

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Socialinių mokslų fakultetas

Vadybos katedra

Rasa Simutytė

**SVEIKATOS PRIEŽIŪROS DARBUOTOJŲ
MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMAS**

Vadybos studijų programos
magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2011

Rasa Simutytė

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

Sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimas

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.

(magistro baigiamojo darbo autoriaus ir parašas)

Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese.

(magistro baigiamojo darbo autoriaus ir parašas)

Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas

Magistro baigiamąjį darbą ginti

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

(data)

(magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)

Baigiamasis darbas įregistruotas katedroje

(data)

(katedros sekretorės vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, vedėjas

Magistro baigiamąjį darbą ginti

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

(data)

(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

Recenzentu(-ais) skiriu

(įrašyti recenzento(ų) vardą, pavardę)

(data)

(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

KU SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS

Darbo vadovas: prof. habil. dr. Julius Ramanauskas

SMVV/9 gr. studentui (-ei) Rasai Simutytei patvirtinta vadybos baigiamojo darbo tema:
„Sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimas“

Darbo tikslas: pasiūlyti priemones sveikatos priežiūros motyvavimo sistemai tobulinti.

Darbo uždaviniai:

- 1) atskleisti pagrindinius darbuotojų motyvavimo sistemos ir organizacijos gyvavimo ciklo teorinius aspektus;
- 2) sukūrus darbuotojų motyvavimo sistemos tyrimo metodiką, atlikti sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo sistemos tyrimą;
- 3) įvertinus sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo sistemą ir nustatčius organizacijos gyvavimo ciklo stadiją, pasiūlyti priemones sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo sistemai tobulinti.

Parengtas baigiamasis darbas registruojamas katedroje ne vėliau kaip: dieninėse ir vakarinėse studijose - paskutinę paskaitų semestro savaitę; neakivaizdinėse studijose - birželio 1 d., studijose, kurios baigiasi vasario mėn., - ne vėliau kaip gruodžio 20 d.

Vadovo (-ės) konsultacijos laikas: _____

Studentas (-ė) Rasa Simutyte

(parašas, data)

Darbo vadovas (-ė) prof. habil. dr. Julius Ramanauskas

(parašas, data)

SANTRAUKA

Simutytė R. Sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimas. Verslo vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovas prof. habil. dr. Julius Ramanauskas, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2011. – 69 p.

Raktažodžiai: sveikatos priežiūra, motyvavimo sistema, motyvavimo veiksniai, motyvavimo priemonės, organizacijos gyvavimo ciklas.

Magistro darbe nagrinėjama šiandien labai aktuali tema – sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimas. Analizuojant šią temą buvo išskeltas šio darbo tikslas – pasiūlyti priemonės sveikatos priežiūros motyvavimo sistemai tobulinti. Darbas susideda iš dviejų dalių. Pirmoje dalyje yra atskleidžiami darbuotojų motyvavimo sistemos teoriniai aspektai, aptariamos organizacijos gyvavimo ciklo stadijos ir jų įtaka darbuotojų motyvavimo sistemai. Antroje dalyje pristatomi atlikto darbuotojų ir ekspertų tyrimo rezultatai. Tyrimo hipotezė – patobulinus sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimą, pagerėtų sveikatos priežiūros paslaugų kokybė – buvo patvirtinta. Tyrimo hipotezė – organizacijos gyvavimo ciklas turi įtakos sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo sistemai – buvo patvirtinta iš dalies. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, pasiūlomos priemonės konsultacinės poliklinikos ir reabilitacijos centro motyvavimo sistemoms tobulinti.

SUMMARY

Simutytė R. The motivation system improvement of health care employees. Business management master's studies program final paper. Scientific paper adviser prof. habil. dr. Julius Ramanauskas, Klaipėda University, Klaipėda, 2011 – 69 p.

Key words: health care, motivation system, motivation factors, motivation means, life cycle of organization.

The theme of master work is very relevant today - the motivation system improvement of health care employees. In order to analyze this subject, the goal was to introduce the means for the health care motivation system improvement. The master work consists of two parts. In the first part the theoretical aspects of employee motivation system are revealed, also are discussed the life cycle stages of organization and their influence on employees motivation system. In the second part are presented the results of employees and experts research. Research hypothesis - improving the motivation of Health care employees the quality of health care would be better – was confirmed. Research hypothesis - the life cycle of organization has an impact on health care employees' motivation system – was confirmed in part. Considering the result of research, the means of motivation system improvement for the Consultative health centre and Rehabilitation Centre were introduced.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. TEORINĖ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS ANALIZĖ	11
1.1. Darbuotojų motyvavimo sistema	11
1.2. Motyvavimo priemonės	13
1.3. Motyvavimo veiksniai	16
1.4. Organizacijos gyvavimo ciklas	28
1.5. Organizacijos gyvavimo ciklo įtaką darbuotojų motyvavimui	32
2. SVEIKATOS PRIEŽIŪROS DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TYRIMAS.....	38
2.1. Tyrimo metodika	38
2.2. Tyrimo rezultatai	41
2.3. Priemonės darbuotojų motyvavimo sistemai tobulinti.....	56
IŠVADOS	62
LITERATŪRA	63
PRIEDAI.....	70

LENTELŲ SĄRAŠAS

1. lentelė. Motyvavimo teorijos ir motyvavimo priemonių sistemos	13
2. lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacijos.....	14
3 lentelė. Motyvavimo priemonės.....	14
4 lentelė. Organizacijos gyvavimo stadijos.....	33
5 lentelė. Organizacijos gyvavimo ciklo įtaka darbuotojų motyvavimui.....	34
6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą	41
7 lentelė. Konsultacinės poliklinikos ir reabilitacijos centro darbuotojams svarbių motyvavimo veiksmų netenkinimo lygis.....	45
8 lentelė. Konsultacinės poliklinikos ir reabilitacijos centro darbuotojams svarbių motyvavimo veiksmų tenkinimo lygis.....	46
9 lentelė. Brandos stadijai būdingų motyvavimo veiksmų taikymo lygis konsultacinėje poliklinikoje.....	50
10 lentelė. Augimo stadijai būdingų motyvavimo veiksmų taikymo lygis reabilitacijos centre	51
11 lentelė. Konsultacinės poliklinikos motyvavimo veiksmų ir bendros darbuotojų motyvacijos koreliacijos.....	52
12 lentelė. Reabilitacijos centro motyvavimo veiksmų ir bendros darbuotojų motyvacijos koreliacijos	53
13 lentelė. Konsultacinės poliklinikos veiksniai ir priemonės motyvavimui tobulinti.....	56
14. lentelė. Reabilitacijos centro veiksniai ir priemonės motyvavimui tobulinti.....	59

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Motyvavimo sistemos modelis.....	28
2 pav. Organizacijos gyvavimo ciklas.....	31
3 pav. Konsultacinės poliklinikos darbuotojams svarbiausi motyvavimo veiksniai ir jų tenkinimo lygis	42
4 pav. Reabilitacijos centro darbuotojams svarbiausi motyvavimo veiksniai ir jų tenkinimo lygis....	43
5 pav. Konsultacinės poliklinikos ir reabilitacijos centro darbuotojams svarbiausių motyvavimo veiksnių netenkinimo lygis.....	44
6 pav. Konsultacinės poliklinikos darbuotojams svarbūs motyvavimo veiksniai ir jų taikymo lygis .	47
7 pav. Reabilitacijos centro darbuotojams svarbūs motyvavimo veiksniai ir jų taikymo lygis	48
8 pav. Konsultacinės poliklinikos darbuotojams mažai svarbūs motyvavimo veiksniai ir jų taikymo lygis	49
9 pav. Reabilitacijos centro darbuotojams mažai svarbūs motyvavimo veiksniai ir jų taikymo lygis	49

IVADAS

Analizuojant motyvavimo teorijas I. Bakanauskienė ir M. Ubartas (2009, p. 7) pastebi, kad visos jos vienaip ar kitaip atsako į visų organizacijų vadovams svarbų klausimą – kaip užtikrinti ir palaikyti norimą darbuotojų elgesį, išlaikyti kuo geresnius jų darbo rezultatus. Tačiau daugelis motyvavimo teorijų nagrinėja kurį nors vieną ar kelis motyvavimo aspektus, todėl bandoma jas derinti ar jungti į visumą, norint gauti pilnesnį vaizdą apie darbuotojų motyvavimą. Svarbu yra išsiaiškinti, kokia motyvavimo teorija labiausiai taikytina darbuotojų motyvavimo tyrimams įmonėje atlikti ir kuri iš jų leidžia parinkti veiksmingiausias motyvavimo būdus.

Temos aktualumas. Remiantis šiuolaikinių išsivysčiusių šalių organizacijų patirtimi, galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas tampa bendros jų veiklos strategijos dalimi, siekiant suvienyti darbuotojus ir nukreipti jų pastangas bendrų tikslų siekimui. Anot R. Stašio, V. Šereikienės ir A. Jurgučio (2010, p. 3433), nors vadybos mokslininkai skiria pakankamą dėmesį motyvavimo funkcijai nagrinėti, o iki šiol sukurta pakankamai daug motyvavimo modelių ir teorijų, Lietuvoje, ypač sveikatos priežiūros organizacijose, motyvavimo modelių ir teorijų taikymas yra ribotas.

Šiuo metu sveikatos priežiūros sistemoje yra nemažai problemų: lėšų trūkumas, netinkamas sveikatos priežiūros finansavimas bei lėšų paskirstymas, mažesni nei darbo užmokesčio vidurkis atlyginimai, medikų emigracija, didėjantis darbo krūvis, dėl mažėjančio dirbančio personalo skaičiaus. Esant tokiai situacijai organizacijoms kyla sunkumų ne tik norint išsaugoti dirbančius darbuotojus, bet ir juos motyvuoti. Sveikatos priežiūros organizacijų vadovai turi ieškoti būdų, kaip padidinti darbuotojų motyvavimą, suinteresuotumą ir norą tobulėti kartu su organizacija. Siekiant teikti kokybiškas paslaugas būtina nustatyti veiksnius, turinčius įtakos organizacijos darbuotojų motyvavimui. Darbuotojų poreikių pažinimas sudaro realias prielaidas adekvačiai reaguoti į jų norų patenkinimą, kita vertus, kuo labiau patenkinami darbuotojų norai, tuo daugiau organizacija gali tikėtis savo rezultatų pagerinimo: produktyvumo, kokybės, gero aptarnavimo.

Vadovai turėtų žinoti, kad labai svarbus yra motyvavimo priemonių taikymo kompleksiskumas. Daugelyje įmonių organizacijų motyvavimo sistemos apskritai neegzistuoja, nes yra taikomi tik atskiri motyvavimo elementai, kurie dažnai yra menkai tarpusavyje susieti. Pasak V. Šilingienės (2000, p. 255), darbuotojų motyvavimo sistema – tai vieninga motyvavimo priemonių sistema, apimanti ir jungianti visus pagrindinius personalo motyvavimo aspektus. Organizacijos tikslai, jos kultūra, finansinis atlygis, pripažinimas, atsakomybės suteikimas, geri santykiai su vadovu, bendradarbiavimas, komunikacija, karjeros galimybės, įdomus darbo turinys, darbo sąlygos ir įvairios

darbuotojų motyvavimo priemonės – visa tai darbuotojų motyvavimą įtakojantys veiksniai, kuriuos kartu įvertinus ir tobulinant galima sukurti veiksmingą organizacijos darbuotojų motyvavimo sistemą.

Kuriant ar tobulinant darbuotojų motyvavimo sistemą, būtina atsižvelgti ne tik į darbuotojų poreikius, bet ir į organizacijos tikslus bei galimybes. Reikėtų nustatyti, kurioje gyvavimo ciklo stadijoje yra organizacija ir tai stadijai būdingas silpnybes bei stiprybes. Tada, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius ir organizacijos gyvavimo ciklo stadiją, parinkti tokias motyvavimo priemones, kurios būtų naudingos ne tik organizacijos darbuotojams, bet veiksmingos ir pačiai organizacijai.

Taigi **tyrimo problema** galima apibrėžti tokiu klausimu: kaip reikia tobulinti sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo sistemą, kad būtų pasiekti tiek darbuotojų, tiek įmonės tikslai?

Darbo objektas – sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo sistema.

Darbo tikslas – pasiūlyti priemones sveikatos priežiūros motyvavimo sistemai tobulinti.

Darbo uždaviniai:

1. atskleisti pagrindinius darbuotojų motyvavimo sistemos ir organizacijos gyvavimo ciklo teorinius aspektus;
2. sukūrus darbuotojų motyvavimo sistemos tyrimo metodiką, atlikti sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo sistemos tyrimą;
3. įvertinus sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo sistemą ir nustatčius organizacijos gyvavimo ciklo stadiją, pasiūlyti priemones sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo sistemai tobulinti.

Hipotezės:

- patobulinus sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimą, pagerėtų sveikatos priežiūros paslaugų kokybė (švelnus elgesys, malonus bendravimas, paaiškinimas apie ligą ir vaistus ir kt.);
- organizacijos gyvavimo ciklo stadija turi įtakos sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo sistemai.

Tyrimo metodai:

1. mokslinės literatūros šaltinių analizė ir sintezė;
2. darbuotojų anketinė apklausa;
3. ekspertų apklausa.

Tyrimo mokslinis reikšmingumas

Pastaruoju metu dažnai yra diskutuojama apie organizacijos gyvavimo ciklo valdymo ypatumus. Su žmogiškųjų išteklių valdymo sunkumais yra susiduriama kiekvienoje organizacijos gyvavimo ciklo stadijoje. Tačiau Lietuvoje kol kas niekas neatliko aiškių tyrimų, kurie atsakytų į klausimą – ar organizacijos gyvavimo ciklas turi įtakos sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo

sistemai? Tyrimo pagalba siekiama įrodyti, kad organizacijos gyvavimo ciklas turi įtakos sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo sistemai. Atsižvelgiant ne tik į darbuotojus motyvuojančius veiksnius, bet ir į organizacijos gyvavimo ciklo stadiją siūlomos priemonės sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo sistemai tobulinti.

Tyrimo praktinis reikšmingumas

Nustačius ir išanalizavus motyvavimo sistemos problemas tiriamose organizacijose, remiantis ekspertų ir darbuotojų nuomonėmis, galima būtų siūlyti priemones darbuotojų motyvavimo sistemai tobulinti, siekiant pagerinti teikiamų paslaugų kokybę.

Magistrinį darbą sudaro dvi dalys:

- Pirmojoje darbo dalyje atskleidžiami darbuotojų motyvavimo sistemos teoriniai aspektai: motyvavimo sistemos samprata, motyvavimo priemonės ir įvairūs motyvavimo veiksniai. Aptartos organizacijos gyvavimo ciklo stadijos ir jų įtaka darbuotojų motyvavimo sistemai.

- Antroje darbo dalyje pagrindžiama tyrimo metodika, pristatoma tyrimo imtis ir tyrimo eiga. Atlikus empirinių duomenų analizę ir jų interpretaciją, buvo identifikuoti ir įvertinti pagrindiniai tiriamų sveikatos priežiūros organizacijų darbuotojų motyvavimą įtakojantys veiksniai ir taikomos motyvavimo priemonės. Ekspertų apklausos pagalba nustatytos tiriamų sveikatos priežiūros organizacijų gyvavimo ciklo stadijos ir jų įtaka darbuotojų motyvavimo sistemai. Įvertinus darbuotojus motyvuojančius veiksnius ir tiriamų organizacijų poreikius bei galimybes, atsižvelgiant į jų gyvavimo ciklo stadijas, kiekvienai organizacijai pasiūlytos priemonės darbuotojų motyvavimo sistemai tobulinti.

1. TEORINĖ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS ANALIZĖ

1.1. Darbuotojų motyvavimo sistema

Efektyvus darbuotojų potencialo panaudojimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių šalies ekonominį kilimą bei klestėjimą. Šiais laikais, vadovas turėtų neabejoti, kad norint pasiekti kuo geresnių organizacijos veiklos rezultatų, būtina skatinti darbuotojų veiklą. Bet, ar organizacijos turi pakankamai žinių, kaip tinkamai valdyti žmogiškąjį kapitalą? Nors yra sukurta daug motyvavimo teorijų, motyvavimo priemonių, praktikoje pasigendama tinkamo jų taikymo. Yra nemažai organizacijų, kurios taiko atskirus motyvavimo elementus, tačiau nebando jų susieti tarpusavyje.

Pasak D. Šavareikienės (2008, p. 19), pagrindiniai darbo motyvavimo uždaviniai yra:

- įvertinti darbuotojus, pasiekusius reikšmingų darbo rezultatų;
- parodyti įmonės nuostatą siekti gerų rezultatų;
- skatinti personalo veiklos kokybę;
- naudoti įvairias pripažinimo formas;
- didinti darbuotojų moralinį pasitenkinimą per jų veiklos vertinimą;
- užkirsti darbinio aktyvumo skatinimo procesą.

Įmonėms vargu, ar pavyks įgyvendinti visus šiuos uždavinius, kol jose bus taikomos pavienės motyvavimo priemonės, nebus atsižvelgiama į darbuotojų poreikius, galimybes ir kt. Todėl tikslui pasiekti, yra reikalinga sukurti visą apimančią darbuotojų motyvavimo sistemą.

Darbuotojų motyvavimo sistema – tai vieninga motyvavimo priemonių sistema, apimanti ir jungianti visus pagrindinius personalo motyvavimo aspektus (Šilingienė, 2000, p. 255). A. Bagdonas (2000, p. 131) mano, kad darbuotojų motyvavimo sistema – tai tam tikras darbuotojus motyvuojančių ir skatinančių aktyvesnei veiklai priemonių rinkinys. Tokia sistema remiasi įvairių su darbuotojais ir pačia įmone susijusių aspektų vertinimu.

Pagal I. Bučiūniene (1996, p. 8) pagrindinis įmonės motyvavimo sistemos tikslas – pakeisti nusistovėjusius santykius, įpročius, požiūrį į darbinę veiklą ir jos rezultatus.

V. Šilingienės (2000, p. 255) teigimu norint sukurti veiksmingą motyvavimo sistemą įmonėje, nepakanka darbuotojų motyvavimui naudoti atskiras motyvavimo priemones. Jos turi sudaryti vieningą sistemą, apimančią ir jungiančią visus pagrindinius personalo motyvavimo aspektus. Ji teigia, kad įmonėse kuriamos motyvavimo sistemos yra veiksmingos tik tuo atveju, kai tenkina dvi pagrindines sąlygas:

- iš vienos pusės, jos motyvuoja darbuotojus siekti įmonės keliamų tikslų;
- iš kitos pusės, patenkina darbuotojų lūkesčius bei viltis.

Anot R. C. Appleby (2003, 208 p.), kad motyvavimo sistema būtų veiksminga, ji turi atitikti šiuos reikalavimus:

- pavaldinius reikia skatinti dirbti ir pagaminti daugiau;
- gera sistema turi būti visapusė, kad tenkintų visus poreikius;
- sistema turi būti lanksti, kad būtų galima atsižvelgti į kintančius žmonių, kuriuos stimuliuoja skirtingi dalykai, poreikius;
 - turi būti numatytos finansinės galimybės, ypač suteikiančios asmeninės laisvės;
 - labai svarbus saugumo elementas.

Pasak V. J. Žilinsko ir J. Zakarienės (2007, p. 32), sistema yra veiksminga, jei:

- motyvavimo priemonės įmonėje yra taikomos sistemingai;
- motyvavimo sistema yra lanksti, yra taikomos visą apimančios motyvavimo priemonės;
- motyvavimo priemonės atitinka darbuotojų lūkesčius.

F. Klupšas (2009, p. 37) apibendrinamas vadybos mokslo teorijas išskiria šias pagrindines darbuotojų motyvavimo sistemų efektyvumo prielaidas:

- motyvavimo sistema turi būti kuo glaudžiau susieta su darbo atlikimu (darbo rezultatais);
- motyvavimo sistema, jei įmanoma, turėtų atsižvelgti į individualias darbuotojų savybes. Ji turėtų būti kuriama suprantant, kad skirtingi žmonės iš darbo siekia skirtingo atlyginimo;
 - motyvavimo sistema turi perteikti vadovavimo stilių ir įmonės organizacinę struktūrą;
 - motyvavimo sistema turi būti suderinta su vidine įmonės kultūra, atmosfera;
 - motyvavimo sistemos turi būti kruopščiai parengtos, kad jas būtų galima tinkamai pritaikyti, ir kad tikslai atspindėtų esamas technologines ir organizacines sąlygas.

Anot V. Ratkevičienės (1999, p.148) motyvavimo sistema yra teisinga tada, kai vykdytojai palapsniui yra paverčiami dalyviais. Svarbu yra atskirti vykdytojo ir dalyvio vaidmenis procese. Vykdytojais gauna nurodymus ir iš jų yra reikalaujama tikslaus jų vykdymo. Kadangi nurodymas jau nuo pat pradžių jam yra svetimas, nesėkmės atveju vykdytojas yra atsiribojęs nuo atsakomybės. Vadinasi motyvavimo sistemos sėkmę lemia sugebėjimas visus įmonės narius įtraukti į procesą, padaryti juos dalyviais.

Apibendrinat skirtingų autorių pateiktus reikalavimus motyvavimo sistemai, galima teigti, kad svarbiausi motyvavimo sistemos bruožai yra: vientisumas, sistemingumas, lankstumas, pritaikomumas. O pagrindinis motyvavimo sistemos tikslas yra pakeisti darbuotojų požiūrį į darbinę

veiklą ir juos suvienyti bendram tikslui pasiekti. Optimaliausia situacija, kai motyvavimo sistema yra individualizuota ir leidžia darbuotojams pasirinkti, kas jiems yra svarbiausia.

1.2. Motyvavimo priemonės

Visuotinai pripažįstama, kad darbuotojų motyvavimas priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, jis nėra pastovus, nuolat kinta. Dėl tokio sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Parinkti efektyvias motyvavimo priemones vadovams yra sudėtinga, nes nevisos priemonės veikia teigiamai (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 81).

Motyvuoti reiškia žinoti darbuotojų nematerialinius poreikius, jų gyvenimo nuostatas, siekius, vertybes. Ganėtina dažna problema yra ta, kad daugelis žmonių nėra nusistatę savo gyvenimo tikslų ir neturi gyvenimo nuostatų arba jie yra per menki ir tai visada atsispindi jų darbe (Hitka ir Sirotiakova, 2009, p. 11).

S. Rai (2004, p. 45) pateikia motyvavimo teorijų ir motyvavimo priemonių sistemų ryšį (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Motyvavimo teorijos ir motyvavimo priemonių sistemos

Motyvavimo teorijos ir motyvavimo priemonių sistemos	
Motyvavimo teorijos	Motyvavimo priemonių sistemos dizainas
Klasikinė teorija F. Taylor (1947)	Efektyvūs aktyvintojai – darbo užmokestis kartu su premijavimo sistema.
Žmogiškųjų santykių teorija E. Mayo (1950) Poreikių teorija • A. Maslow (1954) • F. Herzberg, (1959) • D. McGregor (1960) • D. McClelland (1967)	Svarbiausia darbuotojų motyvavimo priemonė yra dėmesys žmogui, žmonių santykiams. Yra suteikiama galimybė praturtinti darbuotojų motyvavimą aukštesniais poreikiais, tokiais kaip pasiekimai.
Tikslų nustatymo teorija E. Locke (1960)	Konkretūs tikslai sąlygoja geresnį darbo atlikimą.
Vilčių teorija V. Vroom (1964)	Darbuotojai veikia tik realiai tikėdamiesi iš savo įdėtų pastangų laukiamo rezultato (motyvavimo priemonių).

Šalt: (Rai, 2004, p. 45).

Iš 1 lentelės matyti, kad bėgant metams keitėsi mokslininkų požiūris, kokias motyvavimo priemones tikslingiausia taikyti. Ilgą laiką manyta, kad siekiant gero darbo našumo, pakanka darbuotoją skatinti materialiai. Žmogiškųjų santykių teorijos atstovai tai paneigė ir nustatė, kad svarbiausios motyvavimo priemonė yra dėmesys žmogui, žmonių santykiams. Nors ryšys tarp veiklos ir motyvavimo jau tiriamas eilę metų, vis dar sunku vienareikšmiškai pasakyti, kokios motyvavimo priemonės veikia geriausiai, kokias iš jų (materialines ar nematerialines) taikant bus pasiektas

laukiamas rezultatas. Akivaizdu, kad nė viena motyvavimo teorija nenumato pilno, išsamaus atsakymo.

L. Marcinkevičiūtė (2010, p. 80) apibendrina daugelio autorių siūlomas motyvavimo priemonių klasifikacijas (žr. 2 lent.).

2. lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacijos

Autorius, metai	Motyvavimo priemonių klasifikacija
I. Bučiūnienė, 1995	Nepiniginės, piniginės, materialinės.
A. Sakalas, 1997	Piniginės ir socialinės.
A. Berelson, 1998	Ekonominės, teisinės, psichologinės.
G. Hofstade, 1999	Formalios, neformalios, piniginės, moralinės.
P. Zakarevičius, 2003	Ekonominės(materialinės), organizacinės (administracinės, teisinės), sociopsichologinės.
L. Marcinkevičiūtė, 2003	Materialinės (piniginės, nepiniginės), psichologinės, demotyvuojančios.

Šalt: (Marcinkevičiūtė, 2010, p. 80)

2 lentelėje autorių pateiktos motyvavimo priemonių klasifikacijos skiriasi, jie nevienodai jas supranta ir apibūdina. Remiantis L. Marcinkevičiūtės (2010, p.80) pateiktomis įvairių autorių klasifikacijomis, motyvavimo priemonės yra suskirstytos į dvi pagrindines grupes: materialines motyvavimo priemones (tiesioginis materialinis ir netiesioginis materialinis motyvavimas) ir nematerialinės motyvavimo priemonės (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Motyvavimo priemonės

Motyvavimo priemonės	Materialinės motyvavimo priemonės	Tiesioginės materialinės motyvavimo priemonės
		Pagrindinis darbo užmokestis, reguliarus darbo užmokesčio augimas, premijos, priemokos ir priedai, papildomos išmokos, vienkartinės išmokos, dalyvavimas pelno padalijime.
	Netiesioginės materialinės motyvavimo priemonės	Išlaidų transportui, mobiliam telefonui, darbo aprangai apmokėjimas, maitinimas įmonėje, darbuotojų ir jų šeimos narių gyvybės ar sveikatos draudimo įmokų visiškas arba dalinis apmokėjimas, kvalifikacijos kėlimo išlaidų gražinimas, kvietimas į iškilmingą verslo vakarienę, darbuotojų vakarėliai, vasaros stovyklos darbuotojams ir jų šeimos nariams, sporto klubų bei poilsio centrų abonentai, vaikų ikimokyklinio ir mokyklinio auklėjimo institucijų išlaidų visiškas arba dalinis padengimas, nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamai produkcijai ar teikiamoms paslaugoms, dovanos jubiliejaus ir kitomis progomis.
Nematerialinės motyvavimo priemonės		Papildomų išeiginių dienų skyrimas, lankstaus grafiko nustatymas, sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese, galimybės kilti karjeros laiptais, kvalifikacijos kėlimo galimybės, garbės vardų skyrimas, padėkos raštai, nuotraukos garbės lentoje, darbo įvertinimas, darbo sąlygos, darbo turinys, sprendimų priėmimo laisvė, palankaus psichologinio klimato sudarymas, pasitenkinimas darbu, atsakomybės suteikimas, nusiskundimų analizė ir konfliktų sprendimas, saviraiškos galimybės.

