

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Oksana Zamaro

SVEIKATOS APSAUGOS ĮSTAIGŲ ADMINISTRAVIMO STUDIJŲ PROGRAMA

PERSONALO MOTYVACIJOS SKATINIMO GALIMYBĖS  
VŠĮ RESPUBLIKINĖJE VILNIAUS PSICHIATRIJOS LIGONINĖJE

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –

Doc. A. Gaižauskienė

Vilnius, 2006

## TURINYS

ĮVADAS.....	3
1. PERSONALO MOTYVACIJOS METODOLOGINIAI PAGRINDAI.....	5
1. 1. PERSONALO VALDYMO TURINYS.....	5
1. 2. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA IR JOS SKATINIMAS.....	7
1. 2. 1. Darbuotojų motyvavimo paskirtis.....	8
1. 2. 2. Motyvacijos teorijų apžvalga.....	9
1. 2. 3. Vadovavimo stilių įtaka darbuotojų motyvacijai.....	19
1. 2. 4. Skatinimo būdai, palaikantys darbuotojų motyvaciją.....	23
1. 2. 5. Su darbuotojų motyvacija susijusių teisės aktų apžvalga.....	33
1. 3. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS YPATUMAI SVEIKATOS PRIEŽIŪROS SISTEMOJE.....	39
1. 4. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS YPATUMAI PSICHIATRIJOJE.....	41
2. RVPL PERSONALO DARBO SKATINIMO SISTEMOS ANALIZĖ.....	43
2. 1. Materialinio skatinimo sistema.....	43
2. 2. Nematerialinio skatinimo sistema.....	44
3. RVPL DARBUOTOJŲ PRAKTINIS TYRIMAS.....	47
3. 1. Darbuotojų motyvacijos skatinimo ligoninėje praktinio tyrimo metodologinis pagrindimas.....	47
3. 2. Tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas.....	49
3. 2. 1. Respondentų demografinė socialinė charakteristika.....	49
3. 2. 2. Respondentų pasitenkinimas darbu bei darbo skatinimo priemonėmis....	51
3. 2. 3. Respondentų darbo skatinimo priemonių įvertinimas pagal svarbumą....	63
3. 2. 4. Respondentų nuostata dirbti savo organizacijoje ir atsidavimas jai.....	71
IŠVADOS .....	73
PASIŪLYMAI.....	75
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	77
ANOTACIJA.....	80
SANTRAUKA.....	81
SUMMARY.....	82
PRIEDAI.....	83

## IVADAS

Daugelyje Europos šalių, taip pat ir Lietuvoje vyksta sveikatos priežiūros sistemų reformos. Tokių reformų pagrindinis tikslas gerinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę, siekti efektyvesnio sveikatos priežiūros paslaugų teikimo. Sveikatos priežiūros įstaigų aprūpinimas modernia medicinos įranga, pastatų renovavimas – svarbūs veiksniai, leidžiantys gerinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę. Tačiau nemažiau svarbus veiksnys yra personalas, be kurio neįmanomas sveikatos priežiūros įstaigų veiklos efektyvumas. Visų lygių darbuotojai sudaro organizacijos esmę ir yra vertingiausi jos ištekliai. Vienas pagrindinių sveikatos priežiūros paslaugų kokybės garantų yra personalo darbo skatinimo sistema.

Darbuotojų įsitraukimas į darbą visa širdimi, jų atsidavimas organizacijai ir savo vadovui yra labai svarbus organizacijos sėkmės veiksnys. Kiekvienas žmogus yra linkęs pasvarstyti, kiek pastangų įdėta dirbant įstaigoje, ar deramai yra atlyginta už šias pastangas. Jeigu darbuotojas mano, kas įstaigos investicija į jį yra didelė, jis skatinamas pareigos jausmo, atsilygina jai kruopščiu ir ištikimu darbu.

Šiuolaikinėse įstaigose itin vertinama darbuotojų kompetencija ir tarpusavio ryšiai, kurie užtikrina veiksmingą bendradarbiavimą, šito įmanoma pasiekti tik per ilgalaikį darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Toks įsipareigojimas yra esminis sėkmingų inovacijų, kokybės valdymo programų, pokyčių įgyvendinimo organizacijose veiksnys ir kritinis sėkmės veiksnys organizacijose, kurių veikla susijusi su intelektualiais produktais ir paslaugų teikimu.

Darbuotojui suvokiant, kad juo rūpinamasi, kad jis yra reikšmingas ir reikalingas, vadovai išlošia ne tik aukštą darbo produktyvumą ir efektyvumą, bet ir sėkmingai konkuruoja darbo rinkoje, kurioje geras ir ištikimas darbuotojas tampa ypatingu turtu.

Organizacijos besirūpinančios savo darbuotojais, didelį dėmesį skiria darbo skatinimui. Tačiau darbuotojus skatinti nėra paprasta, nes skirtingi žmonės vertina skirtingus dalykus. Todėl organizacija siekianti skatinti darbuotojus turi atsižvelgti į tai, ką darbuotojai labiausiai vertina, svarbu žinoti, kas žmonėms yra svarbiausi dalykai dirbant. Todėl tam, kad būtų sukūrta efektyviai veikianti skatinimo sistema reikia nemažai pastangų, kompetencijos, lėšų bei laiko, taip pat vadovo iniciatyvos, kūrybiškumo ir profesionalumo.

Sveikatos priežiūros įstaigos kaip ir bet kurios kitos susiduria su darbuotojų darbo skatinimo problema. Daugelis sveikatos priežiūros įstaigų susirūpinę sunkia finansine, ekonomine padėtimi, restruktūrizacijos klausimais, o darbuotojų skatinimui neskiriamas didelis dėmesys, todėl gydymo įstaigų darbuotojų skatinimas tampa aktuali problema.

Darbo skatinimo sistema sveikatos priežiūros įstaigose mažai nagrinėta, todėl reikalinga šios problemos detalesne analizė.

TIKSLAS: Išsiaiškinti Respublikinės Vilniaus psichiatrijos ligoninės personalo motyvacijos skatinimo galimybes.

#### UŽDAVINIAI:

1. Išanalizuoti personalo motyvacijos metodologinius pagrindus, apibūdinant motyvacijos sampratą, apžvelgiant motyvacinės teorijas bei skatinimo būdus.
2. Išnagrinėti VšĮ RVPL veikiančią personalo darbo skatinimo sistemą ir nustatyti problemas.
3. Išsiaiškinti, kokios darbo skatinimo priemonės svarbios VšĮ RVPL dirbantiems gydytojams ir slaugytojams.
4. Pateikti pasiūlymus kaip VšĮ RVPL būtų galima patobulinti darbo skatinimo sistemą, kad išaugtų pasitenkinimas darbu ir darbo efektyvumas.

#### HIPOTEZĖ:

Motyvacijos skatinimo būdai priklauso nuo ligoninės darbuotojų socialinių ir demografinių charakteristikų.

TYRIMO OBJEKTAS – VšĮ RVPL personalo darbo skatinimo sistema, jos įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu ir darbo efektyvumui.

TYRIMO SUBJEKTAS – Respublikinės Vilniaus psichiatrijos ligoninės gydytojai ir slaugytojos

#### TYRIMO METODAI:

Pirmoje darbo dalyje, naudojant lyginamąjį tyrimo metodą nagrinėjamos įvairių autorių pateikiamos motyvacijos sąvokos, apžvelgiamos motyvacijos teorijos, analizuojama vadovavimo stilių įtaka darbuotojų motyvacijai, nagrinėjami skatinimo būdai palaikantys ir didinantys darbuotojų motyvaciją, apžvelgiami su darbuotojų motyvacija susiję teisės aktai, naudojant mokslinius straipsnius, vadovėlius, interneto šaltinius, teisinius dokumentus. Antroje darbo dalyje analizuojama RVPL esama darbo skatinimo sistema ir jos problemos, naudojant RVPL dokumentus. Siekiant išsiaiškinti, kokios darbo skatinimo priemonės svarbios gydytojams ir slaugytojams, nustatyti gydytojų ir slaugytojų darbo skatinimo problemas, ir pateikti pasiūlymus šioms problemoms spręsti, buvo atliktas tyrimas. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas (anketinė apklausa). Atlikus statistinę duomenų analizę bei apibendrinus tyrimo rezultatus, pateiktos darbo išvados ir pasiūlymai, kaip skatinti darbuotojus, kad išaugtų jų motyvacija, pasitenkinimas darbu ir darbo efektyvumas.

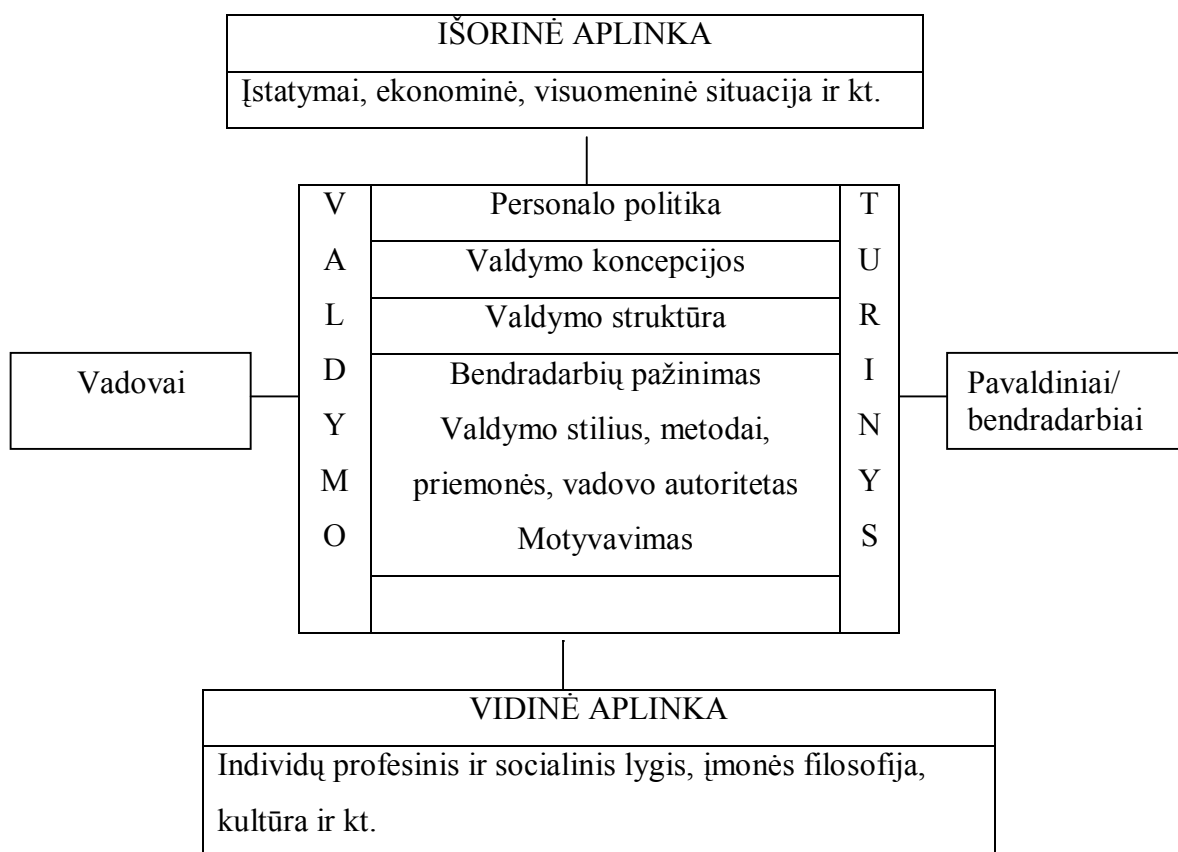
# 1. PERSONALO MOTYVACIJOS METODOLOGINIAI PAGRINDAI

## 1.1. PERSONALO VALDYMO TURINYS

Personalas valdomas bet kokioje socialinėje organizacijoje. Kiekvienoje organizacijoje valdymas turi savų ypatumų (Martinkus B., Kaunas, 2001, p. 191).

A. Sakalas knygoje „Personalo vadyba“ teigia, jog „Personalo valdymas suprantamas kaip bendradarbių santykių organizavimas ir koordinavimas, siekiant nustatyto tikslo“ (Vilnius, 2000, p. 278).

Įmonės valdymo sistemoje personalo valdymas nagrinėjamas dviem lygiais. Įmonės lygiu personalo valdymas nagrinėjamas apibendrintai: per pagrindinius valdymo principus ir per jų realizavimą valdymo lygiuose. Individų lygiu - nes personalo valdymas yra individų poveikis per individus - valdymo procesas palyginamas santykiais tarp bendradarbių. Šis poveikis yra daugialypis ir lig šiol įvairūs autoriai pabrėžia skirtingus šios problemos sprendimo aspektus. Vieni labiau akcentuoja valdymo personalo sėkmę lemiančius bruožus, kiti - valdžios poveikį ir tam naudojamus metodus ir priemones, tretieji - darbo grupėse vykstančius socialinius procesus, dar kiti - valdymo stiliaus ypatumus. Šių požiūrių skirtumą lemia vyraujanti valdymo teorija, nes nuo jos priklauso, kuris personalo valdymo elementas svarbus įmonei (Sakalas A., Vilnius, 2000, p. 278).



1 pav. Personalo valdymo turinys

Šaltinis: A. Sakalas. Personalo vadyba, 2000, p. 279.

1 paveiksle matyti, kad vadovų poveikis bendradarbiams priklauso nuo išorinės ir vidinės aplinkos. Personalo valdymo turinyje išskirtos trys dalys (Sakalas A., Vilnius, 2000, p. 278).

- Formalioji personalo valdymo dalis: personalo politikos formavimas, valdymo struktūra, koncepcijos, kurios orientuoja ir reglamentuoja vieną ar kitą personalo valdymo aspektą. Ši personalo vadybos dalis labiau stabili laiko ir erdvės požiūriu.
- Personalo vadybos technika: naudojama orgtechnika, ryšių tinklai ir pan. Tai labai svarbus, darantis didelę įtaką personalo valdymui, elementas.
- Pagrindiniai personalo valdymo darbai: bendradarbių pažinimas, motyvavimas, vadovo autoriteto formavimas, valdymo stilius ir metodai. Labai įvairi valdymo priemonių, taikomų atliekant vieną ar kitą personalo valdymo darbą, dalis. Ji apima ir vadovo darbo organizavimo elementus ir susirinkimų vedimą ir kitus analogiškus klausimus.

Personalo valdymas susideda iš dviejų pagrindinių veiklos rūšių: planavimo ir veiksmo (darbo). Valdymo procese labai svarbus valdymo vaidmuo tenka personalo darbo veiklai skatinti, t.y. motyvacijai (Sakalas A., Kaunas, 2001, p. 80).

Jei įmonėje siekiama realizuoti individo tikslus, tai itin padidėja darbuotojų motyvuotumas, jų identifikavimasis su įmone. Pavaldiniai tampa sąmoningais bendradarbiais. Tačiau ne visi vadovai tapo demokratais, žinoma, daugelis teigia, kad jie tokie (autokratu būti - reiškia be reikalo save kompromituoti), tačiau tiek Lietuvoje, tiek Vakaruose savo darbo stiliumi daugelis vadovų yra autokratai. Dažnai ir neiniciatyviems darbuotojams yra priimtinesnis autokratinis valdymas.

Vadovas turėtų išanalizuoti darbo turinį, kuris susideda iš kiekvieno žmogaus atliekamo darbo, pradedant pareigų ir užduočių vykdymu ir baigiant santykiais su vadovais ir kolegomis. Nuo darbo struktūros priklauso motyvacija bei pasitenkinimas. Blogai organizuotas darbas gali sukelti frustracijas, nuobodulį bei sumažinti darbo našumą. Taip pat darbuotojas neišnaudos visų savo sugebėjimų ir galimybių. Blogai organizuoto darbo pasekmė – bloga kokybė bei mažas produkcijos kiekis, gamybiniai stersai. Darbuotojai, dirbantys tinkamai suplanuotoje darbo vietoje, yra labiau linkę į savimotyvaciją, pasitenkinimą darbu bei darbo įvykdymą.

Svarbu, kad vadovas suprastų darbo pasitenkinimo elementus bei sugebėtų juos pritaikyti veikloje. Darbuotojai būna patenkinti savo darbu kai: jaučia, kad darbas yra reikšmingas; yra atsakingi už tai ką daro; supranta, kaip gerai tai daro; turi galimybę mokytis ir tobulėti; pripažįstamas jų įnašas į darbą (<http://www.infolex.lt>).

## **1. 2. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA IR JOS SKATINIMAS**

21 a. efektyvus žmogiškų išteklių valdymas įgyja didelę reikšmę organizacijai. Aukštas globalios konkurencijos lygis iškelė organizacijoms būtinybę naudoti visus jų žinioje turimus resursus, geriau nei bet kada anksčiau. Dėmesys žmogiškų išteklių valdymui atsirado dėl to, kad tręšiant šią „dirvą“ galima gauti gerą rezultatą.

Mokslo darbuotojai kartu su žmogiškų išteklių valdymo specialistais nustatė kelias veiklos rūšis, kurios turi lemiamą reikšmę organizacijos išlikimui. Išlikimo galimybė išauga dėka įstaigų sugebėjimo efektyviai valdyti žmogiškus išteklius pritraukimo procese, išsaugojime, motyvacijose ir darbuotojų perkvalifikavime. Ypatingai tai svarbu tapo paskutiniaisiais dešimtmečiais dėl greit besikeičiančių išorinių faktorių, tokių kaip globali konkurencija. Tam, kad darbo ištekliai būtų efektyvūs, būtina, kad poskyris organizacijose užsiimantis žmogiškais ištekliais, vykdytų aiškiai apibrėžtus vaidmenis, ir kad tie, kurie dirba tose organizacijose, turėtų platesnių ir gilesnio spektro žinių, negu reikalauta anksčiau (Бюссинг А., Москва, 2002, p.163).

Motyvacija – viena iš valdymo funkcijų, kuri yra labai svarbi, siekiant išlaikyti žmones orientuotus į įmonės, organizacijos tikslus, darbą ar mokslą (Бюссинг А., Москва, 2002, p.163).

Motyvacija (lot. *motus* – proto veikimas, minties skrydis; pranc. *motif* – skatinamoji priežastis, veiksmo pagrindas) – psichofiziologinis procesas, reguliuojantis asmenybės veiklą ir santykius. Pasak Jovaišos, motyvacija – tai asmenybės veiklos bei elgesio vidinių reguliatorių vyksmas. Jeigu norime keisti elgesį reikia keisti jo motyvus – vidines priežastis, dėl kurių kas nors daroma, vienaip ar kitaip elgiamasi. Taigi motyvacija atsiskleidžia veiksmis, veiksmų bei elgesio kryptimi, veiklos intensyvumu, patvarumu (Jovaiša L., Kaunas, 1987, p. 60).

Motyvacija, anot Gage ir Berliner, yra svarbi, nes, viena vertus, parodo, kas gali elgesį pastiprinti, antra vertus, parodo, kaip galima elgesį orientuoti į tikslą. Tai sudaro galimybę stimuliuoti asmenybę įvairiais poveikio metodais siekiant formuoti ir vystyti motyvaciją, kitaip tariant, asmenybę motyvuoti (Gage N. L., Berliner D. C., Vilnius, 1994).

Butkienė G., Kepalaitė A. knygoje „Mokymasis ir asmenybės brendimas“ teigia, kad „Motyvacija – tai veiksmų bei elgesio žadinimas ir skatinimas, vykstantis žmogaus psichikoje“ (Vilnius, 1996, p. 225).

V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė knygoje „Žmogiškieji santykiai“ teigia, kad „Motyvacija - elgesio skatinimo sistema, kurią sąlygoja įvairūs motyvai, o motyvavimas yra poveikis darbuotojų motyvacijai“ (Kaunas, 1999, p. 79).

Kai žmonės nuoširdžiai dirba ir savo darbą atlieka gerai, galima padaryti išvadą, kad jie turi aukštą darbo motyvaciją. Kai žmonės atlieka savo darbą nelabai gerai, tai susidaro išpūdis, kad jie nelabai stengiasi dirbti, arba tikėtinas ir priešingas teiginys - jie neturi motyvacijos.

Tokios išvados, geriausiu atveju, gali būti iš dalies teisingos. Motyvacija - tai vienas iš kintamųjų, nuo kurių priklauso elgesys darbe.

### **1. 2. 1. Darbuotojų motyvavimo paskirtis**

Motyvacija padeda sudominti darbu ir paskatinti rezultatyviai veikti. Tuo atveju, jeigu vadovo nurodymo vykdytoji negarantuojamos jokios paskatos, neverta net tikėtis, kad jis bus tinkamai įvykdytas. Noras būti paskatintam būdingas visam gyvajam pasauliui.

Teigiamos emocijos, puiki nuotaika, kurias individas patiria sulaukęs tinkamo savo veiklos rezultatų įvertinimo, daro įtaką jo psichiniam būviui, mąstysenai, valiai, vidaus organų veiklai ir raumenų aktyvumui. Tai savo ruožtu sąlygoja jo elgesį kolektyve ir darbingumą. Individo aktyvumo, darbingumo didėjimą galima pagrįsti ir tuo, kad vadovo ar kolektyvo išreikštas darbuotojo veiklos rezultatų pripažinimas lemia teigiamą savęs vertinimą. Dėl to darbuotojas ima jaustis esąs reikšmingesnis, naudingas, o kadangi tai jam malonu, ir ateityje tikėdamasis tokio pat atlyginimo, elgsis analogiškai arba sieks dirbti dar geriau.

Pastebėta, jog nepakanka gerinti matomus, objektyvius darbo ir jo užmokesčio veiksnius, o būtina įvertinti ir mentalinių veiksnių darbe pasireiškimą. Geriausioms šio laikmečio įmonėms būdinga vidinė kultūra, kuri turi suvienyti ir nukreipti darbuotojus organizacijos tikslų siekimui, ir suprantama, darbuotojo poreikių tenkinimui (I. Bučiūnienė, Kaunas, 1996, p. 38).

Motyvaciją suderinus su sugebėjimais, gaunamas rezultatas – atlikta veikla. Motyvuotas darbuotojas (Sakalas A., Kaunas, 2001):

- nori būti darbe;
- didžiuojasi savu darbu;
- nerodo neigiamo požiūrio į organizaciją;
- yra labai atsidavęs darbui ir jaučia pasitenkinimą juo.

Motyvacija naudinga ir organizacijai, nes ji lemia:

- aukštesnį darbo našumo lygį;
- mažesnę darbo jėgos kaitą;
- mažiau pravaikštų;
- geresnę kokybę ir mažiau nuostolių;
- didesnę tikimybę, kad pokyčiai bus pripažinti, o ne jiems priešinamasi;
- didesnę tikimybę, kad idėjos bus įdiegtos ir priimta atsakomybė.

Motyvacija yra labai svarbus dalykas. Ji apima visas žmogiškos veiklos sferas. Organizacija irgi nėra išimtis. Motyvacija yra vienas iš svarbiausių veiksnių, į kurią turėtų atkreipti dėmesį organizacijų vadovai, kadangi nuo to tiesiogiai priklauso socialinė darbuotojų adaptacija ir organizacijos veiklos rezultatai. Todėl vadovų supratimas, kas



yra motyvacijos procesas, konkretaus darbuotojo motyvacijos suvokimas ir praktinis turimų žinių pritaikymas yra garantija, kad organizacija gyvuos, darbuotojai jausis sėkmingai prisitaikę prie organizacijos savo patyrimu, kvalifikacija, žiniomis. Motyvacija yra dvipusis procesas: motyvuotas darbuotojas, suprantantis savo siekius ir poreikius, norintis savo kvalifikaciją pritaikyti prie organizacijos, yra sėkmingas garantas, kad jis gerai adaptuosis organizacijos aplinkoje. Tačiau ir organizacijos vadovas bei jo valdymo sistema turi motyvuoti darbuotoją jo veikloje, skatinti jo motyvaciją adaptuojantis prie organizacijos sistemos.

Žmogaus poreikių bei motyvacijos nagrinėjimas yra siejamas su organizacijų veiklos efektyvumo didinimu. Organizacijos tikslų siekia darbuotojai, nuo kurių noro ir paskatų tiesiogiai priklauso rezultatas. Todėl svarbu nustatyti, kas skatina darbuotoją dirbti, ko jis siekia, ir atsižvelgiant į tai taikyti tokius skatinimo metodus, kurie padės darbuotojui, besiekiant organizacijos tikslų, tuo pačiu pasiekti savo asmeninius tikslus.

### **1. 2. 2. Motyvacijos teorijų apžvalga**

Motyvacijos teorijos susiformavo XIX – XX amžiaus sandūroje. Yra daug motyvacijos teorijų. Kiekviena motyvacijos teorija mėgina apibūdinti, kokie žmonės yra ir kokie gali tapti. Todėl įprasta sakyti, jog motyvacijos teorija išreiškia ypatingą požiūrį į žmones. Motyvacijos teorijos turinys padeda suprasti dinamiškų santykių pasaulį, kuriame gyvuoja organizacijos, apibūdinamas kasdienes vadovų ir darbuotojų ryšius organizacijose. Kadangi motyvacijos teorijos nagrinėja žmonių tobulėjimą, tai jos taip pat padeda vadovams ir darbuotojams galynėtis su organizacijos gyvenimo dinamika (James A. ir kt., Kaunas, p. 436).

Pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios jo priežastys, šiuolaikinės motyvacijos teorijos skiriamos į dvi pagrindines kryptis (Leonienė B., Kaunas, 2001, p. 198):

- turinio (poreikių) teorijos;
- proceso teorijos.

#### **Turinio (poreikių) teorijos**

Aiškinant darbuotojų motyvaciją, turinio teorijose pirmiausia domimasi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra – motyvų ir motyvacijos turiniu. Jos aprašo, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu. Iš turinio teorijų galėtume išskirti A. Maslow poreikių hierarchiją, C. Alderfer poreikių teoriją, D. C. McClelland poreikių rūšis bei F. Herzberg veiksmų teoriją.

##### ***A. Maslow poreikių hierarchijos teorija.***

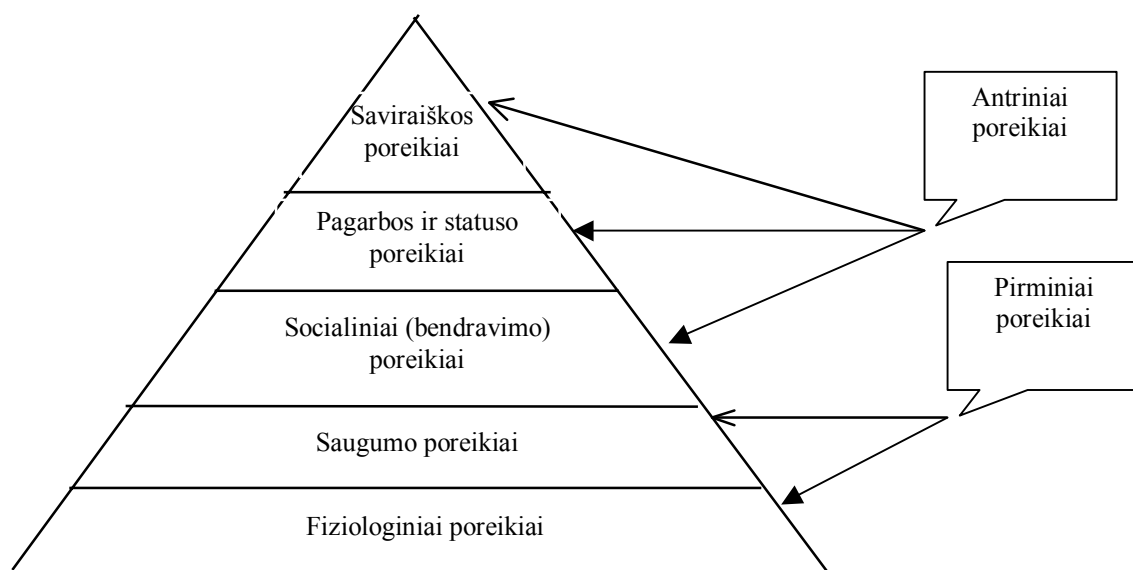
Ketvirtajame dešimtmetyje vadybos tyrinėtojai pradėjo suprasti, kad siekiant visapusiškai išnagrinėti veiklos aktyvinimo klausimus, būtina išaiškinti motyvų, skatinančių žmonės dirbti

geriau ar blogiau, visumą. Pirmasis tai padarė psichologas A.Maslow, 1943 m. paskelbęs žmonių poreikių, skatinančių juos veikti vienaip ar kitaip, hierarchinę piramidę.

Tai žinomiausias motyvacijos aiškinimo būdas. A. Maslowas teigė, jog egzistuoja penkių poreikių hierarchijos teorija:

- Fiziologiniai poreikiai. Tai oro, vandens, maisto, sekso poreikiai.
- Saugumo poreikiai. Tai poreikiai jaustis emociškai ir fiziškai saugiam, turėti namus, rūbus, atsiriboti nuo rūpesčių.
- Socialiniai poreikiai. Tai poreikiai draugauti, mylėti.
- Pagarbos poreikiai. Tai poreikiai būti gerbiamam, pripažintam, pastebėtam, kitokiam nei kiti.
- Saviraiškos poreikiai. Tai poreikiai realizuoti save, tapti tuo, kuo tik asmuo gali tapti (Kreitner, Kinicki, IRWIN, 1995).

Kai žmogus pakankamai patenkina vieną iš šių poreikių, pradeda dominuoti kitas. Maslowas šiuos penkis poreikius suskirstė į aukštesnio ir žemesnio lygio poreikius: fiziologinius ir saugumo poreikius priskyrė žemesnio lygio poreikiams, o socialinius, pagarbos ir savirealizacijos poreikius-aukštesnio lygio poreikiams (2 pav).



**2 pav.** A. Maslow poreikių hierarchija  
Šaltinis : Robbins, S. P., 2003

A. Maslow idėjos gali būti pritaikytos organizacijoje (žr. 1 lent.). Buvo pastebėta, kad jei žmogus užaugo aplinkoje, kur nebuvo galimybės pasireikšti jo poreikiams, tai jis negali funkcionuoti kaip "normalus". Taip pat ir organizacijoje: kol individas neaptiko savo poreikių darbe, darbo aplinkoje, jis negali veikti taip efektyviai, kaip įmanoma (Greenberg, Baron, 1995).

Maslow poreikių hierarchijos pritaikymas (Greenberg, Baron, 1995, p. 127)

Poreikiai	Organizacijos sąlygos
1. Fiziologiniai	Užmokestis, pusryčiai ir pavakariai, kompanijos pastatas, patalpos
2. Saugumo	Pašalpos, pensijos, rūpinimasis vaikais, medicininė pagalba, papildomas užmokestis
3. Socialiniai	Kavos pertraukėlės, sportinės varžybos, išvykos ir piknikai, darbo grupės
4. Pagarbos	Autonomija, atsakomybė, prestižinis formos pastatas ir vieta, nepiniginis ir piniginis atlygis
5. Saviraiškos	Pašaukimas, autonomija, autoritetas

A. Maslow teorija padėjo suprasti, kas žmones traukia prie darbo, o vadovai pamatė, kad darbo motyvus lemia platus darbuotojų poreikių spektras. Vadyboje, organizuojant žmonių darbą, darbuotojų poreikių tenkinimo klausimai yra ypač aktualūs, todėl psichologo A. Maslowo teiginiai turėjo itin svarbią reikšmę. Poreikių veiklos motyvų sąsajų tyrimamas paskirta daugybė darbų, tačiau A. Maslow išvadų paneigti niekam nepavyko. Jo nustatyta žmogaus poreikių penkių lygių hierarchija išlieka svarbiausia, pagrindine metodologine poreikių ir motyvavimo mechanizmų analizės bei tobulinimo ašimi.

