

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
STATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS
VALDYMO TEORIJS KATEDRA**

DONATA BUTVILAITĖ

**MOTYVACIJOS ĮTAKA DARBO EFEKTYVUMUI
VŠĮ CENTRO POLIKLINIKOJE**
Magistro baigiamasis darbas

**Darbo vadovas -
prof. habil. dr. S. Puškorius**

**Konsultantas -
VšĮ Centro poliklinikos
direktorius K. Štaras**

VILNIUS, 2009

**MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY
THE FACULTY OF STRATEGIC MANAGEMENT AND POLITICS
THE DEPARTMENT OF MANAGEMENT THEORY**

DONATA BUTVILAITĖ

**THE INFLUENCE OF MOTIVATION UPON WORK
EFFICIENCY IN THE PUBLIC COMPANY
CENTRAL CLINIC**

Master's final thesis

**Supervisor -
prof. habil. dr. S. Puškorius**

**Consultant –
Director of Central clinic
K. Štaras**

VILNIUS, 2009

TURINYS

ĮVADAS.....	4
1. MOTYVACIJOS TEMA TYRINĖJĘ AUTORIAI IR MOTYVACIJOS SAMPRATA.....	7
2. TRUMPA MOTYVACIJOS TEORIJŲ APŽVALGA	9
3. MOTYVACIJOS REIKŠMĖ VADYBOJE IR VALDYME	10
4. DARBO UŽMOKESČIO SVARBA MOTYVACINĖJE SISTEMOJE.....	13
5. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PROJEKTAS VŠĮ CENTRO POLIKLINIKOJE	14
6. TYRIMO METODOLOGIJA	16
7. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS.....	19
IŠVADOS.....	52
SIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS	54
NAUDOTA LITERATŪRA	55
SANTRAUKA	59
SUMMARY	60
PRIEDAI	61

IVADAS

Pagrindiniai Sveikatos apsaugos sistemos tikslai yra nuolat saugoti žmonių sveikatą, gerinti gyvenimo kokybę bei sudaryti visiems gyventojams vienodas galimybes naudotis sveikatos priežiūros resursais ir gauti geros kokybės paslaugas. Visuomenės sveikata – gyventojų visapuse dvasinė, fizinė ir socialinė gerovė.¹

2002 m. įkurta Viešoji įstaiga Centro poliklinika teikia pirminės ir antrinės sveikatos priežiūros paslaugas visai šeimai. Poliklinikoje lankosi daugiau kaip 141 tūkst. vilniaus miesto gyventojų. Juos aptarnauja 854 įstaigos darbuotojai. Pacientų apsilankymų skaičius per dieną viršija 3 tūkst. ir toliau auga. Todėl ar VŠĮ Centro poliklinikos pacientai bus patenkinti šios sveikatos priežiūros įstaigos teikiamomis paslaugomis ir aptarnavimu priklauso nuo darbuotojų darbo efektyvumo ir kokybės. O sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ir efektyvumą galima pasiekti pakankamai aukštu personalo motyvacijos lygmeniu.

Šiandien pagrindinė keliamą užduotis darbuotojams - efektyvumo didinimas bei kokybės gerinimas. Kiekvienai įstaigai svarbu suprasti, kas skatina darbuotojus dirbti efektyviai. Efektyvi motyvavimo sistema organizacijoje apima darbo užmokesčio ir skatinimo sistemas. Kai kalbame apie motyvaciją, kuri skatintų dirbti gerai, kalbame apie gausą veiksnių, skatinančių darbuotis.

Darbo efektyvumą lemia tiek materialios paskatos (piniginės premijos ir pan.), tiek moraliniai veiksniai (mėgstama veikla, geri santykiai su bendradarbiais bei vadovu ir kt.). Paskata yra veiksminga tik tuomet, kai ją gaunantis įsitikinęs, kad tai lėmė jo atitinkamos pastangos. Darbo užmokestis vis dar motyvuoja žmones, nes esant sunkiai šalies ekonominei būklei, ši skatinimo priemonė ypač veiksminga. Visos darbuotojų fizinės ir protinės pastangos daromos dėl atlyginimo; darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojų materialinio suinteresuotumo – darbo užmokesčio, t.y. piniginio atlyginimo už atliktą darbą. Viena pagrindinių problemų yra pasirinkti teisingus mokėjimo už darbą principus – atlyginimas turėtų atitikti kiekvieno darbuotojo indėlį siekiant įmonės tikslų ir motyvuotų toliau kuo visapusiškiau panaudoti žmogiškąjį potencialą.²

Sutinku su šia autoriaus nuomone, bet manau, kad šalia ypač veiksmingos skatinimo priemonės darbo užmokesčio žmonėms yra labai svarbi ir nepiniginė motyvacija. Manau, kad mažas pajamas gaunantiems žmonėms didesnis atlyginimas yra labai svarbus veiksnys siekiant pragyventi, tačiau daugiau nei vidutiniškai uždirbantiems pinigai yra ne pirmoje vietoje, tokius žmones daug

¹ Lietuvos Respublikos visuomenės sveikatos priežiūros įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 56-2225.

² Žapatorius J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // Filosofija. Sociologija. Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidykla. 2007. T. 18. Nr.4 P. 112

labiau turėtų dominti nepiniginė motyvacija. Krizės sąlygomis ypač sunku motyvuoti darbuotojus, jei labiausiai juos skatina didesnis atlyginimas. Todėl reikia atkreipti dėmesį į nepiniginę motyvaciją ir kaip ją galima išnaudoti krizės sąlygomis, juk ji dažnai nieko nekainuojanti arba labai nedaug kainuojanti motyvacijos rūšis.

Motyvacijai apskritai yra parašyta daug teorijų, tačiau motyvacijai sveikatos priežiūros įstaigose nėra skiriama pakankamai dėmesio, o kaip motyvacija apskritai įtakoja būtent VŠĮ Centro Poliklinikos personalo darbo efektyvumą ir paslaugų kokybę iki šiol išsamūs tyrimai nebuvo atliekami. 2006 m. G. Guliajeva parašė magistro darbą „Darbo apmokėjimo sistemos poveikis darbuotojų motyvacijai VŠĮ Centro poliklinikoje“. Mano magistriniame darbe „Motyvacijos įtaka darbo efektyvumui VŠĮ Centro poliklinikoje“ motyvacija nagrinėjama daug plačiau apimant ne tik darbo užmokestį, kaip piniginį skatinimo būdą, tačiau ir nepiniginę motyvaciją.

Juk darbuotojų darbo efektyvumas ir kokybiškų paslaugų suteikimas atsiliepia galutiniam vartotojui – VŠĮ Centro poliklinikos pacientui ir jo sveikatai, todėl ši nagrinėjama problema yra labai svarbi ir aktuali.

Darbo naujumas ir praktinė reikšmė

Kad ir kiek daug motyvacijos tema buvo, yra ir bus nagrinėjama ši tema visuomet išliks aktuali siekiant padidinti darbuotojų darbo efektyvumą, nes darbuotojų motyvacija nuolat kinta, neužtenka ištirti darbuotojų poreikius, sudaryti motyvacijos modelį ir jį taikyti ilgą laiką. Motyvacija nėra pastovi būseną, ją reikia nuolatos papildyti. Norint sukurti efektyvumą skatinantį motyvacijos modelį reikia atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo individualius poreikius ir iš to sukurti tokią motyvacijos sistemą, kuri tiktų visiems darbuotojams, o norint to pasiekti reikia gerai žinoti savo darbuotojų norus ir poreikius.

Ekonominės krizės Lietuvoje metu ypač svarbi yra darbuotojų motyvacija. Kai nėra galimybių didinti atlyginimo, o tai labiausiai darbuotojus skatinantis veiksnys, reikėtų atkreipti dėmesį į nieko arba labai mažai kainuojančias skatinimo priemones, kurios padėtų išlaikyti darbuotojus, sukurtų gerą atmosferą darbe, ir net gaunantys nedidelį atlyginimą žmonės būtų patenkinti savo darbu. Taigi praktiškai yra naudinga ištirti kiekvienos organizacijos darbuotojų motyvaciją.

Tyrimo objektas

Motyvacijos sistema taikoma VŠĮ Centro poliklinikoje.

Tyrimo dalykas

Motyvacijos poveikis VŠĮ Centro poliklinikos veiklos efektyvumui ir paslaugų kokybei.

Hipotezė

Personalo motyvacijos lygmuo VŠĮ Centro poliklinikoje nėra pakankamai aukštas.

Tyrimo tikslas

Išsiaiškinti VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojų nuomonę apie motyvacijos priemonių taikymą VŠĮ Centro poliklinikoje ir atskleisti, kokią įtaką jos daro darbuotojų darbo efektyvumui ir teikiamų paslaugų kokybei.

Darbo uždaviniai

1. Išsiaiškinti įvairių autorių požiūrį į motyvacijos reikšmę darbuotojams.
2. Išnagrinėti piniginės motyvacijos įtaką darbuotojų darbo efektyvumui.
3. Išnagrinėti nepiniginės motyvacijos įtaką darbuotojų darbo efektyvumui.
4. Nustatyti, kokiai motyvacijos rūšiai darbuotojai teikia prioritetą ir atskleisti to reiškinio priežastis.
5. Išsiaiškinti, kokią vietą darbo užmokestis užima motyvacinėje sistemoje ir palyginti su 2006m. atlikto magistrinio darbo duomenimis.
6. Nustatyti koks turėtų būti santykis tarp piniginės ir nepiniginės motyvacijos, kad ji gerintų darbuotojų darbo efektyvumą ir paslaugų kokybę.
7. Pateikti pasiūlymus ir rekomendacijas, kaip būtų galima patobulinti motyvacinę sistemą.

Tyrimo metodai

Literatūros analizė, dokumentų analizė, darbuotojų anketinė apklausa, lyginamasis metodas, tyrimo duomenų analizė naudojant SPSS statistinės analizės paketą, kiekybinių ir kokybinių metodų derinimas.

1. MOTYVACIJOS TEMĄ TYRINĖJĘ AUTORIAI IR MOTYVACIJOS SAMPRATA

Vienas iš svarbiausių šiuolaikinės organizacijos valdymo efektyvumą aprūpinančių veiksnių – žmogiškųjų išteklių arba personalo vadyba. Žmogiškųjų išteklių vadybos tikslas – aprūpinti organizaciją tinkamos kokybės žmogiškaisiais ištekliais, siekiant ne tik žmonių efektyvaus panaudojimo, bet ir garantuojant darbuotojams fizinį, teisinį, socialinį bei psichologinį saugumą darbe bei kuo didesnę pasitenkinimą darbu bei gyvenimo kokybę.³

Norint, kad žmonės būtų panaudojami efektyviai t.y. darbuotojai dirbtų efektyviai bei būtų patenkinti darbu ir kad žmogiškųjų išteklių vadybos tikslas būtų pasiektas reikalinga tinkama motyvacija darbe, vadovai turi sukurti motyvacinę sistemą, kuri leistų kuo efektyviau panaudoti žmogiškąjį kapitalą. Todėl iš pradžių apžvelgsiu kokie autoriai nagrinėjo motyvacijos temą. Darbuotojų motyvaciją tyrinėjo tiek psichologai, tiek vadybininkai, tiek organizacijos teoretikai. Darbo motyvacija yra organizacinės psichologijos šaka, nagrinėjanti darbo aplinkoje atsiradusias ir/arba taikomas motyvacijos teorijas, kurios siekia aprašyti bei paaiškinti individo elgesį darbe. Darbo motyvacijos žinios yra svarbios siekiant padidinti darbuotojų atliekamos veiklos efektyvumą.

Motyvacijos temą nagrinėjo šie vadybos teoretikai F. Taylor, A. Maslow, F. Herzberg ir kt. Dabartiniu laikotarpiu darbuotojų motyvacijos problemas yra tyrinėję V. Barvydienė, I. Bučiūnienė, V. Dubinas, P. Jucevičienė, J. Kasiulis, A. Sakalas, D. Šavareikienė, V. Šilingienė ir kt. Daug įdomių straipsnių motyvacijos tema galima rasti žurnale „Vadovo pasaulis“ - tai aukščiausio lygio vadovams skirtas analitinis žurnalas.

Motyvaciją sveikatos priežiūros įstaigose yra analizavę kai kurie autoriai. 2001 m. pirmą kartą Lietuvoje Jurgita Vladičkienė atliko gydytojų darbo motyvacijos vertinimo tyrimą. 2003 m. G. Gutauskaitė, V. Janušonis Klaipėdos ligoninėje atliko tyrimą siekdami išsiaiškinti, kaip darbo užmokestis veikia darbuotojus.⁴ 2005 m. D. Adomavičiūtė atliko tyrimą apie bendruomenės slaugytojų pasitenkinimą darbu.

Iki šiol mano tiriamoje VŠĮ Centro poliklinikoje buvo atlikti tokie tyrimai: 2006 m. G. Guliajeva parašė magistro darbą „Darbo apmokėjimo sistemos poveikis darbuotojų motyvacijai VŠĮ Centro poliklinikoje“. 2007 m. K. Štaras – VŠĮ Centro poliklinikos direktorius - atliko tyrimą tema „Vidaus procesų automatizavimo įtaka VŠĮ Centro poliklinikos veiklos efektyvumui didinti“. Mano magistriniame darbe „Motyvacijos įtaka darbo efektyvumui VŠĮ Centro poliklinikoje“ nagrinėjama

³ Stankevičienė A., Lobanova L. Personalų vadyba organizacijoje. Vilnius, 2006. P. 7

⁴ Guliajeva G. Darbo apmokėjimo sistemos poveikis darbuotojų motyvacijai VŠĮ Centro poliklinikoje: magistro darbas. Vilnius, 2006. P. 5

daug plačiau apimant ne tik darbo užmokestį ir naujų IT technologijų įdiegimą kaip motyvacinę priemonę, tačiau ir visus kitus veiksnius, kurie skatina dirbti efektyviau.

Kadangi motyvacija atlieka svarbų vaidmenį darbo efektyvumo skatinimo procese, pabandykite išsiaiškinti kaip įvairūs autoriai supranta motyvacijos sąvoką. Žodis motyvacija, kuris dabar yra labai paplitęs, atsirado tik apie dvidešimtuosius XX amžiaus metus. Jis yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio „movere“, kuris reiškia „judėti“. Iki tol psichologai kalbėjo apie motyvus, kurie iššaukia tai, kas verčia žmones veikti. Vėliau motyvacijos problemų nagrinėjimą perėmė darbo psichologai ir sociologai, skatinami organizacijų, kurios, siekdamos sėkmingai vystytis, pajuto, kad reikia kitaip valdyti žmogiškuosius išteklius.⁵

Motyvacija - elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Motyvacijai giminingos sąvokos pažiūra ir nusistatymas, kurios taip pat aktyvina individo veiklą. Motyvas – veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, t.y. įsisąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu. Motyvavimas – poveikis darbuotojų motyvacijai (o poveikio priemonės ir metodai – motyvavimo priemonės ir metodai).⁶ Dar viena autorė motyvaciją apibrėžia kaip psichologinę savybę, lemiančią asmens įsipareigojimo laipsnį. Ji taip pat nurodo, kad šiai savybei priskirti veiksniai, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikrais įsipareigojimais.⁷

Svarbi darbuotojų motyvavimo priemonė yra pasitenkinimas darbu, tai visos organizacijos elgesio ir žmonių darbo veiksnys. Pasitenkinimas darbu (nuo didelio pasitenkinimo iki žemo ir netgi nepasitenkinimo darbu) yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą.⁸ Pasitenkinimas darbu tai palankus ar pozityvus emocinis nusistatytas asmens darbinės veiklos atžvilgiu. Pasitenkinimas darbu kyla iš darbuotojo suvokimo, kokią naudą teikia darbas.⁹

Darbo kodekso 233 straipsnis “Darbdavio taikomi paskatinimai” teigia, kad “už gerą darbo pareigų vykdymą, našų darbą, geros kokybės produkciją, ilgalaikį nepriekaištingą darbą, taip pat už kitus darbo rezultatus darbdavys gali skatinti darbuotojus (pareikšti padėką, apdovanoti dovana, premijuoti, suteikti papildomų atostogų, pirmumo teise pasiūsti tobulintis ir kt.)”.¹⁰

⁵ Stankevičienė A., Lobanova L. Personalo vadyba organizacijoje. Vilnius, 2006. P. 172

⁶ Barvydienė V., Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, 2001. P. 327

⁷ Ratkevičienė V. Motyvacija – kelias į rezultatyvų valdymą. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 1999, Nr.12. P. 145

⁸ Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija, 1996, P.134.

⁹ Luthans F. Organizational behavior. Boston, 1998.

¹⁰ Lietuvos Respublikos darbo kodeksas // Valstybės žinios, 2002, Nr. 64-2569, 233str.

2. TRUMPA MOTYVACIJOS TEORIJŲ APŽVALGA

Norint daugiau sužinoti apie motyvaciją reikia išanalizuoti motyvacijos teorijas, apžvelgti pagrindinius veiksnius skatinančius darbuotojus dirbti. Apie motyvaciją yra sukurta labai daug teorijų, motyvaciją nagrinėja labai daug autorių. Motyvacijos teorijos yra skirstomos į ankstyvasias ir šiuolaikines.

Motyvacijos teorijos turinys padeda suprasti dinamiškų santykių pasaulį, kuriame gyvuoja organizacijos, apibūdindamas kasdienes vadovų ir darbuotojų ryšius organizacijose. Ankstyvosios motyvacijos teorijos ir jų pradininkai:

Tradicinis modelis siejamas su Frederiko Tayloro vardu. Pagal jo teoriją vadovai nustato efektyviausius užduočių atlikimo metodus, o tada skatina darbuotojus algų sistema.

Žmonių santykio modelio pradininkas Eltonas Mayo bei jo amžininkai. Pagal šią teoriją, daugelio užduočių nuobodumas ir pasikartojimas sumažina motyvaciją, tuo tarpu socialiniai kontaktai padeda sukurti motyvaciją ir stiprinti ją.

Žmonių išteklių modelį sukūrė D. McGregoras. Jis teigė, kad pavaldiniais galima manipuliuoti, tuomet supaprastėja motyvacijos reikšmė, o visas dėmesys sutelktas į pinigus ir socialinius santykius.¹¹

Motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti darbuotojai, kokias veiklos alternatyvas jie mato ir kokie jų poreikiai. Pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios pagrindinės jo priežastys ir ištakos, šiuolaikinės motyvacijos teorijos skirstomos į dvi pagrindines kryptis: poreikių (turinio) ir procesines. Poreikių arba pasitenkinimo teorijos akcentuoja veiksnius, susijusius su stimulais, įtakojančiais asmens veiksmumą ir neveiksmumą. Esminis dėmesys yra skiriamas klausimui „Kas motyvuoja?“. Labiausiai pripažintos šioje teorijų grupėje yra A. Maslow poreikių hierarchijos teorija, C. Alderferio ERG teorija, D. J. McClellando poreikių teorija, ir F. Herzbergo dviejų veiksnių teorijos, kurios apibrėžia specifinius poreikius, motyvuojančius žmones. Procesinės (arba proceso) teorijos akcentuoja tikslo siekimo motyvų svarbą. Esminis dėmesys skiriamas klausimui „Kaip motyvuoti?“. Proceso motyvacijos teorijų grupei priskiriamos V. Vroomo lūkesčių teorija, D. Adamso teisingumo teorija, E. Lawlerio ir L. Porterio penkių kintamųjų motyvacinis modelis.¹²

Gilinantis į darbuotojų motyvacijos teorijas bei vadovų naudojamą motyvavimo praktiką reikia suvokti keletą esminių teiginių. Žmones nuolat auklėja įvairi aplinka (mokykla, bažnyčia,

¹¹ Žaptorius J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // ten pat, P. 108

¹² Stankevičienė A., Lobanova L. Personalo vadyba organizacijoje. Vilnius, 2006. P. 173

šeima, darbas, sportas ir pan.), kurioje neįmanoma gerai jaustis, jei nėra motyvų. Motyvacija yra vieno iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus: gebėjimai, ištekliai ir sąlygos, kuriomis tai atliekama. Žmogus gali būti nepaprastai motyvuotas siekti karjeros ir pagelbėti žmonėms kaip medikas profesionalas, tačiau šią motyvaciją dar turi papildyti jo moksliniai sugebėjimai, tobulinimosi ištekliai bei kitos sąlygos. Motyvacija nėra pastovi būseną, ją reikia periodiškai papildyti. Motyvacijos teorija bei praktika nagrinėja procesus, kurie niekada nesibaigia, remiantis nuostata, jog motyvacija ilgainiui gali „išsisklaidyti“. Motyvacija – tai priemonė, kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje. Jei vadovai žino, kas skatina darbuotojus dirbti, gali pritaikyti darbo užduotis ir atlyginimą taip, kad priverstų žmones „tiksėti“. Taigi žinios apie motyvaciją bei teisingos darbo užmokesčio sistemos sukūrimas sujungia strateginius organizacijos planus kaip „įėjimus“ (išteklius) į santykių projektavimo organizacijoje procesą ir paskirsto tiems darbo santykiams valdžią.¹³

3. MOTYVACIJOS REIKŠMĖ VADYBOJE IR VALDYME

Vadybos mokslo pradžioje buvo pastebėta, kad valdymo efektyvumą įtakoja tai, kaip sugebama personalą sudominti darbu ir paskatinti juos rezultatyviai veikti. Taip pat didelė yra motyvacijos reikšmė ne tik vadyboje bet ir valdyme.

Motyvacija – tai žmonių skatinimas veikti taip, kad jie ir įmonė pasiektų išsikeltus savo tikslus ir būtų patenkinti kiekvieno žmogaus poreikiai. Motyvacija naudinga įmonei, nes darbuotojas, turintis gerą motyvaciją, nori būti darbe, didžiuojasi savo darbu, neturi neigiamo požiūrio į įmonę, yra atsidavęs darbui ir jaučia pasitenkinimą juo. Įmonė, turėdama tokius darbuotojus, gali pasiekti:

- ✓ aukštesnę darbo našumą
- ✓ 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 įgyvendintos ir prisiimta atsakomybė.

¹³ Žapatorius J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // ten pat, P. 105-106

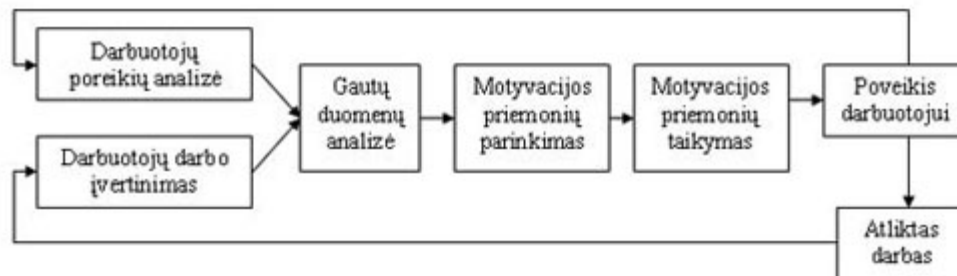
Motyvuoti darbuotojus – tai siekti jų pasitenkinimo. Vadybinio pobūdžio literatūroje nėra sukurtų standartų, kaip tai pasiekti, tik nurodoma, kas žmones skatina veikti ir koks yra jų veikimo procesas. Vadinasi, patiems įmonių vadovams reikia susikurti darbuotojų motyvacijos modelį.

Vadovas, kurdamas darbuotojų motyvacijos modelį, šį procesą turėtų suskirstyti į keletą etapų:

- 1) išsiaiškinti, kas veikia darbuotojus vienaip ar kitaip elgtis;
- 2) išsiaiškinti darbuotojų poreikius;
- 3) suskirstyti darbuotojus pagal poreikius į grupes,
- 4) įvertinti darbuotojo darbą;
- 5) sukurti motyvacijos modelį.

Prieš pradėdant kurti darbuotojų motyvacijos modelį, reikėtų išsiaiškinti, kas skatina darbuotoją tam tikrai veiklai. Darbuotoją vienaip ar kitaip elgtis skatina jo poreikiai, asmeniniai tikslai. Taip pat žmonėms yra svarbu, kokį darbą, kur ir su kuo dirba, t. y. darbo aplinka, įmonės politika, darbo turinys ir pan. Taigi reikia stengtis, kad darbuotojai gautų tai, ko jie pageidauja. Dar vienas svarbus veiksnys – tinkamas elgesys su darbuotojais. Žmonės neabejingi tam, kaip jie pasveikinami, priimami, išklausomi ir pan. Tad galima teigti, kad vadovo elgesys turi įtakos darbuotojų veiklos rezultatams.

Žemiau pateiktas motyvacijos modelis nurodo, ką įmonė turi daryti, kad darbuotojai dirbtų našiau ir stengtųsi pasiekti įmonės tikslus.¹⁴



1 pav. Darbuotojų motyvacijos modelis

¹⁴Grauslytė D. Darbuotojų motyvacijos modelis // Vadovas ir pasaulis. 2008 m. Nr. 5

Motyvai, skatinantys individą dirbti, yra tiesioginiai ir netiesioginiai. Veikiant tiesioginiams motyvams individas pasitenkina pačiu darbo procesu ir jo rezultatais. Esant netiesioginei motyvacijai individą traukia ne pats darbas ir jo rezultatai, o pašaliniai dalykai: darbo užmokestis, pripažinimas, padėtis visuomenėje ir t.t. Netiesioginiai ir tiesioginiai motyvai labai glaudžiai tarpusavyje susiję: žmogus suinteresuotas tiek savo darbu, tiek darbo užmokesčiu bei kitomis vertybėmis. Galimas atvejis, kai žmogus pradeda dirbti tik dėl darbo užmokesčio, vėliau jo vykdomos funkcijos tampa patrauklios. Vyraujant netiesioginiams motyvams, darbuotojas mažiau linkęs keisti darbovietę, darbo kokybė būna aukšta.