Šalt: Sudaryta autorės remiantis L Marcinkevičiūte, 2010, p. 80

Nors toks suskirstymas yra ganėtinai paprastas, bet jis yra patogesnis naudoti praktikoje, lengviau suprantamas.

Vartojant materialinio arba finansinio motyvavimo sąvoką, visada mintys siejasi su pinigais: ar jie gaunami, kaip pagrindinis darbo užmokestis, ar kaip įvairūs priedai bei premijos.

F. Herczberg abejonės dėl materialinio motyvavimo priemonių slypi tame, kad padidinus darbo užmokestį, nereikia tikėtis automatiško efektyvumo ir rezultatyvumo padidėjimo, nors atvirakščias sprendimas veikia negatyviai. Tačiau privalu įvertinti pinigų vaidmenį siekiant įvairių tikslų, tiesiogiai ar netiesiogiai tenkinant daugelį poreikių. Pavyzdžiui, A. Maslow hierarchijoje pinigai tenkina pagrindinius poreikius (saugumo ir išgyvenimo), tačiau jie reikalingi ir savigarbos, prestižo, statuso poreikiams tenkinti (Šavareikienė, 2008, p. 37).

Pinigai dažnai gali teigiamai motyvuoti darbuotojus, tačiau ilgai nekintanti materialinė motyvavimo priemonė (pavyzdžiui nekintantis darbo užmokestis) gali demotyvuoti. Piniginis atlyginimas turi ribas, jis negali būti didinamas nuolat, todėl įmonių vadovai, norėdami kuo geriau motyvuoti darbuotojus, turi ieškoti nematerialinių motyvavimo priemonių

Pasak V. Gražulio (2005, p. 6), finansinio motyvavimo problemos aktualumo negalima paneigti, tačiau, anot autoriaus Lietuvos specialistai per daug dėmesio skiria ekonominio pobūdžio motyvams aiškinti ir nepagrįstai nuošalyje palieka nematerialinio skatinimo priemones.

Garsusis Morita teiginys – aišku žmonėms reikalingi pinigai, bet kartu jie siekia pasitenkinimo darbu ir nori didžiuotis juo – pabrėžia nefinansinio motyvavimo vaidmenį įmonėje. Daugelis žmogiškųjų išteklių valdymo teoretikų ir praktikų pripažįsta, jog negalima suabsoliutinti materialinio skatinimo vaidmens. Tokią nuostatą patvirtina analizuotų motyvavimo teorijų argumentuoti teiginiai, tai įrodo veiksmingai dirbančių įmonių patirtis – egzistuoja daugybė darbuotojų motyvavimo formų, nesusietų su įmonės finansais (Šavareikienė, 2008, p. 39).

Kuo aukštesnis darbuotojų pragyvenimo lygis, išsilavinimas ir kultūra, tuo svarbesnis tampa aukštesnio lygio poreikių (pripažinimo, pagarbos, saviraiškos) patenkinimas. Tai pasiekti leidžia įvairios nematerialinio motyvavimo priemonės. Nematerialinės motyvavimo priemonės turi subjektyvų poveikį, yra labiau diversifikuotos, yra glaudžiau susijusios su privačiu darbuotojų gyvenimu ir turi ilgesnio laiko poveikį.

Anot V. Šilingienės (2000, p. 274), įmonė norėdama pritraukti ir išlaikyti gerus darbuotojus, turi sukurti efektyvią nematerialinio skatinimo sistemą, kuri leistų pasiekti šiuos tikslus:

- maksimalų darbuotojų sugebėjimų ir galimybių panaudojimą ir ugdymą;
- darbuotojų profesinio augimo poreikių patenkinimą;
- sudarymą sąlygų dirbti įdomų, atsakingą, darbuotojų polinkius ir galimybes atitinkantį darbą;
- bendradarbiavimu, pasitikėjimu pagrįstų santykių susiformavimą.

Nematerialinės motyvavimo priemonės turėtų dominuoti kiekvienoje įmonėje, kuri planuoja ilgai ir sėkmingai klestėti. M. Hitka ir M. Sirotiakova (2009 p.11) pateikia bendrą taisyklę: kuo labiau yra išvystyta įmonės veikla, tuo didesnis skaičius įvairių nematerialinių motyvavimo priemonių ir metodų yra taikoma joje.

Anot L. Marcinkevičiūtės (2010, p. 87), siekiant efektyviai taikyti darbuotojų motyvavimo priemones, būtina:

1. išanalizuoti organizacijos vidaus ir aplinkos situaciją, išsiaiškinti darbuotojų valdymo tikslus;

2. diagnozuoti individualius ir grupinius darbuotojų poreikius, interesus, jų išsivystymo lygi bei kitimo tendencijas ir tuo remiantis prognozuoti asmeninio veiksnio poveikį numatytiems valdymo tikslams;

3. parinkti tinkamiausias motyvavimo priemones, nustatant jų prioritetą. Pirmiausia naudojamos pačios paprasčiausios priemonės, kurioms nereikia didelių sąnaudų. Kompleksines priemones naudoti tik gerai pasiruošus ir išanalizavus jų poveikio rezultatus.

4. skatinti motyvavimo priemonių kaitą, kadangi ilgai naudojamos darosi įprastinės ir netenka savo efektyvumo.

Žmogiškųjų išteklių valdymo srities teoretikai ir praktikai pabrėžia ir materialinių ir nematerialinių motyvavimo priemonių naudą. Šiuo laikotarpiu prioritetas daugiausia teikiamas nematerialinio motyvavimo priemonių vaidmeniui, tačiau jokių būdų negali būti atmestas ir materialinių motyvavimo priemonių taikymo būtinumas. Tai paryškina nematerialinių ir materialinių motyvavimo priemonių kompleksinės motyvavimo sistemos kūrimo aktualumą.

1.3. Motyvavimo veiksniai

Kai yra kalbama apie darbuotojų motyvavimą, pagrindinis klausimas yra: „Kodėl žmonės dirba?“. Tačiau surasti atsakymą ar paaiškinimą nėra taip lengva. Ilgai vyravo nuomonė, kad darbas yra tik priemonė reikalinga patenkinti ir pasiekti darbuotojų poreikius. Tačiau darbas žmonių gyvenime yra reikšmingas ir socialiniu aspektu. Jis suteikia galimybę gauti pagarbą, socialinę padėtį, pripažinimo ir svarbumo reikšmę. Socialinis aspektas turi didesnę motyvavimo galią už pagrindinius motyvavimo veiksnius.

Žmonės dirba dėl pinigų, pripažinimo ar pan. Visa tai yra skatinantys veikti (motyvuojamieji) išorės veiksniai. Tačiau yra žmonių, kuriems svarbiausia – jų pačių pasitenkinimas savo atliktu darbu (vidinė motyvacija). Abi motyvavimo rūšys vienodai vertingos, nes skatina dirbti ir siekti gerų

rezultatų. Tačiau išorinė motyvacija priklauso nuo aplinkos – darbuotojas staiga praranda norą dirbti, jei vadovas jo nepagiria ar savaitę vėluoja atlyginimas. Vidinis motyvavimas yra pastovus, todėl laikini aplinkos pokyčiai darbuotojo neišmuša iš vėžių. Yra susidariusi klaidinga nuomonė, kad žmonės yra motyvuojami arba iš vidaus arba iš išorės. Iš tikrųjų šios dvi motyvavimo rūšys egzistuoja kartu, tik viena gali būti ryškesnė (Beniušienė, Veinhardt, Tijūnaitienė, 2004, p. 43).

M. Hitka ir M. Sirotiakova (2009, p.10) motyvavimo veiksnius suskirsto į keturias grupes, kurios šiame darbe bus aptartos detaliau:

- *Ekonominiai motyvavimo veiksniai.* Jie apima pagrindines dvi sritis: darbo užmokesčio dydis ir darbo užmokesčio sistema.
- *Socialiniai motyvavimo veiksniai.* Jie apima santykius darbe, darbo psichologinis klimatas, komunikacija, įmonės kultūrą.
- *Asmeninio motyvavimo veiksniai.* Jie yra susiję su realiais darbuotojų poreikiais, ypač su asmeniniais, tokiais kaip saviraiškos, savirealizacijos, pasiekimų, pripažinimo, karjeros, profesinio augimo ir pan.
- *Darbo aplinkos motyvavimo veiksniai.* Jie apima darbo sąlygas, darbo saugumą, atostogas ir pan.

Ekonominiai motyvavimo veiksniai

Darbo užmokestis. Ilgą laiką darbo užmokestis buvo laikomas pagrindiniu darbuotojų motyvavimo veiksmiu, kol palaipsniui užleido vietą nepiniginėms motyvavimo priemonėms. Pagal A. Maslow teoriją piniginis motyvavimas tampa ypatingai svarbiu motyvavimo veiksmiu tada, kai nėra patenkinti darbuotojų fiziologiniai ir saugumo poreikiai.

Pagrindinis darbo užmokestis yra įprastinės, reguliarios pajamos, kurias darbuotojai gauna už įdėtą indėlį. Šio įvertinimo pagrindinis principas yra tai, kad darbuotojai yra vertinami pagal atliekamą vaidmenį ir užimamas pareigas, todėl darbuotojų motyvavimas yra labai silpnas.

Darbo užmokesčio didinimas automatiškai nedidina darbo našumo ir efektyvumo, tačiau, kita vertus, nepakankamai apmokėtas darbas ar ne laiku išmokami pinigai didina nepasitenkinimą, įtampą ir mažina darbuotojų motyvavimą bei darbo rezultatyvumą.

Šiandien dauguma įmonių taiko tokias atlygio priemones, kur vengiama biurokratinio ir hierarchinio ryšio su darbo aprašymais. Taikomos motyvavimo priemonės pagrįstos reakcija į dinamiškų santykių pasaulį ir remiamasi strateginiu požiūriu į visą motyvavimo sistemą, kuri apima:

pagrindinį darbo užmokestį, kintantį užmokestį (motyvuojantis užmokestis), netiesioginį užmokestį (naudą).

V. Janušonis (2005, p.56) mano, kad darbo užmokesčio sistema turi būti ne baudžiamoji, bet aktyvinanti. Jo nuomone pinigai skatina tik tol, kol jų negauname, o kai juos susidedame į piniginę, jų skatinimasis poveikis baigiasi. Skatinamasis pinigų poveikis yra tiesiogiai proporcingas jų dydžiui ir atvirkščiai proporcingas skatinimo laikotarpiui.

Siedami pagrindinį užmokestį su darbo rinka, o kintamąjį užmokestį su įmonės sėkme, vadovai gali panaudoti darbo užmokesčio sistemą skatindami komandinį darbą bei puoselėti kitus įmonės tikslus (Žaptorius, 2000, p. 108).

Pasak V. Šilingienės (2000, p. 258), siekiant sukurti teisingą darbo apmokėjimo sistemą, būtina atsižvelgti į šiuos reikalavimus:

- siekiant geriau motyvuoti darbuotojus, nepakanka mokėti didelį darbo užmokestį;
- kad darbo užmokestis būtų stimulas darbuotojų motyvavimui didinti, reikia orientotis ne į kiekybinę darbo apmokėjimo sistemos pusę;
- darbo apmokėjimo sistema turi būti teisinga, aiški ir suprantama;
- darbo apmokėjimo sistema turi būti patraukli, leidžianti priimti, išlaikyti ir ugdyti kvalifikuotus darbuotojus;
- darbo apmokėjimo sistema turi skatinti darbuotojus siekti tokių rezultatų, kurie atneš naudą įmonei;
- darbo apmokėjimo sistema turi būti dinamiška;
- darbo apmokėjimo sistema turi būti glaudžiai susijusi su įmonės vykdoma personalo politika.

Blogai suformuota darbo apmokėjimo sistema gali sukelti stresą, sveikatos pablogėjimą, sumažinti darbuotojų saugumo ir pasitikėjimo jausmą (Matuzienė ir Gaidamavičienė, 2009, p. 57).

Pastaruoju metu susiformavo nuomonė, kad geriausia darbo apmokėjimo sistema yra tokia, kai darbo užmokestį sudaro trys dalys: pastovioji dalis, kintamoji dalis ir premijos. Pasak S. Rai (2004, p. 47), visos įmonės ieško būdų, kaip sumažinti pagrindinį darbo užmokestį ir stengiasi naudoti daugiau įvairių atlygio komponentų, siekiant sumažinti išlaidas, maksimizuoti darbų vykdymą ir užtikrinti darbuotojų atsakomybę.

Priedai darbuotojams galėtų būti mokami už profesionalumą, darbo patirtį, didelės atsakomybės prisiėmimą sau, viršvalandžius, naktinį darbą, darbą kenksmingomis sąlygomis. Tuo tarpu premijas reikėtų taikyti ypatingais atvejais: už bendrai pasiektą didelį pardavimų augimą, už individualius nuopelnus organizacijos labui, už naudingus sprendimus. Tačiau, anot M. White ir K.

Mackenzie-Davey (2003, p. 28), organizacijos taikydamos premijas gali sulaukti ne visai tokių rezultatų, kokių tikėjosi. Pavyzdžiui, jei premijos yra taikomos siekiant padidinti paslaugų ar pardavimų kiekį, gali nukentėti jų kokybė. Sveikatos priežiūros įstaigose paslaugų kokybė yra pagrindinis ir gyvybiškai svarbus veiksnys.

Darbo užmokesčio didinimas yra vienas iš brangiausių būdų motyvuoti darbuotojus. Tačiau tinkamos darbo užmokesčio sistemos pasirinkimas gali turėti didelės įtakos įmonės pažangai. Svarbiausia, kad darbuotojų gaunamas finansinis atlygis priklausytų nuo darbo atlikimo kriterijų (darbo našumo, kokybės ir kt.). Nors finansinis atlygis nebėra laikomas pagrindiniu motyvavimo veiksmu, jis vis dar darbuotojams yra svarbus tiek individualaus, tiek kolektyvinio darbo motyvavimo veiksnys, nes tai ne tik tiesiogiai veikia daugumos žmonių gyvenimo lygį, bet ir visuomeninę padėtį bei pripažinimą įmonės viduje ir už jos ribų.

Socialiniai veiksniai

Organizacijos kultūra. Organizacijos kultūra yra vertybių, kuriomis vadovaujasi įmonė, sistema, pripažįstama jos narių, veikianti jų elgesį, palaikoma įmonės istorijų ir mitų bei pasireiškianti tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais (Stankevičienė ir Lobanova, 2006, p. 24).

Pasak V. Ratkevičienės (1999, p.149), priklausomai nuo veiklos rūšies, organizacijos dydžio, jos istorijos, organizacija turi nusistatyti, laikytis ir vystyti specifines vertybes, kurios orientuotų elgesį darbe ir būtų geriausiai pritaikytos konkrečiomis sąlygomis. A. Stankevičienės ir L. Lobanova (2006, p. 24) nuomone sutampančios arba artimos vertybės gali būti esminis dalykas, palaikantis žmones kartu, o taip pat galingas motyvavimo mechanizmas.

Klestinčios organizacijos dažnai remiasi galinga vertybių ir įsitikinimų sistema. Jų tikslas – ne pelnas, bet siekis suteikti prasmę darbuotojų gyvenimams. Darbuotojai sutapatina save su klestinčios organizacijos vertybėmis, priima jas kaip dalį savęs, ir jų asmeninė sėkmė tampa neatskiriama nuo visos organizacijos sėkmės. J. E. Dutton, J. M. Dukerich, C. V. Harquauail (1994, p. 239) teigia, kad darbuotojai, kurie susitapatina su organizacija, yra labiau linkę likti organizacijoje ir deda visas pastangas organizacijos tikslams pasiekti. Anot N. Nohria, L. Lee, B. Groysberg (2008, p. 82), geriausias būdas paskatinti darbuotojus susitapatinti su organizacija, yra organizacinės kultūros sukūrimas, kuriai yra būdingas grupinis darbas, bendradarbiavimas, atvirumas ir draugiškumas. L. Šimanskienė (2008, p. 1) mano, kad organizacinė kultūra gali inspiruoti darbuotojus būti produktyviais ir tai yra geriausias motyvavimas.

Siekiant, kad organizacijos tikslai taptų darbuotojo tikslais, svarbu, jog darbuotojas jaustų organizacijos paramą. Organizacijos parama reiškia, kad organizacija vertina darbuotojų indėlį ir

rūpinasi jais. Pasak E. A. Drost, P. Veena, G. Talia (2010, p. 48), kuo daugiau organizacija vertina ir remia darbuotoją, tuo daugiau darbuotojas aukojasi organizacijos labui. Vadinasi, kuo daugiau darbuotojas save laiko gyvybiškai svarbiu organizacijai, kuo daugiau organizacija juo rūpinasi, tuo jis geriau dirba.

Organizacijos kultūra turi didelį poveikį darbuotojams, nes:

- padeda kurti organizacijoje tokį vidinį klimatą, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą;
- leidžia darbuotojams geriau suprasti, ko iš jų tikisi organizacija;
- skatina kasdieninę darbo rutiną paversti vertingais, svariais veiksmais;
- įgalina darbuotojus pasijusti svarbiais, reikšmingais, o tai savo ruožtu ragina juos našiau dirbti, jausti pasitenkinimą savo veikla, valdymo veiksmingumu;
- susieja organizaciją su visuomenei svarbiomis vertybėmis (Stankevičienė ir Lobanova, 2006, p. 24).

Organizacijos kultūra turi didžiulį poveikį darbuotojų motyvavimui. Ji turi vienyti visus darbuotojus bendram tikslui pasiekti, darbuotojams reikia suteikti daugiau laisvės, atsakomybės, leisti vystytis jų saviraiškai ir kūrybingumui, o tai skatina veiksmingą visos įmonės veiklą. Vadinasi organizacijos sėkmė priklauso nuo visų jos narių pastangų ir siekio plėtoti veiklą. Kad darbuotojai jaustųsi pilnateisiais kolektyvo nariais, organizacijoje kiekvienam darbuotojui turėtų būti skiriamas didelis dėmesys, jiems turėtų tapti priimtinos organizacijos vertybės ir kultūra. Organizacijos veikla tampa dar veiksmingesnė, kai darbuotojai didžiuojasi organizacija, jos teikiamomis paslaugomis ar gaminama produkcija. Tai dar labiau motyvuoja darbuotojus, nes jie tuo pačiu metu jaučia pasididžiavimą savo atliekamu darbu.

Komunikacija. Anot D. Bubnienės ir J. Ruževičiaus (2010, p. 29), saugios ir aukštos kokybės pacientų priežiūros pagrindas – komandinis darbas, sveikatos personalo vidinė komunikacija bei komunikavimas su pacientais. L. Marcinkevičiūtė (2010, 158 p.) pabrėžia, kad sveikatos darbuotojai, kurie visą darbo laiką praleidžia tarp žmonių, būtinai turi turėti bendravimo su žmonėmis psichologijos žinių. Vieni sveikatos įstaigų darbuotojai malonūs, ramūs, šypsodamiesi atlieka savo pareigas. Kiti dėl nuolatinio bendravimo su daugybe žmonių ar motyvavimo stokos tampa nervingi, neramūs, ūmūs.

Bendradarbiavimo sėkmė priklauso nuo to, kiek komunikacija yra veiksminga organizacijoje. Komunikacija organizacijoje – tai dviejų ir daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis atskirus organizacijos elementų veiksmus

siekiant bendro tikslo (Sakalas ir Venskus, 2007, p. 68). Kiti autoriai (Jensen, McMullen, Stark, 2008, p. 26) teigia, kad veiksmingas bendravimas tarp įmonės darbuotojų, vadovų ir darbuotojų yra būtinas. Dažnai geros komunikavimo programos stringa, jei darbuotojai negauna teisingos informacijos teisingu būdu ir teisingu laiku).

Komunikacijos būdai skiriasi informacijos perdavimo pajėgumu. Vieni jų galingesni, nes geba vienu metu susidoroti su daugybe signalų, užtikrinti spartų grįžtamąjį ryšį ir būti itin asmeniško pobūdžio (Robbins, 2007, p. 93). Pavyzdžiui, pokalbis akis į akį užima aukščiausią vietą pagal intensyvumą, nes užtikrina maksimalų informacijos kiekio perdavimą per vieną epizodą. Jis suteikia daugybę informacijos signalų (žodžių, pozų, veido išraiškų, gestų intonacijų) spartų grįžtamąjį ryšį (verbalinį ir neverbalinį) ir asmeninį dalyvavimo pobūdį. Bendravimas telefonu intensyvumo požiūriu yra panašus kanalas, tačiau ne toks stiprus kaip bendravimas „akis į akį“. Elektroniniai laiškai, atmintinės užima dar žemesnę padėtį.

Komunikacijos trūkumai daro neigiamą įtaką jos efektyvumui, kliudo organizacijai siekti tikslų, darbuotojų santykiams ir darbuotojų motyvavimui (Jewel, 2002, p. 58). Netinkamos komunikacijos padariniai yra: klaidingi sprendimai negavus tikslios informacijos, nesusipratimo klaidos, žema moralė, bloga darbo kokybė, koordinacijos stoka, nepastovi veikla, konfliktai, kontrolės stoka, nesėkmingas planų vykdymas ir kt. Pasak A. Sakalo ir R. Venskaus (2007, p. 68), komunikacija neturės trūkumų ir bus produktyvi, jei ją sudarys keturi elementai: informacijos pasikeitimas, aiškus bendravimas, efektyvus klausymas, aktyvumas.

Dauguma vadovų sutinka, kad tinkama komunikacija yra pagrindinis tikslas pasiekti ne tik darbuotojų, bet ir organizacijos tikslus. Dažniausia nekokybiškos komunikacijos priežastis yra informacijos pasikeitimo tarp vadovų ir darbuotojų būtinumo ignoravimas. I. Matuzienė ir D. Gaidamavičienė (2009, p. 59) teigia, kad komunikacija paprastai reiškia pasitikėjimą. Jos dėka darbuotojai sužino bendrus organizacijos tikslus ir darbuotojų vietą organizacijoje. Jie žinodami organizacijos tikslus jaučiasi įtraukti į sprendimų priėmimą, problemų ir sudėtingų situacijų sprendimą. Be to, R. Nakra (2006, p. 49) nustatė, kad yra tiesioginis ryšys tarp pasitenkinimo komunikacija ir darbuotojo susitapatinimo su organizacija. Jei darbuotojas bus patenkintas organizacijos komunikacija, jis bus patenkintas grįžtamojo ryšiu ir bendravimo atmosfera.

Darbuotojus reikėtų nuolat informuoti apie jų veiklos rezultatus. X. Jiang (2010, p. 225) mano, kad darbuotojai žinodami savo veiklos rezultatų trūkumus ar privalumus, galės ne tik tobulėti ateityje, bet tai jiems padės suprasti, ko iš jų yra tikimasi, ir skatins imtis daugiau atsakomybės darbe. Geriausiai apie tai būtų informuoti tiesiogiai žodžiu bendruose susirinkimuose, darbuotojo darbo vietoje.

Kaip jau buvo minėta, produktyviai komunikacijai įtakos turi mokėjimas klausyti. J. L. Howard (2008, p. 19), M. White ir K. Mackenzie-Davey (2003, p.29) mano, kad organizacija turėtų išklausti darbuotojus, jų siūlomas idėjas. Darbuotojai dažnai supranta, kaip veiksmingiau atlikti darbo užduotis, išspręsti kilusius sunkumus. Tokiu būdu naudą turės ne tik organizacija, bet ir darbuotojas jausis reikalingas organizacijai.

Motyvuojant darbuotojus neabejotinai būtini komunikacijos įgūdžiai. Atvira ir aiški komunikacija ne tik padeda darbuotojams geriau dirbti ir juos motyvuoti, bet ir yra svarbus jiems pagarbos ženklas.

Darbo atmosfera. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad gydymo įstaigose, kuriose gerai dirbama, vieningą darbo stilių formuoja profesinės žinios, glaudus bendradarbiavimas, vieninga kolektyvo dvasia. Praktika rodo, kokie yra svarbūs geri santykiai darbe (Marcinkevičiūtė, 2010, 157 p.). Sveikatos priežiūros įstaigų personalo bendravimo specifika susijusi su šiais bruožais: personalo daugumą sudaro moterys, aukštas personalo išsilavinimo ir intelekto lygis, savitai įrėminama ir apibrėžiama personalo veikla, didžiulė personalinė ir kolektyvinė atsakomybė, didelis išorinio reguliavimo laipsnis.

Organizacijos atmosfera gali būti apibūdinama keturiais skirtingais bruožais: atmosfera, kur būdingas palaikymas, atmosfera, kur prisiimama rizika, atmosfera, kur siekiama nuoseklumo, atmosfera, kur būdinga motyvacija pasiekimams (Mahal, 2009, p. 39).

Jei organizacijos kultūra – visos organizacijos bruožų rinkinys, darbo atmosfera yra neatsiejamas nuo asmeninio konkretaus vadovo elgesio ir stiliaus, kuris sukuria tam tikro darbo padalinio, grupės ar skyriaus atmosferą. Jei kultūra yra bendros pastangos, tai darbo atmosfera – vadovo veiklos padarinys. Darbo atmosfera atspindi įmonės darbuotojų įsitraukimą, atsidavimą įmonei, produktyvumą ir iniciatyvą. Šiuo atveju darbo atmosferą paveikti ir pakreipti pageidaujama linkme gali vadovas (Jensen, McMullen, Stark, 2008, p. 64). P. K. Mahal (2009, p. 39) mano, kad organizacijos atmosferai įtakos turi ne tik vadovavimas. Jo nuomone organizacijos atmosferą formuoja darbo aplinka, komandinis darbas, komunikacija, motyvavimo priemonės ir tinkamas vadovavimas.

Organizacijos atmosfera dažnai formuoja darbuotojų požiūrį į atliekamą darbą. Anot A. K. Srivastav (2009, p. 51), organizacijos atmosfera yra netgi pagrindinis veiksnys, kuris įtakoja darbuotojų elgesį, motyvavimą. Organizacijai reikėtų nuolat stebėti vyraujančią darbo atmosferą ir stengtis ją tobulinti. Darbo atmosferos tobulinimas yra svarbus ne tik patiems darbuotojams, bet ir organizacijai. Vyraujanti darbo atmosfera dažnai būna pagrindinis indikatorius, pagal kurį klientai susidaro pirmą įspūdį apie organizaciją.

Vadovavimas. Anot J. J. Haefner (2011, p. 20), vadovavimas yra pirmas ir svarbiausias motyvavimo sistemos veiksnys. G. Gutauskaitė (2005, p. 68) mano, kad gerų rodiklių galima pasiekti tik tada, kai vadovai rūpinasi darbuotojų gerove, taiko socialines, ekonomines ir psichologines motyvavimo priemones, derindami personalo ir organizacijos interesus.