#### ***Alderfer poreikių teorija.***

Praplėsdamas Maslow poreikių teoriją, C. Alderfer, suformulavo naują poreikių skirstymo modelį. C. Alderfer savo poreikių teoriją pavadino ERG (lietuviškai – EGA) teotija. Šios trys raidės reiškia tris svarbiausias poreikių grupes: egzistencijos, giminystės ir augimo.

Alderfer (EGA) teorija teigia, kad pirmoje pakopoje yra *egzistencijos poreikiai*, kurie atitinka ir A. Maslow fiziologinius poreikius ir materialinę saugumo poreikių dalį. Antra pakopa – *giminystės poreikiai*. Ji apima saugumo (žmonių tarpusavio santykius) ir socialinius poreikius. Viršūnėje yra *augimo poreikiai*. Juos sudaro pagarbos ir saviraiškos poreikiai (Wagner III, Hollenbeck, Prentice Hall, Inc, 1995).

Pagrindiniai Alderfer ir Maslow teorijų skirtumai:

- pagal EGA teoriją, žmogų gali veikti ne vienas, o keli poreikiai vienu metu;
- nėra tokios griežtos poreikių hierarchijos, kad žemesniojo lygmens poreikiai turėtų būti patenkinti, prieš tenkinant aukštesniojo lygmens poreikius. Asmuo gali siekti augimo poreikių patenkinimo, net jei ir nepatenkinti egzistencijos ar giminystės poreikiai;
- visos trys poreikių grupės gali veikti vienu metu (Robins P.S., Kaunas, 2003).

EGA teorija teigia, jog patenkinus žemesniojo lygmens poreikius, jie tampa mažiau svarbūs ir nebemotyvuoja individo, o aukštesniojo lygmens poreikiai tampa dar svarbesni.

#### ***D. C. McClelland poreikių teorija.***

Jis susitelkė ties trimis poreikiais: sėkmės, valdžios, narystės.

*Valdžios* poreikis pasireiškia kaip siekimas turėti įtakos kitiems žmonėms. Turintys šį poreikį žmonės yra energingi ir aktyvūs, nebijantys konfrontacijos ir besistengiantys neužleisti pirminių pozicijų. Teigiamas lyderio valdžios įvaizdis turi pasireikšti jo suinteresuotumu visos grupės tikslais, jų nustatymu, pasiekimo užtikrinimu, narių pasitikėjimo savo jėgomis, bei kompetencijos formavimu, o tai labai sustiprina jų motyvaciją darbe.

*Narystės* poreikis. Tokie žmonės suinteresuoti, kad būtų palaikomi draugiški santykiai pažįstamų kompanijoje, labai svarbūs tarpasmeniniai santykiai, bendravimas, bendradarbiavimas.

*Sėkmės* poreikis. Šis poreikis pasireiškia tuo, kad žmogus turintis šį poreikį gali prisiimti atsakomybę už problemos sprendimą ir nori, kad pasiekti rezultatai turėtų įtakos darbuotojų skatinimui.

***J. Atkinson*** savo siekių motyvacijos modelyje taip pat pabrėžia sėkmės siekimą. Jis teigė, kad tam tikrose ribose sėkmės vertė tiesiogiai priklauso nuo užduoties sudėtingumo: kuo sudėtingesnė užduotis, tuo didesnė sėkmės vertė ir išreiškė dvi individo tendencijas – siekti sėkmę ir išvengti nesėkmės. Kuri tendencija didesnė, ta ir nulemia žmogaus siekių motyvaciją (Barvydienė V., Kasiulis J., Kaunas, 1998 p. 71).

#### ***F. Herzberg dviejų veiksnių motyvacijos teorija.***

Veiklos motyvavimo tyrimus ir skatinimo būdus bei priemonių analizes, nagrinėjo daug specialistų. Žmogaus veiklos organizacijoje pasitenkinimo aspektu, motyvavimą nagrinėjo F. Hebergas. Jo dėstoma dviejų veiksnių teorija, kartais dar vadinama motyvacijos ir higienos veiksnių teorija, teigia, kad yra grupė veiksnių, kurie skatina darbuotoją organizacijoje dirbti efektyviai, jie yra patenkinti savo darbu, ir yra kita grupė veiksnių, kurie sukelia nepasitenkinimą.

Higienos veiksniai, darantys įtaką nepasitenkinimui darbu:

- Vadovavimo kokybė
- Atlygis
- Kompanijos politika
- Fizinės darbo sąlygos
- Santykiai su kitais
- Darbo užtikrintumas

Motyvacijos veiksniai, darantys įtaką pasitenkinimui darbu:

- Galimybė kilti pareigose
- Galimybė asmeniškai tobulėti
- Pripažinimas
- Atsakomybė
- Laimėjimai (Kreitner R., Kinicki A., IRWIN, 1995).

Pasigilinus galima pastebėti, kad F. Herzbergo higieniniai veiksniai atitinka A. Maslovo poreikių hierarchijos pirmas keturias pakopas (fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos poreikiai), o motyvuojantys veiksniai atitinka A. Maslovo poreikių hierarchijos penktąją pakopą (saviraiškos poreikiai). Pastarieji saviraiškos poreikiai turi didelę reikšmę žmonių mokymuisi. Dabar galime pastebėti, kad vis daugiau suaugusiųjų, netgi brandaus amžiaus žmonių ryžtasis studijuoti aukštosiose mokyklose, arba tobulina savo žinias įvairiuose kursuose. Juk gyvenimas nestovi vietoje, technikos amžius sparčiai lekia į priekį, naujos technologijos tobulėja ir verčia žmones tobulėti. Tačiau, jei remsimės A. Maslovo ir F. Herzbergo teiginiais, tai nebus įmonoma, kol nebus patenkinti žemesnieji poreikiai.

F. Herzberg dviejų veiksnių motyvacijos teorija dėl savo praktiškumo plačiai taikoma daugelyje organizacijų. Jos pagrindu kuriamos „vertikalaus darbo praturtinimo“ programos, t. y. darbui suteikiamos ne tik higieninės, bet ir motyvuojančios charakteristikos. Darbas modifikuojamas taip, kad darbuotojas turėtų galimybę patirti pasiekimą, pripažinimą, atsakomybę, paaukštinimą bei tobulėjimą.

Skirtingai nei esant „horizontaliam darbo praturtinimui“, kai darbuotojui pavedamos vis kitos tokio paties sunkumo užduotys, „vertikalaus darbo praturtinimo“ atveju darbuotojams suteikiama daugiau reikšmingumo, praplečiama jų įtakos sfera, didinami reikalavimai (Kreitner R., Kinicki A., IRWIN, 1995).

Kreitner R. ir Kinicki A. nuomone, vadovai, norėdami Herzberg teorijos pagrindu vertikalčiai praturtinti darbą, turi laikytis septynių principų (žr. 2 lent.)

## Pagrindiniai vertikalaus darbo praturtinimo principai (Kreitner ir Kinicki, 1995)

Principai	Įtraukiamos motyvuojančios charakteristikos
A. Kontrolės minimizavimas, išsaugant atsiskaitomybę	Atsakomybė, pasiekimas
B. Individų atsakomybės už individualų darbą didinimas	Atsakomybė, pripažinimas
C. Aiškiai apibrėžtas veiklos srities nustatymas (modulis, padalinys, sfera ir pan.)	Atsakomybė, pasiekimas, pripažinimas
D. Papildomos valdžios suteikimas darbuotojui jo veiklos srities ribose, darbo laisvė	Atsakomybė, pasiekimas, pripažinimas
E. Nurodymų davimas pačiam darbuotojui, o ne jo tiesioginiam viršininkui	Vidinis pripažinimas
F. Naujų užduočių skyrimas	Tobulėjimas, pasiekimas
G. Specifinių ar specializuotų užduočių, alinančiu tapti ekspertais, skyrimas	Atsakomybė, tobulėjimas, pasiekimas

Vienas iš didžiausių poreikių teorijų privalumų – galimybė pritaikyti jas praktikoje. Jos vertingos, sprendžiant, kaip organizacijos gali padėti patenkinti darbuotojų poreikius. F. Herzberg, praplėtęs iki tol buvusias poreikių teorijas, sukūrė teoriją, lengvai pritaikomą tirti motyvacijai. Pagal dviejų veiksnių motyvacijos teoriją, pasitenkinimą atliekamu darbu įtakoja galimybės patenkinti aukštesniojo lygmens poreikius – pagarbos ir saviraiškos (Maslow), o nepasitenkinimą – galimybės (tiksliau jų nebuvimas) patenkinti žemesniojo lygmens poreikius, t.y. fiziologinius, saugumo, socialinius. Galima teigti, kad poreikių teorijos yra panašios. Visos jos aiškina motyvaciją per žmogiškų poreikių patenkinimą.

Apibendrinant, galima pastebėti:

A. Maslow išskiria penkias poreikių kategorijas: fiziologinius, saugumo, socialinius, pagarbos ir saviraiškos poreikius, ir jas sujungia į griežtą hierarchiją.

C. Alderfer išskiria tris poreikių tipus: egzistencijos, giminystės ir augimo. EGA teorija nesujungia poreikių į griežtą hierarchiją: individą gali motyvuoti keli poreikiai vienu metu, nepriklausomai nuo jų hierarchinio lygio.

McClelland tiki, kad žmonės turi trijų tipų poreikius – prisijungimo, pasiekimo ir valdžios – nuo kurių vieno iš jų dominavimo priklauso darbuotojo teikiama pirmenybė vienokiam ar kitokiam darbui.

F. Herzberg skirsto veiksnius, motyvuojančius individą, į dvi grupes: higienos ir motyvatorius. Herzberg teorijos higienos veiksniai atitinka Maslow teorijos fiziologinius,

saugumo, socialinius, Alderfer teorijos – egzistencijos ir giminystės, McClelland – prisijungimo poreikius.

Motyvatoriai atitinka Maslow teorijos pagarbos ir saviraiškos, Alderfer teorijos augimo, McClelland teorijos pasiekimo ir valdžios poreikius.

HERZBERG Dviejų veiksmų teorija	MASLOW Poreikių hierarchija	ALDERFER EGA teorija	McCLELLAND Poreikių teorija
Motyvatoriai	Saviraiškos poreikiai	Augimo poreikiai	Pasiekimo poreikis
	Pagarbos poreikiai		
	Socialiniai poreikiai	Giminystės poreikiai	Valdžios poreikis
Higienos veiksniai	Saugumo poreikiai	Egzistencijos poreikiai	Prisijungimo poreikis
	Fiziologiniai poreikiai		

**3 pav.** Poreikų motyvacijos teorijų palyginimas

### Proceso teorijos

Literatūroje yra skiriamos dvi pagrindinės procesinės motyvacijos teorijos: lūkesčių teorija ir teisingumo teorija bei Porterio-Lawlerio lūkesčių teorijos modelis. Šiomis teorijomis nepaneigiamas poreikis, bet manoma, kad žmogaus elgesys yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis, funkcija. Proceso teorijose domimasi poreikių ir motyvų realizavimu ir konkrečiais elgesio būdais – poreikių transformacija elgsenoje.

**Lūkesčių teorija.** Šios teorijos ištakomis laikomi V. Vroom darbai (1964m.) apie darbo motyvaciją. Pagrindinė mintis yra ta, kad tendencija veikti tam tikru būdu priklauso nuo lūkesčių, kad tam tikrą veiklą seks tam tikras rezultatas, stiprumo ir to rezultato patrauklumo individui. Tai teorija teigianti, kad individai, priimdami sprendimą, kokią iš elgesio alternatyvų pasirinkti, renkasi tą, kuri jų manymu padės pasiekti pageidaujamą rezultatą. Asmuo yra sprendimo priėmėjas, kuris deda pastangas į veiklą. Ši teorija teigia, kad yra trys faktoriai, kurie įtakoja darbuotojų motyvaciją – *valentingumas, instrumentalumas ir lūkesčiai*. Šie veiksniai priklauso nuo darbo proceso ir darbo rezultato.

*Valentingumas* – tai suvokta rezultato vertė. Tai laukiamas pasitenkinimo arba nepasitenkinimo lygis, gaunamas iš su darbu susijusių rezultatų. V. Vroom valentingumą apibrėžia kaip svarbumą, patrauklumą, norą ar laukiamą pasitenkinimą rezultatu.

*Instrumentalumas* – tai santykio tarp darbo proceso ir rezultato suvokimas. Darbo procesas dar vadinamas pirmo lygio rezultatu, kuris veda prie antro lygio rezultatų, t.y. atlygio.

Darbuotojas turi tikėti, kad yra ryšys tarp pirmo ir antro lygio rezultatų, kad pirmo lygio rezultatai yra instrumentalūs antro lygio rezultatų įgijimui arba išvengimui. Instrumentalumas interpretuojamas ne tik kaip ryšys tarp dviejų rezultatų, bet ir kaip galimybė išgauti rezultatą.

*Lūkesčiai* – tai suvokta tikimybė, kad pastangos ves prie efektyvaus darbo proceso. Kai kuriuose darbuose gali nebūti jokio ryšio tarp to, kaip labai žmogus stengiasi ir to, kaip gerai atlieka darbą. Kituose priešingai, gali būti labai aiškus ryšys: kuo labiau stengiesi, tuo efektyvesnis darbo procesas. Praktikoje lūkesčiai kartais matuojami ne tik kaip suvoktas santykis tarp pastangų ir darbo proceso, bet ir kaip santykis tarp pastangų ir darbo rezultatų.

Pagal *lūkesčių* teoriją, pirmasis motyvacinis komponentas yra norimas rezultatas, jo valentingumas, jei asmuo yra abejingas rezultatui, tai nėra priežasties sunkiai dirbti, kad būtų pasiektas rezultatas. Antra, asmuo privalo tikėti, kad yra ryšys tarp darbo atlikimo ir rezultato pasiekimo (instrumentalumas). Trečias lemiamas faktorius, yra lūkesčių supratimas. Žmonės turi matyti ryšį tarp to, kaip sunkiai jie stengiasi ir to, kaip gerai atlieka darbą. Darbuotojas nebus motyvuotas dirbti, jei manys, kad jo pastangos nepadės jam pasiekti norimo darbo atlikimo.

Taikydami Lūkesčių teorijos modelį, vadovai yra paskatinti detaliau išanalizuoti motyvacijos procesą ir sukurti tokį motyvacinį klimatą, kuris leistų pasiekti norimą darbuotojų elgesį. Taip pat jie turi pripažinti, kad kiekvienas individas turi savo unikalią valentingumo, instrumentalumo kombinaciją. 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. Siekiant tokios pusiausvyros, organizacijai labai svarbu suderinti organizacijos tikslus, lūkesčius, faktiškus resursus su kiekvieno darbuotojo lūkesčiais bei galimybėmis. O kiekvienam darbuotojui kiek galima aiškiau išreikšti savo norus.

***Teisingumo motyvacijos teorija*** (J. Adams, 1965). Tai teorija aiškinanti kaip žmogus paskirsto savo jėgas tikslams pasiekti. Joje teigiama, kad žmogaus pasitenkinimo lygis susijęs su savo pastangų, kurias atiduoda organizacijai ir to, ką iš jos gauna palyginimas, taip pat lyginant tai, ką gauna individas ir ką gauna kiti už tokį pat darbą.

Pagrindinė J. Adams modelio mintis yra ta, kad individas visada jaučia pusiausvyrą, kai jo atlygio ir indėlio santykis lygus kitų individų atlygių ir indėlių santykiui. Jei palyginimas rodo disbalansą ir neteisybę, jei žmogus mano, kad už tokį pat darbą kitas gavo daugiau, tai asmuo jaučia vidinę įtampą, kuri motyvuoja jį keisti situaciją, kad būtų gražintas teisingumas. Adams teorija yra pagrindinė socialinės nelygybės teorija.

J. Adams neteisingumą apibrėžia taip: žmogus jaučia neteisingumą, kai jo įdėjimų nekompensuoja gautas atlygis. Žmogus lygina:

- savo indėlių su gautu atlygiu;
- savo indėlio ir atlygio santykį su kito darbuotojo įdėjimų ir atlygio santykiu;



- savo indėlio ir atlygio santykį organizacijos mastu.

3 lentelėje pateikiami indėliai ir atlygiai, pagal kuriuos darbuotojas sprendžia apie teisingumą.

3 lentelė

Indėliai ir atlygis (Kreitner, Kinicki, 1995, p. 174)

Indėliai	Atlygis
1. Laikas	1. Užmokestis
2. Išsilavinimas	2. Piniginis skatinimas, pašalpos
3. Patirtis	3. Išskirtinis dėmesys
4. Gabumai	4. Darbo saugumas
5. Kūrybiškumas	5. Karjeros galimybė
6. Vyresniškumas	6. Statusas
7. Lojalumas organizacijai	7. Maloni darbo aplinka
8. Amžius	8. Galimybė tobulėti
9. Asmenybės bruožai	9. Rėmimas, rūpinimasis
10. Pastangos	10. Pripažinimas
11. Asmeninė iniciatyva	11. Dalyvavimas, sprendžiant svarbius klausimus

Kiekvienas darbuotojas savaip įsivaizduoja atlygio teisingumą ir dažniausiai remiasi palyginimais: su kolegomis; su organizacijos politika; su pačiu savimi. Žmonės lygina save su kitais, panašiais į save – atliekančiais tokį pat darbą, turinčiais tokį pat išsilavinimą ir pan. (Wagner J., Hollenbeck J., Prentice Hall, Inc, 1995). Būna labai sudėtinga, jei supratimas yra iškreiptas. Vadovas turėtų pasirūpinti pastangų ir atlygio pusiausvyra, skatinimo principus reikėtų aiškiai fiksuoti ir visiems nedviprasmiškai paskelbti. Kitaip nebus galima didinti motyvacijos pasitelkus lūkesčius ar tikslus, arba tai sukels rimtų konfliktų organizacijoje.

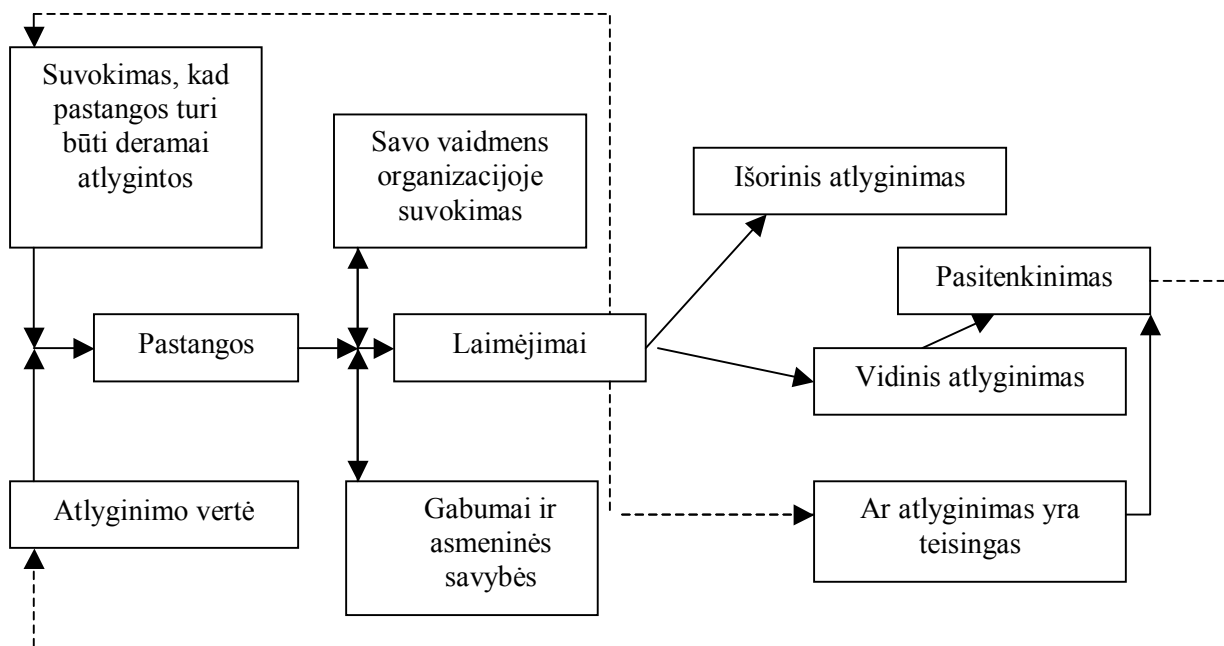
Teisingumo teorijos taikymas yra komplikotas, kadangi:

- Indėlio ir atlygio suvokimas skirtingų asmenų yra skirtingas;
- Indėlio ir atlygio svarbą skirtingi asmenys suvokia skirtingai (Wagner J., Hollenbeck J., Prentice Hall, Inc, 1995).

**E. Lawler – L. Porter modelis (1968m.).** Išplėtojo V. Vroom teoriją. Jų modelyje yra šie veiksniai:

- darbuotojo pastangos;
- darbuotojo vaidmens organizacijoje suvokimas;
- gauti rezultatai;
- atlygis;
- pasitenkinimo lygis.

Pagal šį modelį pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo įdėtų jėgų, gabumų ir charakterio ypatumų, taip pat nuo jo vaidmens organizacijoje.



4 pav. Porter ir Lowler lūkesčių modelis (Kreitner, Kinicki, 1995, p. 182)

Visumoje lūkesčių teorija teigia, jog žmonės turi savo poreikius, žino, ko jie trokšta iš savo darbo. Jie veikia, įgyvendinami šiuos poreikius ir idėjas, priimdami sprendimus, kokiose organizacijose dirbti ir kaip sunkiai dirbti.

Porteris ir Lawleris atkreipia dėmesį į tai, kad už laimėjimus veikloje darbuotojas susilaukia dvejopo atlyginimo:

1. Išorinio, t.y. premijos, pagyrimo, pareigų paaukštinimo, kuriuos gali suteikti vadovas ar darbo grupė;
2. Vidinio, kurį kaip psichologinį atpildą pajunta pats individas, didžiuodamasis savo sėkme, lūkesčių išsipildymu, laimėjimais asmeninio tobulėjimo srityje.

Frankas Landy ir Wendy Becker pastebi, jog motyvacijos teorijos tyrimai – tai vis dar audringos varžytuvės surasti “vieną geriausią būdą”, kaip galvoti apie motyvaciją. Pasak šių autorių, gyvenime sutinkama skirtingų motyvavimo praktikų (James A. Stones R., Kaunas, 2001, p. 436).

Poreikių teorijos aprašo, kas skatina žmogų elgtis tam tikru būdu, tuo tarpu proceso teorijos parodo, kaip skatinamas žmogaus elgesys ir adaptacija. Aiškinantis žmonių darbo motyvaciją, poreikių teorijos pirmiausia domisi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra, tai yra motyvų ir motyvacijos turiniu, o proceso teorijos – poreikių ir motyvų realizavimo ir konkrečiais elgesio būdais, tai yra poreikių transformacija žmogaus elgsenoje.

Motyvacijos teorijų yra pakankamai daug ir dažnai jos smarkiai skiriasi viena nuo kitos. Tačiau negalima išskirti iš jų vienos tobuliausios, nes jos net nekonkuruoja tarpusavyje, greičiau papildo viena kitą.

Apibendrinant motyvacijos teorijas reikia pabrėžti, kad motyvacija bus efektyvi tik tuo atveju, jeigu bus įvertinta:

- Individualios darbuotojų savybės – poreikiai, pažiūros, vertybės, interesai.
- Darbo ypatybės – skirtingų įgūdžių būtinybė, užduočių įvairovė ir jų svarba, savarankiškumo laipsnis ir tobulėjimo būtinybė.
- Organizacijos ypatybės – taisyklės, skatinimo sistema, nuostatai.

### **1. 2. 3. Vadovavimo stilių įtaka darbuotojų motyvacijai**

*Vadovavimo stilius* – tai vadovo poveikio pavaldiniui būdas, jį valdant ir veikiant kryptingai - siekiant daryti jam įtaką ir skatinant jį siekti organizacijos tikslų. Šiuo metu literatūroje yra labai daug skirtingų požiūrių į vadovavimo stilius. Tokią įvairovę lemia vadovo ir pavaldinių santykių įvairovė bei sudėtingumas, o tai ir sąlygoja vadovavimo stilių įvairovę (A.Sakalas, V.Šilingienė, Kaunas, 2000, p. 150).

Vadovavimo stilius rodo, kaip vadovas duoda nurodymus pavaldiniams, ar su jais tariasi, ir kaip pavaldiniai vykdo paliepiamus. Tai gi natūralu, kad vadovavimo stilius priklauso nuo vadovo asmenybės ir nuo pavaldinio būdo (pvz. ar pastarasis mėgsta būti vadovaujamas ar, atvirkščiai, mėgsta spręsti pats), nuo to, kaip jis vykdo nurodymus, koks jo profesinis lygis. Vadovavimo stiliai yra labai įvairūs, tačiau žinomiausi – autokratinis, demokratinis ir liberalus.

Autokratinio stiliaus, vadovas pats sprendžia visas problemas, nes esą tik jis viską žino ir viską moka, įsakinėja darbuotojams, nenoriai su jais bendrauja, gniaužia iniciatyvą. Toks vadovas yra griežtos drausmės šalininkas ir mano, kad nuobauda yra geriausias skatinimo metodas.

Demokratiškas vadovas tariasi su pavaldiniais, dalį atsakomybės pasiima pats, skatina darbuotojus ieškoti naujų geresnio darbo būdų, yra draugiškas ir mėgstantis bendrauti. Pirmai progai pasitaikius savo darbuotojus giria.

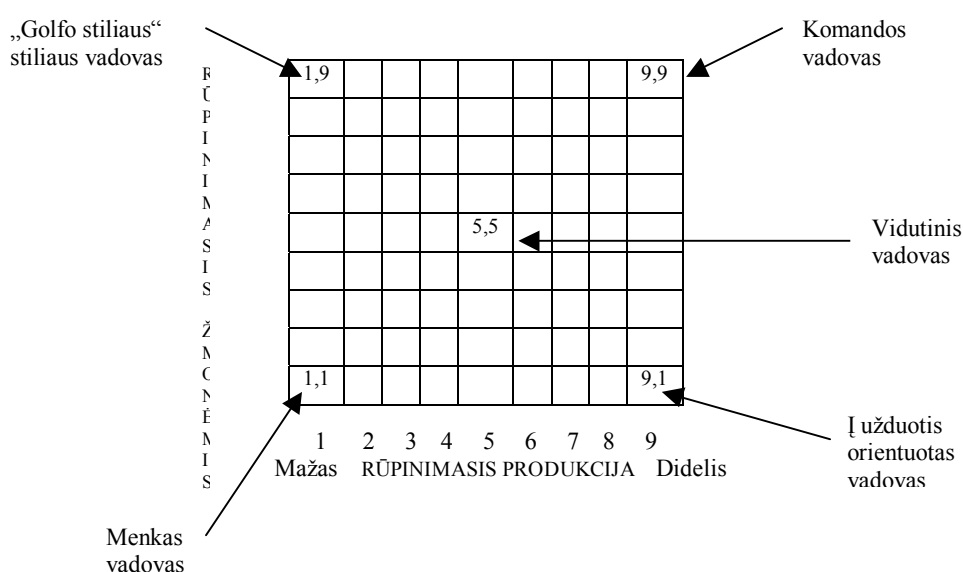
Liberalus vadovas priima sprendimą kartu su pavaldiniais, prašo, įkalbinėja, kad šie atliktų darbą, ištikus nesėkmei, neprisiima jokios atsakomybės, dažnai laukia nurodymų "iš viršaus". Tai nepriekabus, „minkštas“ vadovas.

Nesvarbu koks vadovavimo stilius, o svarbu, kad vadovai ir pavaldiniai bei darbuotojai tarpusavyje gerai sutartų. Jei pastarieji nesutaria, kyla konfliktas (E. Bagdonas, E. Kazlauskienė, 2002, p. 44).

Vadovo darbo stilius nėra tik asmeninis jo reikalas. Nuo jo didelė dalimi priklauso visos organizacijos veiklos rezultatai, jo vadovaujama žmonių pasitenkinimas darbu.

Ohajo valstijos universitete atlikti tyrimai atskleidė tai, kad aukštą pagarbą bei aukštą struktūrizavimo lygį atspindintis vadovavimo stilius dažniau lemia gerus darbo rezultatus bei pavaldinių pasitenkinimą darbu.

Smulkiau vadovo darbo stilius atvaizdavo Robert Blake ir Jane Morton. Jų vaizduojamas vadovų tinklelis (4 pav.) nurodo 81 galimą vadovavimo stilių. Autoriai, derindami „rūpinimosi žmonėmis“ bei „rūpinimosi produkcija“ veiksmus, išvedė 81 poziciją, apibūdinančią vienokį ar kitokį vadovavimo stilių (Robbins P. S., Kaunas, 2003, p. 83).



5 pav. Vadovų tinklelis

Šaltinis: S.Robbins P.Stephen. Organizacijos elgsenos pagrindai, 2003, p. 83.

Pagal šią klasifikaciją, didžiausias rūpinimasis žmonėmis pasiekiamas [1,9-9,9] laukeliuose. Vadovui užtikrinant didelį rūpestį savo pavaldiniais, neabejotinai didėja darbuotojų pasitenkinimas darbu; vadovas kreipia organizacijos veiklą tokia linkme, kurios esmė – jos narių poreikių tenkinimas. Taigi, bet kuri tinklelio pozicija, esanti ant devintosios Y ašies pelno koordinatės, užtikrins maksimalų darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tačiau jei kalba eina apie pelno siekiančias organizacijas, itin svarbiu aspektu tampa „rūpinimasis produkcija“. Taigi, optimaliam vadovavimo stiliui nepakanka tik rūpesčio žmonėmis – tokiu atveju rizikuojama organizacijos rentabilumu, kai ji tampa ne pelno siekiančia, o žmonėms padedančia struktūra. Optimaliausia pozicija vadovų tinklelyje – „Komandos vadovas“, kurio darbo stilius maksimaliai orientuotas tiek į žmones, tiek į produkciją. Tačiau praktikoje yra itin sudėtinga išlaikyti pusiausvyrą, neaukojant vieno interesų (šiuo atveju darbuotojų pasitenkinimo darbu) vardan kitų

(įmonės efektyvumo). Priklausomai nuo organizacijos specifikos bei personalo unikalumo lygmens (kvalifikacijos lygio bei jų paklausos darbo rinkoje), vadovai turi pasirinkti optimalų vadovavimo stilių, skirdami pakankamai dėmesio organizacijos efektyvumui ir darbuotojų pasitenkinimui darbu bei jų motyvacijos užtikrinimui.

