), D. Lipinskienė (2008, p.71), A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006, p.164)



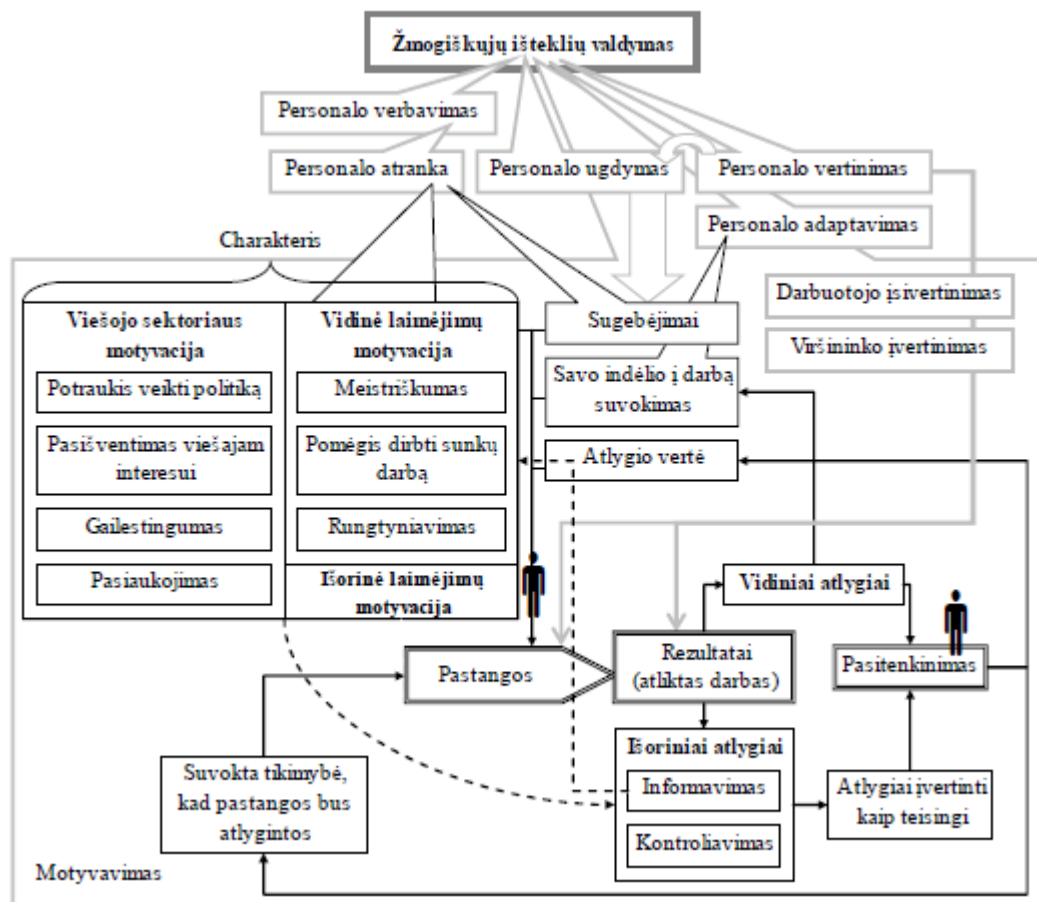
Šiuolaikinių darbo motyvavimo teorijų klasifikavimas

Šaltinis: E.E. Jančiauskas (2011, p. 12)

Darbo motyvavimo ir vadovavimo teorijos

Vadybos koncepcijos autoriai	Vadybos teorija	Teorijos apibūdinimas
<i>J. Hackman</i>	Darbo projektavimo teorija. Darbo projektavimo įtakos darbuotojų pasitenkinimui savo veikla teorija	Derinant darbą prie darbuotojo, pirmiausia reikia įvertinti jo galimybes, kiekvienam darbuotojui atskirai projektuoti jo darbo turinį ir darbo vietą, atsižvelgiant į profesiją, pasirengimo lygį, vykdyti darbo rotaciją
<i>A. Cohen, H. Gadon, J. Rosow</i>	Gyvenimo organizacijoje kokybės teorijos	Darbuotojas bus gerai motyvuotas veiklai ir jaus pasitenkinimą savo buvimu konkrečioje organizacijoje, kuomet ši užtikrins: optimalų darbo pasidalijimą ir organizavimą, gerą darbo užmokestį, papildomas išmokas ypatingomis progomis, optimalius darbo režimus, atostogas, darbo saugumą, galimybę dalyvauti priimančioms sprendimus, optimalų mikrolimatą darbo grupėje ir visoje organizacijoje, demokratinius vidinio gyvenimo principus.
<i>V. Vroom</i>	Galimybių įvertinimo teoriją	Darbuotojo nusiteikimą darbui sąlygoja galimybės, taikant vadybinio personalo motyvavimo reikmėms, integruotai naudojant įvairius motyvavimo veiksnius: darbo įvykdymo, dedant visas pastangas, galimybę, objektyvios atlyginimo vertės nustatymo galimybę, objektyvaus atlyginimo už tinkamai padarytą darbą galimybę
<i>B. Skinner, H. Hicks, R. Gullet, R. Kreitner</i>	Elgsenos modifikavimo teoriją	Geras valdymas tai toks valdymas, kuomet visų organizacijos narių elgsena yra norimo, numatyto pobūdžio. Todėl darbuotojų elgseną reikia modeliuoti ir modifikuoti.
<i>E. Fleishman, V. Vroom, Ph. Yetton</i>	Vadovo dėmesio darbo motyvavimui ir organizacinei (struktūrinei) iniciatyvai modelį	Analizavo vadovavimo stilių, vadovavimo klausimus. vadovavimo stilių nagrinėjo pagal vadovo požiūrį į sprendimų priėmimų būdus, nustatant darbuotojų dalyvavimo priimančioms sprendimus laipsnį
<i>R. House, T. Mitchell</i>	„Kelias - tikslas“ vadovavimo teorijos	Vadovo elgesys bus pavaldiniams priimtinas, jei jie suvoks tą elgesį kaip tiesioginio pasitenkinimo šaltinį arba būsimo pasitenkinimo priemonę. Vadovo elgesys bus motyvuojantis tiek, kiek pavaldiniai suvoks savo efektyvią veiklą kaip priemonę svarbiems poreikiams patenkinti ir tiek, kiek jis papildys pavaldinių aplinką juos instruodamas, palaikydamas, suteikdamas pagalbą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis P. Zakarevičiumi (2002, p. 151-157) A. Stankevičiene, L. Labanova (2006, p. 162), L. Marcinkevičiūte (2010, p. 23)