Dar ir dabar daugelyje organizacijų yra nusistovėjęs požiūris, kad geras vadovas yra tas, kuris visiškai atsiduoda darbui. Tokie vadovai yra nuolat apsivertę darbais, jie dirba po dvylika valandų per parą, neįsivaizduoja, kad gali palikti savo darbą nors kelioms dienoms, pavaldiniams neleidžia savarankiškai atlikti nė menkiausias užduoties. Tačiau anot V. Šilingienės (2000, p. 292), geras vadovas yra ne tas, kuris pats gerai dirba, bet tas, kurio pavaldiniai dirba gerai. Toks požiūris suteikia visai kitokį pobūdį praktinei vadovų veiklai, ir tai turi būti įvertinta kuriant įmonės motyvavimo sistemą.

Darbuotojų motyvavimui įtakos turi vadovavimo stilius, metodai. Kiekvieno vadovo darbo stilius yra individualus, nes nepakartojamos tiek jo asmeninės, tiek ir vadovaujamo kolektyvo savybės.

Kvalifikuoti įmonių vadovai nebūtinai dirba veiksmingai, tačiau jei santykiai yra geri, darbuotojai nesunkiai priims ir įveiks tam tikrus administracijos ir aplinkos trūkumus (Beniušienė, Veinhardt, Tijūnaitienė, 2004, p. 42). Tačiau, anot L. V. Marcinkevičiūtės (2005, p. 85), Lietuvos įmonių vadovai pasyviai reaguoja į darbuotojų tarpusavio santykius, tai susiję tiek su vadovų abejingumu, tiek su pačių darbuotojų nenoru bendrauti. Tinkamas vadovas turėtų pasižymėti bandymu analizuoti susidariusias situacijas, vadovaujantis ne tik gamybiniais motyvais. Vadovaujantys darbuotojai privalo nebėgti nuo konfliktų, ar apsimesti, kad jų nepastebi, o išmokti elgtis konfliktinių situacijų metu.

V. Ratkevičienė (1999, p.150) pateikia pagrindinius vadovavimo aspektus, kurie labiausiai motyvuoja darbuotojus ir didina jų kūrybingumą. Taigi, siekiant paskatinti darbuotojus, reikalinga:

- įtraukti darbuotojus į susijusių sprendimų priėmimą;
- deleguoti, t. y. pasidalinti savo valdžia arba perduoti savo bendradarbiui galimybę įvertinti atsiradusios problemos esmę ir palikti jam sprendimo būdų pasirinkimą;
 - laiku ir tinkamai įvertinti darbuotojo pasiekimus.

Pasitaiko atvejų, kai vadovai vengia už save protingesnių darbuotojų, bijodami netekti savo statuso. Tokie vadovai nepraktikuoja bendrų sprendimų priėmimų, valdžios delegavimų, dalijimosi idėjomis. Pasak A. Wziątek-Staško (2010, p. 111), efektyvus vadovas nori ir su malonumu

bendradarbiauja su stipriais darbuotojais, drąsina juos, žinodamas, kad tai atneš naudą tiek darbuotojui, tiek organizacijai.

Kai kuriems darbuotojams labai svarbu jausti vadovo paramą. I. Matuzienė ir D. Gaidamavičienė (2009, p. 58) mano, kad parama darbe yra svarbus veiksnys, užtikrinantis psichologinį komfortą darbuotojams. Parama gali būti išreikšta pasakant komplimentą, nusišypsant, pamerkiant akį, paglostant petį ir kt. Darbas bus atliekamas tobuliau darbuotojui sulaukus teigiamos paramos, nei griežtos kontrolės.

E. A. Drost, P. Veena, G. Talia (2010, p. 47) nuomone vadovų ir darbuotojų komunikacija gali įtakoti ne tik darbuotojų motyvavimą, bet net ketinimą palikti organizaciją. Grįžtamasis ryšys, informacija, susijusi su darbo atlikimu, su organizacija, su darbuotojo ateitimi organizacijoje – tai vadovo ir darbuotojo bendravimo rezultatas.

Vadovas gali motyvuoti darbuotoją griežtu vadovavimu, sukeldamas jam baimės jausmą arba stengdamasis parodyti paramą darbuotojams ir suprasti jų poreikius. Tai priklauso nuo vadovo asmeninių savybių, nuo vadovavimo stiliaus. Tik atlikus tyrimus ir nustatius organizacijos darbuotojų poreikius ir organizacijos veiklos specifiką, galima rekomenduoti konkretų vadovavimo stilių. Aišku viena, kad vadovavimas yra svarbiausias darbuotojų motyvavimo veiksnys, kuris turi įtakos ir kitiems motyvavimo veiksniams.

Darbo turinys. Neteisinga atlyginimo sistema gali demotyvuoti darbuotojus, didelis atlyginimas taip pat gali nemotyvuoti darbuotojų. Tokiu atveju, anot M. D. Carrigan (2010, p. 100), darbuotojams gyvybingumo ir noro dirbti gali suteikti įdomus, prasmingas, reikalaujantis daug jėgų darbas.

Daugumai individų darbo turinys yra pagrindinis motyvavimo veiksnys, kuris yra susijęs su vidine motyvacija, kurią yra sudėtinga kontroliuoti (Palidauskaitė, 2007, p. 42). Ne visi randa jiems patinkantį darbą. Yra tokių darbų, kurie vargu ar gali sukelti kam nors pasitenkinimą. Kita problema kyla kai mėgstantys savo darbą nori jį atlikti jiems įprastu būdu, kuris gali būti nepriimtinas organizacijai ir sukelti neefektyvios ir neatsakingos valdžios įstaigos problemą.

Sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų darbas yra susijęs su iššūkiais, reikalauja ne tik turimų žinių, bet ir įgūdžių, iniciatyvumo. Būtent toks darbas ir motyvuoja aukštos kvalifikacijos darbuotojus.

Asmeninio motyvavimo veiksniai

Pripažinimas. Dažnai pamirštama motyvavimo priemonė, tinka pageidaujama elgesiui, darančiam su įmonės kultūra, vertybėmis ir strategija, paskatinti. Pripažinimas – nevienkartinė

iniciatyva. Tikrąją pripažinimo galią įmonė išvysta, kai jis įsilieja į bendrą įmonės motyvavimo sistemą ir nuolat skirstomas nedideliais kiekiais.

Yra trys pagrindinės pripažinimo programų rūšys: kasdienis pripažinimas, formalusis pripažinimas ir neformalusis pripažinimas. Pripažinimo programos veikia geriausiai, kai jos apima visų trijų rūšių elementus (Jensen, McMullen, Stark, 2008, p. 212).

Anot M. D. Carrigan (2010, p. 100), pagrindinis kiekvieno žmogaus poreikis yra jausti dėkingumą, pripažinimą. Darbuotojų skatinimas imtis iniciatyvos darbe ir siekti puikių rezultatų, įtikinti nuveikti ką nors prasminga ir būti pripažintiems – galinga vadovų priemonė, kuria jie naudojami per retai (Jensen, McMullen, Stark, 2008, p. 51).

Pripažinimas gali būti pigiausias, bet kartu ir veiksmingiausias motyvavimo veiksnys. Svarbu, kad pripažinimas būtų tikslingas, kad darbuotojai tiksliai žinotų, ką daro gerai, – tada jo poveikis didžiausias. Žmogui reikia pačiam jausti, kad jis yra vertingas ir žinoti, kad ir kiti taip pat apie jį mano.

Karjera ir profesinis augimas. Pasaulinė praktika rodo, kad efektyviai veikiančios organizacijos yra suinteresuotos savo darbuotojų profesiniu augimu, rūpinasi jų karjera bei siūlo įvairias jos planavimo programas. Tai yra naudinga tiek darbuotojams, tiek įmonei, nes karjeros planavimas leidžia susieti darbuotojų profesinio augimo planus su įmonės tikslais. Pasak V. Šilingienės (2000, p. 275), kai atskirų darbuotojų karjera yra tiesiogiai susijusi su įmone, jie aktyviau domisi iškilusiomis problemomis, noriai dalyvauja jas sprendžiant, yra suinteresuoti įmonės sėkme.

Gana dažnai karjera suprantama, kaip greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomenėje ar mokslinėje veikloje, pasiekimas gyvenime. Daugelis karjerą sieja su didesniais pinigais, atsakomybe, aukštesniu statusu, prestižu. Nors karjera dažniausiai asocijuojasi su vertikaliu darbuotojų augimu, tačiau šiuolaikiniu požiūriu ji apima ir horizontalų judėjimą, t.y. perėjimą į lygiavertį darbą kitame organizacijos padalinyje (Marozaitė, 2006, p. 40).

Karjera – tai stimulus, verčiantis žmogų siekti geresnių darbo rezultatų, jo našumo, tobulėjimo. Kiekvieno žmogaus karjeros supratimas yra individualus: vieni ją sieja su užimamomis aukštomis pareigomis, kiti su tobulėjimu tam tikroje srityje (Šilingienė, 2000, p. 276). Vadinasi, įmonėje negali būti sukurta ir visiems darbuotojams taikoma viena karjeros planavimo strategija. Dauguma darbuotojų siekia karjeros, bet yra ir tokių, kurie yra patenkinti savo atliekamu darbu, užimamomis pareigomis. Įmonės vadovams tai turėtų padėti apsispręsti, ar darbuotojus reikia skatinti, paremti, ar pakanka informuoti apie papildomas galimybes, kurios atsivertų, jeigu jie panorėtų planuoti savo tolesnę karjerą.

Reikia sutikti, kad karjeros vystymasis sveikatos priežiūros srityje yra gana ribotas, ypač nacionalinės sveikatos priežiūros organizacijoms. Pavyzdžiui, vadovų pareigoms užimti yra skelbiami konkursai, o tai trukdo karjeros planavimui ir realizavimui. Tačiau karjeros vystymas gali būti ir kvalifikacijos kėlimas, jos įvertinimas. Sveikatos priežiūros srityje profesinis augimas kaip motyvuojantis veiksnys yra svarbus ne tik darbuotojams, bet visiems žmonėms, kurie naudojami sveikatos priežiūros paslaugomis. Nuo specialistų profesinės kvalifikacijos priklauso visos sveikatos priežiūros teikiamų paslaugų kokybė.

Dažnai darbuotojų motyvaciją stiprina bendradarbiu noras tarpusavyje dalintis savo patirtimi, žiniomis. Nors ši priemonė organizacijai tiesiogiai nieko nekainuoja, ne visada ją galima pritaikyti praktikoje. Anot N. M. Cruz, V. M. Pérez, C. S. Cantero (2009, p. 480), žinių perdavimui organizacijoje įtakos turi pačių darbuotojų motyvacija. Tai reiškia, kad darbuotojas bus linkęs dalintis savo įgūdžiais, patirtimi, žiniomis tik tada, kai pats jausis pilnaverčiu organizacijos darbuotoju, kai jaus įsipareigojimą organizacijai, kai jam pačiam bus suteiktos galimybės tobulėti profesinėje bei asmeninėje srityse.

Išsiskirianti iš kitų mokslininkų yra P. Milne (2007, p. 31) nuomonė apie karjeros planavimą. Anot, jo už karjera yra atsakingi ne darbdaviai, o patys darbuotojai ir čia iškyla svarbus klausimas: „Ko aš noriu?“ Taigi jei darbuotojams nėra svarbūs tokie veiksniai, kaip aukštas atlyginimas ar paaukštinimas, tai skatinimas tokiomis motyvavimo priemonėmis bus bevaisis.

Jei darbuotojas, žinos savo karjeros perspektyvas, jis stengsis plėsti savo sugebėjimus, įgyti daugiau žinių, kelti kvalifikaciją. Sveikatos priežiūros organizacijose profesinis augimas yra vienas iš svarbesnių motyvavimo veiksnių, o patirtos išlaidos darbuotojų karjeros ir profesinio ugdymo planavimui yra labai tikslingos investicijos, kurios turės atsipirkti ateityje.

Atsakomybė. Analizuojant atsakomybės už atliekamą darbą lygį sveikatos priežiūros srityje, galima teigti, kad net menkiausia klaida gali baigtis nepageidaujamai. Daugumoje ne sveikatos paslaugas teikiančių organizacijų, atsakomybės suteikimas skatina darbuotojus. Sveikatos įstaigose situacija kiek kitokia. Kaip pažymi J. Pacevičius (2007), atsakomybė darbe – stiprus stresorius, ypač atsakomybė už kitus žmones (Inčiūraitė ir Žilinskas, 2010, 531 p.). Sveikatos priežiūros organizacijose dažnai atsakomybė yra susijusi su sveikatos būklės nenuspėjamumu, gydymo eiga, pacientų nepasitenkinimu. Tačiau tai nereiškia, kad ypatingai didelė atsakomybė, negali motyvuoti darbuotojų.

Darbo aplinkos motyvavimo veiksniai

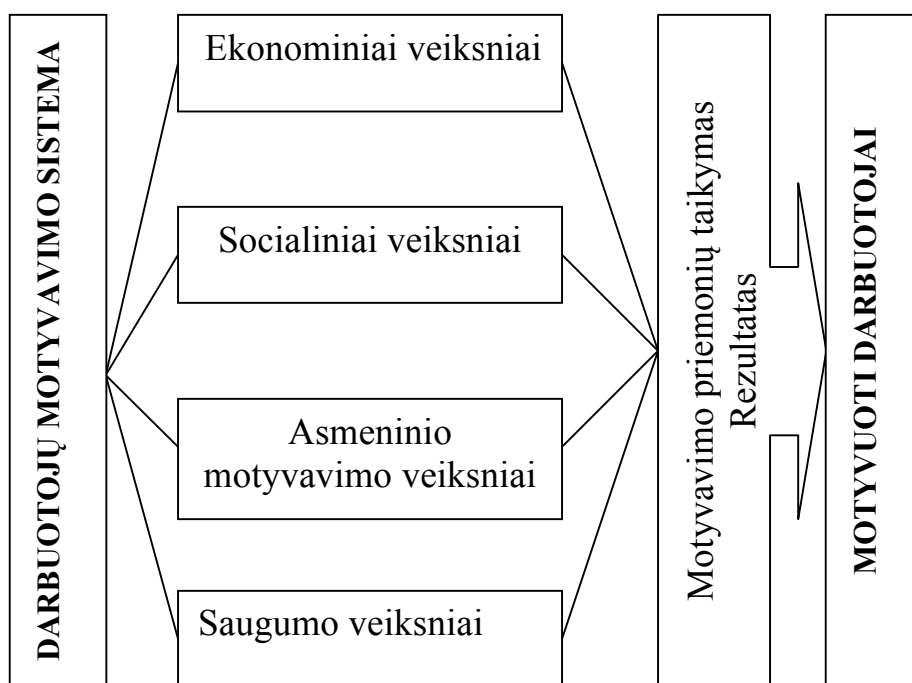
Darbo sąlygos – tai aplinka, kurioje vyksta darbas. Anot J. Palidaukaitės (2007, p. 41), darbo sąlygos – svarbus darbuotojus motyvuojantis veiksnys. Darbo sąlygos priklauso prie išorinių motyvatorių, nes įmonė juos gali kontroliuoti. Įvairių lengvatų, fizinių bei psichologinių darbo sąlygų svarba motyvuoja darbuotojus akivaizdi.

Jau 1924–1927 metais Houtorno eksperimento dėka buvo įrodyta, kad yra ryšys tarp darbininkų darbo našumo ir darbo vietų apšvietumo. Kai inžinieriai pagerino apšvietimą, atitinkamai padidėjo ir darbo našumas. Darbuotojų reakcija buvo teigiama, kadangi jie suprato ir džiaugėsi vadovų papildomu dėmesiu jiems (Carrigan, 2010, p. 99).

Sveikatos priežiūros darbuotojams dažnai tenka dirbti nelengvą darbą sunkiomis sąlygomis. Tokiais atvejais kyla ypač didelis pavojus, kad jų darbas taps mechaniškas. L. Inčiūraitė ir V. J. Žilinskas (2010, p. 531) mano, kad dėl nepakankamo medicinos darbuotojų įvertinimo, specialistams išvykstant dirbti ten, kur geriau mokama, atsiranda darbuotojų trūkumas, didėja antraeilininkų skaičius, lemiantis didelius darbo krūvius, darbuotojų pervargimą. Nors ir puikiai suprantama, kad sveikatos paslaugų kokybei ypač aktualus optimalus dirbančio ir nepervargstančio personalo kiekis, neretai sveikatos įstaigų vadovams „galvos skausmu“ tampa klausimas, kaip užtikrinti pakankamą kokybiškai dirbančio, motyvuoto personalo kiekį.

Nors sveikatos priežiūros darbuotojų darbo sąlygos yra kontroliuojamos eilės įstatymų, ne visada organizacijoms pavyksta pasiekti pakankamą darbuotojų darbo sąlygų tenkinimo lygį. Lietuvos valstybė vis dar nepakankamai finansuoja sveikatos įstaigas ir dažnai trūksta net elementariausių darbui reikalingų priemonių arba jos būna per senos. Dažniausiai darbo sąlygos lemiamos įtakos turi žemos kvalifikacijos darbuotojų motyvavimui. Sveikatos priežiūros organizacijose svarbu sudaryti tinkamas darbo sąlygas ne tik žemesnės, bet ir aukštos kvalifikacijos darbuotojams.

Apibendrinant motyvavimo sistemos teorinę dalį pateikiamas motyvavimo sistemos modelis (žr. pav.1)



1 pav. Motyvavimo sistemos modelis

1 paveiksle pateiktos pagrindinės motyvavimo sistemos dalys, tai yra: ekonominiai veiksniai, socialiniai veiksniai, asmeninio motyvavimo veiksniai, saugumo veiksniai. Išanalizavus visų organizacijos motyvavimo veiksnių tenkinimą, jų svarbą bei veiksmingumą yra taikomos atitinkamos motyvavimo priemonės motyvavimo sistemai tobulinti. Gaunamas rezultatas – motyvuoti darbuotojai.

Taigi, darbuotojų motyvavimui įtakos gali turėti įvairūs veiksniai, tokie kaip darbo užmokesčio sistema, organizacijos kultūra, komunikacija, darbo atmosfera, vadovavimas, darbo turinys, pripažinimas, savirealizacijos galimybės, karjera, darbo sąlygos ir kt. Tačiau nevisus darbuotojus tie patys veiksniai motyvuoja vienodai: vienus tai gali veikti teigiamai, kitus neigiamai arba visai neturėti įtakos jų motyvavimui. Todėl yra svarbu išsiaiškinti darbuotojų poreikius ir tik tada bandyti kurti ar tobulinti motyvavimo sistemą. Yra žinoma, kad darbuotojų poreikiai nuolat keičiasi, vadinasi motyvavimo sistema gali būti pasenusi, gali būti taikomos motyvavimo priemonė, kurios mažai kam jau yra aktualios. Be to, įvairių motyvavimo veiksnių sąryšis tik paryškina kompleksinės motyvavimo sistemos kūrimo aktualumą.

1. 4. Organizacijos gyvavimo ciklas

Organizacija per savo gyvavimo ciklą susiduria su skirtingomis problemomis, kurios priklauso nuo organizacijos dydžio, amžiaus, augimo tempų. Šios problemos apima pozicionavimą, pardavimus, marketingą, produktų kūrimą, gamybą, apskaitą, finansų valdymą, išorinius santykius, žmones, žmogiškųjų išteklių valdymą, organizavimą, bendrą valdymą ir nuostatas (Rutherford,

Buller, McMullen, 2003., p. 321). Neabejotina, kad su žmogiškųjų išteklių valdymo sunkumais yra susiduriama kiekvienoje organizacijos gyvavimo ciklo stadijoje. Tačiau žmogiškųjų išteklių problemos nėra plačiai aptartos ankstesniuose tyrimuose.

Organizacijos gyvavimo ciklo tyrinėtojai (Miller, Friesen, 1984; Quinn, Cameron, 1983) įrodė, kad organizacijoje nuolat vyksta pokyčiai (Liao, 2006, p. 192). Organizacijų gyvavimo ciklo koncepcija yra naudojama pokyčiams organizacijoje paaiškinti. Didžiąją dalį šių pokyčių sukelia organizacijos augimas ir vis sudėtingesne tampanti vadovavimo praktika.

Daugybę metų vadovavimo teoretikai stengėsi paaiškinti organizacijoje vykstančius procesus (Shirokova, 2009, p. 67). Kaip mokslo tyrinėjimų sritis organizacijų gyvavimo ciklas tapo populiarus 1970 – 1980 metais (Frielinghaus, Mostert, Firet, 2005, p. 9). Tiriant organizacijas labai svarbia priemone tapo gyvavimo ciklo modeliai, o A. Chandler (1962) ir B. R. Scott (1971) darbuose pastebimos pirmosios to užuomazgos. Abu autoriai užsimena, kad perėjimas nuo vienos stadijos prie kitos vyksta kartu su amžiumi ir kad elgesys, ypač gebėjimas prisitaikyti prie aplinkos, gali keistis įvairiose stadijose. Pasak autorių esminė organizacijos gyvavimo ciklo savybė yra entropija, kai organizmas galiausiai degraduoja ir miršta. Svarbi organizacijos verslumo prielaida yra tai, kad ji gali pakeisti entropiją, išvengti nuosmukio ir atgaivinti organizaciją, kuri yra smukimo stadijoje (Hoy, 2006, p. 832). A. Frielinghaus, B. Mostert, C. Firer, (2005, p. 9) tai pat mano, kad svarbiausia prielaida organizacijų gyvavimo ciklo teorijoje yra tai, kad organizacijos kaip ir visi gyvi organizmai: jos pereina visas esmines gyvavimo stadijas – atsiranda (gimsta), vykdo savo funkcijas (dirba), sensta ir žūsta.

L. Black (1998) nuomone organizacijos gyvavimo ciklo teorija – tai produkto gyvavimo ciklo pratęsimo koncepcijos, plačiai išplėtos rinkodaros disciplinoje, modifikacija. Šiuo atveju, organizacijos kaip ir produktai ar paslaugos pereina keturias gyvavimo stadijas: atsiradimą, augimą, brandą, smukimą (Frielinghaus, Mostert, Firer, 2005, p. 9).

D. L. Lester ir J. A. Parnell (2008 p. 541) išskiria dvi pagrindines problemas, apie kurias yra nuolat diskutuojama kalbant apie organizacijos gyvavimo ciklą. Pirmoji problema yra susijusi su gyvavimo ciklo stadijų skaičiumi. Kiek stadijų pakanka, norint tinkamai apibūdinti organizacijos gyvavimo ciklą? D. L. Lester ir J. A. Parnell (2008, p. 541) aiškina, kad stadijų skaičiaus skirtumai priklauso nuo modelio ir kaip kiekvienas tyrinėtojas jį apibūdina. Kadangi autorių apibūdinimai skiriasi, todėl buvo pasiūlyta daug modelių, kurių stadijų skaičius svyruoja nuo trijų iki dešimties. Pavyzdžiui (Hanks, 1993) siūlo penkių stadijų gyvavimo ciklo modelį, kiti modeliai gali turėti keturias (Gupta ir Chin, 1994) ar net tris (Smith, Mitchell, Summer, 1985) stadijas (Shirokova, 2009 p. 67). Nepaisant šių skirtumų, dauguma tyrinėtojų panašiai apibūdina organizacijos vystymąsi.

Didesnius modelius yra bandoma išskaidyti į daug konkrečių laikotarpių, tuo tarpu mažesni, trumpesni modeliai yra sudaryti iš dviejų ar daugiau vystymosi periodų, kad būtų paprasčiau suprasti organizacijos gyvavimo ciklą. Nors šios diskusijos vyksta jau eilę metų, vis dėlto dar nėra aiškių įrodymų, kiek stadijų turėtų turėti organizacijos gyvavimo ciklas (Rutherford, Buller, McMullen, 2003., p. 322).

Taigi, kol dauguma tyrinėtojų ginčijasi dėl gyvavimo ciklo stadijų skaičiaus, kai kurie autoriai siūlo apibendrintus modelius, kurių dėka yra lengviau apibūdinti ir palyginti skirtingus požiūrius.

D. Miller ir P. Friesen (1984) išplėtojo modelį, paremtą 36 įmonių padėties stebėjimais ir stengėsi nustatyti tas gyvavimo stadijas, kurios yra bendros daugumai organizacijų. Jie siūlo penkias bendras organizacijų gyvavimo stadijas: gimimas, augimas, branda, atgimimas, nuosmukis (Kutut, Ginevičius, Kukut, 2008, p. 169).

Kita diskusija kyla dėl deterministinės organizacijos gyvavimo ciklo prigimties. Jeigu gyvavimo ciklą prilyginame biologiniams procesams, tai kodėl kai kurios organizacijos pačios atsinaujina, pereina atgal iš atsinaujinimo į brandos stadiją arba išvengia nuosmukio grįždamos į augimo, brandos ar atkūrimo stadijas? D. Miller ir P. Friesen (1984), D. Lester (2004), D. Lester ir J. Parnell (1999) nepritaria deterministiniam požiūriui, nes yra strateginio pasirinkimo galimybė. Vadovai, kurie supranta strateginių pokyčių svarbą ilgalaikiai konkurencijai užtikrinti, taip pat gali pripažinti, kad kartais yra naudinga pakeisti kai kuriuos veiksnius, kurie sąlygoja gyvavimo ciklą (Lester, Parnell, 2008, p. 542).

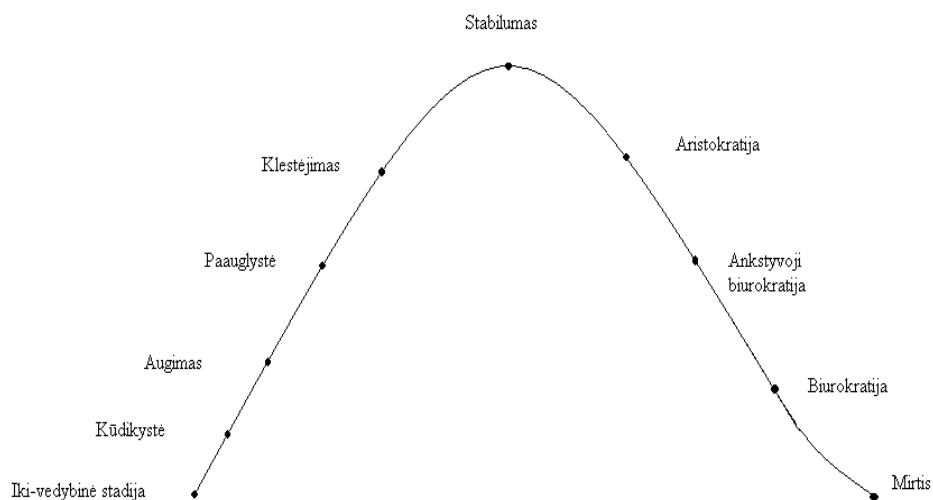
1 priede yra pavaizduota penkiolika skirtingų gyvavimo ciklo modelių, kuriuos palyginus matome, kad modelių autoriai naudoja įvairius kintamuosius norėdami nustatyti ir apibūdinti gyvavimo ciklo stadijas.