F. E. Fiedler kontinencijos (atsitiktinumo) modelis teigia, kad sėkmingas vadovavimas priklauso ne tik nuo vadovo bruožų ar elgsenos, bet ir nuo aplinkybių, kuriose jis veikia. Šio modelio pagrindimui atlikti tyrimai parodė, jog vadovai, teikiantys pirmenybę struktūrai, veikia efektyviau, kai reikia didesnės ar mažesnės kontrolės. O vadovai, teikiantys pirmenybę santykiams, veikia efektyviau, kai situacija palanki vadovauti. Teigiama, jog, jei vadovo darbo stilius ir aplinka nesiderina, geriausia yra pakeisti aplinką, nes asmeninį stilių pakeisti yra sudėtinga (Barvydienė V., Kasiulis J., 2001).

V. Vroom – P. Yetton sprendimų priėmimo modelis, priskiriamas kognityvinių vadovavimo teorijų grupei, vadovavimo stilių nagrinėja pakankamai siauru aspektu – kaip sprendimų priėmimo procesą. Pavaldinių motyvacija užtikrinama, priklausomai nuo situacijos daugiau ar mažiau įtraukiant juos į sprendimų priėmimą. Įvardijant 10 vadovo darbo stilių, pradedant autokratinio ir baigiant nesikišimo stiliumi, kurie charakterizuoja darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą lygmenį. Tačiau vien tik didesnis ar mažesnis įsitraukimas į organizacijoje daromus sprendimus negali užtikrinti darbuotojų pasitenkinimo atliekamu darbu.

Darbuotojų pasitenkinimas darbu, motyvacija bei vadovavimo stilius į bendrą visumą apjungiami Kelio – tikslo teorijoje. Jos autoriai R. House ir T. Mitchell vadovams rekomenduoja keturis vadovavimo stilius (direktyvusis, palaikantysis, į pasiekimus orientuotasis ir dalyvaujantysis), vienas iš kurių, įvertinant pavaldinių asmeninį suvokimą bei išorines aplinkybes, gali būti pasirenkamas tam, kad užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, o tuo pačiu ir vadovavimo efektyvumą (Barvydienė V., Kasiulis J., 2001).

Atlikta nemažai tyrimų, siekiant išsiaiškinti, koks vadovavimo stilius ir kokiomis aplinkybėmis yra efektyviausias. Apibendrinus tyrimų rezultatus, teorijos autoriai suformulavo du postulatus, apibūdinančius vadovavimo sąsają su darbuotojų motyvacija (Barvydienė V., Kasiulis J., 2001).

- Vadovo elgesys pavaldiniams bus priimtinas, jei jie suvoks tą elgesį kaip tiesioginio pasitenkinimo šaltinį arba būsimo pasitenkinimo prielaidą.
- Vadovo elgesys bus motyvuojantis (padidės pavaldinių pastangos) tiek, kiek:
  - pavaldiniai suvoks savo efektyvią veiklą kaip priemonę svarbiems poreikiams patenkinti (vadovas bus efektyvus, jei bus atlyginta už pasiektus tikslus);
  - jis papildys pavaldinių aplinką juos instruodamas, palaikydamas, suteikdamas pagalbą, kuri būtina, kad būtų efektyviai atliktas darbas.

Vertikalių diadų modelyje išskiriamos dvi darbuotojų grupės – vidinė bei išorinė. Toks skirstymas remiasi ryšio artumu tarp vadovo ir pavaldinių. Vidinės grupės darbuotojai yra arčiau prie valdžios, tiesiogiai veikiami vadovo ir, be to, patys gali jam daryti įtaką. Tuo tarpu išorinės grupės darbuotojai priskiriami mažiau patikimų kategorijai, automatiškai jiems suteikiama ir mažiau veiksmų laisvės bei atsakomybės. Būtent tarp tokių darbuotojų pastebimas didžiausias tekamumas, atsirandantis dėl per didelio atotrūkio tarp vadovo ir pavaldinių, kuris yra sąlygojamas iš vienos pusės vadovo nesugebėjimo motyvuoti darbuotojų, iš kitos – pačių darbuotojų pesimizmo ir nenoro prisiimti jiems skiriamos atsakomybės dalies. Remiantis šia teorija, pavaldiniai yra patys atsakingi už tai, kad vadovas jų pakankamai nemotyvuoja – jis nesugeba įtakoti vadovo stiliaus, keisti jo jiems patiems priimtina linkme.

Charizmatinio vadovavimo šalininkai teigia, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu, o tuo pačiu ir vadovavimo sėkmę užtikrina charizmatinės vadovo savybės (šie teiginiai artimi Bruožų teorijai) – sugebėjimas įkvėpti, teisingai argumentuoti bei priimti ryžtingus sprendimus lemiamais klausimais. Jei pavaldiniai žavisi vadovu kaip asmenybe, pastarajam yra lengviau juos valdyti, įkvėpti pokyčiams ir deleguoti užduotis. Šiais teiginiais remiasi ir Bass, pateikdamas transakcinio ir transformacinio vadovavimo skirtumus. Vadovai, kurie deleguodami užduotį, ją suformuluoja, paaiškina pavaldiniams jų vaidmenį, reikalavimus užduočiai atlikti ir atpildą, kurį jie gaus už tos užduoties atlikimą, priskiriami transakcinio vadovavimo šalininkams. Tuo tarpu transformacinio vadovavimo atstovai stengiasi motyvuoti darbuotojus, kad jie pakiltų aukščiau asmeninių interesų. Dėka savo charizmatinių sugebėjimų, tokie vadovai įkvepia pavaldinių entuziazmą, pasitikėjimą bei lojalumą. Jie skiria pakankamai dėmesio kiekvienam organizacijos nariui ir skatina kūrybinę veiklą. Tokiu būdu pavaldiniai, net ir negaudami tiesioginės naudos sau, stengsis siekti organizacijos tikslų, identifikuodami save kaip neatsiejamą jos dalį ir intuityviai susiedami savo sėkmę su organizacijos sėkme (Barvydienė V., Kasiulis J., 2001, p. 64).

Dauguma analizuotų teorijų neišskiria darbo grupių, kaip atskirų vienetų, traktuodamos vadovavimo funkciją kaip vienokią ar kitokią elgseną ar bruožų rinkinį, universalų ar taikytiną visai organizacijai valdyti, neatsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes ar vadovavimo objektą. Todėl gana sunku, o kai kuriais atvejais praktiškai neįmanoma pagal šias teorijas nustatyti atskirų grupių ar individų reakciją į vadovavimo stilių, o tuo pačiu daromą įtaką personalo motyvacijai.

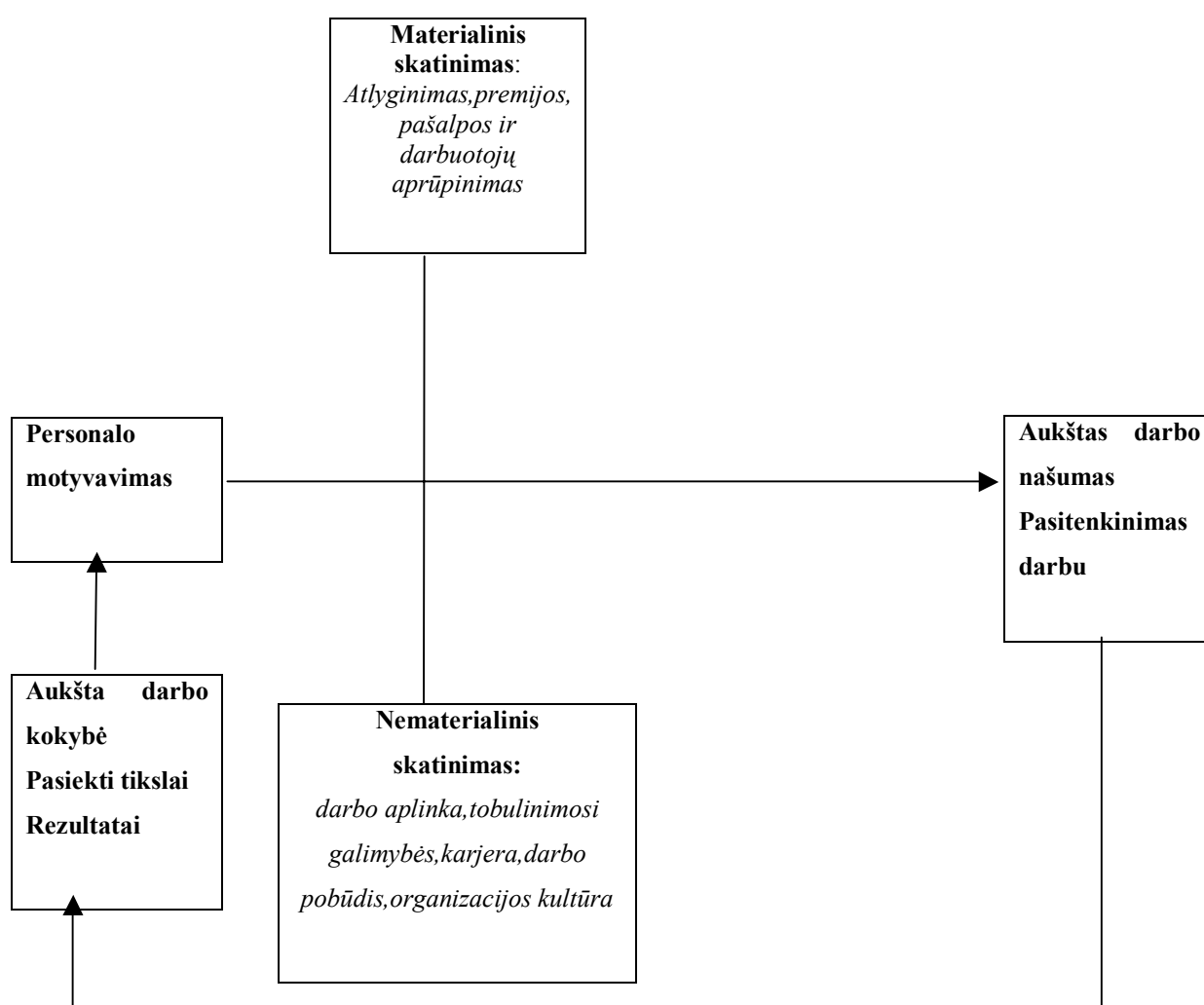
Apibendrinant galima teigti, kad maksimalų kiekvienos grupės darbuotojų pasitenkinimą darbu užtikrina individualaus vadovo pasirenkamas elgesys, taikomas kiekvienai grupei, atitinkamai pagal jos brandos lygmenį. Šiuolaikinio verslo dinamika ir procesų, vykstančių organizacijose, sparta lemia būtent tai, jog daugumoje atvejų įmonių vadovams tenka

administruoti ne visą organizaciją, kaip visumą, o atskiras darbo grupes ar netgi individus, priskiriant jiems konkrečių projektų valdymą. Todėl parenkant tinkamą vadovavimo stilių, reikalinga identifikuoti atskiras pavaldžias grupes, nustatant jų darbinę bei psichologinę brandą bei apibrėžiant į jas orientuotą individualią vadovo elgseną.

#### 1. 2. 4. Skatinimo būdai palaikantys darbuotojų motyvaciją

Motyvavimo tikslas – tai ne tik aktyvinti darbuotoją darbui, bet skatinti jį daryti geriau tai, kas sąlygoja darbinius santykius (Špukienė R. Konferencijos medžiaga, 2002, p.42).

Yra skiriami du pagrindiniai darbuotojų skatinimo būdai – tai materialinis skatinimas ir nematerialinis (moralinis) skatinimas.



6 pav. Skatinimo sistemos pavyzdys.

Šaltinis: R. Špukienė. Konferencijos medžiaga, 2002, p. 42.

**Materialinis skatinimas** priklauso nuo organizacijos politikos. Materialinį skatinimą pagal aukščiau pateiktą schemą (žiūrėti 4 paveiklą) sudaro:

- atlyginimas;
- premijos;
- pašalpos ir darbuotojų aprūpinimas.

**Atlyginimas.** Dažnai įstaigose yra naudojamos skirtingos darbo užmokesčio formos įvairių kategorijų darbuotojų darbui apmokėti. Organizuojant tokias sistemas, atlyginimas už darbą susideda iš pastovios ir kintamos dalių bei premijų. Pastovus darbo užmokestis nustatomas, atsižvelgiant į darbo vietos keliamus reikalavimus. Kintamoji darbo užmokesčio dalis skirta įvertinti individualius darbuotojų pasiekimus, bei kolektyvinius pasiekimus. Paprastai kintamoji darbo užmokesčio dalis sudaro apie 30-40 proc. Nuolatinio darbo užmokesčio (Špukienė R. Konferencijos medžiaga, 2002, p.43).

**Premijos.** Jei organizacijoje parengta netobula ir nereali premijavimo sistema, pavyzdžiui, jei remiami lyderiai ir vyresnybė, efektas gali būti labia neigiamas. Kad premijavimas būtų efektyvus, jis turi būti dosnus ir reikšmingas, suplanuotas taip, kad būtų tinkama pusiausvyra tarp žmonių motyvavimo tikslo siekimui ir optimalių pastangų. Manoma, kad taikant premijavimą, organizacijos produktyvumas pakyla 20-30 proc. (Paulauskaitė N., Vanagas P., 1998, 205 p.).

**Pašalpos ir darbuotojų aprūpinimas.** Kiek didesnė įstaiga, uždirbanti daugiau pajamų gali naudoti ir kitokius skatinimo metodus, tokius kaip tarnybinio automobilio, mobiliojo telefono suteikimas, nuolaidas įmonės produkcijai, mokymosi stipendijas (kursų, mokslų apmokėjimas), dovanos, parama šeimai. Tačiau šie visi metodai taikytini tuomet, kai įmonės pajamos pakankamai didelės, kitaip gali neužtekti lėšų kitiems ne mažiau svarbiems dalykams (<http://www.accel-team.com>).

**Moralinis skatinimas.** Negalime teigti, jog moralinis skatinimas yra mažiau svarbus žmonių gyvenime, visi norime būti pastebėti ir įvertinti, todėl toliau aptarsiu moralinio skatinimo priemones ir poveikį darbuotojams. Įvairūs autoriai išskiria įvairius moralinio skatinimo būdus.

Moralinio skatinimo sistemą suvokiame daug plačiau negu materialinio skatinimo sistemą. Darbuotojo fizinę, mentalinę ir emocinę būseną darbe didele dalimi lemia sėkminga moralinio skatinimo sistema ir tokios sistemos veiksniai padidina darbuotojo savigarbą bei pasitikėjimą savimi. Pagal aukščiau pateiktą schemą (žiūr.4 pav.) moralinį skatinimą sudaro:

- darbo aplinka;
- tobulinimosi galimybės, karjera;



darbo pobūdis;  
organizacijos kultūra.

**Darbo vieta.** Darbo vieta neturi kelti rūpesčių dėl saugumo. Kai darbuotojas nuolatos šąla ar jaučiasi nepatogiai, jis galvoja apie tai, kad patogiau įsitaisytų, o ne apie tai, kaip geriau atliktų darbo užduotis.

Geros darbo sąlygos (švart, patraukli darbo aplinka, užtikrinta darbo sauga, palankus darbo grafikas bei kita) palengvina darbuotojams sąlygas atlikti darbą, tuo pačiu didina jų motyvaciją. Tuo tarpu nepalankios darbo sąlygos kaip didelis karštis, triukšmas, drėgmė, nepakankama ventiliacija, maža darbo vietos ertmė didina darbuotojų nuovargį, fizinį diskomfortą, trukdo pasiekti tikslus bei mažina darbuotojų motyvaciją darbui. Todėl įmonės vadovų svarbi užduotis yra užtikrinti darbuotojams palankias darbo sąlygas bei aprūpinti reikiamomis darbo priemonėmis.

Kaip rodo 1990 m. Lietuvoje atlikti Norvegijos mokslininkų tyrimai, klausiant apie darbo sąlygas, labiausiai Lietuvos gyventojai skundėsi monotonišku darbu ir dideliu pervargimu darbo pabaigoje. Daugiau nei 50% apklaustųjų nurodė būtent šias nepasitenkinimo fizinėmis darbo sąlygomis priežastis. Darbuotojai buvo ypatingai nepatenkinti žema temperatūra darbo vietoje, drėgme, oro užterštumu. Šio tyrimo metu buvo pastebėta, kad prastesnės fizinės darbo sąlygos yra būdingos žemesnį išsilavinimą turintiems darbuotojams. Taip pat santykinai moterys dirba geresnėmis fizinėmis darbo sąlygomis nei vyrai. Skirtingai nei Norvegijoje, Lietuvoje pastebėta, kad darbuotojų darbo užmokestis nebuvo susijęs su darbo sąlygomis: kaip parodė tyrimų duomenys, darbas prastomis sąlygomis nebuvo kompensuojamas didesniu darbo užmokesčiu (Hernes G., Knudsen K. Lithuania: living conditions, 1991, p. 173).

Darbuotojas turi dirbti tą darbą, kuris jam patinka. Ar darbo užduotys darbuotojui bus malonios, reikia išsiaiškinti prieš jį priimant į darbą. Nereikia priimti į darbą žmogaus tik dėl to, kad jam labai reikalingas darbas. Jeigu darbas bus nemalonus, tai ir vadovas ir pats darbuotojas bus suinteresuotas išeiti į kitą darbovietę. Visa darbo energija bus iššvaistyta naujo darbo paieškoms, o ne pačiam darbui.

Organizacijos, norinčios būti konkurentiškos, XXI a. turėtų įrengti virtualias darbo vietas su naujomis technologijomis. Virtualios organizacijos įtraukia į veiklą tiekėjus, gamintojus, vartotojus ir pagaminimo laiko sumažėjimą, kokybiškumą ir darbo našumą.

Virtuali darbo vieta reikalauja darbuotojų lankstumo, prisitaikymo prie pokyčių, naujų gebėjimų ir, be abejo, - atlygio (Špukienė R. Konferencijos medžiaga, 2002, p. 45).

**Darbo pobūdis.** Kad ir koks malonus būtų darbas, visą laiką atliekamos tos pačios užduotys nusibosta. O kai užduotys nuobodžios, darbuotojas dirba ne visu savo pajėgumu. Todėl vadovas turėtų suteikti darbuotojui vis sudėtingesnių užduočių, kurioms atlikti reikėtų ir daugiau

atsakomybės, ir naujų įgudžių. Tokiu būdu darbuotojui parodoma, kad vadovas juo pasitiki ir mano darbuotoją esant pakankamai sumanų, sugebantį atlikti sudėtingas užduotis. Taip skatinamas darbuotojo entuziazmas ir pašalinamas nuobodulys.

Darbas gali būti malonus ir keliantis entuziazmą, bet jeigu darbo krūvis viršys galimybes, darbuotojas fiziškai ar protiškaai pervargs. O persitempusio žmogaus, kad ir kaip jis norėtų dar dirbti, darbas nebus efektyvus. Be to, per didelis darbo krūvis kenkia darbuotojo sveikatai.

Darbuotojo darbo efektyvumui didelės įtakos turi ir vyraujantys darbo kolektyvo santykiai. Tai bendradarbių bei darbuotojų ir vadovų santykiai (Špukienė R. Konferencijos medžiaga, 2002, p. 45).

**Tobulinimosi galimybės, karjera.** Personalo ugdymas yra platesnė sąvoka už darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ar naujų žinių įsigijimą. Tai yra vienas iš strateginių organizacijos uždavinių, siekiančių sukūrti sistemą, kuri ugdytų darbuotojų gebėjimus sutinkamai su organizacijos tikslais. Darbuotojų ugdymas turi vykti kasdien, didinant jų kompetenciją, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, stiprinant jų žinias, igūdžius, patirtį, numatant ir taisant galimas klaidas. Be tokio operatyvinio ugdymo joks centralizuotas kvalifikacijos kėlimas (stažuotės, seminarai, kursai) nebus pakankamai veiksmingas.

Pasaulinė praktika rodo, kad efektyviai veikiančios organizacijos yra suinteresuotos visų savo darbuotojų profesiniu augimu, rūpinasi jų karjerą bei siūlo įvairias karjeros planavimo programas. Ir tai duoda apčiuopiamą naudą tiek darbuotojams, tiek ir pačiai organizacijai, kadangi karjeros planavimas leidžia susieti darbuotojų profesinio augimo planus su organizacijos uždaviniais. Kada atskirų darbuotojų karjera tiesiogiai susijusi su organizacija, jie aktyviau domisi iškilusiomis problemomis, dalyvauja jas sprendžiant, yra suinteresuoti visos organizacijos sėkme. Šiuo atveju patiems darbuotojams rūpi jų kvalifikacijos kėlimas, profesinių žinių gilinimas ir atnaujinimas, pilnesnis savo galimybių panaudojimas. Sėkmingas karjeros planavimas organizacijoje leidžia:

- patenkinti darbuotojų potencialo ugdymo ir profesinio augimo poreikius;
- užtikrinti nuolatinį kvalifikuotų specialistų skaičiaus augimą;
- efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes;
- padidinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis;
- suformuoti vidinį profesinio augimo rezervą atsirasti pagarbiems santykiams tarp organizacijos vadovybės ir pavaldinių (Weightman J., Cambridge, 1993, p. 260-265).

**Organizacijos kultūra.** Kultūra visuomet remiasi bendra visų darbuotojų pažiūra į

veiklos prasmę. Kuo aukštesnė kultūra ir kuo daugiau ji yra nukreipta į rinką, tuo mažiau reikia direktyvinių nurodymų, smulkmeniškų procedūrų bei taisyklių (Henderson R. Compensation Management, 1979, p. 89). Čia visos tradicijos aiškios, nes svarbiausios vertybės ar jų visuma visiems yra priimtina ir suprantama. Pagal kultūros modelį, organizacija egzistuoja joje dirbančių ir už jos ribų esančių, bet su ja susijusių žmonių tikslams bei poreikiams tenkinti. Būtina sąlyga – organizacijos vertybės, simboliai, elgesio normos turi būti vienodai jos narių suprantamos, nes tai lemia organizacijos veiklos sėkmę (Kulvinskienė V. Šalčius A., Vilnius, 1994, p. 47).

Moralė, profesionalus vadovavimas ir darbo našumas papildo vienas kitą per visą darbo procesą. Yra hipotezė, kad kuo aukštesnė organizacijos kultūra, tuo geresnė organizacijos veikla. Autoriai T. Dealas, A. Kenedi, T. Piterisas, R. Watermanas kaip tik rėmėsi šia hipoteze. Yra pateikiamas toks kultūros ir darbo efektyvumo ryšys:

- Aukštos kultūros organizacijos darbuotojai „žygiuoja vedami vieno ritmo“, jų tikslai nukreipti viena kryptimi.
- Aukšta kultūra padeda bizniui, nes sukuria ypatingą motyvacijos lygį. Darbuotojai dėl esamos atmosferos patenkinti, kad dirba toje įstaigoje, kad prisideda prie gerų jos rezultatų, ir dėl to jie jaučiasi moraliai atlyginti.

Kultūra sukuria vidinės savikontrolės sistemą, kuri neužgniaužia motyvacijos bei novatoriškumo (Kulvinskienė V. Šalčius A., Vilnius, 1994, p. 58).

Kitas autorius, Razauskas R. knygoje „365 vadovo dienos“ pabrėžia tokius moralinio skatinimo veiksnius kaip:

- **Organizacijos pavadinimas.** Kiekvienas darbuotojas trokšta dirbti organizacijoje, kuri yra žinoma, sėkminga ir prestižinė. Organizacijų lyderių darbuotojai mano, kad jie ten gali pasiekti daug daugiau, palaipsniui užkopiant į viršų karjeros laiptais, negu dirbant mažai žinomoje įmonėje.
- **Galimybė save realizuoti.** Čia galima kalbėti apie darbuotojų statusą ir įgaliojimus. Darbuotojo vystymosi galimybė. Kada darbuotojas nemato jokių savo vystymo galimybių, tai mažina atliekamo darbo efektyvumą. Naujos patirties, naujų žinių įsigijimas tai - stipri personalo motyvacijos priemonė. Jei darbas nepatenkina šio poreikio, jaučiamas nepasitenkinimas, o tai gali sumažinti atliekamo darbo efektyvumą.
- **Darbuotojų informuotumas apie situaciją organizacijoje.** Nuolatinis bendradarbių informavimas apie pasiekimus arba apie ištikusias nelaimes įdiegia jausmą su pavadinimu “mus sieja bendras darbas”. Kuo išsamiau darbuotojai yra informuoti apie organizacijos būklę, kuo geriau jie yra supažindinti su organizacijos strategija, tuo su didesniu atsidavimu, kaip rodo praktika, atlieka skiriamas jiems pareigas.

- **Organizacijos stabilumas.** Šis stimulus sukelia pasitikėjimą organizacija. Nes jei organizacijai ateina sunkūs laikai, finansinė krizė ar finansinis nepastovumas, tai netgi ir “išsimylėję” organizaciją darbuotojai pradės ieškoti naujo darbo. Organizacijos stabilumas yra gana stiprus motyvacijos veiksnys.
- **Kolektyvinis darbas.** Toks darbo principas būdingas daugybei organizacijų. Darbo vietose būtina formuoti vieningos komandos pasaulėžiūrą: jokių būdu nereikia griauti atsiradusių neformalių grupių, jei jos nedaro žalos organizacijos tikslams. Bet komandos susiglaudimas tai kiekvienam vadovui svarbus uždavinys su kylančiomis pasekmėmis.

Darbo kolektyvas gali būti atskiram darbuotojui paramos, patarimų ir pagalbos šaltinis, ir tai didina darbuotojų motyvaciją. “Gera” darbo grupė daro darbą patrauklesnį. Pasitenkinimas darbu, o taip pat ir motyvacija sustiprėja, jeigu kolektyvas laikosi tų pačių esminių vertybių. Pavyzdžiui, darbuotojas, turintis stiprią darbo etiką, jaus didesnę pasitenkinimą darbu, jeigu jis dirbs su žmonėmis, kurie taip pat vertina griežtą darbo etiką. Be to, visada yra maloniau dirbti su kolegomis, kurie stengiasi sušvelninti konfliktines situacijas organizacijoje. Kita vertus, jei egzistuoja priešingos sąlygos, tai yra nedarnus kolektyvas organizacijoje, tai gali įtakoti darbuotojų nepasitenkinimą darbu (Vilnius, 1994, p. 252).

Walker ir Guest atlikti tyrimai parodė, kad izoliuotą darbą dirbantys darbuotojai yra labiau linkę į susierzinimą, nepasitenkinimą darbu, depresiją. Seashore tyrimai atskleidė, kad darbuotojai, dirbę grupėse buvo mažiau įtakoti nepalankių darbo faktorių ir buvo ramesni nei jų kolegos, dirbę izoliuotai (Mullins M., NY Macmillan Publishing Company, 1989, p. 546). Malonaus bendravimo su kitais darbuotojais galimybė kompensavo kitus darbo trūkumus, tokius, kaip nepalankios darbo sąlygos bei nuobodus darbo pobūdis. Pastebėta, kad draugystės aspektas yra labiau vertinamas mažesnės darbuotojų kvalifikacijos reikalaujančiuose darbuose, tuo tarpu aukštesnės kvalifikacijos darbuotojai vertina kolegų paramą, patarimus siekiant geresnių darbo rezultatų.

- **Darbuotojų įvertinimas.** Visiems darbuotojams reikalingas teigiamas jų darbo įvertinimas, ir to jie tikisi. Sveikinimai, įvairios padėkos formos gali įtakoti veiklos efektyvumą. Savo darbo vietoje kiekvienas nori parodyti ką jis sugeba ir kokią įtaką turi kitiems, todėl labai reikalingas konkretaus darbuotojo darbo rezultatų pripažinimas, galimybės suteikimas priimti sprendimus, kurie priklauso nuo jo kompetencijos, konsultuoti kitus darbuotojus. Vertinimas pagal Razauską R. gali būti labai įvairiai klasifikuojamas:

Pozityvus ir negatyvus vertinimas. Vertinimas laikomas pozityviu, jeigu daugiausia dėmesio skiriama pagyrimui už iniciatyvą, gerus darbo rezultatus. Negatyvus vertinimas – tai,

kai pagrindinis akcentas yra nuobauda už blogą darbą, aplaidumą. Daugelis specialistų pažymi, kad negatyvus vertinimas įgalina pasiekti tik trumpalaikių rezultatų. Valdymo specialistai pataria poveikio akcentą perkelti nuo nuobaudų į skatinimą.

Globalinis ir dalinis vertinimas. Tiek teigiamas, tiek ir neigiamas globalinis vertinimas – kenksmingas. Pirmuoju atveju jis ugdo neklaidingumo jausmą, o tai mažina savikritiškumą, reiklumą sau. Esant globaliniam neigiamam vertinimui, darbuotojas gali netekti pasitikėjimo savimi. Esant daliniam teigiamam vertinimui, asmenybė didžiuojasi tam tikrais savo laimėjimais ir kartu suvokia, kad dar ne viskas padaryta, kad laimėjimai neduoda pagrindo nusiraminti visais kitais požiūriais. Esant daliniam neigiamam vertinimui, žmogus nepraranda pasitikėjimo savimi, jis suvokia, kad klaidą galima ištaisyti, kadangi turi tam jėgų ir sugebėjimų.

Tiesioginis ir netiesioginis vertinimas. Tiesioginis – tai, kai vadovas girdamas ar peikdamas pamini darbuotojo vardą, pavardę, nurodo konkrečią vietą, aplaidumo ar iniciatyvos pobūdį. Antruoju atveju – jis arba beasmenis, arba skirtas keliems asmenims, praeičiai ir pan. Pirmenybę žmonės teikia tiesioginiam vertinimui, jeigu jis teigiamas. Ir atvirkščiai, padarius ką nors ne taip, nepasisekus, tiesioginis viešas vertinimas nepageidaujamas (Razauskas R., Vilnius, 1994, p. 252).

Pasak P. Zakarevičiaus, žmonės visuomet dirba efektyviau, kuomet tiksliai žino savo pareigas, teises, atsakomybę, kada užduotys jiems suformuluojamos aiškiai, rezultatai, kuriuos reikia pasiekti apibrėžti suprantamai, darbų planavimas ir koordinavimas visuomet savalaikiai. Todėl tikslus darbuotojų atliekamų funkcijų padalijimas, veiklos reglamentavimas, kontrolės sistemos organizavimas, suteikia darbuotojams pastovumo, darbo solidumo jausmą. Kada atsitinka atvirkščiai, veiklos ribos neapibrėžtos, dauodami netikslūs nurodymai, darbuotojai skatinami netikrumo, irzlumo jausmais, o to pasekoje, skatinamas neefektyvus, nerezultatyvus darbas. Antra vertus, taikant organizacines skatinimo priemones, nederėtų pamiršti, jog pernelyg griežtas veiklos reglamentavimas varžo darbuotojų saviraiškos, dalyvavimo sprendimų priėmimo galimybes, todėl organizuojant darbą, šių skatinimo priemonių kompleksas turi būti subalansuotas (Kaunas, 2003).

Kita autorė, S. P. Robbins taip pat pritarė tokioms skatinimo priemonėms, įvardindama juos tiksliniu valdymu. Jam būdinga: tikslo konkretumas, grupinis sprendimų priėmimas, aiškus įvykdymo terminas ir rezultatų įvertinimas. Toks valdymo būdas tiesiogiai siejasi su tikslų iškėlimo teorija, kuri teigia, jog konkretūs sudėtingi tikslai duoda geresnius rezultatus, nei neapibrėžti, bendro pobūdžio tikslai. Dar didesnė nauda gaunama, kai darbuotojai patys dalyvauja formuluojant tikslus (Kaunas, 2003).