Individo darbo veiklos pasirinkimui ir jos atlikimui ypač didelę reikšmę turi materialiniai motyvai. Jie skatina pasirinkti profesiją, darbovietę, siekti gerų darbo rezultatų. Materialinių motyvų įtaka labai sudėtinga. Žmonės paprastai stengiasi išlaikyti ankstesnį darbo užmokestį arba siekia didesnio. Valdant personalą labai svarbu darbo užmokestis ir jo galimo pasikeitimo perspektyva. Jei darbo užmokestis nedidelis ir nenumatoma jo didinti, darbuotojas tampa abejingas darbo rezultatams, o kartais ir vengia jo. Todėl darbo užmokesčio ekonomija labai dažnai ne tik nepateisinama, bet ir sukelia nuostolių dėl nedidėjančio arba netgi mažėjančio darbo našumo.

Dažnai labiau vertinamos vidutinės, bet pastovios pajamos negu labai didelės, bet nepastovios. Norima, kad darbas būtų nekenksmingas, nesunkus, t.y. nereikalaujantis didelių pastangų. Patenkinus materialinius siekius, ieškoma įdomaus, prestižinio darbo, svarbus tampa ir socialinis - psichologinis klimatas kolektyve. Tačiau patenkinus materialinius poreikius ir neesant naujų, gali sumažėti personalo darbo motyvacija. Tada kreiptinas dėmesys į dvasinius ir socialinius skatinimo poreikius. Jų tenkinimas taip pat susijęs su sėkmingu darbu įmonėje. Prie jų priskirtini: domėjimasis darbu, vykdomų funkcijų svarbos pripažinimas, bendradarbių pagarba, darbo sąlygos ir t.t. Taigi motyvų įtaka nėra vienoda. Esant nedideliame žemesnių poreikių tenkinimui, aukštesni motyvai turi būti naudojami skatinti tam tikrus darbo pasikeitimus. Žemesnių poreikių tenkinimo formos turi priklausyti nuo tų motyvų.

Elementai, kurie gali padėti sukurti aukštą motyvacijos lygį bei pasitenkinimą darbu:

- ✓ Įvairumas – darbas reikalauja skirtingų darbuotojo sugebėjimų, ypač tų, kurie reikalingi atlikti tam tikrą užduotį;
- ✓ Sąlygų vienodumas;
- ✓ Reikšmingumas – tai apima darbą, kuris darbuotojo nuomone yra svarbus padaliniui ir turi esminės įtakos rezultatams;
- ✓ Autonomija – atliekant užduotį suteikiama tam tikra asmens veikimo laisvė bei nepriklausomybė;

- ✓ Grįžtamasis ryšys – numatomas reguliarus ir reikšmingas grįžtamasis ryšys tarp pačio darbo ir tam tikro lygio vadovo;
- ✓ Vystymasis – suteikiama galimybė gauti aukštesnes pareigas;
- ✓ Pripažinimas – suteikiamas formalus ir neformalus pripažinimas, atitinkąs įnašo dydį ir padalinio tikslus.

Keletas esminių teiginių apie motyvaciją leidžia suvokti jos reikšmę:

- ✓ Motyvaciją priimta laikyti visuotinai geru dalyku.
- ✓ Motyvacija – vienas iš veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus.
- ✓ Motyvacija nėra pastovi būseną, todėl ją reikia nuolat papildyti.
- ✓ Motyvacija – priemonė, kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje.¹⁵

Šio laikotarpio darbuotojo motyvavimas remiasi atskiromis individų motyvavimo priemonėmis ir nepateikia visos motyvavimo sistemos. Tai motyvacijos veiksnių rinkinys, kurį sunku valdyti kaip vientisą visumą. Kartais tiesiog neįmanoma perprasti kiekvieno darbuotojo lūkesčių, įvertinti vidinį atlygį ir stengtis reguliuoti sudėtingą žmonių elgesį. Tačiau motyvacija yra svarbi tuo, kad gali paskatinti tokį darbuotojų elgesį, kuris nulemtų aukštus organizacijos pasiekimus.

4. DARBO UŽMOKESČIO SVARBA MOTYVACINĖJE SISTEMOJE

Darbo užmokestis yra vienas visiems tinkančių veiksnių, motyvuojančių žmones darbui. Tai užmokestis, kuris yra atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį. Darbo užmokestis apima pagrindinį darbo užmokestį ir visus papildomus uždarbius, bet kokiu būdu tiesiogiai darbdavio išmokamus darbuotojui už jo atliktą darbą. Darbuotojo darbo užmokestis priklauso nuo darbo kiekio ir kokybės, įmonės, įstaigos, organizacijos veiklos rezultatų bei darbo paklausos ir pasiūlos darbo rinkoje. Vyrams ir moterims už tokį pat ar lygiavertį darbą mokamas vienodas darbo užmokestis. Darbo užmokestis mokamas pinigais.¹⁶

Nėra svarbu, koks yra realiai gaunamas darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad gaunantis užmokestį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą. Atlyginimas turi užtikrinti žmogui, kad jis

¹⁵ Stankevičienė A., Lobanova L. Personalo vadyba organizacijoje. -Vilnius, 2006. P. 191-192

¹⁶ Lietuvos Respublikos darbo kodeksas // ten pat, 186 str.

galės patenkinti savo fiziologinius poreikius, nes jie vienas iš esminių žmogaus poreikių. Pajutęs, kad už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, žmogus jaučia nepasitenkinimą. Jis atsiskleidžia pastangų, skirtų darbui, mažėjimu ir sustiprėjusiomis mintimis apie tai, kad reikia pakeisti darbą. Tačiau tie, kurie sako, kad atlyginimas, darbuotojų gaunamas už darbą, yra pati geriausia jų skatinimo priemonė, teisūs tik iš dalies. Pinigai žmones ypač motyvuoja tik tol, kol nepatenkinti jų esminiai - fiziologiniai ir saugumo poreikiai. Turinčius pakankamai lėšų papildomai uždirbami pinigai skatina kur kas mažiau, nes svarbesni tampa kiti dalykai. Tai, kad darbo užmokestis neprarado motyvacinės reikšmės, rodo tas faktas, kad nepakankamas atlyginimas už darbą yra vienas iš dažniausių darbuotojų nepasitenkinimą keliančių veiksnių. Net asmenims, užimantiems aukštas pareigas ir gaunantiems didelį atlyginimą, leidžiantį netgi neribotai vartoti, pajamų sumažėjimas sužadina poreikį ieškoti galimybių daugiau uždirbti.

Pagrindiniai darbo užmokesčio mokėjimo tikslai, nepriklausomai nuo jo formos ar sistemos, yra padėti konkuruoti darbo rinkoje, garantuoti darbo sąnaudų efektyvumą, t.y. kurti pridėdamąją vertę be papildomų sąnaudų, motyvuoti darbuotojus geriau atlikti darbus. Darbo apmokėjimo sistema kiekvienoje įmonėje vaidina skatinamąjį vaidmenį, ji turi būti teisinga, nešališka, nuosekli ir aiški. Darbo užmokestis turi būti išmokėtas laiku ir užtikrinti atgalinį ryšį su atliktu darbu. Be to darbo užmokestis turi remtis individo veikla, o kur tai neįmanoma – visos komandos darbu, t.y. kolektyviniu apmokėjimu.¹⁷

5. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PROJEKTAS VŠĮ CENTRO POLIKLINIKOJE

Atsižvelgiant į motyvacijos teikiamą naudą darbuotojams VŠĮ Centro poliklinikoje 2009 rugpjūčio 12 d. pradėtas įgyvendinti žmogiškųjų išteklių projektas „VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojų kompetencijos tobulinimas užtikrinant kokybiškų paslaugų teikimą bei įstaigos prisitaikymą prie rinkos poreikių“ Projektas įgyvendinamas pagal 2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 1 prioriteto „Kokybiškas užimtumas ir socialinė aprėptis“ VP1-1.1-SADM-06-K priemonę: „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas viešajame sektoriuje“. Projekto tikslas - padidinti VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojų kvalifikaciją, žinių ir gebėjimų lygį bei darbo produktyvumą. Projekto uždaviniai: didinti darbuotojų ir poliklinikos prisitaikymą prie rinkos poreikių; skatinti mokymosi visą gyvenimą idėją darbuotojų tarpe. Projekto įgyvendinimo trukmė -

¹⁷ Žaptorius J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // ten pat, P.105

24 mėn., projektas bus įgyvendintas iki 2011 m. rugpjūčio 11 d. Projekto tikslinė grupė - gydytojai, slaugos darbuotojai ir įstaigos vadovai. Projekto įgyvendinimo metu numatoma apmokyti 800 poliklinikos darbuotojų. Mokymų metu didelis dėmesys bus skiriamas medicinos personalo kvalifikacijos bei gebėjimų tobulinimui. Numatyta, kad paskaitas skaitys kvalifikuoti Lietuvos universitetų dėstytojai, bus išduodami kvalifikacijos kėlimo pažymėjimai. Mokymų dalyviams bus suteikta specialiųjų profesinių žinių, taip pat ir kitų išsamių ir naudingų bendrųjų žinių. Projekto nauda: bus patenkintas Centro poliklinikos poreikis investuoti į visų darbuotojų mokymus. Projekto metu įgytos žinios ir gebėjimai suteiks galimybę nuolat gerinti jau esamų paslaugų kokybę, didinti esamo ir būsimo personalo kvalifikaciją, užtikrinti kokybišką pacientų aptarnavimą ir efektyvų vadovavimą poliklinikos darbui. Mokymų metu įgytas patyrimas leis Centro poliklinikai susikurti vidinę personalo politiką, leisiančią sinchronizuoti darbuotojų atranką, vertinimą, kryptingą ugdymą, numatyti karjeros ir kvalifikacijos tobulinimo kelią. Projekto pridėtinė vertė: įgyvendinus projektą ir pasinaudojus jo metu gautomis žiniomis bus sukurta personalo valdymo sistema, poliklinika gaus jos poreikius atitinkančias profesines žinias. Dažnai susiduriama su situacija, kai darbuotojas turi profesinės mediko patirties, tačiau neturi vadovavimo įgūdžių. Todėl mokymai taps ir viena iš darbuotojų motyvacijos priemonių. Projekto realizavimas užtikrins efektyvų vadovavimą poliklinikos darbui, aukštesnę personalo kvalifikaciją, kokybišką pacientų aptarnavimą, teikiamų paslaugų kokybiškumą, taip pat didesnę darbo našumą.¹⁸

¹⁸ Centro poliklinikos internetinė svetainė <http://www.pylimas.lt/lt.php/pages.id.419> prisijungimo laikas: 2009-10-14

6. TYRIMO METODOLOGIJA

Anketinės apklausos būdu 2009 m. birželio mėnesį buvo apklausti VšĮ Centro poliklinikos darbuotojai. Apklausą truko apie mėnesį. VšĮ Centro poliklinikos darbuotojams buvo pateikta ta pati anketa dviem formomis popieriniame variante ir intranete. Dvejopą anketų pateikimo formą lėmė tai, kad kuo daugiau poliklinikos darbuotojų atsakytų į pateiktus anketų klausimus jiems patogesniu būdu atsižvelgdami į jų amžių, poreikius, norus ir sugebėjimus. Kadangi birželio mėnesį daugelis darbuotojų atostogavo buvo surinkta per mažai duomenų iš virtualios apklausos, todėl ši apklausa pratęsta rugsėjo pabaigoje – spalio pradžioje siekiant surinkti daugiau respondentų atsakymų. Sudarant virtualią anketą buvo naudojamos tinklalapio www.createsurvey.com paslaugomis. Naudojant šį tinklalapį buvo galima identifikuoti kiekvieno atskiro respondento atsakymus, o ne matyti tik bendrą atsakiusiųjų skaičių, pvz. buvo galima atpažinti, kiek gydytojų ir kiek slaugytojų atskirai yra nepatenkinti savo darbu.

Anoniminė popierinė anketa buvo pateikta 100 VšĮ Centro poliklinikos darbuotojų, iš jų anketą užpildė 93 darbuotojai. 2 anketos buvo atmestos, dėl neteisingai respondentų užpildytų atsakymų, todėl šiame darbe yra analizuojamos 91 popierinės anketos. Į virtualią apklausą atsakė 120 darbuotojų, iš jų 3 anketos atmestos dėl neužpildytų klausimų, taigi teisingai virtualias anketas užpildė 117 respondentų. Iš viso šiame darbe analizuojamos 91 popierinė ir 117 virtualių anketų, taigi 208 respondentų atsakymai. Tai sudaro apie 24% procentus VšĮ Centro poliklinikos darbuotojų.

Norint išvengti respondentų dubliavimosi popierinėje anketoje buvo įrašyta pastaba „pildyti tik tiems, kurie nepildė anketos intranete“, o virtualioje apklausoje – „pildyti anketą tik tiems, kurie nepildė popierinės anketos“. VšĮ Centro poliklinikoje dirba 854 darbuotojai, iš jų 300 gydytojai ir 364 slaugytojos, 30 administracijos darbuotojų, 16 pagalbinis personalas, 144 kiti darbuotojai.

Diagramos, lentelės paruoštos ir duomenys analizuojami naudojantis SPSS programa (Statistical Package for the Social Science/ Statistinis paketas socialiniams mokslams) 17.0 versija, kuri yra viena iš labiausiai paplitusių statistinės informacijos apdorojimo programų ir Microsoft Excel 2003 programa.

Respondentų imčiai apskaičiuoti buvo taikoma formulė:

$$n = \frac{z_{\alpha}^2 N p(1-p)}{\Delta^2 N + z_{\alpha}^2 p(1-p)}$$

čia n – atrankos dydis;

N – populacijos dydis;

p – statistinis reikšmingumas;

Δ (delta) – ribinė paklaida (tikslumas vieneto dalimis) leistinas netikslumas, t.y. skirtumas tarp atrankinės grupės ir generalinės visumos vidurkio, laisvai pasirenkamas, atsižvelgiant į duomenų tikslumui keliamus reikalavimus;

z_{α} – kritinė normalaus skirstinio reikšmė, randama iš Stjudento pasiskirstymo lentelių,

α – reikšmingumo lygmuo.

Taigi imant 95% patikimumą $p = 0,05$; $z_{\alpha} = 1,644$; $N = 854$; $p = 0,05$; $\Delta = 0,025$; gauname, kad reikia apklausti 166 respondentus.

Buvo pasirinktas tikimybinis tiriamųjų grupių parinkimo būdas – paprastoji atsitiktinė imtis, kai visi tiriamos populacijos elementai turi vienodą tikimybę pakliūti į imtį. Chi kvadrato (χ^2) kriterijumi vertinami ryšiai tarp kokybinių požymių, naudojama p -reikšmė; χ^2 atsako į klausimą, ar požymiai priklausomi, ar kelios skirtingos populacijos tam tikro požymio atžvilgiu yra vienodos (homogeniškos).¹⁹ Remiantis χ^2 pasiskirstymo dėsnio α lygmens kritinės reikšmės lentelės duomenimis²⁰ ir nustatytu laisvės laipsnių skaičiumi (df) buvo apskaičiuota χ^2 kriterijaus reikšmė. Naudotas statistinių hipotezių patikimumo žymuo $p < 0,05$ - statistiškai reikšminga.

Statistinis reikšmingumas – tai tikimybė, kad imtyje stebėtas skirtumas atsirado atsitiktinai, dėl atsitiktinės statistinės imties paklaidos. Kriterijaus apskaičiuota statistinio reikšmingumo reikšmė dažnai žymima p ir vadinama p -reikšme. Kuo mažesnis apskaičiuotas statistinis reikšmingumas (mažesnė tikimybė, kad skirtumas atsirado atsitiktinai), tuo mažiau tikėtina, kad du kintamieji yra nepriklausomi (vadinasi, tuo labiau tikėtina, kad jie priklauso vienas nuo kito). Reikia, kad būtų kuo mažesnė tikimybė, kad skirtumas atsirado atsitiktinai.²¹

¹⁹ Puškorius S. Veiklos auditas. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. P. 159

²⁰ Puškorius S. Veiklos auditas. Ten pat, P. 306

²¹ Vaitkevičius R., Saudargienė A. Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose. Kaunas: VDU Leidykla, 2006. P. 94

Kriterijaus statistika apskaičiuojama taikant šią formulę.²²

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}},$$

df – chi kvadrato kriterijaus statistikos laisvės laipsnių skaičius, kuris rodo iš kiek nepriklausomų atsitiktinių dydžių apskaičiuota statistika.

Skirtumų statistinis reikšmingumas svarbus tada, kai tiriama respondentų aibė tyrime nagrinėjama ne tiek pati savaime, kiek kaip tipiška atstovė tam tikros, paprastai daug didesnės tyrėją dominančios grupės ar grupių.²³

Pavyzdžiui, šio tyrimo „Motyvacijos įtaka darbo efektyvumui VšĮ Centro poliklinikoje“ pagrindinis tikslas nėra ištirti konkrečių 208 respondentų atsakiusių į anketą ir patekusių į tyrimą atsakymus. Tyrimo respondentai įdomūs ne patys savaime, bet kaip visos VšĮ Centro poliklinikos atstovai. Remiantis šia konkrečia tiriamųjų grupe norima išsiaiškinti, kokią įtaką motyvacija daro VšĮ Centro poliklinikos darbuotojų darbo efektyvumui apskritai.

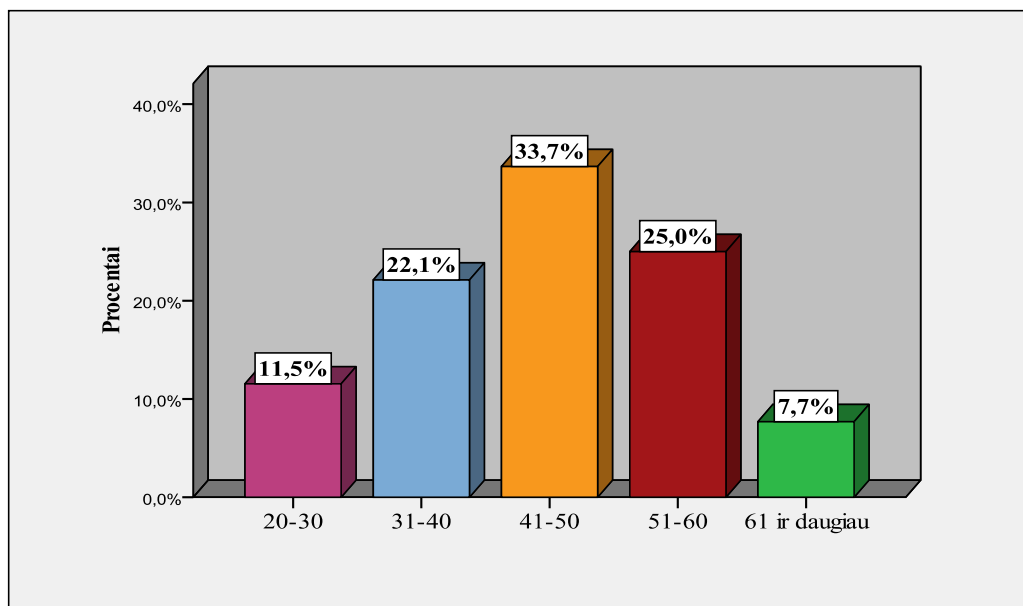
²² Puškorius S. Veiklos auditas. Ten pat, P. 157

²³ Vaitkevičius R., Saudargienė A. Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose. Ten pat, P. 91

7. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

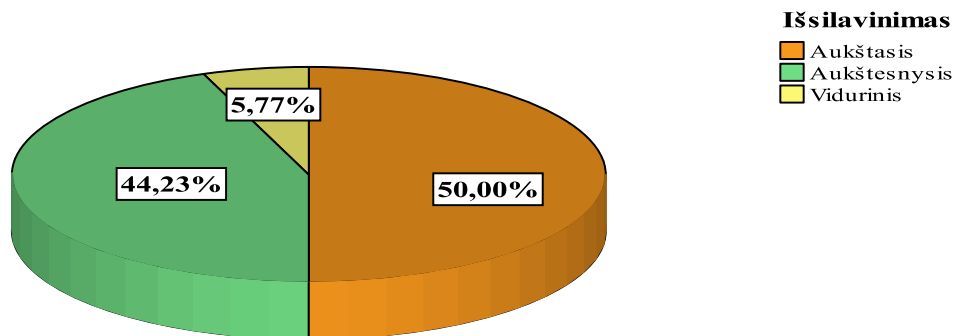
Į anketos klausimus tiek, popierinės, tiek intranete iš viso atsakė 95,2% moterų ir tik 4,8% vyrų. (2 priedas, 1 pav.) Didžiąją atsakiusiųjų moterų dalį lėmė VšĮ Centro poliklinikoje vyraujantis moteriškas kolektyvas.

Atsakiusiųjų pasiskirstymas pagal amžių buvo toks: daugiausiai t.y. 33,7%, VšĮ Centro poliklinikoje dirba 41-50 metų darbuotojai, 25% visų apklaustųjų sudaro 51-60 amžiaus dirbantieji, 21,1% - 31-40 metų, 11,5% - 20-30 metų darbuotojų yra jauni, ką tik baigę, ar dar besimokantys specialistai, 7,7% - 61 ir daugiau metų. Taigi VšĮ Centro poliklinikos personalas yra pakankamai įvairus, tačiau daugiausiai vyrauja subrendęs personalas, poliklinikoje dirba turintys patirties specialistai, tačiau įdarbinami ir jauni darbuotojai. (2 pav.)



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

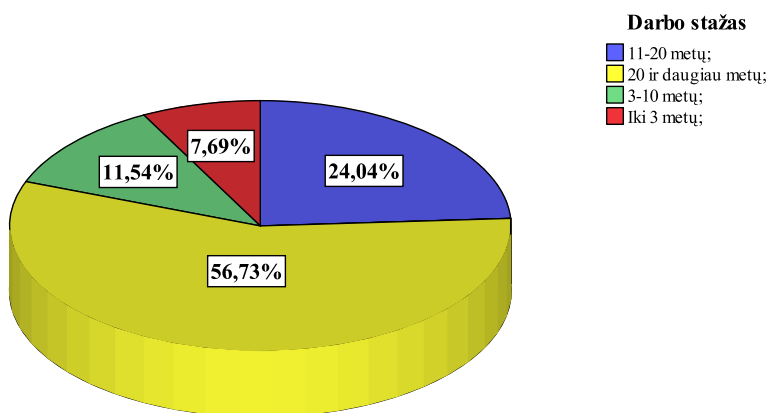
Net 50% VšĮ Centro poliklinikos darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą, vadinasi didžioji dalis poliklinikos personalo yra išsilavinę, dirba profesionaliai, yra geri specialistai, išmanantys savo darbą. 44,23% respondentų yra įgiję aukštesnįjį išsilavinimą, mano nuomone, tai turėtų būti daugiausiai slaugytojos, kurios sudaro nemažą dalį darbuotojų ir kurioms užtenka tokio išsilavinimo. 5,77% respondentų turi vidurinį išsilavinimą. (3 pav.)



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Didžioji dalis atsakiusių į anketos klausimus buvo slaugytojos net 45,2%, 34,6% atsakė gydytojų. Kadangi šiame darbe yra tiriama motyvacijos įtaka darbo efektyvumui buvo apklausti ir kiti darbuotojai. (2 priedas, 2 pav.) Didžioji dalis moterų yra slaugytojos, mažesnė dalis – gydytojos, vyrai labiau specializuojasi tam tikroje srityje. Kaip pasiskirstė respondentai pagal skyrius galite pamatyti 2 priede 1 lentelėje.

Respondentai pagal darbo stažą pasiskirstė taip: 56,73% - turi 20 ir daugiau metų darbo stažą, 24,04% - 11-20 metų darbo stažas, 11,54% - 3-10 metų darbo stažas, 7,69% - iki 3 metų darbo stažas. (4 pav.) Tokie rezultatai dar kartą patvirtina faktą, kad daugiausiai respondentų turi didelę patirtį, dirba ilgai, tačiau yra nepamirštami ir jauni žmonės, kurie taip pat turi galimybę įsidarbinti VšĮ Centro poliklinikoje.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Imant visumą tik 11,5% VšĮ Centro poliklinikos apklaustųjų darbuotojų anglų kalbą moka puikiai, 20,2% - gerai, 49% - vidutiniškai ir 19,2% - nemoka. Net 59,6% respondentų atsakė, kad rusų kalbą moka puikiai ir 30,8% - gerai. (1 lentelė) Kaip anglų ir rusų kalbų mokėjimas pasiskirstė pagal amžių žiūrėkite 2 priede 2,3 lentelėje. Taigi derėtų atkreipti dėmesį į tai, kad kai kuriems darbuotojams reikėtų pasitobulinti anglų kalbos kursuose, nes ši užsienio kalba yra populiari visame pasaulyje.