Sisteminis motyvavimo modelis pagal Lawler-Porter motyvacinį modelį

Šaltinis: G. Valeikis (2011, p.29)

Darbuotojų poreikiai

Poreikiai pagal A. Maslow klasifikaciją	Darbuotojų poreikiai darbinėje veikloje
Fiziologiniai poreikiai	Darbo užmokestis turi patenkinti dirbančiojo poreikius, geros darbo sąlygos (darbo erdvė, aprūpinimas reikalinga darbo įranga).
Saugumo poreikiai	Saugios darbo vietos sąlygos, papildomų garantijų prie atlyginimo suteikimas (pensijos, socialinės pašalpos, nedarbingumo pašalpos ligos atveju).
Socialiniai poreikiai	Vadovavimo kokybė, ryšių su bendradarbiais turėjimas, sąlygos geram bendradarbiavimui ir harmoningiems santykiams, profesinis bendradarbiavimas, kolektyvo bendrumo dvasia, galimybė būti komandos, kolektyvo suderinamumas.
Pagarbos poreikiai	Darbas teikia pasididžiavimą, kitų pagarbą ir pripažįstamas, įvertinta dirbančiojo kompetencija (pripažinimas už gerai atliktą darbą, atsakomybės suteikimas, galimybė kilti pareigomis, realus atlyginimas už pasiekimus), noras pasiekti tam tikrą statusą, prestižą, darbuotojų įtraukimas į tikslų nustatymą bei sprendimų priėmimą.
Saviraiškos poreikiai	Darbas suteikia laisvę, ugdyti kūrybiškumą ir iniciatyvumą, profesinį asmenybės augimą, galimybę mokytis ir tobulėti, reikalauja visų įgūdžių, atitinka asmeninius interesus ir vystymąsi.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis J. Kasiuliu, V. Barvydiene (2001, p. 27-28).

Motyvų ir motyvavimo priemonių kombinacijos

Motyvai	Stimulai/ Motyvavimo priemonės
Būtinieji poreikių tenkinimo motyvai: - <i>našumas,</i> - <i>darbas vienoje įmonėje,</i> - <i>darbo kokybė.</i>	Darbo užmokesčio pakėlimas, vienetinė darbo apmokėjimo forma. Nuolat taikomi priedai prie darbo užmokesčio, premijos. Materialinė pagalba. Dalyvavimas paskirstant įmonės pelną. Lengvatinio kredito suteikimas. Medicinos, transporto, sporto klubų išlaidų padengimas.
Gyvenimo saviraiškos motyvai: - <i>pripažinimas,</i> - <i>saviraiška,</i> - <i>domėjimasis,</i> - <i>kūryba.</i>	Darbo suteikimas pagal pašaukimą, interesus. Profesinė orientacija. Nespecializuotas karjeros plėtojimas. Darbo ir kūrybiškumo padidinimas. Galimybių suteikimas mokymuisi, naujų žinių įsisavinimui. Premijos už naujoves, išradimus, patobulinimus, idėjas, pasiūlymus. Galimybė naudotis informacija. Informacijos suteikimas.
Socialiniai motyvai: - <i>solidarumas,</i> - <i>bendravimas,</i> - <i>saugumas.</i>	Galimybė bendrauti darbe. Teisingas darbų, pareigų, atsakomybės paskirstymas, vertinimas ir skatinimas. Demokratinis vadovavimo stilius. Lygios galimybės. Saugumo technikos ir darbo higienos užtikrinimas darbo vietose.
Statuso įvertinimo motyvai: - <i>sėkmė,</i> - <i>valdžia,</i> - <i>tikslo pasiekimas,</i> - <i>karjeros augimas.</i>	Paskyrimas dirbti vadovaujamą darbą. Darbo sąlygų pagerinimas. Dalyvavimas priimančiais svarbius sprendimus. Kilimas karjeros laiptais. Atstovavimas kitai organizacijai.
Veikos, gyvenimo ciklo optimizavimo motyvai: - <i>socialinis ir profesinis mobilumas,</i> - <i>statuso ir psichologinio diskomforto įvertinimas, relaksacija.</i>	Darbo suteikimas pagal norus ir sugebėjimus. Jaunimo globa. Darbo sugretinimas su pedagogine veikla. Psichologinė pagalba. Atvirų durų politika. Darbo ginčų komisija.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis J. Albrechtu (2005, p. 116)

