

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Zita Jablonskienė

Edukologijos magistrantūros iššestinių studijų programa (specializacija: Personalo mokymo(si)
vadyba)

**PERSONALO MOTYVACIJOS IR LOJALUMO SKATINIMO
ORGANIZACIJAI PSICHOSOCIALINIAI VEIKSNIAI: SVEIKATOS
PRIEŽIŪROS ORGANIZACIJŲ ATVEJIS**

Magistro darbas

Mokslinė vadovė
Prof. soc. m. habil. dr. Audronė Juodaitytė

Šiauliai, 2013

Darbas originalus.....Zita Jablonskienė

(studento parašas)

PERSONALO MOTYVACIJOS IR LOJALUMO SKATINIMO ORGANIZACIJAI PSICHOSOCIALINIAI VEIKSNIAI: SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ORGANIZACIJŲ ATVEJIS

MAGISTRO DARBO SANTRAUKA

Temos aktualumą ir naujumą lemia tai, kad personalas tampa svarbiu veiksniumi siekiant organizacijos sėkmės ir efektyvumo. Šiuo metu yra labai aktualus darbo motyvacijos lygio didinimas bei organizacijos motyvacinės ir lojalumo skatinimo sistemos sukūrimas su tinkamomis priemonėmis, būdais bei modeliais. Darbo motyvacija ir lojalumas organizacijai aprėpia visus dirbančiuosius. Tikslingas ir adekvatus teorinių žinių panaudojimas ir pakankamai aukšto darbo motyvacijos ir lojalumo lygio sukūrimas sveikatos priežiūros organizacijose leidžia pasiekti efektyvių darbo rezultatų. Tačiau svarbiausias darbo motyvacijos ir lojalumo organizacijai privalumas - tai sistemiškas ir aiškus motyvaciją ir lojalumą apsprendžiančių psichosocialinių veiksnių visumos nagrinėjimas.

Darbo tyrimo objektas - personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialiniai veiksniai. Tyrimo tikslas - ištirti personalo motyvacijos ir lojalumo psichosocialinius veiksnius sveikatos priežiūros organizacijose.

Darbo tyrimo dizainas susijęs su šia tyrimo logika: pirmajame etape atliekama mokslinės literatūros analizė, antrajame – parengiama empirinio tyrimo metodologija ir metodika, trečiajame – surinkti duomenys kiekybinio ir kokybinio tyrimų metu analizuojami ir apibendrinami. Kiekybinis ir kokybinis tyrimas buvo vykdomas Šiaulių miesto sveikatos priežiūros įstaigose (poliklinikose ir ligoninėje). Kiekybinio tyrimo instrumentai – anketinė apklausa ir psichosocialinis klausimynas; kokybinio tyrimo instrumentas – klausimynas administracijai. Anketinėje apklausoje dalyvavo 240 respondentų (tyrimo imtis – 300). Kokybiniame tyrime dalyvavo 15 organizacijų administracijos darbuotojų (įstaigų vadovai, skyrių vedėjai, vyr. slaugos administratoriai). Tyrimui buvo naudota tikslinė patogioji respondentų atranka.

Atlikus empirinius tyrimus, paaiškėjo, kad darbo motyvaciją ir lojalumą sudaro visuma paties darbuotojo ir jo aplinkos psichosocialinių veiksnių, kurie stimuliuoja darbinę veiklą ir nulemia veiklos formą, kryptį, intensyvumą bei trukmę. Darbo apmokėjimo sistema vaidina svarbiausią skatinamąjį vaidmenį, bet ji turi būti teisinga, nešališka, nuosekli ir aiški. Motyvavimo ir lojalumo skatinimo sistema - pagrįsta asmeninėmis programomis, priderintomis prie „konkreto darbuotojo“, t.y. skirti jiems atlyginimą, proporcingą jų indėliui organizacijai. Svarbiausieji *materialiniai motyvuojantys veiksniai*: laiku išmokamas darbo užmokestis; priedai prie atlyginimo; darbo užmokesčio kriterijų aiškumas. *Nematerialiniai motyvuojantys veiksniai*: nuolaidos personalui, pasinaudojus teikiamomis paslaugomis toje įstaigoje; kelialapiai poilsiui, sporto klubo abonementai; laisvalaikio renginiai įstaigos lėšomis. Išaiškėjo, kad personalas iš esmės patenkintas esamu darbu, tačiau, atsiradus galimybei, galėtų jį pakeisti. Atlikus kokybinį tyrimą, išryškėjo administracijos patirtis ir žinios personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo veiksnių srityje. Administracija mano, kad *žemą personalo lojalumo lygį nulemia*: netinkami psichosocialiniai santykiai – vyrauja tik formalus bendravimas tarp vadovo ir darbuotojo; nesutampa organizacijos ir darbuotojo tikslai; personalas mano, kad organizacijos valdymas ir sėkmė priklauso tik nuo vadovo sugebėjimų; turi reikšmės netinkamas profesijos pasirinkimas ir pačio žmogaus požiūris į darbą.

Didžiojo Penketo (angl. Big Five) modelis, kuris apibūdina pastovius emocinius, tarpasmeninius, patirties bei motyvacijos konstruktus, paaiškina žmonių elgesį įvairiose situacijose, galėtų būti kaip rekomendacinis, atliekant personalo atranką organizacijose.

PSYCHOSOCIAL FACTORS OF STAFF MOTIVATION AND LOYALTY PROMOTION FOR ORGANIZATION: CASE OF HEALTH CARE INSTITUTIONS

SUMMARY OF THE MASTER'S DEGREE WORK

Relevance and novelty of the topic is determined by the fact that nowadays the staff has become an important factor within the process of seeking for the organization success and effectiveness. Currently the increase of the level of the motivation for work is very relevant as well as the development of the motivational system and the system for the loyalty for organization by appropriate aids, ways and models. The motivation for work and loyalty for organization covers all employed people. The purposeful and adequate application of theoretical knowledge and development of rather high motivation for work as well as the level of loyalty in the healthcare institutions allows the attainment of effective work results. However the most important advantage of the motivation for work and the loyalty for organization is the systemic and clear analysis of the unity of psychoanalytical factors, determining the motivation and loyalty.

The object of the Work is psychoanalytical factors of the staff motivation and encouragement of the loyalty for organization. The aim of the Work is to analyse psychoanalytical factors of the staff motivation and encouragement of the loyalty for organization in healthcare organizations.

The Work survey design is linked with the following survey logics: the scientific literature analysis is implemented during the first stage, the empirical survey methodology is prepared during the second one, the collected data is analysed and generalised during the qualitative and quantitative surveys during the third stage. Qualitative and quantitative surveys were implemented in Siauliai city healthcare institutions (polyclinics and hospitals). Instruments of the quantitative survey were the questionnaire and psychoanalytical form; instrument of the quantitative survey was the questionnaire for administration. 240 respondents participated in the questionnaire (scope of the survey – 300). 15 administration staff participated in the quantitative survey (heads of organizations, heads of departments, senior healthcare administrators). Objective sampling of respondents was applied for the survey. After empirical surveys it appeared that the motivation for work and loyalty are composed by the unity of psychoanalytical factors of the employee and from his / her environment that encourages the working activity and determines the form, direction, intensity and duration of the activity. The salary system acts an important stimulative role; however it must be right, independent, constant and clear. System for motivation and loyalty increase must be based on personal programmes, matched to the “concrete employee”, i.e. staff must be given the salary proportional to their input in organization. The main material motivating factors: salary, paid on time; bonuses; clearness of criteria for the salary. Immaterial motivating factors: discounts for staff for services, provided in the organization; travel vouchers, seasonal tickets to sports clubs; free time events in organization. Upon generalisation of results of the psychoanalytical form it appeared that the staff is mainly satisfied with the work, however, in case the possibility appears, they could change it. Administration believes that the low level of the staff motivation is determined by: inappropriate psychosocial relations – only normative communication between the head and the employee exists; aims of the organization and the employee are different; the staff believes that the organization management and success depends upon skills of the head; the role is also acted by the inappropriate selection of the profession and the attitude of the person towards the work.

The Big Five model, describing the constant emotional, interpersonal constructs of the experience and motivation, explaining behaviours of people in various situations could be the recommendation for organizations upon selection of staff.

Turinys

| | |
|---|----|
| SANTRAUKA..... | 2 |
| ĮVADAS..... | 5 |
| 1. PERSONALO MOTYVACIJOS IR LOJALUMO SKATINIMO ORGANIZACIJAI PSICHOSOCIALINIŲ VEIKSNIŲ TEORINIS PAGRINDIMAS..... | 11 |
| 1.1. Motyvacijos teorijos ir modeliai..... | 12 |
| 1.2. Personalo motyvacijos sistema ir jos reikšmė organizacijai..... | 15 |
| 1.3. Personalo motyvacijos (skatinimo) būdai ir priemonės..... | 18 |
| 1.3.1. Moralinio ir materialinio skatinimo sistema..... | 19 |
| 1.4. Lojalumo organizacijai skatinimo formavimasis ir palaikymas..... | 21 |
| 1.4.1. Asmens ir organizacijos tikslų bei motyvų ryšys..... | 22 |
| 1.5. Personalo motyvacijos ir lojalumo organizacijai psichosocialinis aspektas..... | 23 |
| 1.5.1. Asmenybės tipologijų teorinė apžvalga..... | 24 |
| 1.5.2. Darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajos..... | 26 |
| 1.5.3. Didžiojo penketo modelis kaip nauja asmenybės teorija..... | 28 |
| 1.5.4. Lyderio racionalumas ir intucija remiantis ontopsichologija..... | 30 |
| 2. PERSONALO MOTYVACIJOS IR LOJALUMO SKATINIMO SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ORGANIZACIJAI TYRIMO METODOLOGIJA..... | 32 |
| 2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas..... | 34 |
| 2.2. Tyrimo geografija ir imties charakteristika..... | 38 |
| 3. PERSONALO MOTYVACIJOS IR LOJALUMO SKATINIMO SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ORGANIZACIJAI TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ..... | 42 |
| 3.1. Šiaulių miesto sveikatos priežiūros organizacijų personalo motyvacijos ir lojalumo organizacijai kiekybinis vertinimas..... | 42 |
| 3.1.1. Personalo žinios apie motyvaciją ir lojalumą organizacijai..... | 42 |
| 3.1.2. Motyvacijos ir lojalumo skatinimas organizacijoje..... | 44 |
| 3.1.2.1. Motyvacijos skatinimo veiksniai ir priemonės..... | 44 |
| 3.1.2.2. Lojalumo skatinimo veiksniai ir priemonės..... | 48 |
| 3.2. Šiaulių miesto asmens sveikatos priežiūros organizacijų administracijos kokybinio tyrimo rezultatai ir aptarimas..... | 51 |
| 3.3. Personalo savijautos organizacijoje ir darbo vietos tinkamumo įsivertinimas..... | 57 |
| IŠVADOS..... | 59 |
| REKOMENDACIJOS..... | 61 |
| LITERATŪRA..... | 62 |

ĮVADAS

Aktualumas. *Tyrimo aktualumą* lemia tai, kad ES ir Lietuvos sveikatos sistemos patiria didelį spaudimą reaguodamos į iššūkius, atsirandančius dėl senėjančios visuomenės, augančių piliečių lūkesčių, migracijos, pacientų ir sveikatos profesionalų judėjimo. Pasaulio Sveikatos organizacijos deklaracija „Sveikata visiems XXI amžiuje“, naujai rengiama PSO strategija „Sveikata 2020“, Europos Sąjungos visuomenės strategija bei Baltoji knyga „Kartu, sveikatos labui, 2008-2013 m. ES strateginis požiūris“, Lietuvos sveikatos programa, Lietuvos sveikatos sistemos plėtros 2011-2020 m. metmenys, Pacientų teisių ir žalos sveikatai atlyginimo įstatymas, Sveikatos apsaugos ministro įsakymai, medicinos normos (MN), higienos normos (HN) apsprendžia svarbiausius sveikatos priežiūros kokybės vertinimo kriterijus, parametrus, normas, standartus. PSO strategijoje, Lietuvos sveikatos programoje, Lietuvos sveikatos politikos valdymo dokumentuose kalbama, jog būtina užtikrinti, kad Lietuva artėtų prie ES senųjų šalių gyventojų sveikatos lygio, mažintų atotrūkį išvengiamo mirtingumo, sergamumo ir neįgalumo srityse. Atkreiptinas dėmesys, jog sveikatos priežiūros kokybė yra vienas iš pagrindinių rodiklių kokybės vadybos sistemoje. Kaip tvirtinama sveikatos sistemos plėtros metmenyse (2011-06-07), siekiama sukurti tokią sveikatos sistemą, kuri skatintų sveikatos ugdymą ir stiprinimą bei ligų prevenciją, sveikatos paslaugų rinkos plėtrą sąžiningos konkurencijos sąlygomis, didintų sveikatos sistemos dalyvių paskatas veikti skaidriai, vadovaujantis šiuolaikiniais sveikatos ekonomikos, etikos ir mokslo įrodymais, pagrįstos medicinos ir vadybos principais, siektų užtikrinti sveikatos paslaugų prieinamumą, kokybę ir saugą, skatintų racionalų ir efektyvų sveikatos priežiūros išteklių naudojimą. Šie dokumentai parengti atsižvelgus į esamas sveikatos sistemos funkcionavimo problemas ir jų priežastis, į gyventojų sveikatos priežiūros specialistų, akademinės visuomenės, politikų kritiką, pasiūlymus įvairiais sveikatos sistemos aspektais, į visų visuomenės grupių sutarimą dėl esamos sveikatos sistemos tobulinimo būtinumo, aptarus pokyčių mastą ir problemų sprendimo būdus (Jankauskienė, 2011).

Aktualu tai, kad kiekviena sveikatos priežiūros organizacija turi jausti ir socialinę atsakomybę prieš visuomenę, kuriai ji tarnauja, geriau tenkindama jos poreikius (teikdama paslaugas). Daugeliu atveju neatsakinga socialinė politika tiesiogiai atsiliepia pačios įstaigos sėkmei, pvz. teikiant nekokybiškas paslaugas, pažeidžiamas klientų pasitikėjimas ir sumažėja paslaugų teikimo apimtys. Todėl visuomenė yra labai svarbus organizacijos ir personalo politikos išorinis veiksnys. Visuose procesuose, ypač pertvarkos, paprastai dalyvauja žmogus, jo vaidmuo yra lemiamas. Todėl personalo ugdymui, kartu ir jį organizuojančiai darbo su personalu

sistamai turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys (Sakalas, 2003). Jančauskas (2006) akcentuoja, kad žmogiškieji ištekliai – tai asmenybės, turinčios vertybines nuostatas, artimiausius ir ateities lūkesčius, kuriuos galima susieti su organizacijos tikslais.

Temos aktualumas ir tame, kad stiprėjanti konkurencija, informacinės visuomenės kūrimasis, technologijų tobulėjimas, pasaulinės demografinės padėties kitimas sąlygoja naują požiūrį į sveikatos priežiūros organizacijų darbą, todėl labai svarbu personalą motyvuoti ir skatinti, kad stengtųsi kokybiškai teikti paslaugas, jausti įsipareigojimą (lojalumą) savo organizacijai. Janušonis (2006) teigia, kad personalo motyvacija turi būti nukreipta į sveikatos priežiūros procesų ir rezultatų kokybę. Darbuotojai turi būti motyvuojami nuolatiniame kokybės gerinime. Kokybės gerinimo rodikliai turi būti grindžiami įrodymais (faktais). Pažymėtina, kad Lietuvoje, ypač pastaraisiais metais, sveikatos priežiūros kokybei ir pacientų saugai skiriamas vis didesnis dėmesys. Darbo motyvacija ir lojalumas organizacijai aprėpia visus dirbančiuosius. Tikslingas ir adekvatus teorinių žinių panaudojimas ir pakankamai aukšto darbo motyvacijos ir lojalumo lygio sukūrimas sveikatos priežiūros organizacijose leidžia pasiekti efektyvių darbo rezultatų.

Tačiau svarbiausias darbo motyvacijos ir lojalumo organizacijai privalumas - tai sistemiškas ir aiškus motyvaciją ir lojalumą apsprendžiančių veiksnių visumos nagrinėjimas. Nepakankamas personalo darbo motyvacijos ir lojalumo lygis organizacijoje *tampa didele kliūtimi atliekamo darbo efektyvumui bei kokybei, o tai trukdo organizacijos plėtrai* (Smilga, Janušonienė, 2007).