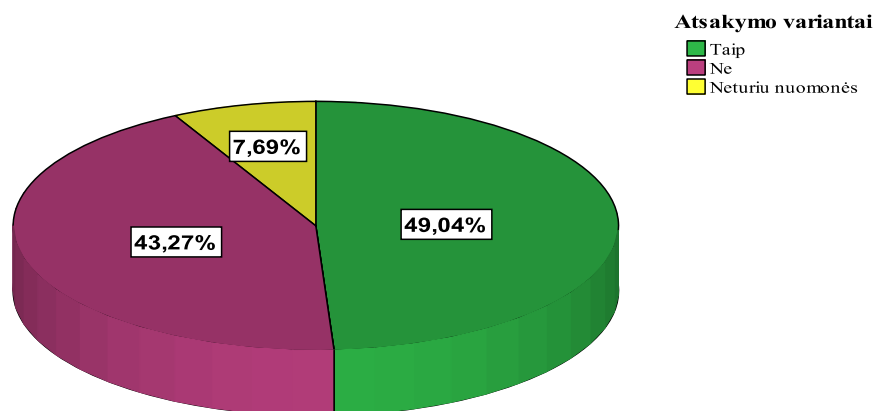
1 lentelė. VšĮ Centro poliklinikos užsienio kalbų mokėjimas

Anglų kalba	Puikiai	Gerai	Vidutiniškai	Nemoku	Viso
Dažnis	24	42	102	40	208
Procentai (%)	11,5	20,2	49,0	19,2	100,0
Rusų kalba					
Dažnis	124	64	16	4	208
Procentai (%)	59,6	30,8	7,7	1,9	100,0
Vokiečių kalba					
Dažnis	20	6	66	116	208
Procentai (%)	9,6	2,9	31,7	55,8	100,0
Prancūzų kalba					
Dažnis	6	10	28	164	208
Procentai (%)	2,9	4,8	13,5	78,8	100,0
Lenkų kalba					
Dažnis	38	22	76	72	208
Procentai (%)	18,3	10,6	36,5	34,6	100,0

Norint išsiaiškinti, kiek VšĮ Centro poliklinikos darbuotojams yra svarbus atlyginimo dydis ir ar jie siekdami didesnio darbo užmokesčio mieliau išvyktų į užsienį nei dirbtų Lietuvoje, respondentams buvo pateiktas klausimas: „Ar išvyktumėte į užsienį, jei už tokios pat kvalifikacijos darbą būtų mokamas didesnis atlyginimas?“. Respondentų atsakymai pasiskirstė maždaug per pusę: 49,04% į šį klausimą atsakė „taip“, 43,27% - „ne“ ir tik 7,69% šiuo klausimu neturėjo nuomonės. (5 pav.) Tai rodo, kad ne visi darbuotojai masiškai dėl didesnio atlyginimo norėtų palikti Lietuvą ir išvykti į kitą užsienio šalį, vadinasi, galima daryti išvadą, kad maždaug apie pusę šios poliklinikos darbuotojų yra patenkinti atlyginimu, nenorėtų keisti savo darbo vietos, ar dėl kokių nors kitų priežasčių neišvyktų į užsienį. Vis dėlto, norinčių išvykti į užsienį darbuotojų skaičių reikėtų mažinti

pasitelkiant motyvacines priemones ir atsižvelgiant į tai, kas individualiai kiekvieną žmogų motyvuoja dirbti.

Apklaustos dėl ketinimo vykti dirbti į ES šalis duomenimis, 26,8 proc. gydytojų ir 60,7 proc. rezidentų ketino vykti dirbti į užsienį, tačiau tvirtai apsisprendusių tokiam žingsniui yra tik 3,8 proc. gydytojų ir 2,5 proc. rezidentų. Išvykti visam laikui į ES ar kitas valstybes planavo 14,5 proc. rezidentų ir 5,4 proc. gydytojų. Pagrindinės priežastys išvykti dirbti į ES ar kitas šalis buvo didesnis atlyginimas, platesnės profesinės galimybės ir geresnė gyvenimo kokybė.²⁴



5 pav. Respondentų atsakymai į klausimą: „Ar išvyktumėte į užsienį, jei už tokios pat kvalifikacijos darbą būtų mokamas didesnis atlyginimas?“

Jaunesnio ir brandaus amžiaus (20-50 metų) specialistai labiau ryžtųsi išvykti į užsienį, jei už tokios pat kvalifikacijos darbą būtų mokamas didesnis atlyginimas, nei vyresnio amžiaus žmonės 51 ir daugiau metų, ir atvirksčiai. Lyginant taip ir ne atsakymų variantus respondentų amžius ir jų išvykimas į užsienį yra statistiškai reikšmingai priklausomi ($\chi^2 = 24,953$; $df = 4$; $p = 0,000$; $p < 0,05$). (2 priedas, 4 lentelė)

Šiame darbe pabandžiau išsiaiškinti, kokias užsienio kalbas moka VšĮ Centro poliklinikos darbuotojai, ir kaip jų kalbos mokėjimas priklauso nuo to, ar darbuotojai išvyktų į užsienį, jei už tokios pat kvalifikacijos darbą būtų mokamas didesnis atlyginimas.

²⁴ Lietuvos gydytojų skaičiaus raida ir planavimas 1990-2015 metais. Atviros Lietuvos fondo projekto ataskaita „Sveikatos žmogiškųjų išteklių raida ir planavimas Lietuvoje. 2002. P. 47

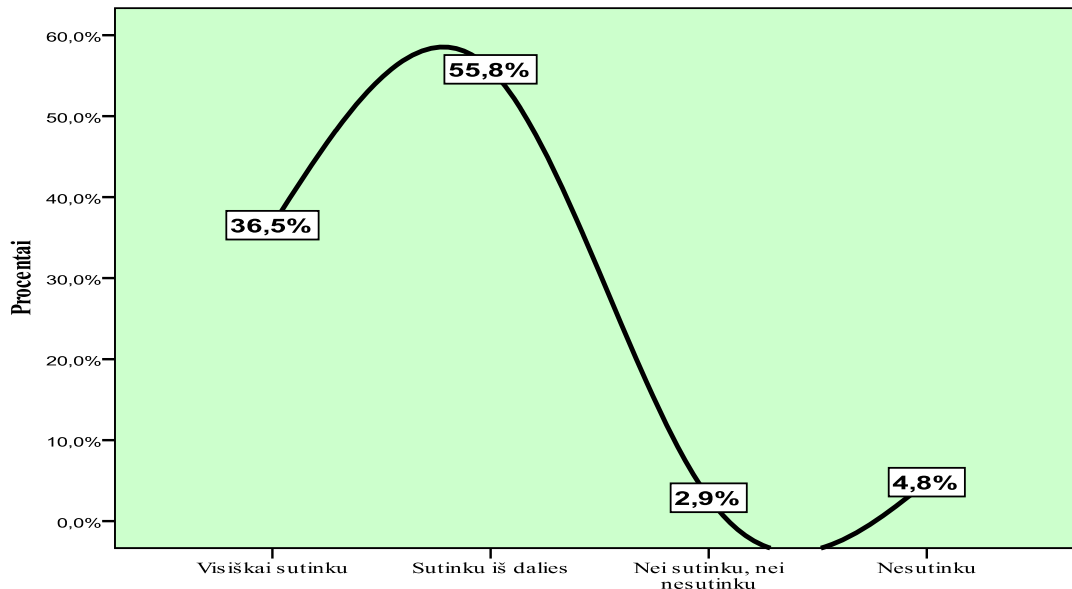
Kadangi anglų kalba yra viena populiariausių kalbų pasaulyje pažiūrėkime, kaip jos mokėjimas įtakoja respondentų išvykimą į užsienį. Matome, kad 60,6% gerai mokantys anglų kalbą išvyktų į užsienį, jei už tokios pat kvalifikacijos darbą būtų mokamas didesnis atlyginimas ir 33,3% nemokantys anglų kalbos – neišvyktų. (2 priedas, 5 lentelė) Matome, kad geriau mokantys anglų kalbą labiau ryžtųsi išvykti į užsienį, nei jos nemokantys ir atvirkščiai. Taigi lyginant taip ir ne atsakymų variantus pastebima tiesioginė anglų kalbos mokėjimo ir išvykimo į užsienį priklausomybė. Siekiant korektiškai naudoti chi kvadrato kriterijų atsakymų variantai puikiai ir gerai buvo sujungti į vieną. Matome, kad nuo to, koku lygiu respondentas moka anglų kalbą priklauso ar jis išvyktų į užsienį, jei už tokios pat kvalifikacijos darbą būtų mokamas didesnis atlyginimas. ($\chi^2 = 6,306$; $df = 2$; $p = 0,043$; $p < 0,05$) Tarp rusų kalbos ir išvykimo į užsienį, jei statistinio reikšmingumo aptikti nepavyko.

Išryškėja, kad amžius ir anglų kalbos mokėjimas lemia išvykimą į užsienį. Jaunesnio amžiaus žmonės labiau ryžtasi išvykti nei vyresnio, gerai mokantys anglų kalbą labiau išvyktų į užsienį, nei jos nemokantys, todėl reikia siekti sustabdyti, jaunų, lietuvoje įgijusių išsilavinimą, mokančių anglų kalbą specialistų išvykimą, juk jie savo žiniais ir įgūdžius įgytus Lietuvoje panaudos užsienyje. O tinkama motyvacija darbe galėtų skatinti pasilikti gyventi ir dirbti Lietuvoje.

Respondentų nuomonei apie darbo užmokestį išsakyti buvo pateiktas toks teiginys: Darbo užmokesčio dydis yra pagrindinis veiksnys, skatinantis geriau dirbti, stengtis ir tobulėti. Respondentų atsakymai pasiskirstė taip: 55,8% su šiuo teiginiu sutiko tik iš dalies, 36,5% - atsakė „visiškai sutinku“, 4,8% - „nesutinku“, 2,9% - „nei sutinku, nei nesutinku“, į atsakymo variantą „visiškai nesutinku“ neatsakė nei vienas respondentas. (6 pav.) Tai rodo, kad daugiau nei pusei VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojų darbo užmokestis yra labai svarbus.

Požymiai, darbo užmokesčio dydis yra pagrindinis veiksnys ir darbuotojų išvykimo į užsienį, jei už tokios pat kvalifikacijos darbą būtų mokamas didesnis atlyginimas yra statistiškai reikšmingi. ($\chi^2 = 7,070$; $df = 2$; $p = 0,029$; $p < 0,05$) (2 lentelė) Siekiant korektiškai naudoti chi kvadrato kriterijų tarpinis atsakymas į klausimą „Nei sutinku, nei nesutinku“ buvo sujungtas su atsakymo variantu „nesutinku“ ir apskaičiuojant chi kvadrato kriterijų lyginami tik „taip“ ir „ne“ atsakymų variantai. Taigi buvo įvykdytos visos chi kvadrato kriterijaus sąlygos: pirma, stebėjimai yra nepriklausomi ir užima tik vieną langelį, antra, bendras stebėjimų skaičius turi būti ne mažesnis už 30, trečia, bent 75% tikėtinų dažnių – ne mažesni už 5. 60,5% visiškai sutinka, kad darbo užmokesčio dydis yra pagrindinis skatinantis dirbti, stengtis ir tobulėti ir išvyktų į užsienį, jei už tokios pat kvalifikacijos darbą būtų mokamas didesnis atlyginimas ir atvirkščiai, tie 50,0%, kurie sutinka tik iš dalies arba nesutinka į užsienį neišvyktų. Taigi respondentai, kurie darbo užmokestį laiko pagrindiniu

motyvacijos veiksniais ryžtusi už tokios pat kvalifikacijos darbą dėl didesnio atlyginimo išvykti į užsienį. Tai dar kartą patvirtina faktą, kad darbo užmokestis užima svarbiausią vietą motyvacinėje sistemoje.



6 pav. Darbo užmokesčio dydis yra pagrindinis veiksnys, skatinantis geriau dirbti, stengtis ir tobulėti.

2 lentelė. Klausimo „Ar išvyktumėte į užsienį, jei už tokios pat kvalifikacijos darbą būtų mokamas didesnis atlyginimas?“ ir klausimo „Kaip Jūs vertinate motyvacinį darbo užmokesčio vaidmenį? Darbo užmokesčio dydis yra pagrindinis veiksnys, skatinantis Jus geriau dirbti, stengtis ir tobulėti, priklausomybė

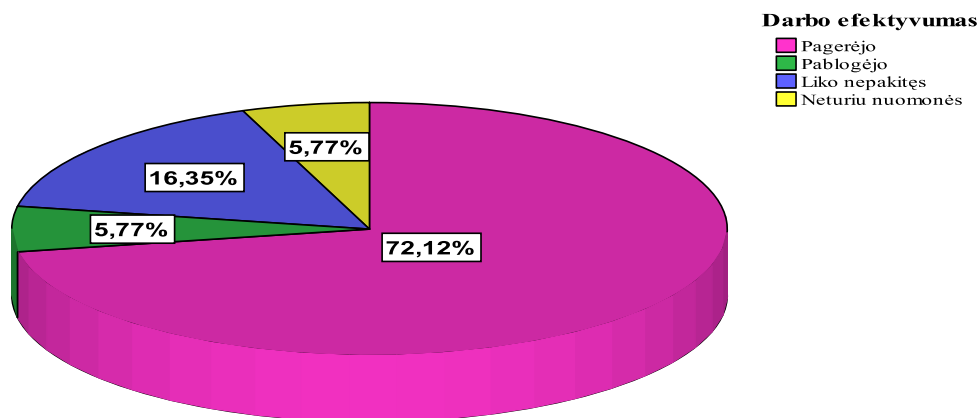
		Darbo užmokestis yra pagrindinis veiksnys.			Viso	
Ar išvyktumėte į užsienį?		Visiškai sutinku	Sutinku iš dalies	Nesutinku		
Taip	Dažnis	46	50	6	102	
	%	60,5%	43,1%	37,5%	49,0%	
Ne	Dažnis	24	58	8	90	
	%	31,6%	50,0%	50,0%	43,3%	
Neturiu nuomonės	Dažnis	6	8	2	16	
	%	7,9%	6,9%	12,5%	7,7%	
Viso		Dažnis	76	116	16	208
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$$\chi^2 = 7,070; df = 2; p = 0,029; p < 0,05$$

Toliau pabandysime išsiaiškinti, kas dar be atlyginimo yra svarbu apklaustiesiems respondentams. Juk be darbo užmokesčio yra daugelis kitų dalykų, dėl ko mes einame į darbą pvz. karjeros galimybės, tobulėjimas, patirties kaupimas, savo potencialo išreiškimas ir t.t

Neseniai VšĮ Centro poliklinikoje buvo įdiegtos naujos IT technologijos, todėl siekiant sužinoti respondentų nuomonę apie darbo efektyvumo pokyčius, įdiegus naujas IT technologijas darbovietėje respondentams buvo užduotas klausimas: „Kaip pasikeitė Jūsų darbo efektyvumas įdiegus naujas informacines technologijas darbovietėje?“ Net 72,12% respondentų jų darbo efektyvumas pagerėjo, 16,35% - liko nepakitęs, 5,77% - pablogėjo ir 5,77% apie tai neturėjo savo nuomonės. (7 pav.)

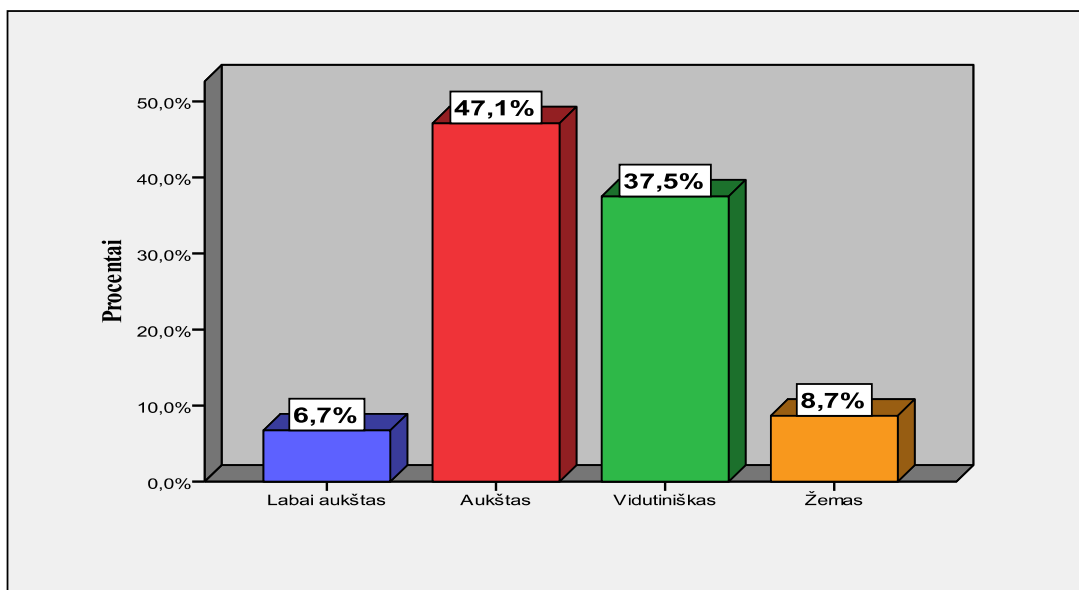
Nepiniginį skatinimo būdą – naujų IT įdiegimą darbovietėje 38,5% respondentų nurodė šeštoje vietoje. (8 lentelė) 22,5% yra patenkinti darbu būtent dėl IT įdiegimo darbovietėje, o tie 5%, kurie nepatenkinti – tiesiog nemoka naudotis naujomis IT technologijomis. (22, 23 pav.) Tai parodo, kad nemažam procentui VšĮ Centro poliklinikos darbuotojų IT technologijos yra svarbios jų darbe ir tai pagerina darbo efektyvumą, kuris yra svarbus kiekvienai įstaigai. Juk efektyvumas yra pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių išteklių, indėlių, kaštų bei kitų resursų santykis.²⁵ Šiuo atveju įdiegus naujas IT technologijas darbo efektyvumas ir yra tas santykis tarp to kiek kaštų kainavo naujų IT įdiegimas ir koks gavosi IT įdiegimo rezultatas t.y. pagerino darbo efektyvumą, darbuotojai gali sparčiau dirbti, jie patenkinti įdiegtomis naujovėmis.



7 pav. Darbo efektyvumo pokyčiai įdiegus naujas IT technologijas darbovietėje

²⁵ Puškorius S. Veiklos auditas. Ten pat, P. 29

Šio darbo hipotezei “Personalo motyvacijos lygmuo VŠĮ Centro poliklinikoje nėra pakankamai aukštas” tiesiogiai pagrįsti respondentams buvo užduotas klausimas “Kokiu lygiu įvertintumėte savo kaip darbuotojo motyvaciją VŠĮ Centro poliklinikoje?” Žinoma, šalia pagrindinio klausimo buvo nagrinėjama ir daugelis kitų aspektų. Respondentų atsakymai pasiskirstė taip: 47,1% atsakė „aukštas“, 37,5% - “vidutiniškas”, 8,7% - “žemas”, 6,7% - labai aukštas, ir niekas nepasirinko atsakymo varianto „labai žemas“. (8 pav.) Taigi dauguma respondentų imant visumą motyvacijos lygį VŠĮ Centro poliklinikoje laiko aukštu, tačiau panagrinėjus motyvacijos būdus įstaigoje išsamiau, išryškėja, kad yra ir tam tikrų trūkumų motyvuojant darbuotojus efektyviai dirbti. Jeigu respondentas laiko savo motyvacijos lygį aukštą, tai dar negalima teigti, kad absoliučiai viskas jį motyvuoja dirbti efektyviau, kad jis viskuo yra patenkintas. Tobulumui ribų nėra. Kokie tie trūkumai toliau ir panagrinėsime.



8 pav. Respondentų motyvacijos lygis

Atsakymai į klausimą “Ar Jūsų papildomos pastangos yra lydimos papildomo atlyginimo?” priklauso nuo motyvacijos lygio. Šie požymiai yra statistiškai reikšmingai priklausomi ($\chi^2 = 18,291$; $df = 4$; $p = 0,01$; $p < 0,05$). Siekiant korektiškai naudoti chi kvadrato kriterijų labai aukštas ir aukštas motyvacijos lygis buvo sujungti į vieną, o kintamieji perkoduoti, taigi visos chi kvadrato kriterijaus sąlygos buvo įvykdytos. Tirtoje respondentų aibėje 28,6% respondentų, kurių papildomos pastangos yra lydimos papildomo atlyginimo motyvacijos lygis yra aukštas, o tų, kurių papildomos pastangos nėra lydimos papildomo atlyginimo net 84,6% respondentų motyvacijos lygis yra tik vidutiniškas. Taigi galime daryti išvadą, kad papildomo atlyginimo gavimas už papildomą darbą ar pastangas

daro įtaką darbuotojų motyvacijos lygiui. Motyvacijos lygis didėja, kai papildomos pastangos yra lydimos papildomo atlyginimo ir atvirksčiai. (3 lentelė)

3 lentelė. Motyvacijos lygio ir atsakymų į klausimą “Ar Jūsų papildomos pastangos yra lydimos papildomo atlyginimo?” priklausomybė

			Motyvacijos lygis			Viso
			Aukštas	Vidutiniškas	Žemas	
Ar Jūsų papildomos pastangos yra lydimos papildomo atlyginimo?	Taip	Dažnis	32	4	2	38
		%	28,6%	5,1%	11,1%	18,3%
	Ne	Dažnis	74	66	14	154
		%	66,1%	84,6%	77,8%	74,0%
	Nežinau	Dažnis	6	8	2	16
		%	5,4%	10,3%	11,1%	7,7%
Viso	Dažnis	112	78	18	208	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

$$\chi^2 = 18,291; df = 4; p = 0,01; p < 0,05$$

Tačiau pasitenkinimas darbu ir motyvacijos lygis nėra susiję. ($\chi^2 = 7,610$; $df = 4$; $p = 0,107$; $p > 0,05$). Paėmus didesnę nei 5% tikslumą galbūt sulauktume kitokių rezultatų. Tai dar kartą patvirtina faktą, kad bendras motyvacijos lygis VšĮ Centro poliklinikoje yra aukštas ir daugelis darbuotojų yra patenkinti darbu, tačiau yra trūkumų, kuriuos reikėtų žinoti ir bandyti pašalinti.

Taip pat atsakymai į klausimą “Ar esate kada nors gavęs (-usi) vadovo pagyrimą ar padėką už labai gerai atliktą darbą?” priklauso nuo motyvacijos lygio. Lyginant taip ir ne atsakymų variantus požymiai yra statistiškai reikšmingai priklausomi ($\chi^2 = 26,793$; $df = 6$; $p = 0,000$; $p > 0,05$). 51% respondentų, kurie nurodė aukštą motyvacijos lygį, yra gavę vadovo pagyrimą, o 55,6% nurodžiusių žemą motyvacijos lygį vadovo pagyrimo ar padėkos už labai gerai atliktą darbą nėra gavę. Taigi matome, kad motyvacijos lygis priklauso nuo vadovo pagyrimo ar padėkos ir šis nepiniginis skatinimo būdas motyvuoja darbuotojus dirbti efektyviau. (4 lentelė)

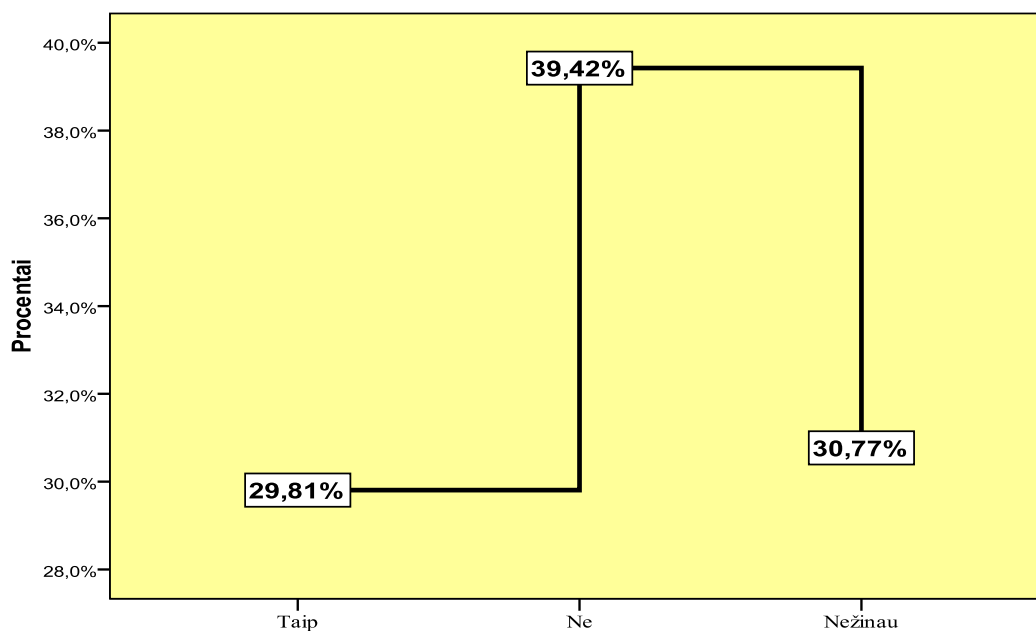
4 lentelė. Motyvacijos lygio ir atsakymų į klausimą „Ar esate kada nors gavęs (-usi) vadovo pagyrimą ar padėką už labai gerai atliktą darbą?“ priklausomybė

		Motyvacijos lygis					Viso
		Labai aukštas	Aukštas	Vidutiniškas	Žemas		
Ar esate gavęs (-usi) vadovo pagyrimą ar padėką?	Taip	Dažnis	4	50	26	8	88
		%	28,6%	51,0%	33,3%	44,4%	42,3%
	Ne	Dažnis	4	44	38	10	96
		%	28,6%	44,9%	48,7%	55,6%	46,2%
	Sunku pasakyti	Dažnis	6	4	14	0	24
		%	42,9%	4,1%	17,9%	,0%	11,5%
Viso		Dažnis	14	98	78	18	208
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$\chi^2 = 26,793$; $df = 6$; $p = 0,000$; $p > 0,05$

G. Guliajevės tyrime „Į klausimą Ar Jūsų darbovietės darbo apmokėjimo sistema Jus motyvuoja?“ teigiamai atsakė – 32,2%, neigiamai – 22,8%, sunku pasakyti – 45%. Buvo padaryta išvada, kad respondentus motyvuoja darbo apmokėjimo sistema, jų papildomos pastangos yra lydimos papildomo atlyginimo, bet įkainiai yra per maži. Taigi matome, kad šio tyrimo duomenimis bendras motyvacijos lygis VšĮ Centro poliklinikoje yra aukštas, tačiau respondentų paklausus apie darbo apmokėjimo sistemos motyvaciją jau matome kiek kitokį rezultatą.