Motyvavimo būdų ir priemonių klasifikavimas

Autorius	Motyvavimo būdai ir priemonės
S. F. Butkus (2003, p. 168)	<i>Ekonominiai metodai</i> (tenkina fiziologinius poreikius): darbo užmokestis, įvairios premijos, privilegijos, lengvatos, organizacijos mokami patarnavimai; <i>Teisiniai metodai</i> (tenkina saugumo poreikius): darbo sutartis, kolektyvinė sutartis, įvairūs standartai, normos, instrukcijos, planai, vadovų įsakymai ir pan. <i>Psichologinius metodus</i> (tenkina priklausymo, pagarbos ir meilės bei savireguliacijos poreikius): darbo vertinimas, moralinis skatinimas, galimybių sudarymas ugdyti savo gebėjimus, palankaus socialinio, psichologinio klimato sukūrimas; <i>Filosofinius metodus</i> (tenkina gyvenimo prasmės poreikį): paversti darbuotojus vadybos dalyviais, valdyti ilgalaikiais tikslais, suformuoti korporacinę kultūrą, kaip bendrą vertybinių orientacijų lauką, nukreipiantį kiekvieno organizacijos nario pastangas norima linkme, ugdyti tradicijas.
V. Gražulis (2005, p.9)	<i>Tiesioginis materialinis skatinimas</i>: pagrindinis darbo užmokestis, papildomas darbo užmokestis, vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno, dalyvavimas pelnuose, dalyvavimas akciniame kapitale, papildomų išmokų programos; <i>Netiesioginis materialinis skatinimas</i>: išlaidų transportui apmokėjimas, išmokos iš taupomųjų fondų, maitinimas organizacijos lėšomis, lengvatinis gaminamų prekių pardavimas, stipendijų fondai išlaidų studijoms padengimas (visiškai arba iš dalies), mokymo, auklėjimo programų fondai, medicininio aptarnavimo programos, būsto statybos programos, socialinių paslaugų ir lengvatų programos, gyvybės draudimo programos, sveikatos draudimo programos; <i>Nematerialus (moralinis) skatinimas</i> (užimtumo laiko reguliavimas, darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas, pripažinimo priemonių programa, socialinių ir kultūrinių priemonių programos).
P. Zakarevičius, R. Kontautienė, A.Gumuliauskienė, K. Pukelis, I. Savickienė (2008, p.191)	<i>Ekonominiai (materialiniai) būdai</i>: <i>Piniginiai</i>- darbo užmokestis, išmokėjimai iš pelno, sutaupytų lėšų padalijimas, šventinės premijos, fiksuotos išmokos ryšių, transporto, reprezentacinėms išlaidoms, paskolos be palūkanų; <i>Nepiniginiai</i> - nemokamas maitinimas, nuolaidos, perkant organizacijos produkciją, nemokamas naudojimasis firmos automobiliu, nemokami kelialapiai poilsiui, vertingos dovanos, nemokami laisvalaikio renginiai; <i>Organizaciniai (administraciniai, teisiniai) būdai</i>: tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė), objektyvi kontrolės sistema, optimalus darbų koordinavimas, drausmės ir tvarkos laikymasis, įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas, tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas; <i>Sociopsichologiniai būdai</i>: užimtumo garantijos, karjeros perspektyvos, įdomus darbo turinys, geras psichologinis mikroklimatas, laisvas darbo grafikas, pagyrimai (garbės vardai, padėkos raštai ir pan.), tobulėjimo ir saviraiškos galimybės, demokratiškas vadovavimas.
D. Lipinskienė (2008, p.11)	<i>Materialinės motyvavimo priemonės</i>: darbo užmokestis, premijos, dalyvavimas pelno pasidalijime, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas, dovanos, draudimas, fizinės darbo sąlygos; <i>Moralinės motyvavimo priemonės</i>: dalyvavimas valdyje, galimybė save realizuoti, pripažinimas ir įvertinimas, darbo pobūdis, organizacijos prestižas, įvaizdis, dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas, konfliktų valdymas, karjeros, tobulėjimo galimybė, palankus psichologinis- socialinis klimatas.

17 priedo tęsinys

Autorius	Motyvavimo būdai ir priemonės
L.Marcinkevičiūtė (2010, p.81)	<i>Ekonominės (materialinės) piniginės</i>: dalyvavimas pelno padalijime, darbo užmokestis, paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti, premijos, sutaupytų lėšų padalijimas, fiksuotos išmokos: ryšių, transporto, reprezentacinėms išlaidoms; <i>Ekonominės (materialinės) nepiniginės</i>: vertingos dovanos, nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją, sporto klubų abonementai, kelialapiai poilsiui, laisvalaikio renginiai įmonės lėšomis, stažuotės, valdiškas automobilis, sveikatos ir gyvybės draudimas; <i>Organizacinės (psichologinės, socialinės)</i>: darbo įvertinimas, darbo sąlygos, darbo krūvis, nervinė įtampa, monotoniškumas, darbo ir poilsio režimas, darbo turinys, sprendimų priėmimo laisvė, padėkos raštai, kvalifikacijos tobulinimas, palankus psichologinis klimatas, drausminių nuobaudų panaikinimas, pasitenkinimas darbu, pasitikėjimas ir atsakomybė, nusiskundimų analizė, saviraiškos galimybės, užimtumo garantijos, racionalūs valdymo stiliai. apeikimai, išskaitymai iš darbo užmokesčio, premijų nuėmimas, pažeminimas pareigose, atleidimas iš darbo.
R. Korsakienė, L. Lobanova, A.Stankevičienė (2011, p.184)	<i>Materialinės</i>: <i>piniginės</i> - dalyvavimas pelno padalijime, darbo užmokestis, premijos, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas; <i>nepiniginės</i> – dovanos, draudimas, fizinės darbo sąlygos, įmonės akcijos, įmonės automobilis, laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės), papildomos atostogos; <i>Psichologinės</i>: dalyvavimas valdyme, darbo įvertinimas, darbo pobūdis, režimas, dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas, įmonės prestižas, užimtumo garantijos, informacija ir komunikacija, konfliktų valdymas, kvalifikacijos tobulinimo galimybės, palankus psichologinis ir socialinis klimatas, vadovo galimybė ir elgesys, valdymo stilius.