Apibendrinant skirtingus gyvavimo ciklo modelius galima išskirti keletą pastebėjimų. Pirmiausia iš 1 priede matyti, kad gyvavimo ciklo modeliai skiriasi stadijų skaičiumi. Skiriasi ir kintamieji, pagal kuriuos yra vertinama, kurioje gyvavimo ciklo stadijoje yra organizacija. Tačiau visi kintamieji yra susiję su organizacijos kontekstu ir struktūra. Apžvelgus pastaruosius modelius, galima pastebėti ir bendrų kintamųjų (amžius, dydis, augimo tempai, išbandymai, su kuriais susiduria organizacijos). Kai kurie autoriai įtraukia ir tokius kintamuosius kaip struktūros forma, formalizacija, centralizacija, vertikali diferenciacija.

Pagal I. Adizes (2004, p. 19), kiekviena organizacija turi savo gyvenimo ciklą, kuriame natūraliai atsiskleidžia dezintegracijos procesai. Pastaruosius gali suvaldyti tik racionalūs ir sutelkti veiksmai. Kitais žodžiais tariant, vengdama pasikeitimų, organizacija natūraliai subyra, kai racionaliau būtų leisti vykti pasikeitimams užtikrinant jos tolesnę organišką plėtrą. Tačiau siekiant

suvaldyti pokyčius, būtina žinoti, kokio organizacijos gyvavimo tarpsnio problemos yra sprendžiamos.

Organizacijos gyvavimo ciklas, anot I. Adizes, apima vienas kitą keičiančius 10 stadijų, pradedant nuo taip vadinamos iki vedybinės stadijos ir baigiant natūralia pabaiga – mirtimi (žr. 2 pav.).



2 pav. Organizacijos gyvavimo ciklas

Šalt.: (Adizes, 1979, p. 8)

Savo metodologijoje I. Adizes (2004, p. 19) apjungė daugelį praktinių ir teorinių metodų. Tokiu būdu atsirado vieninga sistema, kurioje labai aiškiai matosi, kokie iššūkiai kyla vadovui kiekvienoje iš stadijų, koks reikalingas vadovavimo stilius, kokios atsiranda tipinės ir netipinės problemos.

Anot I. Adizes (1979, p. 4), kiekviena iš dešimties organizacijos gyvavimo ciklo stadijų turi jai būdingą elgseną. Jo nuomone, organizacijos amžius, pardavimų apimtys, darbuotojų skaičius ar sukauptas turtas nėra svarbiausi kintamieji norint apibūdinti tam tikrą stadiją. Identifikuojant gyvavimo ciklo stadiją svarbiausia yra kontrolės ir lankstumo tarpusavio ryšys.

Nepaisant gyvavimo ciklo koncepcijos populiarumo ir svarbos tiek akademinuose tyrimuose, tiek praktinėje veikloje, realiuose procesuose visuomet susiduriama su jau minėtais klausimais – kurį gyvavimo ciklo modelį laikyti pagrindiniu ir taikomu bei kaip išmatuoti ir identifikuoti kiekvieną gyvavimo ciklo fazę.

1. 5. Organizacijos gyvavimo ciklo įtaką darbuotojų motyvavimui

Dauguma organizacijų darbuotojų motyvavimą vertina kaip vieną iš svarbiausių investicijų. Motyvuotas darbuotojas bus labiau suinteresuotas siekti geresnių rezultatų ir organizacijos tikslų. Sudėtinga vienareikšmiškai atsakyti, kokiomis priemonėmis yra geriausia skatinti darbuotojus. Jau senai žinoma, kad motyvavimas nėra pastovus, jis dažnai kinta priklausomai nuo aplinkybių ir paties asmens. Anot L. Marcinkevičiūtės (2010, p. 83), optimaliausia situacija, kai motyvavimo sistema yra individualizuota ir leidžia darbuotojui pačiam pasirinkti, ko jis nori.

Tačiau, ar visada organizacija yra pajėgi motyvuoti darbuotojus atsižvelgiant tik į jų poreikius? Ar gali būti, kad pasirenkant motyvavimo priemones, skatinančias darbuotojus geriau atlikti jiems pavestas užduotis, įtakos turi gyvavimo ciklo stadija, kurioje organizacija yra tuo laikotarpiu? Pastaruoju metu labai dažnai yra diskutuojama apie organizacijos gyvavimo ciklo valdymo privalumus. Tačiau Lietuvoje kol kas nėra aiškių tyrimų, kurie atsakytų į klausimą: ar organizacijos gyvavimo ciklas turi įtakos darbuotojų motyvavimui?

Organizacijos gyvavimo ciklo įtaką darbuotojų motyvavimui, reiškia ne tai, kad kiekviena organizacija pagal gyvavimo ciklo modelį parenka bendras motyvavimo priemones ir taiko jas kol organizacija nustos gyvuoti. Kaip jau buvo minėta, organizacija per savo gyvavimo laikotarpį pereina daug stadijų, kurias galima apibūdinti kaip unikalias, nepakartojamas. Vadinasi problemos ir sunkumai kiekvienoje stadijoje yra skirtingi, o būtent tai ir įtakoja atitinkamų motyvavimo priemonių parinkimą. Tai reiškia, kad organizacija kurdamą, tobulindama savo motyvavimo sistemą turi atsižvelgti ne tik į individualius ir grupinius darbuotojų poreikius, bet ir į pačios organizacijos galimybes, tikslus, naudą.

Taigi, kai jau yra žinoma, ko nori darbuotojai, reikia išsiaiškinti, ką gali pati organizacija. Pirmiausia reikia identifikuoti, kurioje gyvavimo ciklo stadijoje ji yra. Apibendrinus 1 priede pateiktus organizacijų gyvavimo ciklo modelius, galima išskirti būdingiausias stadijas, per kurias organizacija pereina: gimimas, augimas, branda, smukimas, mirtis (žr. 4 lent.). Dešiniajame 4 lentelės stulpelyje yra pateiktos gyvavimo ciklo stadijų charakteristikos (Smith, 1985, p. 801 – 804; Kazanjian, 1988, p. 261 – 266; Hanks, 1993, p. 5 – 13; Lester, 2003 p.542 – 544; Adizes, 2004, p. 19 – 23; Hoy, 2006, p. 832 – 833), kurių pagalba galima išsiaiškinti, kurioje gyvavimo ciklo stadijoje yra organizacija.

4 lentelė. Organizacijos gyvavimo stadijos

Organizacijos gyvavimo ciklo stadijos	Charakteristikos
Gimimas	daug naujų idėjų; finansavimo šaltinių paieška; pradinis fizinio kapitalo kaupimas; projektavimo, konstravimo darbai; produktų gamybos ar paslaugų teikimo pradžia; įsipareigojimų kūrimas.
Augimas	darbuotojų skaičiaus augimas; pardavimų ar paslaugų apimčių augimas; fizinio kapitalo (patalpų, įrengimų ir kt.) didinimas; naujų rinkų užkariavimas; organizacinės kultūros formavimas; daug įvairių mokymų.
Branda	pardavimų ar paslaugų apimčių stabilizavimasis, produktų ar paslaugų kokybės gerinimas; įrenginių ir technologinių procesų tobulinimas; idealus balansas tarp kontrolės ir lankstumo; visiems aiškūs organizacijos tikslai, misija, vizija; vyksta veiklos formalizacijos procesai; optimali organizacijos struktūra; patenkinti klientai; kuriamos dukterinės įmonės.
Smukimas	pardavimų ar paslaugų teikimo apimčių žymus mažėjimas; neišsprendžiamų finansinių – ekonominių problemų atsiradimas; mažėja veiklos pelningumas; mažai inovacijų; blogėja prekių ar paslaugų kokybė; didėja darbuotojų kaita; daug konfliktų; daug biurokratijos.
Mirtis	organizacija nustoja veikti; vykdomi paskutiniai įsipareigojimai klientams; nebegaminama nauja produkcija, nebeprimami nauji užsakymai.

Šalt: Sudaryta autorės remiantis K.G. Smith, T. R Mitchell, C. E. Summer, 1985, p. 801 – 804; R. K. Kazanjian, 1988, p. 261 – 266; S. H. Hanks ir kt., 1993, p. 5 – 13; D. L. Lester, J. A. Parnell, S. Carraher, 2003, p.542 – 544; I. Adizes, 2004, p. 19 – 23; F. Hoy, 2006, p. 832 – 833.

Anot H. Chen ir Y. Hsieh (2005, p. 155), jei vienoje organizacijos gyvavimo ciklo stadijoje taikomos motyvavimo priemonės buvo veiksmingos, tai nereiškia, kad ir kitose stadijose taikant tas pačias priemones darbuotojų motyvavimas ir toliau išliks toks pats.

Iš 5 lentelės matyti, kokios motyvavimo priemonės galėtų būti taikomos kiekvienoje organizacijos gyvavimo ciklo stadijoje siekiant padidinti darbuotojų motyvavimą.

5 lentelė. Organizacijos gyvavimo ciklo įtaka darbuotojų motyvavimui

Organizacijos gyvavimo Ciklo stadijos	Motyvavimo priemonės
Gimimas	pagrindinis atlyginimas; naujos patirties galimybės; karjeros perspektyvų žinojimas; motyvavimo priemonių taikymas atsižvelgiant į darbuotojų kvalifikaciją; gebėjimus, išsilavinimą, žinias, patirtį; padėkos žodžiu ir raštu.
Augimas	individualių darbuotojų pasiekimų įvertinimas priedais, premijomis ar kitomis materialinėmis ar nematerialinėmis motyvavimo priemonėmis; formalių ir neformalių švenčių, jubiliejų, ekskursijų organizavimas; bendri susirinkimai; palankaus psichologinio klimato sudarymas; kvalifikacijos kėlimo galimybės (dalyvavimas kursuose, seminaruose, konferencijose); individualių darbuotojų ugdymo poreikių nustatymas; karjeros perspektyvų žinojimas.
Branda	materialinės motyvavimo priemonės seniems darbuotojams; saviraiškos galimybės; galimybė dirbti įdomų darbą; galimybė pasirinkti užduotis, kurios atskleistų profesinius gebėjimus; atsakomybės suteikimas; sprendimo priėmimo laisvė; formalių ir neformalių švenčių, jubiliejų, ekskursijų organizavimas; bendri susirinkimai; palankaus psichologinio klimato sudarymas; geras darbo organizavimas; atvira komunikacija (grupinės diskusijos ir konsultacijos); pakankamas informacijos suteikimas, turinčios įtakos tiesioginiam darbui. aiškus darbo užduočių suformulavimas; tinkamas vadovavimo stilius; geri vadovų ir pavaldinių santykiai; pavaldinių įtraukimas į sprendimų priėmimą; grupinių pasiekimų įvertinimas.
Smukimas	geros darbo sąlygos; specializuotų kompiuterinių programų diegimas – mažinant monotonišką darbą; formalių ir neformalių švenčių, jubiliejų, ekskursijų organizavimas; bendri susirinkimai; palankaus psichologinio klimato sudarymas; atvira komunikacija (grupinės diskusijos ir konsultacijos); tiesioginis žodinis informavimas; nusiskundimų analizė; vadovų dėmesys pavaldinių problemoms.
Mirtis	darbuotojų pasitikėjimo savimi didinimas; geros rekomendacijos; psichologinė ir praktinė pagalba ieškant darbo; darbuotojų pagalba vieni kitiems.

Gimimo stadija. Gimimo stadijoje organizacija kuria formalius verslo planus, vyksta kapitalo paieška, vystomos paslaugos ar produktai. Ši stadija yra daugiausiai susijusi su rizika, nes dažnai yra

siūlomos naujos idėjos, prekės, paslaugos. Kadangi dar tik vyksta kapitalo kaupimas, organizacija nėra pajėgi motyvuoti darbuotojus finansinėmis motyvavimo priemonėmis, išskyrus pagrindinį atlyginimą.

Anot E. Успенская (2005), finansinių motyvavimo priemonių taikymas šioje stadijoje net ir nėra tikslingas. Jis mano, kad neverta daug investuoti į darbuotojų motyvavimą besikuriančioje organizacijoje, kadangi dar nėra aišku, ar jie išliks, ar išmoks visko, įgis patirties ir paliks organizaciją. Todėl darbuotojus pakaktų skatinti naujos patirties galimybėmis, karjeros perspektyvų žinojimu.

M. W. Rutherford, P. F. Buller, P. R. McMullen, (2003, p. 326) teigia, kad besikuriančios organizacijos vadovams yra ganėtinai sunku surasti ir atsirinkti tinkamus darbuotojus, todėl, kad busimi darbuotojai netiki ką tik susikūrusių organizacijų perspektyvumu ir teisėtumu. Kad organizacija galėtų pereiti į augimo stadiją, tapti konkurencinga rinkoje, jei yra reikalingi talentingi darbuotojai. Tokius darbuotojus reikėtų motyvuoti atsižvelgiant į jų kvalifikaciją, gebėjimus, išsilavinimą, žinias, patirtį

Augimo stadija. Augimo stadijoje organizacija orientuojasi į pardavimų ar paslaugų apimčių, darbuotojų skaičiaus, rinkos didinimą. Dažnai keičiasi organizacijos struktūra, nėra susiformavusios tradicijos. Šiame etape plačiai turėtų būti naudojamos materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės. Motyvavimo sistema turėtų būti susieta su darbo rezultatais, pardavimo ar paslaugų apimtimis, gautomis pajamomis.

Pašak E. Успенская (2005), augimo laikotarpiu yra dažni konfliktai tarp ką tik priimtų ir senesnių darbuotojų. Nauji darbuotojai yra linkę pastebėti įvairias klaidas, trūkumus darbe, kritikuoti senesnių darbuotojų metodus, todėl reikalinga taikyti motyvavimo priemones, kurios suvienytu darbuotojus, pagerintų psichologinį klimatą darbe.

Organizacija taip pat neturėtų pamiršti darbuotojų ugdymo, profesinės kvalifikacijos kėlimo. Įmonei smarkai didėjant bus reikalingi kvalifikuoti vadovai, o ypač tokie, kurie jau turės patirties dorojantis su tos organizacijos sunkumais.

Brandos stadija. Stadijoje stabilizuojasi pardavimų ar paslaugų apimtys, pelnas, darbo laikas, darbo užmokestis. Yra gerinama produktų ar paslaugų kokybė, tobulinami įrenginiai bei technologiniai procesai, toliau vyksta veiklos formalizavimas.

Anot M. W. Rutherford, P. F. Buller, P. R. McMullen, (2003, p. 326), didžiausia problema, su kuria susiduria organizacija brandos stadijoje, yra darbuotojų išlaikymas. Ypatingai yra vertinami seni darbuotojai, nes jie ne tik supranta organizacijos silpnybes bei stiprybes, bet ir sugeba nuspėti ateitį. Dėl tos priežasties svarbu pasitelkti visas įmanomas pajėgas šių darbuotojų išlaikymui. Šiuos

darbuotojus labiausiai skatina atsakingas, įdomus darbas, individualių pasiekimų išskyrimas bendruose rezultatuose, savirealizacija. Nors šioje stadijoje stabilizuojasi ir finansinės investicijos darbuotojų motyvavimui, E. Успенская (2005) siūlo peržiūrėti ilgą laiką organizacijoje dirbusių darbuotojų darbo užmokesčius ir išskirtiniais atvejais juos padidinti.

Kadangi šiuo laikotarpiu organizacija pasiekia optimalią struktūrą ir darbuotojų skaičių, vis daugėja įvairių procedūrų, labai svarbų vaidmenį darbuotojų motyvavime atlieka tinkamas vadovavimas. Tokiose sąlygose tampa svarbu gerai organizuotas darbas, prieinama ir aiškiai suprantama informacija. Esant dideliam darbuotojų skaičiui taip pat yra sunkiau išlaikyti gerą psichologinį klimatą.

Anot D. B. Balkin ir E. F. Montemayor (2000, p. 253), būtent brandos, o ne kitose gyvavimo ciklo stadijose reikėtų orientuotis į grupinių darbuotojų pasiekimų vertinimą.

Smukimo stadija. Prasideda pardavimų ir paslaugų apimčių žymus mažėjimas, atsiranda neišsprendžiamų finansinių – ekonominių problemų, mažėja veiklos pelningumas. Praktiškai nebėra diegiamos jokios inovacijos, klientai skundžiasi paslaugų ar prekių kokybe, daugėja konfliktų tarp bendradarbių, didėja darbuotojų kaita.

Pasak C. Liao (2008, p. 127), smukimo stadijoje naudingiausia taikyti socializacija pagrįstas motyvavimo priemones. Vadinasi reikėtų, kad tarp darbuotojų būtų kuo mažiau konfliktų, kad kolektyvas nesiskaidytų, o priešingai, susivienytų ir gal net bendromis pastangomis atgaivintų organizaciją. Tokiu atveju būtų tikslinga taikyti motyvavimo priemones, kurios pagerintų psichologinį klimatą darbe, komunikaciją tarp darbuotojų bei tarp darbuotojų ir vadovų. Kadangi darbuotojų kaita čia yra didesnė nei brandos stadijoje, o organizacija negali pasigirti itin gera finansine padėtimi, reikia ieškoti kitų, nematerialinių būdų, kaip išlaikyti darbuotojus. Keletas iš tokių motyvavimo priemonių galėtų būti tinkamų darbo sąlygų bei darbo laiko sudarymas, darbo monotoniškumo mažinimas ir kt.

Smukimo stadijoje vadovai yra linkę nuslėpti informaciją, susijusią su sunkumais. Didžioji dalis vadovų mano, kad informavus darbuotojus apie gresiančius sunkumus gali kilti panika tarp darbuotojų, plisti gandai. Tačiau, anot L. Greenhalgh (1983, p.434) toks sprendimas gali padaryti daugiau žalos, nei naudos. Todėl rekomenduojama atvira komunikacija, bendra sprendimu paieška.

Mirties stadija. Žmogiškųjų išteklių valdymas tampa ypatingai svarbus organizacijai esant mirties stadijoje dėl dviejų priežasčių. Pirma, tuo laikotarpiu, kai organizacija paskelbia apie savo mirtį iki kol tai įvyksta faktiškai, yra nelengva išlaikyti darbuotojus organizacijoje ir motyvuoti juos taip, kad darbas ir toliau būtų atliekamas kokybiškai. Antra priežastis, kodėl mirties stadijoje būtina rūpintis žmogiškųjų išteklių valdymu yra tai, kad darbuotojų veiduose labai greitai gali pradėti

dominuoti liūdesys, netekties jausmas, asmeniniai išgyvenimai, susiję su organizacijos žlugimu (Marks ir Vansteenkiste, 2008 p. 810). Kuo greičiau darbuotojai suvoks, kad organizacija miršta, tuo labiau visas pastangas dės naujos darbo vietos paieškai, o ne darbo užduočių vykdymui. Todėl labai svarbu yra iš anksto tam „užkirsti“ kelią. Reikėtų, kad darbuotojai jaustųsi saugūs, kad žinotų, jog apie juos bus pateiktos geros rekomendacijos, bus suteikiama psichologinė ar praktinė pagalba ieškant naujo darbo bei adaptuojantis jame. Taip pat labai svarbu, kad darbdaviai iki pat paskutinių dienų padėtų darbuotojams išlaikyti pasitikėjimą savimi, kuris jiems bus itin reikalingas ateityje.

Motyvuojant darbuotojus svarbu atsižvelgti ne tik į jų poreikius, bet ir į organizacijos padėtį rinkoje, gyvavimo ciklo stadiją, kurioje yra organizacija. Motyvavimo sistema turi nuolat prisitaikyti prie naujų sąlygų, problemų ir iššūkių, todėl ją nuolat reikia peržiūrėti. Jeigu kuriant ar tobulinant motyvavimo sistemą nėra į tai atsižvelgiama, ji blogai veikia.

2. SVEIKATOS PRIEŽIŪROS DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodika

Tyrimo tikslas – pasiūlyti konsultacinei poliklinikai ir reabilitacijos centrui priemones motyvavimo sistemai tobulinti.

Tyrimo uždaviniai:

- Įvertinti konsultacinės poliklinikos ir reabilitacijos centro darbuotojų motyvavimo veiksmų tenkinimo lygį.
- Ištirti konsultacinės poliklinikos ir reabilitacijos centro darbuotojus motyvuojančius veiksmus.
- Nustatyti kuriose organizacijos gyvavimo ciklo stadijose yra konsultacinė poliklinika ir Reabilitacijos centras.
- Remiantis gautais tyrimo rezultatais pasiūlyti konsultacinei poliklinikai ir reabilitacijos centrui motyvavimo tobulinimo priemones.

Tyrimo objektas – konsultacinės poliklinikos ir reabilitacijos centro motyvavimo sistemos.

Tyrimo hipotezės:

- Patobulinus sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimą, pagerėtų sveikatos priežiūros paslaugų kokybę (švelnus elgesys, malonus bendravimas, paaiškinimas apie ligą ir vaistus ir kt.).
- Organizacijos gyvavimo ciklas turi įtakos darbuotojų motyvavimo sistemai.

Tyrimo metodai:

- darbuotojų anketinė apklausa;
- ekspertų apklausa;

Tyrimo imtis:

- 64 konsultacinės poliklinikos darbuotojai;
- 22 reabilitacijos centro darbuotojai.

Tyrimo metodo pasirinkimas

Siekiant išsiaiškinti konsultacinės poliklinikos ir reabilitacijos centro darbuotojų motyvavimo veiksmų tenkinimo lygį ir jų svarbą tyrimui pasirinktas anketinės apklausos metodas.

Pirmenybė šiam metodui skirta todėl, kad:

- palyginti per nedidelį laiko tarpą buvo galima apklausti daug žmonių;
- duomenų apdorojimui galima buvo pasitelkti kompiuterinę programą;

- anketa anoniminė, todėl respondentai galėjo laisviau pareikšti asmeninę nuomonę apie tiriamų organizacijų motyvavimą, apie ką dažnai yra vengiama kalbėti atvirai.

Darbuotojams apklausti sudaryta anketa (žr. 2 priedas). Klausimynas sudarytas taip, kad susistemintus apklausos duomenis būtų galima kuo plačiau išanalizuoti šiuo metu esamą situaciją, t. y. darbuotojų motyvaciją įtakojančius veiksnius ir motyvavimo priemones organizacijose.

Pirmieji šeši klausimai yra skirti išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą organizacijoje, pareigybes, darbo užmokestį.

Septinto klausimo pagalba siekiama nustatyti bendrą darbuotojų motyvaciją. Atsakant į pateiktus klausimus, reikia pažymėti vieną iš penkių atsakymų (visiškai ne; ne; nei taip nei ne; taip; visiškai taip).

Pagrindinė anketos dalis (8, 9, 10, 11 klausimai) skirta nustatyti motyvavimo veiksnių, priemonių tenkinimo lygį organizacijose ir jų svarbą darbuotojams. Anketoje motyvavimo veiksniai yra suskirstyti į keturias grupes (pagal M. Hitką ir M. Sirotiakovą, (2009, p.10) – ekonominiai motyvavimo veiksniai, asmeninio motyvavimo veiksniai, socialiniai motyvavimo veiksniai, darbo aplinkos motyvavimo veiksniai. Motyvuojančių veiksnių tenkinimo lygis organizacijose (anketos kairėje pusėje) vertinamas 5 balų vertinimo skalėje: 1 – tai manęs visiškai netenkina, 2 – tai manęs netenkina, 3 – tai mane tenkina iš dalies, 4 – tai mane tenkina, 5 – tai mane visiškai tenkina. Jeigu motyvavimo priemonė nėra taikoma, reikia pažymėti „x“ stulpelyje netaikoma. Motyvuojančių veiksnių svarba darbuotojui taip pat vertinama 5 balų vertinimo skalėje (1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – iš dalies svarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu).

Paskutinio klausimo paskirtis yra surasti naujų idėjų, motyvavimo priemonių.

Siekiant nustatyti, kuriose organizacijos gyvavimo ciklo stadijose yra konsultacinė poliklinika ir reabilitacijos centras, išsiaiškinti ekspertų požiūrį, kokie motyvavimo veiksniai yra svarbiausi atitinkamų organizacijų gyvavimo ciklo stadijose buvo apklausti tiriamų organizacijų ekspertai. Taip pat buvo siekiama įrodyti arba paneigti hipotezę – patobulinus sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimą, pagerėtų paslaugų kokybę.

Sudarytos anketos pagalba (žr. 3 priedas) buvo apklausti šie ekspertai:

- konsultacinės poliklinikos vedėjas, personalo vadybininkė, vyr. slaugytoja;
- reabilitacijos centro direktorė, personalo vadovė, vyr. administratorė.

Šie žmonės buvo pasirinkti todėl, kad jie turi daugiausiai žinių apie organizacijas ir gali objektyviau vertinti situaciją nei kiti tiriamų organizacijų darbuotojai.

Tyrimo eiga

Pradiniame tyrimo etape, siekiant patikslinti tyrimo instrumentarijų, buvo atliktas žvalgomasis tyrimas. 2011 02 01 dieną buvo išdalintos šešios anketos (žr. 2 priedas) reabilitacijos centro darbuotojams. Šio tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti ir pašalinti galimus anketos trūkumus, patikrinti anketų patikimumą.

Rekomenduojamas imties dydis apskaičiuojamas pagal žemiau pateiktą V. Paniott (1986) formulę (Valackienė ir Mikėnė, 2008, p. 154):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}},$$

čia n - imties dydis; Δ^2 – leidžiamos imties paklaidos dydis, kai $\Delta = 0,05$; N – generalinės visumos dydis (darbuotojų skaičius tiriamose organizacijose);

Rekomenduojamas apklausiamųjų skaičius yra:

- konsultacinėje poliklinikoje $n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{66}} = 57$;
- reabilitacijos centre $n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{23}} = 22$.

Tyrimas buvo atliekamas 2011 vasario mėnesį. Apklausos metu surinkti duomenys apdoroti SPSS programa.

Tiriamųjų demografiniai duomenys

Tyrimo metu buvo apklausti 64 konsultacinės poliklinikos darbuotojai. Iš jų 17 proc. – vyrų ir 83 proc. – moterų. Reabilitacijos centre apklausti 22 darbuotojai. Iš jų 9 – proc. vyrų ir 91 proc. – moterų. Abiejose organizacijose vyrauja moteriškas kolektyvas.

Pagal įgytą išsilavinimą konsultacinėje poliklinikoje apklausti respondentai pasiskirstė taip: vidurinį išsilavinimą turi 3 proc. respondentų, vidurinį su profesine kvalifikacija – 17 proc., aukštesnį su profesine kvalifikacija – 25 proc., aukštąjį universitetinį – 55 proc. Reabilitacijos centre dirba darbuotojai turintys arba aukštesnį su profesine kvalifikaciją išsilavinimą (59 proc.) arba aukštąjį universitetinį išsilavinimą (41 proc.).