Iš 9 pav. galime pamatyti, kad didesnis darbo užmokestis respondentams nėra pirmoje vietoje lyginant, kad už tai darbuotojai turėtų dirbti prastesnėmis sąlygomis. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar pereitumėte dirbti į kitą darbovietę, jeigu Jums būtų siūlomas didesnis darbo užmokestis, tačiau prastesnės darbo sąlygos?“ pasiskirstė taip: 39,42% respondentų atsakė „ne“, 29,81% - „taip“ ir 30,77% - „nežinau“. Nemažas atsakymų „nežinau“ procentas rodo, kad kai kurie darbuotojai galbūt vengė atsakyti į šį klausimą, dėl dabartinės ekonominės situacijos Lietuvoje, didelės bedarbystės, problemų, kylančių norint susirasti darbą, gali būti, kad kai kurie darbuotojai baiminosi prarasti darbą (nors ir anketa anoniminė ir gauti duomenys yra naudojami tik siekiant susidaryti bendrą vaizdą), atsakydami į šitą klausimą. Atsakymų į klausimą „Ar pereitumėte dirbti į kitą darbovietę, jeigu Jums būtų siūlomas didesnis darbo užmokestis, tačiau prastesnės darbo sąlygos?“ ir motyvacijos lygio priklausomybės aptikti nepavyko. ($\chi^2 = 11,242$; $df = 6$; $p = 0,081$ $p > 0,05$)



9 pav. Respondentų atsakymai į klausimą: „Ar pereitumėte dirbti į kitą darbovietę, jeigu Jums būtų siūlomas didesnis darbo užmokestis, tačiau prastesnės darbo sąlygos?“

Atsakymai į klausimą „Ar pereitumėte dirbti į kitą darbovietę, jeigu Jums būtų siūlomas didesnis darbo užmokestis, tačiau prastesnės darbo sąlygos?“ ir teiginys darbo užmokesčio dydis yra pagrindis veiksnys skatinantis geriau dirbti, stengtis ir tobulėti turi tarpusavio ryšį. Šie požymiai yra statistiškai reikšmingai priklausomi ($\chi^2 = 18,204$; $df = 4$; $p = 0,01$; $p < 0,05$). 42,1% visiškai sutinka, kad darbo užmokestis pagrindinis motyvuojantis veiksnys ir todėl už didesnę darbo užmokestį net pereitų dirbti į kitą darbovietę prastesnėmis sąlygomis, ir atvirkščiai 62,5%, kurie su teiginiu nesutinka – nepereitų dirbti, pasirinkę atsakymo variantą „nežinau“ 36,2% sutinka iš dalies (5 lentelė). Taigi galime daryti išvadą, kad darbo užmokestį, kaip pagrindinį motyvavimo dirbti veiksnį vertinantys respondentai už jiems siūlomą didesnę atlyginimą ryžtųsi dirbti net prastesnėmis darbo sąlygomis. Tai paaiškina, kodėl net trečdalis respondentų į klausimą „Ar pereitumėte dirbti į kitą darbovietę, jeigu Jums būtų siūlomas didesnis darbo užmokestis, tačiau prastesnės darbo sąlygos?“ atsakė „nežinau“. Todėl pirmas išpūdis susidaro, kad didesnis darbo užmokestis respondentams nėra pirmoje vietoje lyginant, kad už tai darbuotojai turėtų dirbti prastesnėmis sąlygomis, o panagrinęjus išsamiau paaiškėja, kad respondentai už jiems siūlomą didesnę atlyginimą ryžtųsi dirbti net prastesnėmis darbo sąlygomis.

5 lentelė. Darbo užmokesčio kaip pagrindinio veiksnio skatinančio dirbti ir atsakymų į klausimą „Ar pereitumėte dirbti į kitą darbovietę, jeigu Jums būtų siūlomas didesnis darbo užmokestis, tačiau prastesnės darbo sąlygos?“ priklausomybė

		Darbo užmokestis pagrindinis veiksnys				Viso
		Visiškai sutinku	Sutinku iš dalies	Nesutinku		
Ar pereitumėte dirbti į kitą darbovietę?	Taip	Dažnis	32	24	6	62
		%	42,1%	20,7%	37,5%	29,8%
	Ne	Dažnis	22	50	10	82
		%	28,9%	43,1%	62,5%	39,4%
	Nežinau	Dažnis	22	42	0	64
		%	28,9%	36,2%	,0%	30,8%
Viso		Dažnis	76	116	16	208
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

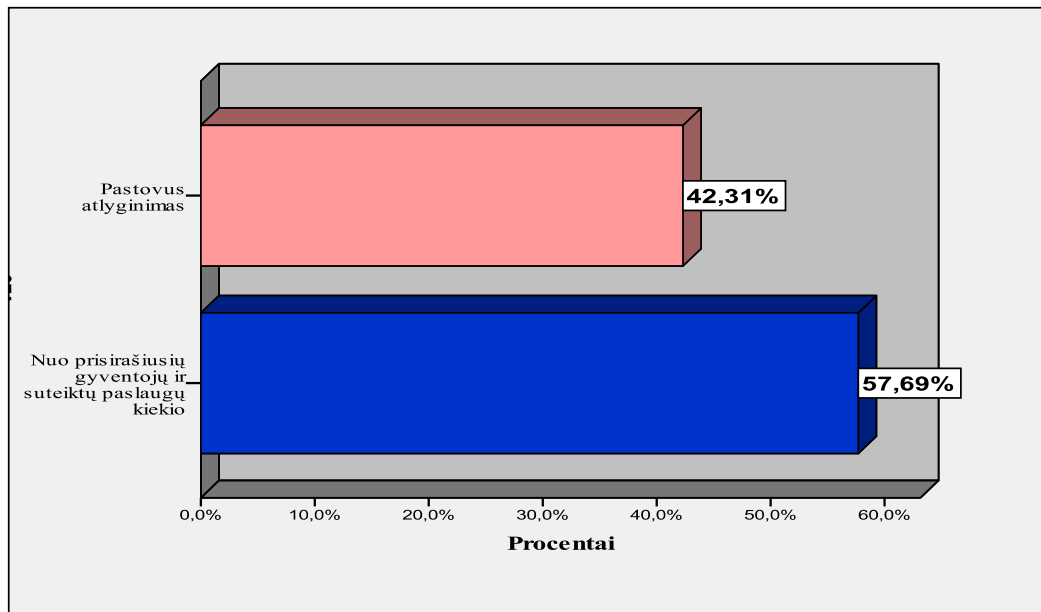
$$\chi^2 = 18,204; df = 4; p = 0,01; p < 0,05$$

Nuomonei apie darbuotojų darbo užmokesčio teisingumą išsiaiškinti buvo pateiktas klausimas: „Kaip manote teisingesnis darbo užmokestis, kai nustatomas pastovus atlyginimas ar nuo prisirašiusių gyventojų ir suteiktų paslaugų kiekio?“ 57,69% visų apklaustųjų darbuotojų atsakė, kad nuo prisirašiusių gyventojų ir suteiktų paslaugų kiekio ir 42,31% - pastovus atlyginimas. (10 pav.)

Kaip pasiskirstė skirtingų profesijų atstovų nuomonės galite pamatyti 2 priede 3 pav. Matome, kad gydytojams teisingesnis atlyginimas – nuo prisirašiusių gyventojų ir suteiktų paslaugų kiekio, o slaugytojoms ir kitos profesijos atstovams – pastovus.

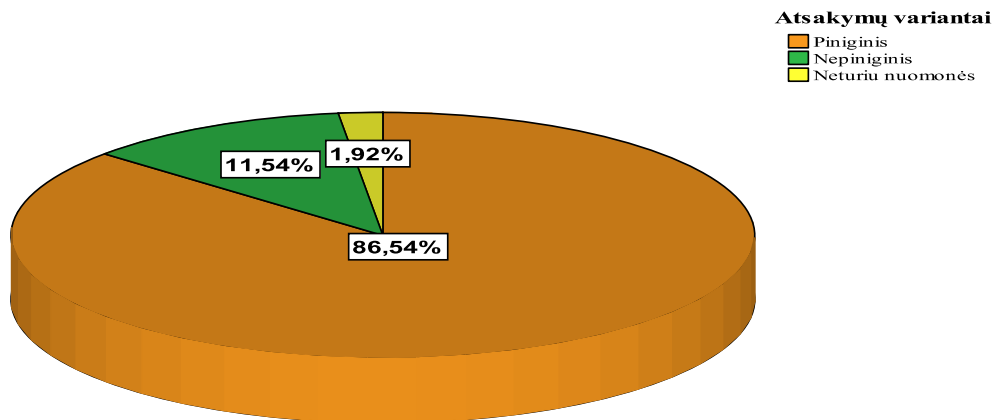
Toks pat klausimas buvo užduotas ir G. Guliajevos darbe „Darbo apmokėjimo sistemos poveikis darbuotojų motyvacijai VšĮ Centro poliklinikoje“ jame atsakymai pasiskirtė taip: 71,6% - nuo prisirašiusių gyventojų ir suteiktų paslaugų kiekio, 23,9% - pastovus atlyginimas. G. Guliajevos teigimu VšĮ Centro poliklinikoje dominuoja vienietinė darbo apmokėjimo sistema (priklausoma nuo prisirašiusių gyventojų ir suteiktų paslaugų). Laikimė darbo užmokesčio forma panaikina tiesioginę darbo užmokesčio priklausomybę nuo atlikto darbo (suteiktų paslaugų kiekio).

Kaip pasiskirstė nuomonės pagal skyrius žiūrėkite 2 priede, 6 lentelėje. Atlyginimų pobūdis (pastovus ar kintamas) ir nuomonių pasiskirstymas pagal skyrius yra statistiškai reikšmingai priklausomi ($\chi^2=29,335; df = 7; p = 0,000; p < 0,05$).



10 pav. Respondentų nuomonė apie tai, koks atlyginimas teisingesnis pastovus ar nuo prisirašiusių gyventojų ir suteiktų paslaugų kiekio

Kiekvieną žmogų motyvuoja dirbti ne tik pinigai, žmonės dirba būtent tą darbą, o ne kokį nors kitą, nes šis jam patinka, dėl gerų darbo sąlygų, puikaus kolektyvo ir t.t. Tačiau, kad ir kaip bebūtų nei vienas žmogus nedirbtų už dyką, negaudamas jokio darbo užmokesčio, o tik pasitenkindamas draugišku kolektyvu, geromis darbo sąlygomis, saviraiškos galimybėmis, kiekvienam žmogui reikia turėti už ką pragyventi. Tą patvirtina ir respondentų atsakymai į klausimą: „Kuris iš skatinimo būdų Jus labiau motyvuoja?“. 86,54% atsakė „piniginis“ 11,54% - „nepiniginis“ 1,92% - „neturiu nuomonės“. (11 pav.)



11 pav. Respondentus labiau motyvujantis skatinimo būdas

Lyginant piniginių ir nepiniginį atsakymų variantus statistiškai reikšmingai yra susiję skatinimo būdai ir perėjimas dirbti į kitą darbovietę, jei būtų siūlomas didesnis darbo užmokestis, tačiau prastesnės darbo sąlygos. ($\chi^2 = 11,939$; $df = 2$; $p = 0,03$ $p > 0,05$;). Šie kintamieji yra tarpusavyje priklausomi, 100% piniginių skatinimo būdą pasirinkę respondentai labiau ryžtusi pereiti į kitą darbovietę, jei būtų siūlomas didesnis darbo užmokestis, tačiau prastesnės darbo sąlygos, o 17,1% respondentų pasirinkę nepiniginį – nepereitų. (6 lentelė). Iš to išplaukia išvada, kad respondentai, kurie prioritetą teikia piniginiam skatinimo būdai pereitų dirbti į kitą darbovietę už didesnį atlyginimą net prastesnėmis sąlygomis, o pasirinkę nepiniginį – nepereitų. Nors geras darbo sąlygas respondentai išskiria kaip svarbiausią nepiniginį skatinimo būdą, tačiau didesnis atlyginimas užgožia geresnių darbo sąlygų poreikį. Darbuotojų kaita yra labai svarbi įstaigai, kuo darbuotojų kaita didesnė, nuo to nukenčia darbo efektyvumas ir paslaugų kokybė.

6 lentelė. Skatinimo būdų ir perėjimo į kitą darbovietę jeigu būtų siūlomas didesnis darbo užmokestis, tačiau prastesnės darbo sąlygos priklausomybė

		Ar pereitumėte dirbti į kitą darbovietę?			Viso	
		Taip	Ne	Nežinau		
Kuris iš skatinimo būdų Jus labiau motyvuoja?	Piniginis	Dažnis	62	66	52	180
		%	100,0%	80,5%	81,3%	86,5%
	Nepiniginis	Dažnis	0	14	10	24
		%	,0%	17,1%	15,6%	11,5%
	Neturiu nuomonės	Dažnis	0	2	2	4
		%	,0%	2,4%	3,1%	1,9%
Viso		Dažnis	62	82	64	208
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$$\chi^2 = 11,939; df = 2; p = 0,03; p > 0,05;$$

Siekiant detaliau išsiaiškinti apie piniginių ir nepiniginio skatinimo būdus VŠĮ Centro poliklinikoje respondentams buvo sudarytos lentelės, kuriose išvardinti piniginiai ir nepiniginiai skatinimo būdai. Kiekvieną motyvacinį veiksnių respondentai turėjo sudėlioti pagal svarbumą, eilės tvarka, pagal tai, kas juos labiausiai motyvuoja.

Labiausiai motyvuojantis darbuotojus piniginis skatinimo būdas – adekvatus darbo užmokestis. 61,5% respondentų šį skatinimo būdą nurodė pirmoje vietoje. Žodis adekvatus reiškia

tolygus, tapatus, visiškai atitinkantis, neperdėtas ²⁶. Taigi adekvatus darbo užmokestis yra darbuotojo gaunamas atlyginimas, kuris atitinka jo išsilavinimą, kvalifikaciją, darbo stažą, krūvį, tačiau nedidesnis negu priklauso. Vadinasi, darbuotojai iš pradžių nori gauti nors tokį atlyginimą, kuris jiems priklauso pagal išsilavinimą ir kitus veiksnius, o tik po to jei leistų galimybės ir didesni atlyginimą. Mažiau motyvuojantis piniginis skatinimo būdas – didesnis darbo užmokestis. 42,3% respondentų šį skatinimo būdą nurodė antroje vietoje. Mažiausiai motyvuojantis piniginis skatinimo būdas, kurį į devintą vietą išskyrė 59,6% respondentų, - įmonės finansinė sėkmė. (7 lentelė) Įmonės finansinė sėkmė išskirti kaip mažiausiai motyvuojanti veiksnį buvo logiška, todėl, kad VšĮ Centro poliklinika yra biudžetinė įstaiga, kuriai skiriamas tam tiktas biudžetas ir jokia finansinė sėkmė, pelnas darbuotojams nėra pagrindinis veiksnys, skatinantis dirbti. Tai labiau tiktų privačiam sektoriui. Juolab tokia įstaiga, kaip poliklinika, visada susilaukia daug pacientų, kuriems reikia pagalbos. Kaip pagal svarbumą pasiskirstė kiti piniginio skatinimo būdai žiūrėkite 7 lentelėje.

Anot G. Guliajevos lyginant įvairių veiksnių, kurie galėtų paskatinti siekti geresnių darbo rezultatų reikšmingumą, respondentai svarbiausiais veiksniais laikė didesni atlyginimą. Antrasis pagal svarbą teisingesnis atlyginimas (atitinkantis indėlį į darbą). Gydytojų ir slaugytojų darbo motyvacijos veiksnių vertinimas nesiskiria. Taigi matome, kad per keletą metų darbuotojų nuomonė dėl veiksnių, kurie galėtų paskatinti pasiekti geresnių darbo rezultatų šiek tiek pasikeitė. Anksčiau VšĮ Centro poliklinikos darbuotojai labiausiai vertino didesni atlyginimą, o dabar adekvatų darbo užmokestį. G. Guliajevos darbe taip pat buvo nagrinėjamas adekvataus darbo užmokesčio klausimas: „Į klausimą „Kaip manote, ar Jūsų atliekamas darbas atitinka Jūsų atlyginimą?“ beveik visi respondentai atsakė, kad dirba daugiau nei jiems atlyginama.“ Vadinasi, daugelis darbuotojų mano, kad jiems yra mokamas neadekvatus atlyginimas.

Labiausiai motyvuojantis VšĮ Centro poliklinikos darbuotojus nepiniginis skatinimo būdas – geros darbo sąlygos. 64,4% respondentų šį skatinimo būdą nurodė pirmoje vietoje. Mažiau motyvuojantis nepiniginis skatinimo būdas – geri santykiai su kolegomis. 40,4% respondentų šį skatinimo būdą nurodė antroje vietoje. Mažiausiai motyvuojantis nepiniginis skatinimo būdas, kurį į tryliktą vietą išskyrė 67,3% respondentų, - nuobaudų sistema. Kaip pagal svarbumą pasiskirstė kiti nepiniginio skatinimo būdai žiūrėkite 8 lentelėje.

²⁶ Tarptautinių žodžių žodynas, Vilnius, 2001, P. 14.

7 lentelė. Piniginiai skatinimo būdai

	Adekvatus darbo užmokestis									
Prioritetai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Viso
Dažnis	128	44	12	6	6	4	2	0	6	208
Procentai (%)	61,5	21,2	5,8	2,9	2,9	1,9	1,0	0	2,9	100,0
	Didesnis atlyginimas									
Dažnis	56	88	32	6	10	6	4	6	0	208
Procentai (%)	26,9	42,3	15,4	2,9	4,8	2,9	1,9	2,9	0	100,0
	Atlyginimo dydžio vienkartinis priedas									
Dažnis	4	16	92	24	22	18	12	14	6	208
Procentai (%)	1,9	7,7	44,2	11,5	10,6	8,7	5,8	6,7	2,9	100,0
	Priedai už darbo stažą									
Dažnis	2	16	20	28	16	78	26	14	8	208
Procentai (%)	1,0	7,7	9,6	13,5	7,7	37,5	12,5	6,7	3,8	100,0
	Priedai už kvalifikaciją									
Dažnis	2	12	18	24	72	24	32	16	8	208
Procentai (%)	1,0	5,8	8,7	11,5	34,6	11,5	15,4	7,7	3,8	100,0
	Priemokos už darbą poilsio bei švenčių dienomis									
Dažnis	0	10	10	96	18	30	26	12	6	208
Procentai (%)	0	4,8	4,8	46,2	8,7	14,4	12,5	5,8	2,9	100,0
	Priemokos už darbą nakties metu									
Dažnis	2	4	6	6	34	20	22	78	36	208
Procentai (%)	1,0	1,9	2,9	2,9	16,3	9,6	10,6	37,5	17,3	100,0
	Premijos už pasiektus darbo rezultatus									
Dažnis	2	14	16	10	24	22	76	32	12	208
Procentai (%)	1,0	6,7	7,7	4,8	11,5	10,6	36,5	15,4	5,8	100,0
	Įmonės finansinė sėkmė									
Dažnis	10	4	2	8	8	8	8	36	124	208
Procentai (%)	4,8	1,9	1,0	3,8	3,8	3,8	3,8	17,3	59,6	100,0

8 Lentelė. Nepiniginiai skatinimo būdai

	Geros darbo sąlygos													
Prioritetai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Viso
Dažnis	134	34	10	8	10	4	0	2	6	0	0	0	0	208
Procentai (%)	64,4	16,3	4,8	3,8	4,8	1,9	0	1,0	2,9	0	0	0	0	100,0
	Geri santykiai su kolegomis													
Dažnis	28	84	30	18	18	10	2	4	4	6	2	0	2	208
Procentai (%)	13,5	40,4	14,4	8,7	8,7	4,8	1,0	1,9	1,9	2,9	1,0	0	1,0	100,0
	Tinkamas vadovavimo stilius													
Dažnis	20	22	34	6	4	4	8	6	12	6	80	2	4	208
Procentai (%)	9,6	10,6	16,3	2,9	1,9	1,9	3,8	2,9	5,8	2,9	38,5	1,0	1,9	100,0
	Vadovo pagyrimas ar padėka													
Dažnis	4	4	22	96	12	14	14	10	10	10	4	8	0	208
Procentai (%)	1,9	1,9	10,6	46,2	5,8	6,7	6,7	4,8	4,8	4,8	1,9	3,8	0	100,0
	Bendradarbių pripažinimas ir įvertinimas													
Dažnis	6	26	72	18	28	14	14	2	10	2	14	2	0	208
Procentai (%)	2,9	12,5	34,6	8,7	13,5	6,7	6,7	1,0	4,8	1,0	6,7	1,0	0	100,0
	Pacientų padėka													
Dažnis	10	10	6	12	84	32	10	10	6	12	8	6	2	208
Procentai (%)	4,8	4,8	2,9	5,8	40,4	15,4	4,8	4,8	2,9	5,8	3,8	2,9	1,0	100,0
	Naujų IT įdiegimas darbovietėje													
Dažnis	0	12	16	14	8	80	24	8	12	12	14	6	2	208
Procentai (%)	0	5,8	7,7	6,7	3,8	38,5	11,5	3,8	5,8	5,8	6,7	2,9	1,0	100,0
	Saviraiškos galimybės													
Dažnis	0	6	2	8	8	12	8	112	14	14	20	2	2	208
Procentai (%)	0	2,9	1,0	3,8	3,8	5,8	3,8	53,8	6,7	6,7	9,6	1,0	1,0	100,0
	Nuobaudų sistema													
Dažnis	4	0	0	4	6	4	0	8	4	4	8	26	140	208
Procentai (%)	1,9	0	0	1,9	2,9	1,9	0	3,8	1,9	1,9	3,8	12,5	67,3	100,0
	Bendri susirinkimai													
Dažnis	0	2	2	10	10	4	8	6	18	8	16	108	16	208
Procentai (%)	0	1,0	1,0	4,8	4,8	1,9	3,8	2,9	8,7	3,8	7,7	51,9	7,7	100,0
	Kontrolės mažinimas													
Dažnis	0	2	2	0	6	6	10	20	16	88	18	24	16	208

Procentai (%)	0	1,0	1,0	0	2,9	2,9	4,8	9,6	7,7	42,3	8,7	11,5	7,7	100,0
	Stazuotė užsienyje													
Dažnis	0	2	6	8	4	12	8	14	96	22	10	10	16	208
Procentai (%)	0	1,0	2,9	3,8	1,9	5,8	3,8	6,7	46,2	10,6	4,8	4,8	7,7	100,0
	Galimybė kelti kvalifikaciją													
Dažnis	2	6	12	10	10	12	100	14	6	20	10	4	2	208
Procentai (%)	1,0	2,9	5,8	4,8	4,8	5,8	48,1	6,7	2,9	9,6	4,8	1,9	1,0	100,0

Kaip piniginius ir nepiniginus skatinimo būdus pagal prioritetus suskirstė skirtingos profesijos atstovai ir ar skiriasi gydytojų, slaugytojų ir kitos profesijos atstovų prioritetai žiūrėkite 2 priede 7, 8 lentelėse.

Iš piniginės motyvacijos būdų slaugytojas labiausiai motyvuoja adekvatus darbo užmokestis, o gydytojus – didesnis atlyginimas, šiuos motyvacijos veiksnius respondentai nurodė pirmoje vietoje. Antroje vietoje slaugytojos nurodė didesnę atlyginimą, o gydytojai – adekvatų darbo užmokestį. Gydytojams (4 vieta) yra svarbiau priedai už kvalifikaciją nei slaugytojoms (5 vieta). Tačiau slaugytojoms (4 vieta) yra svarbesnės priemokos už darbą poilsio bei švenčių dienomis, nei gydytojams. (5 vieta). Kiti piniginiai motyvacijos veiksniai pagal profesiją išsidėstė taip pat.