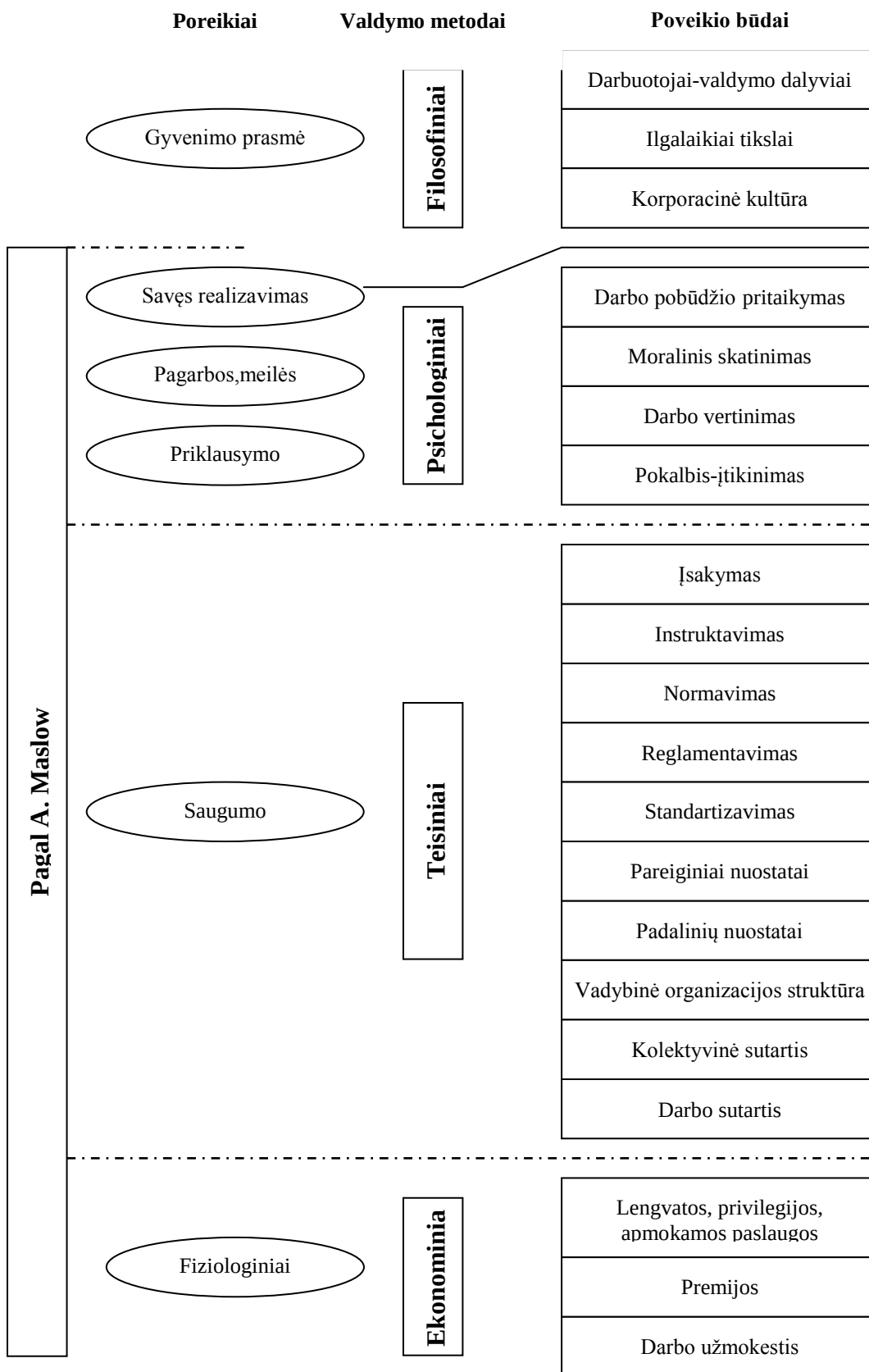
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vadybos raida ir darbuotojų motyvavimo priemonės

Laikotarpis	Darbuotojų poreikiai	Motivacijos teorija	Motyvacijos priemonės tiems poreikiams patenkinti
1885-1930	Fiziologiniai Saugumo	<i>Tradicinė (industrializacijos) teorija</i>	Darbo sąlygos, darbo užmokestis; griežta kontrolė ir nuobaudos, gera darbo organizacija, griežta reglamentacija.
1930-1970	Priklausymo Bendravimo	<i>Darbuotojų poreikių teorija, darbuotojų santykių teorija, darbuotojų išteklių (lūkesčių ir teisingumo) teorija</i>	Bendri susirinkimai; šventės, pokalbiai; tinkamas valdymo stilius; teigiamo mikroklimato tarp darbuotojų formavimas; asmens indėlio išskyrimas kolektyviniuose rezultatuose; individualių laimėjimų vertinimas; kontrolės mažinimas; dėmesys darbuotojui.
1970-1990	Pripažinimo Pagarbos Socialiniai Saviraiškos	<i>Elgesio ir galimybių įvertinimo, darbo projektavimo teorija</i>	Savalaikis norimo elgesio patvirtinimas; supažindinimas su organizacijos tikslais, individualių tikslų nustatymas; darbo rezultatų tinkamumas ir teisingas įvertinimas.
1990- 2011	Savo potencialių galimybių realizavimas	<i>Visuotinės kokybės vadybos, sisteminio mąstymo ir globalinės vizijos, socialinio tapatumo</i>	Pasitenkinimas darbo vieta, socialinės apsaugos ir integracijos priemonių sistemos įgyvendinimas, darbuotojo gyvenimo susiejimas su organizacija, bendrų visuotinai pripažintų vertybių siejimas su organizacijos tikslais; kliento kultas, kokybės filosofija, karjera, profesijų sugretinimas, kvalifikacijų kėlimas; įsipareigojimų ir atsakomybės delegavimas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis I. Bučiūniene (1996, p.43) ir L. Marcinkevičiūte, R. Petrauskiene (2007, p. 62)