Vakarų šalių mokslininkai teigia, kad darbuotojų motyvaciją labai stiprina galimybės tobulėti, kerjeros perspektyvos numatymas, įdomaus darbo turinio nustatymas, gero

psichologinio mikroklimato suformavimas ir pan., todėl daugelyje šalių pastaruoju metu vis daugiau dėmesio yra skiriama sociopsichologinių skatinimo priemonių arsenalo plėtrai.

Psichologinį darbo klimatą organizacijoje tyrinėjo JAV Sheffield universiteto socialinės ir taikomosios psichologijos katedra. Keisdami darbo turinį, jie stengėsi padidinti darbuotojų psichologinį gerbuvį. Vienas tyrimas buvo atliekamas suteikiant žemesnio lygio darbuotojams savarankiškumo planuojant darbus, paskirstant užduotis ir atsakomybę tarpusavyje, nustatant darbo laiką ir stilių. Didesnė galimybė patiems priimti sprendimus, panaudoti sugebėjimus, paįvairinti darbą pagerino psichologinį bei darbo klimatą kolektyve, tuo pačiu padidėjo darbuotojų motyvacija darbui (Mullins M. NY Macmillan Publishing Company, 1989, p. 488).

Pasak Robbins P. S. darbuotojams skatinti daugelyje šalių yra rengiamos darbuotojų pripažinimo programos. Jos gali būti įvairių pavidalų, o svarbiausia, kainuoja mažai arba išvis nieko nekainuoja. Geriausios darbuotojų pripažinimo programos pripažįsta tiek individualius, tiek grupinius laimėjimus. Tai tiesiogiai siejasi su paramos arba pastiprinimo teorija, kuri teigia, jog jei tam tikras poelgis bus pastebėtas iš karto po to, kai šis poelgis įvyko, tikėtina, kad toks poelgis bus pakartotas. Anksčiau minėta autorė pateikė keletą tokių pripažinimo pavyzdžių: asmeniškai padėka darbuotojui už gerą darbą; nusiųsta ranka rašyta arba elektroniniu laišku padėka už teigiamą veiklą; darbuotojų pagyrimas žurnale arba laikraštyje; oficialių apdovanojimų ceremonijos, įteikiant atskiriems darbuotojams ir komandoms atminimo dovanas ar ženklus. Jei darbuotojai pakankamai materialiai aprūpinti, jeigu organizacijos valdymas sutvarkytas teigiamai, jiems darbe pasidaro svarbu pripažinimas (Kaunas, 2003).

D. Rilis nurodo tokius penkis pagrindinius motyvacijos šaltinius kaip bendrieji socialiniai motyvatoriai, organizacijos tikslai, darbo turinys, darbo sąlygos ir pinigai (Baršauskienė V., Janulevičiūtė B., 1996, p.81):

*Bendrieji socialiniai motyvatoriai.* Kai kurie žmonės dirba daug ir gerai todėl, kad jaučia pareigą. Galima teigti, kad tai socializacijos proceso pasekmė, kai vaikui nuo mažens įteigiama, jog kiekvieno pareiga daryti viską kuo geriau. Tokių bendrųjų socialinių motyvatorių prigimtis per žmonijos istoriją keitėsi – nuo katalikiškojo požiūrio, kad viskas, ką darome, skirta Dievui pagarbinti, iki Emilio Durkheim'o socialinio solidarumo idėjos, skelbiančios, kad reikia dirbti gerai, nes nuo to priklauso kitų gerovė. Su šiais bendraisiais socialiniais motyvatoriais susijęs atlygis – asmeninis pasitenkinimas, kylantis iš atliktos pareigos jausmo.

E. E. Lawlerio ir L. W. Porterio (Baršauskienė V., Janulevičiūtė B., 1996, p.82) klasifikacijoje šis pasitenkinimas – tai vidinis atlygis, todėl organizacijoms nelengva jį naudoti motyvacijai. Jos tegali naudotis jo egzistavimu.

*Organizacijos tikslai.* Tikėtina, kad žmonės, atsidavę tikslams, kurie sutampa su jų organizacijos tikslais, jausis labai motyvuoti, galėdami padėti organizacijai tuos tikslus

įgyvendinti. Gerai, kai taip atsitinka, tačiau kai kurių – organizacijų tikslai nėra stiprūs motyvatoriai.

Čia yra kelios priežastys. Dažnai organizacijos tikslai yra – neaiškūs, sunkiai apibrėžiami ir net diskutuoti. Be abejo, tikslai, kuriuos net sunku apibrėžti, vargu ar gali stipriai motyvuoti organizacijos darbuotojus. Kitas keblumas, susijęs su organizacijos tikslų naudojimu motyvacijai, yra tas, kad dauguma profesionalių darbuotojų skiria žymiai daugiau dėmesio savo kasdieninio darbo atlikimui ar specifiniams savo profesijos tikslams, nei organizacijos, kurioje jie dirba, tikslams. Profesiniai tikslai paprastai konkretesni nei organizaciniai, todėl darbuotojai daugiau dėmesio skiria konkrečiam darbui, kurio jie buvo išmokyti, nei abstraktiems tikslams.

*Darbo turinys.* Daugumai individų darbo turinys yra pagrindinis motyvatorius. Sunku įsivaizduoti, kas galėtų geriau motyvuoti, nei pasitenkinimas atliekamu darbu. Taip pat vargu ar rastume kitą motyvacijos šaltinį kurį organizacijai būtų taip sunku kontroliuoti. Su šiuo šaltiniu susiję atlygiai yra aiškiai vidiniai. Niekas kitas nei pats individas geriau nežino, kas jam patinka darbe, ir ar jo atliekamam darbui tai būdinga. Be abejo, ne visi randa patinkamą darbą, tačiau nemažai daliai žmonių tai pavyksta, o tai reiškia, kad darbo turinys gali veikti kaip stiprus motyvatorius.

Iš tikrųjų, darbo turinys kaip motyvacijos šaltinis nėra visiškai nepavaldu organizacijai. Kai kuriuos darbus galima reorganizuoti, pašalinti darbuotojo nepageidaujamus ir įtraukti jo pasitenkinimą sustiprinančių elementų, nors, be abejo, šios galimybės ribotos.

*Darbo sąlygos.* Kalbant apie darbo sąlygas, D. Rilis išskiria tris jų kategorijas. Pirmajai priklauso fizinė ir psichologinė aplinka, antrajai – įvairios lengvatos ir parama darbuotojams, trečiajai – darbuotojų autonomijos laipsnis (Baršauskienė V., Janulevičiūtė B., 1996, p.81).

Akivaizdu, kad darbo sąlygos priklauso prie išorinių motyvatorių, nes tai gali kontroliuoti organizacija. Įvairių lengvatų ir fizinių bei psichologinių darbo sąlygų svarba motyvuojant darbuotojus akivaizdi. Ypač svarbios pastarosios, ir organizacijai dažnai nesunku jas kontroliuoti. Nors sunkoka pakeisti psichologines sąlygas, nes gali tekti keisti žmonių požiūrį ir elgseną.

Kalbant apie autonomiją, dauguma žmonių nori turėti šiek tiek laisvės ir nepriklausomybės. Pasak D. Dalio, visiems patinka dalyvauti priimant techninius, valdymo ir institucinius sprendimus, susijusius su jų darbu. Kai kuriems žmonėms tai svarbiausia darbo sąlyga. Autonomijos svarbą darbuotojų motyvacijai pažymi ir Y teorijos kūrėjas D. McGregoras, pasak kurio, “fizinis ir protinis darbas yra toks pat natūralus kaip žaidimas ar poilsis” (Baršauskienė V., Janulevičiūtė B., 1996, p.83), todėl darbuotojai siekia atsakomybės ir realizuoja save, siekdami tikslų, kuriems jie yra atsidavę. Taigi suteikiant darbuotojams daugiau

autonomijos, laisvės ir galimybės kontroliuoti save, galima juos paskatinti geriau panaudoti intelektualinius savo sugebėjimus.

Organizacijos kartais sėkmingai bando pasitelkti darbo sąlygas kaip motyvatorių. Tačiau šios pastangos susiduria ir su kai kuriais sunkumais. Vienas iš jų – tas, kad darbuotojai nevienodai vertina darbo sąlygas ir autonomijos poreikį todėl, norint naudoti jas motyvacijai, tenka atsižvelgti į kiekvieno organizacijos nario individualius poreikius. Kitas sunkumas tas, kad darbo sąlygų pagerinimo įtaka motyvacijai gana trumpalaikė, nes darbuotojai greitai apsipranta su pakeitimais ir pradeda traktuoti tai kaip savaime suprantamą dalyką. Pagaliau laikyti darbo sąlygas stipriu motyvuojančiu veiksmu – reiškia tikėti, kad yra stiprus ryšys tarp nuotaikos ir motyvacijos. Toks ryšys, be abejo, yra, bet jis įvairiems žmonėms nevienodas, ir negalima teigti, kad tai nulemia darbo rezultatus. Taigi organizacijos gali naudoti darbo sąlygas darbuotojų motyvacijai, tačiau jos veikia kaip motyvatoriai tik iki tam tikros ribos.

*Pinigai.* Paprastai žmonės dirba, tikėdamiesi užmokesčio. Be to, jie tikisi, kad tas užmokestis teisingai atlygins už atliekamą darbą, ir kad kiekvienais metais jis šiek tiek didės. Dauguma organizacijų veikia, remdamosios prielaida, kad pavykus susieti minėtus lūkesčius su geru darbu, pinigai gali tapti vienu svarbiausių motyvuojančių veiksmu. Be abejo, tai stiprus motyvatorius, tačiau, kaip ir kiti, jis turi ir didelių trūkumų.

Pirmiausia reikėtų atminti, jog individui svarbūs du skirtingi dalykai – tiek atlyginimo pakėlimas, tiek jo gaunamo atlyginimo dydis. Daugumai darbuotojų svarbesnis antrasis, nes pagal tai jie sprendžia, ar deramai atlyginama už jų atliekamą darbą.

Taigi, aptarus įvairių autorių pateikiamus motyvacijos šaltinius, apibendrintai galima teigti, jog skatinimo būdai ir sąlygos nuolat turi būti peržiūrimi ir atnaujinami, nes skirtingu laiku darbuotojai nori skirtingų dalykų. Taip pat reikia atsiminti, kad visi žmonės labai greitai pripranta prie organizacijos skiriamo dėmesio, ir dėja, pastovūs paskatinimai tampa kažkuo savaime suprantamu. Todėl norint visą laiką palaikyti kolektyvo būtiną darbo tonusą, reikia, kad darbuotojai nuolat lauktų kažko naujo, ir pravartu periodiškai keisti naudojamus skatinimo metodus. Skatinimo tobulinimas, plačiau įvertinant žmonių interesus, visapusiškiau tenkinant jų materialinius ir dvasinius poreikius, skatina žmogų didinti darbo efektyvumą, racionaliai, taupiai naudoti išteklius, kelti kvalifikaciją, bei didina darbuotojų atsakomybės jausmą prieš savo organizaciją. Ypač svarbu skatinimo sistemoje derinti materialines ir moralines darbo paskatas. Jų priešinimas, vienu ar kitu absoliutinimas gali sumenkinti teigiamų darbo motyvų formavimąsi.



### 1. 2. 5. Su darbuotojų motyvacija susijusių teisės aktų apžvalga

Lietuvos Respublikos Darbo kodekso (toliau – DK) patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatyme Nr. IX-926 nurodyta, jog darbo santykiai, kurie atsirado iki šio DK įsigaliojimo, tęsiasi toliau ir jiems taikomos DK nuostatos.

DK suteikia teisę Valstybės ir savivaldybių institucijoms pagal savo kompetenciją priimti teisės aktus darbo santykių reglamentavimo klausimais, tačiau jų nuostatos negali bloginti darbuotojų padėties, nustatytos pagal DK bei kitus darbo įstatymus.

Įmonėse, įstaigose ir organizacijose pagal jų kompetenciją įstatymų nustatyta tvarka taip pat gali būti priimami vietiniai teisės aktai tais su darbo sąlygomis susijusiais klausimais, kurių nereglamentuoja DK, kiti teisės aktai, taip pat papildomas, palyginti su nustatytais teisės aktuose, jų grupėms. Tačiau negalioja susitarimai ar sutartys bei vietiniai teisės aktai dėl darbo sąlygų, pabloginantys darbuotojų padėtį, palyginti su DK, kitų teisės aktų nuostatomis. Būtina atkreipti socialinių partnerių dėmesį, jog tais atvejais, kai šis kodeksas ir kiti įstatymai tiesiogiai nedraudžia darbo santykių subjektams patiems susitarti dėl tarpusavio teisių ir pareigų, jie turi vadovautis teisingumo, protingumo ir sąžiningumo principais DK (4str.) (Bartkevičius A., 2004, p.7).

Darbuotojas dar net nedirbdamas konkrečioje organizacijoje jau turi įstatymo numatytas teises, t.y. įdarbinimo garantijas numatytas LR darbo sutarties įstatymo 19 straipsnyje. Pagal šį straipsnį darbuotojas turi būti priimtas į darbą nepriklausomai nuo jo lyties, rasės, tautybės, pilietybės, politinių įsitikinimų, pažiūros į religiją ar kitų aplinkybių, nesusijusių su jo dalykinėmis savybėmis. Tai yra etikos reikalavimai paremti teisingumo principais.

Visas teises ir pareigas organizacijoje darbuotojas įgauna po darbo sutarties pasirašymo. Darbuotojas turi teisę nepasirašyti darbo sutarties, kurioje nustatytos sąlygos pablogintų jo padėtį, palyginti su ta, kurią nustato LR įstatymai, nes pagal darbo sutarties teisinio reguliavimo principus darbo sutartimi siekiama nustatyti papildomų garantijų labiausiai socialiai pažeidžiamų piliečių grupėms.

Sudarydamas darbo sutartį, darbuotojas turi teisę susipažinti su būsimąjo darbo sąlygomis, kolektyvine sutartimi, darbo tvarkos taisyklėmis bei kitais vietiniais norminiais aktais, reglamentuojančiais jo darbo sąlygas (Vyšniauskienė D. ir Kundrotas V., 2001, p. 203).

DK reikalauja, jog kiekvienoje darbo sutartyje šalys (darbdavys ir darbuotojas) sulygsta dėl darbo apmokėjimo sąlygų (darbo užmokesčio sistemos, darbo užmokesčio dydžio, mokėjimo tvarkos ir kt.). Tačiau darbo apmokėjimo sąlygos neįeina į darbo sutarties būtinąsias sąlygas: DK 95 str. 1 d. nurodyta, jog būtinosioms darbo sutarties sąlygoms, kurios turi būti įvardintos darbo sutartyje, priskiriama:

- darbuotojo darbovietė (įmonė, įstaiga, organizacija, struktūrinis padalinys ir kt.);

- darbo funkcijos, t.y. tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbas arba tam tikros pareigos.

LR DK 4 straipsnis nustato darbo apmokėjimo sąlygas iš valstybės ir savivaldybių biudžetų finansuojamose įmonėse, įstaigose ir organizacijose.

Darbo sutartyje, atsižvelgiant į įmonės, šakos ar teritorijos kolektyvinės sutarties (jeigu ji yra) nuostatas, nustatomi konkretus valandinis tarifinis (jeigu jis yra) atlygis ar tarnybinis atlyginimas (mėnesinė alga), kitos darbo apmokėjimo sąlygos, darbo normos (išdirbio, laiko, aptarnavimo ir kt.).

Vyrams ir moterims už tokį patį ar lygiavertį darbą mokamas vienodas darbo užmokestis, t.y. taikant darbų kvalifikacijos sistemą darbo užmokesčiui nustatyti, tie patys kriterijai turi būti taikomi ir vyrams ir moterims (DK 186 ir 188 str.).

Taip pat reikėtų atkreipti dėmesį į nuo 2005 01 01 įsigaliojusį Lygių galimybių įstatymo 5 str. nuostatas, kurios nustato darbdavio pareigas įgyvendinti lygias galimybes darbe.

Darbuotojui nustatytas mėnesinis atlygis arba mėnesinė alga negali būti mažesnė nei Vyriausybės patvirtinus ar kolektyvinėje sutartyje (kurie turi būti didesni už Vyriausybės patvirtintus) nustatytus minimalius dydžius (Bartkevičius A., 2004, p.12).

Tuo tikslu, kad užtikrinti darbuotojų saugumą, atitinkamas darbo sąlygas 22 straipsnio 1 dalis reglamentuoja saugoti darbuotojų teises sudarant ir vykdant įmonės pirkimo – pardavimo, verslo ar jo dalies perleidimo sandorius, koncentruojant rinkos struktūras ir reorganizuojant ar pertvarkant įmones;

22 straipsnio 1 dalies 7 punktą užtikrina, jog darbuotojai privalo gauti informaciją (raštu ir žodžiu) iš darbdavių apie jų socialinę ir ekonominę padėtį bei numatomas permainas, kurios gali paveikti darbuotojų padėtį.

LR DK 47 straipsnis apibrėžia vieną iš svarbiausių darbuotojų teisių, minimų TDO ir ES teisės aktuose, t.y. teisę į informaciją ir konsultaciją. Darbuotojai, atsižvelgiant į socialinės partnerystės lygį, turi teisę į informavimą ir konsultavimą. Informavimas - informacijos (duomenų) perdavimas darbuotojams arba jų atstovams, siekiant supažindinti juos su reikalo esme. Konsultavimas reiškia pasikeitimą nuomonėmis ir dialogo tarp darbuotojų atstovų ir darbdavio (darbdavių organizacijos) užmezgimą bei plėtojimą.

Darbdavys (darbdavių organizacija) privalo nemokamai, raštu ir laiku teikti informaciją darbuotojams ir jų atstovams ir atsako už šios informacijos teisingumą. Darbuotojai ar jų atstovai, pateikę rašytinį įsipareigojimą neatskleisti komercinės (gamybinės) ar profesinės paslapties, turi teisę susipažinti su informacija, kuri yra laikoma komercine (gamybine) ar profesine paslaptimi, bet kuri būtina jų pareigoms atlikti.

Lietuvos Respublikos Konstitucijos VI skirsnio 48 - 53 straipsniai reglamentuoja darbų saugą, o taip pat yra susiję su darbo motyvavimu.

#### **48 straipsnis**

Kiekvienas žmogus gali laisvai pasirinkti darbą bei verslą ir turi teisę turėti tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas, gauti teisingą apmokėjimą už darbą ir socialinę apsaugą nedarbo atveju.

#### **49 straipsnis**

Kiekvienas dirbantis žmogus turi teisę turėti poilsį ir laisvalaikį, taip pat kasmetines mokamas atostogas.

Darbo laiko trukmę apibrėžia įstatymas.

#### **50 straipsnis**

Profesinės sąjungos kuriasi laisvai ir veikia savarankiškai. Jos gina darbuotojų profesines, ekonomines bei socialines teises bei interesus.

#### **51 straipsnis**

Darbuotojai, gindami savo ekonominius ir socialinius interesus, turi teisę streikuoti.

Šios teisės apribojimus, įgyvendinimo sąlygas ir tvarką nustato įstatymas.

#### **52 straipsnis**

Valstybė laiduoja piliečių teisę gauti senatvės ir invalidumo pensijas, socialinę paramą nedarbo, ligos, našlystės, maitintojo netekimo ir kitais įstatymų numatytais atvejais.

#### **53 straipsnis**

Valstybė rūpinasi žmonių sveikata ir laiduoja medicinos pagalbą bei paslaugas žmogui susirgus. Įstatymas nustato piliečiams nemokamos medicinos pagalbos valstybinėse gydymo įstaigose teikimo tvarką.

Reikia paminėti, jog Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas reglamentuoja darbuotojų darbo ir poilsio trukmę, darbo laiko struktūrą, sutrumpintą darbo laiką, darbo ir poilsio ypatumus, suminę darbo laiko apskaitą, viršvalandinių darbų apribojimą, viršvalandinių darbų trukmę, darbo trukmę švenčių ir poilsio dienų išvakarėse, darbą naktį, budėjimus, poilsio laiko rūšis: pertrauką pailsėti ir pavalgyti, papildomas ir specialias pertraukas darbo dienos (pamainos) laiku, paros nepertraukiamą poilsį tarp darbo dienų (pamainų), savaitės nepertraukiamą poilsį, kasmetinį poilsio laiką (švenčių dienas, atostogas) atostogas vaikui prižiūrėti, kol jam sueis treji metai, mokymosi atostogas, nemokamas atostogas ir kitas atostogų rūšis; darbuotojų darbų saugą ir sveikata.

Kiekvienam darbuotojui turi būti sudarytos tinkamos, saugios ir sveikatai nekenksmingos darbo sąlygos, nustatytos Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatyme Nr. IX – 1672.

Užtikrinti darbuotojų saugą ir sveikatą privalo darbdavys. Atsižvelgdamas į įmonės dydį, pavojų darbuotojams, darbdavys steigia įmonėje arba samdo darbuotojų saugos ir sveikatos atestuotą tarnybą, arba šias funkcijas atlieka pats.

Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatyme Nr. IX – 1672 pabrėžiama, kad kiekvieno darbuotojo darbo vieta ir aplinka turi būti saugi, patogi ir nekenksminga sveikatai, įrengta pagal darbuotojų saugos ir sveikatos norminių teisės aktų reikalavimus.

Dar vienas dokumentas pabrėžiantis darbuotojų saugos ir sveikatos gerinimą Europos Bendrijos komisijos parengtas „Europos Bendrijų profesinės saugos ir sveikatos strategija 2002-2006 metais“. Joje nustatytos pagrindinės Europos Sąjungos strateginės kryptys gerinant darbuotojų saugą ir sveikatą. Nuo 2004 m. Lietuva vadovaujasi šios strategijos nuostatomis.

Šioje strategijoje yra akcentuojamas darbo gerovės didinimas t. y. geros savijautos darbo vietose sąlygų sudarymas. Darbuotojų sauga ir sveikata tai ne tik nelaimingų atsitikimų darbe ar profesinių ligų nebuvimas, bet gera fizinė, moralinė ir socialinė savijauta, kuri pasiekama gerinant darbo kokybę, atsižvelgiant į įvykusius pokyčius visuomenėje ir kuri turi reikšmės darbuotojų motyvacijai, nes geros darbo sąlygos yra vienas iš moralinio skatinimo būdų, turintis įtakos darbuotojų profesinės veiklos efektyvumui.

Gydymo įstaigos personalo kvalifikacija ir kompetencija svarbi sveikatos paslaugų kokybei. Darbuotojų tobulinimosi galimybės yra vienas iš nematerialinio skatinimo veiksnių, nes geras išsilavinimas, stažuotės, tobulinimasis suteikia galimybę praplėsti savo akiratį. Mokymasis visą gyvenimą tampa vis reikšmingesnis. Gydytojai ir slaugytojai profesinę kvalifikaciją tobulina Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro nustatyta tvarka. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro išleisti įsakymai dėl medicinos darbuotojų (gydytojų ir slaugytojų) profesinio tobulinimo tvarkos.

Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2002m. kovo 18d. įsakymas Nr. 132 „Dėl sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarkos“ reglamentuoja specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo organizavimą, apmokėjimą, vertinimą. Šiame įstatyme profesinės kvalifikacijos tobulinimas apibrėžiamas taip:

Profesinės kvalifikacijos tobulinimas – neformalusis švietimas, kuriuo siekiama pagilinti ar atnaujinti profesinei veiklai reikalingas žinias, gebėjimus bei praktinius įgūdžius.

Privalomojo profesinės kvalifikacijos tobulinimo trukmė – privalomo tobulinimosi valandų skaičius specialisto praktikos licencijai, leidimui ar kitam specialisto veiklos dokumentui perregistruoti.

Profesinės kvalifikacijos tobulinimo formos: kursai, stažuotės, paskaitos, pranešimai, publikacijos mokslo žurnaluose ir leidiniuose, mokslinės-praktinės konferencijos, seminarai.

Profesinės kvalifikacijos tobulinimo kursas – ne trumpesnis kaip dviejų dienų profesinės kvalifikacijos tobulinimas švietimo institucijoje, kuriuo siekiama pagilinti įgytos kvalifikacijos žinias, gebėjimus ir praktinius įgūdžius;

Stazuotė – formaliojo švietimo institucijos nustatytas individualus profesinės kvalifikacijos tobulinimas, kuriuo siekiama atnaujinti ir pagilinti įgytos kvalifikacijos praktinius įgūdžius ir žinias, trunkantis, ne trumpiau kaip 5 darbo dienas ir vykdomas formaliojo švietimo institucijoje ar jos bazėje;

Seminaras – švietimo institucijos organizuotas profesinės kvalifikacijos tobulinimas, trunkantis ne daugiau kaip penkias dienas;

Mokslinė-praktinė konferencija – formaliojo švietimo institucijos ( kurios turi teisę išduoti valstybės pripažįstamus diplomus ar pažymėjimus), Lietuvos sveikatos priežiūros ar farmacijos specialybės draugijų, registruotų Teisingumo ministerijoje, kartu su formaliojo švietimo institucija organizuotas profesinės kvalifikacijos tobulinimas, trunkantis ne daugiau kaip penkias dienas.

Šiame įsakyme taip pat nurodyta, kad sveikatos priežiūros ar farmacijos įstaigos administracija privalo planuoti įstaigoje dirbančio personalo tobulinimą, numatyti šiam tikslui reikalingas lėšas bei sudaryti sąlygas privalomam specialisto profesinės kvalifikacijos tobulinimuisi.

Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2002m. kovo 18d. įsakymu Nr. 132 „Dėl sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarkos“ pirminės ar specializuotos medicinos praktikos licencija perregistruojama ir atnaujinama gydytojui pateikus pažymėjimus, patvirtinančius, kad jis per paskutinius penkerius metus (nuo licencijoje nurodytos jos išdavimo/perregistravimo ir iki kito perregistravimo datos) 200 valandų tobulino profesinę kvalifikaciją.

2006m. liepos 18d. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymu Nr. V-648 Dėl Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2002 m. kovo 18 d. įsakymo Nr. 132 „Dėl Sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarkos“ pakeitimo papildoma taip „Gydytojo profesinės kvalifikacijos privalomojo tobulinimo trukmė yra 200 val. Per paskutinius 5 metus (vidutiniškai po 40 val. kasmet).

Lietuvos Respublikos Slaugos praktikos įstatyme 2001m. birželio 28d. Nr. IX-413 10 straipsnyje apibrėžiama:

- Slaugytojų profesiniu tobulinimu rūpinasi sveikatos priežiūros įstaigos, įmonės, jų steigėjai, profesinės sveikatos priežiūros įstaigų organizacijos bei patys slaugytojai.
- Slaugytojų profesinio tobulinimo, privalomo bendrosios ir (ar) specialiosios praktikos slaugytojų licencijų ir sertifikatų (kai jie privalomi) perregistravimui ar galiojimo

atnaujinimui, tvarką ir mastą nustato Sveikatos apsaugos ministerija ar jos įgaliota institucija.

Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2001m. spalio 1d. įsakymu Nr. 512 „Dėl slaugytojų profesinio tobulinimo, privalomo bendrosios ir (ar) specialiosios praktikos slaugytojų licencijų ir sertifikatų perregistravimo ar galiojimo atnaujinimo tvarkos ir masto nustatymo“ bendrosios ir (ar) specialiosios praktikos slaugytojų licencija perregistruojama pateikus dokumentus, patvirtinančius, kad slaugytojas paskutinius penkerius metus ne mažiau kaip 100 valandų tobulino profesinę kvalifikaciją., sertifikatas teikti tam tikras slaugos paslaugas perregistruojamas pateikus dokumentus, patvirtinančius, kad slaugytojas paskutinius penkerius metus ne mažiau kaip 40 valandų tobulino profesinę kvalifikaciją.

Išanalizavus su darbuotojų motyvacija susijusius teisės aktus, galima pastebėti, kad juose numatoma galimybė skirti dėmesio motyvacijai. Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatyme Nr. IX-926 yra nurodyta, kad įstaigose, įmonėse ir organizacijose pagal jų kompetenciją įstatymų nustatyta tvarka gali būti priimami vietiniai teisės aktai tais su darbo sąlygomis susijusiais klausimais, kurių nereglamentuoja Darbo kodeksas. Taigi tam tikroje įstaigoje gali būti priimami su darbuotojų motyvacija susiję sprendimai, būdingi tik tai įstaigai, atsižvelgiant į joje dirbančių asmenų poreikius bei vadovybės galimybes.

Darbo kodekse yra numatoma galimybė sudaryti kolektyvinę sutartį tarp darbdavio ir profesinės sąjungos atstovų. Joje gali būti iškeliamos tam tikros sąlygos, pagerinančios darbuotojų socialinę-ekonominę padėtį, susijusias su profesiniu tobulinimusi ir kt. Kadangi darbuotojų motyvacija laikui bėgant įgyja vis didesnę reikšmę, tai ir kolektyvinėse darbo sutartyse turėtų atsirasti daugiau su ja susijusių sąlygų ir sprendimų.

Sprendžiant iš su motyvacija susijusių teisės aktų apžvalgos galima teigti, jog juose yra numatyta galimybė plėsti darbuotojų motyvacijos priemonių įstaigose ar įmonėse ribas, tik esant ribotiems minėtų įstaigų ar įmonių resursams daugelis darbuotojų skatinimo būdų gali būti nepriimtini, atsižvelgiant į realią finansavimo situaciją.

### ***1. 3. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS YPATUMAI SVEIKATOS PRIEŽIŪROS SISTEMOJE***

Sveikatos priežiūra Europos Sąjungoje ir kitose Europos šalyse nuolat yra politinių institucijų ir politikų akiratyje, nes visuomenės ir jos narių sveikata – tai ne tik medicininė ir socialinė, bet ekonominė bei politinė problema. Daugelyje Europos šalių, taip pat ir Lietuvoje vyksta sveikatos priežiūros sistemų reformos. Jos vyksta dėl to, kad tų šalių gyventojų, politikų ir sveikatos priežiūros sistemos bei jos organizacijų vadovų netenkina esama padėtis sveikatos priežiūros finansavimo, organizavimo bei paslaugų teikimo prasme. Tokių reformų pagrindinis tikslas gerinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę, užtikrinti tolygų paslaugų prieinamumą, atsižvelgiant į pacientų poreikius, siekti efektyvesnio sveikatos priežiūros paslaugų teikimo. Kad pacientai gautų geros kokybės paslaugas, o medikai turėtų tinkamas darbo sąlygas, pradėta racionali gydymo įstaigų pertvarka. Sveikatos priežiūros įstaigų aprūpinimas modernia medicinos įranga, pastatų renovavimas – svarbūs veiksniai, leidžiantys gerinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę. Tačiau nemažiau svarbus veiksnys yra personalas, be kurio neįmanoma sveikatos priežiūros paslaugų kokybė.

Sveikatos priežiūros įstaigų funkcionalumą lemia jos darbuotojų sutelktumas, dirbančių žmonių mąstysena, moralė, kultūra, komandiniai veiksmai, partneriškas, skatinantis vadovavimas, suderinti informaciniai srautai, išplėtotą motyvacinė sistema, puoselėjama mokymosi ir inovacinė aplinka.

Pasaulinė Sveikatos Organizacija išskiria šias veiklos kryptis:

1. Pagerinti sveikatos priežiūros darbuotojų veiklą, taikant naujus darbo metodus ir tobulinant kompetencijas;
2. Didinti darbuotojų motyvaciją, taikant efektyvią skatinimo sistemą, gerinant darbo sąlygas, sudarant sąlygas tobulinimuisi ir karjeros vystymui (Sveikata visiems XXI amžiuje).