Iš nepiniginės motyvacijos pagal profesiją skyrėsi požiūris apie šiuos motyvacijos veiksnius: tinkamas vadovavimo stilius, vadovo pagyrimas ar padėka, pacientų padėka, naujų IT įdiegimas darbovietėje. Tinkamą vadovavimo stilių labiau vertina gydytojai (4 vieta) nei slaugytojos (11 vieta). Naujų IT įdiegimą darbovietėje gydytojai nurodė 5 vietoje, o slaugytojos 6 vietoje. Vadinasi IT technologijos labiau reikalingos gydytojams nei slaugytojoms. Tačiau vadovo pagyrimą ar padėką labiau vertina slaugytojos (4 vieta) nei gydytojai (11 vieta). Pacientų padėką slaugytojos nurodė 5 vietoje, o gydytojai 6 vietoje. Kiti piniginiai motyvacijos veiksniai pagal profesiją išsidėstė taip pat. Taigi matome, kad skirtingos profesijos atstovams, kai kurie motyvacijos veiksniai užima skirtingą vietą.

Norint sužinoti VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojų nuomonę apie tai, ar darbo užmokesčio organizavimas jų darbovietėje yra pagrįstas tam tikrais principais respondentams buvo išvardinti principai, kuriuos jie turėjo įvertinti 5 balų skalėje. 1 - visiškai sutinku; 2 - sutinku iš dalies; 3 - nei sutinku nei nesutinku; 4 – nesutinku; 5 - visiškai nesutinku

38,5% respondentų visiškai sutinka, kad darbo užmokesčio organizavimo principas „vienodas apmokėjimas už vienodą darbą“ egzistuoja jų darbovietėje, 27,9% - visiškai su tuo nesutinka. 52,9% respondentų visiškai sutinka, kad darbo užmokesčio organizavimas VŠĮ Centro

poliklinikoje yra pagrįstas principu „didesnis užmokestis už kvalifikuotesnį darbą“ ir 10,6% – visiškai nesutinka. (9 lentelė) Iš 7 lentelės matome, kad respondentų nuomone, piniginio skatinimo būdas „didesnis atlyginimas“ daugumai 42,3% užima antrą vietą pagal svarbumą. Vadinasi, didesnis užmokestis yra labai svarbus darbuotojams.

24% respondentų visiškai sutinka, kad darbo užmokesčio organizavimas VšĮ Centro poliklinikoje yra pagrįstas „apmokėjimo adekvatumo“ principu, 16,3% - sutinka iš dalies, 23,1% - nei sutinka nei nesutinka, 6,7% - nesutinka, 33,7% - visiškai nesutinka. Nemažas procentas atsakiusių nei sutinka nei nesutinka, tai parodo respondentų abejones dėl mokėjimo adekvatumo VšĮ Centro poliklinikoje ir trečdalis darbuotojų visiškai nesutinka, tai reiškia, kad darbuotojų nuomone, jiems yra mokamas neadekvatus darbo užmokestis, o tai jau nemaža problema. Net 61,5% respondentų šį piniginių skatinimo būdą „adekvatus darbo užmokestis“ išskyrė kaip patį svarbiausią. (žiūrėkite 7 lentelę) 31% respondentų adekvatų darbo užmokestį nurodė, kaip pagrindinę priežastį, nulėmusią pasitenkinimą darbu ir 25% - kaip pagrindinę priežastį, nulėmusią nepasitenkinimą darbu. (13-14 pav.) Ne visi darbuotojai mano, kad jiems yra mokamas adekvatus darbo užmokestis, o kaip motyvacijos veiksnys jis yra labai svarbus darbuotojams, maždaug trečdalis darbuotojų VšĮ Centro poliklinikoje susiduria su adekvataus darbo užmokesčio problema.

9 lentelė. Darbo užmokesčio organizavimo principai

	Vienodas apmokėjimas už vienodą darbą					
	1	2	3	4	5	Total
Dažniai	80	22	40	8	58	208
Procentai (%)	38,5	10,6	19,2	3,8	27,9	100,0

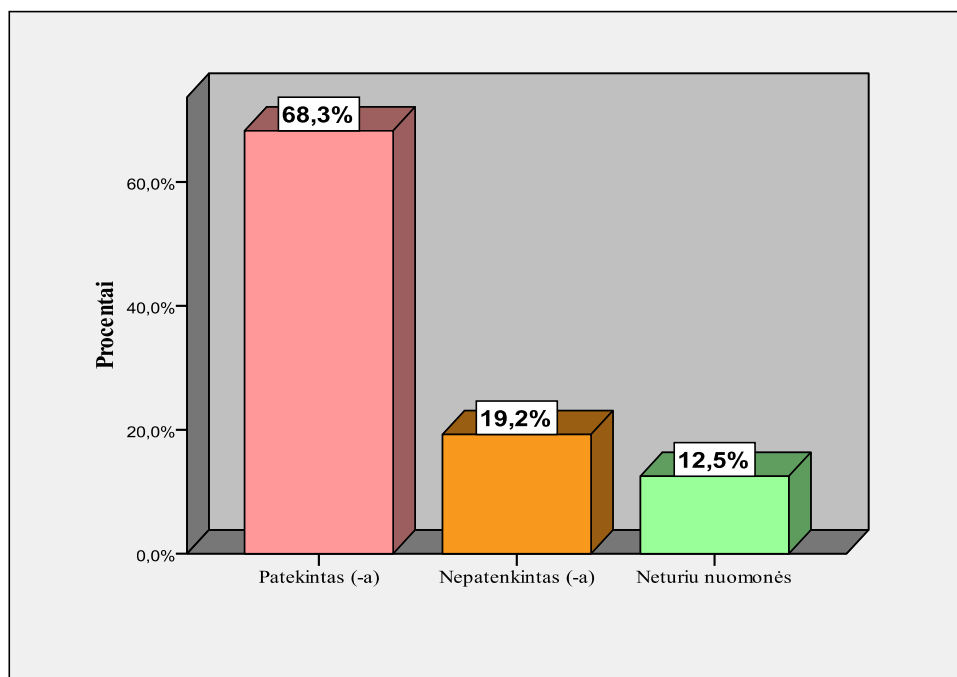
	Didesnis užmokestis už kvalifikuotesnį darbą					
Dažniai	110	34	28	14	22	208
Procentai (%)	52,9	16,3	13,5	6,7	10,6	100,0

	Apmokėjimo adekvatumas;					
Dažniai	50	26	48	14	70	208
Procentai (%)	24,0	12,5	23,1	6,7	33,7	100,0

	Nuolatinis darbo apmokėjimo sistemų tobulinimas, atsižvelgiant į darbo pobūdį ir sąlygas					
Dažniai	104	16	50	16	22	208
Procentai (%)	50,0	7,7	24,0	7,7	10,6	100,0

Darbuotojų nuomonė apie tai, ar jie yra patenkinti savo darbu pasiskirstė taip: 68,3% - yra patenkinti savo darbu, 19,2% - nepatenkinti, 12,5% - neturi nuomonės. Didelis procentas darbuotojų patenkintu savo darbu rodo, kad VšĮ Centro poliklinikoje imant visumą, didžioji dauguma yra patenkinti savo darbu, darbuotojai myli ir mėgsta savo profesiją. (12 pav.) Toliau pabandydysime panagrinėti išsamiau, kas labiausiai sukelia pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu.

Anot G. Guliajevos daugiau nei pusę medikų yra patenkinti 55,6% arba labai patenkinti 13,6%, nepasitenkinimą kelia neadekvatus darbo užmokestis 37,8%. Matome, kad ženkliai pasitenkinimas darbu nepakito.



12 pav. Respondentų pasitenkinimas darbu

Požymiai, pasitenkinimas darbu ir perėjimas į kitą darbovietę, jei būtų siūlomas didesnis atlyginimas, tačiau prastesnės darbo sąlygos, yra statistiškai reikšmingai priklausomi ($\chi^2 = 48,995$; $df = 4$; $p < 0,05$; $p=0,000$) (10 lentelė). Patenkinti darbu respondentai nepereitų į kitą darbovietę, net jeigu būtų siūlomas didesnis darbo užmokestis, tačiau prastesnės sąlygos ir atvirkščiai – nepatenkinti darbu respondantai - pereitų. Taigi šie požymiai yra tarpusavyje susiję ir priklausomi vienas nuo kito. Vadinasi tikimybė, kad patenkinti darbu darbuotojai paliks darbovietę yra tikrai nedidelė ir siekiant nedidelės darbuotojų kaitos verta atkreipti dėmesį į veiksnius, kurie sukelia darbuotojams pasitenkinimą darbu.

10 lentelė. Pasitenkinimo darbu ir perėjimo į kitą darbovietę, jei būtų siūlomas didesnis darbo užmokestis, tačiau prastesnės darbo sąlygos priklausomybė

		Ar pereitumėte dirbti į kitą darbovietę, jeigu Jums būtų siūlomas didesnis darbo užmokestis, tačiau prastesnės darbo sąlygos?			Viso	
		Taip	Ne	Nežinau		
Ar esate patenkintas (-a) savo darbu?	Patenkintas (-a)	Dažnis	34	76	32	142
		%	54,8%	92,7%	50,0%	68,3%
	Nepatenkintas (-a)	Dažnis	22	4	14	40
		%	35,5%	4,9%	21,9%	19,2%
	Neturiu nuomonės	Dažnis	6	2	18	26
		%	9,7%	2,4%	28,1%	12,5%
Viso		Dažnis	62	82	64	208
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

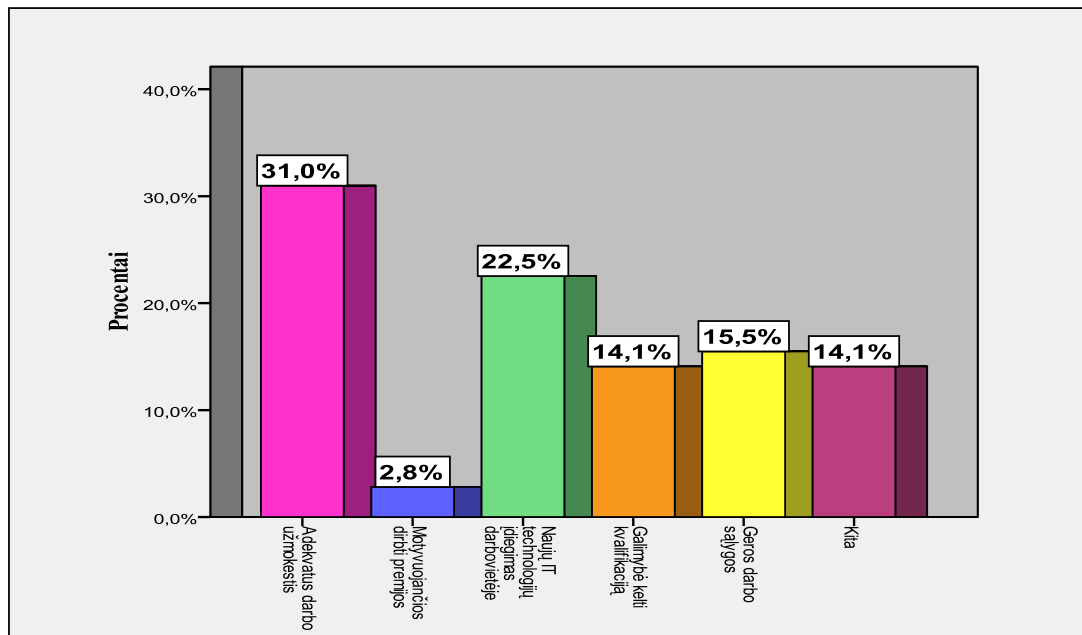
$$\chi^2 = 48,995; df = 4; p = 0,000; p < 0,05$$

Iš 68,3% respondentų, kurie buvo patenkinti darbu, pagrindinę priežastį, nulėmusią jų pasitenkinimą darbu 31% nurodė adekvatų darbo užmokestį, 22,5% - naujų IT technologijų įdiegimą darbovietėje, 15,5% - geras darbo sąlygas, 14,1% - pasirinko priežastį kita ir įvardijo: nuo vaikystės norėjo dirbti tokį darbą, nors daug kas ir nepatinka, visos išvardintos priežastys lemia pasitenkinimą darbu, įdomus darbas, geras kolektyvas, galimybė realizuoti save, darbas su žmonėmis ir t.t., 14,1% - galimybę kelti kvalifikaciją, 2,8% - motyvuojančias dirbti premijas. (13 pav.)

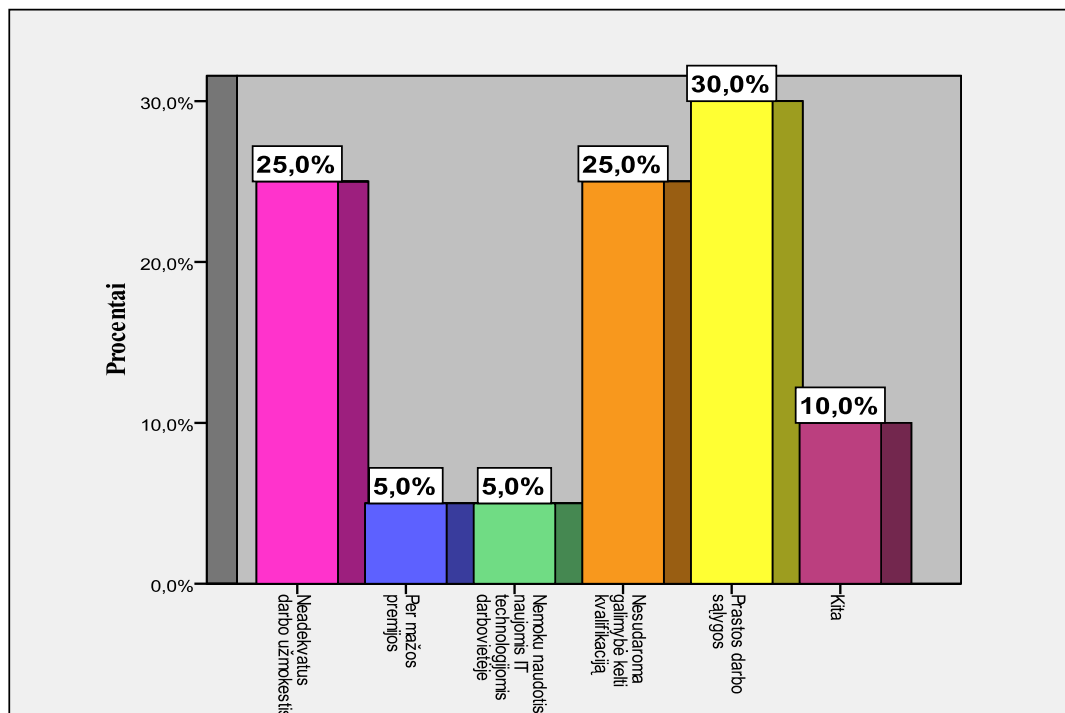
Iš 19,2% respondentų, kurie buvo nepatenkinti savo darbu, pagrindinę priežastį, nulėmusią jų nepasitenkinimą darbu nurodė: daugiausiai 30% respondentų buvo nepatenkinti, nes prastos darbo sąlygos, 25% - neadekvatus darbo užmokestis, 25% - nesudaroma galimybė kelti kvalifikaciją, 10% pasirinko priežastį kita ir įvardijo: trūksta darbo priemonių, nepalaikoma tinkama švara, organizuojant darbą neatsižvelgiama į darbuotojų pasiūlymus ir poreikius, 5% - per mažos premijos, 5% - nemoka naudotis naujomis IT technologijomis darbovietėje. (14 pav.)

Nepasitenkinimą daugiausiai darbuotojams sukelia prastos darbo sąlygos maždaug trečdaliui 30%, 64,4% geras darbo sąlygas išskiria kaip labiausiai juos motyvuojantį nepiniginį skatinimo būdą. Vadinasi, VšĮ Centro poliklinikoje reikia gerinti darbo sąlygas. Nepasitenkinimą prastomis darbo sąlygomis reikėtų patyrinėti plačiau, kas įeina į tas prastas darbo sąlygas? Kas konkrečiau netenkina darbuotojų? Pvz. vieniems darbuotojams gali trūkti darbo priemonių (kompiuterių,

gydymo įrangos), kitiems trūksta nematerialių dalykų: geros atmosferos darbe, visa tai ir sudaro, kokiomis sąlygomis turi darbuotojas dirbti. Todėl reikėtų atskiro tyrimo norint išsiaiškinti detaliau, kas konkrečiai iš darbo sąlygų kelia nepasitenkinimą darbuotojams.



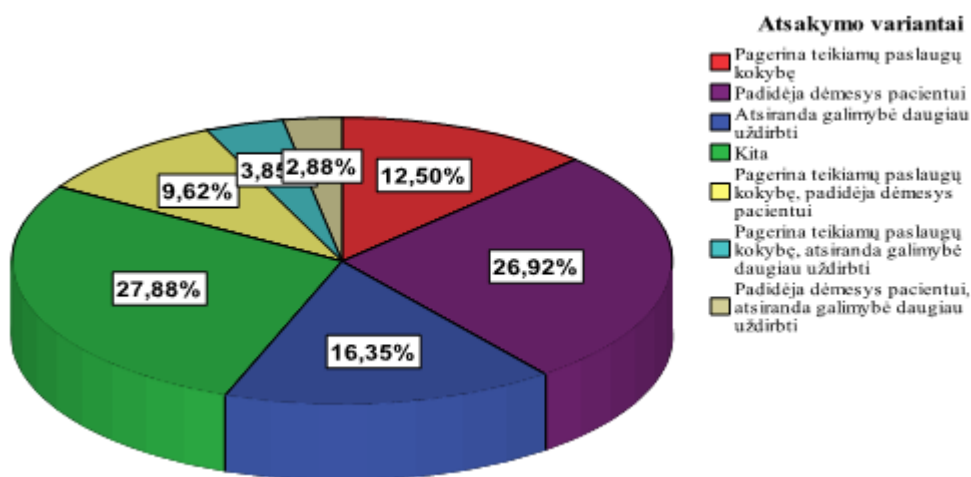
13 pav. Pagrindinė priežastis, nulėmusi pasitenkinimą darbu



14 pav. Pagrindinė priežastis, nulėmusi nepasitenkinimą darbu

Respondentų atsakymai į klausimą „Kokią įtaką darbo efektyvumui turi pacientų galimybė laisvai rinktis gydytoją?“ pasiskirstė taip: daugiausiai 27,88% - pasirinko atsakymo variantą kitas, kuriame dažniausiai nurodė, kad pacientų galimybė laisvai rinktis gydytoją neturi jokios įtakos darbo efektyvumui, atsiranda vis daugiau „keliaujančių pacientų, padidėja darbo krūvis, o atlyginimas nuo to nepriklauso, 26,92% - padidėja dėmesys pacientui, 16,35% - atsiranda galimybė daugiau uždirbti, 12,5% - pagerina teikiamų paslaugų kokybę. Kadangi į šį klausimą buvo galima pasirinkti vieną arba kelis atsakymų variantus, buvo respondentų, kurie pasirinko po du atsakymų variantus: 9,62% respondentų atsakė, kad galimybė laisvai rinktis gydytoją pagerina teikiamų paslaugų kokybę ir padidėja dėmesys pacientui, 3,85% - pagerina teikiamų paslaugų kokybę, atsiranda galimybė daugiau uždirbti, 2,88% - padidėja dėmesys pacientui, atsiranda galimybė daugiau uždirbti. (15 pav.)

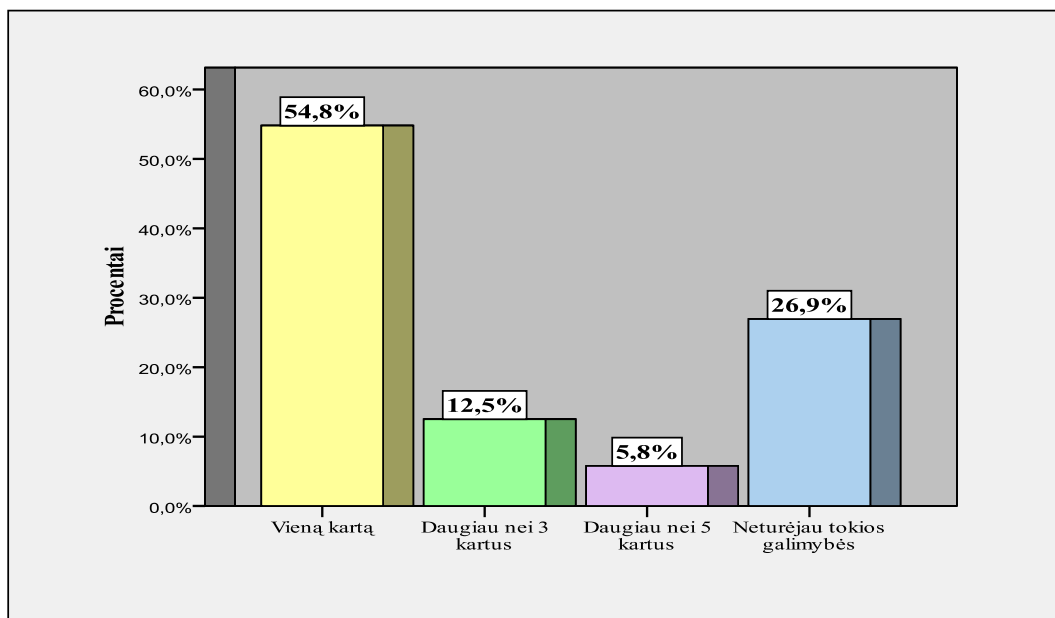
Lyginant su G. Guliajevės duomenimis „Dauguma medikų į klausimą „Kokią įtaką darbo efektyvumui turi pacientų galimybė laisvai rinktis gydytoją?“ atsakė „Pagerina teikiamų paslaugų kokybę“ – 39,7 % ir „Padidėjo dėmesys pacientui“ – 44,2%, „Atsirado galimybė daugiau uždirbti“ - 13,3%, „Nėra įtakos“ - 1,1% P. 42. Matome, kad respondentų nuomonė pasikeitė: padidėjo galimybės daugiau uždirbti reikšmė.



15 pav. Respondentų atsakymai į klausimą: „Kokią įtaką darbo efektyvumui turi pacientų galimybė laisvai rinktis gydytoją?“

VšĮ Centro poliklinikoje apklausoje dalyvavę darbuotojai yra nepatenkinti 25% nesudaroma galimybe kelti kvalifikaciją. (14 pav.) Per tris pastaruosius metus 54,8% respondentų turėjo tik vieną

kartą galimybę kelti kvalifikaciją, 26,9% - neturėjo tokios galimybės, 12,5% - daugiau nei 3 kartus, 5,8% - daugiau nei 5 kartus. (16 pav.)



16 pav. Respondentų atsakymai į klausimą: „Kiek kartų per 3 pastaruosius metus Jums buvo suteikta galimybė kelti kvalifikaciją?“

Yra ryšys tarp profesijos ir per tris pastaruosius metus suteiktos galimybės kelti kvalifikaciją. Šie požymiai yra statistiškai reikšmingai priklausomi ($\chi^2 = 50,790$; $df = 6$; $p = 0,000$; $p < 0,05$). Daugiausiai tiek gydytojams 20,2%, tiek slaugytojoms 28,8% per 3 pastaruosius metus buvo suteikta galimybė kelti kvalifikaciją vieną kartą. Tačiau apie 1,5 karto daugiau slaugytojos turėjo galimybę kelti savo kvalifikaciją vieną kartą nei gydytojai. (2 priedas, 9 lentelė).

Taip pat pavyko atrasti, kad požymiai patenkinimas darbu ir per tris pastaruosius metus suteikta galimybė kelti kvalifikaciją yra statistiškai reikšmingai priklausomi ($\chi^2 = 26,395$; $df = 6$; $p = 0,000$). (11 lentelė). Buvo lyginami patenkintieji ir nepatenkintieji darbu su tuo kiek kartų jie turėjo galimybę kelti kvalifikaciją. Norint, kad chi kvadrato kriterijus būtų tikslus ir kad būtų galima jį naudoti du atsakymo variantai daugiau nei 3 kartus ir daugiau nei 5 kartus buvo sujungti į vieną ir jų reikšmės perkoduotos į daugiau nei 3 kartus, nes į atsakymo variantą daugiau nei 5 kartus atsakė labai mažai respondentų. Taigi galima daryti išvadą, kad tie respondentai, kurie yra patenkinti savo darbu, turėjo galimybę daugiau kartų kelti kvalifikaciją, o nepatenkinti darbu respondentai – neturėjo tokios galimybės. Vadinas, yra tiesioginė priklausomybė tarp kvalifikacijos kėlimo ir patenkinimo darbu. Gerinti kvalifikacijos kėlimą – daugelio respondentų pasiūlymas, siekiant

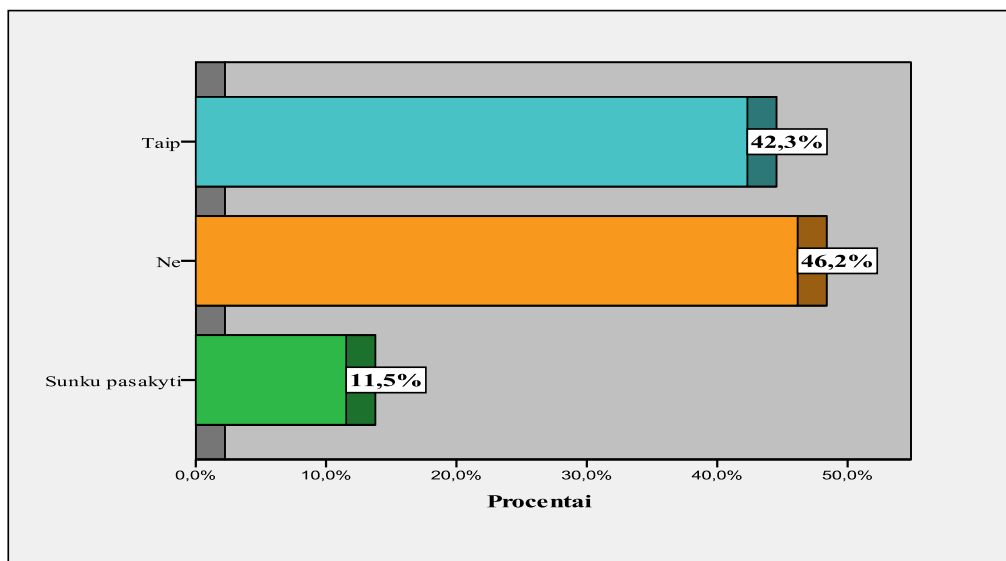
tobulinti motyvacinę sistemą. Taigi išryškėja kvalifikacijos kėlimo problema VŠĮ Centro poliklinikoje.