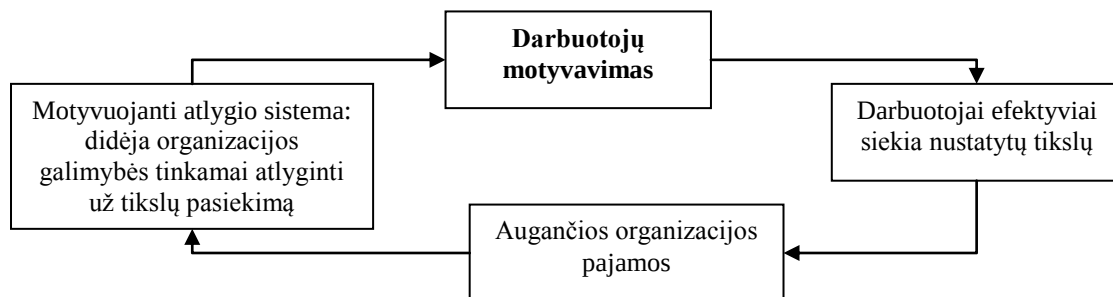
19 priedas



Žmogaus poreikiai, valdymo metodai ir konkretūs valdymo poveikiai

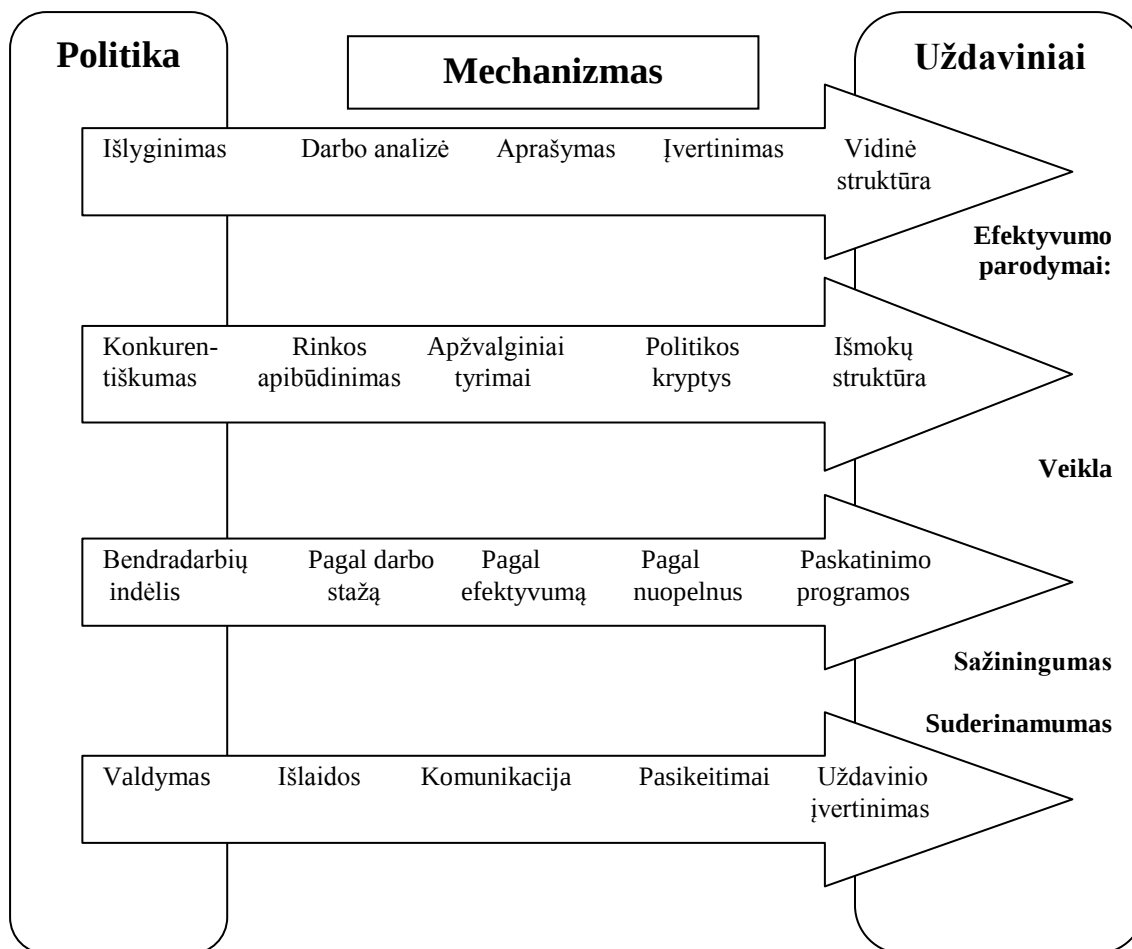
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis F. S. Butkumi (2003, p. 170)

20 priedas



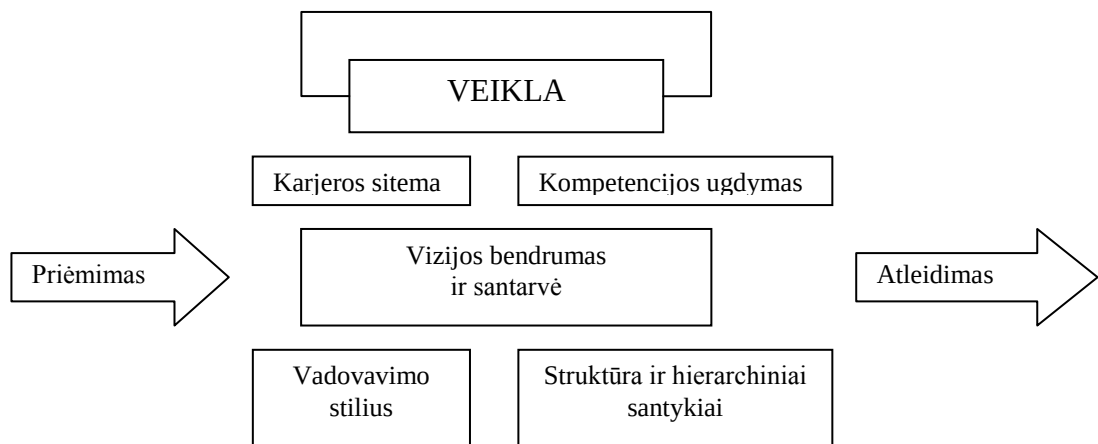
Darbuotojų motyvavimo modelis (prieštaravimų suderinimas)

Šaltinis: D. Lipinskienė (2008, p.59)



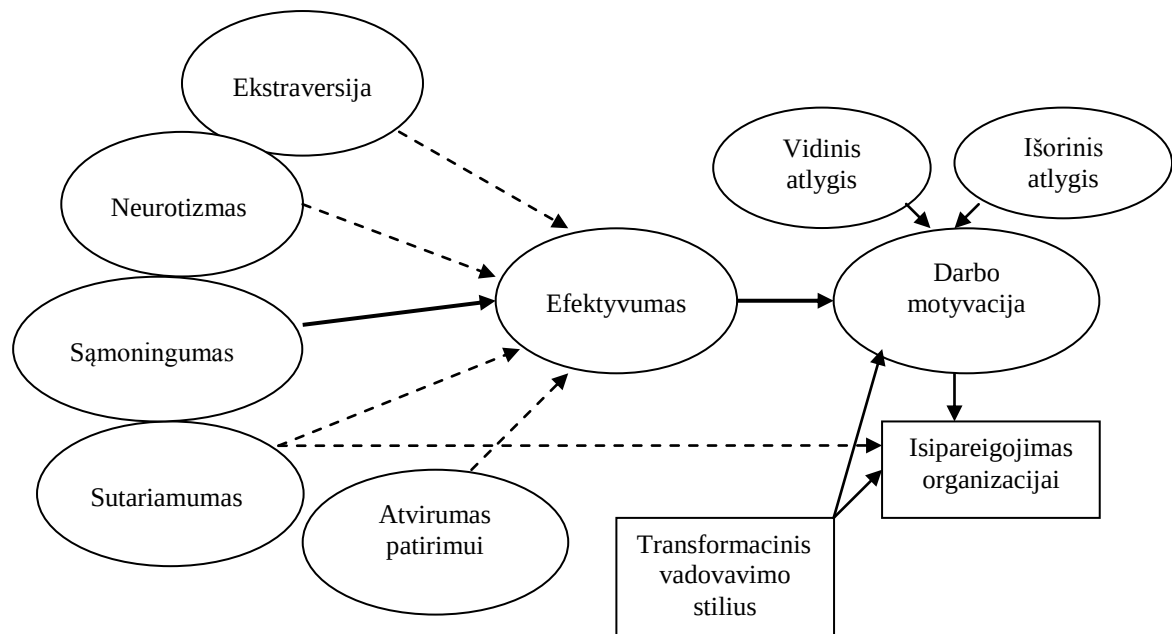
Pavyzdinis darbo motyvavimo per atlygį modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis D. T. Milkovič ir D. M. Njuman (2005, p. 222).