Pasak E. Bagdono (2002, p. 43) seniausia skatinimo priemonė yra susieta su teisingomis darbo įvertinimo ir jo apmokėjimo sąlygomis. Taip pat ne mažiau svarbi yra aplinka, kurioje vyksta darbas, nes maloniau dirbti įstaigoje, kurioje gražios patalpos, baldai, dailiai apsirengę tarnautojai, todėl vadovybė turi stengtis sudaryti geras ir saugias darbo sąlygas.

Sveikatos apsaugos sistemoje, kaip ir daugelyje kitų sričių, darbuotojams svarbus darbo užmokėstis ir piniginis įvertinimas, aukštesnės kvalifikacijos suteikimas, paaukštinimas, profesinis tobulinimas, geriau apmokamos pareigos, įdomesnio darbo suteikimas, geros darbo sąlygos, kurie skatina geriau dirbti.

Vienas svarbiausių Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigų uždavinių šiuo metu yra teisingų ir motyvuojančių darbo apmokėjimo sistemų sukūrimas, nes daugumoje Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigų nėra sutvarkyti vidiniai darbo apmokėjimo teisingumą garantuojantys veiksniai. Viena svarbiausių priežasčių ta, kad darbo užmokestyje nėra objektyviai įvertinta santykinė darbo vertė, kurią nustatyti galima tik atlikus visų įstaigoje esančių darbo vietų įvertinimą.

2004 11 04 pristatytas sveikatos priežiūros darbuotojų sociologinis tyrimas. Sveikatos apsaugos ministerijos užsakymu viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovė „Spinter tyrimai“ atliko sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų sociologinį tyrimą. Tyrimo, kurio metu apklausti 505 gydytojai ir 503 slaugytojai, rezultatai buvo pristatyti Sveikatos apsaugos ministerijoje vykusioje spaudos konferencijoje.

Sociologinio tyrimo metu gydytojai ir slaugos darbuotojai išreiškė nuomonę apie darbo sąlygas ir organizavimą, sveikatos apsaugos sistemos reformą. Daugumos respondentų nuomone, gydytojų ir slaugytojų darbo sąlygos ir darbo organizavimas yra patenkinami, tačiau gydymo įstaigoms trūksta finansavimo, gydytojų ir slaugytojų atlyginimai per maži.

Labiausiai reikalingomis naujovėmis medikai laiko ambulatorinę reabilitaciją poliklinikose, draudiminės medicinos įvedimą, dienos stacionaro prie pirminės sveikatos priežiūros įstaigų kūrimą ir šeimos gydytojų institucijos formavimą. Respondentai vieningai pasisakė prieš pirminio ir antrinio gydymo paslaugų lygio atskyrimą.

Apklaustų medikų manymu, sveikatos apsaugos ministro prioritetinėmis veiklos sritimis turėtų būti sveikatos priežiūros sistemos darbuotojų atlyginimų kėlimas, sveikatos apsaugos sistemos finansavimo reforma, pacientų aptarnavimo kokybės gerinimas, korupcijos medicinoje mažinimas (<http://www.sam.lt/sam/>).

Šio tyrimo rezultatai rodo, kad sveikatos priežiūros sistemoje pagrindine darbuotojų motyvavimo priemone laikomas darbo užmokestis.

2004 metų vasario mėnesį sudaryta medikų visuomeninių organizacijų, ligonių kasų atstovų, ekonomistų bei kitų kompetentingų specialistų darbo grupė svarstė įvairius darbo užmokesčiui reikalingų lėšų formavimo modelius. Nutarta, kad efektyviausias būdas – didinti medicinos paslaugų įkainius arba, kai kuriais atvejais – paslaugų kvotas, kai jos yra viršijamos. Pagal šį modelį, už tą patį mediko atliekamą darbą ir darbo apimtį mokama brangiau.

Šalies sveikatos priežiūros įstaigų vadovai pritarė darbuotojų atlyginimų didinimo strategijai. Kai kurių gydymo įstaigų vadovai, pasirašę sutartis su teritorinėmis ligonių kasomis, sugebėjo dar keliais procentais padidinti savo darbuotojų algas iš įstaigos rezervų. Asmens sveikatos priežiūros įstaigų vadovų pateiktais duomenimis, kai kuriose gydymo įstaigose medikų atlygis padidėjo ypač ženkliai (<http://www.sam.lt/sam/>).



2006 07 04 įvyko pirmasis visuomenės sveikatos specialistų sąskrydis – “Vieningai pasitinkant permainas”. Molėtų rajone surengtas Lietuvos sveikatos apsaugos ministerijos, Valstybinės visuomenės sveikatos priežiūros tarnybos, Lietuvos visuomenės sveikatos asociacijos ir Utenos visuomenės sveikatos centro organizuotas šalies visuomenės sveikatos specialistų sąskrydis. Seminaro - diskusijos tikslas – supažindinti visuomenės sveikatos centrų darbuotojus su visuomenės sveikatos priežiūros srityje vykdoma valstybės politika ir pasidalinti nuomonėmis apie šalyje aktyviai įgyvendinamos visuomenės sveikatos sistemos reformos iššūkius bei perspektyvas.

Po konstruktyvių diskusijų vieningai priimta rezoliucija „Visuomenės sveikatos sistemos reforma ir perspektyvos“. Seminaro dalyviai, atsižvelgdami į Lietuvos ir ES visuomenės sveikatos priežiūrai keliamus tikslus bei į užsienio šalių patirtį organizuojant visuomenės sveikatos saugą ir stiprinimą, išreiškė bendrą nuomonę – visuomenės sveikatos reforma vykdoma sėkmingai, tačiau jai reikalingas visų valstybės institucijų postūmis.

Atkreipiant šalies politikų dėmesį į keliamus iššūkius visuomenės sveikatos srityje, siūloma remti visus siekius ir iniciatyvas, skiriant numatytą finansavimą priemonių įgyvendinimui, tobulinti visuomenės sveikatos sistemos teisinę bazę, spręsti žmogiškųjų išteklių klausimus. Pritarta visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų tinklo optimizavimo ir tikslinio visuomenės sveikatos priežiūros viešojo administravimo sistemos finansavimo, išskirto (atskira eilute) iš bendro sveikatos sistemos finansavimo, skatinimui. Nutarta stiprinti visuomenės sveikatos sistemos įstaigų bendradarbiavimą, remti savivaldybes, aktyviai vykdančias visuomenės sveikatos priežiūrą bendruomenėje ir steigiančias visuomenės sveikatos stiprinimo ir visuomenės sveikatos stebėsenos funkcijas (<http://www.vvspt.lt/>)

Apibendrinant galima teigti, jog sveikatos apsaugos sistemoje padėtis darbuotojų motyvavimo atžvilgiu yra patenkinama, tačiau vyriausybei tai aktualus klausimas, todėl tikimasi jog ateityje bus stengiamasi padėti pagerinti.

#### ***1. 4. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS YPATUMAI PSICHIATRIJOJE***

Motyvacija turi svarbią reikšmę visose medicinos šakose, bet psichiatrijoje jis ypač aktualus.

Psichiatrinėse įstaigose yra dirbama su ligoniais, kurių emocinė būseną nepastovi, ryškūs ligų simptomai, tokie kaip psichozės, haliucinacijos, depresija, įkyrios būsenos ir kt. Tai veikia personalo emocinę, psichologinę būseną. Ligoniai būna depresyvūs, prislopintomis ar nepastoviomis emocijomis, dažnai sulaukiama neadekvačios reakcijos ir pan. (Davidonienė O. Konferencijos pranešimai, 2002, p. 9). Medikui, bendraujant su tokiais žmonėmis reikia daug kantrybės, empatijos, gilių profesinių žinių. Įmanoma, kad kai kuriais atvejais bendravimas su

minėtais pacientais gali sukelti depresines nuotaikas, išgyvenimus, kuriuos reikia nuslopinti ir elgtis profesionaliai. Būna atvejų, kad medicinos personalas nukenčia ir fiziškai nuo agresyvių pacientų, nesuvokiančių ir nevaldančių savo emocijų ir elgesio. Dirbant su psichinės negalios ištiktais žmonėmis personalui tenka ne tik galvoti apie medicininių procedūrų atlikimą, bet ir savo saugumą. Šiuo atveju jam tenka dvigubas krūvis. Dėl situacijos nepastovumo kyla stresas, ir jeigu jis ilgalaikis, kyla grėsmė dirbančiojo sveikatai, tiek psichinei, tiek fizinei. Taigi ypač reikalinga motyvacija tam, kad medikas norėtų dirbti tokio tipo įstaigoje.

Be to darbe lydi didelė įtampa, susijusi su atsakomybe, kada pacientai linkę save žaloti ir į suicidinį elgesį. Reikia juos nuolat stebėti, matyti, kur eina ir ką veikia. Personalas, dirbantis su somatiniais ligoniais terapiniuose, chirurginiuose, ginekologiniuose ir kt. Skyriuose tokio pobūdžio įtampos nepatiria.

Kiekviename darbe neišvengiama monotonija, nes kasdien atliekamos tokios pačios medicininės procedūros, bendraujama su tais pačiais pacientais, kurių neadekvatus elgesys dažnai kartojasi. Kaip minėta, reikia daug kantrybės su jais bendraujant, stebint jų elgesį. Tai psichiškai vargina dirbančiuosius, nes teigiamų rezultatų kartais tenka laukti labai ilgai, arba jie nežymūs. Ilgalaikė įtampa, stresas, neigiamas emocinis poveikis gali turėti įtakos dirbančiojo nusiteikimui, ir, kaip minėta, sveikatai. Jei nebus tinkamos motyvacijos, medicinos darbuotojas gali prarasti norą gerai atlikti pareigas, nesugebėti įveikti streso ir tiesiog nebenorėti dirbti minėtoje aplinkoje ir tokiomis sąlygomis.

Taigi, psichiatrijoje motyvacijos klausimas yra ypač svarbus. Kantriai ir profesionaliai dirbančio mediko darbas turi būti nuolat tinkamai įvertinamas, pradedant darbo apmokėjimu, kitomis materialinio skatinimo priemonėmis, taip pat panaudojant moralinį skatinimą. Dirbančiajam turi būti sukurta patogi ir maloni aplinka, kurioje vyksta darbas, suteikta galimybė pastoviai gilinti profesines žinias, papildant jas aktualiomis naujovėmis ir jas pritaikant darbe, kad pastarasis taptų įdomesnis ir patrauklesnis.

## **2. VŠĮ RVPL PERSONALO DARBO SKATINIMO SISTEMOS ANALIZĖ**

### **2. 1. VŠĮ RESPUBLIKINĖS VILNIAUS PSICHIATRIJOS LIGONINĖS APIBŪDINIMAS**

Viešoji įstaiga „Respublikinė Vilniaus psichiatrijos ligoninė“ (toliau RVPL) yra Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos viešoji asmens sveikatos priežiūros ne pelno įstaiga, teikianti asmens sveikatos priežiūros specializuotas paslaugas gyventojams pagal sutartis su užsakovais.

Pagrindinis įstaigos veiklos tikslas – gerinti Lietuvos gyventojų sveikatą, sumažinti gyventojų negalimumą ir mirtingumą, kokybiškai teikti medicinos paslaugas.

RVPL teikia antrojo ir trečiojo asmens sveikatos priežiūros lygio ambulatorines bei stacionarines paslaugas visos Lietuvos gyventojams. RVPL dirba 119 gydytojų ir 232 slaugytojos, bei kiti specialistai. RVPL yra 25 skyriai.

Pagal 2006 metų statistinę ataskaitos formą Nr.1 RVPL faktinis lovų skaičius yra 666. 2006 metais iš viso gydėsi 7432 pacientai. Vidutinis pacientų gulėjimo stacionare laikas yra 26,97 paros.

RVPL veiklą pagal sudarytas sutartis finansuoja Teritorinės ligonių kasos.

Įstaigos administracijai ir visam įstaigos darbuotojų kolektyvui vadovauja įstaigos vadovas – direktorius.

RVPL savo veiklą organizuoja vadovaudamasi Lietuvos Respublikos įstatymais, Vyriausybės nutarimais ir potvarkiais, Sveikatos apsaugos ministerijos norminiais aktais. Darbo tvarką ligoninėje ir jos struktūriniuose padaliniuose apibrėžia vidaus tvarkos taisyklės.

### **2. 1. MATERIALINIO SKATINIMO SISTEMA**

Kadangi darbuotojų motyvavimas yra labai svarbus veiksnys, kiekvienoje darbovietėje taikomi vienokie ar kitokie skatinimo būdai bei priemonės. RVPL taipogi yra sudaryta skatinimo sistema. Čia taikomas materialinis ir moralinis skatinimas.

VšĮ RVPL vidaus tvarkos taisyklėse, įsakymo Nr. 15, 2003-03-26 numatyti šie materialinio skatinimo būdai:

- atlyginimas;
- pašalpos;
- premijos;
- dovanos.

1. Darbo užmokesčio fondą ir darbo apmokėjimo tvarką tvirtina ligoninės direktorius, suderinęs su įstaigos stebėtojų taryba. Ligoninėje taikomas koeficientinis darbo apmokėjimas – mėnesinė alga ir atskirais atvejais (priėmimo skyriuje budintiems

gydytojams) valandinis tarifinis darbo apmokėjimas. VŠĮ darbuotojų tarnybinio atlyginimo koeficientai, premijos, materialinės pašalpos, priemokos už darbą kenksmingomis ir pavojingomis darbo sąlygomis, už viršvalandžius, darbą naktį, poilsio ir švenčių dienomis nustatyti, vadovaujantis Sveikatos apsaugos ministro 1997 m. gegužės 15 d. įsakymu Nr. 149 – k „Dėl sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų tarnybinių atlyginimų“.

2. Kadangi įstaigos finansinės galimybės ribotos, pašalpos mokamos darbuotojo ar jo artimo žmogaus (sutuoktinio, tėvu, vaiku) mirties atveju. Papildomos išmokos mokamos tik didelių jubiliejų proga. Priedai prie atlyginimo įstaigoje nemokami.
3. Esant finansinėms galimybėms darbuotojams gali būti skiriamos premijos priklausomai nuo darbo rezultatų .

## **2. 2. NEMATERIALINIO SKATINIMO SISTEMA**

RVPL taikomas ir moralinis (nematerialinis) skatinimas. Už gerą darbo pareigų atlikimą, našų, ilgalaikį ir nepriekaištingą darbą, taip pat už kitus nuopelnus ligoninei darbdavys gali skatinti darbuotojus tokiomis nematerialinėmis formomis:

- pareikšti padėką;
- pirmumo teise pasiūsti tobulintis;
- panaikinti drausmine nuobauda prieš terminą.

Darbuotojo paskatinimas skelbiamas ligoninės direktoriaus įsakymu (VŠĮ „RVPL“ vidaus tvarkos taisyklės, įsakymo Nr.15, 2003-03-26).

Ligoninės vadovybė siekiant aukštos teikiamų paslaugų kokybės įstaigoje parengė kokybės politikos procedūrą, kurioje didelis dėmesis skiriamas personalo kvalifikacijos tobulinimui. RVPL vadovybės sprendimu darbuotojai privalo baigti kvalifikacijos tobulinimo kursus ne dažniau kaip 1 kartą per metus ir ne rečiau kaip 1 kartą per 3 metus. Darbuotojų mokymas vykdomas įstaigos viduje ir už jos ribų. Kvalifikacijos tobulinimas ligoninės viduje vyksta skyriuose gamybinių susirinkimų metu, ligoninės gydytojų ir slaugos specialistų klinikinių konferencijų metu pagal metinius kvalifikacijos tobulinimo planus. Kvalifikacijos tobulinimui už ligoninės ribų kasmet gaunamos universitetinių mokymo įstaigų programos, kuriose nurodomos mokymo temos ir trukmė.

Darbuotojams, dirbantiems licenciją turinčioje sveikatos priežiūros įstaigoje ne mažiau kaip 3 metus, LR SAM apmoka kas penkeri metai iki 75 proc. privalomojo asmens profesinės kvalifikacijos tobulinimo valandų kursuose, organizuojamuose švietimo institucijos, kuriai suteikta teisė vykdyti formalųjį švietimą. Kitą dalį apmoka ligoninė arba pats darbuotojas.

Jeigu darbuotojas nesimoko arba jo mokymosi rezultatai yra nepatenkinami, jam taikomos

sankcijos (perspėjimas, nukreipimas mokytis, drausminės nuobaudos skyrimas, perkėlimas į žemesnes pareigas) ( VŠĮ „RVPL“ kokybės sistemos procedūra, 2006-04-20).

Išanalizavus RVPL personalo darbo skatinimo sistemą, galima daryti išvada, kad įstaigos darbuotojų materialinio ir moralinio skatinimo sistema nėra tobula. Remiantis įvairių autorių literatūroje pateiktais darbuotojų skatinimo būdais, ją būtų galima papildyti kitomis moralinio skatinimo priemonėmis. Į siūlytino skatinimo sąrašą galima būtų įtraukti :

- Darbuotojų premijavimą pagal darbo rezultatus, tuo tarpu jie yra premijuojami vieną kartą per metus vienodo dydžio premijomis, neatsižvelgiant į iniciatyvumą ir atliekamo darbo kokybę.
- Galėtų būti draudžiami sveikatos ir gyvybės draudimu įstaigos darbuotojai ir jų šeimos nariai.
- Esant galimybei pageidautina būtų, kad įstaiga apmokėtų darbuotojų studijas aukštosiose mokyklose.
- Pageidautinos darbuotojų kultūrinės išvykos su kolektyvu, įvairūs sąskrydžiai. Tai padėtų labiau sutelkti kolektyvą, suteiktų stimulų dar geriau dirbti. Aktyvaus poilsio organizavimas būtų naudingas įstaigai ir jos dirbantiesiems.
- Taipogi pageidautinas vasaros stovyklų darbuotojų vaikams organizavimas. Tai duotų naudos, nes skatintų darbuotojų atsidavimą įstaigai, norą iniciatyviau ir kūrybingiau dirbti.

Moralinį skatinimą galima būtų papildyti šiomis formomis:

- Sveikinimai jubiliejų progomis. Ši forma suteiktų darbuotojams supratimą, jog jie prisimenami ir vertinami asmeniškai.
- Įvairios padėkos formos:
  - raštu asmeniškai (pvz. per elektroninį pašta);
  - raštu paskelbiant viešai, iškabinant padėkas tam tikslui skirtuose stenduose;
  - žodžiu viešai per susirinkimus.

Padėkos gali būti skiriamos:

- už ilgalaikį ir gerą darbą įstaigoje;
- pripažinimas, kai pastebimi tam tikri teigiami poelgiai, ir darbuotojas paskatinamas iškart po pavyzdingo poelgio;
- už ypatingus darbo nuopelnus darbuotojai pristatomi paskatinti aukštesniems valdymo organams (ši dalis buvo užfiksuota 1998 m. įstaigos vidaus taisyklėse, tačiau neminama 2003 m.). Pastarasis paskatinimas gali būti tiek moralinis, tiek materialinis.

- Daugelis labiau motyvuotai dirba, kai turi galimybę siekti karjeros. Gydytojams kaip profesionalams dėl savo darbo specifikos yra lengviau pelnyti tarp aplinkinių gerą vardą, tapti žinomu, o slaugytojų galimybės šioje srityje yra ribotos, nes šie darbuotojai labiau suprantami kaip „gydytojų paskyrimų vykdytojai“, ir jiems tapti žinomais visuomenėje yra sunkiau. Todėl darbo vietoje būtų galima pagal išsilavinimą ir patirtį sugraduoti slaugytojo pareigas. Šiuo metu medicinos įstaigose dar neakcentuojami slaugytojų išsilavinimo skirtumai, pvz., slaugytojai turintys bakalauro ar magistro laipsnį dirba skyriuose, o slaugytojai, turintys aukštesnį išsilavinimą tiems skyriams vadovauja. Organizuojant konkursus užimti vadovaujančias pareigas į išsilavinimą nėra atsižvelgiama. Taigi, būtų galima slaugytojo pareigas suskirstyti smulkiau, pvz. atėjęs dirbti slaugos specialistas užimtų jaunesniojo slaugytojo pareigas, vėliau, priklausomai nuo tolesnio išsilavinimo ir patirties galėtų užimti slaugytojo, vyresniojo slaugytojo ir vyriausiojo slaugytojo pareigas.
- Dar vienas pasiūlymas būtų mažinti medikų darbo krūvį, nes pervargę darbuotojai nebegalės efektyviai dirbti, net to ir norėdami. Suderinti darbo grafiką su darbuotojo pageidavimais.

Suprantama, materialiniam darbuotojų skatinimui reikalingos lėšos, tačiau vykdant optimalią medicinos įstaigų finansavimo politiką, sudarant įstaigai galimybes paskatinti savo darbuotojus, būtų pritraukiami ir išlaikomi iniciatyvūs ir ištikimi specialistai, atsidavę savo darbui, įstaigai, suteikiančiai šį darbą. Taip pat atsižvelgiant į dirbančiųjų pageidavimus galima įtraukti ir papildomas skatinimo formas, nes laikui bėgant keičiasi ir žmonių poreikiai, o į juos atsižvelgti būtina, tikintis gero, produktyvaus bendravimo tarp vadovybės ir pavaldinių.

### **3. RVPL DARBUOTOJŲ PRAKTINIS TYRIMAS**

#### **3. 1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS SKATINIMO LIGONINĖJE PRAKTINIO TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS.**

2006 metų rugsėjo mėnesį siekiant išsiaiškinti RVPL darbuotojų skatinimo sistemos problemas, atliktas tyrimas. Tyrimo metodai – anketinė apklausa, dokumentų turinio ir statistinė duomenų analizė.

Kadangi šios ligoninės funkcija yra teikti asmens sveikatos priežiūros paslaugas, todėl buvo apklausti tik svarbiausi paslaugų tiekėjai – gydytojai ir slaugytojai. Gavus įstaigos vadovo raštinį sutikimą atlikti tyrimą, atsitiktinės atrankos būdu, buvo išdalinta 200 anketų. Anketos buvo išdalintos įstaigos skyriams atsižvelgiant į darbuotojų skaičių. Anketa sudarė 21 klausimas. Iš jų 6 kombinuoti klausimai (uždaros ir atviros formos), kuriuose baigus uždaros formos klausimą, buvo palikta vietos tiriamajam išsakyti savo nuomonę, jeigu pateikti klausimo variantai jo netenkina ir 15 uždarų klausimų, kur respondentai turėjo pasirinkti vieną galimą atsakymų variantą (Priedas Nr. 1). Gražintos 163 anketos, iš jų 36 gydytojų (30% visų įstaigos gydytojų) ir 127 slaugytojų (55% visų įstaigos slaugytojų).

Anketos klausimai buvo sugrupuoti šiais aspektais:

- respondentų socialinės charakteristikos (1 – 5 klausimai), jais siekėme suskirstyti respondentus pagal lytį, amžių, darbo stažą, išsilavinimą, užimamas pareigas.
- 6 klausimu bandoma nustatyti darbuotojų buvimo konkrečioje organizacijoje priežastis.
- 7 klausimu siekėme atskleisti svarbiasias darbo skatinimo priemones respondentų darbe. Šiame klausime pažymėtos darbo skatinimo priemonės iš kurių darbuotojai išrinks svarbiausius savo darbe: ties svarbiausiu pažymėdami –1, ties mažiau svarbiu – 2, 3, 4, 5.
- 8 klausimu bandoma išsiaiškinti kaip respondentus tenkina šiuo metu esančios darbo skatinimo priemonės. Šiame klausime pažymėtos darbo skatinimo priemonės iš kurių darbuotojai įvertins kiekvieną darbo skatinimo priemonę: ties labai tenkinamu pažymėdami – 1, ties labai netenkinamu – 2, 3, 4, 5.
- 9 klausimas atspindi respondentų pasitenkinimą savo darbu. Šiuo klausimu norėjome sužinoti, kaip ligoninės darbuotojai 10 balų sistemoje įvertina savo pasitenkinimą darbu. 0 balų – visiškai nepatenkintas, 10 balų – labai patenkintas.
- 10, 11 klausimai parodo darbuotojų norą tęsti darbą konkrečioje organizacijoje (potenciali darbuotojų kaita).
- 12 – 14 klausimai atspindi, dėl kokių priežasčių darbuotojai eina į tobulinimosi kursus, ir kaip bei kokiais būdais darbuotojai norėtų tobulintis.
- 15 klausimas skirtas išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina savo atlyginimą.

- 16 klausimu siekėme išsiaiškinti, kas darbuotojams svarbiausia yra santykiuose su bendradarbiais.
- 17 klausimu siekėme išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių darbuotojai nepatenkinti darbo sąlygomis.
- 18, 19 klausimai parodo, kaip darbuotojai vertina savo savarankiškumą darbe, priimant įvairius sprendimus.
- 20 klausimas atspindi darbuotojų požiūrį į organizaciją.

**Statistinė analizė.** Kiekybiniai kintamieji duomenys buvo apskaičiuoti absoliučiais skaičiais, procentais bei vidurkiu. Ryšys tarp požymių buvo įvertintas chi-kvadrato ( $\chi^2$ ) kriterijumi. Kelių grupių vidurkių palyginimui naudota vienfaktorinė dispersinė analizė. Buvo skaičiuotas Spirmeno (Spearman) koreliacijos koeficientas ( $r_s$ ), kuris yra kintamųjų priklausomybės stiprumo matas. Kuo koreliacijos koeficientas absoliučiuoju didumu arčiau 1, tuo dviejų rodiklių priklausomybė yra stipresnė. Reikšmingumo lygmeniu pasirinkome  $p < 0,05$ . Tyrimo duomenys išanalizuoti taikant statistinės duomenų analizės programą SPSS 10 for Windows.

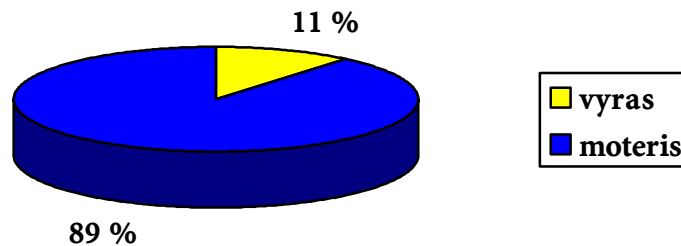


### 3. 2. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR APIBENDRINIMAS

#### 3.2.1. Respondentų demografinė socialinė charakteristika

Respondentų demografinė socialinė charakteristika yra pateikta 7, 8, 9, 10 paveiksluose.

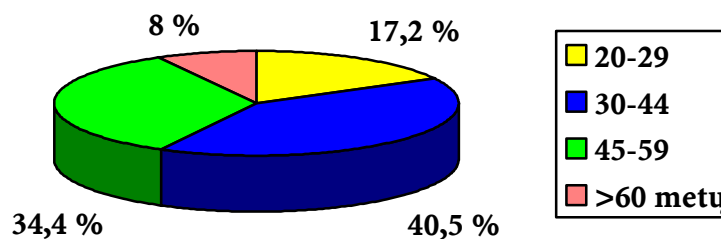
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.



Pagal lytį respondentai pasiskirstė taip: (89%) respondentų moterys ir tik (11%) – vyrai. Tokie rezultatai gali būti sąlygoti tuo, kad visos slaugytojos yra moterys ir tik nedidelė dalis gydytojų yra vyrai.

Pagal amžių respondentai pasiskirstė į 4 grupes.

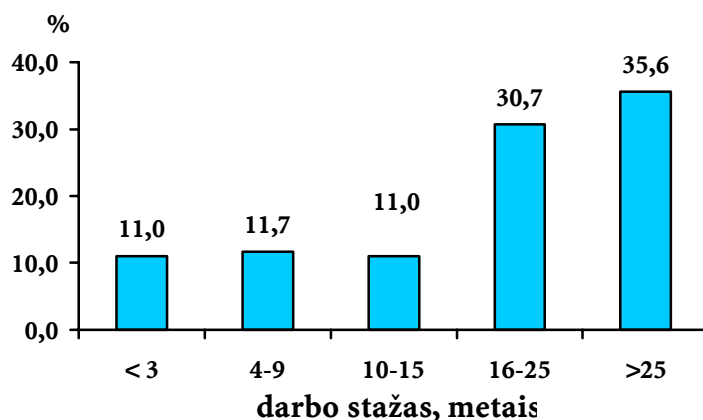
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.



Dauguma (40,5%) apklausoje dalyvavusių respondentų yra 30 – 44 metų amžiaus, (34,4%) – 45 – 59 metų, (17,2%) – 20 – 29 metų ir (8%) – daugiau 60 metų amžiaus.

Pagal darbo stažą respondentai pasiskirstė į 5 grupes.

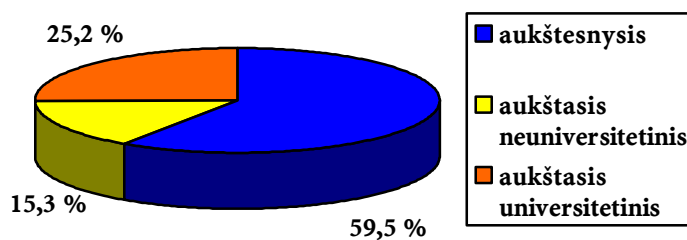
**9 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.



(11,0%) respondentų turi iki 3 metų darbo stažą, (11,7%) – 4 – 9 metų darbo stažą, (11,0%) – 10 – 15 metų darbo stažą, (30,7%) – 16 – 25 metų ir (35,6%) respondentų turi daugiau nei 25 metų darbo stažą.

Pagal išsilavinimą respondentai pasiskirstė į 3 grupes.

**10 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.



Dauguma (59,5%) respondentų turi aukštesnį išsilavinimą, (15,3%) – aukštąjį neuniversitetinį ir (25,2%) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Lietuvoje gydytojai išsilavinimą įgyja aukštosiose universitetinėse mokymo įstaigose, o slaugytojai anksčiau išsilavinimą įgydavo aukštesniosiose mokyklose, šiuo metu – aukštosiose neuniversitetinėse ir aukštosiose universitetinėse mokymo įstaigose.

### **3.2.2. Respondentų pasitenkinimas darbu bei darbo skatinimo priemonėmis**

Norint nustatyti problemas, būtina žinoti, kaip šiuo metu įstaigoje esančios darbo skatinimo priemonės tenkina darbuotojus. Todėl respondentų buvo prašoma įvertinti darbo skatinimo priemones pagal patenkinimą penkiabalėje Likerto skalėje.

4 lentelė

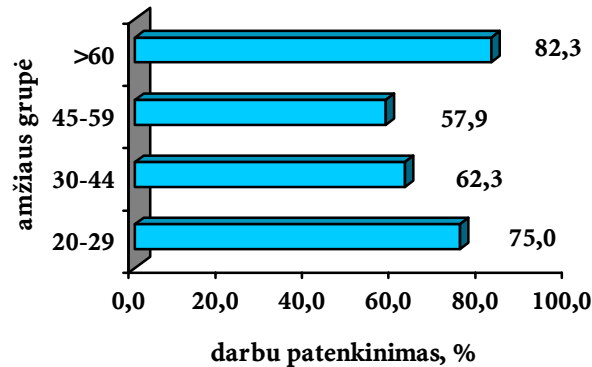
Respondentų pasitenkinimas esamomis darbo skatinimo priemonėmis.