11 lentelė. Kvalifikacijos kėlimo ir pasitenkinimo darbu priklausomybė

			Kvalifikacijos kėlimo galimybės per 3 metus			Viso
			Vieną kartą	Daugiau nei 3 kartus	Neturėjau tokios galimybės	
	Patenkintas (-a)	Dažnis	84	30	28	142
		%	73,7%	78,9%	50,0%	68,3%
	Nepatenkintas (-a)	Dažnis	16	2	22	40
		%	14,0%	5,3%	39,3%	19,2%
	Neturiu nuomonės	Dažnis	14	6	6	26
		%	12,3%	15,8%	10,7%	12,5%
Viso		Dažnis	114	38	56	208
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

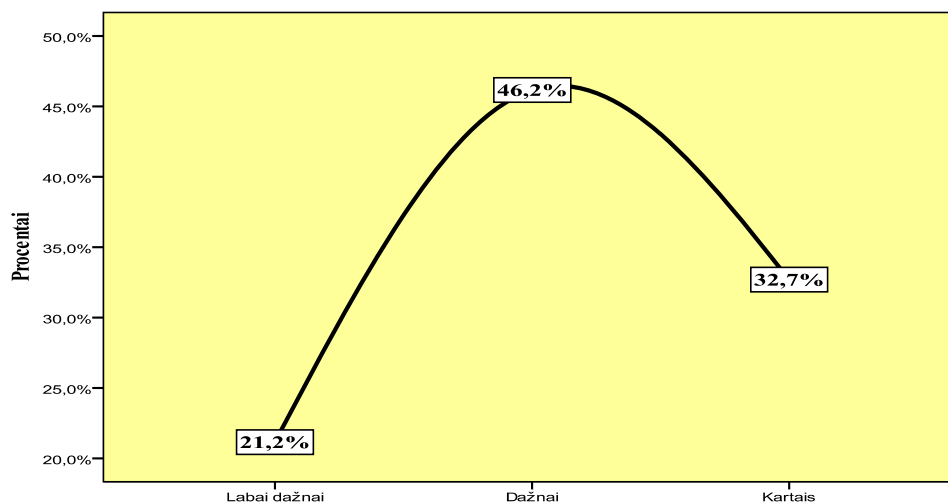
$$\chi^2 = 21,506; df = 4; p = 0,000$$

Siekiant išsiaiškinti vadovo ir jo pavaldinių tarpusavio santykius buvo suformuluotas toks klausimas: „Ar esate kada nors gavęs (-usi) vadovo pagyrimą ar padėką už labai gerai atliktą darbą?“ Respondentų atsakymai pasiskirstė labai panašiai 42,3% darbuotojų yra gavę vadovo pagyrimą, 46,2% - ne, o 11,5% respondentų į šį klausimą buvo sunku atsakyti. (17 pav.) Pagal svarbumą 46,2% respondentų nepiniginį skatinimo būdą - vadovo pagyrimą ar padėką nurodė ketvirtoje vietoje. (8 lentelė) Tai parodo, kad vadovo pagyrimas, padėka, galbūt tai galėtų būti tik rankos paspaudimas ar gero žodžio pasakymas yra svarbūs darbuotojams. Todėl vadovybė turėtų atsižvelgti į šitą darbuotojų norą ir skirti daugiau dėmesio to nusipelnusiems darbuotojams.



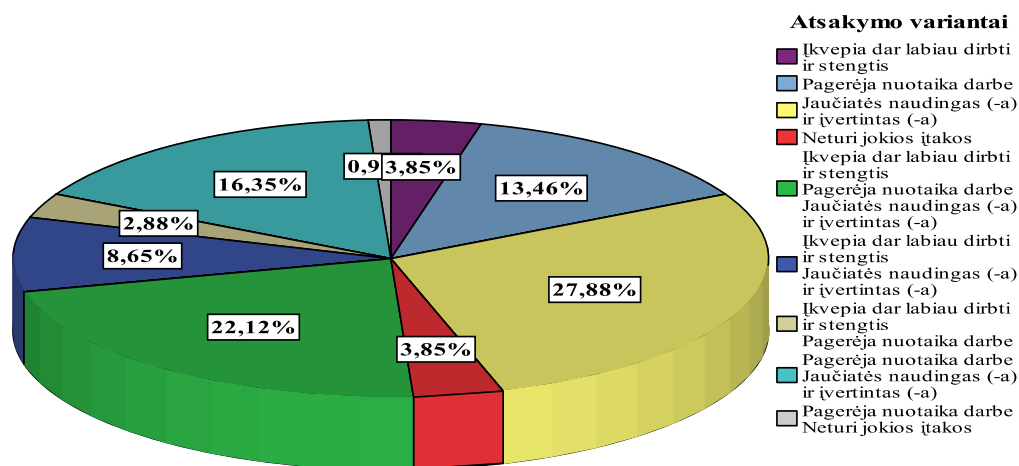
17 pav. Respondentų atsakymai į klausimą: „Ar esate kada nors gavęs (-usi) vadovo pagyrimą ar padėką už labai gerai atliktą darbą?“

Respondentų atsakymai į klausimą: „Ar dažnai sulaukiate pacientų padėkos už kokybišką aptarnavimą?“ išsidėstė taip: 46,2% atsakiusiųjų dažnai sulaukia pacientų padėkos, 32,7% - kartais ir 21,2% - labai dažnai ir nei vienas iš respondentų neatsakė, kad niekada nesulaukia pacientų padėkos. (18 pav.) Pagal svarbumą 40,4% respondentų nepiniginį skatinimo būdą – pacientų padėką nurodė penktoje vietoje. (8 lentelė) Tai rodo, kad VšĮ Centro poliklinikos darbuotojai kokybiškai aptarnauja savo klientus, o už tai klientai mandagiai padėkoja.



18 pav. Respondentų atsakymai į klausimą: „Ar dažnai sulaukiate pacientų padėkos už kokybišką aptarnavimą?“

Respondentų atsakymai į klausimą: „Ką Jums reiškia pacientų padėka?“ pasiskirstė taip: daugiausiai 27,88% - jaučiatės naudingas (-a) ir įvertintas (-a), 22,12% - įkvepia dar labiau dirbti ir stengtis, pagerėja nuotaika darbe, jaučiatės naudingas (-a) ir įvertintas (-a), 16,35% - pagerėja nuotaika darbe, jaučiatės naudingas (-a) ir įvertintas (-a), 13,46% - pagerėja nuotaika darbe, 8,65% - įkvepia dar labiau dirbti ir stengtis, jaučiatės naudingas (-a) ir įvertintas (-a) 3,85% - įkvepia dar labiau dirbti ir stengtis, 3,85% - neturi jokios įtakos, 2,88% - įkvepia dar labiau dirbti ir stengtis, pagerėja nuotaika darbe, - pagerėja nuotaika darbe, neturi jokios įtakos. Į šį klausimą buvo galima pasirinkti vieną arba kelis atsakymų variantus. (28 pav.) Taigi, apie pusę respondentų dažnai gauna pacientų padėką už kokybišką aptarnavimą, dėl pacientų padėkos darbuotojai labiausiai jaučiasi naudingi ir įvertinti.

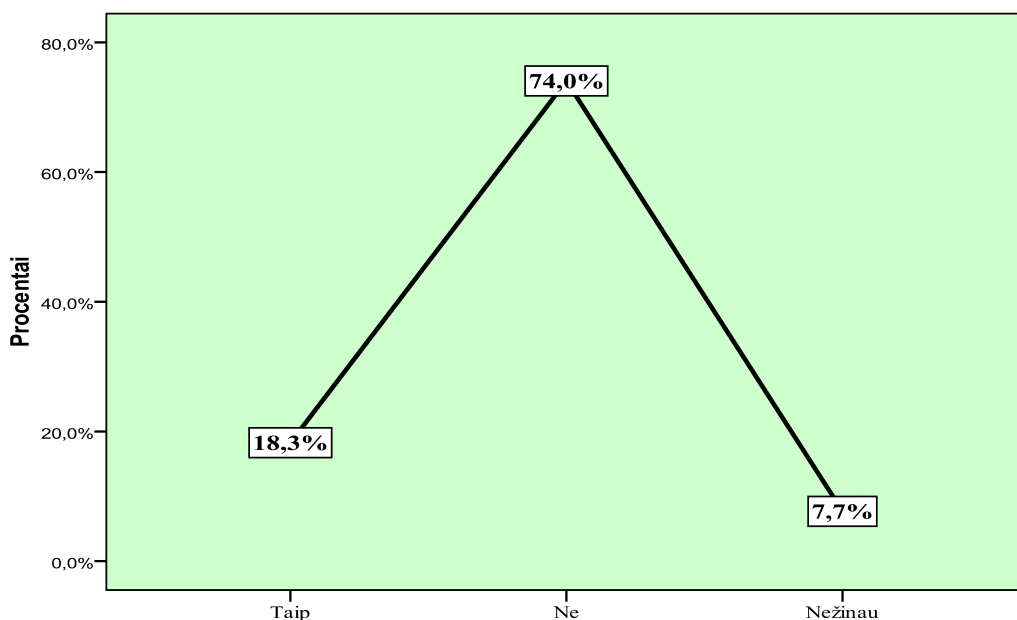


19 pav. Respondentų atsakymai į klausimą: „Ką Jums reiškia pacientų padėka?“

74% respondentų į klausimą: „Ar Jūsų papildomos pastangos yra lydimos papildomo atlyginimo?“ atsakė „ne“, 18,3% - „taip“ ir 7,7% - „nežinau“. Gaila, bet daugelio darbuotojų papildomos pastangos nėra lydimos papildomo atlyginimo. (20 pav.) Gydytojų papildomos pastangos yra labiau lydimos papildomo atlyginimo, nei slaugytojų. Šie požymiai yra statistiškai reikšmingai priklausomi ($\chi^2 = 19,777$; $df = 4$; $p = 0,01$; $p < 0,05$) (2 priedas, 10 lentelė)

Pagal G. Guliajevą analizuojant tyrimo duomenis paaiškėjo, kad į klausimą „Ar Jūsų papildomos pastangos yra lydimos papildomo atlyginimo?“ 36,9% atsakė taip, 22,5% - ne, 40,6% - sunku pasakyti (nežinau). Matome, kad per kelerius metus duomenys ženkliai pasikeitė ir ne į gerąją

pusę. Šiuo metu maždaug 2 kartus mažiau VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojų papildomos pastangos yra lydimos papildomo atlyginimo.



20 pav. Respondentų atsakymai į klausimą: „Ar Jūsų papildomos pastangos yra lydimos papildomo atlyginimo?“

Paskutinis anketos klausimas buvo skirtas tam, kad respondentai patys galėtų išreikšti savo mintis ar pasakyti tai, kas atsakymų variantuose nebuvo paminėta. Labai nustebino, kad VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojai pasiūlė pakankamai daug variantų, kaip būtų galima pagerinti motyvacinę sistemą ir paslaugų kokybę. Juk geriausiai savo įstaigos trūkumus ir pastebi kiekvieną dieną joje dirbantys darbuotojai. Į paskutinį anketos klausimą „Jūsų pasiūlymai motyvacinėi sistemai bei paslaugų kokybei gerinti“ atsakė 36 respondentai, tai sudaro 17% visų apklaustųjų. Lentelėje yra pateikti 48 dažniausiai pasikartojantys respondentų pasiūlymai, kai kurie iš respondentų pasiūlė gerinti ne vieną sritį, bet pateikė kelis pasiūlymų variantus, todėl respondentų, kurie atsakė į šį klausimą yra mažiau nei pasiūlymų variantų.

Darbuotojų pasiūlymai motyvacinėi sistemai ir paslaugų kokybei gerinti atsispindi ir anksčiau nagrinėtuose atsakymuose į klausimus. Dažniausiai pasikartojantis darbuotojų pasiūlymas yra darbo užmokesčio didinimas, ar bent nemažinimas, tai dar kartą patvirtina faktus, kad respondentai, atsakinėdami į klausimus sakė tiesą. Juk daugelis iš jų sutiko iš dalies, kad darbo užmokesčio dydis yra pagrindinis veiksnys, skatinantis geriau dirbti, stengtis ir tobulėti, didžiajai daugumai piniginis

skatinimo būdas labiau motyvuoja dirbti nei nepiniginis, iš piniginių skatinimo būdų daugelis respondentų didesnę atlyginimą nurodė antroje vietoje.

Kitas dažnai pasikartojantis darbuotojų pasiūlymas yra darbo sąlygų gerinimas. Tai viena iš didesnių problemų, išryškėjusi tiriant motyvaciją VšĮ Centro poliklinikoje. Šis darbuotojų pasiūlymas taip pat atsispindi jų atsakymuose į klausimus. Kaip pastebėjome, kad darbo sąlygos respondentams yra labai svarbios, daugelis jų net nepereitų dirbti į kitą darbovietę, jei būtų siūlomas didesnis darbo užmokestis, tačiau prastesnės sąlygos, daugelis geras darbo sąlygas nurodė pirmoje vietoje, kaip labiausiai motyvuojantį nepiniginį skatinimo būdą ir daugiausia respondentų prastas darbo sąlygas nurodė, kaip pagrindinę priežastį, nulėmusią nepasitenkinimą darbu. Vadina, darbo sąlygų gerinimas – pasiūlymas, į kurį turėtų atsižvelgti vadovybė.

Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas – dar vienas dažniau pasikartojantis pasiūlymas motyvacinei sistemai ir paslaugų kokybei gerinti. Kvalifikacijos kėlimo trūkumas išryškėja atsakyme į klausimą „Kiek kartų per 3 pastaruosius metus Jums buvo suteikta galimybė kelti kvalifikaciją?“. Daugiau nei pusę respondentų per 3 pastaruosius metus turėjo galimybę kelti kvalifikaciją vieną kartą. Ketvirtadalis respondentų buvo nepatenkinti, nes jiems nesudaroma galimybė kelti kvalifikaciją, iš piniginių skatinimo būdų respondentai pagal prioritetus pažymėjo, kad galimybė kelti kvalifikaciją yra septintoje vietoje, tai maždaug per vidurį iš visų pateiktų 13 nepiniginio skatinimo būdų. Prie šio darbuotojų pasiūlymo galima būtų pridėti dar vieną respondentų pastebėjimą - galimybių tobulėti sudarymas, čia respondentai turėjo omenyje ne tik galimybę tobulėti keliant savo kvalifikaciją, bet ir galimybes tobulėti lankant užsienio kalbų kursus, trumpus seminarus jiems dominančia tema, dalyvavimą diskusijose, čia turima omenyje, kad būtų sudarytos palankios sąlygos tam tobulinimuisi. Išsiaiškinkime ką reiškia palankios sąlygos t.y. jeigu darbuotojas lanko pvz. kursus tai tie kursai vyksta darbovietėje arba netoli jos ar patogiu laiku ir pan.

Respondentų pasiūlymas – adekvataus atlyginimo mokėjimas taip pat atsispindi jų ankstesniuose atsakymuose. Daugelis respondentų teikdami šį pasiūlymą turėjo omenyje darbuotojui atlyginimą mokėti pagal darbo apimtį ir išsilavinimą, pacientų aptarnavimo kiekį t.y. atlyginimas atitinkantis tai, kiek laiko dirbo, atitinkantis išsilavinimą ir tai, kiek pacientų yra vidutiniškai aptarnaujama, kiek laiko skiriama vienam pacientui. Adekvatų darbo užmokestį respondentai išskyrė į pirmą vietą, kaip labiausiai motyvuojantį piniginių skatinimo būdą, daugiausiai t.y. apie trečdalį respondentų visiškai nesutinka, kad darbo užmokesčio organizavimas VšĮ Centro poliklinikoje yra pagrįstas „apmokėjimo adekvatumo“ principu, kai kurie yra nepatenkinti neadekvačiu atlyginimu.

Taip pat išryškėjo respondentų pasiūlymas – skirtingų motyvacijos būdų skirtingiems žmonėms taikymas. Tai reiškia, kad skirtingus motyvacijos būdus pritaikyti skirtingo amžiaus ir poreikių žmonėms, vienokie motyvacijos būdai yra reikalingi vyresnio amžiaus darbuotojams, kiti – jaunesnio, vienu metu reikia pripažinimo, kitu – pinigų. Reikėtų atsižvelgti į tai, kad kiekvieną darbuotoją motyvuoja skirtingi dalykai. Motyvaciją reikia taikyti ne standartizuotai, o individualiai, ugdyti motyvuotus darbuotojus. Apklaustieji darbuotojai taip pat siūlo didinti diplomatiją atsakomybės jausmą administravime. „Diplomatišku“ vadinamas toks elgesys, kuris rodo polinkį kompromisams, taip pat stengiasi suprasti kitos pusės norus ir siekius.²⁷ Kalbant apie atsakomybės jausmą administravime turima omenyje administracijos ir darbuotojų atsakomybę už savo veiksmus.

Kai kurie respondentai siūlo atsižvelgti į pacientų ir darbuotojų nuomonę, juk norint motyvuoti darbuotojus pirmiausia reikia žinoti ir įvertinti jų poreikius, atsižvelgti į lūkesčius, tik žinant ko darbuotojui reikia galima tinkamai jį motyvuoti. O norint tuos poreikius sužinoti vadovams reikia daugiau kalbėtis su darbuotojais. Taip pat yra ir su pacientais, kad jie būtų patenkinti kokybišku aptarnavimu reikia žinoti jų nuomonę, kas jiems yra gerai, ir ko trūksta, tai galima išsiaiškinti vykdant pacientų apklausas. Tačiau į pacientų ir darbuotojų nuomonę reikia ne tik atsižvelgti ir jas įvertinti, bet ir joms pritarti arba jeigu to padaryti nepavyksta, paaiškinti kodėl negalima šiai nuomonei pritarti.

Nemažai respondentų pasiūlė mažinti darbo krūvį, vadinasi kai kuriems darbuotojams yra per didelis darbo krūvis, o nuo to gali nukentėti darbo kokybė. Kai kurie respondentai darbo krūvį siūlo mažinti gydytojams įtraukiant vidurinį personalą dirbti su atnaujintomis IT technologijomis.

Respondentų pasiūlyme sudaryti poilsio sąlygas slypi dvi reikšmės: turima omenyje ir išėgines dienas t.y. savaitgalį sudaryti sąlygas pailsėti ir atostogas t.y. nemažinti atostogų trukmės. Geriau aprūpinti darbo priemonėmis – šiam pasiūlymui respondentai konkrečiai nurodo, kad reikia pakeisti baldus ir pritaikyti juos darbui su kompiuteriu, taip pat trūksta naujų kompiuterių, jų trūkumas priveda prie didesnio popierizmo ir iš to galima išvesti dar vieną darbuotojų pasiūlymą motyvacinėi sistemai gerinti – popierizmo trūkumą.

Atsakiusieji į anketos klausimus darbuotojai siūlo gerinti darbo organizavimą, nes blogas darbo organizavimas kenkia paslaugų kokybei, ir norint pagerinti paslaugų kokybę reikėtų geriau organizuoti darbą.

²⁷ <http://lt.wikipedia.org/wiki/Diplomatija> prisijungimo laikas: 2009-10-07

Papildomas užmokestis už papildomą darbą – dar vienas respondentų pasiūlymas, konkrečiau buvo siūlyta priimti pacientus tik pagal registraciją, jokių papildomų priėmimų, o jeigu pacientas yra papildomai priimamas turi būti už tai mokamas papildomas atlyginimas.

Saugumo jausmo darbovietėje užtikrinimas - šis respondento pasiūlymas reiškia ne tai, kad žmogus darbovietėje jaučiasi nesaugus, bet, kad esant konfliktinei situacijai su pacientu darbuotojas turėtų jausti iš darbdavio moralinį palaikymą, tokiu būdu jis jaustųsi saugus.

Siekiant apibendrinti VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojų pasiūlymus motyvacinei sistemai ir paslaugų kokybei gerinti vis dėlto darbuotojams daugiausiai trūksta nepiniginio skatinimo, tokio kaip gerinti darbo sąlygas, sudaryti galimybę kelti kvalifikaciją, sudaryti poilsio sąlygas, kurių metu darbuotojas galėtų pilnai pailsėti ir su naujomis jėgomis po atostogų ateiti į darbą, atsižvelgti į darbuotojų nuomonę, sudaryti sąlygas ilgiau pabendrauti su pacientu, mažinti darbo krūvį. Taigi reikia žvelgti į darbuotoją iš žmogiškosios pusės, o ne kaip į vienetą, kuris pagal skaičiavimus sugeba aptarnauti tam tikra skaičių pacientų.

Kiekvienam žmogui darbo užmokestis yra pragyvenimo šaltinis, žinoma, kuo jis didesnis, tuo geriau, bet šalia to slypi daugybė nepiniginių veiksnių, kurie skatina žmogų dirbti. Juk nei vienam darbuotojui nėra malonu ateiti į darbą ir dirbti kolektyve, kuriame neesi mėgstamas ar su kuriuo nesutari, bet turi bendrauti kasdien, nemalonu kęsti prastas darbo sąlygas, darbo priemonių trūkumą. Todėl kartais vadovo pagyrimas ar paciento šypsena pagijus yra daug vertingiau nei didelė sąskaita banke, juk už pinigus sveikatos nenupirksi.

12 lentelė. Dažniausiai pasikartojantys respondentų pasiūlymai

Respondentų pasiūlymai motyvacinei sistemai ir paslaugų kokybei gerinti	Dažnis
Darbo užmokesčio didinimas, ar bent nemažinimas	6
Darbo sąlygų gerinimas	5
Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	4
Galimybių tobulėti sudarymas	3
Adekvataus atlyginimo mokėjimas	3
Skirtingų motyvacijos būdų, skirtingiems žmonėms taikymas	3
Diplomatijos ir atsakomybės jausmo didinimas administravime	2
Atsižvelgimas į pacientų ir darbuotojų nuomonę	2
Darbo krūvio mažinimas	2
Poilsio sąlygų sudarymas	2
Geresnis aprūpinimas darbo priemonėmis	2
Popierizmo mažinimas	1
Darbo organizavimo gerinimas	1
Papildomas užmokestis už papildomą darbą	1
Saugumo jausmo darbovietėje užtikrinimas	1
Santykių kolektyve gerinimas	1
Didesnis darbuotojų vertinimas už gerus darbo rezultatus	1
Darbo laiko trumpinimas	1
Premijų, priedų skirtumas, atsižvelgiant į darbo kokybę	1
Dažnesnis pagyrimas iš administracijos pusės	1
Lojalumu grįstos atmosferos kūrimas darbovietėje	1
Pacientų priėmimo laiko ilginimas	1
Pacientų registravimosi pas gydytojus palengvinimas	1
Sąžiningai dirbti	1
Administracijos darbuotojų funkcijų peržiūrėjimas ir jų nedubliavimas	1
Viso:	48

Pabaiga

VŠĮ Centro poliklinikoje dirba išsilavinę ir patirtį sukaupę darbuotojai, tačiau nepamirštami ir jauni žmonės, darbuotojų profesija atitinka išsilavinimą – gydytojai turi aukštąjį, o slaugytojos – jų profesijai reikalingą aukštesnįjį išsilavinimą. Personalias yra pakankamai įvairus.

Tyrimo hipotezė: Personalo motyvacijos lygmuo VŠĮ Centro poliklinikoje nėra pakankamai aukštas įrodyta.

Iškeltas tikslas - išsiaiškinti VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojų nuomonę apie motyvacijos priemonių taikymą VŠĮ Centro poliklinikoje ir atskleisti, kokią įtaką jos daro darbuotojų darbo efektyvumui ir teikiamų paslaugų kokybei pasiektas.

Išspręsti šie uždaviniai: Išsiaiškintas įvairių autorių požiūris į motyvacijos reikšmę darbuotojams. Išnagrinėta piniginės ir nepiniginės motyvacijos įtaka darbuotojų darbo efektyvumui. Nustatyta, kokios motyvacijos rūšios darbuotojai teikia prioritetą ir atskleistos to reiškinio priežastys. Išsiaiškinta, kokią vietą darbo užmokestis užima motyvacinėje sistemoje ir palyginta su 2006 m. atlikto magistrinio darbo duomenimis. Nustatyta koks turėtų būti santykis tarp piniginės ir nepiniginės motyvacijos, kad ji gerintų darbuotojų darbo efektyvumą ir paslaugų kokybę. Pateikti pasiūlymus ir rekomendacijas, kaip būtų galima patobulinti motyvacinę sistemą.