Nuolatinės permainos - tai kasdieninė šiandienos būseną, todėl reikalingas išskirtinis dėmesys personalui, kad būtų galima laiku reaguoti į darbuotojų poreikių kintamumą. Akivaizdu, kad personalo poreikių žinojimas bei pažinimas sudaro realias prielaidas adekvačiai reaguoti į jų norų patenkinimą. Kita vertus, vadovas turi suvokti ir priimti, kad kuo labiau patenkinami darbuotojų poreikiai ir lūkesčiai, tuo daugiau organizacija gali tikėtis savo planų bei reikalavimų įgyvendinimo (Bakanauskienė, 2008).

Šiuolaikinėje neramioje, dažnai chaotiškoje aplinkoje *organizacijos pasiekimų efektyvumo sėkmė priklauso nuo darbuotojų talento, pastangų, motyvacijos bei lojalumo organizacijai*. Personalą motyvuoti ypač sunku, nes kaip teigia Sakalas, Šilingienė (2001): „Motyvacijos esmė - darbas turi suteikti žmogui tai, ko jis labiausiai nori“. Kuo labiau yra patenkinti darbuotojų norai, tuo daugiau galima tikėtis organizacijos norų patenkinimo produktyvumo, kokybės, gero aptarnavimo.

Stankevičienė, Lobanova (2006) teigia, kad darbas su personalu – tai organizacinių veiksnių visuma, užtikrinanti efektyvų (vadovų požiūriu) ir priimtina (darbuotojų nuomone) personalo panaudojimą, siekiant organizacijos tikslų.

Personalo svarbą organizacijoje, motyvacinės sistemos reikšmingumą bei darbuotojų lojalumo skatinimo veiksnių aktualumą akcentuoja Kevin Lane Keller (2006), David A. Aaker (2004), Bernd H. Schmitt (1999) ir kiti užsienio mokslininkai.

Lietuvoje nuolat vykstantys sudėtingi ir svarbūs politiniai, ekonominiai, sveikatos priežiūros sistemos procesai, formuoja naują požiūrį į darbą, darbuotoją, naujas dirbančiųjų vertybes, motyvacinės ir lojalumą skatinančias sistemas. Vykstant įvairioms transformacijoms, tenka iš esmės pakeisti daugelį tradicinių požiūrių ne tik į darbo procesą, bet ir patį darbuotoją ir jo motyvavimą bei lojalumą organizacijai (Pakalkaitė, 2006).

Problema. *Kokie yra personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai veiksniai?* Nepaisant daugybės egzistuojančių teorijų ir praktikų, kai kuriems vadovams ir šiandien motyvacija, lojalumas išlieka tik teorinis terminas. Taip yra iš dalies dėl to, kad darbuotojus motyvuoja ir lojaliais organizacijai daro skirtingi veiksniai ir būdai. Kai darbuotojas išlikdavo lojalus darbdaviui visą savo darbinį gyvenimą mainais už gerą atlyginimą, seniai praėjo. Dabartinis vadovas jau turi pats užsidirbti lojalumą iš savo darbuotojo. Todėl šiuo metu yra labai *aktualus darbo motyvacijos lygio didinimas bei organizacijos motyvacinės ir lojalumo skatinimo sistemos sukūrimas su tinkamomis priemonėmis, būdais bei modeliais.*

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

Anot Pakalkaitės (2008), darbą reikia organizuoti taip, kad nebūtų vietos žmogaus tingėjimui vystytis. Vadovas privalo mokėti motyvuoti darbuotojus, kad jie būtų suinteresuoti dirbti. Vykstant įvairioms transformacijoms, tenka iš esmės pakeisti daugelį tradicinių požiūrių ne tik į darbo procesą, bet ir patį darbuotoją ir jo motyvavimą bei lojalumą organizacijai (Pakalkaitė, 2006).

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

Kas lemia darbuotojų motyvaciją ir lojalumą organizacijai?

Kasiulis, Barvydienė (2004) akcentuoja, kad žmogaus elgesį darbe lemia įvairiausi vidiniai ir išoriniai prieštaringi, kartais sunkiai paaiškinami veiksniai, kuriuos apskritai galima sugrupuoti taip: 1) pats individas, jo amžius, darbo stažas, paveldėtos savybės, gyvenimiška patirtis, profesinis pasirengimas, gabumai, sugebėjimai, auklėjimas ir pan.; 2) darbo grupė: grupės normos, tarpasmeniniai santykiai, konfliktiškumo lygis; 3) organizacija: kultūra, tikslai, veiklos

pobūdis; 4) visuomenė arba socialinė, ekonominė, technologinė ir ekologinė aplinka, kuri veikia šiuos anksčiau minėtus lygius. Anot Kasiulio ir Barvydienės (2004), susipažinus su asmenybės tipologijomis, galima realiau ir efektyviau paskirstyti užduotis, suteikti darbuotojams didesnę darbo metodų pasirinkimo laisvę, suderinti darbuotojo galimybes su jam keliamais reikalavimais, atsižvelgiant į jo stipriąsias bei silpnąsias puses.

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

Tyrimo hipotezė. Tikėtina, kad personalo motyvaciją ir lojalumą organizacijai skatina materialinis atlygis, darbuotojų vertinimas ir pagarba jiems, tobulėjimo galimybės.

Tyrimo objektas - personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialiniai veiksniai.

Tyrimo tikslas - nustatyti personalo motyvacijos ir lojalumo psichosocialinius veiksnius, tiriant sveikatos priežiūros organizacijų atvejį.

Uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialinius veiksnius.
2. Ištirti sveikatos priežiūros organizacijų personalo požiūrį į motyvavimo ir lojalumo skatinimo būdus bei priemones.
3. Apibūdinti organizacijų administracijos patirtį personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo veiksmų srityje.
4. Parengti rekomendacijas Šiaulių sveikatos priežiūros organizacijų administracijai personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo klausimais.

Raktiniai žodžiai: motyvacija, motyvavimo sistema, lojalumas, skatinimas, personalas, darbuotojas, organizacija, įstaiga, psichosocialiniai veiksniai.

Tyrimo metodologija. Darbo tyrimo dizainas susijęs su šia tyrimo logika: pirmajame etape atliekama mokslinės literatūros analizė, antrajame – parengiama empirinio tyrimo metodologija ir metodika, trečiajame – surinkti duomenys kiekybinio ir kokybinio tyrimų metu analizuojami ir apibendrinami. Tyrimas grindžiamas šiomis metodologinėmis, teorinėmis nuostatomis:

- šiuolaikinėmis *poreikių ir procesinėmis* motyvacijos teorijomis;
- darbo charakteristikų modeliais;
- moralinio ir materialinio skatinimo sistemų teoriniais pagrindais;
- asmenybės tipologijų teorijomis;
- Didžiojo penketo modeliu kaip nauja asmenybės teorija, tyrinėjanti su darbu susijusį elgesį.

Tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros analizė taikyta teoriškai pagrįsti personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialinius veiksnius;
- kiekybinis tyrimas pasirinktas siekiant **ištirti asmens sveikatos priežiūros** personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialinius veiksnius;
- kokybinis tyrimas metu išsiaiškintos esminės administracijos patirtys ir žinios personalo motyvavimo ir lojalumo skatinimo organizacijai klausimais. Kokybinis tyrimas buvo taikytas, kad papildytų kiekybinį tyrimą.

Kiekybinis ir kokybinis tyrimas buvo vykdomas Šiaulių miesto sveikatos priežiūros įstaigose (poliklinikose ir ligoninėje). Kiekybinio tyrimo instrumentai – anketinė apklausa ir psichosocialinis klausimynas; kokybinio tyrimo instrumentas – klausimynas administracijai. Anketa sudaryta iš įvadinės dalies ir trijų klausimų blokų. Lygiagrečiai su anketine apklausa tyrimo metu respondentams buvo pateiktas *psichosocialinio pobūdžio klausimynas*. Klausimynas tyrime naudojamas, kaip *savo asmenybės įvertinimas* (self-report measure). Apklausa buvo vykdoma patogiuoju būdu ir į pateiktus klausimus atsakyta raštu. Kiekybinių duomenų apdorojimui pasirinkta SPSS programa, kokybiniams duomenims apdoroti taikytas turinio (content) analizės metodas. Grafiniam rezultatų pateikimui pasitelktos SPSS 17 ir Exel 2007 programos.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Anketinėje apklausoje dalyvavo 240 respondentų (tyrimo imtis – 300), o kokybiniame tyrime - 15 administracijos darbuotojų (įstaigų vadovai, skyrių vedėjai, vyr. slaugos administratoriai). Tyrimui buvo naudota tikslinė, patogioji respondentų atranka. Pasirinkta atranka - patogioji, nes tyrimo autorė yra Šiaulių sveikatos priežiūros organizacijos darbuotoja, todėl prieinamumas prie tiriamųjų buvo pakankamai geras.

Tyrimo etapai: 1 etapas – mokslinės literatūros analizė; 2 etapas – empirinio tyrimo metodologijos ir metodikos parengimas; 3 etapas – duomenų kaupimas, analizė, apibendrinimas.

Darbo naujumas/reikšmingumas. Šiame darbe personalo motyvacija ir lojalumas organizacijai nagrinėjamas psichologiniu/edukologiniu požiūriu, kai daugelyje kitų darbų akcentuojamas vadybinis arba ekonominis/išteklių požiūris. Darbo naujumas tame, kad personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo psichosocialiniai veiksniai tiriami Šiaulių miesto pirminio lygio asmens sveikatos priežiūros įstaigose (poliklinikose) ir antrinio lygio įstaigoje, teikiančioje stacionarines paslaugas (Šiaulių ligoninėje). Nerasta darbų, kuriuose būtų aprašyti tyrimai šiose

organizacijose. Šiaulių ligoninėje tyrimas atliktas onkologijos klinikoje ir priėmimo skyriuje, kur personalui sunkiausios darbo sąlygos tiek fizine, tiek psichologine prasme. Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo psichosocialinių veiksnių ištyrimas šiuose skyriuose itin svarbus. Darbo reikšmingumas tame, kad galimas tyrimo tęstinumas, imant atskirus sveikatos priežiūros lygius, atskiras organizacijas, atskirus padalinius ir pan. Reikšminga tai, kad bus pateikta tyrimo rezultatų analizė tų įstaigų administracijai apie jų personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialinius veiksnius bei motyvacinės sistemos tobulinimo galimybes.

Darbo struktūra. Darbą sudaro: santrauka (lietuvių ir anglų kalba), įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Tyrimo duomenis iliustruoja 19 lentelių ir 14 paveikslų. Darbo apimtis – 67 puslapiai, literatūros sąraše 63 pozicijos.

Raktiniai žodžiai: personalas, darbuotojas, administracija, organizacija, įstaiga, motyvacija, motyvas, lojalumas, skatinimas, veiksnys.

Raktiniai žodžiai: motyvacija, motyvavimo sistema, lojalumas, skatinimas, personalas, darbuotojas, organizacija, įstaiga, psichosocialiniai veiksniai.

1. PERSONALO MOTYVACIJOS IR LOJALUMO SKATINIMO ORGANIZACIJAI PSICHOSOCIALINIŲ VEIKSNIŲ TEORINIS PAGRINDIMAS

Šiame skyriuje aptariamos pagrindinės motyvacijos teorijos ir modeliai, personalo motyvacijos sistema ir jos reikšmė organizacijai, apibūdinama moralinio ir materialinio skatinimo sistema. Plačiau išanalizuotas personalo motyvacijos ir lojalumo organizacijai psichosocialinis aspektas, atlikta asmenybės tipologijų apžvalga, išryškintos darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajos. Teoriškai apžvelgtas Didžiojo Penketo modelis kaip nauja asmenybės teorija, išryškinti pagrindiniai šio modelio bruožai bei ryšys su atliekamu darbu. Trumpai aptartas lyderio racionalumas ir intuicija remiantis ontopsichologija. Apibrėžtos pagrindinės sąvokos ir terminai, kurie naudojami mokslinėje literatūroje, kalbant apie personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimą organizacijai.

Organizacija [pranc. organisation] – žmonių kolektyvas, susidaręs arba sudarytas tam tikrai veiklai arba darbui, dažniausiai turi atskirą turtą ir valdymo organus.

Įstaiga – visuomenės ar valstybės organizacija, atliekanti valdymo, administravimo ar mokslo darbą ir pan.

Personalas [lot. personalis - asmeninis]: 1) įstaigos, įmonės, organizacijos darbuotojai; 2) tarnautojai, sudarantys vieną profesinę kategoriją, pvz. medicinos personalas.

Darbuotojas – kas darbuojasi, veikėjas.

Administracija [lot. administratio – tvarkymas, vadovavimas] – organizacijos, įmonės, įstaigos vadovaujantysis personalas.

Motyvacija [lot. movere] – tam tikro elgesio, veiklos paskatos, motyvų veikti turėjimas.

Motyvas [lot. motivum] – psichologinis vidinis veiksnys, skatinantis kokią nors veiklą.

Lojalus [angl. loyal - ištikimas] – neperžengiantis teisėtumo ribų, kartais tik išoriškai, formaliai; neveikiantis prieš ką.

Skatinimas (stimuliacija) – žadinimas, raginimas, pastangos ką nors sukelti.

Veiksnys (faktorius) [lot. factor] – proceso varomoji jėga, būtina jo vyksmo sąlyga.

Stankevičienė, Lobanova (2006) teigia, kad darbas su personalu – tai organizacinių veiksnių visuma, užtikrinanti efektyvų (vadovų požiūriu) ir priimtina (darbuotojų nuomone) personalo panaudojimą, siekiant organizacijos tikslų. Efektyvus personalo panaudojimas – tai ne tik personalo darbo panaudojimas per tam tikrą laiką pagal turimą kvalifikaciją, bet ir sąlygų, leidžiančių įgyvendinti darbuotojų polinkius ir siekius, sudarymas, kas sietina tiek su moraliniu, tiek su materialiniu atlygiu už darbą. Atlygis už darbą savo ruožtu turi įtakos ir darbo kokybei, ir žmogaus pasitenkinimui darbu.

Personalas – tikslingai organizuotų žmonių grupė, kurie dirba bendrai, siekdami įgyvendinti organizacijos tikslus bei patenkinti savo poreikius. Personalas tiesiogiai dalyvauja produkto sukūrimo procese, užtikrina veiklos objektų bei darbo priemonių sąveiką, kurios rezultatas – paslauga. Personalą sudaro žmonės su skirtingais asmeniniais siekiais, socialine bei profesine orientacija, motyvacija, vertybių suvokimu bei pasirengimo darbui lygiu. Visų šių žmonių veikla turi būti suderinta ir harmoningai nukreipta į įstaigos tikslų siekimą bei strateginių planų įgyvendinimą. Vienas iš svarbiausių organizacijos valdymo uždavinių – personalo žinių, sugebėjimų ir savybių suderinimas, nes tai garantuoja efektyvią, pelningą veiklą bei visuotinę organizacijos gerovę (Robbins, 2003).

Stankevičienė, Lobanova (2006) akcentuoja, kad personalo vadyba – tai kompleksinė vadybinės veiklos forma. Personalo vadyboje skiriamos dvi svarbios kryptys, arba personalo vadybos sudedamosios dalys: personalo organizavimas ir personalo valdymas (vadovavimas personalui), sudarančios personalo vadybos turinį. Personalo vadybos pagrindinis tikslas – sudaryti organizacijoje sąlygas, kad siekiant organizacijos tikslų, kiekvienas darbuotojas ar atskiros jų grupės norėtų ir galėtų atskleisti, ugdyti bei plėtoti savo potencialą.

1.1. Motyvacijos teorijos ir modeliai

Stankevičienė, Lobanova (2006) teigia, kad žodis *motyvacija* (lot. *movere*), kuris reiškia *judėti*, dabar labai paplitęs, atsirado tik apie XX a. dvidešimtuosius metus. Iki tol psichologai kalbėjo apie motyvus, kurie sukelia tai, kas verčia žmones veikti. Motyvacijos problemų nagrinėjimą vėliau perėmė darbo psichologai ir sociologai, skatinami organizacijų, kurios, siekdamos sėkmingai vystytis, pajuto, kad reikia kitaip valdyti žmogiškuosius išteklius.

Stankevičienė, Lobanova (2006) aiškina, kad motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti darbuotojai, kokias veiklos alternatyvas jie mato ir kokie jų poreikiai. Pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios pagrindinės jo priežastys ir ištakos, šiuolaikinės motyvacijos teorijos skirstomos į dvi pagrindines kryptis: *poreikių* ir *procesines*.