Respondentų buvo klausama, kiek laiko jie dirba tiriamose organizacijose. Respondentų darbo stažo pasiskirstymas organizacijose pateiktas 6 lentelėje.

6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc.

Organizacija	Darbuotojų darbo stažas organizacijoje			
	Apie 1 metus	1–5 metai	5–10 metai	Daugiau nei 10 metų
Konsultacinė poliklinika	0	3	22	75
Reabilitacijos centras	23	68	9	0

Konsultacinėje poliklinikoje didžioji dalis respondentų (75 proc.) dirba daugiau nei dešimt metų, kai tuo tarpu reabilitacijos centre didžioji dalis respondentų (68 proc.) dirba nuo 1 iki 5 metų. Įdomu tai, kad konsultacinėje poliklinikoje nėra naujų darbuotojų, o reabilitacijos centre jų yra net 23 proc. Tai reiškia, konsultacinėje poliklinikoje yra maža personalo kaita. 23 proc. naujų darbuotojų ir tik 9 proc. darbuotojų, kurie reabilitacijos centre dirba nuo 5 iki 10 metų patvirtina, kad šioje organizacijoje personalo kaita yra daug didesnė nei konsultacinėje poliklinikoje.

Skiriasi ir respondentų pasiskirstymas pagal pareigybes tiriamose organizacijose. Konsultacinėje poliklinikoje didžioji dalis darbuotojų yra gydytojai (47 proc.) ir slaugytojai (38 proc.), o reabilitacijos centre specialistai su aukštesniuoju išsilavinimu (36 proc.), specialistai su aukštesniu išsilavinimu (32 proc.) ir administracijos darbuotojai (23 proc.).

2.2. Tyrimo rezultatai

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą, konsultacinėje poliklinikoje pastebėta, kad ilgiau dirbantys darbuotojai yra mažiau patenkinti švenčių ir jubiliejų (Pearson Correlation = $-0,355$, $p=0,002$, kai $p<0,05$), neformalių švenčių (Pearson Correlation = $-0,223$, $p=0,038$, kai $p<0,05$) ir ekskursijų organizavimu (Pearson Correlation = $-0,341$, $p=0,003$, kai $p<0,05$).

Reabilitacijos centre ilgiau dirbantys darbuotojai yra mažiau patenkinti savo karjeros perspektyvų žinojimu (Pearson Correlation = $-0,486$, $p=0,011$, kai $p<0,05$), švenčių ir jubiliejų organizavimu (Pearson Correlation = $-0,391$, $p=0,036$, kai $p<0,05$). Galima spėti, kad jauni žmonės tokiuose renginiuose mato galimybę suartėti su kolektyvu, o seniems darbuotojams tai gali būti jau išnaudota ir nepatikima priemonė.

Tiriant ryšį tarp respondentų pareigybių ir motyvavimo veiksnių paaiškėjo, kad konsultacinėje poliklinikoje bendri susirinkimai yra labiau aktualesni gydytojams (netenkina 53 proc.) nei slaugytojams (netenkina 42 proc.) (Pearson Chi-Square = $34,129$, $p=0,003$, kai $p<0,05$). Tai pat gydytojai labiau nei slaugytojai yra patenkinti galimybe dirbti įdomų darbą (patenkinti gydytojai – 60 proc., patenkinti slaugytojai – 25 proc., Pearson Chi-Square = $28,372$, $p=0,019$, kai $p<0,05$).

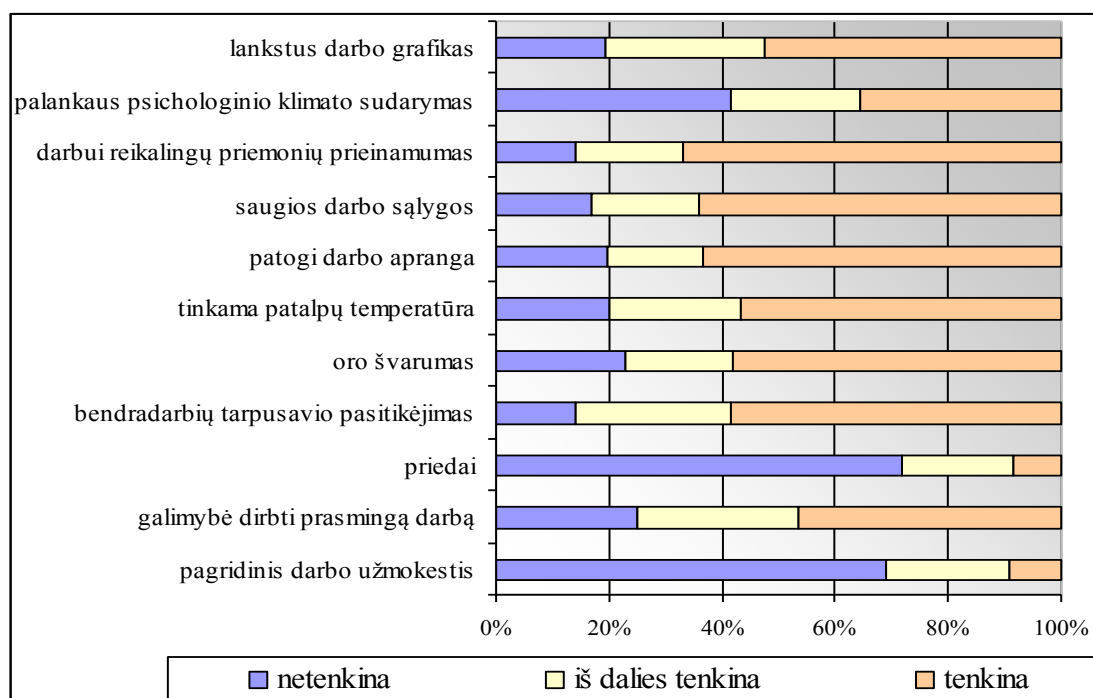
Tačiau gydytojai labiau nei slaugytojai yra nepatenkinti informacijos, turinčios įtakos tiesioginiam darbui suteikimu (nepatenkinti gydytojai – 47 proc., nepatenkinti slaugytojai – 13 proc.,

Pearson Chi-Square = 28,641, $p=0,018$, kai $p<0,05$), tinkamu vadovavimo stiliumi (neaptenkinti gydytojai – 80 proc., nepatenkinti slaugytojai – 33 proc., Pearson Chi-Square = 30,496, $p=0,01$, kai $p<0,05$) ir pavaldinių įtraukimu į sprendimų priėmimą (neaptenkinti gydytojai – 80 proc., nepatenkinti slaugytojai – 50 proc., Pearson Chi-Square = 43,036, $p=0,000$, kai $p<0,05$).

Reabilitacijos centre tikslinėmis atostogomis kvalifikacijai kelti yra labiau patenkinti specialistai su aukštuoju išsilavinimu (patenkinti – 60 proc.) nei administracijos darbuotojai (tenkina – 10 proc.) (Pearson Chi-Square = 18,796, $p=0,027$, kai $p<0,05$).

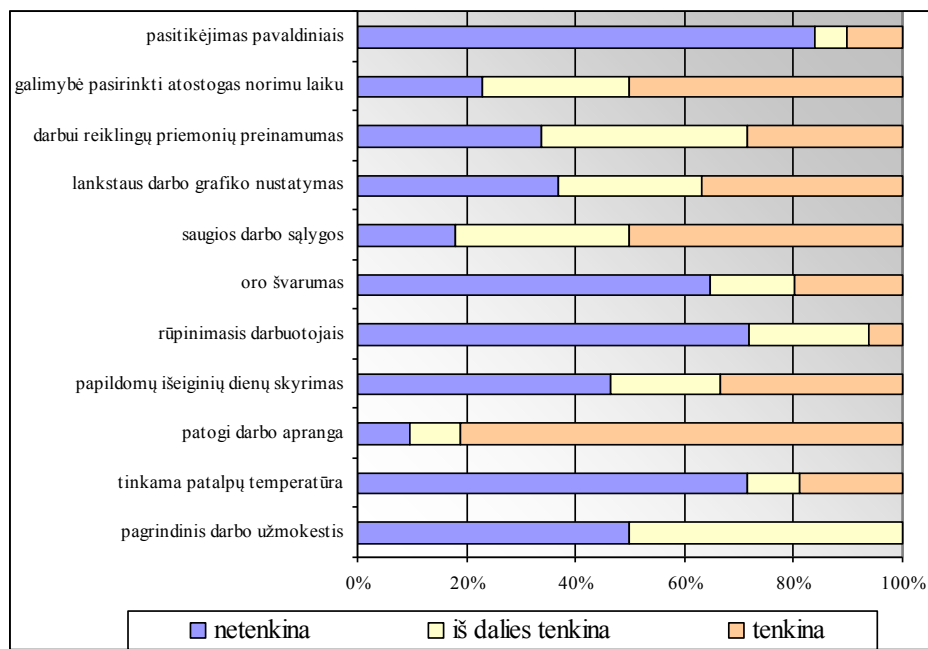
Svarbiausi motyvavimo veiksniai konsultacinės poliklinikos ir reabilitacijos centro organizacijų darbuotojams.

Taikant motyvavimo priemones ar veiksnius svarbu išsiaiškinti, ko nori darbuotojai, kokie motyvavimo veiksniai labiausiai įtakoja jų motyvavimą. Iš atrinktų vienuolikos konsultacinės poliklinikos darbuotojams svarbiausių veiksnių, darbuotojai labiausiai yra nepatenkinti palankaus psichologinio klimato sudarymu (36 proc.), priedais (69 proc.) ir darbo užmokesčiu (69 proc.) (žr. 3 pav.).



3 pav. Konsultacinės poliklinikos darbuotojams svarbiausi motyvavimo veiksniai ir jų tenkinimo lygis, proc.

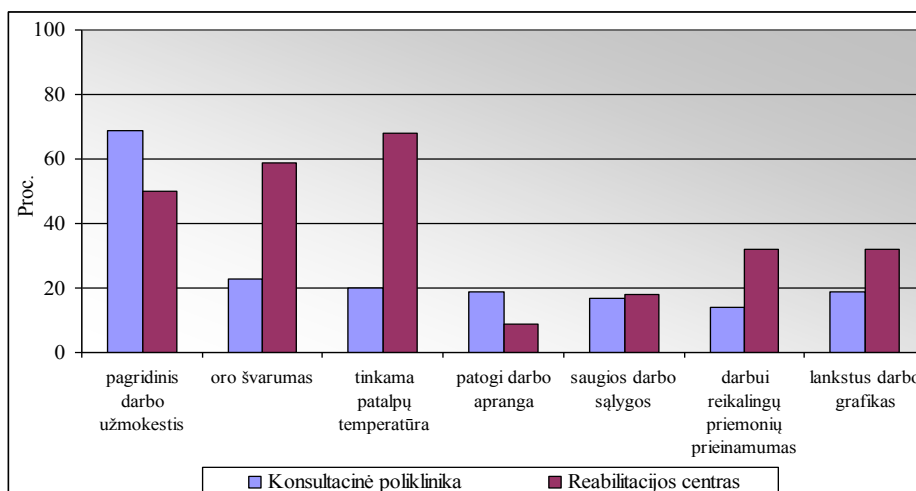
Reabilitacijos centre (žr. 4 pav.) yra daugiau labai svarbių veiksnių, kurie netenkina darbuotojų. Tai yra: pasitikėjimas pavaldiniais (73 proc.), oro švarumas (59 proc.), rūpinimasis darbuotojais (59 proc.), tinkama patalpų temperatūra (68 proc.), pagrindinis darbo užmokestis (50 proc.).



4 pav. Reabilitacijos centro darbuotojams svarbiausi motyvavimo veiksniai ir jų tenkinimo lygis, proc.

Džiugina tai, kad tiek konsultacinės poliklinikos, tiek reabilitacijos centro darbuotojams svarbiausia yra ne prabangos motyvavimo priemonės (mobilūs telefonai, abonentai į sporto klubus ir kt.), bet paprasti, ypač medicinos srityje būdingi, veiksniai.

Dar labiau stebina, kad ir konsultacinės poliklinikos, ir reabilitacijos centro darbuotojams yra vienodai svarbūs net septyni motyvavimo veiksniai: pagrindinis darbo užmokestis, oro švarumas, tinkama patalpų temperatūra, patogi darbo apranga, saugios darbo sąlygos, darbui reikalingų priemonių prieinamumas, lankstus darbo grafikas (žr. 5 pav.).



5 pav. Konsultacinės poliklinikos ir reabilitacijos centro darbuotojams svarbiausių motyvavimo veiksnių netenkinimo lygis, proc.

Tačiau skiriasi jų tenkinimo lygis pačiose organizacijose. Apskritai reabilitacijos centro darbuotojai yra labiau nepatenkinti šiais motyvavimo veiksniais, nei konsultacinės poliklinikos darbuotojai. Išsiskiria tai, kad konsultacinės poliklinikos darbuotojai yra labiau nepatenkinti darbo užmokesčiu nei reabilitacijos centro darbuotojai. Galima daryti prielaidą, kad materialinis skatinimas nėra pagrindinis veiksnys, įtakojantis reabilitacijos centro darbuotojų motyvaciją. Reabilitacijos centro darbuotojai yra labiau nepatenkinti veiksniais, susijusiais su darbo sąlygomis, tai yra: oro švarumas, tinkama patalpų temperatūra.

Taikomų motyvavimo veiksnių tiriamose organizacijose veiksmingumas

Siekiant nustatyti ar motyvavimo sistemos tiriamose organizacijose yra pakankamai veiksmingos, svarbu išsiaiškinti darbuotojams svarbių motyvavimo veiksnių tenkinimo lygį (žr. 7 lentelė).

Pirmiausia buvo atrinkti konsultacinės poliklinikos ir reabilitacijos centro darbuotojams svarbūs motyvavimo veiksniai, kurie netenkina daugiau nei pusės darbuotojų.

Paaiškėjo, kad daugiau nei pusę konsultacinės poliklinikos darbuotojų netenkina: vadovų dėmesys pavaldinių problemoms (70 proc.), taikomi priedai (69 proc.), darbo užmokestis (69 proc.), pavaldinių įtraukimas į sprendimų priėmimą (64 proc.), vadovavimo stilius (61 proc.), nuskundimų analizė (56 proc.), geri vadovų ir pavaldinių santykiai (55 proc.), konfliktų sprendimas (52 proc.).

Reabilitacijos centre tokių veiksnių yra žymiai daugiau. Tai yra: pavaldinių įtraukimas į sprendimų priėmimą (77 proc.), palankaus psichologinio klimato sudarymas (73 proc.), pasitikėjimas pavaldiniais (73 proc.), vadovavimo stilius (73 proc.), nusiskundimų analizė (68 proc.), tinkama

patalpų temperatūra (68 proc.), vadovų dėmesys pavaldinių problemoms (64 proc.), konfliktų sprendimas (68 proc.), geri vadovų ir pavaldinių santykiai (64 proc.), rūpinimasis darbuotojais (59 proc.).

Taip pat išskirta ir kita grupė darbuotojams svarbių veiksnių, kuriais yra nepatenkinta didelė dalis darbuotojų (40 proc. – 50 proc.) (žr. 7 lent.). Konsultacinėje poliklinikoje tokie veiksniai yra: rūpinimasis darbuotojais, pasitikėjimas pavaldiniais, psichologinė ir praktinė pagalba iškilus problemoms, tinkamos psichologinės darbo sąlygos, geras darbo organizavimas, o reabilitacijos centre – savo karjeros perspektyvų žinojimas, geras darbo organizavimas, pagrindinis darbo užmokestis, psichologinė ar praktinė pagalba iškilus problemoms, tinkamos psichologinės darbo sąlygos, darbuotojų pagalba vieni kitiems, nuolaidos teikiamoms organizacijos paslaugoms.

7 lentelė. Konsultacinės poliklinikos ir reabilitacijos centro darbuotojams svarbių motyvavimo veiksnių netenkinimo lygis, proc.

Veiksniai, netenkinantys konsultacinės poliklinikos darbuotojų		Veiksniai, netenkinantys reabilitacijos centro darbuotojų	
Netenkina daugiau nei 50 proc. darbuotojų	Netenkina 40–50 proc. Darbuotojų	Netenkina daugiau nei 50 proc. darbuotojų	Netenkina 40–50 proc. darbuotojų
<ul style="list-style-type: none"> vadovų dėmesys pavaldinių problemoms; taikomi priedai; darbo užmokestis; pavaldinių įtraukimas į sprendimų priėmimą; vadovavimo stilius; nuskundimų analizė; geri vadovų ir pavaldinių santykiai; konfliktų sprendimas. 	<ul style="list-style-type: none"> rūpinimasis darbuotojais; pasitikėjimas pavaldiniais; psichologinė ir praktinė pagalba iškilus problemoms; tinkamos psichologinės darbo sąlygos; geras darbo organizavimas. 	<ul style="list-style-type: none"> pavaldinių įtraukimas į sprendimų priėmimą; palankaus psichologinio klimato sudarymas; pasitikėjimas pavaldiniais; vadovavimo stilius; nusiskundimų analizė; tinkama patalpų temperatūra; vadovų dėmesys pavaldinių problemoms; konfliktų sprendimas; geri vadovų ir pavaldinių santykiai; rūpinimasis darbuotojais; 	<ul style="list-style-type: none"> savo karjeros perspektyvų žinojimas; geras darbo organizavimas; pagrindinis darbo užmokestis; psichologinė ar praktinė pagalba iškilus problemoms; tinkamos psichologinės darbo sąlygos; darbuotojų pagalba vieni kitiems; nuolaidos teikiamoms organizacijos paslaugoms.

Apibendrinant galima teigti, kad tiek konsultacinėje poliklinikoje, tiek reabilitacijos centre darbuotojai yra labiausiai nepatenkinti veiksniais susijusiais su vadovavimu ir komunikacija tarp vadovų ir pavaldinių. Ši problema aiškiai pastebima ir gali turėti labai didelės įtakos darbuotojų motyvavimui. Konsultacinės poliklinikos darbuotojai taip pat yra nepatenkinti ekonominiais ir darbo atmosferos veiksniais, o reabilitacijos centro darbuotojai – darbo atmosferos, karjeros, darbo sąlygų veiksniais.

Paprastai, kai organizacijose komunikacija tarp vadovu ir pavaldinių yra sklandi, darbuotojams tai atrodo įprastas reiškinys ir tai nesukelia papildomo skatinimo. Tačiau, kai šioje srityje yra didelių problemų, tai gali darbuotojus demotyvuoti. Tokiu atveju organizacijoms norint pasiekti teigiamų rezultatų reikia „nueiti“ ilgesnį kelią, nes pirmiausia ji turi atstatyti komunikaciją tarp vadovų ir pavaldinių iki normos ribų.

Analizuojant, kokie motyvavimo veiksniai tiriamose organizacijose yra veiksmingai taikomi, paaiškėjo, kad konsultacinės poliklinikos darbuotojai yra labiau motyvuoti (žr. 8 lent.)

8 lentelė. Konsultacinės poliklinikos ir reabilitacijos centro darbuotojams svarbių motyvavimo veiksnių tenkinimo lygis, proc.

Veiksniai, tenkinantys konsultacinės poliklinikos darbuotojus		Veiksniai, tenkinantys reabilitacijos centro darbuotojus	
Tenkina daugiau nei 50 proc. darbuotojų	Tenkina 40–50 proc. darbuotojų	Tenkina daugiau nei 50 proc. darbuotojų	Tenkina 40–50 proc. darbuotojų
<ul style="list-style-type: none"> • reikalingų priemonių prieinamumas; • saugios darbo sąlygos; • darbuotojų pagalba vieni kitiems; • patogi darbo apranga; • bendradarbių tarpusavio pasitikėjimas; • oro švarumas; • netriukšminga aplinka; • tinkama patalpų temperatūra • kvalifikacijos kėlimo galimybės • lankstaus darbo grafiko nustatymas. 	<ul style="list-style-type: none"> • galimybė pasirinkti atostogas norimu laiku; • aiškus darbo užduočių suformavimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • aiškus darbo užduočių suformavimas; • jaukus, gražus, estetiškas interjeras; • patogi darbo apranga. 	<ul style="list-style-type: none"> • saugios darbo sąlygos; • galimybė pasirinkti atostogas norimu laiku; • tikslinės atostogos kvalifikacijai tobulinti; • netriukšminga aplinka; • aiškus darbo užduočių suformavimas; • nemokamos medicininės paslaugos.

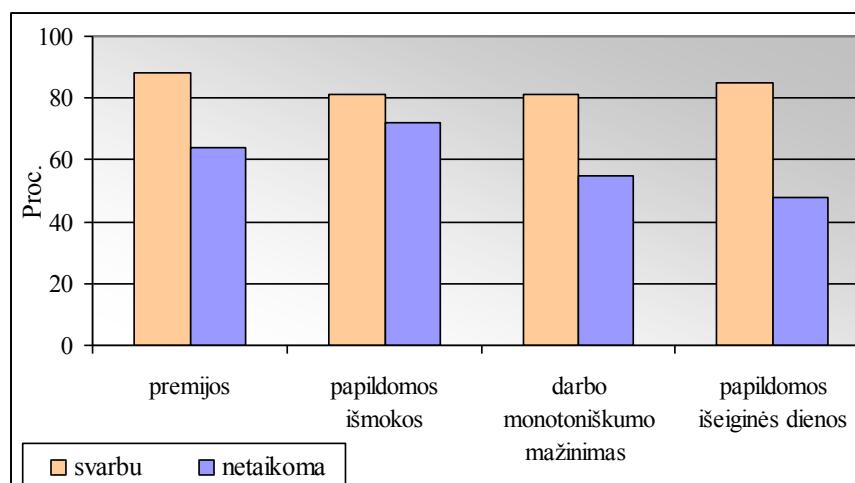
Daugiau nei pusę konsultacinės poliklinikos darbuotojų tenkina reikalingų priemonių prieinamumas (68 proc.), saugios darbo sąlygos (64 proc.), darbuotojų pagalba vieni kitiems (63 proc.), patogi darbo apranga (61 proc.), bendradarbių tarpusavio pasitikėjimas (58 proc.), oro švarumas (58 proc.), netriukšminga aplinka (58 proc.), tinkama patalpų temperatūra (56 proc.), kvalifikacijos kėlimo galimybės (53 proc.), lankstaus darbo grafiko nustatymas (52 proc.), kai tuo tarpų reabilitacijos centro darbuotojus tenkina tik aiškus darbo užduočių suformavimas, jaukus, gražus, estetiškas interjeras, patogi darbo apranga.

Vadinasi veiksmingiausi motyvavimo veiksniai konsultacinėje poliklinikoje yra: darbo sąlygos, darbo laikas, darbo atmosfera tarp bendradarbių, profesinis augimas, o reabilitacijos centre –

tik dalis veiksmų susijusių su darbo sąlygomis ir komunikacija. Taip pat paaiškėja, kad konsultacinėje poliklinikoje komunikacija yra veiksmingesnė. Reabilitacijos centre dauguma darbuotojų yra nepatenkinti komunikacija tarp vadovų ir pavaldinių bei tarp darbuotojų, o konsultacinėje poliklinikoje didžiausias nesusikalbėjimas yra tarp vadovų ir pavaldinių.

Darbuotojams svarbūs, bet mažai taikomi motyvavimo veiksniai

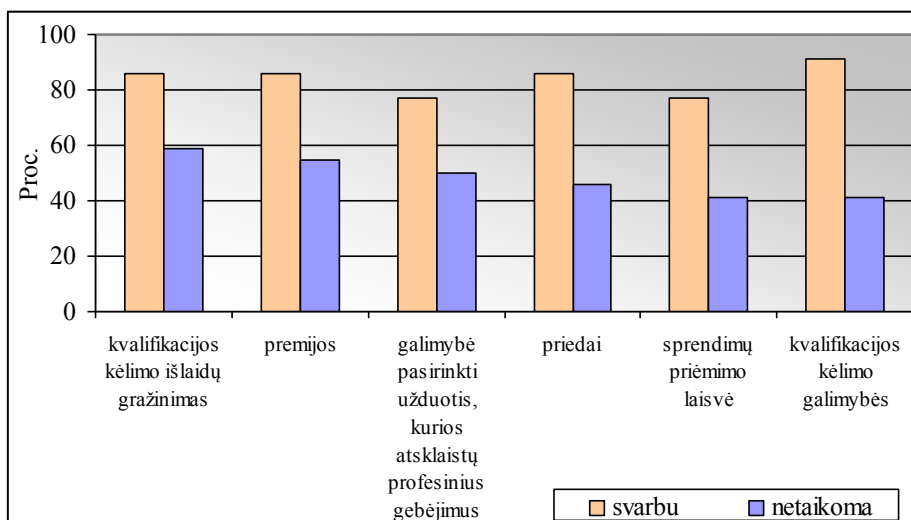
Buvo išskirtos motyvavimo priemonės, kurios yra svarbios darbuotojams, tačiau jų nuomone, jiems nėra taikomos. 6 paveiksle yra pavaizduoti konsultacinės poliklinikos darbuotojams svarbūs motyvavimo veiksniai, kurie didžiajai daliai darbuotojų yra netaikomi.



6 pav. Konsultacinės poliklinikos darbuotojams svarbūs motyvavimo veiksniai ir jų taikymo lygis, proc.

64 proc. konsultacinės poliklinikos darbuotojų yra netaikomos premijos, 72 proc. – papildomos išmokos, 55 proc. – darbo monotoniškumo mažinimas, 48 proc. papildomų išveiginių dienų skyrimas.

Daugumai reabilitacijos centro darbuotojų yra netaikomos šios priemonės: kvalifikacijos kėlimo išlaidų gražinimas (59 proc.), premijos (55 proc.), galimybė pasirinkti užduotis, kurios atskleistų profesinius gebėjimus (50 proc.), priedai (46 proc.), sprendimų priėmimo laisvė (77 proc.) ir kvalifikacijos kėlimo galimybės (41 proc.) (žr. 7 pav.).