IŠVADOS

1. Tyrimo metu pastebėta teigiama motyvacijos įtaka darbo efektyvumui. Motyvuoto dirbti personalo darbo efektyvumas yra didesnis nei nemotyvuoto.
2. Nustatyta, kad daugelis VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojų visumoje yra patenkinti darbu ir laiko savo motyvacijos lygį pakankamai aukštu, tačiau panagrinėjus motyvacijos būdus įstaigoje išsamiau, išryškėja, kad yra ir tam tikrų trūkumų motyvuojant darbuotojus efektyviai dirbti. Tai darbo užmokesčio neadekvatumas, per mažas atlyginimas, prastos darbo sąlygos, darbuotojų kvalifikacijos kėlimo trūkumas.
3. Pagrindinė priežastis, nulėmusi darbuotojų nepasitenkinimą darbu ir yra prastos darbo sąlygos, kurias net 64% respondentų išskiria kaip labiausiai motyvuojantį nepiniginį skatinimo būdą. Vadinasi geros darbo sąlygos daro įtaką darbo efektyvumui.
4. Tyrimo metu išryškėjo statistiškai reikšmingas ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir:
 - Galimybės kelti kvalifikaciją;
 - Perėjimo į kitą darbovietę, jei būtų siūlomas didesnis darbo užmokestis, tačiau prastesnės sąlygos;
5. Nustatyta, kad papildomo atlyginimo gavimas už papildomą darbą ar pastangas, vadovo pagyrimas ar padėka daro įtaką darbuotojų motyvacijos lygiui. Motyvacijos lygis didėja, kai papildomos pastangos yra lydimos papildomo atlyginimo, kai darbuotojai gauna vadovo pagyrimą ar padėką ir atvirkščiai.
6. Buvo išsiaiškinta darbuotojų nuomonė, apie VŠĮ Centro poliklinikoje taikomas pinigines ir nepinigas motyvacijos priemones ir kokioms iš jų darbuotojai teikia prioritetą. Nustatyta, kad VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojai teikia prioritetą piniginiam skatinimo būdai.
7. Anketinės apklausos būdu atliktas tyrimas VŠĮ Centro poliklinikoje parodė, kad pinigine motyvacija daro didžiulę įtaką darbuotojų darbo efektyvumui. Labiausiai motyvuojantis darbuotojus piniginis skatinimo būdas – adekvatus darbo užmokestis, mažiausiai motyvuojantis - įmonės finansinė sėkmė.
8. Išryškėjo, kad ekonominės krizės Lietuvoje metu didesnis atlyginimas užgožia net geresnių darbo sąlygų poreikį, nors ir geros darbo sąlygos išskiriamos kaip svarbiausias nepiniginis skatinimo būdas. Buvo pastebėta statistiškai reikšminga priklausomybė tarp:
 - Piniginio skatinimo būdų ir ir perėjimo dirbti į kitą darbovietę už didesnę atlyginimą net prastesnėmis sąlygomis

- Darbo užmokesčio, kaip pagrindinio skatinančio dirbti veiksnio ir išvykimo dirbti į užsienį už didesnę atlyginimą, bet tokią pačią kvalifikaciją.

9. Darbo užmokestis motyvacinėje sistemoje užima pirmą vietą. Didžioji personalo dalis darbo užmokestį laiko pagrindiniu veiksniu skatinančiu stengtis, dirbti ir tobulėti. Tai dar kartą patvirtina prieš kelerius metus padarytą G. Guliajevės išvadą, kad didesnis darbo užmokestis dirbantiesiems yra vienas iš svarbiausių darbo skatinimo veiksnių, nes jis ne tik tiesiogiai veikia daugumos žmonių pragyvenimo lygį, bet ir parodo įvertinimo bei pripažinimo lygį įmonės viduje ir už jos ribų.
10. Tyrimo VŠĮ Centro poliklinikoje metu išnagrinėta, kad šalia piniginio skatinimo didelę įtaką darbuotojų darbo efektyvumui daro nepiniginė motyvacija. Labiausiai motyvuojantis VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojus nepiniginis skatinimo būdas – geros darbo sąlygos, mažiausiai motyvuojantis - nuobaudų sistema. Net 72% darbuotojų darbo efektyvumas pagerėjo įdiegus naujas IT technologijas darbovietėje. Darbuotojai dažnai gauna pacientų padėką už kokybišką aptarnavimą, dėl to labiausiai jaučiasi naudingi ir įvertinti.
11. Pačių darbuotojų pasiūlymai parodė, kad jiems reikia ir piniginės tiesiogiai susijusios su darbo užmokesčiu, ir nepiniginės motyvacijos. Tačiau iš darbuotojų pasiūlymų pastebėtas daug didesnis nepiniginės motyvacijos trūkumas.
12. Tyrimo metu išryškėjusios problemos nėra vien tik VŠĮ Centro poliklinikos problemos, tai visos sveikatos apsaugos srities problemos: trūksta lėšų atlyginimams didinti, darbo sąlygoms gerinti, darbo priemonėms atnaujinti, kvalifikacijai kelti, nedideli medicinos darbuotojų atlyginimai, siekimas juos sumažinti norint sutaupyti biudžeto lėšas, šios problemos turėtų būti sprendžiamos didesniu mastu. Tačiau tokie motyvacijos veiksniai kaip geri santykiai tarp kolegų, bendradarbių įvertinimas, vadovo pagyrimas ar padėka, tinkamas vadovavimo stilius, už malonų aptarnavimą dėkojantys pacientai – tai priklauso nuo įstaigos vadovo ir žinoma, tik nuo pačių darbuotojų kultūros.

SIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į darbuotojų motyvacijos lygį, pasitenkinimą darbu, ir viso tyrimo rezultatus siūlyčiau, kaip motyvacijos pagalba pagerinti darbuotojų darbo efektyvumą ir paslaugų kokybę VŠĮ Centro poliklinikoje. Tai galima padaryti šiais būdais:

1. Didinti ar bent nemažinti VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojų atlyginimo. Stengtis lėšas taupyti ne darbuotojų darbo užmokesčio sąskaita. Esant prastai ekonominei situacijai bent atkreipti dėmesį į šitą pasiūlymą ateityje.
2. Gerinti darbo sąlygas, tokiu atveju pagerėtų daugelio darbuotojų motyvacija dirbti ir pagerintų darbuotojų darbo efektyvumą.
3. Suteikti didesnes galimybes kelti darbuotojų kvalifikacijai. To jau imtasi įgyvendinant projektą „VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojų kompetencijos tobulinimas užtikrinant kokybiškų paslaugų teikimą bei įstaigos prisitaikymą prie rinkos poreikių“ Tačiau dar nėra šio projekto galutinių rezultatų.
4. Išlaikyti atitinkamą santykį tarp piniginės ir nepiniginės motyvacijos. Didesnę dalį motyvacinėje sistemoje turėtų užimti pinigine motyvacija, susijusi su darbo užmokesčio didinimu, priedais ir priemokomis, tačiau be nepiniginės motyvacijos nei vienas darbuotojas nebūtų motyvuotas dirbti efektyviai.
5. Sukurti tokią motyvacijos sistemą ar patobulinti esamą, kuri tiktų visumai, tačiau atitiktų ir kiekvieno darbuotojo individualius poreikius, o tam pirmiausia reikia ištirti motyvacijos veiknius ir išsiaiškinti darbuotojų poreikius.
6. Siekiant kuo mažesnės darbuotojų kaitos labiau atkreipti dėmesį į jaunesnio, brandaus amžiaus specialistų ir užsienio kalbas mokančių darbuotojų poreikius, jų pasitenkinimą darbu pasitelkiant motyvacines priemones.

NAUDOTA LITERATŪRA

1. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas // Valstybės žinios, 2002, Nr. 64-2569.
2. Lietuvos Respublikos visuomenės sveikatos priežiūros įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 56-2225.
3. Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymo pakeitimo įstatymas // Valstybės žinios. 1998, Nr. 112-3099
4. Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstaigų įstatymo pakeitimo įstatymas // Valstybės žinios, 1998, Nr. 109-2995
5. Adamonienė N. Gydytojų – Chirurgų pasitenkinimas darbu: magistro darbas. Kaunas: KMU, 2005.
6. Adomavičiūtė D. Bendruomenės slaugytojų pasitenkinimas darbu: magistro darbas. Kaunas: 2005.
7. Asadauskienė J. Pirminės sveikatos priežiūros plėtros problemos: teorija ir praktika // Gydytojų menas 2006 m. Nr. 11
8. Barvydienė V., Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, 2001.
9. Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 1996.
10. Butkus F. S. Organizacijos ir vadyba. Vilnius, 1996.
11. Centro poliklinikos internetinė svetainė <http://www.pylimas.lt/lt.php/pages.id.419>: prisijungimo laikas: 2009-10-14.
12. Čekanavičius V., Murauskas G. Statistika ir jos taikymai. Vilnius: TEV, 2000.
13. Darbo ir organizacinė psichologija / red. N. Chmiel. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2005.
14. Dubinas V. Vadovų ir specialistų darbo apmokėjimas. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas. 1995
15. Felser G. Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas. Vilnius: Alma littera, 2006.
16. Franken R.E. Human motivation. Belmont: Wadsworth / Thomson Learning, 2002.
17. Gaučionytė G. Kaip padidinti motyvaciją dirbti // Vadovo pasaulis. 2000, balandis.
18. Guliajeva G. Darbo apmokėjimo sistemos poveikis darbuotojų motyvacijai: magistro darbas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. 2007.
19. Gutauskaitė G., Anušonis V. Personalo darbo užmokesčio sistema sveikatos priežiūros įstaigose // Sveikatos mokslai. Kaunas: 2005. Nr. 2.
20. Grauslytė D. Darbuotojų motyvacijos modelis // Vadovas ir pasaulis. 2008 m. Nr. 5

21. Gražulis V. Motyvacijos pasaulis - jo supratimo keliai ir klystkeliai: metodinė mokymo priemonė. Vilnius: Ciklonas, 2005.
22. Herzberg F. One More Time: how do you motivate employees? // Harvard Business Review 87. No. 5. 1987.
23. Jadzauskaitė V. Darbuotojų motyvacija: kaip palengvinti pavaldinių kelionę akmenuotu keliu // Vadovo pasaulis. 2004, Nr. 4.
24. Jankauskienė D. Šeimos gydytojo vaidmens pirminėje sveikatos priežiūroje palyginimas 1999 ir 2006 metais // Medicinos teorija ir praktika. 2007. T. 13. Nr. 2
25. Janušonis V. Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas: XXI amžių pasitinkant. Klaipėda: Klaipėdos rytas, 2000 m.
26. Janušonis V., Asadauskienė J. Kokybės gerinimas sveikatos priežiūros organizacijose: šešių sigma metodologija // Sveikatos mokslai. Vilnius: UAB "Sveikata". 2006 m. Nr. 3 (44),
27. Jonaitytė A. Į darbą kaip į šventę, pasitenkinimas darbu. 2007
http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=1087&new_id=1089
prisijungimo laikas 2009-10-26
28. Jovaiša L. Asmenybė ir profesija. Kaunas: Technologija. 1981.
29. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija, 1996.
30. Jurgaitienė L. Kokia yra medikų uždarbio ekonomika? // Gydytojų menas. 2003 m. Nr. 10
31. Jurgaitienė L. Ką parodė sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų sociologinis tyrimas? // Gydytojų menas 2004 m. Nr. 12
32. Jurgaitienė L. Bendrosios praktikos gydytojo vaidmuo: padėtis ir perspektyvos // Gydytojų menas. 2004 m. Nr. 8
33. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Technologija, 2002.
34. Kulik J., Balčiauskaitė D. Pirminė ambulatorinė asmens sveikatos priežiūra ir jos perspektyvos. Sveikatos drauda. 2005. Nr. 1
35. Lietuvos gydytojų skaičiaus raida ir planavimas 1990-2015 metais. Atviros Lietuvos fondo projekto ataskaita „Sveikatos žmogiškųjų išteklių raida ir planavimas Lietuvoje. 2002.
36. Lietuvos Sveikatos apsaugos ministerija www.sam.lt; prisijungimo laikas: 2009-11-09
37. Luthans F. Organizational behavior. Boston, 1998.
38. Maslow A.H. A theory of human motivation // Psychological Review, July 1943.
39. Maslow A. H. Motyvacija ir asmenybė. Vilnius: Apostrofa, 2006.
40. Motivational science: social and personality perspectives / ed. by E.T. Higgins, A.W. Kruglanski. Philadelphia: Psychology Press: Taylor & Francis Group, 2000.

41. Mullins L.J. Management and organisational behaviour. Harlow: Prentice-Hall, Financial times, 2004.
42. Puškorius S. Matematiniai metodai vadyboje. Vilnius: TEV, 2001.
43. Užkurėlienė J. Kaip motyvuoti personalą krizės sąlygomis? // Vadovo pasaulis. 2006 Nr. 11.
44. Ratkevičienė I. Motyvacija – kelias į rezultatyvų valdymą. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 1999, Nr. 12. P.
45. Razauskas R. 365 vadovo dienos. Vilnius, 1994.
46. Robbins S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2003.
47. Rowley J. Motivation and academic staff in higher education. Quality Assurance in Education, vol 4(3), 1996.
48. Rudzkienė V. Socialinė statistika: vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2005.
49. Sakalas A. Personalo vadyba: vadovėlis. Vilnius: Margi raštai, 2003.
50. Sėkmingos darbuotojų motyvacijos charakteristikų ir veiksnių nustatymas // Socialinė ekonomika ir vadyba. 10-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija. Vilnius 2007.
51. Slauga pirminėje sveikatos priežiūroje. XXI amžiaus link. Vilnius: Chariblė, 1998.
52. Stankevičienė A., Lobanova L. Personalo vadyba organizacijoje. Vilnius, 2006.
53. Šavareikienė D. Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2008.
54. Štaras K. Vidaus procesų automatizavimo įtaka VšĮ Centro poliklinikos veiklos efektyvumui didinti: magistro darbas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007.
55. Štaras K. Galimybės efektyvinti viešųjų įstaigų darbą.
<http://www.lrinka.lt/Pranesim/CP%20Pranesimas.pdf> prisijungimo laikas: 2009-08-27
56. Švalbje B., F. Pateikime motyvų sau ir kitiems // Personalo vadyba, Vilnius, 1996. Nr. 3.
57. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Alma littera, 2001.
58. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: LTU Leidybos centras, 2003.
59. Vaitkevičius R., Saudargienė A. Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose. Kaunas: VDU Leidykla, 2006. P. 94
60. Vanagas P. Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą. Kaunas: Technologija, 2009.
61. Vladičkienė J. Lietuvos bendrosios praktikos gydytojų darbo motyvacija ir jai įtakos turintys veiksniai: daktaro disertacijos santrauka. Kaunas: 2002.

62. Voronaja N. Ar vadovų algų mažinimas išgelbės sveikatos apsaugą? // Lietuvos medicinos kronika. 2009 m. Nr. 18
63. Voronaja N. Ar nemokamos stažuotės užtikrins specialistų grįžimą? // Lietuvos medicinos kronika 2009 m. Nr.19
64. Zeleckienė D. Rinkos sąlygomis darbo užmokesčio pokyčiai neišvengiami // Lietuvos medicinos kronika. 2009 m. Nr. 31
65. Žaptorius J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // Filosofija. Sociologija. Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidykla. 2007.T.18. Nr.4
66. <http://lt.wikipedia.org/wiki/Diplomatija> prisijungimo laikas: 2009-10-07.
67. Tinklapis, skirtas apklausoms sudaryti www.createsurvey.com prisijungimo laikas: 2009-06-03

SANTRAUKA

Magistrinio darbo tema: „Motyvacijos įtaka darbo efektyvumui VšĮ Centro poliklinikoje“.
Darbo autorė: Donata Butvilaitė.

Pagrindiniai Sveikatos apsaugos sistemos tikslai yra nuolat saugoti žmonių sveikatą, gerinti gyvenimo kokybę bei sudaryti visiems gyventojams vienodas galimybes naudotis sveikatos priežiūros resursais ir gauti geros kokybės paslaugas. Viešoji įstaiga Centro poliklinika teikia pirminės ir antrinės sveikatos priežiūros paslaugas visai šeimai. Todėl ar VšĮ Centro poliklinikos pacientai bus patenkinti šios sveikatos priežiūros įstaigos teikiamomis paslaugomis ir aptarnavimu priklauso nuo darbuotojų darbo efektyvumo ir kokybės. O sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ir efektyvumą galima pasiekti pakankamai aukštu personalo motyvacijos lygmeniu.

Šio darbo tikslas - išsiaiškinti VšĮ Centro poliklinikos darbuotojų nuomonę apie motyvacijos priemonių taikymą VšĮ Centro poliklinikoje ir atskleisti, kokią įtaką jos daro darbuotojų darbo efektyvumui ir teikiamų paslaugų kokybei.

Tyrimo objektas - motyvacijos sistema taikoma VšĮ Centro poliklinikoje.

Darbe panaudoti šie tyrimo metodai: literatūros ir dokumentų analizė, anketinė apklausa, lyginamasis metodas, duomenų analizė naudojant SPSS ir Microsoft Excel programas, kiekybinių ir kokybinių metodų derinimas.

Šiame darbe buvo apklausti 208 respondentai. Tai sudaro apie 24% procentus VšĮ Centro poliklinikos darbuotojų.

Buvo įrodyta iškelta hipotezė - personalo motyvacijos lygmuo VšĮ Centro poliklinikoje nėra pakankamai aukštas.

Pastebėta teigiama motyvacijos įtaka darbo efektyvumui. Motyvuoto dirbti personalo darbo efektyvumas yra didesnis nei nemotyvuoto.

Gauti rezultatai parodė, kad daugelis VšĮ Centro poliklinikos darbuotojų visumoje yra patenkinti darbu ir laiko savo motyvacijos lygį pakankamai aukštu, tačiau panagrinėjus motyvacijos būdus įstaigoje išsamiau, išryškėja, kad yra ir tam tikrų trūkumų motyvuojant darbuotojus efektyviai dirbti. Tai darbo užmokesčio neadekvatumas, per mažas atlyginimas, prastos darbo sąlygos, darbuotojų kvalifikacijos kėlimo trūkumas.

Darbo užmokestis motyvacinėje sistemoje užima pirmą vietą. Didžioji personalo dalis darbo užmokestį laiko pagrindiniu veiksniumi skatinančiu stengtis, dirbti ir tobulėti.

SUMMARY

The theme of the final thesis is “The influence of motivation upon work efficiency in the Public company Central clinic“. The author of the work is Donata Butvilaitė.

The main aims of Healthcare system are to protect people’s health, to improve the quality of life as well as to afford equal opportunities to all the residents to use healthcare resources and get services of high quality. The public company Central clinic renders first and secondary medical services for all members of the family. Thus, the satisfaction of the patients of Central clinic with the services rendered by this healthcare institution depends on the efficiency and quality of the work of the medical staff. Whereas, it is possible to reach the quality and efficiency of healthcare services with a help of rather high level of staff motivation.

The purpose of this work is to find out the opinion of the staff of the Central clinic about the application of the motivation tools in the Public company Central clinic and to reveal how they influence the work efficiency of medical staff and the quality of provided services.

The object of research is the motivation system applied in the Public company Central clinic.

The following research methods were used in the work: the analysis of literature and documents, questionnaire survey, comparative method, data analysis using SPSS and Microsoft Excel programs, the coordination of qualitative and quantitative methods.

There were questioned 208 respondents. This is equivalent to 24 % of the medical staff of the Public company Central clinic.

The suggested hypothesis was proved – staff motivation level in level is not high enough.

There was found the positive influence of motivation upon work efficiency. The work efficiency of motivated staff is higher than the work efficiency of unmotivated one.

Obtained results showed that the majority of the employees of the public company Central clinic is satisfied with their job and consider that their motivation level is rather high, however after the wider research of the motivation methods in the institution, it appears that there are some disadvantages in staff motivation. These are the inadequacy of pay, too low salary, poor work conditions, and the insufficiency of staff development.

Salary comes first in the motivation system. The majority of medical staff considers that salary is the main factor that influences to make attempts, work and improve.

PRIEDAI

1 Priedas

MOTYVACIJOS ĮTAKA DARBO EFEKTYVUMUI VŠĮ CENTRO POLIKLINIKOJE

ANKETA

Gerbiami Centro poliklinikos darbuotojai,

Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti, kaip motyvacija įtakoja darbo efektyvumą Jūsų sveikatos priežiūros įstaigoje, ar Jūs esate pakankamai motyvuoti dirbti efektyviai. Gauti duomenys bus panaudoti siekiant pagerinti motyvacinę sistemą, todėl kiekvienas Jūsų atsakymas yra labai reikšmingas ir svarbus. Tiksliausiai Jūsų nuomonę atspindintį teiginį pažymėkite kryželiu (X).

Konfidencialumą garantuojame! Dėkoju už Jūsų atsakymus ir skirtą laiką.

1. Jūsų lytis:

- 1 Vyras
- 2 Moteris

2. Jūsų amžius:

- 1 20-30
- 2 31-40
- 3 41-50
- 4 51-60
- 5 61 ir daugiau

3. Jūsų išsilavinimas:

- 1 Vidurinis
- 2 Aukštesnysis
- 3 Aukštasis

4. Jūsų profesija:

- 1 Gydytojas (-a)
- 2 Slaugytojas (-a)
- 3 Kita (įrašykite).....

5. Kokio profilio skyriuje dirbate?

- 1 Šeimos gydytojo kabinetas
- 2 Vaikų ligų gydytojo kabinetas
- 3 Vidaus ligų gydytojo kabinetas
- 4 Akušerijos – ginekologijos kabinetas
- 5 Chirurgijos kabinetas
- 6 Odontologijos kabinetas
- 7 Psichikos sveikatos centras
- 8 Procedūrų kabinetas
- 9 Klinikinė laboratorija
- 10 Kitas (įrašykite).....

6. Jūsų darbo stažas:

- 1 Iki 3 metų;
- 2 3-10 metų;
- 3 11-20 metų;
- 4 20 ir daugiau metų;

7. Kokią užsienio kalbą mokate puikiai, gerai, vidutiniškai, kokios nemokate? Prie kiekvienos kalbos padėkite kryželį (X)

Eil. Nr.	Užsienio kalba	Puikiai	Gerai	Vidutiniškai	Nemoku
1.	Anglų kalba				
2.	Rusų kalba				
3.	Vokiečių kalba				
4.	Prancūzų kalba				
5.	Lenkų kalba				

8. Ar išvyktumėte į užsienį, jei už tokios pat kvalifikacijos darbą būtų mokamas didesnis atlyginimas?

- 1 Taip
- 2 Ne
- 3 Neturiu nuomonės

9. Kaip Jūs vertinate motyvacinį darbo užmokesčio vaidmenį? Darbo užmokesčio dydis yra pagrindinis veiksnys, skatinantis Jus geriau dirbti, stengtis ir tobulėti.

- 1 Visiškai sutinku
- 2 Sutinku iš dalies
- 3 Nei sutinku, nei nesutinku
- 4 Nesutinku
- 5 Visiškai nesutinku

10. Kaip pasikeitė Jūsų darbo efektyvumas įdiegus naujas informacines technologijas darbovietėje?

- 1 Pagerėjo
- 2 Pablogėjo
- 3 Liko nepakitęs
- 4 Neturiu nuomonės

11. Kokių lygiu įvertintumėte savo kaip darbuotojo motyvaciją VšĮ Centro poliklinikoje?

- 1 Labai aukštas
- 2 Aukštas
- 3 Vidutiniškas
- 4 Žemas
- 5 Labai žemas

12. Ar pereitumėte dirbti į kitą darbovietę, jeigu Jums būtų siūlomas didesnis darbo užmokestis, tačiau prastesnės darbo sąlygos?

- 1 Taip
- 2 Ne
- 3 Nežinau

13. Kaip manote teisingesnis darbo užmokestis, kai nustatomas pastovus atlyginimas ar nuo prisirašiusių gyventojų ir suteiktų paslaugų kiekio?

- 1 Pastovus atlyginimas
- 2 Nuo prisirašiusių gyventojų ir suteiktų paslaugų kiekio

14. Kuris iš skatinimo būdų Jus labiau motyvuoja?

- 1 Piniginis
- 2 Nepiniginis
- 3 Neturiu nuomonės

15. Prioriteto tvarka sudėliokite, kurie iš toliau pateiktų PINIGINIO skatinimo būdų Jus labiausiai motyvuoja dirbti. Pažymėkite kryželiu X pagal svarbumą: 1 – labiausiai motyvuojantis veiksnys; 10 – mažiausiai motyvuojantis veiksnys.

Eil. Nr.	Teiginiai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Adekvatus darbo užmokestis										
2.	Didesnis atlyginimas										
3.	Atlyginimo dydžio vienkartinis priedas										
4.	Priedai už darbo stažą										
5.	Priedai už kvalifikaciją										
6.	Priemokos už darbą poilsio bei švenčių dienomis										
7.	Priemokos už darbą nakties metu										
8.	Premijos už pasiektus darbo rezultatus										
9.	Įmonės finansinė sėkmė										
10.	Kita										

16. Prioritetų tvarka sudėliokite, kurie iš toliau pateiktų NEPINIGINIO skatinimo būdų Jus labiausiai motyvuoja dirbti. Pažymėkite kryželiu X pagal svarbumą: 1 – labiausiai motyvuojantis veiksnys; 14 – mažiausiai motyvuojantis veiksnys.