Poreikių, arba turinio, teorijos akcentuoja veiksnius, susijusius su stimulais, lemiančiais asmens veiklumą ir neveiklumą. Esminis dėmesys yra skiriamas klausimui „Kas motyvuoja?“. Labiausiai pripažintos šioje teorijų grupėje yra A. Maslowo, C. Alderferio, D. J. McCellando, J. Atkinsono ir F. Herzbergo teorijos, kurios apibrėžia žmones motyvuojančius specifinius poreikius.

A. Maslowo *poreikių hierarchijos teorijos* pagrindą sudaro įvairių žmogaus poreikių patenkinimo hierarchiškumas. Visi poreikiai suskirstomi į penkias grupes: a)

fiziologiniai (maisto, vandens, būsto, poilsio) poreikiai; b) saugumo (sveikatos, darbingumo išsaugojimo, ateities užtikrinimo, įvairių socialinių garantijų) poreikiai; c) socialiniai (prieraišumo, bendravimo, priklausymo grupei ir meilės) poreikiai; d) pagarbos bei savigarbos poreikiai (poreikis būti įvertintam, pripažintam bei išsiskirti iš kitų, atkreipiant į save kitų dėmesį, poreikis turėti savosios vertės lygį); e) saviraiškos arba savęs realizacijos poreikiai (poreikis realizuoti savo potencines galimybes, asmenybės tobulėjimo poreikis). Poreikiai išdėstyti hierarchine tvarka – tai reiškia, kol nepatenkinamas žemesniojo lygio poreikis, negalima tikėtis aukštesnio lygio poreikių patenkinimo. Personalo valdymo srityje A. Maslowo poreikių hierarchija gali būti panaudota pasirenkant tam tikrus valdymo metodus.

C. P. Alderferio poreikių hierarchijos teorijoje pasiūlyta poreikių hierarchinė struktūra savo turiniu yra panaši į A. Maslowo teorijoje išskirtus poreikių tenkinimo hierarchijos principus, tačiau turi tris lygius. Šie lygiai apibūdinami taip: a) egzistavimo lygis apima materialinius ir fiziologinius poreikius; b) giminystės (ryšių) lygis – socialinių kontaktų ir draugystės poreikius; c) augimo lygis – poreikis panaudoti turimas žinias bei kompetenciją ir išnaudoti augimo potencialą.

D. C. McCellando poreikių teorijoje pateikiama kitokia poreikių klasifikacija, pagal kurią išskiriami valdžios, narystės ir sėkmės poreikiai: a) valdžios poreikis būdingas ne visiems ir apima siekimą turėti įtakos kitiems; b) narystės poreikis – tai siekimas būti grupės nariu, palaikyti santykius su kitais nariais, bendrauti; c) sėkmės poreikis – siekimas sėkmingai atlikti darbą ir gauti teigiamą rezultatą.

J. Atkinsono siekių motyvacijos teorijoje motyvacija susiejama su žmogaus sėkmės siekimu, pateikiant motyvacijos formulę, kuri išreiškia dvi elgesio tendencijas: siekti sėkmės ir vengti nesėkmės. Sėkmės vertė priklauso nuo užduoties sunkumo.

F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija pagrįsta prielaida apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. Mokslininkas išskyrė du veiksniai: a) palaikymo (higieniniai) veiksniai – tai darbo aplinkos veiksniai, kuriems priklauso organizacijos politika, saugumas, statusas, gamybiniai santykiai, darbo užmokestis, darbo sąlygos, kontrolė, administracijos elgesys, nepalankios darbo sąlygos, tarpusavio santykiai ir pan. Šie veiksniai sukelia nepasitenkinimą darbu ir susiję su aplinka, kurioje atliekamas darbas; b) motyvaciniai veiksniai (motyvatoriai) – tai saviraiška, pažanga, atsakomybė, pripažinimas, sėkmė. Šie veiksniai skatina pasitenkinimą darbu. Palaikymo veiksniai susiję su išorine aplinka, o motyvaciniai veiksniai – su pačiu žmogumi.

Procesinės, arba proceso, teorijos akcentuoja tikslo siekimo motyvų svarbą. Esminis dėmesys skiriamas klausimui „Kaip motyvuoti?“. Proceso motyvacijos teorijų grupei

priskiriamos: V. Vroomo lūkesčių teorija, D. Adamso teisingumo teorija, E. Lawlerio ir L. Porterio penkių kintamųjų motyvacinis modelis.

V. Vroomo lūkesčių teorijos požiūriu motyvavimas siejamas su tam tikrų lūkesčių patenkinimu, kadangi darbuotojų motyvaciją lemia trys pagrindiniai veiksniai: a) valentingumas (jausminė charakteristika, darbo patrauklumas, laukiamas pasitenkinimo arba nepasitenkinimo lygis); b) instrumentalumas (santykio tarp darbo proceso ir rezultato suvokimas, kur darbo procesas yra pirmojo lygio rezultatas, vedantis prie antrojo lygio rezultatų – atlygio už darbą; c) lūkesčiai (suvokta tikimybė, kad darbas duos teigiamą rezultatą).

D. Adamso teisingumo teorija teigia, kad žmogaus pasitenkinimo darbu lygį lemia du veiksniai: pastangų bei atlyginimo palyginimas su savo bei bendradarbių atlyginimu. Kiekvienas darbuotojas nuolat siekia, kad jo indėlio ir atlygio santykis būtų lygus kitų individų indėlio ir atlygio santykiui. Tik šiuo atveju jis jaučiasi patenkintas darbu, įvertintas, pripažintas.

E. Lawlerio ir L. Porterio penkių kintamųjų motyvacinis modelis leidžia apibūdinti motyvaciją pagal penkis kintamuosius: pastangas, suvokimą, gautus rezultatus, atlygį bei pasitenkinimo lygį. Šio modelio požiūriu darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, sugebėjimų ir charakterio bruožų bei jo vaidmens organizacijoje.

Darbo charakteristikų modelis – dar vienas motyvacijos modelis, kuris priskiriamas prie proceso motyvacijos modelių. Šio modelio požiūriu motyvacija siejama su tam tikromis darbo charakteristikomis, išskiriant tam tikrus darbo proceso bruožus, kurie leidžia patenkinti tokius žmogaus poreikius, kaip saviraiškos ir potencialių galimybių panaudojimas, užtikrinant pasitenkinimą darbo turiniu, nepriklausomybę ir pripažinimu.

Pasiekimo motyvacijos modelis paremtas žmonių pastangomis įveikti iššūkius ir kliūtis siekiant tikslų. Šį polinkį turintis individas nori vystytis ir tobulėti bei kopti sėkmės laiptais. Pasiekimai jam yra svarbūs dėl jo paties, o ne dėl šiuos pasiekimus lydinčių apdovanojimų ir atlygių.

Vienijimo motyvacinis modelis remiasi pastangomis (polinkiais) vienyti žmones socialiniu pagrindu. Žmonės, vedami vienijimo motyvacijos, dirba geriau tuomet, kai jų mokėjimas bendradarbiauti ir kooperotis yra pastebimas, ir jie pagiriami.

Kompetencijos motyvacinis modelis remiasi pastangomis dirbti labai kokybiškai. Tokie darbuotojai siekia meistriškumo, nori įgyti problemų sprendimo įgūdžių ir stengiasi racionalizuoti darbą, mokosi iš savo ir kitų patirties. Šis motyvacinis modelis yra japonų vertybinės sistemos kertinis akmuo. Žmonės, motyvuoti kompetencijos siekiais, tikisi aukštos darbo kokybės iš bendradarbių ir pavaldinių, todėl būna nepakantūs atmetinai atliekamam darbui.

Valdžios motyvacinis modelis remiasi darbuotojų polinkiu daryti įtaką žmonėms ir situacijoms. Tokie žmonės siekia daryti įtaką savo organizacijoje ir netgi linę į riziką. Kitaip tariant, šie žmonės siekia valdžios teisėtai, leistiniais būdais, kyla karjeros laiptais sėkmingai dirbdami ir todėl yra visų gerai vertinami.

Beveik visi motyvaciją nagrinėjantys mokslininkai sutinka, kad žmogų skatina veikti tam tikrų poreikių visuma. Motyvacijos terminas kyla iš žodžio *motyvas*. Motyvas – sudėtingas darinys, tai veiksmo ir jo krypties priežastis. Jį galima apibrėžti taip: *motyvas* – tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės sąveikos su objektu, patenkinančiu jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus.

Stankevičienė, Lobanova (2006) sako, kad galima teigti, kad personalo motyvavimas susijęs su siekimu tam tikru būdu paveikti darbuotojų poreikius, o per juos – motyvus ir elgesį. Motyvacija – tai elgesio skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Motyvacija apibūdinama ir kaip psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį – tai veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi. Motyvas, kaip veiklos priežastis, susijęs su objektyvių poreikių patenkinimu. Poreikis – vidinė žmogaus būseną, tam tikra įtampa, kurią sukelia ko nors stoka. Poreikis yra motyvas veikti ir siekti ne tik savo, bet ir organizacijos tikslų. Beveik visi psichologai, nusakydami, kas yra motyvacija, kalba apie du komponentus – energiją ir kryptį. Jų nuomone, motyvacija apima veiksnius, kurie sužadina elgesį, norint pasiekti tikslą. Aktyvūs veiksmai, susiję su poreikių ir motyvų nustatymu ir bandymu juos paveikti, vadinami *motyvavimu*. Kitaip tariant, poveikis darbuotojų motyvacijai yra motyvavimas, o poveikio priemonės ir metodai – motyvavimo priemonės ir metodai. Skiriami *realūs motyvai* ir *skelbiami (deklaruojami)*, arba viešai pripažinti. Pirmieji – tai motyvai paskatos, antrieji – motyvai sprendimai. Jie grindžia arba sau ir kitiems paaiškina vienokios ar kitokios elgsenos pasirinkimo priežastis. Individo veikla vienu metu grindžiama keliais motyvais, kurie sudaro motyvacijos branduolį. Motyvacijos branduolys turi hierarchinę struktūrą. Remiantis motyvacijos teorijomis siekiama nustatyti, kokius tikslus nori pasiekti dirbantys žmonės ir kokie jų poreikiai sudaro darbinę elgseną veikiančius ir keičiančius prioritetus bei alternatyvas.

1.2. Personalo motyvacijos sistema ir jos reikšmė organizacijai

Pasaulinė praktika pateikia pavyzdžių, kada darbuotojai savo iniciatyva ir kūrybiškumu, sutelktomis jėgomis pasiūlo išeitį iš susiklosčiusių kritinių situacijų, ir organizacijos išvengia bankroto ar kitų grėsmių. Tokie darbuotojų susitelktumo pavyzdžiai įrodo, jog noras efektyviai dirbti priklauso ne tik nuo atlyginimo dydžio, bet ir nuo kitų, nuo tiesioginio darbo užmokesčio

nepriklausančių veiksnių, kurie dažniausiai apibūdinami kaip nematerialinio poveikio priemonės, arba motyvuojantys darbuotojus organizaciniai veiksniai. Yra daugybė nematerialinio poveikio priemonių, turinčių teigiamą įtaką darbuotojų pastangoms gerai atlikti darbą: atsakingos užduoties pavidimas darbuotojui, laiku išsakytas pagyrimas ar padėka už gerai atliktą darbą, darbuotojo nuomonės išklausymas, paaukštinimas pareigose, bendri neoficialūs renginiai. Nors dažnai literatūroje teigiama, kad darbo užmokestis nėra tikrasis stimulatorius, tačiau Lietuvoje, kur jis daugumai neužtikrina normalaus pragyvenimo lygio, tai yra realus veiksmingas motyvas. Todėl labai svarbu sukurti veiksmingas darbo apmokėjimo sistemas, kurios skatintų darbuotojus mokytis, tobulėti, efektyviai ir kokybiškai dirbti (Vaitiekūnienė, 2004).

Sakalas (2003) teigia, kad labai didelės galimybės atsiveria, realizuojant apmokėjimo principą: „Užmokestis už žmogų, žinoma, nepriešpastatant jo užmokesčiui už darbą“. Jį realizuojant, įvertinamas ne tik darbo sudėtingumas, bet ir šiuolaikinės rinkai reikalingos darbuotojų savybės: iniciatyva, noras ir sugebėjimas keistis, mokytis, imlumas naujovėms ir pan. Tai svarbios darbuotojų savybės, lemiančios organizacijos konkurencingumą, sugebėjimą keistis, todėl šie darbuotojai turi būti vertinami ir jiems turi būti mokama daugiau už tą, kuris atlieka analogišką darbą, bet neturi šių savybių. Tai organizacijos perspektyvinis potencialas, kurį reikia ne tik ugdyti, bet ir saugoti.

Anot Sakalo (2003), šiandieninės ekonomikos sąlygos – ekstremalios. Tai sąlygoja valdymo orientacija į tikslus, konkurencijos augimas, rinkos prisotinimas ir internacionalizavimas, gamybos bei darbo organizavimo formų kaita. Tai verčia ieškoti naujų *šaltinių efektyvumui didinti* visose srityse: kuriant naujus gaminius, teikiant naujas paslaugas, diegiant pažangią techniką, technologiją, organizuojant darbą ir valdymą. Visuose procesuose, ypač pertvarkos, paprastai dalyvauja žmogus, jo vaidmuo yra lemiamas. Todėl personalo ugdymui, kartu ir jį organizuojančiai darbo su personalu sistemai turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys. Sakalas (2003) akcentuoja, kad jokia sistema neveikia izoliuota. Darbui su personalu didelę įtaką daro *vidinė ir išorinė aplinka*. Visi personalo vadybos klausimai nagrinėjami organizacijos lygiu, todėl viskas, kas vyksta įstaigoje, priskiriama vidinei aplinkai, o už jos ribų – išorinei aplinkai. Sakalas (2003) teigia, kad išoriniai veiksniai susiformuoja už organizacijos ribų, organizacija dažniausiai jų tiesiogiai nevaldo, tačiau gali imtis tam tikrų priemonių padėčiai keisti. Skiriami šie išorinės aplinkos sektoriai: konkurentai, vartotojai, tiekėjai, akcininkai, kontroliuojančios ir valstybinės institucijos, profesinės sąjungos, visuomeninės organizacijos. Sistemos išorinė aplinka skirstoma į *užduoties ir bendrąją aplinką*. *Bendroji aplinka* – tam tikru laikotarpiu yra vienoda ir sąlyginai pastovi visoms tam tikros teritorijos sistemoms. Ji gali būti analizuojama įvairiais aspektais: socialiniu, kultūriniu, ekonominiu, politiniu, juridiniu, technologiniu,

ekologiniu ir pan. *Užduoties aplinką* lemia sistemos sprendžiami uždaviniai. Ji traktuojama siauriau – tiek, kiek susieta su konkretaus tikslo siekimu.

Vidiniai veiksniai formuojasi sistemos viduje. Tai personalo kompetencija, išsimokslinimo lygis, organizacijos kultūra, personalo politika, taikoma valdymo koncepcija, taip pat įstaigos materialinio potencialo, organizacijos lygis ir kiti. Labai svarbu objektyviai įvertinti tiek vidinius, tiek išorinius veiksnius, jų kiekybinius ir kokybinius parametrus. Vertinant reikia skirti realią padėtį ir tam tikrus susiformavusius stereotipus.

Anot Sakalo (2003), organizacija, aktyviai veikdama išorinius ir vidinius veiksnius, susiduria su tam tikru prieštaravimu tarp veiklos efektyvumo kriterijų ir socialinės atsakomybės. Kiekviena organizacija turi jausti ir socialinę atsakomybę prieš visuomenę, kuriai ji tarnauja geriau tenkindama jos poreikius (teikdama paslaugas). Daugeliu atveju neatsakinga socialinė politika tiesiogiai atsiliepia pačios įstaigos sėkmei, pvz. teikiant nekokybiškas paslaugas, pažeidžiamas klientų pasitikėjimas ir sumažėja paslaugų teikimo apimtys. Todėl visuomenė yra labai svarbus organizacijos ir personalo politikos išorinis veiksnys. Ypač dideli reikalavimai keliama darbuotojų sugebėjimui greitai persikvalifikuoti, jų žinioms dirbti rinkos sąlygomis (tarp jų užsienio kalbų, mokėjimui dirbti asmeniniais kompiuteriais), energijai, iniciatyvai, gebėjimui išsiugdyti rinkai reikalingas savybes ir jomis pasinaudoti. Labai svarbus klausimas: per kiek laiko galima išugdyti rinkai reikalingas savybes? Ar per trumpą laiką, ar tai ilgos istorinės ir kultūrinės raidos rezultatas? Tai aukščiausio filosofinio lygio personalo srities problema. Ekonominiai ir socialiniai pokyčiai keičia ir reikalavimus asmenybės profiliui (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Tradicinė ir nauja reikalingų savybių samprata (Sakalas, 2003)

| Tradicioniai reikalavimai | Aktualus profilis |
|------------------------------|-----------------------------------|
| Kruopštumas | Aktyvumas |
| Užduočių numatymas „viršuje“ | Savimonė |
| Pagarba hierarchijai | Sugebėjimas mokytis |
| Pareigingumas | Mokėjimas dirbti grupėje |
| Paklusnumas | Komunikabilumas |
| Profesinė kompetencija | Noras bendradarbiauti |
| | Atsakomybės jausmas |
| | Identifikavimasis su organizacija |
| | Pakantumas kritikai |

Anot Legkausko (2008), labai svarbi darbuotojų vertybių sistema. Vertybių sistema lemia darbo sėkmę, nes profesinė ir asmeninė kompetencija lemia dirbančiojo *galėjimą*, o vertybių sistema – *norėjimą* sugebėjimus realizuoti. Visuomenės kultūra, požiūris į vykstančius reiškinius priklauso nuo šalies raidos, istorinių sąlygų, gyvenimo lygio, vyraujančios filosofijos.