Darbuotojų veiklos ciklo motyvavimo modelis

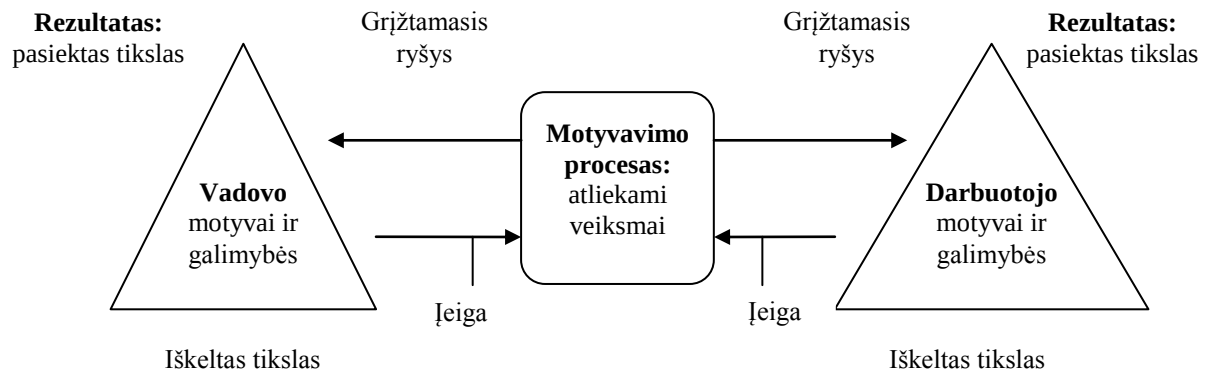
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis E. Bagdonu, L. Bagdoniene (2000, p.132)



Dirbančių moterų asmenybės bruožų, vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Genevičiūte- Janoniene, G., Endriulaitiene, A. (2008, 2010)

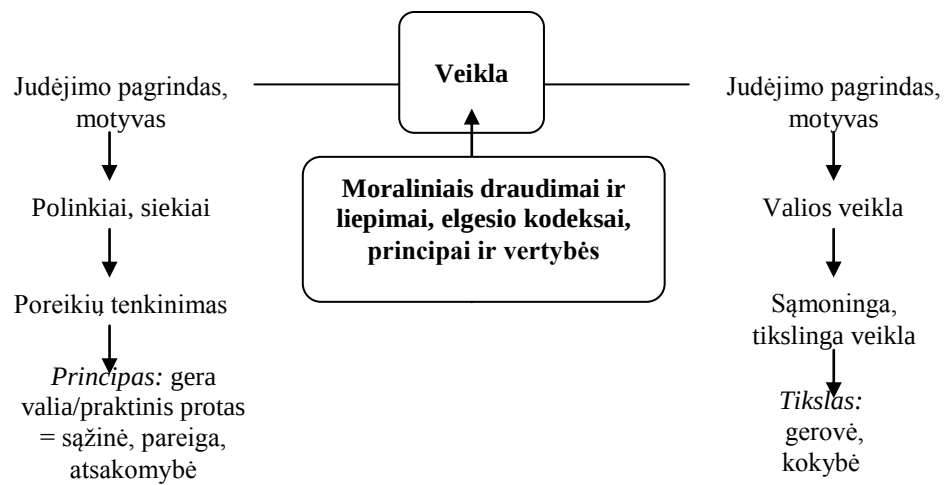
24 priedas



Vadovo ir darbuotojo motyvavimo modelis (pagal H. Alder)

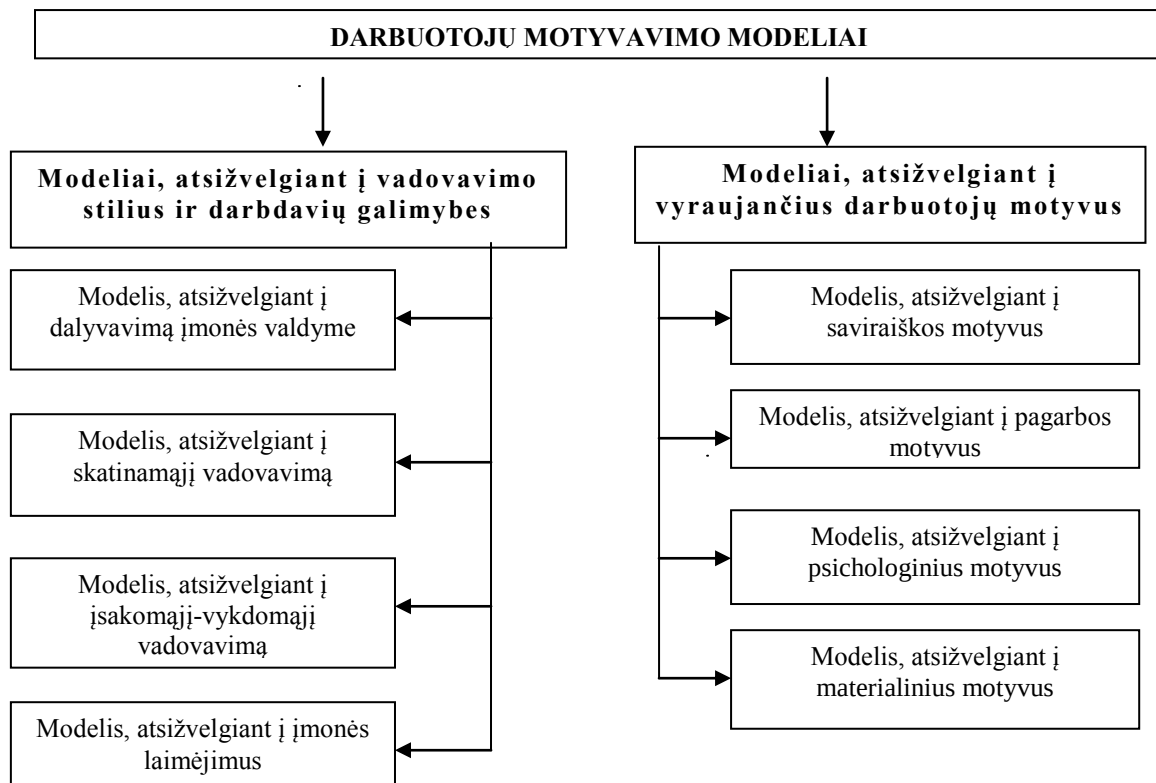
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis L. Marcinkevičiūte (2010, p.37)