<b>Rangas</b>	<b>Darbo skatinimo priemonės</b>	<b>Balų vidurkis</b>
1	Santykiai su bendradarbiais (tos pačios profesijos atstovais)	2,14
2	Darbo atitikimas Jūsų asmeniniams sugebėjimams	2,20
3	Santykiai su tiesioginiais vadovais	2,27
4	Santykiai su bendradarbiais (skirtingų profesijų atstovais)	2,36
5	Kvalifikacijos kėlimo, tobulinimo sistema, kuri dabar yra įstaigoje	2,37
6	Galimybė skleisti savo žinias kolegoms	2,43
7	Savarankiškumas bei atsakomybė darbe	2,45
8	Darbo įvairovė	2,52
9	Iškeltas darbo tikslas, užduotys, jų aiškumas, darbų pasiskirstymas	2,52
10	Galimybė dalyvauti įvairių problemų sprendimuose	2,57
11	Darbo sąlygos	2,61
12	Galimybė dalyvauti vykdant pokyčius	2,72
13	Karjeros galimybės įstaigoje	2,82
14	Atlyginimas, kurį dabar gaunate	2,96

Kaip matome iš lentelės respondentai labiausiai patenkinti santykiais su bendradarbiais (tos pačios profesijos atstovais), darbo atitikimu jų asmeniniams sugebėjimams, taipogi patenkinti santykiais su vadovais, o mažiausiai patenkinti atlyginimu, kurį dabar gauna, karjeros galimybėmis įstaigoje, galimybe dalyvauti vykdant pokyčius, darbo sąlygomis, galimybe dalyvauti įvairių problemų sprendimuose, darbų pasiskirstymu bei darbo įvairovę ir t. t.

Pasitenkinimas darbu (nuo didelio pasitenkinimo iki žemo ir netgi nepasitenkinimo darbu) yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jasmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Kiekvienas žmogus nori kažką pasiekti savo gyvenime, darbe, realizuoti save. Jei tos svajones neišsipildo – žmonės lieka nepatenkinti. Su amžiumi didėja nepatenkintų savo gyvenimu, darbu žmonių skaičius, nes mažėja šansų jiems kažką pasiekti. Respondentai, atsakydami į klausimą apie pasitenkinimą darbu galėjo procentais (nuo 0 iki 100) įvertinti, kaip jie patenkinti savo darbu.

**11 pav.** Respondentų pasitenkinimas darbu

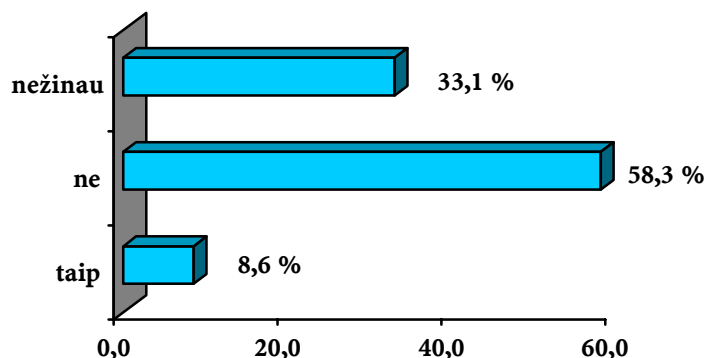


Tyrimo rezultatai rodo, kad labiausiai (82,3%) patenkinti darbu darbuotojai virš 60 metų amžiaus, taip pat aukštas (75,0%) darbu pasitenkinimo lygis darbuotojų nuo 20 – 29 metų amžiaus, kiek mažiau (62,3%) patenkinti darbu darbuotojai nuo 30 – 44 metų amžiaus ir mažiausiai (57,9%) patenkinti darbuotojai nuo 45 – 59 metų amžiaus. Galima teigti, kad skirtingų amžiaus grupių respondentų pasitenkinimo darbu balų vidurkiai statistikai reikšmingai skiriasi ( $p=0,000$ ): jaunesnė (20-29 m.) ir vyresnė (>60 m.) amžiaus grupės yra patikimai labiau patenkinti savo darbu, nei darbuotojai vidutinio amžiaus (30-59 m.).

Apibendrinus galima būtų teigti, kad dalis darbuotojų yra nepatenkinti savo darbu. Menkas darbuotojų pasitenkinimas darbu anot (P. Jucevičienės, p. 144) vienas iš pagrindinių simptomų, rodančių, kad organizacijoje egzistuoja problemos. Tai gali tapti prasto darbo, žemos kokybės, blogos darbo drausmės, kadru kaitos priežastimi.

Darbuotojų mintys ir planai apie galimybę keisti darbovietę atspindi jų pasitenkinimą esamu darbu konkrečioje įstaigoje. Respondentų buvo klausama, ar jie galvoja apie galimybę pakeisti darbovietę.

12 pav. Respondentų nuomonė apie galimybę pakeisti darbovietę.

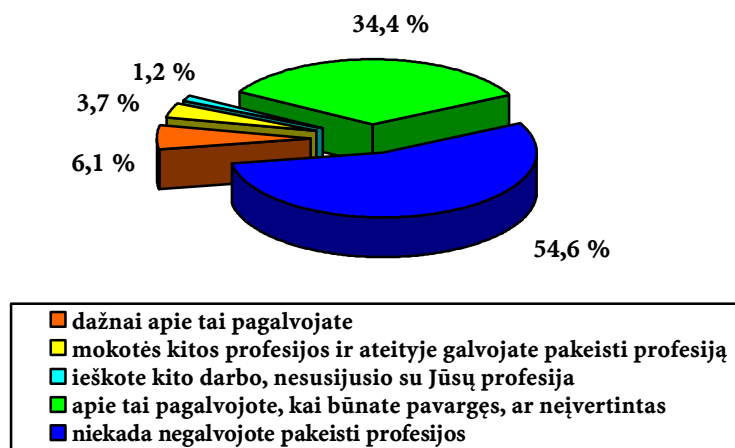


Dauguma (58,3%) respondentų neketina keisti darbovietės, (33,1%) respondentų nežino, ar keis darbovietę, ir (8,6%) respondentų galvoja keisti darbovietę.

Apibendrinus galima pastebėti, kad beveik pusė apklaustųjų gali ieškoti darbo kitur (potenciali darbuotojų kaita). Tai gali būti menko pasitenkinimo darbu pasekmė.

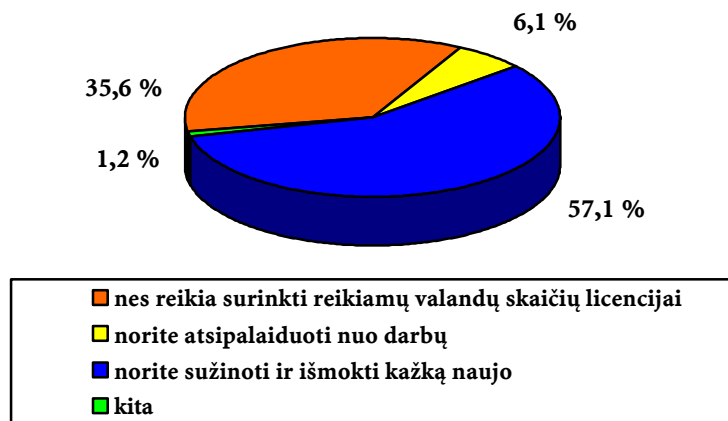
Darbuotojų mintys ir planai apie galimybę keisti profesiją taipogi atskleidžia jų pasitenkinimą esamu darbu, bei savo profesija. Respondentų buvo klausama, ar jie galvoja apie galimybę pakeisti profesiją.

13 pav. Respondentų nuomonė apie galimybę pakeisti profesiją.



Vertinant atsakymus į klausimą apie darbuotojų galimybę pakeisti profesiją, galime pastebėti, kad didžioji dauguma darbuotojų (54,6%) niekada negalvojo pakeisti profesijos, (3,7%) mokosi kitos profesijos ir ateityje galvoja pakeisti profesiją, (1,2%) ieško kito darbo, nesusijusio su profesija, (34,4%) respondentų pagalvoja apie galimybę pakeisti profesiją, kai būna pavargę ar jaučiasi neįvertinti ir (6,1%) respondentų dažnai galvoja apie galimybę pakeisti profesiją. Galima daryti išvadą, kad darbuotojų nepasitenkinimas darbu daro didelę įtaką darbuotojų mintims keisti profesiją.

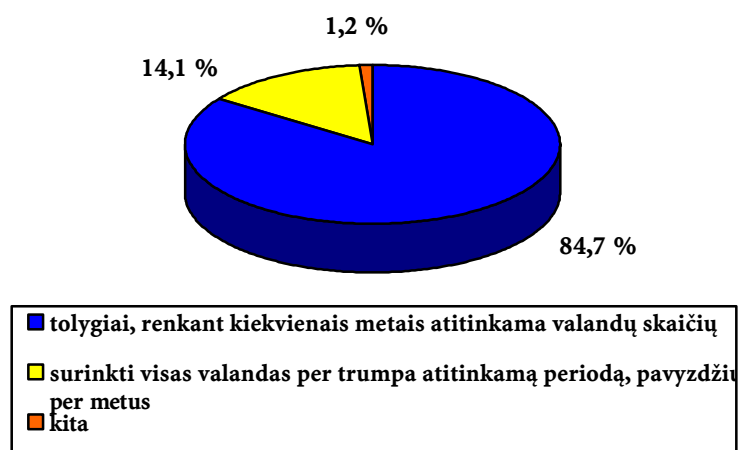
14 pav. Respondentų dalyvavimo tobulinimosi kursuose priežastys.



Tyrimo rezultatai rodo, kad didžioji dalis (57,1%) respondentų eina į tobulinimosi kursus, nes nori sužinoti ir išmokti kažką naujo, (35,6%) respondentų pažymėjo, kad eina į tobulinimosi kursus, nes reikia surinkti reikiamų valandų skaičių licencijai, (6,1%) respondentų - nori atsipalaiduoti nuo darbų ir (1,2%) pažymėjo kitas priežastis.

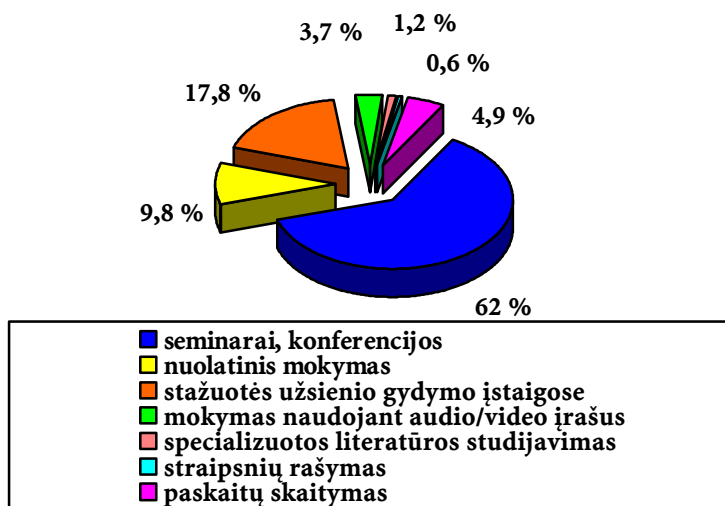
Apibendrinus galima daryti išvadą, kad didelė dalis respondentų eina tobulintis vien tik tam, kad gauti atitinkamą dokumentą, bet ne žinių, tai rodo motyvacijos nebuvimą.

15 pav. Respondentų nuomonė apie kvalifikacijos tobulinimą



Respondentų buvo paklausta „Kaip jiems būtų geriau tobulinti kvalifikaciją?“ Dauguma (84,7%) respondentų pageidauja rinkti tolygiai, renkant kiekvienais metais atitinkamą valandų skaičių, taip kaip ir yra dabar, pagal Sveikatos apsaugos ministro įsakymą Nr. 132., bet (14,1%) respondentų norėtų surinkti visas valandas per trumpą atitinkamą periodą, pavyzdžiui per metus, (1,2%) pažymėjo kita.

16 pav. Respondentams priimtinausi tobulinimosi būdai

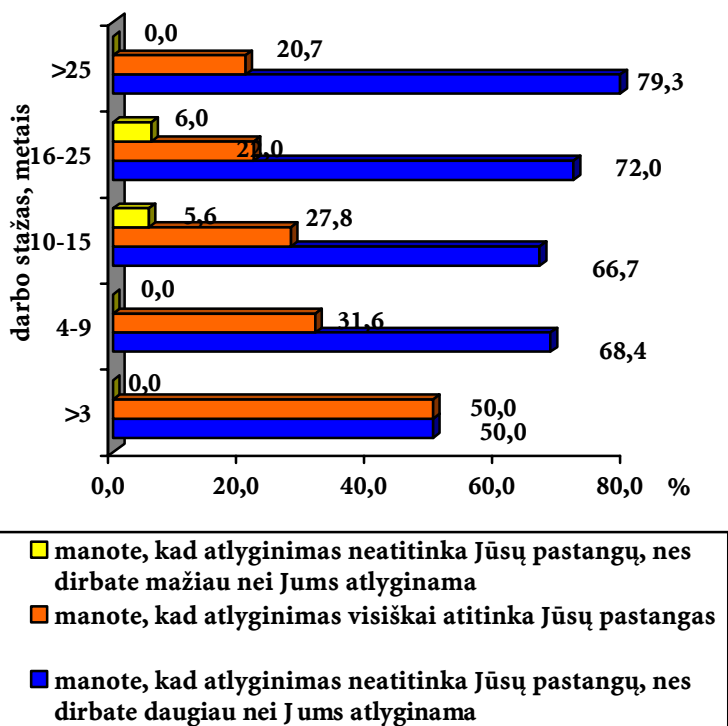


Respondentų buvo klausama „Kokie tobulinimosi būdai jiems priimtinausi?“ dauguma (62%) respondentų norėtų tobulintis dalyvaujant seminaruose, konferencijose, (17,8%) norėtų stažuotis užsienio gydymo įstaigose, (9,8%) – pažymėjo nuolatinį mokymą, (3,7%) respondentų norėtų mokytis audio/video įrašų pagalba, (4,9%) norėtų skaityti paskaitas, (1,2%) noretų tobulintis studijuojant specializuotą literatūrą ir tik (0,6%) respondentų norėtų tobulintis rašant mokslinius straipsnius.

Apibendrinus, galima sakyti, kad respondentams priimtinausi labiausiai paplitę tobulinimosi būdai – seminarai ir konferencijos, bet taipogi išryškėja norai tobulintis užsienio gydymo įstaigose, kas šiuo metu gydymo įstaigoms nėra taip paplirasta, nes tai kainuoja pinigus, kurių kaip žinia nelabai pakanka. Todėl ateityje turi būti į tai atkreipiamas dėmesys, nes patenkinus darbuotojų poreikius tobulintis užsienyje, kartu padidėtų ir motyvacija, tai galėtų būti viena iš darbo skatinimo priemonių.

Lūkesčių teorijos teigia, kad žmogus įdėdamas tam tikras pastangas į darbą tikisi ir tam tikro užmokesčio. Ir jei gautas užmokesčio neatitinka luktų, žmogus jaučia nusivylimą ir į kitą darbą tiek daug pastangų nededa. Todėl respondentų buvo klausama, kaip jie vertina savo pastangas palyginus su atlyginimu. Respondentų atsakymai buvo suskirstyti pagal darbo stažą, t. y. kaip darbuotojai priklausomai nuo darbo stažo vertina savo atlyginimą.

17 pav. Repondentų nuomonė apie jų pastangų santykį su atlyginimu, priklausomai nuo darbo stažo

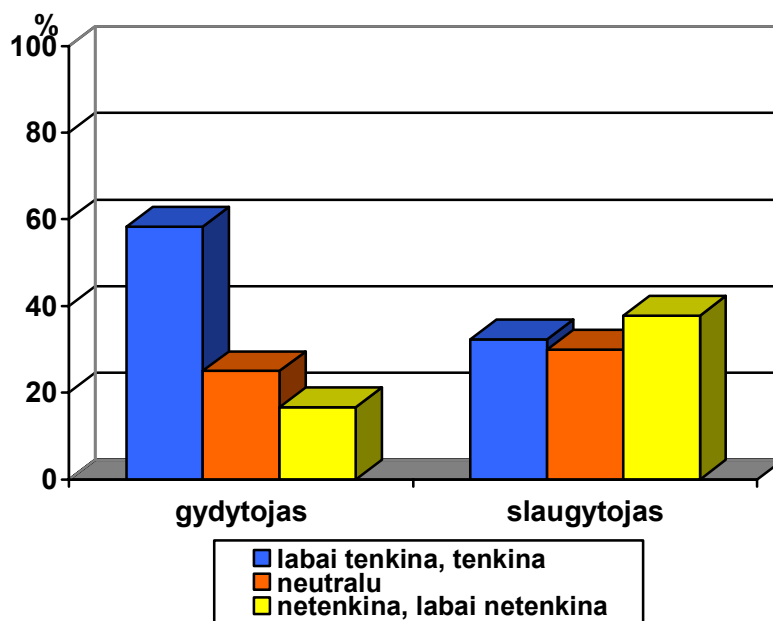


Kaip rodo tyrimo rezultatai repondentai turintys iki 3 metų darbo stažą (50%) mano, kad jų atlyginimas neatitinka pastangų, nes dirba daugiau nei jiems atlyginama, ir (50%) pažymėjo, kad atlyginimas visiškai atitinka jų pastangas, dauguma (68,4%) respondentų turinčių nuo 4 – 9 metų darbo stažą mano, kad atlyginimas neatitinka pastangų, nes dirba daugiau nei atlyginama, taip pat mano ir dauguma (66,7%) respondentų turinčių 10 – 15 metų darbo stažą, bei (72,0%) respondentų turinčių 16 – 25 metų darbo stažą, bet jų tarpe yra repondentų kurie mano, kad atlyginimas neatitinka jų pastangų, nes dirba mažiau nei jiems atlyginama, daugumą (79,3%) respondentų, turinčių daugiau 25 metų darbo stažą taip pat mano, kad atlyginimas neatitinka pastangų, nes dirba daugiau nei jiems atlyginama.

Galima daryti išvada, kad dauguma darbuotojų mano, jog jie dirba daugiau nei jiems atlyginama, o iš to galima daryti išvada, kad jų lūkesčiai neišsipildo, todėl jie jaučia nepasitenkinimą darbu.



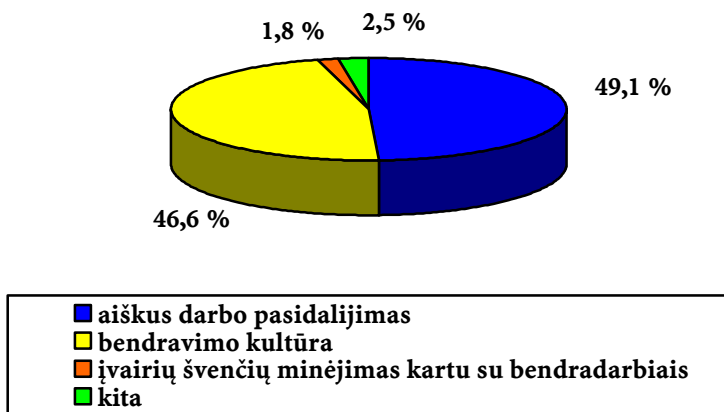
18 pav. Respondentų pasitenkinimas atlyginimu.



Lyginant gydytojų ir slaugytojų pasitenkinimą atlyginimu, išaiškėjo, jog šio rodiklio pasiskirstymas patikimai skiriasi dviejose grupėse ( $\chi^2=9,02$ ;  $df=2$ ;  $p=0,011$ ), t.y. slaugytojus mažiau tenkina jų atlyginimas, nei gydytojus.

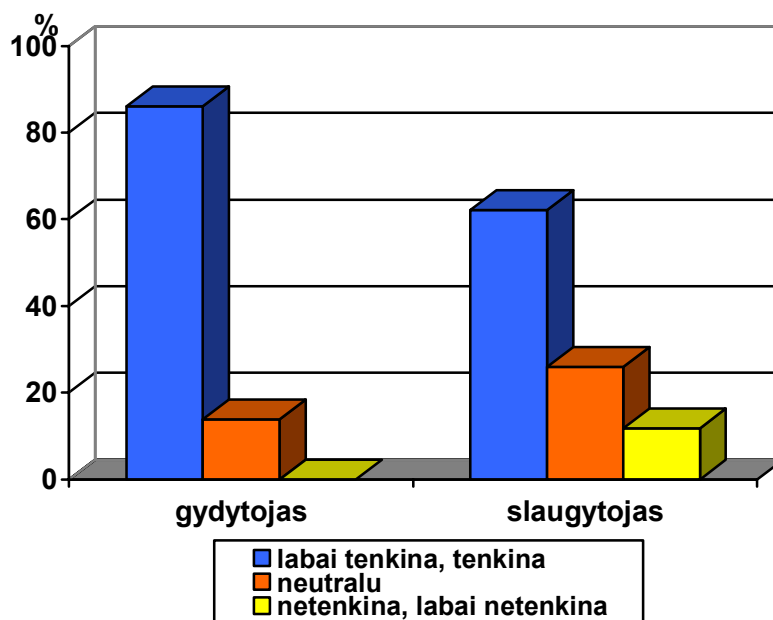
Pagal A. Maslow ir K. Alderfer teorijas bendradarbiavimas padeda patenkinti aukštesniojo lygio priklausomybės ir meilės ar santykių poreikius. Pagal F. Herzberger santykiai su bendradarbiais yra higieninis veiksnys. Jo nepakankamas lygis sukelia žmogui nepasitenkinimą darbu. Respondentų buvo klausiama, kas jiems svarbiausia santykiuose su bendradarbiais ir ar jie yra patenkinti santykiais su bendradarbiais.

19 pav. Respondentams svarbiausi dalykai santykiuose su bendradarbiais



Dauguma (49,1%) respondentų pažymėjo, kad santykiuose su bendradarbiais jiems svarbiausias yra aiškus darbo pasidalijimas, (46,6%) respondentų pažymėjo, kad jiems svarbi yra bendravimo kultūra, tik (1,8%) respondentų pažymėjo, kad jiems svarbus yra švenčių minėjimas kartu su bendradarbiais, (2,5%) respondentų pateikė savo atsakymus, kad santykiuose su bendradarbiais jiems svarbus tarpusavio supratimas, draugiškumas.

20 pav. Respondentų nuomonė apie bendradarbiavimą tarp skirtingų profesijų bendradarbių.

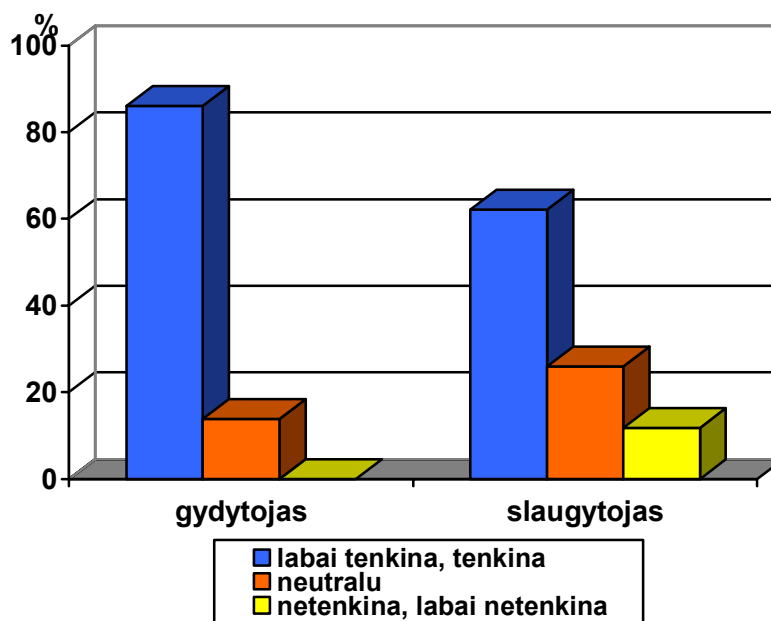


Nevienas iš gydytojų nepažymėjo, kad jo netenkina santykiai su bendradarbiais (skirtingų profesijų atstovais), tuo tarpu tarp slaugytojų šis skaičius siekė 11,8% ( $\chi^2=8,38$ ;  $df=2$ ;  $p=0,015$ ). Taigi slaugytojai mano, kad bendradarbiavimas tarp skirtingų profesijos bendradarbių nėra

pakankamai geras. Tikėtina, kad pagerinus bendradarbiavimą, išaugtų darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis ir darbo efektyvumas.

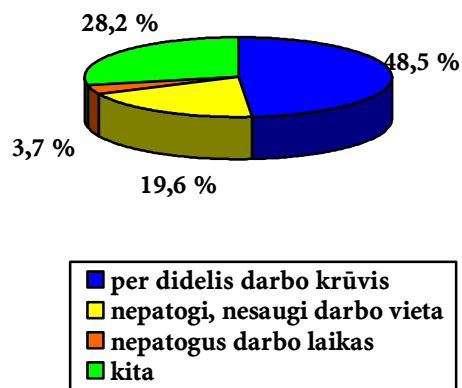
Didelę reikšmę darbuotojų motyvacijai turi darbo aplinka, geros darbo sąlygos, palankus psichologinis darbo klimatas. Psichologinė darbo atmosfera ir fizinės darbo sąlygos pagal A. Maslow ir K. Alderfer teorijas, padeda patenkinti žemesnius fiziologinius ir saugumo ar egzistencijos poreikius. F. Herzberger psichologinę ir fizinę darbo aplinką priskiria prie higieninių veiksnių. Nepakankamas jų lygis sukelia žmonėms nepasitenkinimą darbu. Respondentų buvo klausama, ar jos tenkina darbo sąlygos ir jei jų netenkina darbo sąlygos tai dėl kokių priežasčių.

**21 pav.** Respondentų nuomonė apie darbo sąlygas.



Gauti rezultatai leidžia teigti, kad slaugytojų labiau nei gydytojų netenkina darbo sąlygos ( $\chi^2=14,18$ ;  $df=2$ ;  $p=0,001$ ).

## 22 pav. Darbo sąlygomis nepasitenkinimo priežastis.



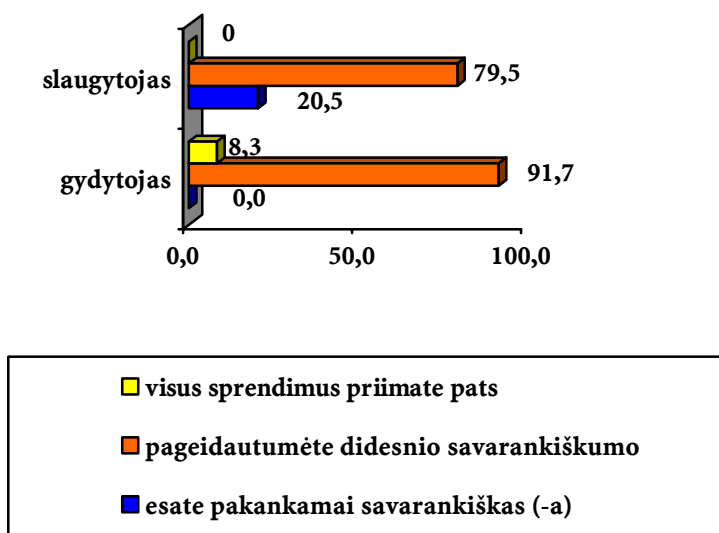
Dauguma respondentų (48,5%) yra nepatenkinti per dideliu darbo krūviu, (19,6%) respondentų nepatenkinti nepatogia, nesaugia darbo vieta, (3,7%) netenkina nepatogus darbo laikas, bei (28,2%) respondentų pateikė savo atsakymus, kad jie nepatenkinti psichologine atmosfera skyriuje, respondentai norėtų, kad būtų daugiau kompiuterinės įrangos skyriuose.

Galima daryti išvada, kad šie higieniniai veiksniai yra nepakankamo lygio ir tai sukelia darbuotojams (daugiausia slaugytojoms) nepasitenkinimą darbu. Tikėtina, kad pagerinus psichologinę atmosferą ir fizinės aplinkos sąlygas, išaugtų darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis ir darbo efektyvumas, ir tai padidintų darbuotoju motyvaciją darbui.

Galimybė savarankiškai dirbti, pagal A. Maslow ir K. Alderfer teorijas, padeda patenkinti pagarbos ir saviraiškos arba augimo poreikius. Pagal F. Herzberger teoriją galimybė savarankiškai dirbti yra motyvuojantis veiksnys.

Respondentų buvo klausiama, kokia jų nuomonė apie jų savarankiškumą, priimant sprendimus susijusius su pacientų gydymu ir slaugymu.

**23 pav.** Respondentų nuomonė apie jų savarankiškumą, priimant sprendimus susijusius su pacientų gydymu ir slaugymu.



Dauguma gydytojų (91,7%) ir slaugytojų (79,5%) nurodė, kad savo darbe pageidauja didesnio savarankiškumo, todėl galima daryti išvadą, kad suteikiant didesnę savarankiškumą, išaugtų darbuotojų motyvuotumas, pasitenkinimo darbu lygis ir darbo efektyvumas.

Įgalinant ir įtraukiant į darbą žmonės, juos galima labiau motyvuoti ir įpareigoti. Viena iš tokių darbo motyvacijos skatinimo priemonių yra galimybė dalyvauti vykdant pokyčius įstaigoje. Darbuotojų pripažinimas pagal A. Maslow ir K. Alderfer teorijas padeda žmogui patenkinti aukštesniojo lygio pagarbos ir santykių poreikius. Pagal F. Herzberg teoriją tam tikro lygio atsakomybė ar savarankiškumas yra motyvuojantis veiksnys. Asmuo, įtrauktas į sprendimų priėmimą, jaučia pasitenkinimą darbu.

RVPL vadovai dalinai įtraukia darbuotojus į valdymo procesą. Bet esamas vadovavimo stilius neskatina darbo motyvacijos. RVPL vadovai organizuoja bendrus susirinkimus su skyrių vadovais. Pavaduotojos medicinos vieną kartą per savaitę organizuoja susirinkimus su skyrių vedėjais, konsultantais. O vyr. slaugos administratorė vieną kartą per savaitę organizuoja susirinkimus su skyrių vyresniosiomis slaugytojomis. Skyriuose susirinkimai dažniausiai organizuojami vieną kartą per mėnesį. Šiuose susirinkimuose analizuojamos iškilusios problemos, pateikiamos komisijų išvados, aptariami einamieji reikalai, skiriamos užduotys ir t. t. Respondentų buvo klausama ar juos tenkina galimybė dalyvauti vykdant pokyčius. Lentelėje pateikiami atsakymai į šį klausimą suskirstyti pagal lytį, išsilavinimą bei profesiją.

Respondentų pasitenkinimas galimybe dalyvauti vykdant pokyčius įstaigoje.