Labai svarbi yra *politinė* ir *juridinė aplinka*. Visuomeninės santvarkos forma nulemia įstaigos veiklos galimybes, verčia jas rinktis vieną ar kitą kelią. Labai svarbu ir personalo vadybos įstatymai. Nuo to, kaip reguliuojami darbdavių ir darbuotojų santykiai, koks yra darbo vietos fizinis ir socialinis saugumas, priklauso darbuotojų santykiai ir personalo politika. Organizaciją ir joje dirbantį personalą veikia ir *tarptautinė aplinka*. Šiandieną nėra izoliuotų šalių, formuojasi vieninga rinka, vyksta intensyvus gyvenimo ir darbinės veiklos internacionalizavimas, todėl labai padidėja konkurencija. Dėl intensyvaus gyvenimo ir darbinės veiklos internacionalizavimo Lietuvos darbuotojai pradeda įsitraukti į bendrą Europos darbo rinką. Vis svarbesnė darosi *ekologinė aplinka*. Formuojasi tarptautiniai aplinkos apsaugos reikalavimai, kurių reikia laikytis. Kadangi jų laikytis labai brangiai kainuoja, jie gali nulemti šalies raidos tempus (Sakalas, 2003).

1.3. Personalo motyvacijos (skatinimo) būdai ir priemonės

Stankevičienė, Lobanova (2006) sako, kad formuoti personalo darbo motyvaciją reikiama kryptimi naudojami du poveikio tipai – tiesioginis ir netiesioginis. Išskiriami du tiesioginio poveikio būdai: *tiesioginė motyvacija* ir *priverstinė motyvacija* bei netiesioginis – *stimuliavimas*. *Tiesioginės motyvacijos* esmė ta, kad daromas tiesioginis poveikis darbuotojui, norint pakeisti jo vertybių sistemą ir kartu formuoti reikiamą darbo motyvų sistemą. Toks poveikis daromas įvairiais metodais ar priemonėmis (įtikinimu, paaiškinimu, informavimu, propaganda, agitacija, pavyzdžiu ir t. t.). Tiesioginė motyvacija yra galima tam tikromis sąlygomis. Šis būdas reikalauja kruopštaus, individualaus darbo su žmonėmis ir jų gyvenimo bei darbo orientacijos pažinimo. *Priverstinė motyvacija* – grindžiama darbuotojų poreikių tenkinimo pablogėjimo pavojumi, jei jis nevykdys atitinkamų reikalavimų. Praktiška šio poveikio raiškos forma – įsakymai, nurodymai, instrukcijos, reikalavimai. Priverstinė motyvacija pakankamai operatyvi, nereikia naudoti kokių nors realių gyvenimo gėrybių. Tačiau priverstinė motyvacija turi psichologinio bei socialinio pobūdžio trūkumų. Šis poveikio būdas orientuojamas į besąlygišką darbuotojo pavaldumą valdymo subjektui, jo tikslams ir reikalavimams. *Stimuliavimas* - tai netiesioginio valdymo poveikio darbuotojų veiklai tipas. Šis poveikis daromas ne tiesiogiai darbuotojui, o jo gyvybinės veiklos sąlygoms bei aplinkybėms. Sąlygos bei aplinkybės sukelia tam tikrų poreikių ir motyvų. Susidaro asmeninio pasirinkimo situacija, kuria darbuotojas pasinaudoja priklausomai nuo savo prioritetų sistemos. Vadovai stengiasi keisti šias sąlygas bei aplinkybes taip, kad pakreiptų darbuotojų prioritetų sistemą reikiama valdymo tikslams kryptimi. Tam naudojami materialiniai piniginiai ir nematerialiniai nepiniginiai (gamybiniai-techniniai, organizaciniai, buitiniai) stimulai, efektyvūs yra ir moraliniai stimulai. Svarbiausi motyvaciniai

požiūriu yra piniginiai stimulai. Jų įtaka didesnė nei kitų motyvacinių veiksnių. Piniginiai stimulai visada didina darbo motyvaciją, t. y. šie stimulai didina galimybę, jog darbuotojai noriai vykdys ir lengvą, ir labai sunkią užduotį. Žmogų skatinantys dirbti motyvai yra tiesioginiai ir netiesioginiai: *tiesioginiai motyvai* – tai tokie motyvai, kuriems veikiant individas pasitenkina pačiu darbo procesu ir jo rezultatais; *netiesioginiai motyvai* – tai tokie motyvai, kuriems veikiant individą traukia ne pats darbas ar jo rezultatai, o pašaliniai dalykai: darbo užmokestis, pripažinimas, padėtis visuomenėje ir t. t.

1.3.1. Moralinio ir materialinio skatinimo sistema

Stankevičienė, Lobanova (2006) pažymi, kad individo darbo veiklos pasirinkimui ir jos atlikimui ypač didelę reikšmę turi *materialiniai motyvai*. Jie skatina pasirinkti profesiją, darbovietę, siekti gerų darbo rezultatų. Individo motyvacijai dirbti labai svarbus yra darbo užmokestis ir jo kitimo perspektyvos – jei darbo užmokestis nedidelis ir nenumatoma jo didinti, darbuotojas tampa abejingas darbo rezultatams, o kartais ir iš viso vengia darbo. Teisingas materialinių interesų kaip motyvų naudojimas – daugelio kitų motyvacinio prielaidų veiksmingumo sąlyga.

Myers (2000) pabrėžia, kad konkretaus žmogaus motyvaciją lemia įvairūs veiksniai. Išskiriami *vidiniai psichologiniai veiksniai* (poreikiai, suvokimas, patirtis, nuomonė) ir *išoriniai elgsenos veiksniai* (kultūra, klasė, įtakos grupė, šeima). Sujungiant kultūrinius, psichologinius, socialinius veiksnius, galima išskirti papildomą *situacinių veiksnių*, lemiančių darbuotojų elgseną, grupę: a) socialinė aplinka (kultūra, socialinė klasė, tarpasmeninė įtaka, šeima; b) individualūs skirtumai (asmenybės tipas, gyvenimo stilius, motyvacija); c) motyvaciniai veiksniai (laukiama nauda, kitų asmenų dalyvavimas, papildomi stimulai).

Dessler (2001), išskiria tokias darbuotojų skatinimo planų rūšis: a) vienetinio darbo užmokesčio planas; b) komandų arba grupių skatinimo planai; c) viduriniojo ir aukščiausiojo lygio vadovų skatinimas; d) paslaugų pardavimo darbuotojų skatinimas; e) priedai už nuopelnus – kaip skatinimo priemonė; f) pelno dalijimosi planas; g) darbuotojų akcijų nuosavybės planas; h) Scanlono planas; i) rizikos apmokėjimo planas. *Vienetinis darbo užmokestis* yra seniausias ir vis dar plačiausiai tebetaikomas skatinimo planas. Darbininko uždarbis tiesiogiai susijęs su tuo, ką jis dirba: jam mokama fiksuota išmoka už kiekvieną pagamintą gaminį ar suteiktą paslaugą. Kartais organizacijos yra linkusios skatinti grupių arba komandų (o ne atskirų asmenų) darbą. Vienas iš būdų, kuris vis labiau populiarėja – susieti komandos darbo rezultatus su organizacijos strateginiais tikslais. *Komandų arba grupių skatinimo* tikslai taikomi dėl kelių priežasčių. Kartais keli darbai būna tarpusavyje susiję: pvz. kai komanda vykdo kokį nors projektą, vieno

darbuotojo veiklos rezultatai atspindi ne tik jo, bet ir bendradarbių pastangas. Dauguma darbdavių *skatina vadovus*, nes jie turi įtakos padalinių ar visos organizacijos pelningumui. Populiarus skatinimo būdas – akcijų opcionai. Akcijų opcionas – tai teisė tam tikru metu nusipirkti tam tikrą kompanijos akcijų kiekį už nustatytą kainą; tad aukščiausiojo lygio vadovas tikisi gauti pelną, pasinaudodamas teise ateityje nusipirkti kompanijos akcijų už šios dienos kainą. Dauguma kompanijų savo darbuotojams, parduodantiems produkciją ar paslaugas, moka ir atlyginimą, ir komisinius; paprastai atlyginimo lyginamasis svoris yra gana didelis. *Priedai už nuopelnus* – tai papildomas darbuotojo atlyginimas, mokamas už individualius darbo rezultatus. Priedai už nuopelnus skiriasi nuo premijos, nes jie yra darbuotojo bazinio atlyginimo dalis, tuo tarpu premija išmokama vieną kartą. Taikant *pelno dalijimosi metodą* dauguma darbuotojų gauna tam tikrą organizacijos metinio pelno dalį. Toks skatinimo būdas gali sustiprinti visų darbuotojų įsipareigojimo prieš įstaigą, dalyvavimo jos valdyme ir partnerystės jausmus. *Darbuotojų akcijų nuosavybės planas* – tai forma, kai kompanija perduoda dalį savo akcijų (arba pinigų pirkti šioms akcijoms) investiciniam fondui, kuris įkurtas tam, kad darbuotojai galėtų nusipirkti kompanijos akcijų. Tyrimų rezultatai rodo, kad šis planas padeda darbuotojams jaustis kompanijos savininkais ir skatina juos įsipareigoti kompanijai, todėl kompanijos veiklos rezultatai pagerėja. *Scanlono planas* mėgina suderinti kompanijos ir darbuotojų tikslus: kitaip tariant, kad siekdamas savo asmeninių tikslų darbuotojas taip pat įgyvendintų ir organizacijos planus. Galima išskirti penkis svarbiausius Scanlono plano bruožus. *Bendradarbiavimo filosofija*, kuria jis ir remiasi. Pagal šią filosofiją vadovai ir darbuotojai turėtų neskirstyti savęs į „mus“ ir „juos“, nes būtent toks požiūris trukdo darbuotojams jaustis organizacijos šeimininkais. *Tapatumas* – tai reiškia, jog vadovai, norėdami paskatinti darbuotojus aktyviau įsitraukti į organizacijos veiklą, turi aiškiai suformuluoti organizacijos misiją arba tikslą, o darbuotojai privalo iš esmės suprasti, kaip veikia organizacija klientų, kainų ir kaštų prasme. *Kompetentingumas* – visų lygių darbuotojai privalo būti kompetentingi. *Dalyvavimas organizacijos valdyme* – pasitelkiama dviejų lygių darbuotojus – padalinių ir aukščiausiojo lygio vadovus, kurie pateikia pasiūlymus, kaip padidinti darbo našumą. *Naudų dalijimasis* – šis metodas iš esmės numato, kad darbuotojai tiesiogiai dalytųsi papildomą pelną, kuris gautas įgyvendinus kaštų mažinimo pasiūlymus. Scanlono planas - tai skatinimo metodas, kai visi ar dauguma darbuotojų stengiasi įgyvendinti kompanijos darbo našumo didinimo tikslus; jei pavyksta gauti papildomų pajamų dėl sumažintų kaštų, jos paskirstomos tarp darbuotojų ir kompanijos. *Rizikos apmokėjimo planas* – pagrindinis bruožas tas, kad darbuotojas rizikuoja tam tikra savo bazinio atlyginimo dalimi. Jei padalinys įgyvendina išskeltus tikslus, jo darbuotojai gauna visą atlyginimą; jei padalinys viršija tikslus, darbuotojai gauna premiją, kuri yra didesnė nei 6 procentų su rizika susijusi bazinio užmokesčio dalis (Dessler, 2001).

1.4. Lojalumo organizacijai skatinimo formavimasis ir palaikymas

Dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2000) terminas „lojalumas“ apibūdinamas kaip išoriška ištikimybė valdžiai, neperžengiant teisėtumo ribų, o tarptautinių žodžių žodyne (2001) „lojalumas“ paaiškinamas asmens prisirišimu prie tam tikros organizacijos.

Siekiant pasirengti darbinę sąvokos „lojalumas“ sampratą ir išryškinti jos teorinę esmę atlikta literatūros analizė, laikantis tarpdisciplininio požiūrio. Galima išskirti šiuos požiūrius: kultūrologinis, vadybinis, ekonominis/išteklių, psichologinis/edukologinis (Vaitiekūnienė, 2004). Nagrinėjant medicinos personalo atvejį, geriausiai tinka psichologinis/edukologinis požiūris, nors negali būti atsieti ir kiti.

Robbins (2003) teigia, kad lojalumas nėra vergovė, darbuotojas neprivalo pasiduoti organizacijai net už didžiulius pinigus, turi teisę spręsti, kur jam yra geriau. Darbdavys šiuo atveju privalo rūpintis tinkamos motyvacinės (skatinimo) sistemos kūrimu ir tobulinimu. Tai sietina su visų organizacijos narių, tiek darbuotojų, tiek vadovų kompetencijos plėtote, stiprinant natūralų personalo poreikį dirbti toje organizacijoje, kuri juo rūpinasi.

Motyvacijos (skatinimo) plėtotės sistema, orientuota į darbuotojo lojalumo organizacijai stiprinimą. Darbuotojų psichosocialinė charakteristika orientuota į ištikimybę organizacijai. Galima išskirti pagrindinius lojalumo bruožus, kaip: didžiavimasis savo organizacija, didžiavimasis priklausymu šiai organizacijai, siekimas kuo geriau įgyvendinti organizacijos misiją, darbuotojo tikslai sutampa su organizacijos, bendros vertybės ir pan. (Pakalkaitė, 2006).

Kuriant motyvacijos (skatinimo) plėtotės sąlygas, būtina atsižvelgti į tai, kad personalo supratimas apie tai formuojasi metų metus, bet sunaikinti galima labai greitai, jei pasireiškia nelojalumas, susijęs su melu, apgaule darbuotojo atžvilgiu, pasityčiojimu iš lojalumo vertybių, privačių interesų pirmenybe, susitarimų nepaisymu ir pan. (Pakalkaitė, 2008).

Šiuolaikinė lojalumo samprata sietina su laisvu asmens įsipareigojimu organizacijai, ištikimybė organizacijai, praktinės patirties saugojimu, motyvais, kurie sieja darbuotoją su organizacija, jį sulaiko, o tai gali būti noras su pasitenkinimu dirbti. Motyvacija (skatinimas) sąlygoja darbuotojo lojalumo organizacijai formavimąsi. Šia prasme svarbu atsižvelgti į tai, kad darbuotojas yra veikiamas išorinių ir vidinių veiksnių. Tikslinga apsispręsti, ar darbuotojo lojalumas organizacijai vertinamas darbuotojo elgsenos kontekste ar jo požiūrio kontekste, ar derinami abu kontekstai, t. y. darbuotojo vertybių sistema ir jo elgsenos modelis. Lojalus darbuotojas yra laisvas, organizacijos vertybes pripažįstantis žmogus, atsidavęs ir ištikimas savo organizacijai (Pranulis, 2000).