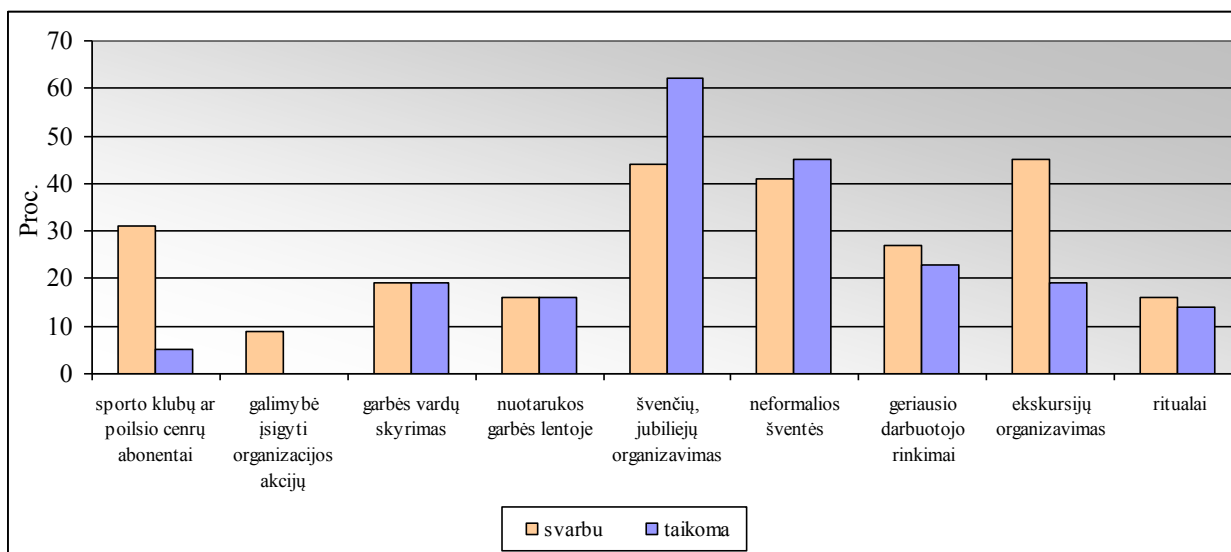
7 pav. Reabilitacijos centro darbuotojams svarbūs motyvavimo veiksniai ir jų taikymo lygis, proc.

Tiek konsultacinė poliklinika, tiek reabilitacijos centras turėtų atkreipti dėmesį į šiuos motyvavimo veiksnius, kadangi jie yra svarbūs darbuotojams ir didelei jų daliai yra netaikomi.

Mažai svarbios motyvavimo priemonės

Jeigu organizacija taikys tokias priemones, kurios nereikšmingos organizacijų darbuotojams, toks motyvavimas taip pat bus neveiksmingas. Todėl svarbu patikrinti, ar mažai svarbūs motyvavimo veiksniai yra taikomi organizacijose ar ne. Vis dėlto, jei organizacijos praktikoja tokias motyvavimo priemones, kurios neskatina darbuotojų, reikėtų labai gerai apmastyti, ar ir toliau tęsti jų taikymą.

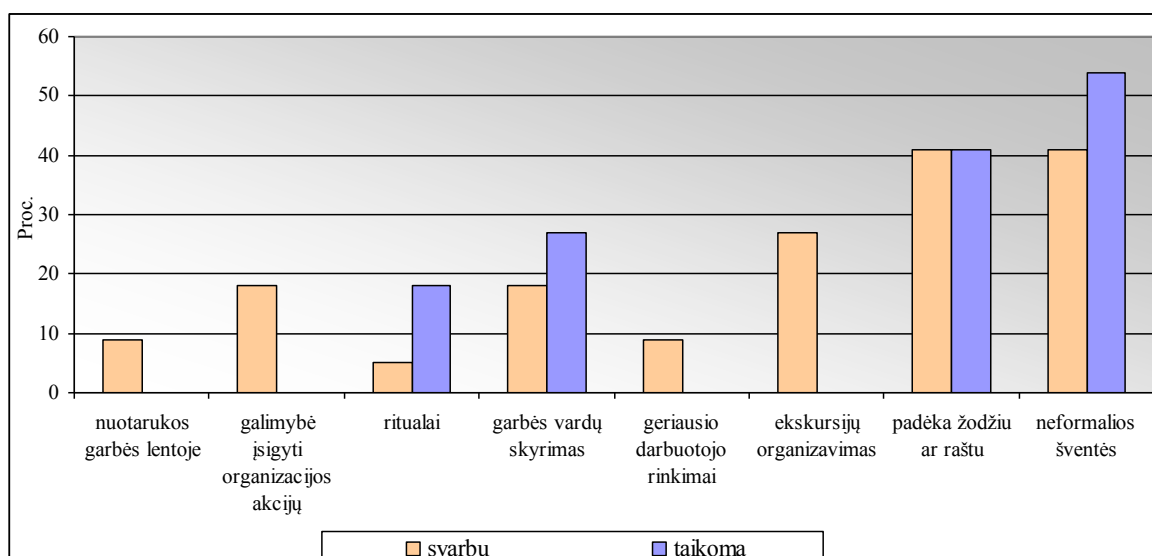
Konsultacinės poliklinikos darbuotojams mažai svarbūs yra (žr. 8 pav.): sporto klubų ar poilsio centrų abonentai (31 proc.), galimybė įsigyti organizacijos akcijų (9 proc.), garbės vardų skyrimas (19 proc.), nuotraukos garbės lentoje (16 proc.), geriausio darbuotojo rinkimai (27 proc.), ritualai (16 proc.), švenčių jubiliejų organizavimas (44 proc.), neformalios šventės (41 proc.), ekskursijų organizavimas (45 proc.).



8 pav. Konsultacinės poliklinikos darbuotojams mažai svarbūs motyvavimo veiksniai ir jų taikymo lygis, proc.

Analizuojant 8 paveiksle pateiktus duomenis paaiškėja, kad didžioji dalis išvardintų priemonių yra taikomos tikslingai, t.y., priemonės, kurios konsultacinės poliklinikos darbuotojams yra mažai svarbios, yra mažai taikomos.

Reabilitacijos centre situacija nežymiai skiriasi (žr. 9 pav.). Šios organizacijos darbuotojams mažai svarbūs motyvavimo veiksniai yra: nuotarkos garbės lentoje (9 proc.), galimybė įsigyti organizacijos akcijų (19 proc.), ritualai (5 proc.), garbės vardų skyrimas (18 proc.), geriausio darbuotojo rinkimai (9 proc.), ekskursijų organizavimas (41 proc.), padėka žodžiu ar raštu (41 proc.), neformalios šventės (41 proc.).



9 pav. Reabilitacijos centro darbuotojams mažai svarbūs motyvavimo veiksniai ir jų taikymo lygis, proc.

Nors kai kurie veiksniai (nuotraukos garbės lentoje, galimybė įsigyti organizacijos akcijų, geriausio darbuotojo rinkimai, ekskursijų organizavimas) yra netaikomi organizacijoje, tačiau yra nedidelė žmonių grupelė, kuriems tai vis dėlto truputi svarbu. Tačiau, kol kas reabilitacijos centro vadovybė pirmiausia turėtų orientuotis į didesnes problemas.

Organizacijos gyvavimo ciklo įtaka darbuotojų motyvavimo sistemai

Siekiant išsiaiškinti, ar organizacijos gyvavimo ciklas turi įtakos darbuotojų motyvavimo sistemai, pirmiausia buvo apklausti ekspertai, ir jų pagalba nustatyta, kuriose gyvavimo ciklo stadijose yra tiriamos organizacijos. Ekspertai vieningai nustatė, kad konsultacinė poliklinika yra brandos stadijoje, o reabilitacijos centras – augimo stadijoje.

Analizuojant anketinės apklausos duomenis buvo išskirti konsultacinės poliklinikos ir reabilitacijos centro gyvavimo stadijoms būdingi motyvavimo veiksniai ir nustatytas jų taikymo lygis atitinkamose organizacijose. 9 lentelėje pateiktas šių motyvavimo veiksnių taikymas konsultacinėje poliklinikoje.

9 lentelė. Brandos stadijai būdingų motyvavimo veiksnių taikymo lygis konsultacinėje poliklinikoje, proc.

Konsultacinėje poliklinikoje taikomi motyvavimo veiksniai		
Taikoma mažiau nei 50 proc. darbuotojų	Taikoma 50–70 proc. Darbuotojų	Taikoma daugiau kaip 70 proc. darbuotojų.
<ul style="list-style-type: none"> • premijos (46); • neformalių švenčių organizavimas (45). 	<ul style="list-style-type: none"> • atvira komunikacija (grupinės diskusijos ir konsultacijos) (70); • kvalifikacijos kėlimo išlaidų gražinimas (67); • galimybė pasirinkti užduotis, kurios atskleistų profesinius gebėjimus (66); • švenčių, jubiliejų organizavimas (62). 	<ul style="list-style-type: none"> • geras darbo organizavimas (97); • pakankamas informacijos suteikimas, turinčios įtakos tiesioginiam darbui (97); • aiškus darbo užduočių suformulavimas (97); • priedai (95); • tinkamas vadovavimo stilius (94); • geri vadovų ir pavaldinių santykiai (91); • atsakomybės suteikimas (91); • pavaldinių įtraukimas į sprendimų priėmimą (89); • sprendimo priėmimo laisvė (89); • palankaus psichologinio klimato sudarymas (87). • bendri susirinkimai (86); • galimybė dirbti įdomų darbą (84); • saviraiškos galimybės (73).

Daugiau nei 70 proc. darbuotojų yra taikomi net 13 motyvavimo veiksnių, būdingų brandos stadijai, tai yra: geras darbo organizavimas, pakankamas informacijos suteikimas, turinčios įtakos tiesioginiam darbui, aiškus darbo užduočių suformulavimas, priedai, tinkamas vadovavimo stilius,

geri vadovų ir pavaldinių santykiai, atsakomybės suteikimas, pavaldinių įtraukimas į sprendimų priėmimą, sprendimo priėmimo laisvė, palankaus psichologinio klimato sudarymas, bendri susirinkimai, galimybė dirbti įdomų darbą ir saviraiškos galimybės.

Reabilitacijos centre tokių veiksmų yra žymiai mažiau, tai yra palankaus psichologinio klimato sudarymas, švenčių, jubiliejų organizavimas, individualių pasiekimų įvertinimas ir tikslinės atostogos kvalifikacijai tobulinti (žr. 10 lent.).

10 lentelė. Augimo stadijai būdingų motyvavimo veiksmų taikymo lygis reabilitacijos centre, proc.

Reabilitacijos centre taikomi motyvavimo veiksniai		
Taikoma mažiau nei 50 proc. darbuotojų	Taikoma 50–70 proc. darbuotojų	Taikoma daugiau kaip 70 proc. darbuotojų.
<ul style="list-style-type: none"> • individualių darbuotojų ugdymo poreikių nustatymas (45); • premijos (44); • padėkos žodžiu (40). 	<ul style="list-style-type: none"> • bendri susirinkimai (68); • bendruose rezultatuose (68); • karjeros perspektyvų žinojimas (68); • asmeninio indėlio išskyrimas (68); • kvalifikacijos kėlimo galimybės (59); • neformalių švenčių organizavimas (54); • priedai (54). 	<ul style="list-style-type: none"> • palankaus psichologinio klimato sudarymas (86); • švenčių, jubiliejų organizavimas (77); • individualių pasiekimų įvertinimas (77); • tikslinės atostogos kvalifikacijai tobulinti (77).

Be to, skiriasi ir tų veiksmų taikymo lygis, kuris konsultacinėje poliklinikoje yra akivaizdžiai didesnis.

Bendram darbuotojų motyvavimo lygiui nustatyti buvo suformuoti 8 klausimai (žr. 1 priedas, 7 klausimas), kurie rodo darbuotojų motyvavimo vertinimą. Kiekvieną klausimą respondentai vertino penkiabalėje vertinimo skalėje (visiškai ne; ne; nei taip nei ne; taip; visiškai taip). Buvo sukurta skalė, kurios pagalba buvo galima detaliau ir tiksliau nustatyti, kokio lygmens yra bendra darbuotojų motyvacija konkrečioje organizacijoje. Ši skalė buvo naudojama analizuojant organizacijos gyvavimo ciklo įtaką darbuotojų motyvavimo sistemai. Buvo atrinkti konkrečios organizacijos gyvavimo ciklo stadijai būdingi motyvavimo veiksniai ir ieškoma sąsajų su bendra darbuotojų motyvacija.

Paaikškėjo, kad konsultacinės poliklinikos darbuotojų motyvacijai reikšmės turi 8 motyvavimo veiksniai, būdingi brandos stadijai, tai yra: priedai (Pearson Correlation = 0,246, p=0,025, kai p<0,05), atsakomybės suteikimas (Pearson Correlation = 0,310, p=0,006, kai p<0,05), ekskursijų organizavimas (Pearson Correlation = -0,245, p=0,025, kai p<0,05), aiškų darbo užduočių suformavimas (Pearson Correlation = 0,264, p=0,018, kai p<0,05), geras darbo organizavimas (Pearson Correlation = 0,447, p=0,000, kai p<0,05), geri vadovų ir pavaldinių santykiai (Pearson Correlation = 0,283, p=0,012, kai p<0,05), pavaldinių įtraukimas į sprendimų priėmimą (Pearson Correlation = 0,340, p=0,003, kai p<0,05), galimybė dirbti įdomų darbą (Pearson Correlation = 0,644, p=0,000, kai p<0,05) (žr. 11 lent.).

11 lentelė. Konsultacinės poliklinikos motyvavimo veiksnių ir bendros darbuotojų motyvacijos koreliacijos

		Motyvacijos skalė	Tenkinimo lygis: priedai	Tenkinimo lygis: atsakomybės suteikimas	Tenkinimo lygis: ekskursijų organizav.	Tenkinimo lygis: darbo užduočių suformulav.	Tenkinimo lygis: darbo organizav.	Tenkinimo lygis: vadovų ir pavaldinių santykiai	Tenkinimo lygis: įtraukimas į sprendimų priėmimą	Tenkinimo lygis: įdomus darbas
Motyvacijos skalė	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	1,000 ,	,246* ,025	,310** ,006	-,245* ,025	,264* ,018	,447** ,000	,283* ,012	,340** ,003	,644** ,000
Tenkin. lygis: priedai	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	,246* ,025	1,000 ,	,389** ,001	-,197 ,060	,012 ,463	,235* ,031	,402** ,001	,134 ,145	,239* ,028
Tenkin. lygis: atsakomybės suteik.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	,310** ,006	,389** ,001	1,000 ,	-,048 ,354	,114 ,186	,255* ,021	,158 ,106	,314** ,006	,490** ,000
Tenkin. lygis: ekskursijų organizavimas	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	-,245* ,025	-,197 ,060	-,048 ,354	1,000 ,	-,099 ,217	-,102 ,212	-,133 ,147	-,086 ,249	-,031 ,405
Tenkin. lygis: darbo užduočių suformul.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	,264* ,018	,012 ,463	,114 ,186	-,099 ,217	1,000 ,	,573** ,000	,246* ,025	,275* ,014	,244* ,026
Tenkin. lygis: darbo organizavimas	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	,447** ,000	,235* ,031	,255* ,021	-,102 ,212	,573** ,000	1,000 ,	,501** ,000	,447** ,000	,413** ,000
Tenkin. lygis: vadovų ir pavaldinių santykiai	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	,283* ,012	,402** ,001	,158 ,106	-,133 ,147	,246* ,025	,501** ,000	1,000 ,	,369** ,001	,236* ,030
Tenkin. lygis: įtraukimas į sprend. priėm.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	,340** ,003	,134 ,145	,314** ,006	-,086 ,249	,275* ,014	,447** ,000	,369** ,001	1,000 ,	,333** ,004
Tenkin. lygis: įdomus darbas	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	,644** ,000	,239* ,028	,490** ,000	-,031 ,405	,244* ,026	,413** ,000	,236* ,030	,333** ,004	1,000 ,

Iš augimo stadijai būdingų motyvavimo veiksnių reikšmingos koreliacijos su darbuotojų motyvavimu yra tik su 4 motyvavimo veiksniais (žr. 12 lent.).

12 lentelė. Reabilitacijos centro motyvavimo veiksnių ir bendros darbuotojų motyvacijos koreliacijos

		Motyvacijos skalė	Tenkimo lygis: premijos	Tenkimo lygis: individualių pasiekimų įvertinimas	Tenkimo lygis: asmeninio indėlio išskyrimas bendruose rezultatuose	Tenkimo lygis: tikslinės atostogos kvalifikacijai tobulinti
Motyvacijos skalė	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	1,000	,508** ,008	,441* ,020	,508** ,008	,379* ,041
Tenkin. lygis: premijos	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	,508** ,008	1,000	,632** ,001	,430* ,023	,127 ,287
Tenkin. lygis: individualių pasiekimų įvertinimas	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	,441* ,020	,632** ,001	1,000	,748** ,000	,100 ,329
Tenkin. lygis: asmeninio indėlio išskyr. bendruose rezultatuose	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	,508** ,008	,430* ,023	,748** ,000	1,000	,082 ,359
Tenkin. lygis: tikslinės atostogos kvalifikacijai tobulinti	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	,379* ,041	,127 ,287	,100 ,329	,082 ,359	1,000

Darbuotojai, kurie yra patenkinti premijomis (Pearson Correlation=0,508, p=0,008, kai p<0,05), individualių pasiekimų įvertinimu (Pearson Correlation = 0,441, p=0,02, kai p<0,05), asmeninio indėlio išskyrimu (Pearson Correlation=0,508, p=0,008, kai p<0,05) ir tikslinėmis atostogomis kvalifikacijai kelti (Pearson Correlation=0,379, p=0,041, kai p<0,05), yra labiau motyvuoti nei tie darbuotojai, kurie šiais veiksniais yra nepatenkinti.

Tiriant organizacijos gyvavimo ciklo įtaką darbuotojų motyvavimo sistemai, ekspertų buvo klausama, kokių motyvavimo veiksnių ir priemonių taikymas organizacijose atsižvelgiant į jų gyvavimo ciklo stadiją būtų naudingas.

Anot konsultacinės poliklinikos ekspertų, svarbiausi motyvavimo veiksniai organizacijai esant brandos stadijoje yra:

- premijos, kvalifikacijos kėlimo išlaidų gražinimas, saviraiškos galimybės, atsakomybės suteikimas, atvira komunikacija, pakankamas informacijos suteikimas, turinčios įtakos tiesioginiam darbui, palankaus psichologinio klimato sudarymas, geras darbo organizavimas, pavaldinių įtraukimas į sprendimų priėmimą, galimybė dirbti įdomų darbą, tinkamos psichologinės darbo sąlygos, tikslinės atostogos kvalifikacijai tobulinti (nurodė 3 ekspertai);
- pagrindinis darbo užmokestis, priedai, nuolaidos teikiamoms organizacijos paslaugoms,

asmeninio indėlio išskyrimas bendruose rezultatuose, kvalifikacijos kėlimo galimybės, sprendimo priėmimo laisvė, rūpinimasis darbuotojais, švenčių, jubiliejų organizavimas, neformalių švenčių organizavimas, bendradarbių tarpusavio pasitikėjimas (nurodė 2 ekspertai);

- padėkos žodžiu ar raštu, karjeros perspektyvų žinojimas, geri vadovų ir pavaldinių santykiai, vadovų dėmesys pavaldinių problemoms (nurodė 1 ekspertas).

Pasak reabilitacijos centro ekspertų, svarbiausi motyvavimo veiksniai organizacijai esant augimo stadijoje yra:

- savo karjeros perspektyvų žinojimas, kvalifikacijos kėlimo galimybės, tinkamos psichologinės darbo sąlygos, asmeninio indėlio išskyrimas bendruose rezultatuose, palankaus psichologinio klimato sudarymas, individualių pasiekimų įvertinimas (nurodė 3 ekspertai);

- rūpinimasis darbuotojais, pagrindinis darbo užmokestis, kvalifikacijos kėlimo išlaidų gražinimas švenčių jubiliejų organizavimas, bendri susirinkimai, informavimas apie Jūsų veiklos rezultatus (nurodė 2 ekspertai);

- nuolaidos teikiamoms organizacijos paslaugoms, garbės vardų skyrimas, padėkos žodžiu ar raštu, geri vadovų ir pavaldinių santykiai, galimybė dirbti įdomų darbą, pakankamas informacijos suteikimas turinčios įtakos tiesioginiam darbui, bendradarbių tarpusavio pasitikėjimas (nurodė 1 ekspertas).

Į klausimą, ar organizacijos gyvavimo ciklas turi įtakos sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimui, visi ekspertai atsakė teigiamai.

Taigi, hipotezė – organizacijos gyvavimo ciklas turi įtakos darbuotojų motyvavimo sistemai – konsultacinės poliklinikos atveju pasitvirtino. Visi ekspertai sutaria, kad organizacijos gyvavimo ciklas turi įtakos darbuotojų motyvavimo sistemai. Darbuotojų motyvacijai reikšmės turi 8 motyvavimo veiksniai, būdingi brandos stadijai ir daugiau nei 70 proc. darbuotojų yra taikomi net 13 motyvavimo veiksmių, taip pat būdingų brandos stadijai.

Reabilitacijos centro atveju hipotezė nepasitvirtino. Nors ir visi ekspertai mano, kad organizacijos gyvavimo ciklas turi įtakos darbuotojų motyvavimo sistemai, tačiau iš augimo stadijai būdingų motyvavimo veiksmių reikšmingas koreliacijas su darbuotojų motyvavimu turi tik 4 motyvavimo veiksniai, o daugiau nei 70 proc. darbuotojų yra taikomi tik 4 motyvavimo veiksniai, būdingi augimo stadijai. Tam įtakos galėjo turėti dvi priežastys: arba reabilitacijos gyvavimo ciklo stadija buvo nustatyta neteisingai, arba organizacija šiuo metu yra pereinamajame laikotarpyje iš vienos gyvavimo ciklo stadijos į kitą.

Analizuojant ekspertų nuomone, galima daryti išvadą, kad skirtingoms organizacijų gyvavimo ciklo stadijoms būdingi skirtingi motyvavimo veiksniai. Sutampą tik palankaus psichologinio klimato svarba, nes tiek konsultacinės poliklinikos, tiek reabilitacijos centro ekspertai šį veiksnių nurodė kaip svarbiausią atitinkamose organizacijose.

Sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo įtaka paslaugų kokybei

Paslaugų sektoriuje konkurencinį pranašumą vis dažniau lemia aptarnavimo kokybė, kliento ir darbuotojo bendravimas. Didėjanti konkurencija tarp Klaipėdos miesto sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių organizacijų skatina vadovus ir visą personalą gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Visų sveikatos priežiūros organizacijų paslaugos yra orientuotos į svarbiausią vartotoją, t. y. pacientą, todėl siekiama, kad tos paslaugos jį tenkintų ir atitiktų jo lūkesčius.

Yra žinoma, kad darbo motyvavimas turi įtakos darbuotojų veiklai – teigiama motyvacija palankiai veikia klientų aptarnavimo kokybę, skatina siekti tobulumo darbe. O siekiant pagerinti paslaugų kokybę, pasak M. Dieleman ir kt. (2006, p. 2), lemiamas veiksnys yra motyvuoti sveikatos priežiūros darbuotojai. D. Šavareikienė (2008, p. 19) mano, kad vienas iš pagrindinių darbuotojų motyvavimo uždavinių būtent ir yra skatinti personalo veiklos kokybę.

Anot V. A. Zeithaml (1996), aptarnavimo kokybė kenčia, kai darbuotojai nenori ar negali teikti reikiamo lygio paslaugas (Malhotra, N., Mukherjee, A., 2003, p. 943). Todėl, pasak V. J. Žilinsko (2010, p. 530), darbuotojų poreikių pažinimas sudaro realias prielaidas adekvačiai reaguoti į jų norų patenkinimą, kita vertus, kuo labiau patenkinami darbuotojų norai, tuo daugiau organizacija gali tikėtis savo norų patenkinimo: produktyvumo, kokybės, gero aptarnavimo.

Tiriant motyvaciją, kyla klausimas; kas turi būti tiriama siekiant išsiaiškinti darbuotojų motyvaciją? Ar turi būti tiriama nuomonė, elgesys, ar abi šios dimensijos. Gal darbuotojų motyvacija gali būti atskleista stebint darbuotojų elgesį, bendravimą su klientais?

Ekspertų buvo klausiama, ar darbuotojų motyvavimas turi įtakos teikiamų paslaugų kokybei. Tiek konsultacinės poliklinikos, tiek reabilitacijos centro ekspertai vienareikšmiškai atsakė, kad darbuotojų motyvavimas daro įtaką paslaugų kokybei.

Ekspertų taip pat buvo klausiama, kokią reikšmę paslaugų kokybei turi tiriamų organizacijų motyvuoti darbuotojai. Anot ekspertų motyvuoti darbuotojai:

- jaučia didesnę atsakomybės jausmą prieš savo pacientus teikdami paslaugas;
- su pacientais būna malonūs, ramūs, šypsodamiesi atlieka savo pareigas;
- siekia tobulumo teikdami paslaugas;
- labiau stengiasi pacientui paaiškinti diagnozę, ligos tolimesnę eigą, skiriamų vaistų poveikį;

• padeda formuoti gerus santykius tarp darbuotojų, o taip išvengiama pacientų nerimo, suirzimo dėl blogos psichologinės atmosferos.

Į klausimą, ar pagerinus darbuotojų motyvavimą tiriamose organizacijose, pagerėtų paslaugų kokybė, visi ekspertai taip pat atsakė teigiamai išskyrus reabilitacijos centro direktorę. Jos nuomone, yra išskirtinių asmenybių, kurių motyvavimas visiškai „neveikia“. Tai žmonės, kurie patys nežinos ko nori, neturi nusistatę savo gyvenimo tikslų ir „plaukia pasroviui“.

Hipotezė – patobulinus sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimą, pagerėtų sveikatos priežiūros paslaugų kokybė – pasitvirtino. Visi ekspertai pritaria tam, kad darbuotojų motyvavimas daro įtaką paslaugų kokybei ir penki iš šešių apklaustųjų ekspertų tiki, kad pagerinus darbuotojų motyvavimą, pagerėtų teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų kokybė.

Apibendrinant įvairių autorių ir ekspertų nuomonę galime teigti, kad sveikatos priežiūros paslaugų kokybė tiesiogiai priklauso nuo jas teikiančiųjų motyvavimo.

2.3. Priemonės darbuotojų motyvavimo sistemai tobulinti

13 lentelė. Konsultacinės poliklinikos veiksniai ir priemonės motyvavimui tobulinti

Organizacijos gyvavimo ciklo stadija	Motyvavimo veiksniai ir priemonės			
	Motyvavimo veiksniai		Motyvavimo priemonės	
Branda	Ekonominiai motyvavimo veiksniai	Tiesioginės materialiniai motyvavimo veiksniai	darbo užmokestis; priedai; premijos, papildomos išmokos.	Labiau motyvuoti darbuotojai – geresnė paslaugų kokybė
	Socialiniai motyvavimo veiksniai	Organizacinė kultūra	rūpinimasis darbuotojais; psichologinė ar praktinė pagalba iškilus problemoms; šventės, jubiliejai, ekskursijos ilgą laiką organizacijoje dirbantiems darbuotojams; bendri susirinkimai slaugytojams.	
		Komunikacija	pakankamas informacijos, reikalingos tiesioginiam darbui, suteikimas gydytojams;	
		Darbo atmosfera	palankaus psichologinio klimato sudarymas.	
		Vadovavimas	geras darbo organizavimas; gydytojų įtraukimas į sprendimų priėmimą; vadovavimo stiliaus keitimas ar tobulinimas; vadovų dėmesys pavaldinių problemoms; nusiskundimų analizė; geri vadovų ir pavaldinių santykiai; konfliktų sprendimas; pasitikėjimas pavaldiniais.	
	Asmeninio motyvavimo veiksniai	Darbo turinys	įdomesnis darbas slaugytojams; darbo monotoniškumo mažinimas.	
Saugumo veiksniai	Darbo sąlygos	tinkamos psichologinės darbo sąlygos.		