25 priedas



Normatyvios etinės veiklos modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Z. Liubarskiene (2005)



Darbuotojų motyvavimo modeliai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis L. Marcinkevičiūte (2006, p.14)

Modeliavimo principų taikymas motyvuojant darbuotojus

Modeliavimo principai	Principo esmė	Taikymas motyvuojant darbuotojus
Sistemingumas	Susieti visus elementus ir tarp jų esančius ryšius, siekiant bendro tikslo	Siekti visiškai patenkinti darbuotojų veiklos motyvaciją
Visuotinumumas	Siekti sinergijos, susiejant visus sistemoje vykstančius procesus, o ne optimizuoti vieną jų	Siekti sinergijos, siejant darbuotojų ir įmonės tikslus, motyvavimo principus, metodus ir būdus
Hierarchija	Nustatomi sistemos ir jos posistemų ryšiai	Motyvų klasifikavimo posistemis, alternatyvių motyvavimo sprendimų radimas ir parinkimo posistemis
Veiksmingumas	Išskiriami tikslūs kiekvienos sistemos elementai, jiems priskiriamos atitinkamos funkcijos	Pagrindinės funkcijos: problemos nustatymo, įvertinimo, sprendimų pagrindimo ir priėmimo
Tikslas	Siekti ekonominių, kiekybinių, kokybinių ir strateginių tikslų	Reikmės patenkinamos suderinus vykdančiojo ir vadovaujančiojo personalo motyvus
Valdymas	Nustatyti sistemos valdymo posistemius	Darbuotojų motyvavimo modelis yra veiksmų ir sprendimų visuma, ieškant įmonės vidinės ir išorinės informacijos, ją nagrinėjant ir paskleidžiant
Adekvatumas	Galimybė kurti teorinius modelius, remiantis praktiškai taikomais atitinkamų sistemų modeliais	Galimybė taikyti atliktų praktinių tyrimų rezultatus teoriškai modeliuojant darbuotojų motyvavimą
Alternatyvumas	Apie sistemos veiksmingumą galima spręsti iš sprendimų alternatyvų	Galimybė pasirinkti darbuotojų motyvų, reikmių struktūrą
Išraiškingumas	Galimybė pateikti sistemą kaip įvairių išraiškos formų modelį, paremtą schemomis ir matematinėmis formulėmis	Galimybė darbuotojų motyvavimo modelį pavaizduoti schema, atskirus elementus išreikšti matematinėmis formulėmis ir koreliaciniais ryšiais
Kompleksiškumas	Nurodyti išorinius ryšius su aplinka	Darbuotojų motyvavimas yra įmonės veiklos valdymo sistemos dalis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis L. Marcinkevičiūte (2006, p.12)

Grupinės diskusijos interviu protokolas

Protokolo Nr.1

Informantų pareigos - vyresniosios slaugytojos

Laikas 2010-03-22 12.00-13.25

Vieta- VšĮ Biržų ligoninė

Grupinės diskusijos trukmė- 1 val. 25 min.

Interviueris- Aušra Kunčienė

Ižanga

Labą dieną. Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto viešojo administravimo studijų programos V kurso studentė Aušra Kunčienė. Tyrimo tikslas – nustatyti bendrosios praktikos slaugytojų darbo motyvus, darbo motyvaciją skatinančius elementus ir demotyvacinį veiksnį, darbuotojų motyvavimo priemones, jų svarbą teikiant paslaugas pacientams. Darbuotojų motyvacija įvardijama kaip vienas iš pagrindinių faktorių, lemiančių įstaigos veiklos efektyvumą, nes tik motyvuoti darbuotojai gali pasiekti organizacijos tikslus, gerinti viešųjų paslaugų teikimo kokybę. Pagrindinės vyresniųjų slaugytojų veiklos sritys yra ligonių slaugymo kontrolė ir darbas su bendrosios praktikos slaugytojomis bei pacientais. Šios darbo sritys yra vienodai reikalingos, todėl labai reikšminga jūsų kompetencija bei vadybinės žinos, sprendžiant skyriaus darbo organizacinius klausimus, įvertinant individualius slaugytojų poreikius, motyvuojant kokybiškam sveikatinimo paslaugų teikimui, ligonių slaugai.

Atliktas tyrimas suteiks galimybę parengti bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelio konstrukta bei parinkti motyvavimo priemones, labiausiai atitinkančias ligoninės darbuotojų poreikius.

Jūsų mintys bus užrašomos, surinkti duomenys bus apibendrinti ir panaudoti rašant bakalauro darbą „Bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelio kūrimas ir aprobavimas antrinio lygio ligoninėse“.

Bazinė informacija tyrimui

1. Kas Jums pirmiausia yra bendrosios praktikos slaugytojos darbas asmens sveikatos priežiūros įstaigoje? Kokiais darbo motyvais vadovaujatės?