1.4.1. Asmens ir organizacijos tikslų bei motyvų ryšys

Stankevičienė, Lobanova (2006) mano, kad iš esmės visi darbuotojai nori dirbti ir yra linkę siekti tam tikrų interesų. Personalo valdymo požiūriu labai svarbu pašalinti kliūtis ir sudaryti reikiamas sąlygas numatytiems interesams pasiekti, darbuotojams motyvuoti. Kiekvienas darbuotojas, suderinęs su vadovu, turėtų užsibrėžti tam tikrus tikslus, kuriuos pasiekęs, galėtų patenkinti savo interesus. Numatomi tikslai kokybės požiūriu turi tenkinti tam tikrus reikalavimus. Visų pirma, didesnės darbo motyvacijos galimybė yra įmanoma tik pateikus konkrečius ir aiškius tikslus. Motyvacija priklauso ir nuo tikslo konkretumo. Sunkėjant tikslui, didėjant tikslo konkretumui, didėja ir motyvacija. Taigi tikslai turi būti aiškūs, konkretūs, šiek tiek viršijantys darbuotojo sugebėjimus. Siekdamas aukštų, sunkiai pasiekiamų tikslų, darbuotojas patiria pasitenkinimo, pasitikėjimo ar atsakomybės jausmus. Taip tikslai tampa motyvaciniais veiksniais. Numačius tikslus, darbuotojams turi būti suteikiamos galimybės jų siekti. Darbuotojai privalo turėti visas reikiamas priemones tikslui pasiekti. Asmens motyvacija yra susijusi su kitų asmenų motyvacija ir pačios organizacijos motyvacija, nes visi šie objektai daro vieni kitiems įtaką. Anot Garalio (2004), darbuotojo motyvus galima stiprinti tokiomis priemonėmis: a) organizacijos perspektyva; b) darbuotojų dalyvavimu numatant organizacijos veiklos tikslus; c) aktyvinant ryšius asmeniniais kontaktais; d) įvertinant pasiektus rezultatus. Vadovybė turi ypatingą dėmesį skirti paskutiniam punktui, t. y. darbuotojo veiklos rezultatams įvertinti, nes teisingas rezultatų įvertinimas yra vienas iš efektyviausių motyvacijos veiksnių. Jei rezultatai neigiami, reikia išanalizuoti nesėkmių priežastis ir vėliau jas likviduoti, o darbuotoją padrąsinti, kad iš jo tikimasi, jog jis sėkmingai dirbs ateityje.

Toks personalo valdymas, derinant skatinimą, supratimą ir pritarimą, padeda siekti organizacijos tikslų ir kartu skatina darbuotojo suinteresuotumą darbine veikla ir jos rezultatais. Vadovavimo poveikio priemonių sistemos sukūrimas yra ypač svarbus siekiant efektyvaus personalo valdymo. Šią sistemą sudaro materialinio ir nematerialinio poveikio posistemės, kurios papildo viena kitą (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Vadovavimo poveikio priemonių sistema (Sakalas, Šilingienė, 2001)

| Vadovavimo poveikio priemonių sistemos dalys | Materialinio poveikio sistema | Nematerialinio poveikio sistema | |
|--|--|--|---------------------------------------|
| | | Personalo pripažinimo sistema | Darbo pobūdis ir aplinka |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Pagrindiniai priemonių sistemos tikslai | Teisinga, motyvuojanti atlyginimo už darbą sistema | Efektyvi personalo ugdymo ir profesinio augimo sistema | Sąlygos dirbti įdomų, atsakingą darbą |

| | | | |
|-------------------------------------|---|--|--|
| | | | Gerai santykiai su vadovais ir kolegomis |
| Poveikio priemonių sistemos turinys | Darbo santykinės vertės įvertinimas Darbuotojų asmeninio indėlio įvertinimas | Karjeros planavimo sistema Personalo ugdymo sistema | Palankių darbui sąlygų sudarymas Konfliktų sprendimas Delegavimas Kontrolė Grupinis darbas |

Darbuotojų motyvaciją galima sustiprinti specialiai tam sukurta personalo vadybinio poveikio sistema. Todėl personalo valdymo uždavinys – sukurti organizacijoje motyvuojančią aplinką, kuri skatintų darbuotojus siekti didesnio produktyvumo (Sakalas, Šilingienė, 2001).

1.5. Personalo motyvacijos ir lojalumo organizacijai psichosocialinis aspektas

Žmogiškieji išteklių, t. y. žmonės, priešingai nei vadinamieji technologiniai stebuklai, turi genetinį, o ne sukurtą – dirbtinį, programuotą – intelektą, protą. Jie sąmoningai, o ne mechaniškai reaguoja į vadybinius sprendimus: uždavinius, įsakymus, nurodymus. Šie vadybiniai instrumentai vieniems gali skatinti entuziazmą, kitiems turėti slopinamąjį poveikį. Privalu atsižvelgti į kiekvieno žmogaus intelektą, temperamentą, charakterį, momentinę emocinę būklę (Jančiauskas, 2009).

Anot Jančiausko (2006), žmogiškieji išteklių – tai asmenybės, turinčios vertybines nuostatas, artimiausius ir ateities lūkesčius. Žmogiškųjų išteklių vadyba pagrindinį dėmesį turi skirti individui: jo asmeninėms nuostatom, vertybėms, charakteriui, temperamentui, kūrybingumui. Žinant šias charakteristikas, galima kurti labai svarbų organizacijos kultūros elementą – sampratą „Mes“.

Bakanauskienė (2008) mano, kad darbuotojų motyvavimui ir lojalumui teigiamą reikšmę turi gerai atlikto darbo įvertinimas, puikūs santykiai su vadovais, darbuotojų pripažinimas; neigiamą įtaką daro keletas veiksnių: suvokimas, kad negauna priklausančio darbo užmokesčio, ribotos karjeros galimybės, nepasitenkinimas savo organizacijos reputacija, nepasitikėjimas teikiamų paslaugų kokybe. Darbuotojų lojalumo ir motyvų kokybiškai dirbti stoka yra didžiulė problema, su kuria susiduria darbdaviai.

Kiekviena organizacija siekia įvairių tikslų, kurie turi įtakos žmogaus, dirbančio toje organizacijoje, elgesiui. Todėl labai svarbu žinoti žmogaus prigimtį, jo elgesio priežastis, kad galima būtų motyvuoti sėkmingai veiklai, realizuojant jo sugebėjimus. Asmenybės tipologizavimas, arba grupavimas į tipus, nepaneigia atskiro žmogaus unikalumo (Kasiulis, Barvydienė, 2004).

1.5.1. Asmenybės tipologijų teorinė apžvalga

Asmenybės psichologija – viena pagrindinių ir kartu viena sudėtingiausių psichologijos tyrimo sričių. Viena pagrindinių, nes būtent šioje psichologijos srityje kuriamos žmogaus elgesio ypatumus aiškinančios teorijos. Praėjus daugiau kaip šimtmečiui nuo pirmųjų asmenybės teorijų pasirodymo, galima konstatuoti, kad iki šiol asmenybės tyrėjams taip ir nepavyko sukurti tos vienintelės teorijos, leisiančios iš vienodų teorinių pozicijų visapusiškai paaiškinti įvairius žmogaus elgesio aspektus (Myers, 2000).

Kiekviena asmenybės tipologija turi privalumų ir trūkumų, tačiau kiekvienoje jų galima rasti raktą asmenybei pažinti, kartu ir tinkamam elgesio būdai su ja pasirinkti. Asmenybės tipai skirstomi pagal pastovias esmines asmenybės savybes. Jų klasifikacijų yra labai įvairių. Kasiulis ir Barvydienė (2004) išskiria šias tipologijas:

- 1) *tipologijos, susijusios su temperamento savybėmis*: a) *klasikinė temperamento tipologija* (Hippocrates, I. Kant, I. Pavlov): melancholikas, cholericas, sangvinikas, flegmatikas; b) *konstitucinės tipologijos (E. Kretchmer)*: šizotimikas (jautrus, uždaras, linkęs į intelektualinę veiklą); ciklotimikas (energingas, agresyvus, būdinga nuotaikų kaita); iksoitimikas (racionalus, energingas, lengvai bendraujantis); c) *žmonių skirstymo į temperamento tipus pagal kūno sandarą, pabrėžiant veido bruožų svarbą (W. Sheldon)*: cerebrotonikas (uždaras, įsitempęs, greitos reakcijos); viscerotonikas (komunikabilus, atsipalaidavęs, lėtos reakcijos); somatotonikas (energingas, ryžtingas, agresyvus); d) *C. Jung psichologiniai tipai*: ekstravertas (mažstantis, emocinis, impulsyvus, rizikuojantis); intravertas (jaučiantis, emocinis, ramus, intraspektyvus, sensorinis); e) *H. Eysenck asmenybės tipai*: ekstravertas, intravertas, neurotiškas, emociškai stabilus.
- 2) *charakterio akcentuacijų ir psichopatijų tipologijos*: a) *K. Leonhard akcentuotų asmenybių tipologija*: hipertiminė (pakili nuotaika, aktyvumas); rigidiška („užstringanti“); emotyvi (labai jautrus reagavimas); pedantiška; nerimastinga; ciklotiminė (periodiška nuotaikų kaita); demonstratyvi (nuolatinis dėmesio troškimas); impulsyvi; distiminė (polinkis depresinei nuotaikai); egzaltuota; b) *P. Ganiuškin konstitucinių psichopatijų tipologija*: cikloidinis tipas (periodiškai kintanti nuotaika, nepastovūs pomėgiai, paviršutiniškumas); šizoidinis tipas (uždarumas, sarkastiškumas, šaltumas); asteninis tipas (dirglumas, vangumas, prislėgta nuotaika); psychosteninis tipas (neryžtingumas, abejojimas, baimės); paranojinis tipas (pervertinimo idėjos, egoizmas); istorinis tipas (dėmesio siekimas, teatrališkumas); epileptoidinis tipas (pykčio priepuoliai, įtarumas, pedantiškumas); nestabilus tipas (pasidavimas įtakai, netvarkingumas,

- tingumas); antisocialus tipas (socialinių emocijų – simpatijos žmonėms, sąžinės, gėdos jausmo – neturėjimas, žiaurumas).
- 3) *Tipologijos, apibūdinančios mąstymo/suvokimo modelius*: a) *I. Pavlov tipologija pagal vyraujančią smegenų pusrutulį*: mąstytojas; menininkas; mišrusis tipas; b) *sensorinė tipologija – pagal vyraujančią pojūčių sistemą (J. Grindler, R. Bendler neurolingvistinio programavimo mokykla)*: vizualikas (regėjimo sistema); akustikas (klausos sistema); kinetikas (lytėjimo ir judėjimo pojūčių sistema); logikas (papildomas polimodalinis tipas su vyraujančiu loginiu mąstymu); c) *E. Berne tipologija pagal vidinę „Aš“ poziciją*: a) „Tėvas“ (mąstymas, paveiktas taisyklių ir papročių); b) „Suaugęs“ (racionalūs sprendimai); c) „Vaikas“ (intuityvus ir emocijų paveiktas mąstymas); d) *G. Le Bon mąstymo būdų tipologija „Kepurės“*: a) „Baltoji kepurė“ (domėjimasis ir operavimas faktais); b) „Geltonoji kepurė“ (pozityvus mąstymas); c) „Juodoji kepurė“ (negatyvus mąstymas); d) „Raudonoji kepurė“ (emocijų paveiktas ir subjektyvus mąstymas); e) „Mėlynoji kepurė“ (jungiantis ir apibendrinantis įvairias savo ir kitų žmonių mintis mąstymas); f) „Žalioji kepurė“ (kūrybiškas mąstymas); g) „Rudoji kepurė“ (mąstymas, paremtas tradicijomis, taisyklėmis); h) „Violetinė kepurė“ („eksperto“ mąstymas);
- 4) *Tipologijos, susijusios su asmenybės motyvacija ir kryptingumu*: a) *V. Garbuzov asmenybės tipologija pagal vyraujančią instinktą*: egofilinis tipas (savisaugos instinktas); genofilinis (giminės praradimo instinktas); altruistinis (altruizmo instinktas); tyrėjo (tyrinėjimo instinktas); dominuojantis (dominavimo instinktas); libertofilinis (laisvės instinktas); dignitofilinis (savigarbos išsaugojimo instinktas); b) *psichoanalitinė asmenybės tipologija (Z. Freud ir kt.)*: oralinė (kraštutinė psichologinė priklausomybė nuo aplinkinių); analinė (šykštumas, dirglumas, pedantiškumas); uretralinė (garbės troškimas ir polinkis rungtyniauti); falinė (puikavimasis, siekimas dominuoti, rafinuotas agresyvumas); genitalinė (emocinė branda, prieštaravimų įveikimas, brandūs santykiai); c) *E. Berne tipologija pagal gyvenimo poziciją*: „Laimėtojas“ (pozicija „aš – geras, tu – geras, gyvenimas – geras“); „Pralaimėtojas“ (pozicija „aš – blogas, tu – blogas, gyvenimas – blogas“); „Piktas pesimistas“ („aš – geras, tu – blogas, gyvenimas – blogas“); „Save menkinantis“ („aš – blogas, tu – blogas, gyvenimas – blogas“); d) *O. Spranger asmenybės tipologija pagal gyvenimo vertybes*: teorinė (jo credo – tiesa, svarbiausia išsiaiškinti visas detales ir tik po to imtis veiksmų); ekonominė (credo – prasmė, nauda); estetinė (credo – grožis, gėris); socialinė (svarbiausia – bendravimas su žmonėmis); politinė (credo – valdžia); religinė (svarbiausia – tikėjimas); e) *D. Rotter tipologija pagal kontrolės fokusą (atsakomybę už savo gyvenimą, savarankiškumą ir aktyvumą, siekiant savo tikslų)*: eksternalas (savo gyvenimo įvykių priežastimi laiko

aplinką, likimą, atsitiktinumą); internalas (atsakomybę už savo gyvenimo įvykius prisiima daugiausia pats, ir priežastimi laiko savo elgesį, charakterį, sugebėjimus); f) *D. Holland kryptingumo pagal veiklos sritis tipologija*: realistinis (praktiškas) tipas; intelektualus tipas; socialinis tipas; konvencionalus tipas (remiasi tradicijomis, problemas ir uždavinius sprendžia stereotipiškai); iniciatyvus; meninis (kūrybiškas);

- 5) *Tipologijos, susijusios su asmenybės socialine orientacija ir elgsena*: a) *E. Fromm socialinių charakterio tipų modelis*: produktyvus tipas (gebantis laisvai panaudoti savo kūrybines galias, tobulinti gabumus); neproduktyvus tipas (negalintis panaudoti savo kūrybinių galių: imantis tipas, atimantis tipas, kaupiantis tipas, rinkos tipas); b) *E. Shostrom manipuliacinių charakterių tipologija*: „Diktatorius“ (siekiantis valdyti); „Skuduras“ (pasyviai pasiduodantis valdymui); „Kalkulatorius“ (siekiantis visus ir viską kontroliuoti); „Prielipas“ (siekiantis globos); „Chuliganas“ (savo tikslų siekiantis agresyviai); „Šaunus vaikiną“ (savo tikslų siekiantis perdėtu gerumu ir rūpestingumu); „Teisėjas“ (perdėtai kritiškas, įtarus, kaltinantis); „Gynėjas“ (perdėtai atlaidus, užjaučiantis); c) tipai pagal tarpasmeninių santykių pobūdį (T. Leary): autoritarinis; egoistinis; įtarus; nuolankus; priklausomas; draugiškas; altruistinis; d) tipai pagal elgsenos konfliktinėje situacijoje pobūdį (K. Thomas): vengiantis; prisitaikantis; siekiantis kompromiso; bendradarbiaujantis; rungtyniaujantis; e) tipai pagal elgsenos grupėje tendenciją (W. Stephenson): siekiantis priklausomybės; siekiantis nepriklausomybės; siekiantis bendravimo; vengiantis bendravimo; siekiantis kovos; vengiantis kovos.

1.5.2. Darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajos

Anot Kasiulio ir Barvydienės (2004), Rakausko (2004), susipažinus su asmenybės tipologijomis, galima:

- realiau ir efektyviau paskirstyti užduotis;
- suteikti darbuotojams didesnę darbo metodų pasirinkimo laisvę;
- suderinti darbuotojo galimybes su jam keliamais reikalavimais, atsižvelgiant į jo stipriąsias bei silpnąsias puses;
- konstruktyviai spręsti konfliktus bei vengti stresų (tai, kas įkvepia ir suteikia jėgų vienam, kitam gali sukelti stresą);
- lanksčiau (kantriau) reaguoti į tai, jog kai kurie žmonės niekaip negali baigti darbą laiku (įvertinant atskirų tipų nevienodą laiko suvokimą);

- vadovai geriau galės pažinti ir adekvačiau įvertinti darbuotojo privalumus ir trūkumus, organizuojant darbą organizacijoje.