Eil. Nr.	Teiginiai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	Geros darbo sąlygos														
2.	Gerai santykiai su kolegomis														
3.	Tinkamas vadovavimo stilius														
4.	Vadovo pagyrimas ar padėka														
5.	Bendradarbių pripažinimas ir įvertinimas														
6.	Pacientų padėka														
7.	Naujų IT įdiegimas darbovietėje														
8.	Saviraiškos galimybės														
9.	Nuobaudų sistema														
10.	Bendri susirinkimai														
11.	Kontrolės mažinimas														
12.	Stazuotė užsienyje														
13.	Galimybė kelti kvalifikaciją														
14.	Kita.....														

17. Įvertinkite kiekvieną teiginį 5 balų skalėje: Ar darbo užmokesčio organizavimas VšĮ Centro poliklinikoje pagrįstas tokiais pagrindiniais principais? 1 – visiškai sutinku, 5 – visiškai nesutinku. Pažymėkite kryželiu (X) savo nuomonę.

Eil. Nr.	Principai	1	2	3	4	5
1.	Vienodas apmokėjimas už vienodą darbą;					
2.	Didesnis užmokestis už kvalifikuotesnį darbą;					
3.	Apmokėjimo adekvatumas;					
4.	Nuolatinis darbo apmokėjimo sistemų tobulinimas, atsižvelgiant į darbo pobūdį ir sąlygas.					

18. Ar esate patenkintas (-a) savo darbu? Jei pasirinkote 1 variantą pereikite prie 19 klausimo, jei 2 variantą – prie 20 klausimo, jei neturite nuomonės šiuo klausimu pereikite prie 21 klausimo.

- 1 Patekintas (-a)
- 2 Nepatenkintas (-a)
- 3 Neturiu nuomonės

19. Pagrindinė priežastis nulėmusi Jūsų PASITENKINIMĄ darbu:

- 1 Adekvatus darbo užmokestis
- 2 Motyvuojančios dirbti premijos
- 3 Naujų IT technologijų įdiegimas darbovietėje
- 4 Galimybė kelti kvalifikaciją
- 5 Geros darbo sąlygos
- 6 Kita (įrašykite).....

20. Pagrindinė priežastis nulėmusi Jūsų NEPASITENKINIMĄ darbu:

- 1 Neadekvatus darbo užmokestis
- 2 Per mažos premijos
- 3 Nemoku naudotis naujomis IT technologijomis darbovietėje
- 4 Nesudaroma galimybė kelti kvalifikaciją
- 5 Prastos darbo sąlygos
- 6 Kita (įrašykite).....

21. Kokią įtaką darbo efektyvumui turi pacientų galimybė laisvai rinktis gydytoją? Galima pasirinkti vieną arba kelis atsakymų variantus.

- 1 Pagerina teikiamų paslaugų kokybę
- 2 Padidėja dėmesys pacientui
- 3 Atsiranda galimybė daugiau uždirbti
- 4 Kita (įrašykite).....

22. Kiek kartų per 3 pastaruosius metus Jums buvo suteikta galimybė kelti savo kvalifikaciją?

- 1 Vieną kartą
- 2 Daugiau nei 3 kartus
- 3 Daugiau nei 5 kartus
- 4 Neturėjau tokios galimybės

23. Ar esate kada nors gavęs (-usi) vadovo pagyrimą ar padėką už labai gerai atliktą darbą?

- 1 Taip
- 2 Ne
- 3 Sunku pasakyti

24. Ar dažnai sulaukiate pacientų padėkos už kokybišką aptarnavimą?

- 1 Labai dažnai
- 2 Dažnai
- 3 Kartais
- 4 Niekada

25. Ką Jums reiškia pacientų padėka? Galima pasirinkti vieną arba kelis atsakymų variantus.

- 1 Įkvepia dar labiau dirbti ir stengtis
- 2 Pagerėja nuotaika darbe
- 3 Jaučiatės naudingas (-a) ir įvertintas (-a)
- 4 Neturi jokios įtakos
- 5 Kita (įrašykite).....

26. Ar Jūsų papildomos pastangos yra lydimos papildomo atlyginimo?

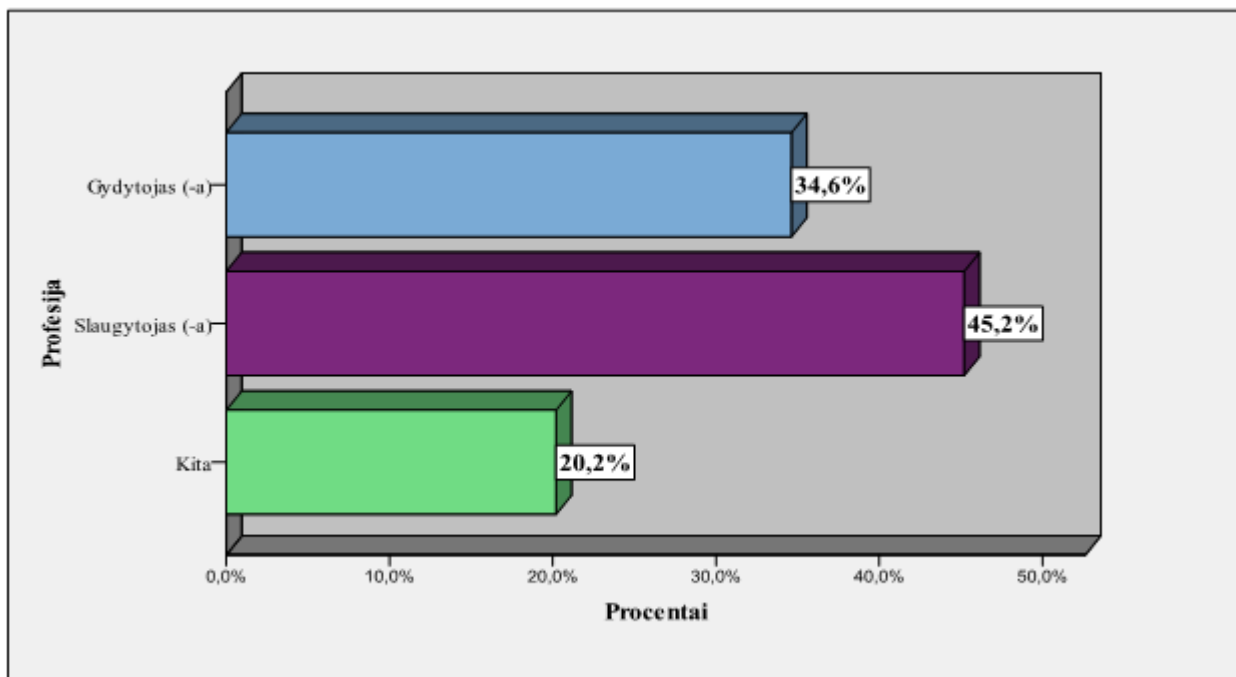
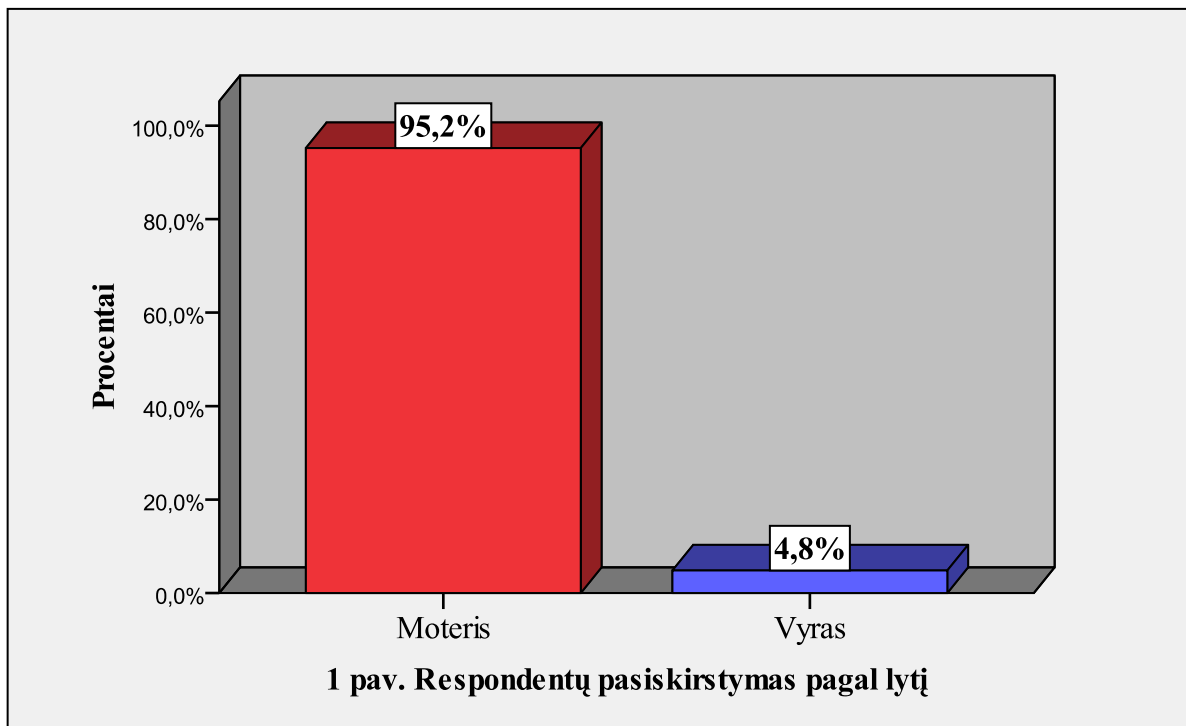
- 1 Taip
- 2 Ne
- 3 Nežinau

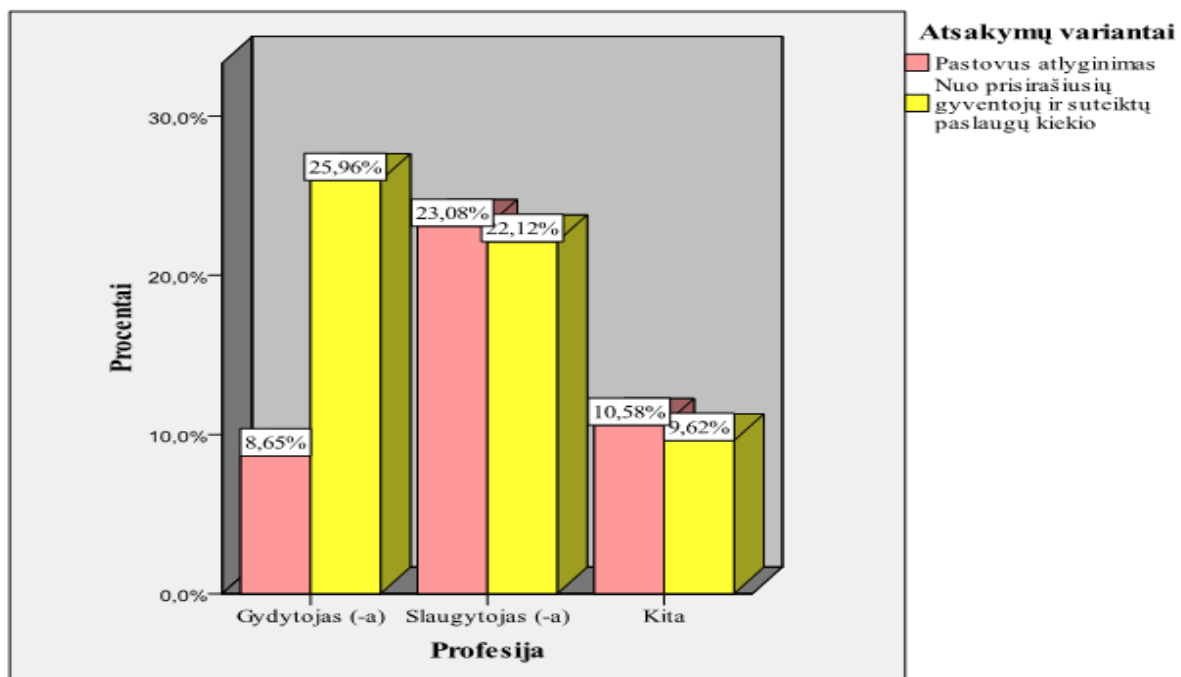
27. Jūsų pasiūlymai motyvacinei sistemai bei paslaugų kokybei gerinti.....

.....

Pildyti tik tiems, kurie nepildė anketos intranete!

PAVEIKSLAI





3 pav. Respondentų nuomonė apie teisingesnę darbo užmokestį pagal profesiją

LENTELĖS

1 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kokio profilio skyriuje dirba

Skyriai	Dažniai	Procentai (%)
Šeimos gydytojo kabinetas	68	32,7
Vaikų ligų gydytojo kabinetas	20	9,6
Vidaus ligų gydytojo kabinetas	4	1,9
Chirurgijos kabinetas	2	1,0
Odontologijos kabinetas	14	6,7
Psichikos sveikatos centras	16	7,7
Klinikinė laboratorija	6	2,9
Kitas	78	37,5
Viso	208	100,0

2 lentelė. Anglų kalbos mokėjimo pasiskirstymas pagal amžių

			Anglų kalba				Viso
			Puikiai	Gerai	Vidutiniškai	Nemoku	
Jūsų amžius:	20-30	Dažnis	4	6	10	4	24
		%	1,9%	2,9%	4,8%	1,9%	11,5%
	31-40	Dažnis	4	14	18	10	46
		%	1,9%	6,7%	8,7%	4,8%	22,1%
	41-50	Dažnis	12	8	42	8	70
		%	5,8%	3,8%	20,2%	3,8%	33,7%
	51-60	Dažnis	4	10	22	16	52
		%	1,9%	4,8%	10,6%	7,7%	25,0%
	61 ir daugiau	Dažnis	0	4	10	2	16
		%	,0%	1,9%	4,8%	1,0%	7,7%
	Viso	Dažnis	24	42	102	40	208
		%	11,5%	20,2%	49,0%	19,2%	100,0%

3 lentelė. Rusų kalbos mokėjimo pasiskirstymas pagal amžių

			Rusų kalba				Viso	
			Puikiai	Gerai	Vidutiniškai	Nemoku		
Jūsų amžius:	20-30	Dažnis	8	12	4	0	24	
		%	3,8%	5,8%	1,9%	,0%	11,5%	
	31-40	Dažnis	34	12	0	0	46	
		%	16,3%	5,8%	,0%	,0%	22,1%	
	41-50	Dažnis	46	18	4	2	70	
		%	22,1%	8,7%	1,9%	1,0%	33,7%	
	51-60	Dažnis	28	16	6	2	52	
		%	13,5%	7,7%	2,9%	1,0%	25,0%	
	61 ir daugiau	Dažnis	8	6	2	0	16	
		%	3,8%	2,9%	1,0%	,0%	7,7%	
	Viso		Dažnis	124	64	16	4	208
			%	59,6%	30,8%	7,7%	1,9%	100,0%

4 lentelė. Amžiaus ir išvykimo į užsienį, jei jei už tokios pat kvalifikacijos darbą būtų mokamas didesnis atlyginimas priklausomybė

			Jūsų amžius:					Viso
			20-30	31-40	41-50	51-60	61 ir daugiau	
Ar išvyktumėte į užsienį?	Taip	Dažnis	12	32	38	18	2	102
		%	50,0%	69,6%	54,3%	34,6%	12,5%	49,0%
	Ne	Dažnis	10	12	22	34	12	90
		%	41,7%	26,1%	31,4%	65,4%	75,0%	43,3%
	Neturiu nuomonės	Dažnis	2	2	10	0	2	16
		%	8,3%	4,3%	14,3%	,0%	12,5%	7,7%
Viso		Dažnis	24	46	70	52	16	208
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$$\chi^2 = 24,953; df = 4; p = 0,000; p < 0,05$$

5 lentelė. Anglų kalbos mokėjimo ir išvykimo į užsienį priklausomybė

			Anglu kalba			Viso
			Gerai	Vidutinškai	Nemoku	
Ar išvyktumėte į užsienį?	Taip	Dažnis	40	49	13	102
		%	60,6%	47,6%	33,3%	49,0%
	Ne	Dažnis	24	42	24	90
		%	36,4%	40,8%	61,5%	43,3%
	Neturiu nuomonės	Dažnis	2	12	2	16
		%	3,0%	11,7%	5,1%	7,7%
Viso	Dažnis	66	103	39	208	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

$$\chi^2 = 6,306; df = 2; p = 0,043; p < 0,05$$

6 lentelė. Atlyginimo pobūdžio pasiskirstymas pagal skyrius

Skyrius	Pastovus atlyginimas		Nuo prisirašiusių gyventojų ir suteiktų paslaugų kiekio	
	Dažnis	Procentai (%)	Dažnis	Procentai (%)
Šeimos gydytojo kabinetas	14	6,7	54	26,0
Vaikų ligų gydytojo kabinetas	8	3,8	12	5,8
Vidaus ligų gydytojo kabinetas	0	0	4	1,9
Chirurgijos kabinetas	2	1	0	0
Odontologijos kabinetas	8	3,8	6	2,9
Psichikos sveikatos centras	10	4,8	6	2,9
Klinikinė laboratorija	2	1,0	4	1,9
Kitas	44	21,2	34	16,3
Viso	88	42,3	120	57,7

$$\chi^2=29,335; df = 7; p = 0,000; p < 0,05$$

7 lentelė. Piniginių skatinimo būdų pasiskirstymas pagal profesiją

	ADEKVATUS DARBO UŽMOKESTIS									
Prioritetai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Viso
	Gydytojai									
Dažnis	16	46	2	4	2	0	0	0	2	72
Procentai (%)	22,2	63,9	2,8	5,6	2,8	0	0	0	2,8	100,0
	Slaugytojos									
Dažnis	54	20	8	0	4	4	2	2	0	94
Procentai (%)	57,4	21,3	8,5	0	4,3	4,3	2,1	2,1	0	100,0
	Kita									
Dažnis	28	8	2	2	0	0	0	0	2	42
Procentai (%)	66,7	19,0	4,8	4,8	0	0	0	0	4,8	100,0
	DIDESNIS ATLYGINIMAS									
	Gydytojai									
Dažnis	24	18	12	2	6	4	2	4	0	72
Procentai (%)	33,3	25,0	16,7	2,8	8,3	5,6	2,8	5,6	0	100,0
	Slaugytojos									
Dažnis	26	44	18	2	2	2	0	0	0	94
Procentai (%)	27,7	46,8	19,1	2,1	2,1	2,1	0	0	0	100,0
	Kita									
Dažnis	12	20	2	2	2	0	2	2	0	42
Procentai (%)	28,6	47,6	4,8	4,8	4,8	0	4,8	4,8	0	100,0
	Kita									
Dažnis	0	2	22	0	10	4	2	2	0	42
Procentai (%)	0	4,8	52,4	0	23,8	9,5	4,8	4,8	0	100,0
	PRIEDAI UŽ KVALIFIKACIJĄ									
	Gydytojai									
Dažnis	0	6	6	22	10	8	10	8	2	72
Procentai (%)	0	8,3	8,3	30,6	13,9	11,1	13,9	11,1	2,8	100,0
	Slaugytojos									
Dažnis	2	2	8	10	34	16	12	6	4	94
Procentai (%)	2,1	2,1	8,5	10,6	36,2	17,0	12,8	6,4	4,3	100,0

	Kita									
Dažnis	0	4	4	4	16	0	10	2	2	42
Procentai (%)	0	9,5	9,5	9,5	38,1	0	23,8	4,8	4,8	100,0
	PRIEMOKOS UŽ DARBĄ POILSIO BEI ŠVENČIŲ DIENOMIS									
	Gydytojai									
Dažnis	0	2	2	6	32	10	14	4	2	72
Procentai (%)	0	2,8	2,8	8,3	44,4	13,9	19,4	5,6	2,8	100,0
	Slaugytojos									
Dažnis	0	6	8	44	10	12	6	4	4	94
Procentai (%)	0	6,4	8,5	46,8	10,6	12,8	6,4	4,3	4,3	100,0
	Kita									
Dažnis	0	2	0	20	2	8	6	4	0	42
Procentai (%)	0	4,8	0	47,6	4,8	19,0	14,3	9,5%	0	100,0

8 lentelė. Nepiniginių skatinimo būdų pasiskirstymas pagal profesiją

	TINKAMAS VADOVAVIMO STILIUS													
	Gydytojai													
Dažnis	10	8	16	18	2	0	2	0	4	4	4	0	4	72
Procentai (%)	13,9	11,1	22,2	25,0	2,8	0	2,8	0	5,6	5,6	5,6	0	5,6	100,0
	Slaugytojos													
Dažnis	6	10	14	2	2	2	2	2	8	2	42	2	0	94
Procentai (%)	6,4	10,6	14,9	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	8,5	2,1	44,7	2,1	0	100,0
	Kita													
Dažnis	4	4	4	0	0	2	4	4	0	0	20	0	0	42
Procentai (%)	9,5	9,5	9,5	0	0	4,8	9,5	9,5	0	0	47,6	0	0	100,0
	VADOVO PAGYRIMAS AR PADĖKA													
	Gydytojai													
Dažnis	0	0	6	0	6	8	8	4	8	4	22	6	0	72
Procentai (%)	0	0	8,3	0	8,3	11,1	11,1	5,6	11,1	5,6	30,6	8,3	0	100,0

	Slaugytojos													
Dažnis	0	2	10	56	2	4	4	6	2	6	0	2	0	94
Procentai (%)	0	2,1	10,6	59,6	2,1	4,3	4,3	6,4	2,1	6,4	0	2,1	0	100,0
	Kita													
Dažnis	4	2	6	18	4	2	2	0	0	0	4	0	0	42
Procentai (%)	9,5	4,8	14,3	42,9	9,5	4,8	4,8	0	0	0	9,5	0	0	100,0
	PACIENTŲ PADEKA													
	Gydytojai													
Dažnis	8	8	2	8	8	18	2	0	0	8	6	4	0	72
Procentai (%)	11,1	11,1	2,8	11,1	11,1	25,0	2,8	0	0	11,1	8,3	5,6	0	100,0
	Slaugytojos													
Dažnis	2	0	2	4	46	16	6	8	4	4	2	0	0	94
Procentai (%)	2,1	0	2,1	4,3	48,9	17,0	6,4	8,5	4,3	4,3	2,1	0	0	100,0
	Kita													
Dažnis	0	2	0	2	20	8	2	2	2	0	0	2	2	42
Procentai (%)	0	4,8	0	4,8	47,6	19,0	4,8	4,8	4,8	0	0	4,8	4,8	100,0
	NAUJŲ IT ĮDIEGIMAS DARBOVIETĖJE													
	Gydytojai													
Dažnis	0	6	8	6	18	2	8	4	4	8	6	2	0	72
Procentai (%)	0	8,3	11,1	8,3	25,0	2,8	11,1	5,6	5,6	11,1	8,3	2,8	0	100,0
	Slaugytojos													
Dažnis	0	4	8	4	6	44	10	2	8	0	4	4	0	94
Procentai (%)	0	4,3	8,5	4,3	6,4	46,8	10,6	2,1	8,5	0	4,3	4,3	0	100,0
	Kita													
Dažnis	0	2	0	4	0	18	6	2	0	4	4	0	2	42
Procentai (%)	0	4,8	0	9,5	0	42,9	14,3	4,8	0	9,5	9,5	0	4,8	100,0

9 lentelė. Profesijos ir per 3 pastaruosius metus suteiktos galimybės kelti kvalifikaciją priklausomybė

			Kvalifikacijos kėlimas per 3 pastaruosius metus				Viso
			Vieną kartą	Daugiau nei 3 kartus	Daugiau nei 5 kartus	Neturėjau tokios galimybės	
Profesija:	Gydytojas (-a)	Dažnis	42	10	2	18	72
		%	20,2%	4,8%	1,0%	8,7%	34,6%
	Slaugytojas (-a)	Dažnis	60	14	10	10	94
		%	28,8%	6,7%	4,8%	4,8%	45,2%
	Kita	Dažnis	12	2	0	28	42
		%	5,8%	1,0%	,0%	13,5%	20,2%
Viso	Dažnis	114	26	12	56	208	
	%	54,8%	12,5%	5,8%	26,9%	100,0%	

$\chi^2 = 50,790$; $df = 6$; $p = 0,000$; $p < 0,05$

10 lentelė. Atlyginimo pobūdžio ir profesijos priklausomybė

			Profesija			Viso
			Gydytojas (-a)	Slaugytojas (-a)	Kita	
Ar Jūsų papildomos pastangos yra lydimos papildomo atlyginimo?	Taip	Dažnis	14	8	16	38
		%	19,4%	8,5%	38,1%	18,3%
	Ne	Dažnis	52	76	26	154
		%	72,2%	80,9%	61,9%	74,0%
	Nežinau	Dažnis	6	10	0	16
		%	8,3%	10,6%	,0%	7,7%
Viso	Dažnis	72	94	42	208	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

$\chi^2 = 19,777$; $df = 4$; $p = 0,01$; $p < 0,05$