	Labai tenkina/ tenkina		Neutralu		Netenkina/ labai netenkina		
	n	%	n	%	n	%	
<b>Lytis</b>							$\chi^2=11,59$ df=2 p=0,003
• vyras	2	11,1	13	<b>72,2</b>	3	16,7	
• moterys	70	<b>48,3</b>	48	33,1	27	18,6	
<b>Išsilavinimas</b>							$\chi^2=17,98$ df=4 p=0,001
• aukštesnysis	53	54,6	28	28,9	16	16,5	
• aukštasis neuniversitetinis	12	48,0	8	32,0	5	20,0	
• aukštasis universitetinis	7	<b>17,1</b>	25	61,0	9	22,0	
<b>Profesija</b>							$\chi^2=21,09$ df=2 p=0,000
• gydytojas	6	16,7	25	<b>69,4</b>	5	13,9	
• slaugytojas	66	<b>52,0</b>	36	28,3	25	19,7	

Galime teigti, kad moterys labiau patenkintos galimybe dalyvauti vykdant pokyčius, vyrams tai yra labiau neutralu ( $p=0,003$ ). Tik mažiau nei penktadalis (17,1%) visų respondentų su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu visiškai arba iš dalies patenkinti galimybe dalyvauti vykdant pokyčius. Didesnė dalis apklaustųjų su aukštesniu ir aukštuoju neuniversitetiniu išsilavinimu jiems pritarė ( $p=0,003$ ). Net 52,0% slaugytojų pažymėjo, jog galimybė dalyvauti vykdant pokyčius įstaigoje juos tenkina ar labai tenkina, daugumai gydytojui ši skatinimo priemonė yra neutrali ( $p=0,000$ ).

Taigi, galima daryti išvadą, kad respondentai nepatenkinti galimybe dalyvauti vykdant pokyčius įstaigoje, o tai įtakoja jų motyvacijos lygį, todėl būtina tobulinti šią darbo skatinimo priemonę įstaigoje.

Apibendrinant respondentų pasitenkinimo darbu bei darbo skatinimo priemonėmis dalį, galima daryti išvadą, kad darbuotojų lūkesčiai neišsipildo, ir jie jaučia nepasitenkinimą darbu. Darbuotojai nepatenkinti atlyginimu, kurį dabar gauna, karjeros galimybėmis įstaigoje,

galimybėmis dalyvauti vykdant pokyčius, darbo sąlygomis, galimybe dalyvauti įvairių problemų sprendimuose. Nemaža dalis (45,4%) darbuotojų galvoja apie galimybę pakeisti profesiją. Taigi, išryškėjo darbo skatinimo sistemos problemos, kurias išsprendus išaugtų darbuotojų motyvacija, pasitenkinimas darbu bei darbo efektyvumas.

### 3.2.3. Respondentų darbo skatinimo priemonių įvertinimas pagal svarbumą

Tobulinant darbo skatinimo sistemą, būtina žinoti, kaip darbuotojai vertina tam tikras darbo skatinimo priemones. Todėl respondentų buvo prašoma įvertinti pateiktas darbo skatinimo priemones pagal svarbumą penkiabalėje Likerto skalėje.

6 lentelė

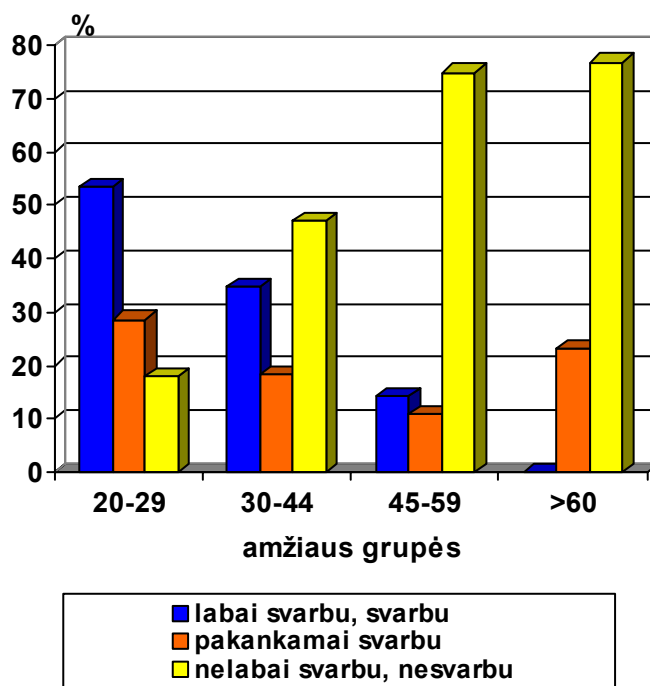
Darbo skatinimo priemonių išdėstymas pagal svarbumą.

Rangas	Darbo skatinimo priemonės	Balų vidurkis
1	Draugiški santykiai su bendradarbiais	1,43
2	Įstaigos finansinis stabilumas	1,57
3	Geros ir saugios darbo sąlygos	1,58
4	Materialinis skatinimas (atlyginimas, premijos)	1,64
5	Aiškios darbo užduotys ir darbų pasiskirstymas	1,85
6	Galimybė kelti kvalifikaciją, mokytis, tobulėti	1,88
7	Savarankiškumas bei atsakomybė atliekant darbą	1,89
8	Galimybė panaudoti savo žinias ir gebėjimus	2,02
9	Įstaigos, skyriaus prestižas	2,07
10	Įdomus ir turiningas darbas	2,10
11	Aukšta įstaigos kultūra (įstaigos tradicijos, vertybės)	2,18
12	Aiškūs ir visiems žinomi tikslai	2,21
13	Vadovų raštiška/žodinė padėka	2,63
14	Galimybė skleisti savo žinias kolegoms	2,66
15	Dalyvauti priimant svarbius įstaigai ar skyriui sprendimus	2,69
16	Galimybė dalyvauti vykdant pokyčius	2,75
17	Įvairių švenčių minėjimas kartu su bendradarbiais	2,85
18	Galimybė kilti „karjeros laiptais“	3,36

Kaip rodo tyrimo rezultatai respondentams svarbiausios skatinimo priemonės yra draugiški santykiai su bendradarbiais, įstaigos finansinis stabilumas, geros ir saugios darbo sąlygos, materialinis skatinimas ir t. t., o mažiausiai svarbios tokios skatinimo priemonės kaip galimybė kilti „karjeros laiptais“, galimybė dalyvauti vykdant pokyčius, priimant svarbius įstaigai ar skyriui sprendimus ir t. t. (Kuo didesnis vidurkis, tuo respondentams mažiau svarbi ta skatinimo priemonė).

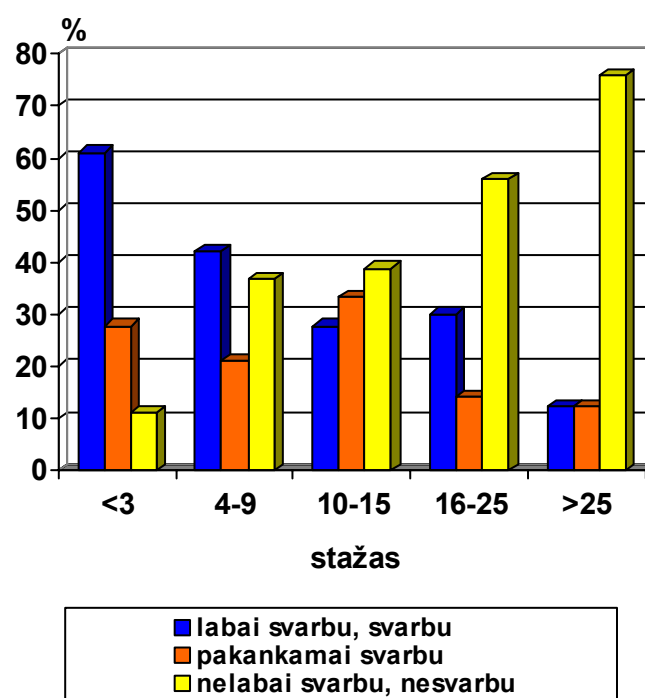
Nors dauguma respondentų pažymėjo, kad „galimybė kilti karjeros laiptais“ yra mažai svarbi darbo skatinimo priemonė, tačiau siekiant patikrinti hipotezę įvertinome „galimybės kilti karjeros laiptais“ svarbumą pagal respondentų amžių, darbo stažą ir išsilavinimą.

24 pav. Respondentų amžiaus ir galimybės kilti karjeros laiptais svarbumo ryšys.



Ieškodami ryšio tarp amžiaus ir „galimybės kilti karjeros laiptais“ svarbumo radome, kad didėjant amžiui reikšmingai mažėja „galimybės kilti karjeros laiptais“ svarbumas ( $r_s=0,424$ ;  $p=0,000$ ). Atsakymų į klausimą apie skatinimo priemonės „galimybės kilti karjeros laiptais“ svarbumą pasiskirstymas skirtingose amžiaus grupėse nevienodas ( $\chi^2=31,60$ ;  $df=6$ ;  $p=0,000$ ).

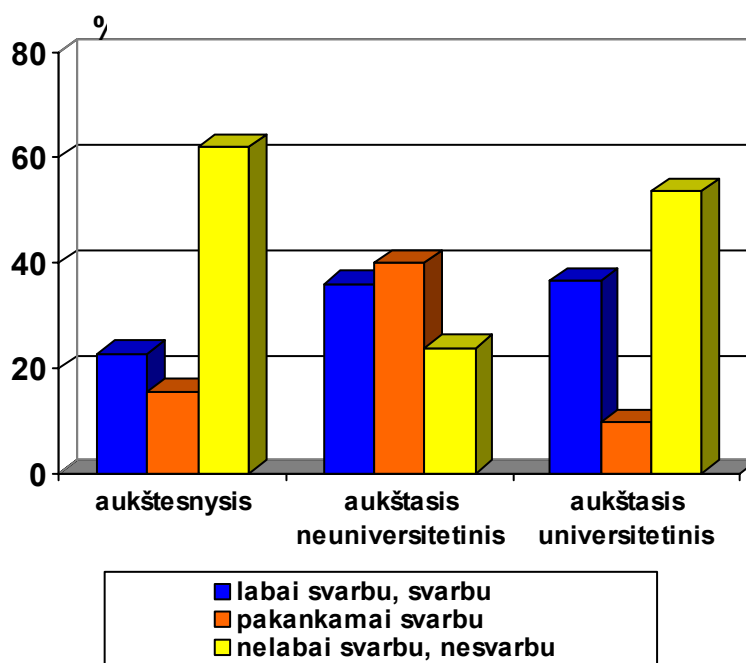
25 pav. Respondentų darbo stažo ir galimybės kilti karjeros laiptais svarbumo ryšys.





Atliekant skaičiavimus, įvertinome „galimybė kilti karjeros laiptais” svarbumą pagal darbuotojų stažą. Rezultatai rodo, kad aukščiausias procentas darbuotojų, nurodžiusių, kad ši skatinimo priemonė yra svarbi, turėjo stažą mažiau nei 3 metai (61,1%), žemiausias (12,1%) – daugiau nei 25 metų stažą ( $\chi^2=31,77$ ;  $df=8$ ;  $p=0,000$ ). Tokių rezultatų galima buvo tikėtis, nes darbuotojų amžius ir darbo stažas turi tiesioginę priklausomybę ( $r_s=0,871$ ;  $p=0,000$ ).

**26 pav.** Respondentų išsilavinimo ir galimybės kilti karjeros laiptais svarbumo ryšys.

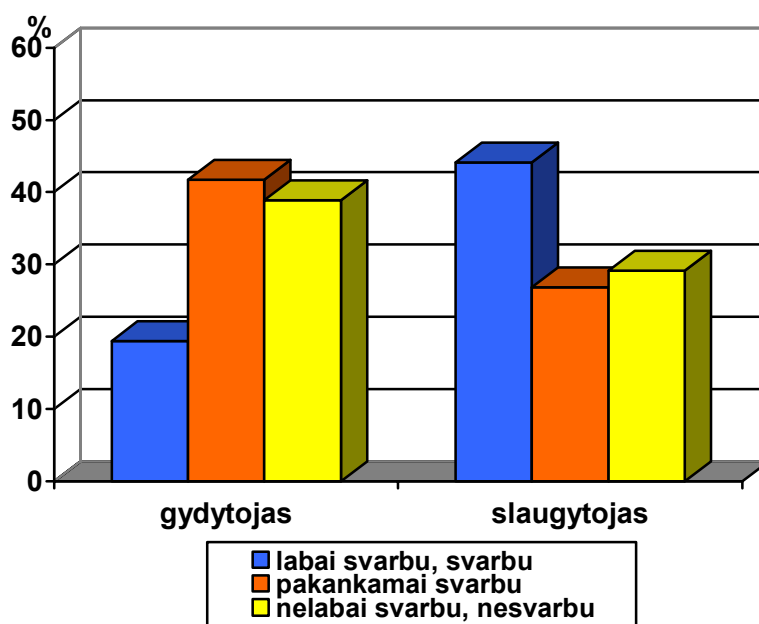


Įvertinome „galimybė kilti karjeros laiptais“ svarbumą pagal respondentų išsilavinimą. Rezultatai rodo, kad daugiau nei pusė turinčių aukštesnįjį (61,9%) ir aukštąjį universitetinį (53,7%) išsilavinimą respondentų vertino „galimybė kilti karjeros laiptais” kaip nelabai svarbią/nesvarbią darbo skatinimo priemonę, turinčių aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą šis rodiklis buvo dar žemesnis (24,0%) ( $\chi^2=16,60$ ;  $df=4$ ;  $p=0,002$ ).

Apibendrinant galima teigti, kad „galimybės kilti karjeros laiptais“ svarbumas priklauso nuo respondentų amžiaus, darbo stažo bei išsilavinimo. Labiausiai svarbi ši darbo skatinimo priemonė yra jauniems darbuotojams, turintiems aukštąjį universitetinį ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Todėl įstaigoje turi būti į tai atkreipiamas dėmesys, nes patenkinus jaunų darbuotojų poreikius, t. y. sudarius sąlygas „kilti karjeros laiptais“, padidėtų darbuotojų motyvacija, išaugtų pasitenkinimas darbu ir darbo efektyvumas.

Darbe žmonės praleidžia didžiąją dalį savo laiko. Daugumai žmonių draugiškas ir geranoriškas kolektyvas yra pasitenkinimą darbu stiprinantis veiksnys. Įmonės darbuotojų bendravimo būdai yra svarbūs, nes įmonėse su geromis tradicijomis (bendromis išvykomis, įvairiomis šventėmis ir pan.), darbo rezultatai būna daug geresni. Siekiant patikrinti hipotezę įvertinome tokios darbo skatinimo priemonės, kaip „įvairių švenčių minėjimą kartu su bendradarbiais“ svarbumą pagal pareigas.

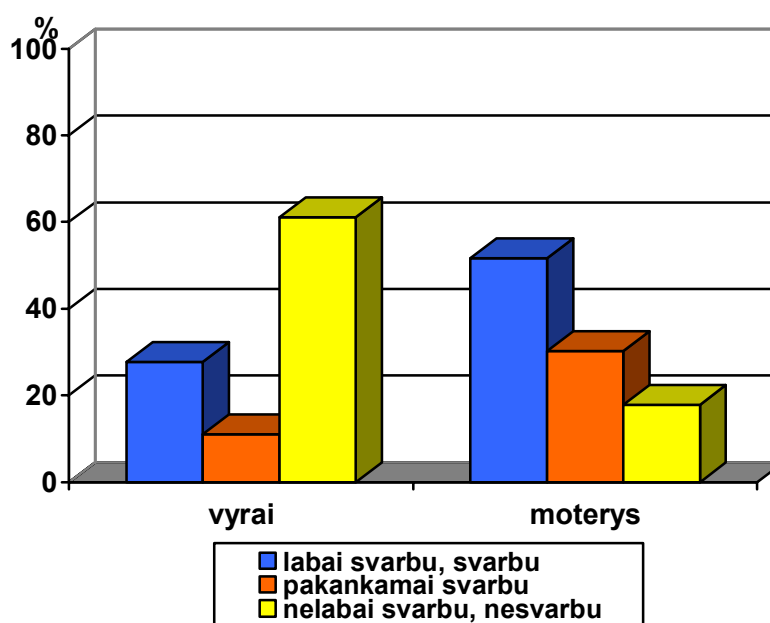
**27 pav.** Respondentų nuomonė apie įvairių švenčių minėjimą kartu su bendradarbiais svarbumą, priklausomai nuo pareigų



Rezultatai rodo, kad „įvairių švenčių minėjimas kartu su bendradarbiais“ yra svarbus daugiau slaugytojams, nei gydytojams (atitinkamai 45,9% ir 19,1%) ( $\chi^2=7,33$ ;  $df=2$ ;  $p=0,026$ ).

Nemažiau svarbūs yra ir santykiai su viršininku. Tiesioginio viršininko pagyrimas už gerai atliktą darbą, darbuotojo nuomonės išklausa, asmeninis susidomėjimas darbuotojais teigiamai lemia darbuotojų savijautą darbe. Siekiant patikrinti hipotezę įvertinome „vadovo raštiškos/žodinės padėkos“ svarbumą priklausomai nuo lyties.

**28 pav.** Respondentų nuomonė apie vadovo raštiškos/žodinės padėkos svarbumą, priklausomai nuo lyties



Tyrimas parodė patikimus skirtumus tarp lyties ir darbo skatinimo priemonės “vadovų raštiška/žodinė padėka” svarbumo vertinimo ( $\chi^2=17,12$ ;  $df=2$ ;  $p=0,000$ ). Daugiau nei pusė (61,1%) vyrų teigia, kad vadovų raštiška/žodinė padėka yra labiau nesvarbi nei svarbi skatinimo priemonė (moterų grupėje – 17,9%).

Apibendrinant galima teigti, jog hipotezė pasitvirtino, nes tokią darbo skatinimo priemonę, kaip vadovų raštišką/žodinę padėką yra svarbesnė moterims negu vyrams. Į tai turi būti atkreipiamas dėmesys, nes patenkinus šį darbuotojų poreikį padidės darbuotojų motyvacija, išaugs pasitenkinimas darbu bei darbo efektyvumas.

Galimybė skleisti savo žinias kolegoms yra svarbi darbo skatinimo priemonė, nes tai yra vienas iš savęs realizavimo būdų. O pagal A. Maslow ir K. Alderfer teorijas savirealizacija padeda patenkinti aukštesniojo lygio t. y. pagarbos ir saviraiškos poreikius. Šis poreikių nepatenkinimas sukelia darbuotojui nepasitenkinimą darbu. Respondentų buvo klausama, ar jiems svarbi yra galimybė skleisti savo žinias kolegoms. Siekiant patikrinti hipotezę įvertinome šios darbo skatinimo priemonės svarbumą pagal respondentų lytį, išsilavinimą bei pareigas.

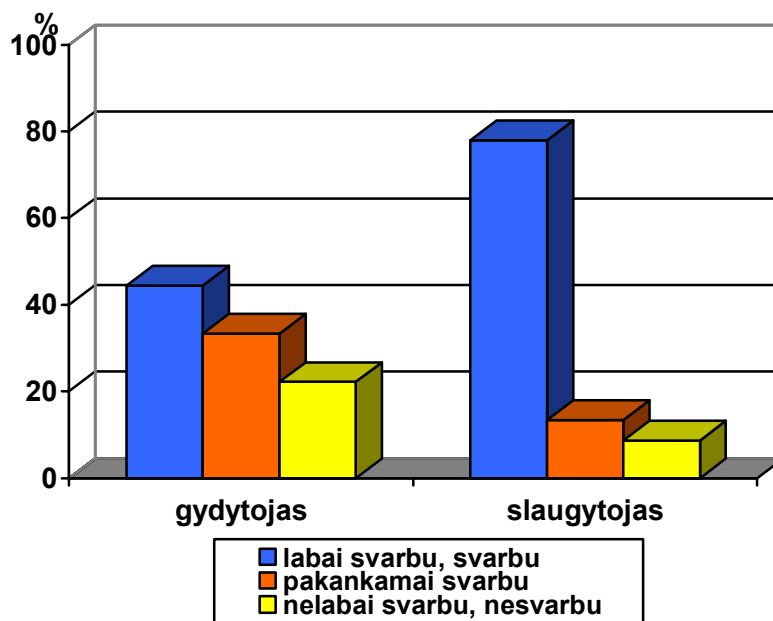
Galimybės skleisti savo žinias kolegoms svarbumas pagal respondentų lytį, išsilavinimą ir pareigas.

	Labai svarbu/ svarbu		Pakankamai svarbu		Nelabai svarbu/ nesvarbu		
	n	%	n	%	n	%	
<b>Lytis</b>							$\chi^2=25,81$ df=2 p=0,000
• vyras	3	16,7	3	16,7	12	66,7	
• moteris	73	<b>50,3</b>	50	34,5	22	15,2	
<b>Išsilavinimas</b>							$\chi^2=31,12$ df=4 p=0,000
• aukštesnysis	55	<b>56,7</b>	30	30,9	12	12,4	
• aukštasis neuniversitetinis	14	<b>56,0</b>	9	36,0	2	8,0	
• aukštasis universitetinis	7	17,1	14	34,1	20	48,8	
<b>Profesija</b>							$\chi^2=35,25$ df=2 p=0,000
• gydytojas	4	11,1	13	36,1	19	52,8	
• slaugytojas	72	<b>56,7</b>	40	31,5	15	11,8	

Lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad daugiau moterų nei vyrų, darbuotojų su aukštesniu ir aukštesniu neuniversitetiniu išsilavinimu nei su aukštesniu universitetiniu išsilavinimu, daugiau slaugytojų nei gydytojų patikimai pažymėjo, kad galimybė skleisti savo žinias kolegoms yra svarbi darbo skatinimo priemonė, taigi galima teigti, kad hipotezė pasitvirtino.

Pasak įvairių autorių organizacijos, įstaigos prestižas yra svarbi darbo skatinimo priemonė, nes kiekvienas darbuotojas trokšta dirbti organizacijoje, kuri yra žinoma, sėkminga ir prestižinė. Respondentų buvo klausama, ar jiems svarbi yra ši darbo skatinimo priemonė ir siekiant patikrinti hipotezę įvertinome šios priemonės svarbumą priklausomai nuo pareigų.

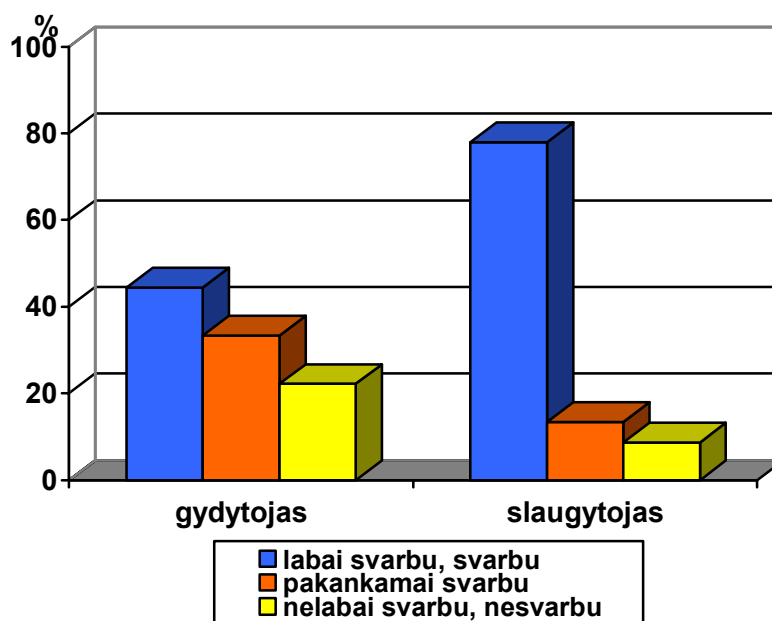
**29 pav.** Respondentų nuomonės apie įstaigos, skyriaus prestižą vertinimas priklausomai nuo pareigų.



Pakankamai didelė dalis (78%) slaugytojų nurodė, kad įstaigos, skyriaus prestižas yra svarbi skatinimo priemonė, tuo tarpu šios skatinimo priemonės svarbumo vertinimas gydytojų grupėje mažesnis (44,4%) ( $\chi^2=15,16$ ;  $df=2$ ;  $p=0,001$ ). Galima teigti, kad hipotezė pasitvirtino.

Įvairūs autoriai nurodo, kad organizacijos kultūra t. y. organizacijos vertybės, tradicijos, simboliai, elgesio normos yra svarbi darbo skatinimo priemonė, nes kuo aukštesnė organizacijos kultūra, tuo geresnė organizacijos veikla. Aukšta kultūra padeda sukurti ypatingą motyvacijos lygį. Darbuotojai dėl esamos atmosferos patenkinti, kad dirba toje įstaigoje, kad prisideda prie gerų jos rezultatų, ir dėl to jie jaučiasi moraliai atlyginti. (Kulvinskienė V. Šalčius A., Vilnius, 1994, p. 58). Respondentų buvo klausiama ar jiems svarbi yra ši darbo skatinimo priemonė ir siekiant patikrinti hipotezę įvertinome šios priemonės svarbumą pagal pareigas.

**30 pav.** Respondentų nuomonės apie įstaigos kultūros svarbumą vertinimas priklausomai nuo pareigų.



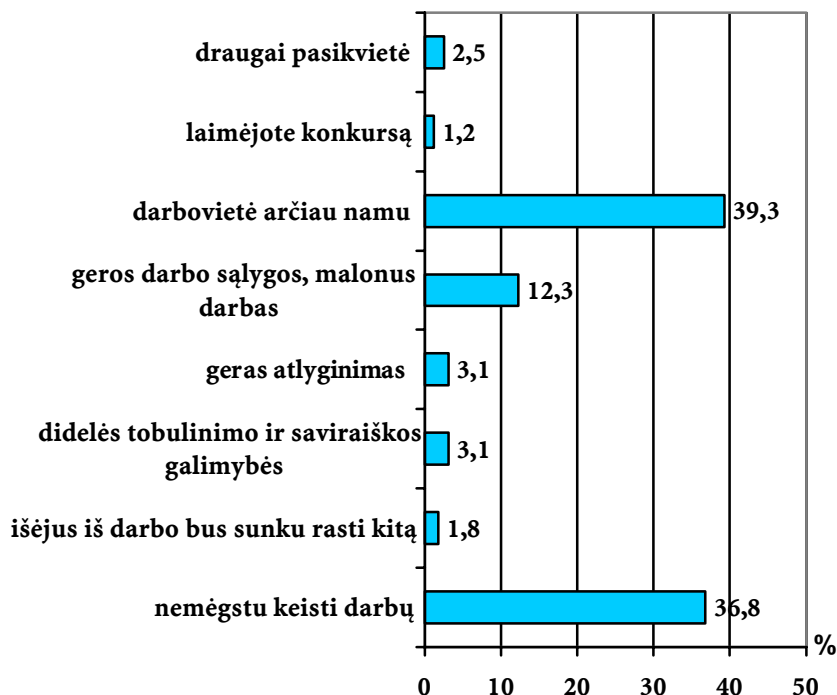
Slaugytojų, kurie pažymėjo, kad įstaigos tradicijos, vertybės yra labai svarbios darbo skatinimo priemonės, procentas didesnis (78%), nei gydytojų tarpe (44,4%) ( $\chi^2=6,16$ ;  $df=2$ ;  $p=0,046$ ). Taigi galima teigti, kad hipotezė pasitvirtino.

Apibendrinant respondentų darbo skatinimo priemonių įvertinimo pagal svarbumą dalį, galima daryti išvadą, kad hipotezė pasitvirtino, t. y., kad priklausomai nuo lyties, amžiaus, darbo stažo, išsilavinimo bei užimamų pareigų ligoninės darbuotojams svarbios skirtingos darbo skatinimo priemonės. Šie rezultatai gali būti naudingi įstaigos vadovams, siekiant skatinti darbuotojus, kad išaugtų jų motyvacija, pasitenkinimas darbu bei darbo efektyvumas.

#### ***3.2.4. Respondentų nuostata dirbti savo organizacijoje ir atsidavimas jai***

Darbuotojų buvimo konkrečioje įstaigoje priežastis atspindi organizacijos patrauklumą darbuotojams. Patraukli įstaiga patenkina darbuotojų poreikius, didina darbuotojų motyvaciją bei pasitenkinimą darbu. Norint sužinoti kuo įstaiga yra patraukli darbuotojams, jų buvo klausta „Kodėl šiandien dirbate būtent šioje įstaigoje?“

31 pav. Darbuotojų buvimo konkrečioje organizacijoje priežastis.

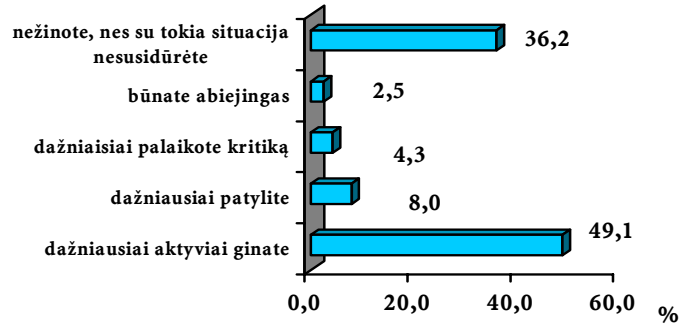


Kaip matome iš paveikslo, dauguma (39,3%) respondentų šiandien dirba būtent šioje įstaigoje, dėl to, kad darbovietė yra arčiau namų, (36,8%) respondentų pažymėjo, jog nemiegsta keisti darbų ir tik (12,3%) respondentų dirba čia, dėl to, kad geros darbo sąlygos ir malonus darbas.

Apibendrinus galima sakyti, kad darbuotojų motyvacija dirbti įstaigoje yra nepakankamo lygio, nes darbuotojai turi dirbti tą darbą, kuris jiems patiktų. Darbas turi būti malonus, keliantis entuziazmą, kai darbas nemalonus, darbuotojai dirba ne visu savo pajėgumu, darbas nebus efektyvus.

Darbuotojų elgesys, kritikuojant jų įstaigą, atspindi darbuotojų atsidavimą organizacijai. Todėl respondentų buvo klausiama, kaip jie reaguoja, jeigu kas nors kritikuoja jų įstaigą ar skyrių.

**32 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal reakciją į įstaigos ar skyriaus kritiką.



Dauguma respondentų (49,1%) dažniausiai aktyviai gina savo įstaigą ar skyrių. Todėl galima daryti išvadą, kad darbuotojai yra atsidavę savo įstaigai.

Taigi, nors darbuotojai yra atsidavę savo įstaigai, aktyviai gina, jeigu kas nors kritikuoja jų įstaigą ar skyrių, tačiau visgi darbuotojų motyvacija dirbti šioje įstaigoje yra nepakankama, nes dauguma dirba čia būtent dėl to, kad darbovietė yra arčiau namų. Todėl įstaigoje turi būti skiriamas didelis dėmesys darbo skatinimo sistemos tobulinimui, kas įtakotų darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu bei darbo efektyvumą ir visa tai lemtų organizacijos sėkmę.