Kasiulis, Barvydienė (2004) teigia, kad kiekviena asmenybės tipologija turi privalumų ir trūkumų, tačiau kiekvienoje jų galima rasti raktą asmenybei pažinti, kartu ir tinkamam elgesio būdui su ja pasirinkti. Autoriai akcentuoja, kad pirmiausia, prieš pateikiant užduotis, privalu išsiaiškinti, kas sieja įtrauktus į užduoties atlikimą žmones ir kas juos skiria, nes būtent nuo to priklauso, kaip bus atlikta pateikta užduotis. Aišku, kad viską suspėja pirmiausia tie, kurie sugeba efektyviai panaudoti laiką, t. y. intravertai. Labai daug laiko praranda ekstravertai, nes jie daug tariasi, diskutuoja. Pateikiant užduotį intuityviojo tipo žmonėms, reikia skirti daugiau laiko jai atlikti, o pateikiant užduotį sensorinio tipo žmonėms, reikia kalbėti jau apie tiksliai nustatytą laiką. Jaučiančiojo tipo žmonės laiką planuoja, atsižvelgdami į tai, su kokiais žmonėmis turės bendrauti. Mąstančiojo tipo žmonės planuoja savo laiką, atsižvelgdami į būtinus atlikti darbus. Priešingai negu jaučiantieji, jie stengiasi kuo greičiau atsikratyti nemėgstamų darbų, bet ne juos atidėlioti. Sprendžiančiojo tipo žmonės stengiasi kontroliuoti ne tik savo, bet ir kitų laiką. Priimančiajam laikas – tai viską keičianti jėga, kuri padeda pažinti pasaulį.

Žmogaus elgesį darbe lemia įvairiausi vidiniai ir išoriniai prieštaringi, kartais sunkiai paaiškinami veiksniai, kuriuos apskritai galima sugrupuoti taip:

- pats individas, jo amžius, darbo stažas, paveldėtos savybės, gyvenimiška patirtis, profesinis pasirengimas, gabumai, sugebėjimai, auklėjimas ir pan.;
- darbo grupė: grupės normos, tarpasmeniniai santykiai, konfliktiškumo lygis;
- organizacija: kultūra, tikslai, veiklos pobūdis;
- visuomenė arba socialinė, ekonominė, technologinė ir ekologinė aplinka, kuri veikia šiuos anksčiau minėtus lygius (Kasiulis, Barvydienė, 2004).

Kairys (2008), sako, kad pastaruoju metu daug dėmesio skiriama vidinės ir išorinės motyvacijos klausimams. Galima sakyti, kad vidinė motyvacija reiškia, jog žmogus į kokią nors veiklą įsitraukia ne tiek dėl būsimų jos rezultatų (pvz., kokios nors formos užmokesčio), o todėl, kad jam yra maloni, įdomi pati veikla. Išorinė elgesio motyvacija – tokia, kurią nulemia laukiamas apdovanojimas, atlyginimas, bausmė ir pan. Dėl individualių skirtumų įvairūs žmonės tą pačią paskatą gali vertinti nevienodai – vieniems ji bus vidinė, kitiems – išorinė.

Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė (2008) teigia, kad mokslininkai pripažįsta, kad asmenybiniai bruožai gali padėti prognozuoti tam tikrų profesijų darbuotojų motyvaciją ir tam tikriems darbo aspektams. Darbo motyvacijai įtakos gali turėti darbuotojo tikėjimas savo darbo efektyvumu, kuris kai kuriose teorijose apibūdinamas kaip asmenybės savybė. Teigiama, kad svarbiau yra suprasti ne bendruosius darbuotojo asmenybės savybių ir darbo motyvacijos lygio ryšius, bet diferencijuotas asmenybės savybių ir įvairių svarbių darbo motyvatorių sąsajas. Darbo

motyvaciją sudaro visuma paties darbuotojo ir jo aplinkos veiksnių, kurie stimuliuoja darbinę veiklą ir nulemia veiklos formą, kryptį, intensyvumą bei trukmę. Nors sunku vienareikšmiškai atsakyti, kaip asmenybės bruožai sąveikauja su darbo motyvacija ar įsipareigojimu organizacijai, mokslinės studijos rodo, kad darbuotojas, pasižymintis vienu iš stipriau išreikštų asmenybės bruožų, yra labiau motyvuotas imtis darbinės veiklos ir jaučia silpnesnę arba stipresnę įsipareigojimą organizacijai.

Kaye, Jordan-Evans (2006) sako, kad apklausa, atlikta 2004 metais rugpjūčio mėnesį užsienio šalių įmonėse ir organizacijose (duomenys gauti naudojant pokalbių, fokusinių grupių metodus, internetą; apklausta daugiau nei 15 000 respondentų), patvirtino šias darbuotojų lojalumo ir motyvavimo išvadas. Tie patys punktai kartojasi, nepriklausomai nuo pramonės šakos, organizacijos tipo ar užimamo posto. Skirtumai, nulemti užimamų pareigų, padėties, lyties ar amžiaus yra palyginti nereikšmingi. Eilės tvarka pateikiami 20 dažniausiai pasitaikantys atsakymai: 1) įdomus darbas ir iššūkiai; 2) karjeros, mokymosi ir tobulėjimo galimybės; 3) darbas su nuostabiais žmonėmis; 4) pakankamas atlyginimas; 5) vadovybės palaikymas; 6) geras vadovas; 7) pripažinimas, įvertinimas ir pagarba; 7) socialinės garantijos; 8) prasmingas darbas ir galimybė ką nors pakeisti; 9) pasididžiavimas organizacija, jos misija ir produktu; 10) puiki darbo atmosfera ir kultūra; 11) autonomija, kūrybingumas ir kontrolės pojūtis; 12) lankstumas: darbo valandų, aprangos ir pan.; 13) darbo vieta; 14) darbo saugumas ir stabilumas; 15) įvairios ir kintančios užduotys; 16) maloniai praleidžiamas laikas darbo metu; 17) buvimo komandos dalimi pojūtis; 18) atsakomybė; 19) lojalumas, atsidavimas organizacijai ir bendradarbiavimas; 20) įkvepianti lyderystė. Anot Kaye, Jordan-Evans (2006), geras vadovas, kuriam rūpi išlaikyti geriausius savo darbuotojus, stengsis padėti jiems rasti tai, ko jie tikisi iš savo darbo.

1.5.3. Didžiojo penketo modelis kaip nauja asmenybės teorija

Myers (2000) teigimu, šiuo metu dėl savo išskirtinės pozicijos asmenybės psichologijos tyrimų lauke kaunasi keturios klasikinės paradigmos – psichoanalizė, biheviorizmas, bruožų teorija ir humanistinė psichologija – bei trys naujosios – socialinė kognityvinė, biologinė bei evoliucinė paradigmos.

Natūralus troškimas sukurti Vieną Didžiąją Teoriją. Perspektyviausia laikoma bruožų teorija – konkrečiai Didžiojo penketo (DP) modelis. Dažniausiai tyrinėjant su darbu susijusį elgesį yra naudojamas Didžiojo penketo modelis (angl. *Big Five*). Aprašant penkių bruožų modelį, vartojami du skirtingi jo pavadinimai: „Didysis penketas“ ir „Penkių faktorių modelis“. Dažniausiai šie du pavadinimai esminių skirtumų nerodo, jie vartojami kaip sinonimai. Net ir išplėtotas DP modelis nėra be priekaištų. Vertindami jį, Digman (1989) ir Paunonen, Ashton

(2001) išskiria dvi pagrindines problemas: a) abejojama, ar kiekvienas individas turi visus penkis bruožus; b) abejojama, ar DP modelis, atspindintis tik vidutines bendras daugelio žmonių elgesio tendencijas, pajėgus aprašyti visą konkretaus žmogaus elgesio įvairovę besikeičiančiose situacijose. Šis modelis apibūdina pastovius emocinius, tarpasmeninius, patirties bei motyvacijos konstruktus, kurie paaiškina žmonių elgesį įvairiose situacijose ir išskiria penkias pagrindines savybes – *ekstraversiją, neurotizmą, sąmoningumą, sutariamumą bei atvirumą patyrimui*.

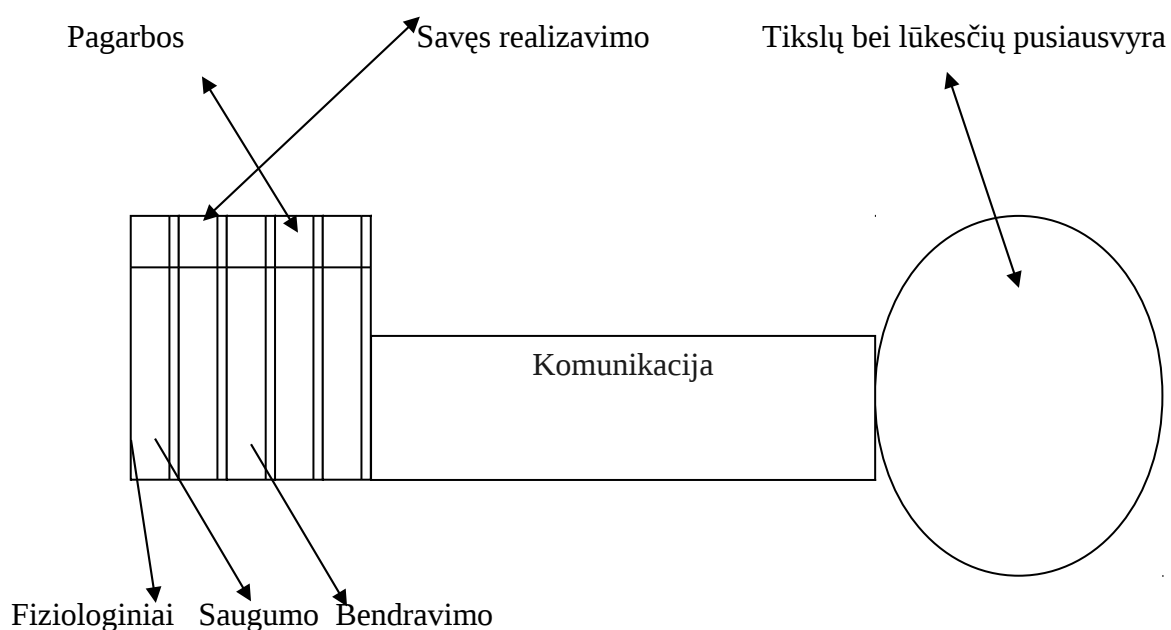
Šis modelis yra pagrįstas empiriniais tyrimais, universalus daugelyje kultūrų ir plačiai pritaikomas praktikoje (Kairys, 2008, Jančauskas, 2009).

Anot Jančausko (2009), asmeninių savybių išaiškinimo testai dažniausiai orientuojami į vadinamąjį penkių bruožų modelį, pateiktą E. Tupeso, R. Christalo, L. Goldbergo darbuose. Šie mokslininkai nurodo tokius „didžiojo penketo“ modelio bruožus:

1. Neurotiškumą (nesaugus, susirūpinęs, depresuojantis, palyginti su emocionaliai stabiliu).
2. Ekstravertiškumą (draugiškas, atviras, atkaklus, palyginti su droviu ir užsidariusiu).
3. Atvirumą patyrimui (kūrybingas, smalsus, palyginti su pragmatiku ir siaurų interesų).
4. Nuolaidumą (mėgstamas, bendradarbiaujantis, palyginti su antagonistišku).
5. Sąžiningumą (darbštus, patikimas, palyginti su tingiu, neprognozuojamu).

Paunonen, Ashton (2001), Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė (2008) teigia, kad *ekstraversija* yra susijusi su vidiniais motyvais dirbti ir jų pagrindiniai motyvai – troškimas pralenkti, siekti apdovanojimų, kelti tikslus, daryti įtaką kitiems ar gauti materialinį apdovanojimą, t. y. išoriniai motyvai dirbti. Tokius darbuotojus turėtų skatinti išoriniai atlygiai už darbą ir šie darbuotojai turėtų pasižymėti aukštesniu bendru darbo motyvacijos lygiu. Neprieinama prie bendros nuomonės tiriant *sutariamumo* ryšį su darbo motyvais. Pasižymintiems tokia savybe žmonėms būdingas atlaidumas, noras padėti, pasitikėjimas. Ta savybė siejama su ketinimu siekti bendrauti su kitais. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojus, pasižyminčius sutariamumu, turėtų motyvuoti tiek vidiniai – juntama atliekamo darbo nauda visuomenei, tiek išoriniai – palaikomi draugiški santykiai su kolegomis, atlygiai už darbą. Pastebėta, kad *atviras patyrimui* darbuotojas taip pat gali būti motyvuojamas vidinių atlygių už darbą. Tyrimais nustatyta, kad žmogus, pasižymintis šia savybe, siekia asmeninio augimo, kūrybinio ir įdomaus darbo, bando save išreikšti įvairiais būdais, todėl atviri patyrimui darbuotojai turėtų vertinti įdomų darbą, mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo galimybę, asmeninį augimą bei tobulėjimą ar saviraiškos galimybes, siekti pritaikyti savo žinias bei gebėjimus ir jaustis kompetentingi, t. y. siekti vidinių atlygių už darbą. *Neurotizmu* pasižymintys darbuotojai paprastai dažniau patiria neigiamus jausmus, todėl siekia stabilumo ir pastovumo darbinėje aplinkoje, renkasi tokį darbą, kuriame mažai streso, pirmenybę teikia tinkamai fizinei darbo aplinkai. Neurotizmas turėtų būti susijęs su išoriniais motyvais dirbti.

Anot Genevičiūtės-Janonienės, Endriulaitienės (2010), daugelis autorių sutinka, kad *sąmoningumas* geriausiai padeda prognozuoti darbuotojų darbo motyvaciją atliekant įvairias užduotis bet kokiame darbe dėl tokių šio bruožo lemiamų savybių kaip darbštumas, atkaklumas, atsakomybė ir išsipareigojimas. Daugelio tyrimų rezultatai patvirtina, kad sąmoningumas yra teigiamai susijęs su išsipareigojimu organizacijai. Manoma, kad labiau išreikštu sąmoningumu pasižymintys darbuotojai išsipareigoja organizacijai ilgesniam laikui dėl įdėtų pastangų ir galimų patirti išlaidų nutarus pakeisti darbovietę. Jie jaučia didesnę išsipareigojimą tam, ką daro, ir atkakliai siekia tikslų, siekia grįžtamojo ryšio, nusistato ilgalaikius planus, noriai remiasi taisyklėmis ir deda pastangas jų siekdami. Tokius darbuotojus turėtų motyvuoti užduoties įvykdymo jausmas arba laimėjimų siekimas, t. y. vidinis atlygis už darbą.



1 pav. **Individo poreikių lygmuo (pagal A. Maslow poreikių hierarchiją)**

1.5.4. Lyderio racionalumas ir intuicija remiantis ontopsichologija

Kuo labiau žmogus vystosi, tapdamas vis labiau subrendusia, aukštos kultūros asmenybe, tuo labiau jis vadovaujasi humanistinėmis vertybėmis, visada labiau vertingomis ir produktyviomis gyvenimui, laiduojančiomis pažangą žmogiškajai realybei. Žmogus turi didžiulę savikūros jėgą, bet kartu prie viso šito reikalinga žmogaus ir būties sąsaja, kuri remiasi ontopsichologija (Kvedaravičius, 2006).

Ontopsichologija – tai mokslas, kreipiantis žmogaus (lyderio) racionalumą intuicijos link. Intuicija, savo ruožtu, atskleidžia situaciją, esamų nesėkmių ir sėkmių punktyrus. Ontopsichologija moko apčiuopti augimo ir vystimosi *ontinį* impulsą, pasitelkti savą intuiciją.

Onto In-se yra žmogaus ryšys su būtimi. *Onto* reiškia - būtiškasis, būnantis. Žmogui nesiseka tiek, kiek jis prasilenkia su savo subjektyviaja tiesa, su Būtimi (Berne, 2008).

Lyderis yra gamtos dovana, genetiškai ši savybė neperduodama. Gimstant gaunamas tam tikras potencialas, tačiau be aplinkos pagalbos, šio potencialo realizuoti neįmanoma. Dabartinis lyderis turi gerai žinoti ir suvokti šiuolaikinės ekonominės valdžios logiką ir koordinates – *rinkos globalizaciją, skaitmenines technologijas ir žmogiškąjį kapitalą*. *Rinkos globalizacija* šiandien svarbesnė nei kalbiniai skirtumai, filosofinės srovės, politinės kryptys. Rinkos globalizacija suniveliavo prekes, procesus, pinigus ir psichologiją. Negalima orientotis į nacionalinius interesus, būtina siekti *geštaltinio* mąstymo valdant verslą tarptautinės globalizacijos struktūrose, būtina sąmonė, pasirengusi globalizacijai. Tai – faktas, tai – patirtis, tai – realybė tiems, kas nori žinoti. Svarbiausia čia tai, kad mašina globalizavo žmogaus darbo produktų rinką. *Skaitmeninės technologijos*. Pirminis gyvenimo energijos įsisavinimo kelias esti protas. Pagrindinis išteklius, visų kitų energijų pamatas, esti išmintis. Racionalaus proto ir intuicijos jungimas teikia vilčių gauti sinerginį efektą (Kvedaravičius, 2006).