Konsultacinės poliklinikos darbuotojams darbo užmokestis yra vienas iš svarbiausių motyvavimo veiksnių, tačiau net 69 proc. darbuotojų yra juo nepatenkinti. Nepakankamai apmokėtas darbas ar ne laiku išmokami pinigai didina nepasitenkinimą, įtampą ir mažina darbuotojų motyvavimą bei paslaugų kokybę. Reikia nustatyti tokį darbo užmokestį, kuris garantuotų darbuotojo ir jo šeimos fiziologinių, saugumo, bendravimo poreikių tenkinimą. Yra žinoma, kad darbo užmokestis apskritai turi mažai skatinamojo poveikio reikšmės, todėl konsultacinėje poliklinikoje reikėtų taikyti kintamą užmokesčio dalį, tai yra: priedai (svarbu 97 proc., bet netenkina 69 proc. darbuotojų), premijos (svarbu 88 proc., bet netaikoma 64 proc. darbuotojų), papildomos išmokos (svarbu 81 proc., bet netaikoma 72 proc. darbuotojų). Atsižvelgiant į tai, kad organizacija yra brandos stadijoje, šios priemonės turėtų būti labiau orientuotos į lojalius, ilgą darbo stažą toje organizacijoje turinčius darbuotojus.

Konsultacinėje poliklinikoje dirba 66 darbuotojai, todėl nėra lengva pasiekti, kad visi darbuotojai jaustųsi pilnateisiais kolektyvo nariais, kad jiems taptų priimtinos organizacijos vertybės ir kultūra. Geriausias būdas paskatinti konsultacinės poliklinikos darbuotojus susitapatinti su organizacija, galėtų būti organizacinės kultūros stiprinimas. Siekiant, kad organizacijos tikslai taptų darbuotojo tikslais, svarbu, jog darbuotojai jaustų organizacijos paramą, rūpinimąsi jais, ko panašu, kad trūksta konsultacinei poliklinikai. Rūpinimasis darbuotojais yra svarbus, bet netenkina 40 proc. darbuotojų, o psichologinė ar praktinė pagalba iškilus problemoms – 45 proc. darbuotojų. Taip pat reikėtų organizuoti daugiau bendrų susirinkimų, ypač gydytojams, kadangi bendri susirinkimai yra aktualesni gydytojams (netenkina 53 proc.) nei slaugytojams (netenkina 42 proc.) (Pearson Chi-Square = 34,129, $p=0,003$, kai $p<0,05$).

Analizuojant konsultacinės poliklinikos darbuotojų poreikius pagal išdirbtą stažą, paaiškėjo, kad ilgiau dirbantys darbuotojai yra mažiau patenkinti švenčių ir jubiliejų (Pearson Correlation = (-0,355, $p=0,002$, kai $p<0,05$), neformalių švenčių (Pearson Correlation = -0,223, $p=0,038$, kai $p<0,05$) ir ekskursijų organizavimu (Pearson Correlation = -0,341, $p=0,003$, kai $p<0,05$). Organizacija galėtų organizuoti šventes ar paminėjimus darbuotojui išdirbus organizacijoje dešimt, penkiolika ar daugiau metų.

Anot D. Bubnienės ir J. Ruževičiaus (2010, p. 29), aukštos kokybės pacientų priežiūros pagrindas – komandinis darbas, sveikatos personalo vidinė komunikacija bei komunikavimas su pacientais. Sveikatos priežiūros sektoriui gyvybiškai svarbus yra pakankamas informacijos, turinčios įtakos tiesioginiam darbui (darbas su žmonėmis) užtikrinimas. Kad gydytojai būtų labiau motyvuoti ir kuo greičiau galėtų reaguoti į įvykius ir situacijas bei išvengti problemų, svarbu jiems suteikti pakankamai reikalingos informacijos, nes jie labiau nei slaugytojai yra nepatenkinti informacijos,

turinčios įtakos tiesioginiam darbui, suteikimu (neaptenkinti gydytojai – 47 proc., nepatenkinti slaugytojai – 13 proc., Pearson Chi-Square = 28,641, $p=0,018$, kai $p<0,05$).

Pasak, vieno iš konsultacinės poliklinikos ekspertų, paslaugų kokybei svarbi yra teigiama darbo atmosfera tarp darbuotojų, kadangi taip yra išvengiama pacientų nerimo, suirzimo. Organizacija turėtų stengtis sudaryti palankų psichologinį klimatą organizacijoje ne tik dėl paslaugų kokybės gerinimo, bet ir dėl pačių darbuotojų, kadangi palankus psichologinis klimatas yra labai svarbus net 95 proc. darbuotojų, o 36 proc. darbuotojų jis netenkina.

Kadangi brandos stadijoje organizacija pasiekia optimalią struktūrą ir darbuotojų skaičių, vis daugėja įvairių procedūrų, labai svarbų vaidmenį darbuotojų motyvavime atlieka tinkamas vadovavimas. Tai pasitvirtino ir konsultacinėje poliklinikoje, nes didžioji dalis organizacijos darbuotojų yra labiausiai nepatenkinti vadovavimu ir komunikacija su vadovybe:

- geras darbo organizavimas (svarbu 94 proc., bet netenkina 42 proc. darbuotojų);
- vadovavimo stilius (svarbu 89 proc., bet netenkina 61 proc. darbuotojų)
- vadovų dėmesys pavaldinių problemoms (svarbu 89 proc., bet netenkina 70 proc. darbuotojų)
- darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą (svarbu 78 proc., bet netenkina 64proc. darbuotojų, nepatenkinti 80 proc. gydytojų);
- nuskundimų analizė (svarbu 84 proc., bet netenkina 56 proc. darbuotojų);
- vadovų ir pavaldinių santykiai (svarbu 88 proc., bet netenkina 55 proc. darbuotojų);
- konfliktų sprendimas (svarbu 88 proc., bet netenkina 52 proc. darbuotojų);
- pasitikėjimas pavaldiniais (svarbu 89 proc., bet netenkina 47 proc. darbuotojų).

Taigi, organizacija norėdama padidinti darbuotojų motyvavimą, pirmiausia turėtų pradėti nuo vadovavimo gerinimo. Konsultacinėje poliklinikoje, kaip ir visose kitose valstybinėse poliklinikose vadovauja vyr. gydytojas. Tai yra siauros specializacijos profesija, todėl galima būtų siūlyti, kad ateityje tokioms organizacijoms vadovautų žmonės, turintys vadybinį išsilavinimą.

Kalbant apie darbo turinį konsultacinėje poliklinikoje, svarbiausia yra vengti darbo monotoniškumo, nes tai yra labai nepageidaujamas reiškinys dirbant su žmonėmis. Nemonotoniškas darbas yra svarbus 81 proc. darbuotojų, o 55 proc. darbuotojų mano kad jis yra labai monotoniškas. Labai svarbu sudaryti sąlygas dirbti įdomesnę darbą slaugytojams, nes gydytojai labiau nei slaugytojai yra patenkinti galimybe dirbti įdomų darbą (patenkinti gydytojai – 60 proc., patenkinti slaugytojai – 25 proc., Pearson Chi-Square = 28,372, $p=0,019$, kai $p<0,05$).

Konsultacinės poliklinikos darbuotojai yra pakankamai patenkinti darbo sąlygomis. Reikėtų pagerinti tik psichologines darbo sąlygas, nes tai yra labai svarbu 93 proc. darbuotojų, bet netenkina 45 proc. darbuotojų.

14. lentelė. Reabilitacijos centro veiksniai ir priemonės motyvavimui tobulinti

Organizacijos gyvavimo ciklo stadija	Motyvavimo veiksniai ir priemonės		
	Motyvavimo veiksniai		Motyvavimo priemonės
Augimas	Ekonominiai motyvavimo veiksniai	Tiesioginiai materialinės motyvavimo veiksniai	pagrindinis darbo užmokestis; premijos; priedai.
		Netiesioginiai materialiniai motyvavimo veiksniai	kvalifikacijos kėlimo išlaidų gražinimas; nuolaidos teikiamoms organizacijos paslaugoms.
	Socialiniai motyvavimo veiksniai	Organizacinė Kultūra	rūpinimasis darbuotojais; psichologinė ar praktinė pagalba iškilus problemoms; ekskursijų organizavimas seniems darbuotojams.
		Darbo atmosfera	darbuotojų pagalba vieni kitiems; palankaus psichologinio klimato sudarymas.
		Vadovavimas	pasitikėjimas pavaldiniais; pavaldinių įtraukimas į sprendimų priėmimą; vadovavimo stilius; nusiskundimų analizė; vadovų dėmesys pavaldinių problemoms; konfliktų sprendimas; geri vadovų ir pavaldinių santykiai; geras darbo organizavimas; ne veiksmų, o darbo rezultatų kontrolė.
		Darbo turinys	galimybė dirbti įdomų darbą; darbo kūrybiškumo didinimas.
	Asmeninio motyvavimo veiksniai	Savirealizacija	galimybė pasirinkti užduotis, kurios atskleistų profesinius gebėjimus.
		Profesinis augimas	kvalifikacijos kėlimo galimybės.
		Karjera	savo karjeros perspektyvų žinojimas.
	Saugumo veiksniai	Darbo sąlygos	oro švarumas; tinkama patalpų temperatūra; tinkamos psichologinės darbo sąlygos.

Labiau motyvuoti darbuotojai – geresnė paslaugų kokybė

Reabilitacijos centro kaip ir konsultacinės poliklinikos darbuotojams reikia nustatyti tokį darbo užmokestį, kuris garantuotų darbuotojo ir jo šeimos fiziologinių, saugumo, bendravimo poreikių tenkinimą, nes pagrindinis darbo užmokestis yra svarbus 100 proc. darbuotojų, bet netenkina 50 proc. darbuotojų. Už individualius pasiekimus, gerus darbo rezultatus reikėtų taikyti premijas (svarbu 86 proc., bet netaikoma 55 proc. darbuotojų), priedus (svarbu 86 proc., bet netenkina 46 proc. darbuotojų).

Iš netiesioginių materialinių motyvavimo priemonių veiksmingiausios būtų kvalifikacijos kėlimo išlaidų grąžinimas (svarbu 86 proc., bet netaikoma 59 proc. darbuotojų) ir nuolaidos teikiamoms organizacijos paslaugoms (svarbu 91 proc., bet netenkina 41 proc. darbuotojų) taip pat atsižvelgiant į individualius pasiekimus.

Augančioje organizacijose labai svarbu sukurti gerą organizacinę kultūrą, tuo labiau, kad reabilitacijos centro darbuotojai yra nepatenkinti vyraujančia organizacijos kultūra. Organizacija turėtų daugiau rūpintis savo darbuotojais (svarbu 96 proc., bet netenkina 59 proc. darbuotojų), darbuotojams iškilus problemoms suteikti psichologinę ar praktinę pagalbą (svarbu 96 proc., bet netenkina 46 proc. darbuotojų), skatinti pačių darbuotojų tarpusavio pagalbą (svarbu 91proc., bet netenkina 46 proc. darbuotojų), stengtis sudaryti palankų psichologinį klimatą (svarbu 91proc., bet netenkina 73 proc. darbuotojų).

Reabilitacijos centras yra uždara akcinė bendrovė, kuriam vadovauja jo savininkė. Šios organizacijos darbuotojai yra labai nepatenkinti vadovavimu, todėl jį būtina tobulinti arba bent jau stengtis atstatyti iki normos ribų. Darbuotojams yra aktualus visų šių motyvavimo priemonių gerinimas:

- pasitikėjimas pavaldiniais (svarbu 96 proc., bet netenkina 73 proc. darbuotojų);
- pavaldinių įtraukimas į sprendimų priėmimą (svarbu 82 proc., bet netenkina 77 proc. darbuotojų);
- vadovavimo stilius (svarbu 100 proc., bet netenkina 73 proc. darbuotojų);
- nusiskundimų analizė (svarbu 77proc., bet netenkina 68 proc. darbuotojų);
- vadovų dėmesys pavaldinių problemoms (svarbu 96 proc., bet netenkina 64 proc. darbuotojų);
- konfliktų sprendimas (svarbu 96 proc., bet netenkina 64 proc. darbuotojų);
- geri vadovų ir pavaldinių santykiai (svarbu 96 proc., bet netenkina 64 proc. darbuotojų);
- ne veiksmų, o darbo rezultatų kontrolė (svarbu 86 proc., bet netenkina 59 proc. darbuotojų);
- geras darbo organizavimas (svarbu 86 proc., bet netenkina 50 proc. darbuotojų);
- sprendimų priėmimo laisvė (svarbu 77 proc., bet netaikoma 40 proc. darbuotojų);

Nors sveikatos priežiūros darbuotojai dirba prasmingą darbą, to jiems nepakanka. Darbuotojai nori ir jiems reikia stengtis suteikti galimybę dirbti įdomų darbą (svarbu 91 proc., bet netenkina 55 proc. darbuotojų), nors ir minimaliai leisti pasireikšti jų kūrybiškumui (svarbu 77 proc., bet netenkina 55 proc. darbuotojų);

Taip pat yra grupė žmonių, kuriems reikėtų suteikti galimybę pasirinkti užduotis, kurios atskleistų jų profesinius gebėjimus (svarbu 77 proc., bet netaikoma 50 proc. darbuotojų);

Organizacijoje dirba didelė dalis jaunų žmonių, kurių darbo patirtis nėra didelė. Kadangi net 91 proc. darbuotojų kvalifikacijos kėlimo galimybė yra svarbi, o 41 proc. darbuotojų yra nepatenkinti šita priemone bei 36 proc. darbuotojų ji visai nėra taikoma, organizacija turi ieškoti būdų, kaip tai įgyvendinti. Su kvalifikacija yra susijęs ir karjeros perspektyvų žinojimas. Darbuotojus motyvuotų žinojimas, kokios karjeros perspektyvos jų laukia, ko jiems tikėtis dirbant šioje organizacijoje (svarbu 86 proc., bet netenkina 50 proc. darbuotojų);

Nors geros darbo sąlygos dažnai yra suprantamos kaip savaiminis reiškinys ir tai retai veikia kaip papildomas skatinimas, panašu, kad rehabilitacijos centre yra kažkokių problemų, susijusių su oro švara (svarbu 96 proc., bet netenkina 59 proc. darbuotojų), patalpų temperatūra (svarbu 91 proc., bet netenkina 68 proc. darbuotojų) bei psichologinėmis darbo sąlygomis (svarbu 96 proc., bet netenkina 46 proc. darbuotojų). Jeigu tai tik yra įmanoma, reikėtų šias darbo sąlygas gerinti, nes jos jau demotyvuoja darbuotojus.

IŠVADOS

1. Sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo sistema yra veiksminga tada, kai motyvavimo priemonės ir veiksniai yra taikomi kompleksiskai, kai yra patenkinami ir darbuotojų, ir organizacijos tikslai. Pasirenkant motyvavimo priemones, darbuotojų motyvavimo sistemai tobulinti, būtina atsižvelgti į darbuotojų poreikius ir gyvavimo ciklo stadiją, kurioje yra organizacija. Jei tobulinant darbuotojų motyvavimo sistemą bus atsižvelgiama į darbuotojų poreikius ir lūkesčius, pagerės ne tik darbuotojų motyvavimas, bet ir teikiamų paslaugų kokybė, jei bus atsižvelgiama į organizacijos gyvavimo ciklo stadiją, organizacija ne tik ilgiau galės išsilaikyti jai parankioje gyvavimo ciklo stadijoje, bet ir turės galimybę greičiau pereiti į kitą.

2. Konsultacinės poliklinikos darbuotojai yra labiau motyvuoti nei reabilitacijos centro darbuotojai. Abiejų organizacijų motyvavimo sistemos yra tobulintinos. Organizacijose blogiausiai yra tenkinami šie motyvavimo veiksniai:

- konsultacinėje poliklinikoje – vadovavimas, komunikacija su vadovybe, tiesioginiai materialiniai veiksniai, darbo atmosfera.
- reabilitacijos centre – vadovavimas, komunikacija su vadovybe, darbo atmosfera, karjera, darbo sąlygos.

Organizacijos gyvavimo ciklas turi įtakos konsultacinės poliklinikos darbuotojų motyvavimo sistemai. Skirtingose organizacijų gyvavimo ciklo stadijose, kuriose yra tiriamos organizacijos, skiriasi motyvavimo veiksnių svarba:

- konsultacinės poliklinikos darbuotojai ir ekspertai sutaria, kad jų organizacijai esant brandos stadijoje svarbiausi motyvavimo veiksniai yra: premijos, palankaus psichologinio klimato sudarymas, tinkamos psichologinės darbo sąlygos, geras darbo organizavimas, pavaldinių įtraukimas į sprendimų priėmimą,
- reabilitacijos centro darbuotojai ir ekspertai sutaria, kad jų organizacijai esant augimo stadijoje svarbiausi motyvavimo veiksniai yra: karjeros perspektyvų žinojimas, kvalifikacijos kėlimo galimybės, tinkamos psichologinės darbo sąlygos, palankaus psichologinio klimato sudarymas

3. Konsultacinei poliklinikai ir reabilitacijos centrui motyvavimo priemonės buvo siūlomos atsižvelgiant į jų svarbą darbuotojams, jų tenkinimo ir taikymo lygį tiriamose organizacijose bei į organizacijų gyvavimo ciklo stadijas. Tačiau tai nereiškia, kad kitos motyvavimo priemonės yra nepriimtinos. Reikalinga atlikti daugiau tyrimų siekiant patikrinti jų praktiškumą

LITERATŪRA

1. ADIZES, I. 1979. Organizational Passages Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. vasario 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?hid=9&sid=dfa86527-8a6f-4760-8424-c61ed10b95ae%40sessionmgr15&vid=13>>.
2. ADIZES, I. 1999. Managing Corporate Lifecycles: How to Get and Stay at The Top [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. vasario 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=pmpkgbeBNtsC&oi=fnd&pg=PR18&dq=Managing+co-rpo-rate+lifecycles&ots=f8Oomnbdom&sig=ecEW1SnRTivk4q57dYZ_slam3_E#v=onepage&q&f=false>
3. ADIZES, I. 2004. Embrace One Problem After Another [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. vasario 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?hid=12&sid=fa0faf33-f03c-4d7b-ae39-546bcb2b53ba%40sessionmgr13&vid=3>>.
4. APPLEBY, R. C. 2003. Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Charibdė. 488 p. ISBN 9986745632.
5. BAGDONAS, E.; BAGDONIENĖ, L. 2000. Administravimo principai: vadovėlis. Kaunas: Technologija. 228 p. ISBN 9986138140.
6. BAKANAUSKIENĖ I., UBARTAS M. 2009. Motyvacijų teorijų panaudojimo analizė telekomunikacijos bendrovėje. Iš: Sisteminiai tyrimai, nr. 49, p. 7–17.
7. BALKIN, D. B.; MONTEMAYOR, E. F. 2000. Explaining Team-Based Pay: A Contingency Perspective Based on The Organizational Life Cycle, Team Design, and Organizational Learning Literatures [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. kovo 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=5&hid=14&sid=69be9749-c7d8-4dad-a88a-fa8ab5d9c07a%40sessionmgr11>>.
8. BENIUŠIENĖ, I.; VEINHARDT, J.; TIJŪNAITIENĖ, R. 2004. Vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų motyvacijai. Iš: Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. E. Galvanausko mokslinė konferencija. Šiauliai, p. 41–42.
9. BUBNIENĖ, D.; RUŽEVIČIUS, J. 2010. Kokybės valdymo sveikatos priežiūros institucijose ypatumai. Iš: Verslo ir teisės aktualijos, nr. 5, p. 17-35.
10. BUČIŪNIENĖ, I. 1996. Įmonės darbuotojų motyvavimo tikslai ir priemonės. Iš: Socialiniai mokslai. Vadyba, nr. 4(8), p. 7-11.

11. CARRIGAN, M. D. 2010. Economic Uncertainty and The Role of Organizational Development [interaktyvus]. USA: University of Findlay [Žiūrėta 2011-02-10]. Prieiga per internetą:<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=5&hid=19&sid=c2531564-f2c2-43ef-9f4e-eca02155f4bf%40sessionmgr4>>.

12. CHEN, M. ; HSEIH, Y. 2005. Incentive reward with organizational life cycle from competitive advantages Viewpoint [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. kovo 03 d.]. Prieiga per internetą:<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=11&hid=14&sid=69be9749-c7d8-4dad-a88a-fa8ab5d9c07a%40sessionmgr11>>.

13. CRUZ, N. M.; PÉREZ, V. M.; CANTERO, C. S. 2009. The Influence of Employee Motivation on Knowledge Ttransfer [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011-01-02]. Prieiga per internetą:<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1367-3270&volume=13&issue=6&articleid=1817432&show=html>>.

14. CRUZ, N. M.; PÉREZ, V. M.; CANTERO, C. S. 2009. The Influence of Employee Motivation on Knowledge Ttransfer [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011-01-02]. Prieiga per internetą:<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1367-3270&volume=13&issue=6&articleid=1817432&show=html>>.

15. DIELEMAN, M., TOONEN, J., TOURÉ, H., MARTINEAU. T. 2006. The match between motivation and performance management of health sector workers in Mali [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011-02-20. Prieiga per internetą:<<http://www.biomedcentral.com/content/pdf/1478-4491-4-2.pdf>>.

16. DROST, E. A.; VEENA, P.; TALIA, G. 2010. Employee's Intent to Remain with an Organization: Empirical Evidence from Israel [interaktyvus]. Los Angeles: California State University. [Žiūrėta 2011-01-08]. Prieiga per internetą:<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=3&hid=21&sid=0a0070a9-7cc0-42cd-83d1-29ca648c8e2e%40sessionmgr14>>.

17. DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. 1994. Organizational Images and Member Identification [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011-01-08]. Prieiga per internetą:<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=3&hid=112&sid=95cdd200-58cc-437b-9d7f-e0cee92482cd%40sessionmgr112>>.

18. FRIEILINGHAUS, A.; MOSTERT, B.; FIRER, C. 2005. Capital Structure and The Firm's Life Stage [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą:<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?hid=17&sid=86fd67fb-8895-4643-83b4-ae72535e82d1%40sessionmgr13&vid=7>>.

19. GRAŽULIS, V. 2005. Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Ciklonas. 69 p. ISBN 9955497718.
20. GREENHALGH, L. 1983. Managing The Job Insecurity Crisis [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. sausio 16 d.]. Prieiga per internetą:<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=5&hid=119&sid=e56b8177-b576-4a62-a273-a0cf30e97864%40sessionmgr114>>.
21. GUTAUSKAITĖ, G. 2005. Darbuotojų darbo motyvavimas daugiaprofilinėse sveikatos priežiūros įstaigose. Iš: Sveikatos mokslai, nr. 2, p. 67-70.
22. HAEFNER, J. J. 2011. The Fourth Theory of Work Motivation [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-01-10]. Prieiga per internetą:< <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=3&hid=10&sid=5a73fce9-d926-46d7-b353-958a27f2b3ef%40sessionmgr15>>.
23. HANKS, S. H.; WATSON, C. J.; JANSEN, E., CHANDLER, G. N. 1993. Tightening The Life–Cycle Construct: A Taxonomic of Growth Stage Configurations in High–Technology Organizations [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą:<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?hid=14&sid=a724b0f7-1194-4c2f-b560-877ff3bd20ba%40sessionmgr15&vid=3>>.
24. HITKA, M.; SIROTIAKOVA, M. 2009. Motivational Growth of Employees Performance [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-10-10]. Prieiga per internetą:<<http://www.leidykla.eu/fileadmin/Ekonomika/86/7-21.pdf>>
25. HOY, F. 2006. The Complicating Factors of Life Cycles in Corporate Venturing [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą:<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?hid=21&sid=8718493c-8b3a-4efa-96c3-e4a6c8931abc%40sessionmgr4&vid=3>>.
26. HOWARD, J. L. 2008. The Use of Non – monetary Motivators in Small Business [interaktyvus]. Illinois State University. [žiūrėta 2011-01-10]. Prieiga per internetą:<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=5&hid=19&sid=c2531564-f2c2-43ef-9f4e-eca02155f4bf%40sessionmgr4>>.
27. INČIŪRAITĖ, L; ŽILINKAS, J. 2010. Personalo darbo skatinimą lemiančių veiksnių tyrimas reanimacijos ir intensyvios terapijos skyriuje. Iš: Ekonomika ir vadyba, nr. 15, p. 530-540.
28. JANUŠONIS, V.; GUTAUSKAITĖ, G. 2005. Personalo darbo užmokesčio sistema sveikatos priežiūros įstaigose. Iš: Sveikatos mokslai, nr. 2, p. 54-57.

29. JENSEN, D.; MCMULLEN, T; STARK, M. 2008. Vadovams apie atlygį: viskas, ką turite žinoti, kad jūsų darbuotojai jaustųsi ir dirbtų geriausiai. Vilnius: Verslo žinios. 226 p. ISBN 9789955460619.
30. JEWEL, B. R. Integruotos verslo studijos: vadovėlis. Vilnius : Garnelis. 487 p. ISBN 9955931817.
31. JIANG, X. 2010. How to Motivate Working in Teams [interaktyvus]. Changzhou: Changzhou Institute of Technology. [Žiūrėta 2011-01-10]. Prieiga per internetą:<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=3&hid=21&sid=0a0070a9-7cc0-42cd-83d1-29ca648c8e2e%40sessionmgr14>>.
32. KAZANJIAN, R. K. 1988. Relation of Dominant Problems to Stages Groth in Technology–Based New Ventures [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. kovo 11 d.]. Prieiga per internetą:<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=17&hid=19&sid=767b0c1e-4932-43a7-a623-feeb3eb38140%40sessionmgr13>>.
33. KLUPŠAS, F. 2009. Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. Iš: Mokslo darbai, nr. 19(4), p. 36-44.
34. KUTUT, I.; GINEVIČIUS, R., KUTUT, V. 2008. Veiklos diversifikacija įmonės gyvavimo ciklo kontekste [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. kovo 11 d.]. Prieiga per internetą:<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=3&hid=18&sid=cd072595-6172-40c4-92ed-49c34f719ef1%40sessionmgr4>>.
35. LESTER, D. L.; PARNELL, J. A. 2008. Firm Size and Environmental Scanning Pursuits Across Organizational Life Cycle Stages [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. vasario 21 d.]. Prieiga per internetą:<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1462-6004&volume=15&issue=3&articleid=1740743&show=html>>.
36. LESTER, D. L.; PARNELL, J. A.; CARRAHER, S. 2003. Organizational Life Cycle: A Five–Stage Empirical Scale [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. kovo 01 d.]. Prieiga per internetą:<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=11&hid=19&sid=767b0c1e-4932-43a7-a623-feeb3eb38140%40sessionmgr13>>.
37. LIAO, C. 2008. Incentive Reward Control: Based on The Competitive Advantages, Transaction Cost Economics and Organizatioanal Life Cycle Viewpoint [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. kovo 16 d.]. Prieiga per internetą:<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=3&hid=7&sid=091ad8aa-74e0-4d5f-92a8-aa4ae677bc5f%40sessionmgr13>>.
38. LIAO, Y. 2006. The Effect of Fit Between Organizational Life Cycle and Human Recourse Management Control on Firm Performance [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. vasario 21 d.]. Prieiga per

interneta: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=5&hid=24&sid=9a72a8de-498d-4247-a985-c671f56a94c8%40sessionmgr11>>.