2. Kokios skatinimo priemonės, slaugytojų darbo motyvaciją didinantys veiksniai Jums šiuo metu skyriuose būtų svarbiausi, aktualiausi teikiant slaugos, sveikatinimo paslaugas?
--

3. Kas Jūsų nuomone sukelia didžiausią nepasitenkinimą darbe, su kokiomis ir kaip dažnai slaugytojos susiduria savo darbe nepageidaujamomis situacijomis, problemomis?

4. Remiantis teisingumo teorija, žmogų motyvuoja patiriamas pasitenkinimas tuo, kad gauna atlygį (materialinis skatinimas), proporcingą jo įdėtoms pastangoms, kompetencijai, išsilavinimui. Jūsų nuomone, ar gunamas atlyginimas atitinka bendrosios praktikos slaugytojų darbo krūvį, kompetenciją? Kokius materialius skatinimo būdus išskirtumėte?

5. Kokios organizacinės (administracinės, teisinės) motyvavimo priemonės bendrosios praktikos slaugytojas skatintų didina savo profesinę kompetenciją, užtikrintų saugumą, socialines garantijas?

6. Kokios psichologinės (nematerialios) motyvavimo priemonės skatintų slaugytojas gerinti savo profesinius ir darbo rezultatus, slaugos kokybę, darbo efektyvumą?

7. Kokios vertybės, elgesio normos įtakoja ir turi skatinamąjį poveikį tarpasmeniniams santykiams kolektyve, etiniam klimatui, organizacijos kultūrai?

8. Išsakykite savo nuomonę, kaip bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelio taikymas personalo valdyme gali turėti įtakos slaugytojų profesinei raiškai, efektyviai asmens sveikatos priežiūros įstaigos veiklai?

Ekspertų interviu protokolas

Protokolo Nr. ____

Informanto pareigos _____

Laikas _____

Vieta _____

Interviu trukmė _____

Interviueris- Aušra Kunčienė

Laba diena. Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto viešojo administravimo studijų programos V kurso studentė Aušra Kunčienė. Tyrimo tikslas – parinkti veiksmingas bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo priemonių kombinacijas antrinio lygio ligoninėse. Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare darbuotojų darbo motyvavimas, ypač daugiaprofilinių gydymo įstaigų, yra aktualus klausimas. Nes vykstant ilgalaikiam ligoninių pertvarkymo procesui – restruktūrizavimui, intensyvėja tokie bendrosios praktikos slaugytojų darbo aplinkos veiksniai kaip darbo reikalavimai, darbo kontrolė, proceso teisingumas, nesaugumas dėl darbo, atsakomybė. Darbuotojų motyvacija įvardijama kaip vienas iš pagrindinių faktorių, lemiančių įstaigos veiklos efektyvumą, nes tik motyvuoti darbuotojai gali pasiekti organizacijos tikslus, gerinti viešųjų paslaugų teikimo kokybę.

Atliktas tyrimas padės rasti sprendimus bendrosios praktikos slaugytojų darbo motyvavimo modelio tobulinimo klausimais bei parinkti efektyvias motyvavimo priemones, labiausiai atitinkančias slaugos darbuotojų poreikius ir aukštos teikiamų paslaugų kokybės siekio gerinimą ligoninėje.

Jei neprieštarausite, jūsų išsakytos mintys bus užrašomos. Interviu metu gauti duomenys bus apibendrinti ir naudojami tik tyrimo tikslui pasiekti, rašant bakalauro darbą „Bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimo modelio kūrimas ir aprobavimas antrinio lygio ligoninėse“.

1. Stacionarinių paslaugų apimčių mažinimas rajonų ligoninėse, sveikatos apsaugai skiriamų biudžeto lėšų perskirstymas, įtakoją daugelį asmens sveikatos priežiūros įstaigų viduje vykstančių organizacinių procesų. Jūsų nuomone, kaip sveikatos priežiūros sistemos restruktūrizavimo planai įtakoją slaugytojų profesinę elgseną, darbo situaciją Lietuvoje antrinio lygio ligoninėse?

2. Vertindamas sveikatos priežiūros procesą, pacientas daug dėmesio skiria slaugai. Todėl bendrosios praktikos slaugytojos darbas, jos kompetencija, atsakomybė turi būti matoma, tačiau gydymo istorijų įrašuose, įkainiuose teikiant gydymo paslaugas fiksuojamas tik gydytojo darbas, nematoma lieka slaugos paslauga. Kokiomis priemonėmis galime įvertinti bendrosios praktikos slaugytojų kompetenciją, profesionalumą kaip asmeninių žinių, gebėjimų, suvokimo lygį, realiai atitinkantį atliekamų užduočių, problemų sprendimų reikalavimus?

3. Sveikatos priežiūros įstaigų veiklos rezultatyvumo paieškos, skatina kurti ir diegti naujus darbo motyvavimo modelius. Jūs tiesiogiai susiduriate su išsakoma bendrosios praktikos slaugytojų nuomonių įvairove. Kaip bendrosios praktikos slaugytojai supranta teisingą atlygį už darbą ir kokių veiksmų gali imtis darbdavys ugdant patenkintas darbu ir lojalias sveikatos priežiūros įstaigai bendrosios praktikos slaugytojas?

4. Vienas iš pagrindinių skatinančių organizacinių, teisinių valdymo metodo elementų įvardijamas bendrosios praktikos slaugytojų kvalifikacijos, kompetencijų tobulinimas. Kaip planuojamas ir organizuojamas slaugos specialistų kompetencijų tobulinimas, ar jis pakankamas, kokie slaugytojų mokymosi poreikiai?

5. Bendrosios praktikos slaugytojų motyvavimas nėra pakankamas asmens sveikatos priežiūros įstaigose. Kokiomis kryptimis turėtų būti vykdomas profesines elgsenos pokyčių skatinimas?

6. Kokie veiksmingiausi skatinimo metodai gali būti naudojami asmens sveikatos priežiūros įstaigose, kurie turėtų įtakos slaugytojų elgsenai, jų požiūriui į darbą bei ligoninės teikiamų paslaugų kokybės siekio gerinimo efektyvumui?