Koks lyderio ir komandos santykis? Lyderis visada gali pasakyti savo komandai: kiekviena jūsų klaida yra mano kaltė. Lyderis – tai tas, kuris nustoja skųstis, kritikuoti, pasiraitoja rankoves ir kuria. Lyderis imasi atsakomybės, išradingai įžvelgia ateitį: tenkindamasis savo veikimu, kūryba, jis taip pat padeda kitiems, kitaip tariant, apskritai *teigia gyvenimą*. Lyderis mėgsta dirbti, kadangi esti supratęs, kad gyvenimas gražus ir jame galima daug nuveikti. Lyderis – tai integralus žmogus integraliam pasauliui. (Berne, 2008).

2. PERSONALO MOTYVACIJOS IR LOJALUMO SKATINIMO SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ORGANIZACIJAI TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Anot Kardelio (2005), metodais galime pavadinti požiūrių spektrą, naudojamą moksliniuose tyrimuose duomenims rinkti. Savo ruožtu gauti duomenys – tai interpretacijos, paaiškinimo bei prognozių bazė. Metodo reikšmė – didžiulė.

Gerai parengtas ir pritaikytas metodas žymiai palengvina tyrimą. Teigiama, kad nuo metodo priklauso viso tyrimo sėkmė. Tinkamas metodas leidžia išvengti nereikalingų klaidžiojimų, padeda greičiau gauti norimus rezultatus. Tyrimo metodai turi būti metodologiškai pagrįsti, o antra – turi būti informatyvūs ir patikimi (validūs). Tačiau bene svarbiausia – tyrimo išvadų pagrįstumas, jų statistinė ir loginė argumentacija (Kardelis, 2005).

Visų pirma reikia išsiaiškinti, koks yra tyrimo tikslas, kam jis skirtas ir ko iš jo tikimasi. Pagrindinis mokslinių tyrimų tikslas – gauti naujos informacijos apie tuos procesus ar reiškinius, kuriuos norime tirti, ir, remiantis šiais tyrimais, juos koreguoti, valdyti, prognozuoti arba praktiškai pritaikyti (Bitinas, 2002).

Tyrimo strateginė programa buvo organizuojamas ir vykdomas pagal šią programą (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Tyrimo strateginė programa

| Programa | Apibūdinimas |
|------------------------------------|---|
| Pasiruošimas darbui | Temos formulavimas, tikslo išsikėlimas, uždavinių nustatymas, tyrimo metodikos pasirinkimas. |
| Mokslinės literatūros analizė | Mokslinės (psichologinės, socialinės, teisinės, edukologinės ir t.t.) literatūros paieška, atranka ir analizė. |
| Anketos ir klausimyno sudarymas | Remiantis mokslinių šaltinių analize, parengti tyrimo instrumentai – anketa personalui ir klausimynas organizacijų administracijai. |
| Apklausa | Anketinė apklausa vyko nuo 2012 06 01 iki 2012 09 30 d. Apklausa buvo vykdoma patogiuoju būdu ir į pateiktus klausimus atsakoma raštu. |
| Duomenų apdorojimas ir analizė | Kiekybiniai duomenys apdoroti SPSS 17 programa, kokybiniai – taikant turinio (content) analizę. Grafinis duomenų pateikimas - taikant SPSS 17 ir Exel 2007 programas. |
| Išvadų ir rekomendacijų parengimas | Išanalizavus tyrimo duomenis, gautos išvados ir parengtos rekomendacijos sveikatos priežiūros organizacijų administracijai. |

Darbo tyrimo dizainas susijęs su šia tyrimo logika: pirmajame etape atliekama mokslinės literatūros analizė, antrajame – parengiama empirinio tyrimo metodologija ir metodika, trečiajame – surinkti duomenys kiekybinio ir kokybinio tyrimų metu analizuojami ir apibendrinami (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Tyrimo atlikimo etapai

1 etapas

| | |
|-------------------------------|---|
| Mokslinės literatūros analizė | Apibrėžti sąvokų „motyvacija“, „lojalumas“ teorines sampratas. |
| | Apibūdinti motyvacijos teorijas ir modelius, moralinio ir materialinio skatinimo būdus, lojalumo organizacijai skatinimo ir palaikymo formas. |
| | Įvardinti personalo motyvacijos ir lojalumo organizacijai psichosocialinius veiksnius. |



2 etapas

| | | |
|--|---|--|
| Empirinio tyrimo metodologijos ir metodikos parengimas | Empirinio tyrimo projekto parengimas | |
| | Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialinių veiksnių nustatymas. | Kiekybinis tyrimas, instrumentas - anketinė apklausa. Psichosocialinio pobūdžio klausimynas. |
| | Organizacijų administracijos patirties ir žinių personalo motyvavimo klausimais analizė | Kokybinis tyrimas, instrumentas – klausimynas. |



3 etapas

| | | |
|---|---|--|
| Duomenų kaupimas, analizė, apibendrinimas | Kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa) ir psichosocialinio pobūdžio klausimynas | Kiekybinis tyrimas vyko Šiaulių miesto asmens sveikatos priežiūros įstaigose (poliklinikose ir ligoninėje) |
| | | Anketinėje apklausoje dalyvavo 240 respondentų (imtis 300) iš asmens sveikatos priežiūros organizacijų; psichosocialinius klausimynus pildė tie patys respondentai |
| | | Nustatyti personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo psichosocialiniai veiksniai |
| Duomenų kaupimas, | | Kokybinis tyrimas vyko Šiaulių miesto asmens sveikatos priežiūros organizacijose (poliklinikose ir ligoninėje) |

| | | |
|-------------------------|--------------------------------|---|
| analizė, apibendrinimas | Kokybinis tyrimas, klausimynas | Kokybiniame tyrime dalyvavo 16 administracijos darbuotojų (vadovai, skyrių vedėjai ir vyr. slaugos administratoriai) Išanalizuotos esminės administracijos patirtys ir žinios personalo motyvavimo klausimais organizacijose |
|-------------------------|--------------------------------|---|

Siekiant **ištirti** personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialinius veiksnius, buvo pasirinktas **kiekybinis tyrimas ir psichosocialinio pobūdžio klausimynas**.

Kiekybinio tyrimo metu galima apklausti didelį kiekį respondentų, o kokybinio tyrimo metu to padaryti neįmanoma. Didelis kiekis dalyvaujančiųjų apklausoje padeda objektyviau nustatyti tiriamą reiškinį. Kiekybinio tyrimo pagalba ieškoma teorinių reiškinio požymių, gaunant įvairius dydžius, kurie nurodomi skaičiais. Šio tipo tyrimui būdinga struktūra ir uždaro tipo klausimai. Pasirenkant tyrimo metodą ir instrumentą, atsižvelgta į Kardelio (2002) nuomonę, kad uždaro tipo klausimynai respondentų yra daugiau mėgstami, nes nereikia galvoti atsakymų, o tik pasirinkti iš duotų variantų, be to kiekybiniuose tyrimuose dažnai naudojamosi apklausos raštu tyrimo metodu.

Pasirinkta kiekybinė apklausa raštu, o instrumentas - anketa (žr. 1 priedą), nes pagal iš anksto sudarytus klausimus galima operatyviai apklausti didelį respondentų skaičių, ko nebūtų įmanoma atlikti kitais duomenų rinkimo metodais. Taikant apklausą raštu, kaip informatyvų rinkimo būdą, respondentai patys raštu atsako į anketoje pateiktus klausimus. Tiriant psichosocialinius reiškinius, toks tyrimo būdas yra itin populiarus ir patikimas. „Manoma, kad tinkamai anketai būdingos tokios pat geros savybės, kaip ir geram įstatymui. Ji yra aiški, nedviprasmiška, patikima. Kartu ji turi skatinti respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti“ (cit. Kardelio, 2005, p.189).

Anketa struktūrizuota, joje vyrauja uždaro tipo klausimai. Uždaro tipo klausimuose vienam požymiui priskiriamas vienas atsakymas. Remiantis mokslinėmis teorijomis, išskirti požymiai, būdingi kaip personalo (darbuotojų) motyvacijos ir lojalumo organizacijai psichosocialiniai veiksniai. Anketa sudaryta iš įvadinės dalies ir trijų klausimų blokų. Įvadinėje klausimyno dalyje respondentai supažindinami su tyrimo tikslu, tyrimo rezultatų nauda. Pateikiama klausimyno pildymo instrukcija. Garantuojamas respondentų anonimiškumas.

Pirmoje – diagnostinėje (demografinių klausimų) dalyje, pateikiami klausimai apie respondentus, jų lytį, amžių, išsilavinimą, kvalifikaciją, darbo stažą ir pareigas toje įstaigoje (žr. 5 lentelę). Visi šio bloko klausimai pateikti nominalinėje skalėje.

Diagnostiniai (demografiniai) klausimai

| Diagnostinių klausimų blokas | Diagnostinių klausimų grupės | Klausimų/teiginių skaičius | Skalės tipas |
|-------------------------------------|--|-----------------------------------|---------------------|
| Duomenys apie respondentą | Lytis, amžius, išsilavinimas, kvalifikacija, darbo stažas ir pareigos toje įstaigoje | 6 | nominalinė |

Pirmasis klausimų blokas sudarytas iš keturių dalių po 5 klausimus kiekvienoje. Antrajame bloke pateikiami klausimai, kurie padės išsiaiškinti personalo žinias apie motyvą ir lojalumą organizacijai, kas jiems yra darbas, ką reiškia būti tos įstaigos nariu. 2-ojo bloko diagnostiniai klausimai yra ranginio tipo (žr. 6 lentelę).

Diagnostiniai klausimai: Respondentų žinios apie motyvą ir lojalumą organizacijai

| Diagnostinių klausimų blokas | Diagnostinių klausimų grupės | Klausimų/teiginių skaičius | Skalės tipas |
|---|---|-----------------------------------|---------------------|
| Respondentų žinios apie motyvą | Materialinis darbuotojų skatinimas kokybiškai dirbti; Atsakingos užduoties pavidimas darbuotojui; Veiksmingos darbo apmokėjimo sistemos; laiku išsakytas pagyrimas...; Skatinimas siekti profesinio tobulėjimo, nuolatinio mokymosi | 5 | ranginė |
| Respondentų žinios apie lojalumą organizacijai | Darbuotojas jaučia emocinį prisirišimą...; Darbuotoją ir organizaciją sieja pareiga...; Darbuotojas prisijungia, pritaria...; Darbuotojas jaučia, kad...; Teigiamas požiūris į visa tai, kas susiję su org. Veikla | 5 | ranginė |
| Respondentų požiūris į darbą | Tik pajamų šaltinis; Pajamų šaltinis ir galimybė...; Pajamų šaltinis ir laiko „prastūmimas“; Pajamų šaltinis ir pasitenkinimas...; Pajamų šaltinis ir galimybė tobulėti | 5 | ranginė |
| Respondentų savijauta, esant tos įstaigos nariu | Pasididžiavimą; Saugumą; Nepasitenkinimą; Man tas pats, kur dirbti; Norėčiau išeiti | 5 | ranginė |

Antrasis klausimų blokas, sudarytas iš aštuonių dalių: 5 uždari klausimai su penkiais atsakymais ir 3 klausimai su keliais teiginiais apie personalo motyvacijos skatinimo veiksmus ir priemones (žr. 7 lentelę). Uždari klausimai – dichotominiai. Iš penkių atsakymų variantų reikia pasirinkti tik vieną variantą, kuris atitinka respondento nuomonę.

Diagnostiniai klausimai: Respondentų nuomonė apie motyvacijos skatinimo veiksnius ir priemones

| Diagnostinių klausimų blokas | Diagnostinių klausimų grupės | Klausimų/teiginių skaičius | Skalės tipas |
|--|---|-----------------------------------|---------------------|
| Ar esate patenkinti darbu šioje įstaigoje? | Uždaras klausimas | 5 | ranginė |
| Ar jūsų įstaigoje yra galimybė pakilti karjeros laiptais? | Uždaras klausimas | 5 | ranginė |
| Kas stimuliuoja Jūsų darbą? | Materialūs stimulai; Atliekamo darbo svarba; Aukštas vadovo pasitikėjimas; Galimybė atskleisti savo sugebėjimus; Socialinės garantijos | 5 | ranginė |
| Ar Jūs esate motyvuoti siekti sėkmės Jūsų įstaigoje? | Uždaras klausimas | 5 | ranginė |
| Kokios motyvacinės priemonės taikomos Jūsų įstaigoje? | Atviras klausimas | 11 | Dichotominė |
| Ar, Jūsų nuomone, gaunate teisingą atlyginimą? | Uždaras klausimas | 5 | ranginė |
| Piniginiai, motyvuojantys veiksniai, tai: | Darbo užmokestis; Priedai prie atlyginimo; Laiku išmokamas atlyginimas; Darbo užmokesčio kriterijų aiškumas; Telefono, kuro sąnaudų apmokėjimas | 5 | ranginė |
| Ar Jus tenkina materialinės, piniginės motyvavimo priemonės? | Uždaras klausimas | 5 | ranginė |

Šioje klausimyno bloke norima išsiaiškinti apie personalą motyvuojančias materialines (pinigines) priemones. Tikimasi per respondentų atsakymus nustatyti pačius svarbiausius motyvuojančius materialinius veiksnius.

Trečias klausimų blokas orientuotas į lojalumo skatinimo įstaigai veiksnius ir priemones (žr. 8 lentelę). Šiame klausimų bloke respondentų teiraujama apie svarbiausius nepiniginius motyvuojančius veiksnius. Bloką sudaro 6 uždari ir 3 klausimai su keliais atsakymų variantais.

Diagnostiniai klausimai: Respondentų nuomonė apie lojalumo skatinimo įstaigai veiksnius ir priemones

| Diagnostinių klausimų blokas | Diagnostinių klausimų grupės | Klausimų/teiginių skaičius | Skalės tipas |
|---|--|----------------------------|--------------|
| Ar Jums šios darbovietės tikslai ir strategija yra visiškai aiškūs? | Uždaras klausimas | 5 | ranginė |
| Ar Jūsų nuomone įstaigoje, kurioje dirbate, jaučiatės gerbiami savo bendradarbių? | Uždaras klausimas | 5 | ranginė |
| Nepiniginiai motyvuojantys veiksniai, tai: | Taikomos nuolaidos už teikiamas paslaugas...; Laisvalaikio renginiai...; Dovanos...;Kelialapiai poilsiui...;Socialinės garantijos...; Bendravimas nedarbo aplinkoje; Galimybė lankyti mokymus... | 5 | ranginė |
| Ar Jus tenkina nepiniginės motyvavimo priemonės? | Uždaras klausimas | 5 | ranginė |
| Jei Jus įstaigos vadovas motyvuotų tik pagyrimais ir padėkomis, tuomet Jūs: | Imtumėte atsakingiau dirbti; Jums tai būtų malonu...; Paprašytumėte piniginės premijos...; Paprašytumėte padidinti darbo užmokestį... | 5 | ranginė |
| Ar Jūsų darbovietėje yra taikomos nuobaudos? | Uždaras klausimas | 5 | ranginė |
| Jūsų „darbiniame“ gyvenime svarbiausieji faktoriai... | Pasiekimai; Tobulėjimo galimybės; Pripažinimas; Atlyginimas; Atsakomybė; Statusas; Tarpasmeniniai santykiai; Pats darbas | 5 | ranginė |
| Kaip vertinate moralinį psichologinį klimatą Jūsų įstaigoje? | Uždaras klausimas | 5 | ranginė |
| Kokia personalo kaita Jūsų įstaigoje? | Uždaras klausimas | 5 | ranginė |

Lygiagrečiai su anketine apklausa tyrimo metu respondentams buvo pateiktas *psichosocialinio pobūdžio klausimynas* „Kaip jaučiatės savo darbo vietoje?“ (Skiotienė, 2007) (žr. 3 priedą). Klausimynas tyrime naudojamas, kaip *savo asmenybės įvertinimas* (self-report measure). Respondentai, atsakydami į klausimus, atskleidžia savo asmenybės supratimo aspektus, autokonceptiją, požiūrius, interesus ir kitus su asmenybe susijusius konstruktus. Klausimyno parinkimo kriterijai – konstrukto

validumas ir patikimumas. Kai kurie žmogaus elgsenos pasireiškimai gali būti savotiškais indikatoriais, bandant įvertinti tokius asmenybės konstruktus, kaip autokonceptcija, motyvacija ir pan., kurie tiesiogiai nėra pastebimi (Kardelis, 2005).