39. MAHAL, P. K. 2009. Organizational Culture and Organizational Climate as a Detwrminant of Motivation [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011-01-10]. Prieiga per interneta: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=5&hid=108&sid=cfee1bb9-382e-48ac-9664-dc0eb52529bc%40sessionmgr113>>.

40. MALHOTRA, N., MUKHERJEE, A., 2003. Analising The Commitment Service Quality Realationship: a Comparative Study of Retail Banking Call Centres and Branches [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011-01-08]. Prieiga per interneta: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=3&hid=119&sid=f907d84e-da67-4bae-a214-5279699d9f32%40sessionmgr112>>.

41. MARCINKEVIČIŪTĖ, L. 2010. Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai: monografija. Akademija: Lietuvos žemės ūkio universiteto Leidybos centras. 198 p. ISBN 978-9955-896-73-9.

42. MARCINKEVIČIŪTĖ, L. V. 2005. Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. Iš: Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, nr. 34, p. 77-91.

43. MARKS, M. L. VANSTEENKISTE, R. 2008. Preparing for death: Proactive HR Engagement in an Organizational Transition [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. kovo 03 d.]. Prieiga per interneta: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=3&hid=21&sid=c7f53c06-2a74-49a3-98e7-14ac5d9700e5%40sessionmgr11>>.

44. MAROZAITĖ, V. 2006. Karjeros galimybės kaip darbuotojus motyvuojantis veiksnys. Iš: Vadyba, nr. 1 (8), p. 40-45.

45. MATUZIENĖ, I; GAIDAMAVIČIENĖ, D. Assessment of The Employee Motivation System: a Case Study of a Production Enterprise. Iš: Socialiniai tyrimai, nr.2 (16), p. 55-66.

46. MILNE, P. 2007. Motivation, Incentives and Organizational Culture [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010-10-10]. Prieiga per interneta: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2300110603.pdf>> .

47. NAKRA, R. 2010. Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Identification: an Empirical Study [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011-01-10]. Prieiga per interneta: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=4&hid=21&sid=0a0070a9-7cc0-42cd-83d1-29ca648c8e2e%40sessionmgr14>>.

48. NOHRIA, N.; LEE, L. E.; GROYSBERG, B. 2008. Employee Motivation a Powerful New Model [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011-01-08]. Prieiga per internetą:<<http://www.insala.com/employee-engagement/employee-motivation.pdf>>.
49. PALIDAUSKAITĖ, J. 2007. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. Iš: Viešojo politika ir administravimas, nr. 19, p. 33-45.
50. RAI, S. 2004. Motivational Theories and Incentive Approaches. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010-10-10]. Prieiga per internetą:< <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=3&hid=104&sid=3136853f-1535-4178-bead-501ffe59dacc%40sessionmgr112>>.
51. RATKEVIČIENĖ, V. 1999. Motyvacija – kelias rezultatyvų valdymą. Iš: Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, nr. 12, p. 145-151.
52. ROBBINS, S. P. 2007. Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko išskyrus tiesą. Vilnius: Tyto alba. 168 p. ISBN 9789986165521.
53. RUTHERFORD, M. W.; BULLER, P. F.; McMULLEN, P. R. 2003. Human Resource Management Problems Over The Life Cycle of Small to Medium – Sized Firms [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. kovo 11 d.]. Prieiga per internetą:<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=3&hid=24&sid=466077d1-e1d9-49a0-93dd-38ad41b637e7%40sessionmgr15>>.
54. SAKALAS, A.; VENSKUS, R. 2007. Interaction of Learning Organization and Organizational Structure [interaktyvus]. Kaunas: Kauno technologijų universitetas. [Žiūrėta 2011-01-10]. Prieiga per internetą:<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=3&hid=21&sid=0a0070a9-7cc0-42cd-83d1-29ca648c8e2e%40sessionmgr14>>.
55. SHIROKOVA, G. 2009. Organizational Life–Cycle: The Characteristics of Development Stages in Russian Companies [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. kovo 11 d.]. Prieiga per internetą:<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?hid=17&sid=86fd67fb-8895-4643-83b4-ae72535e82d1%40sessionmgr13&vid=13>>.
56. SMITH, K.G.; MITCHELL, T. R.; SUMMER, C. E. 1985. Top Level Management Priorities in Different Stages of The Organizational Life Cycle [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. kovo 01 d.]. Prieiga per internetą:<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?hid=17&sid=86fd67fb-8895-4643-83b4-ae72535e82d1%40sessionmgr13&vid=3>>.
57. SRIVASTAV, A. K. 2009. Control Climate in Public Sector: Relationship with Role Stress, Coping Strategy and Personal Variables [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011-01-10]. Prieiga per internetą:<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=6&hid=108&sid=cfee1bb9-382e-48ac-9664-dc0eb52529bc%40sessionmgr113>>.

58. STANKEVIČIENĖ, A.; LOBANOVA, L. 2006. Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga. Vilnius: Technika. 186 p. ISBN 9789955287322.
59. STAŠYS, R.; ŠEREIKIENĖ V.; JURGUTIS, A. 2010. Klaipėdos medicinos darbuotojų motyvacijos tyrimas. Iš: Sveikatos mokslai: visuomenės sveikata, medicina, slauga, nr. 5, p. 3433-3437.
60. ŠAVAREIKIENĖ, D. 2008. Motyvacija vadybos procese. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 129 p. ISBN 9789986388906.
61. ŠILINGIENĖ, V. 2000. Personalo motyvavimo sistemų kūrimo kryptys Lietuvos organizacijose rinkos santykių formavimosi laikotarpiu. Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma: monografija. Kaunas: VDU leidykla. 444 p. ISBN 9986501407.
62. ŠIMANSKIENĖ, L. 2008. Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. Iš: Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, nr. 15 (4), p. 175-179.
63. VALACKIENĖ, A., MIKĖNĖ, S. 2008. Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika. Vadovėlis socialinių mokslų studentams. Kaunas: Technologija. 202 p. ISBN 978-9955-25-470-6
64. WHITE, M.; MACKENZIE-DAVEY, K. 2003. Feeling Valued at Work? A Qualitative Study of Corporate Training Consultants [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011-01-02]. Prieiga per internetą:<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1362-436&volume=8&issue=5&articleid=883340&show=html>>.
65. WZIĄTEK–STAŠKO, A. 2010. Manager's Motivation as a Way to Motivate Employees [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011-02-10]. Prieiga per internetą:<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=5&hid=119&sid=e56b8177-b576-4a62-a273-a0cf30e97864%40sessionmgr114>>.
66. ŽAPTORIUS, J. 2007. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. Iš: Filosofija. Sociologija, nr. 4, p. 105-17.
67. ŽILINSKAS, V. J.; ZAKARIENĖ, J. 2007. Darbuotojų skatinimas – aktuali mokslo ir praktikos problema. Iš: Tiltai, nr. 3, p. 25-33.
68. УСПЕНСКАЯ, Е. 2005. Система мотивации на разных этапах жизненного цикла компании [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. vasario 21 d.]. Prieiga per internetą:<http://www.cfm.ru/management/people/motivation/motivation_system_adaptation.shtml>.

PRIEDAI

1 priedas

Gyvavimo ciklo modelių palyginimas

Autoriai	Kintamieji	Stadijos
G.L. Lippitt ir W.A. Schmidt (1967)	Amžius, valdymo sritis, krizės, skirtingų interesų grupių prioritetai, valdymo formalizavimas.	Gimimas, paauglystė, branda.
L.E. Greiner (1972)	Amžius, dydis, pramonės augimo tempas, vystymosi stadija, organizacijos struktūra, įforminimas (sutart ir pan.), viršūnių vadovavimo stilius, kontrolės sistemos, pabrėžiamas atlyginimo valdymas.	Kūrybiškumas, kryptis, delegavimas, koordinavimas, bendradarbiavimas.
W.R. Torbert (1974)	Amžius, dydis(personalo), struktūra, sprendimų priėmimo metodai, vadovavimo principai, formalizavimosi lygis, organizacijos narių individualus mentalitetas.	Iliuzija, investavimas, apibrėžimai, bandymai, iš anksto nustatytas efektyvumas, laisvas struktūros pasirinkimas, vientisumas, liberali tvarka.
J. Galbraith (1982)	Amžius, dydis, augimo tempas, tikslai, struktūros forma, personalas (specializacija), atlyginimo sistema, procesai (įforminimas), centralizacija, vadovavimo stilius.	Metodo įrodymas, modelio pardavimas, gamybos apimtis, natūralus augimas, strateginis manevravimo.
R.E. Quinn ir K. Cameron (1983)	Amžius, dydis, organizacijos efektyvumo kriterijus, struktūros forma, įforminimas, centralizacija, vadovavimas, kultūra.	Verslumas, kolektyvumas, formalizavimas, struktūros kūrimas.
D. Miller ir P.H. Friesen (1984)	Amžius, darbuotojų skaičius, pardavimų augimas, nuosavybės susikaupimas, tarpininkų įtaka, aplinkos dinamika, strategija, formali kontrolė, vidinė komunikacija, valdžios centralizacija, išteklių, diferenciacija, sprendimų priėmimo modeliai.	Gimimas, augimas, branda, atgimimas, nuosmukis.
E.H. Schein (1985)	Kultūros funkcija, valdžios generavimas, sudėtingumas, dydis, vadovavimo stilius, viršūnių vadovavimas, valdžios sudėtis.	Gimimas arba ankstyvas augimas, gyvavimo įpusėjimas, organizacijos branda.
K.G. Smith, T.R. Mitchell ir C.E. Summer (1985)	Amžius, apimtis (pardavimų), augimo tempas, viršūnių vadybininkų prioritetai, struktūros forma, atlyginimo sistema, centralizacija, vyriausių vadybininkų bendradarbiavimas.	Pradžia, aukštas augimas, branda.
E.G. Flamholtz (1986)	Amžius, dydis, augimo tempas, vystymosi tikslai, organizavimas, planavimo formalizavimas, kontrolė, lėšų paskirstymas, veiklos ir valdymo sistema, vadovavimas, sprendimų priėmimas.	Nauja įmonė, plėtra, profesionalizacija, sutvirtėjimas, diversifikacija, integracija, nuosmukis.
B.R. Scott and R. Bruce (Bruce 1987)	Amžius, dydis, augimo tempas, pramonės vystymosi stadija, pagrindiniai uždaviniai, struktūros forma, kontrolės sistema, formalizavimas, viršūnių vadovavimo stilius.	Pradžia, išlikimas, augimas, plėtra.
R.K. Kazanjian (1988)	Amžius, dydis, dominuojantys valdymo uždaviniai, struktūros forma, formalizavimas, centralizacija.	Koncepcija ir vystymasis, komercializavimas, augimas, stabilumas.
S.H. Hanks (1993)	Amžius, dydis, augimo tempas, struktūra, formalizacijos ir centralizacijos laipsnis, specializacija.	Susikūrimas, komercializavimas, augimas, branda.
I. Adizes	Amžius, dydis, įprasti ir pereinamojo laikotarpio	Iki – vedybinė stadija, kūdikystė, go –

Autoriai	Kintamieji	Stadijos
(1999)	uždaviniai, struktūros forma, politikos ir procedūrų formalizavimas, vadovavimui reikalingos savybės, įvairovė, sudėtingumas.	go, paauglystė, klestėjimas, stabilumas, aristokratija, ankstyvoji biurokratija, biurokratija, mirtis.
D.L. Lester, J.A. Parnell ir A. Carraher (2003)	Amžius, dydis, valdžia, informacijos apdorojimas, organizacijos struktūros tipas.	Gyvavimas, išlikimas, sėkmė, atgimimas, smukimas.
F. Hoy (2006)	Amžius, dydis, steigėjai.	Gimimas, augimas, branda, smukimas/atkūrimas, mirtis.

Šalt: (Shirokova, 2009, p. 68)

ANKETA

Gerbiamas (-a) Respondente,

Esu KU Verslo vadybos II kurso magistro studentė Rasa Simutytė. Rašau baigiamąjį magistro darbą tema „Sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimas“.

Anketa anoniminė, visi duomenys bus apibendrinti ir naudojami tik baigiamajame darbe.

Prašome Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus, pažymint Jums tinkamo atsakymo variantą.

1 Jūsų lytis?

- a) vyras;
- b) moteris.

2. Jūsų amžius (įrašykite)?.....

.....

3. Jūsų išsilavinimas?

- a) pradinis;
- b) pagrindinis;
- c) pagrindinis su profesine kvalifikacija;
- d) vidurinis;
- e) vidurinis su profesine kvalifikacija;
- f) aukštesnysis su profesine kvalifikacija;
- g) aukštasis universitetinis kvalifikacijos laipsnis;
- h) kita (įrašykite).....

4. Kiek laiko dirbate šioje įmonėje?

- a) apie 1 metus;
- b) 1 – 5 metai;
- c) 5 – 10 metai;
- d) Daugiau nei 10 metų;

5. Jūsų pareigybės?

- a) gydytoja (-as);
- b) specialistas su aukštuoju išsilavinimu;
- c) specialistas su aukštesniuoju išsilavinimu;
- d) slaugytoja (-as);
- e) administracijos darbuotojas;
- f) aptarnaujančiojo personalo darbuotojas;
- g) kita (įrašykite)?.....

6. Jūsų darbo užmokestis (neto užmokestis – „į rankas“ gaunami pinigai)?

- a) iki 600 Lt.;
- b) 600 – 1000 Lt.;
- c) 1000 – 1400 Lt.;
- d) 1400 – 1800 Lt.;
- e) 1800 – 2200 Lt.;
- f) 2200 – 2600 Lt.;
- g) 2600 – 3000 Lt.;
- h) 3000 Lt – ir daugiau.

7. Pateikite savo nuomone apie darbą Jūsų organizacijoje (apibraukite tinkamą atsakymą).

Klausimai	Visiškai ne	Ne	Nei taip, nei ne	Taip	Visiškai taip
Ar didžiuojatės dirbdami šioje organizacijoje?	1	2	3	4	5
Ar jaučiatės visaverčiu organizacijos darbuotoju?	1	2	3	4	5
Ar su noru einate į darbą?	1	2	3	4	5
Ar gerai sutariate su bendradarbiais?	1	2	3	4	5
Ar atliekamas darbas Jums teikia malonumą?	1	2	3	4	5
Ar siekiate tobulumo darbe?	1	2	3	4	5
Ar mėgstate su sprendimais susijusias užduotis?	1	2	3	4	5
Ar stengiatės padėti spręsti iškilusias problemas darbe?	1	2	3	4	5

8. Prašome pažymėti „X“ tą langelį, kuris atitinka Jūsų požiūrį į tam tikrą veiksnį, ir Jūsų nuomonę, kaip šis veiksnys yra tenkinamas Jūsų organizacijoje. Jeigu šis veiksnys yra netaikomas, stulpelyje „netaikoma“ pažymėkite „X“.

Netaikoma	Veiksnių tenkinimo lygis darbovietėje (1–manęs visiškai netenkina; 5–mane visiškai tenkina)					Ekonominiai motyvavimo veiksniai					Veiksnių svarba darbuotojui (1–visiškai nesvarbu; 5–labai svarbu)					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
						pagrindinis darbo užmokestis										
						priedai										
						premijos										
						papildomos išmokos										
						išlaidų transportui, mobiliam telefonui, darbo aprangai apmokėjimas										
						nemokamas maitinimas įmonėje										
						sporto klubų ar poilsio centrų abonentai										
						nuolaidos teikiamoms organizacijos paslaugoms										
						kvalifikacijos kėlimo išlaidų grąžinimas										
						galimybė įsigyti organizacijos akcijų										

9. Prašome pažymėti „X“ tą langelį, kuris atitinka Jūsų požiūrį į tam tikrą veiksnį, ir Jūsų nuomonę, kaip šis veiksnys yra tenkinamas Jūsų darbovietėje. Jeigu šis veiksnys yra netaikomas, stulpelyje „netaikoma“ pažymėkite „X“.

Netaikoma	Veiksnių tenkinimo lygis darbovietėje (1–manęs visiškai netenkina; 5–mane visiškai tenkina)					Asmeninio motyvavimo veiksniai					Veiksnių svarba darbuotojui (1–visiškai nesvarbu; 5–labai svarbu)					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Pripažinimas																
						individualių pasiekimų įvertinimas										
						asmeninio indelio išskyrimas bendruose rezultatuose										
						garbės vardų skyrimas										
						nuotraukos garbės lentoje										
						padėkos žodžiu ar raštu										
Savirealizacija																
						saviraiškos galimybės										
						galimybė pasirinkti užduotis, kurios atskleistų profesinius gebėjimus										
Karjera																
						Savo karjeros perspektyvų žinojimas										
Profesinis augimas																
						kvalifikacijos kėlimo galimybės (dalyvavimas kursuose, seminaruose, konferencijose)										
						individualių darbuotojų ugdymo poreikių nustatymas										
						pagalba norintiems mokytis ir ugdyti save										
						mokymasis vieni iš kitų										
Atsakomybė																
						atsakomybės suteikimas										
						įgaliojimų suteikimas										
						sprendimo priėmimo laisvė										

Versti =>

10. Prašome pažymėti „X“ tą langelį, kuris atitinka Jūsų požiūrį į tam tikrą veiksnį, ir Jūsų nuomonę, kaip šis veiksnys yra tenkinamas Jūsų darbovietėje. Jeigu šis veiksnys yra netaikomas, stulpelyje „netaikoma“ pažymėkite „X“.

Netaikoma	Veiksnių tenkinimo lygis darbovietėje (1–manęs visiškai netenkina; 5–mane visiškai tenkina)					Socialiniai motyvavimo veiksniai					Veiksnių svarba darbuotojui (1–visiškai nesvarbu; 5–labai svarbu)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
Organizacinė kultūra															
						rūpinimasis darbuotojais									
						psichologinė ar praktinė pagalba darbuotojams iškilus problemoms									
						švenčių, jubiliejų organizavimas									
						neformalios šventės									
						geriausio darbuotojo rinkimai									
						ekskursijų organizavimas									
						bendri susirinkimai									
						ritualai (įmonės himnas, šūkis ir kt.)									
Komunikacija															
						atvira komunikacija (grupinės diskusijos ir konsultacijos)									
						pakankamas informacijos suteikimas, turinčios įtakos tiesioginiam darbui									
						aiškus darbo užduočių suformulavimas									
						informavimas apie Jūsų veiklos rezultatus									
						tiesioginis žodinis informavimas									
Darbo atmosfera															
						palankaus psichologinio klimato sudarymas									
						bendradarbių tarpusavio pasitikėjimas									
						darbuotojų pagalba vieni kitiems									
Vadovavimas															
						geras darbo organizavimas									
						tinkamas vadovavimo stilius									
						geri vadovų ir pavaldinių santykiai									
						pasitikėjimas pavaldiniais									
						konfliktų sprendimas									
						nusiskundimų analizė									
						Vadovų dėmesys pavaldinių problemoms									
						ne veiksmų, o darbo rezultatų kontrolė									
						pavaldinių įtraukimas į sprendimų priėmimą									
Darbo turinys															
						galimybė dirbti įdomų darbą									
						galimybė dirbti prasmingą darbą									
						darbo kūrybiškumo didinimas									
						darbo monotoniškumo mažinimas, pvz., specializuotų kompiuterinių programų diegimas									

ANKETA

Gerbiamas (-a) Respondente,

Esu KU Verslo vadybos II kurso magistro studentė Rasa Simutytė. Rašau baigiamąjį magistro darbą tema „Sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimas“.

Anketa anoniminė, visi duomenys bus apibendrinti ir naudojami tik mano baigiamajame darbe.

Malonėkite atsakyti į pateiktus klausimus, pažymint Jums tinkamo atsakymo variantą.

1. Kaip manote, kurioje gyvavimo ciklo stadijoje yra Jūsų organizacija (apibraukite tinkamą atsakymą)?

	Organizacijos gyvavimo ciklo stadijos	Charakteristikos
1	Gimimas	daug naujų idėjų; finansavimo šaltinių paieška; pradinis fizinio kapitalo kaupimas; projektavimo, konstravimo darbai; produktų gamybos ar paslaugų teikimo pradžia; įsipareigojimų kūrimas.
2	Augimas	darbuotojų skaičiaus augimas; pardavimų ar paslaugų apimčių augimas; fizinio kapitalo (patalpų, įrengimų ir kt.) didinimas; naujų rinkų užkariavimas; organizacinės kultūros formavimas; daug įvairių mokymų.
3	Branda	pardavimų ar paslaugų apimčių stabilizavimasis, produktų ar paslaugų kokybės gerinimas; įrenginių ir technologinių procesų tobulinimas; idealus balansas tarp kontrolės ir lankstumo; visiems aiškūs organizacijos tikslai, misija, vizija; vyksta veiklos formalizacijos procesai; optimali organizacijos struktūra; patenkinti klientai; kuriamos dukterinės įmonės.
4	Smukimas	pardavimų ar paslaugų teikimo apimčių žymus mažėjimas; neišsprendžiamų finansinių – ekonominių problemų atsiradimas; mažėja veiklos pelningumas; mažai inovacijų; blogėja prekių ar paslaugų kokybė; didėja darbuotojų kaita; daug konfliktų; daug biurokratijos.
5	Mirtis	organizacija nustoja veikti; vykdomi paskutiniai įsipareigojimai klientams; nebegaminama nauja produkcija, nebeprimami nauji užsakymai..

Versti =>

2. Jūsų nuomone, ar organizacijos gyvavimo ciklas turi įtakos sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimui?

- a) Taip; Kodėl?(Irašykite)
- b) Ne; Kodėl? (Irašykite)

3. Prašome pažymėti „X“ tą langelį, kuris atitinka Jūsų požiūrį į tam tikrų motyvavimo priemonių taikymą dabartinėje Jūsų organizacijos gyvavimo ciklo stadijoje.

Ekonominiai motyvavimo veiksniai	Veiksnių svarba darbuotojui (1–visiškai nesvarbu; 5–labai svarbu)				
	1	2	3	4	5
pagrindinis darbo užmokestis					
priedai					
premijos					
papildomos išmokos					
išlaidų transportui, mobiliam telefonui, darbo aprangai apmokėjimas					
nemokamas maitinimas įmonėje					
sporto klubų ar poilsio centrų abonentai					
nuolaidos teikiamoms organizacijos paslaugoms					
kvalifikacijos kėlimo išlaidų grąžinimas					
galimybė įsigyti organizacijos akcijų					

Asmeninio motyvavimo veiksniai	Veiksnių svarba darbuotojui (1–visiškai nesvarbu; 5–labai svarbu)				
	1	2	3	4	5
Pripažinimas					
individualių pasiekimų įvertinimas					
asmeninio indelio išskyrimas bendruose rezultatuose					
garbės vardų skyrimas					
nuotraukos garbės lentoje					
padėkos žodžiu ir raštu					
Savirealizacija					
saviraiškos galimybės					
galimybė pasirinkti užduotis, kurios atskleistų profesinius gebėjimus					
Karjera					
Savo karjeros perspektyvų žinojimas					
Profesinis augimas					
kvalifikacijos kėlimo galimybės (dalyvavimas kursuose, seminaruose, konferencijose)					
individualių darbuotojų ugdymo poreikių nustatymas					
pagalba norintiems mokytis ir ugdyti save					
mokymasis vieni iš kitų					
Atsakomybė					
atsakomybės suteikimas					
įgaliojimų suteikimas					
sprendimo priėmimo laisvė					

Socialiniai motyvavimo veiksniai	Veiksnių svarba darbuotojui (1–visiškai nesvarbu; 5–labai svarbu)				
	1	2	3	4	5
Įmonės organizacinė kultūra					
rūpinimasis darbuotojais					
psichologinė ar praktinė pagalba darbuotojams iškilus problemoms					
švenčių, jubiliejų organizavimas					
neformalios šventės					
geriausio darbuotojo rinkimai					
ekskursijų organizavimas					
bendri susirinkimai					
ritualai (įmonės himnas, šūkis ir kt.)					
Komunikacija					
atvira komunikacija (grupinės diskusijos ir konsultacijos)					
pakankamas informacijos suteikimas, turinčios įtakos tiesioginiam darbui					
aiškus darbo užduočių suformulavimas					
informavimas apie Jūsų veiklos rezultatus					
tiesioginis žodinis informavimas					
Darbo atmosfera					
palankaus psichologinio klimato sudarymas					
bendradarbių tarpusavio pasitikėjimas					
darbuotojų pagalba vieni kitiems					
Vadovavimas					
geras darbo organizavimas					
tinkamas vadovavimo stilius					
geri vadovų ir pavaldinių santykiai					
pasitikėjimas pavaldiniais					
konfliktų sprendimas					
nusiskundimų analizė					
vadovų dėmesys pavaldinių problemoms					
ne veiksmų, o darbo rezultatų kontrolė					
pavaldinių įtraukimas į sprendimų priėmimą					
Darbo turinys					
galimybė dirbti įdomų darbą					
galimybė dirbti prasmingą darbą					
darbo kūrybiškumo didinimas					
darbo monotoniškumo mažinimas, pvz., specializuotų kompiuterinių programų diegimas					

Saugumo motyvavimo veiksniai	Veiksnių svarba darbuotojui (1–visiškai nesvarbu; 5–labai svarbu)				
	1	2	3	4	5
Darbo sąlygos					
oro švarumas					
tinkama patalpų temperatūra					
netriukšminga aplinka					
patogi darbo apranga					
jaukus, gražus, estetiškas interjeras					
tinkamos psichologinės darbo sąlygos					
saugios darbo sąlygos					
darbui reikalingų priemonių prieinamumas					
Darbo laikas					
papildomų išėjimų dienų skyrimas					
lankstaus darbo grafiko nustatymas					
galimybė pasirinkti atostogas norimu laiku					
tikslinės atostogos kvalifikacijai tobulinti					
Socialinės garantijos					
sveikatos draudimas					
nemokamos medicininės paslaugos					
socialinis draudimas					

4. Pateikite pasiūlymų, kokias dar motyvavimo priemones, anot Jūsų, būtų naudinga taikyti dabartinėje organizacijos gyvavimo ciklo stadijoje (įrašykite)?

.....

5. Jūsų nuomone, ar darbuotojų motyvavimas turi įtakos teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų kokybei?

- a) Taip;
b) Ne;

6. Kaip pasireiškia motyvuotų darbuotojų įtaką teikiamų paslaugų kokybei Jūsų organizacijoje (įrašykite)?.....

.....

7. Kaip Jūs manote, ar pagerinus darbuotojų motyvavimą, pagerėtų teikiamų paslaugų kokybė?

- a) Taip;
b) Ne;

5. Jūsų pareigos (įrašykite)?.....

.....

Dėkoju už atsakymus ir linkiu sėkmės