## IŠVADOS

1. Išanalizavus įvairių autorių nuomonę apie motyvaciją, galima daryti išvadą, kad motyvacija yra labai svarbi valdymo funkcija, tačiau nėra sukurta vienos visiems priimtinos, tobulos motyvacijos teorijos. Įvairūs autoriai pateikia įvairius motyvacijos skatinimo būdus, bet visus juos galima būtų suskirstyti į dvi pagrindines grupes – materialinį skatinimą ir nematerialinį skatinimą.
2. Siekdama aukštos teikiamų paslaugų kokybės RVPL vadovybė skiria dėmesį darbuotojų skatinimui, tad RVPL darbuotojai turi nuostatą dirbti šioje įstaigoje, yra jai atsidavę. Tačiau gauti rezultatai rodo, kad RVPL darbo skatinimo sistema (materialinė ir moralinė) turi ir problemų:
  - Dauguma darbuotojų dirba šioje įstaigoje, dėl to, kad darbovietė yra arčiau namų.
  - Darbuotojų menkas pasitenkinimas darbu, labiausiai patenkinti darbu seni (virš 60 metų amžiaus) ir jauni (nuo 20 iki 29 metų amžiaus) darbuotojai.
  - Darbuotojai mano, kad neišsipildo jų lūkesčiai, susiję su atlyginimu – dauguma darbuotojų mano, kad dirba daugiau nei jiems atlyginama. Slaugytojus mažiau tenkina jų atlyginimas nei gydytojus.
  - Darbuotojai nepatenkinti karjeros galimybėmis įstaigoje.
  - Darbuotojai nepatenkinti darbo sąlygomis: dauguma (48,5%) darbuotojų nepatenkinti per dideliu darbo krūviu, (28,2%) nepatenkinti psichologine atmosfera skyriuje, bei darbo priemonių (kompiuterinės įrangos) stoka ir (19,6%) respondentų nepatenkinti nepatogia, nesaugia darbo vieta. Slaugytojai daugiau nei gydytojai nepatenkinti darbo sąlygomis.
  - Darbuotojai (34,4%) galvoja apie galimybę keisti profesiją, kai būna labai pavargę ar jaučiasi neįvertinti.
  - Darbuotojai mano, kad nėra pakankamai savarankiški – dauguma gydytojų (91,7%) ir slaugytojų (79,5%) pageidautų didesnio savarankiškumo. Slaugytojai labiau nei gydytojai nepatenkinti darbo savarankiškumo bei atsakomybės stoka.
  - Darbuotojai nepatenkinti nedidele galimybe dalyvauti vykdant pokyčius įstaigoje, skyriuje, labiau nepatenkinti yra vyrai, darbuotojai su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu, bei gydytojai.
3. RVPL darbuotojams svarbios šios darbo skatinimo priemonės: draugiški santykiai su bendradarbiais, įstaigos finansinis stabilumas, geros ir saugios darbo sąlygos, materialinis skatinimas, aiškios darbo užduotys ir darbų pasiskirstymas, galimybė mokytis, tobulėti, savarankiškumas bei atsakomybė atliekant darbą, galimybė panaudoti savo žinias, gebėjimus, įstaigos, skyriaus prestižas, įdomus, turiningas darbas.

- Darbuotojams labai svarbūs yra santykiai su bendradarbiais, o santykiuose su bendradarbiais svarbiausias yra aiškus darbo pasidalijimas, bendravimo kultūra, ir švenčių minėjimas kartu su bendradarbiais.
- Darbuotojams svarbus yra tobulinimasis, dauguma (84,7%) darbuotojų pageidauja tobulintis renkant tolygiai, kiekvienais metais atitinkamą valandų skaičių ir labiausiai priimtini tobulinimosi būdai yra dalyvavimas seminaruose ir konferencijose, tai nurodė (62%) darbuotojų, tačiau dalis (17,8%) darbuotojų norėtų stažuotis užsienio gydymo įstaigose.

4. Darbo hipotezė, kad motyvacijos skatinimo būdai priklauso nuo ligoninės darbuotojų demografinių ir socialinių charakteristikų pasitvirtino:

- Didėjant darbuotojų amžiui reikšmingai mažėja galimybės kilti karjeros laiptais svarbumas.
- Daugiau nei pusė turinčių aukštesnįjį (61,9%) ir aukštąjį universitetinį (53,7%) išsilavinimą darbuotojų vertino “galimybę kilti karjeros laiptais” kaip nelabai svarbią/nesvarbią darbo skatinimo priemonę, turinčių aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą šis rodiklis buvo dar žemesnis (24,0%).
- Įvairių švenčių minėjimas kartu su bendradarbiais yra svarbus daugiau slaugytojams, nei gydytojams (atitinkamai 45,9% ir 19,1%).
- Vadovų raštiška/žodinė padėka daugumai (61,1%) vyrų nelabai svarbi darbo skatinimo priemonė, tuo tarpu moterims tai yra svarbus paskatinimas.
- Galimybė skleisti savo žinias kolegoms svarbesnė moterims nei vyrams, darbuotojams su aukštesniojo ir aukštesniojo neuniversitetiniu išsilavinimu nei su aukštojo universitetiniu išsilavinimu, slaugytojams nei gydytojams.
- Įstaigos, skyriaus prestižas bei įstaigos kultūra slaugytojams yra svarbesnė darbo skatinimo priemonė nei gydytojams.

## PASIŪLYMAI

RVPL darbo skatinimo sistema turi teigiamų bruožų, tačiau remiantis nustatytomis darbo skatinimo problemomis ir darbo skatinimo priemonių vertinimu, siūlome pagal esamas galimybes diegti naujas ar tobulinti jau esamas darbo skatinimo priemones.

1. Tobulinant **materialinio darbo skatinimo** sistemą siūlome:

- Darbuotojų premijavimą pagal darbo rezultatus (nustatyti konkrečius rodiklius už kurio bus mokama premija), tuo tarpu jie yra premijuojami vieną kartą per metus vienodo dydžio premijomis, neatsižvelgiant į iniciatyvumą ir atliekamo darbo kokybę.
- Galėtų būti draudžiami sveikatos ir gyvybės draudimu įstaigos darbuotojai ir jų šeimos nariai.
- Esant galimybei pageidautina būtų, kad įstaiga apmokėtų darbuotojų studijas aukštosiose mokyklose.
- Pageidautinos darbuotojų kultūrinės išvykos su kolektyvu, įvairūs sąskrydžiai. Tai padėtų labiau sutelkti kolektyvą, suteiktų stimulų dar geriau dirbti. Aktyvaus poilsio organizavimas būtų naudingas įstaigai ir jos dirbantiesiems.
- Taipogi pageidautinas vasaros stovyklų darbuotojų vaikams organizavimas. Tai duotų naudos, nes skatintų darbuotojų atsidavimą įstaigai, norą iniciatyviau ir kūrybingiau dirbti.

2. Tobulinant **moralinio darbo skatinimo sistemą** siūlome:

- Tobulinti komandinį darbą, skatinant darbuotojus nustatyti darbo tikslus, pasidalinti darbo užduotis, bendradarbiauti, siekiant bendrų tikslų, sudaryti sąlygas įvertinti pasiektus rezultatus.
- Įtraukti darbuotojus į valdymą, priimant svarbius įstaigai ar skyriui sprendimus, vykdant pokyčius įstaigoje, pavyzdžiui atlikti darbuotojų anketinę apklausą arba per skyriaus susirinkimus iškelti konkretų klausimą ir išklausti darbuotojų nuomones.
- Toliau kurti saugias ir geras fizines darbo aplinkos sąlygas, skatinti palankų psichologinį darbo klimatą, aprūpinti reikalingomis darbo priemonėmis (kompiuterine įranga), mažinti medikų darbo krūvį, nes pervargę darbuotojai nebegalės efektyviai dirbti, net to ir norėdami. Suderinti darbo grafiką su darbuotojo pageidavimais.
- Skatinti darbuotojus skleisti savo žinias, skaitant pranešimus seminaruose, konferencijose, skaitant paskaitas mokymo kursuose, vadovaujant studentų praktikai, ruošiant metodinę medžiagą, rašant straipsnius į įvairius žurnalus.
- Kai kurių kvalifikacijų gydytojams ir slaugytojams įvesti darbo rotaciją, sudarant sąlygas pritaikyti visas savo žinias ir gebėjimus, plėsti kompetenciją.

- Sveikinimai jubiliejų progomis. Ši forma suteiktų darbuotojams supratimą, jog jie prisimenami ir vertinami asmeniškai.
- Įvairios padėkos formos:
  - raštu asmeniškai (pvz. per elektroninį paštą);
  - raštu paskelbiant viešai, iškabinant padėkas tam tikslui skirtuose stenduose;
  - žodžiu viešai per susirinkimus.
- Daugelis labiau motyvuotai dirba, kai turi galimybę siekti karjeros. Gydytojams kaip profesionalams dėl savo darbo specifikos yra lengviau pelnyti tarp aplinkinių gerą vardą, tapti žinomu, o slaugytojų galimybės šioje srityje yra ribotos, nes šie darbuotojai labiau suprantami kaip „gydytojų paskyrimų vykdytojai“, ir jiems tapti žinomais visuomenėje yra sunkiau. Todėl darbo vietoje būtų galima pagal išsilavinimą ir patirtį sugraduoti slaugytojo pareigas. Šiuo metu medicinos įstaigose dar neakcentuojami slaugytojų išsilavinimo skirtumai, pvz., slaugytojai turintys bakalauro ar magistro laipsnį dirba skyriuose, o slaugytojai, turintys aukštesnį išsilavinimą tiems skyriams vadovauja. Organizuojant konkursus užimti vadovaujančias pareigas į išsilavinimą nėra atsižvelgiama. Taigi, būtų galima slaugytojo pareigas suskirstyti smulkiau, pvz. atėjęs dirbti slaugos specialistas užimtų jaunesniojo slaugytojo pareigas, vėliau, priklausomai nuo tolesnio išsilavinimo ir patirties galėtų užimti slaugytojo, vyresniojo slaugytojo ir vyriausiojo slaugytojo pareigas.
- Tam tikroms pareigoms nustatyti kadencijos laiką, sudarant galimybę darbuotojams kilti karjeros laiptais.

Šių darbo skatinimo priemonių taikymas padės RVPL darbuotojams realizuoti savo motyvus ir tai teigiamai įtakos darbuotojų pasitenkinimą darbu, pasikeis darbuotojų buvimo šioje įstaigoje priežastis, darbuotojai dirbs ne dėl to, kad darbovietė yra arčiau namų, bet dėl gerų darbo sąlygų, dideles saviraiškos galimybes ir malonaus darbo.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Lietuvos Respublikos Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas 2002m. birželio 4d. Nr. IX – 926 //Valstybės žinios. 2002, Nr. 71.
2. Lietuvos Respublikos Slaugos praktikos įstatymas 2001m. birželio 28d. Nr. IX – 413 //Valstybės žinios, 2001, Nr. 62-2224.
3. Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro 2002m. kovo 18d. įsakymas Nr. 132 „Dėl sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarkos“//Valstybės žinios. 2002, Nr. 31-1180.
4. Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro 2006m. liepos 18d. įsakymas Nr. V – 648 „Dėl sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarkos“ pakeitimo//
5. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2001m. spalio 1d. įsakymas „Dėl slaugytojų profesinio tobulinimo, privalomo bendrosios ir (ar) specialiosios praktikos slaugytojų licencijų ir sertifikatų perregistravimo ar galiojimo atnaujinimo tvarkos ir mąsto nustatymo//Valstybės žinios. 2001, Nr. 87-3045.
6. PSO Europos regioninio biuro programa „Sveikata visiems XXI amžiuje“//LR Sveikatos apsaugos ministerija.
7. VŠĮ „RVPL“ vidaus tvarkos taisyklės, įsakymo Nr.15, 2003-03-26.
8. VŠĮ „RVPL“ kokybės sistemos procedūra, 2006-04-20.
9. Bagdonas E., Kazlauskienė E. Verslo pradmenys. - Kaunas, 2002. P. 44.
10. Bartkevičius A. Darbo užmokestis ir kitos su darbo santykiais susijusios darbdavio mokamos išmokos. - Vilnius, 2004. P. 7 – 13.
11. Barvydienė V., Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. – Kaunas, 2001. P. 71.
12. Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. Žmogiškieji santykiai.-Kaunas, 1999. P. 79-83
13. Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. - Kaunas, 1996, p. 38 – 48.
14. Butkienė G., Kepalaitė A. Mokymasis ir asmenybės brendimas.-Vilnius, 1996. P. 225.
15. Čyras P., Juozulynas A. Profesinės saugos ir sveikatos strategija 2004-2006 metais//Sveikatos mokslai. 2003, Nr. 8. P. 18.
16. Dessler Gary. Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas, 2001, p. 219 - 337.
17. Gage N. L., Berliner D. C. Pedagoginė psichologija. - Vilnius, 1994.
18. Greenberg J., Baron R. A. Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work, 1995.

19. Henderson R. J. Compensation Management: Rewarding Performance A. Prentice – Hall company reston.- Virginia, 1979. P. 89.
20. Hernes G., Knudsen K. Lithuania: living conditions. A social study. – Norwegian trade union center for social Science and Research, 1991. P. 173.
21. James A. F., Stones R., Edward Freeman, Daniel R., Gilbert, Jr. Vadyba, Kaunas, 2001, p. 436.
22. Jovaiša L. Pedagogikos pagrindai.- Kaunas, 1987. P. 179.
23. Juodkaitė D., Jasiūnas A. Informacinė apžvalga. Neįgaliųjų ir jų šeimos narių teisės ir socialinės garantijos. - Vilnius, 2003, p. 48 – 50.
24. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas, 2002.
25. Kreither R., Kinicki A. Organizational behaviour. Annotated Instuctors Edition, 3rd ed. IRWIN, 1995.
26. Kulvinskienė V. R., Šalčius A. Darbo veiklos motyvacija.-Vilnius, 1994. P. 47-58.
27. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. - Kaunas, 2001, p. 198.
28. Martinkus B. Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba. - Kaunas, 2001, p. 191.
29. Mullins M. Management and organizational behavior.- NY Macmillan Publishing Company, 1989. P. 488-546.
30. Paulauskaitė N., Vanagas P. Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą, 1998. P. 205.
31. Razauskas R. 365 vadovo dienos. - Vilnius, 1994. P. 252.
32. Robbins P. Stephen. Organizacijos elgsenos pagrindai. – Kaunas, 2003. P. 83., 350.
33. Ruškus J. Negalės fenomenas. - Šiauliai, 2002. P. 13.
34. Sakalas A. Personalo vadyba. - Kaunas. 2001. P. 80.
35. Sakalas A. Personalo vadyba. - Vilnius, 2000. P. 278 - 279.
36. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. - Kaunas, 2000. P. 150 – 153.
37. Špukienė R. Motyvavimo sistemos įtaka darbo efektyvumui//Vadyba. Ekonomika. Visuomenė. Konferencijos medžiaga. Klaipėdos socialinių mokslų kolegija, 2002. P. 42-46.
38. Vyšniauskienė D., Kundrotas V. Verslo etika. – Kaunas, 2001. P. 208 – 211.
39. Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijose. – Kaunas, 2003.
40. Wagner J. A. Hollenbeck J. R. Management of organizational behaviour. New Jersey: Prentice Hall, Inc, 1995.
41. Weightman J. Darbuotojų motyvacijos auditas.- Cambridge, 1993. P. 260-265.
42. Бюссинг А. Управление человеческими ресурсамию. Энциклопедия. Москва, 2002.

43. „Efektyvus darbas supavaldiniais”<http://www.infolex.lt/scripts/sarasas2.dll?Straipsnis>  
2006 08 09.
44. „Vieningaipasitinkantpermainas“<http://www.vvspt.lt/> 2006 08 11
45. „Medicinos darbuotoju nuomonė apie sveikatos priežiūros paslaugas Lietuvoje“  
<http://www.sam.lt/sam/> 2006 08 11.
46. Employee Motivation, the Organizational Environment and Productivity  
<http://www.accel-team.com/motivation/index.html> 2006. 08. 07.
47. Lietuvos Respublikos Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas 2003m. liepos 1d. Nr.  
IX – 1672 // <http://skelbimas.lt/istatymai/darbuotoju> saugos ir sveikatos istatymas 2006  
02 25.

## ANOTACIJA

Darbo pavadinimas:

Personalo motyvacijos skatinimo galimybės VŠĮ Respublikinėje Vilniaus psichiatrijos ligoninėje

The possibilities of stimulation for staff's work in Republic Vilnius mental hospital

Pagrindinės sąvokos: personalas, motyvacija, darbo skatinimas, psichiatrija.

The main concepts: staff, motivation, work stimulation, mental (psychiatry).

**Anotacija:** Šiame magistriniame darbe buvo siekta išanalizuoti motyvacijos metodologinius pagrindus, atskleisti motyvacijos ir jos skatinimo svarbą sveikatos priežiūros sistemoje. Išanalizuota darbo skatinimo sistema Respublikinėje Vilniaus psichiatrijos ligoninėje, atlikta anketinė darbuotojų apklausa, nustatyti darbo skatinimo trūkumai įstaigoje. Pateikti pasiūlymai, kaip būtų galima patobulinti darbo skatinimo sistemą Respublikinėje Vilniaus psichiatrijos ligoninėje. Šis darbas galėtų būti naudingas minėtos įstaigos vadovams, siekiant didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei darbo efektyvumą.

**Annotation:** In this postgraduated work there was an attempt to analyse the methodological basis of motivation, to unfold the importance of motivation and stimulation in medicine treatment system. There was made an analysis on the stimulation system in Republic Vilnius mental hospital, a questionnaire for employees was given and some failings were found there. Some suggestions were introduced how to improve the system of stimulation in Republic Vilnius mental hospital. This work could be useful for the manager of this office seeking to increase employee's satisfaction for their work and its effectiveness.



## SANTRAUKA

Vienas pagrindinių sveikatos priežiūros paslaugų kokybės garantų yra personalo darbo skatinimo sistema. Vykstant sveikatos priežiūros sistemos reformai daugelis sveikatos priežiūros įstaigų susirūpinę sunkia finansine, ekonomine padėtimi, restruktūrizacijos klausimais, o darbuotojų skatinimui neskiriamas didelis dėmesys, todėl gydymo įstaigų darbuotojų skatinimas tampa aktuali problema. Siekiant išnagrinėti šią problemą šio darbo **objektu** pasirinkta Respublikinės Vilniaus psichiatrijos ligoninės personalo darbo skatinimo sistema, jos įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu ir darbo efektyvumui.

**Tikslas** buvo išsiaiškinti Respublikinės Vilniaus psichiatrijos ligoninės darbuotojų motyvacijos skatinimo galimybes. Šiam tikslui pasiekti nustatyti šie darbo **uždaviniai**: išanalizuoti personalo motyvacijos metodologinius pagrindus, išnagrinėti RVPL veikiančią personalo darbo skatinimo sistemą ir nustatyti problemas, išanalizuoti kokios darbo skatinimo priemonės svarbios RVPL dirbantiems gydytojams ir slaugytojams ir pateikti pasiūlymus kaip būtų galima patobulinti darbo skatinimo sistemą, kad išaugtų pasitenkinimas darbu ir darbo efektyvumas.

**Tyrimo metodai**: Lyginamasis tyrimo metodas, kiekybinis tyrimo metodas (anketinė apklausa), dokumentų turinio ir statistinė duomenų analizė.

**Rezultatai**: Nors siekdama aukštos teikiamų paslaugų kokybės RVPL vadovybė skiria dėmesį darbuotojų skatinimui, tačiau gauti rezultatai rodo, kad RVPL darbo skatinimo sistema turi ir problemų: darbuotojai nepakankamai patenkinti darbu, darbuotojai labiausiai nepatenkinti atlyginimu, karjeros galimybėmis įstaigoje, darbo sąlygomis, darbo savarankiškumo bei atsakomybės stoka. Pastebėtas ryšys tarp darbuotojų amžiaus, lyties, išsilavinimo bei užimamų pareigų ir darbo skatinimo priemonių vertinimo. Vyresnio amžiaus darbuotojams galimybė siekti karjeros nėra svarbi. Moterims vadovų raštiška/žodinė padėka bei galimybė skleisti savo žinias kolegoms svarbesnė negu vyrams. Darbuotojams su aukštesniu ir aukštesniu neuniversitetiniu išsilavinimu galimybė dalintis žiniomis yra svarbesnė negu su aukštesniu universitetiniu išsilavinimu. Įstaigos, skyriaus prestižas, galimybė skleisti savo žinias kolegoms bei įvairių švenčių minėjimas kartu su bendradarbiais yra svarbiau slaugytojams nei gydytojams.

**Pasiūlymai**: Tobulinti materialinio bei moralinio darbo skatinimo sistemas. Tobulinant **materialinę darbo skatinimo** sistemą, siūlome darbuotojų premijavimą pagal rezultatus, jų sveikatos bei gyvybės draudimą, studijų aukštosiose mokyklose apmokymą, aktyvaus poilsio organizavimą. Tobulinant **moralinio darbo skatinimo** sistemą siūlome, stiprinti komandinį darbą, įtraukti darbuotojus į valdymą, aprūpinti reikalingomis darbo priemonėmis, skatinti darbuotojus skleisti savo žinias, skirti dėmesį darbuotojų padėkai, sveikinimams, sudaryti darbuotojams galimybę įstaigoje kilti karjeros laiptais.

## SUMMARY

One of the main guarantees of medicine treatment service quality is the system of stimulation for the staff's work. All medicine treatment institutions confront with medicine reform and they are worried about their financial, economic situation, solving the questions about the shake-up in the institution, however, a scan attention is paid to personnel's stimulation. Thus, stimulation of the staff becomes very hot problem. Trying to explore this problem, the system of work stimulation and its influence on the work affectiveness in Republic Vilnius mental hospital was chosen as the main **object** in this work.

The **aim** of this work is to analyse the work stimulation system of the personnel in Republic Vilnius mental hospital. In order to reach this purpose, these tasks were set: to analyse methodological basis of personnels motivation; to analyse the existing system of stimulation in Republic Vilnius mental hospital and to appoint the problems; to analyse the means of stimulation that are important to the doctors and nurses working at this institution and to make suggestions how to improve the system of stimulation in order the work affectiveness increased.

**Methods of research:** comparative method, a questionnaire, the analysis of the content of documents and statistic data.

**Results:** Although seeking for high quality service, the administration of Republic Vilnius mental hospital pays a big attention to staff's stimulation, however, the results show that the system of stimulation has some problems: the personnel is not satisfied with their work, their salary, the possibility of career, with work conditions, lack of responsibility. There is connection between the age of employees, their sex, education, position and means of stimulation. For older people the possibility of making career isn't very important. An acknowledgement from the direction or possibility of spreading their knowledge is more important for woman than for men. For employees with high non-academic degree the possibility of sharing their knowledge is more important than for those with university degree. The chance of sharing knowledge, the prestige of institution or department, celebrating various festivals together with colleagues is more important for nurses than for doctors.

**Suggestions:** To improve the system of material and ethical stimulation of work. Making the system of material stimulation better, we suggest to give bonuses according to work results, their medicine and life insurance, studies at high schools and organization of active leisure time. In order to improve the system of ethical stimulation we suggest to strenghten team work, to involve personell into mangement, to provide everyone with necessary equipment, to encourage staff to broadcast their knowledge, to pay attention to personell's acknowledgement and to give a chance for staff to make a career.

## ANKETA

Gerb. Darbuotojau

Kreipiamės į Jus, prašydami atsakyti į anketos klausimus, kurie padės išsiaiškinti Jūsų darbo motyvacijos, pasitenkinimą darbu ir Jūsų įstaigos darbo skatinimo sistemos tobulinimo galimybes. Jūsų atsakymai bus integruoti į bendrą duomenų masyvą kartu su kitų respondentų atsakymais, todėl užtikrinu visišką Jūsų atsakymų anonimiškumą. Apibendrinti anketų duomenys bus naudojami magistro baigiamajame darbe. Jūsų bendradarbiavimas yra didžiai vertinamas ir labai svarbus. Galimi atsakymai yra pateikti anketoje, pasirinkite vieną Jums priimtina atsakymą ir apibraukite skrituliuku. Jeigu pateikti atsakymai Jūsų netenkina, įrašykite savo atsakymą.

1. Jūsų lytis:
  - a) vyras
  - b) moteris
  
2. Koks Jūsų amžius?
  - a) 20-29 metai
  - b) 30-44 metai
  - c) 45 – 59 metai
  - d) > 60 metų
  
3. Koks Jūsų darbo stažas?
  - a) < 3 metų
  - b) 4-9 metai
  - c) 10-15 metų
  - d) 16-25 metų
  - e) > 25 metų
  
4. Koks Jūsų išsilavinimas?
  - a) aukštesnysis
  - b) aukštasis neuniversitetinis
  - c) aukštasis universitetinis
  
5. Jūsų profesija:
  - a) gydytojas (-a)
  - b) slaugytojas (-a)
  
6. Kodėl šiandien dirbate būtent šioje įstaigoje?
  - a) draugai pasikvietė
  - b) laimėjote konkursą
  - c) darbovietė arčiau namų
  - d) geros darbo sąlygos, malonus darbas
  - e) geras atlyginimas
  - f) didelės tobulinimo ir saviraškos galimybės
  - g) išėjus iš darbo bus sunku rasti kitą
  - h) nemėgstu keisti darbų
  - i) kita.....

7. Kiek šios lentelėje pateiktos darbo skatinimo priemonės Jums yra svarbios?

Įvertinkite kiekvieną skatinimo priemonę ir skrituliuku apibrėžkite skaičių.

Nr.	Darbo skatinimo priemonės	Labai svarbu	Svarbu	Pakankamai svarbu	Nelabai svarbu	Nesvarbu
1.	Materialinis skatinimas (atlyginimas, premijos)	1	2	3	4	5
2.	Galimybė kelti kvalifikaciją, mokytis, tobulėti	1	2	3	4	5
3.	Galimybė kilti „karjeros laiptais“	1	2	3	4	5
4.	Galimybė panaudoti savo žinias ir gebėjimus	1	2	3	4	5
5.	Savarankiškumas bei atsakomybė atliekant darbą	1	2	3	4	5
6.	Geros ir saugios darbo sąlygos	1	2	3	4	5
7.	Draugiški santykiai su bendradarbiais	1	2	3	4	5
8.	Įvairių švenčių minėjimas kartu su bendradarbiais	1	2	3	4	5
9.	Vadovų raštiška/žodinė padėka	1	2	3	4	5
10.	Galimybė dalyvauti vykdant pokyčius	1	2	3	4	5
11.	Dalyvauti priimant svarbius įstaigai ar skyriui sprendimus	1	2	3	4	5
12.	Įdomus ir turiningas darbas	1	2	3	4	5
13.	Aiškios darbo užduotys ir darbų pasiskirstymas	1	2	3	4	5
14.	Galimybė skleisti savo žinias kolegoms	1	2	3	4	5
15.	Aiškūs ir visiems žinomi tikslai	1	2	3	4	5
16.	Įstaigos, skyriaus prestižas	1	2	3	4	5
17.	Aukšta įstaigos kultūra (įstaigos tradicijos, vertybės)	1	2	3	4	5
18.	Įstaigos finansinis stabilumas	1	2	3	4	5

8. Pažymėkite, kaip Jus tenkina šios darbo skatinimo priemonės? Įvertinkite kiekvieną darbo skatinimo priemonę ir skrituliuku apibrėžkite skaičių.

Nr.	Kaip Jus tenkina:	Labai tenkina	Tenkina	Neutralu	Netenkina	Labai netenkina
1.	Atlyginimas, kurį dabar gaunate	1	2	3	4	5
2.	Kvalifikacijos kėlimo, tobulinimo sistema, kurį dabar yra įstaigoje	1	2	3	4	5
3.	Karjeros galimybės įstaigoje	1	2	3	4	5
4.	Darbo įvairovė	1	2	3	4	
5.	Santykiai su bendradarbiais (tos pačios profesijos atstovais)	1	2	3	4	5
6.	Santykiai su bendradarbiais (skirtingų profesijų atstovais)	1	2	3	4	5
7.	Santykiai su tiesioginiais vadovais	1	2	3	4	5
8.	Darbo sąlygos	1	2	3	4	5
9.	Savarankiškumas bei atsakomybė darbe	1	2	3	4	5
10.	Darbo atitikimas Jūsų asmeniniams sugebėjimams	1	2	3	4	5
11.	Galimybė dalyvauti įvairių problemų sprendimuose	1	2	3	4	5
12.	Iškeltas darbo tikslas, užduotys, jų aiškumas, darbų pasiskirstymas	1	2	3	4	5
13.	Galimybė dalyvauti vykdant pokyčius	1	2	3	4	5
14.	Galimybė skleisti savo žinias kolegoms	1	2	3	4	5

9. Pažymėkite prašome, kaip Jus esate patenkinti apskritai savo darbu procentais (apibraukite atitinkamą skaičių).

Darbu labai nepatenkintas	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Darbu labai patenkintas
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

10. Ar galvojate keisti darbovietę?
- taip
  - ne
  - nežinau
11. Ar galvojate apie galimybę pakeisti profesiją?
- dažnai apie tai pagalvojate
  - mokotes kitos profesijos ir ateityje galvojate pakeisti profesiją
  - ieškote kito darbo, nesusijusio su Jūsų profesija
  - apie tai pagalvojote, kai būnate pavargęs, ar neįvertintas
  - niekada negalvojote pakeisti profesijos
12. Dėl kokių priežasčių Jus dažniausiai einate į tobulinimosi kursus, konferencijas, seminarus ar kt. ?
- nes reikia surinkti reikiamų valandų skaičių licencijai
  - nes to reikalauja vadovai
  - norite atsipalaiduoti nuo darbų
  - norite sužinoti ir išmokti kažką naujo
  - kita.....
13. Kaip Jums būtų geriau tobulinti kvalifikaciją?
- tolygiai, renkant kiekvienais metais atitinkama valandų skaičių
  - surinkti visas valandas per trumpą atitinkamą periodą, pavyzdžiui per metus
  - kita.....
14. Kokie tobulinimosi būdai Jums priimtiniausi?
- seminarai, konferencijos
  - nuolatinis mokymas
  - stažuotės užsienio gydymo įstaigose
  - mokymas naudojant audio/video įrašus
  - specializuotos literatūros studijavimas
  - straipsnių rašymas
  - paskaitų skaitymas
  - kita.....
15. Kaip Jus vertinate savo atlyginimą?
- manote, kad atlyginimas neatitinka Jūsų pastangų, nes dirbate daugiau nei Jums atlyginama
  - manote, kad atlyginimas visiškai atitinka Jūsų pastangas
  - manote, kad atlyginimas neatitinka Jūsų pastangų, nes dirbate mažiau nei Jums atlyginama
16. Santykiuose su bendradarbiais Jums svarbiausia?
- aiškus darbo pasidalijimas
  - bendravimo kultūra
  - įvairių švenčių minėjimas kartu su bendradarbiais
  - kita.....

17. Jei Jūsų netenkina darbo sąlygos nurodykite priežastis:
- a) per didelis darbo krūvis
  - b) nepatogi, nesaugi darbo vieta
  - c) nepatogus darbo laikas
  - d) kita.....
18. Kaip vertinate savo darbo savarankiškumą, priimant su gydymu ir slaugymu susijusius sprendimus?
- a) esate pakankamai savarankiškas (-a)
  - b) pageidautumėte didesnio savarankiškumo
  - c) pageidautumėte mažesnio savarankiškumo
19. Savo darbe vadovaujate:
- a) tik vadovo nurodymais
  - b) vykdate vadovo nurodymus, tačiau dalį sprendimų galite priimti pats
  - c) visus sprendimus priimate pats
20. Kaip Jus reaguojate, jeigu kas nors kritikuoja Jūsų įstaigą ar skyrių?
- a) dažniausiai aktyviai ginete
  - b) dažniausiai patylite
  - c) dažniausiai palaukite kritiką
  - d) būnate abiejiškas
  - e) nežinote, nes su tokia situacija nesusidūrėte

**Nuoširdžiai dėkojame už Jūsų atsakymus.**