Bandant apibūdinti psichosocialinio pobūdžio klausimyną, kaip tyrimo metodą, galima teigti, jog tai – tai matavimo procedūra, kurios metu iš anksto sukonstruotų ir pagrįstų etaloninių užduočių pagrindu reliatyviai įvertinamas individualių savybių kiekybinės išraiškos laipsnis (Kardelis, 2002). Paprasčiau tariant, tai bet kuri struktūrizuota darbo atlikimo situacija, kurios analizėje gauti skaitmeniniai balai leidžia padaryti išvadas apie tai, kiek pagal klausimyne matuojamą konstrukta vieni individai skiriasi nuo kitų. Sąžiningai įvertinę 44 klausimyne išdėstytas savo turimo darbo ypatybes, respondentai galėjo suprasti, ar jau atėjo laikas pasidairyti vietos, kurioje galėtų geriau panaudoti savo jėgas ir sugebėjimus. Psichosocialinio pobūdžio klausimyne išvardinti punktai, daugiau ar mažiau būdingi visoms profesijoms ir darbo vietoms (Kardelis, 2002).

Kokybinis tyrimas. Kokybinis tyrimas buvo taikytas, kad papildyti kiekybinį tyrimą. Teigiama, jog kokybiniai tyrimai geriausiai tinka ryšiams ir temoms tirti atskirų atvejų lygmenyje, o kiekybiniai – tiems ryšiams ir temoms patikrinti populiacijose. Vadinasi, šie du tyrimai papildo vienas kitą. Tačiau tam, kad tai būtų veiksminga, yra būtinos kelios sąlygos: socialinė realybė turėtų būti pastovi (stabili) ir kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus būtų galima išreikšti skaičiais, t. y., kad būtų įmanoma pritaikyti skaitmeninį apdorojimą (Pukėnas, 2009). Kokybiniams tyrimams apibūdinti dažnai vartojama sąvoka *atvejo tyrimas*, kur akcentuojama, kad tyrimas remiasi atskirų atvejų studijomis, šiuo atveju, asmens sveikatos priežiūros įstaigų atvejais. Kokybinio tyrimo instrumentas – klausimynas (žr. 3 priedą), kuris buvo pateiktas asmens sveikatos priežiūros įstaigų administracijai (vadovams, skyrių vedėjams ir vyr. slaugos administratoriams). Klausimyną sudaro įvadinė dalis, kurioje nurodomas tyrimo tikslas, akcentuojama anketos anonimiškumas ir atsakymų svarba. Klausimyne pateikti 2 uždaro tipo ir 5 atviro tipo klausimai. Klausimyno esmė - išsiaiškinti administracijos patirtį ir žinias personalo motyvavimo klausimais. Tyrimo dalyvavo 15 respondentų. Kokybinio tyrimo duomenų apdorojimo metodas - turinio (content) analizė.

2.2. Tyrimo geografija ir imties charakteristika

Kiekybinio tyrimo imtis. Tyrimui buvo naudota tikslinė, patogioji respondentų atranka. Tokios atrankos būdu iš anksto žinomos tam tikros respondentų ypatybės, pagal kurias ir atrenkami tiriamieji. Šiuo atveju atrankos kriterijus – Šiaulių miesto asmens sveikatos priežiūros įstaigų personalas.

Siekiant, kad rezultatai būtų objektyvūs, reprezentatyvūs ir atspindėtų populiacijos nuomonę, vadovautasi „Rekomenduojamos imties dydžio“ lentele (žr. 9 lentelę).

„Rekomenduojamos imties dydžio“ (cit. lentelė pateikta Pukėno, 2009)

| Populiacijos dydis | Imties paklaida | Imties paklaida | Imties paklaida |
|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | ±3% | ±5% | ±10% |
| 100 | 92 | 80 | 49 |
| 250 | 203 | 152 | 70 |
| 500 | 341 | 217 | 81 |
| 750 | 441 | 254 | 85 |
| 1000 | 516 | 278 | 88 |
| 2500 | 748 | 333 | 93 |
| 5000 | 880 | 357 | 94 |
| 10000 | 964 | 370 | 95 |
| 25000 | 1023 | 378 | 96 |
| 50000 | 1045 | 381 | 96 |
| 100000 | 1056 | 383 | 96 |
| 1000000 | 1066 | 384 | 96 |
| 100000000 | 1067 | 384 | 96 |

Populiacijai nustatyti remtasi 2011 metų Lietuvos statistikos departamento ir Higienos instituto Sveikatos informacijos duomenimis, kurie nurodo, kad šalyje 2011 m. gyventojų skaičius buvo 3 043 429, iš jų: 1 402 604 vyrai ir 1 640 825 moterys. 2011 metais Lietuvoje dirbo: 13 327 gydytojai (41,65 gydytojai 10 000 gyventojų); 23 833 slaugytojų (74,48 slaugytojai 10 000 gyventojų); kitų aktyvių specialistų su medicininio išsilavinimu 30 942 (96,70 10 000 gyventojų). Vadovaujantis šiais statistiniais duomenimis ir „Rekomenduojamos imties dydžio“ lentele (Pukėnas, 2009) galima teigti, kad imtis patikima.

Apklausa buvo vykdoma prieš darbuotojų susirinkimus, gavus administracijos sutikimą-leidimą. Prieš apklausą visi tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslu. Pateikta jiems anketos pildymo instrukcija. Tyrimas buvo grindžiamas tiriamųjų savanoriškumo ir anonimiškumo principais. Anketinė apklausa bei psichosocialinio pobūdžio klausimynas buvo vykdomi patogiuoju būdu, į klausimus respondentai atsakė raštu tuoj pat arba iki tam tikro paskirto termino. Pasirinkta respondentų atranka patogi, nes tyrimo autorė yra Šiaulių sveikatos priežiūros organizacijos darbuotoja, todėl prieinamumas prie tiriamųjų buvo pakankamai geras.

Siekta, kad tyrime imtį sudarytų 300 respondentų. Iš įprastoje apklausoje dalyvavusiųjų respondentų buvo užpildyta (grįžo) 240 anketų. Pasirinkta 300 respondentų imtis, nes, anot Kardelio (2002), socialiniuose tyrimuose paprastai naudojamas apie 95 proc. patikimumas.

Respondentų demografiniai duomenys

| Kategorija | Subkategorija | Respondentai | |
|------------|---------------|--------------|-------|
| | | Sk. | Proc. |
| Lytis | Moteris | 224 | 93,3 |
| | Vyras | 16 | 6,7 |
| Amžius | Iki 30 metų | 25 | 10,4 |
| | 31 - 40 metų | 40 | 16,7 |
| | 41- 50 metų | 61 | 25,4 |
| | Virš 50 metų | 109 | 45,4 |

Tyrime dominavo moterys (žr. 10 lentelę), jos sudarė 93,3 % visų apklausoje dalyvavusių respondentų. Daugiausiai (45,4 %) apklaustųjų buvo virš 50 metų amžiaus. Mažiau nei trečdalį (10,4 %) sudarė jauni žmonės iki 30 metų.

11 lentelė

Respondentų išsilavinimas, kvalifikacija ir darbo metai tirtose organizacijose

| Kategorija | Subkategorija | Respondentai | |
|-----------------------|------------------------------|--------------|-------|
| | | Sk. | Proc. |
| Išsilavinimas | Aukštasis universitetinis | 87 | 36,3 |
| | Aukštasis neuniversitetinis | 37 | 15,4 |
| | Aukštesnysis | 95 | 39,6 |
| | Vidurinis | 20 | 8,3 |
| Kvalifikacija | Gydytojas | 58 | 24,2 |
| | Bendr. praktikos slaugytojas | 117 | 48,8 |
| | Kitas slaugos personalas | 60 | 25,0 |
| Dirba šioje įstaigoje | Iki 1 metų | 14 | 5,8 |
| | 1-3 metai | 28 | 11,7 |
| | 4-6 metai | 42 | 17,5 |
| | 7-9 metai | 20 | 8,3 |
| | Virš 10 metų | 135 | 56,3 |

Didžiąją respondentų dalį sudarė bendrosios praktikos slaugytojai (48,8 %), nes sveikatos priežiūros organizacijose jų dirba daugiausiai. Remiantis Lietuvos statistikos departamento ir Lietuvos Higienos instituto Sveikatos informacijos centro statistiniais duomenimis Lietuvoje dirba 13 327 gydytojai (10 000 gyventojų tenka 41,65 gydytojai), 23 833 slaugytojai (10 000 gyventojų tenka 74,48 slaugytojai) ir 30 942 kiti aktyvūs specialistai su medicininu išsilavinimu (10 000 gyventojų tenka 96,70 specialisto). Atitinkamai atsispindi respondentų išsilavinimas ir kvalifikacija: aukštąjį universitetinį išsilavinimą turi 36,3 % respondentų, aukštąjį neuniversitetinį – 15,4 %, aukštesnįjį išsilavinimą - 39,6 %, vidurinį – 8,3 % (žr. 11 lentelę).

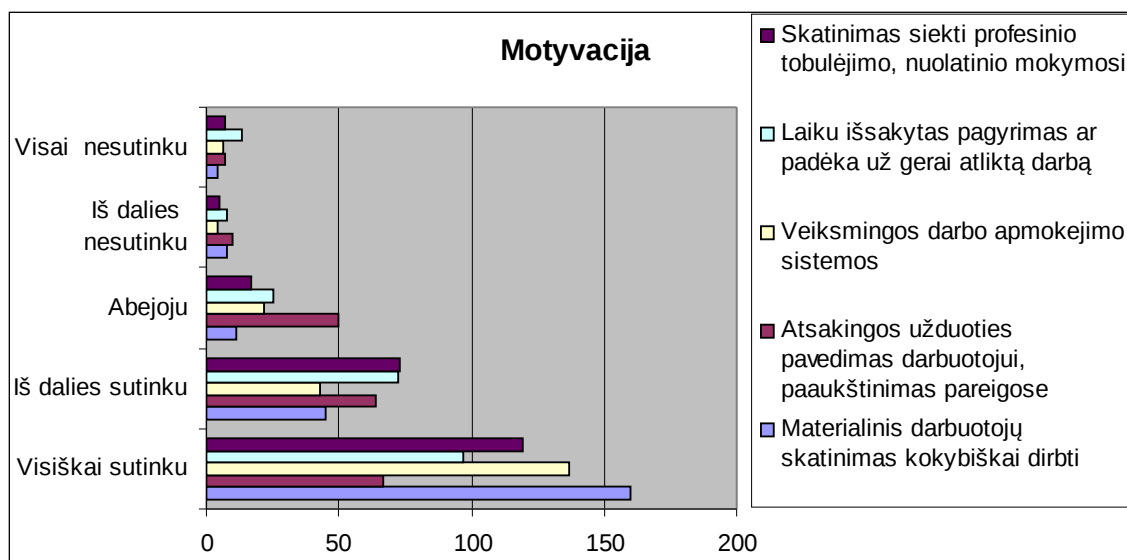
Kiekybinių duomenų apdorojimui pasirinkta SPSS programa, kokybiniams duomenims apdoroti taikytas turinio (content) analizės metodas. Grafiniam rezultatų pateikimui pasitelktos SPSS 17 ir Exel 2007 programos.

Kokybinio tyrimo imtis. Kokybiniame tyrime dalyvavo 15 Šiaulių miesto asmens sveikatos priežiūros įstaigų administracijos darbuotojų: įstaigų vadovai, skyrių vedėjai ir vyr. slaugos administratoriai. Demografiniai duomenys šiame tyrime nebuvo aktualūs, todėl jie neišskirti.

3. PERSONALO MOTYVACIJOS IR LOJALUMO SKATINIMO SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ORGANIZACIJAI TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

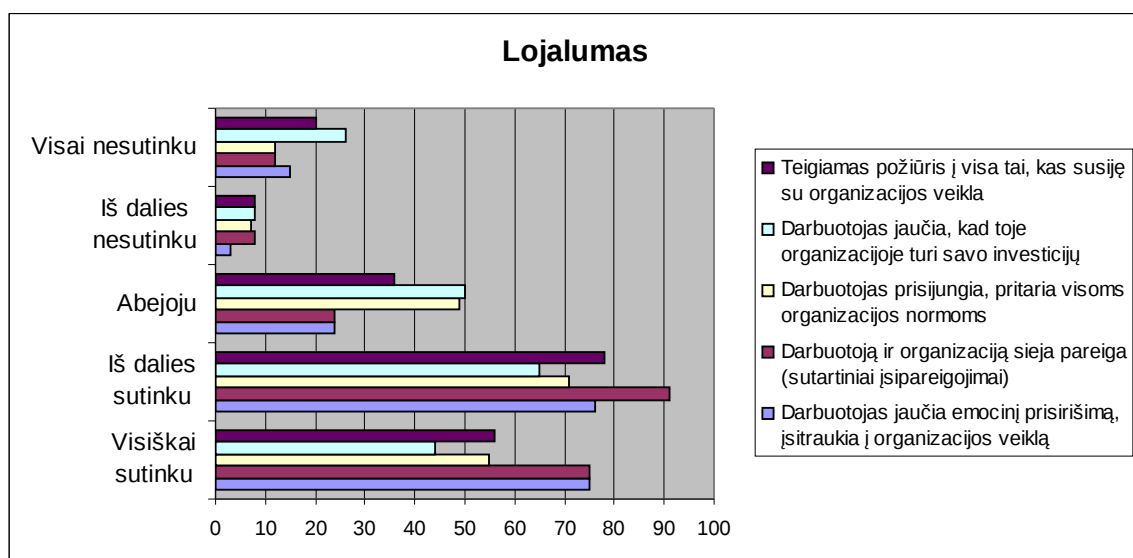
3.1. Šiaulių miesto asmens sveikatos priežiūros organizacijų personalo motyvacijos ir lojalumo organizacijai kiekybinis vertinimas

3.1.1. Personalo žinios apie motyvaciją ir lojalumą organizacijai



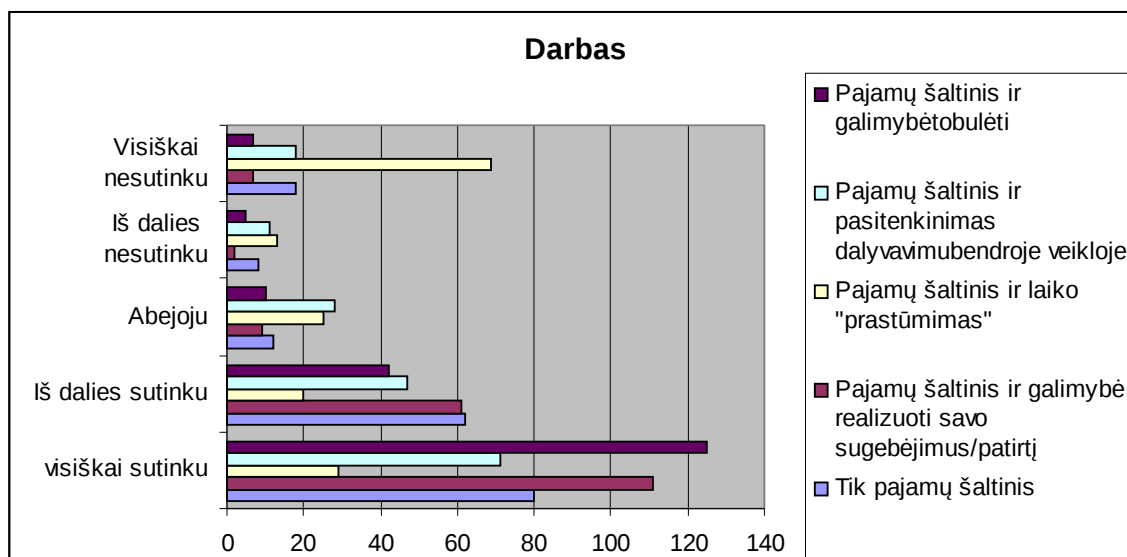
2 pav. Personalo žinios apie motyvaciją (N = 240)

Vertinant personalo atsakymus, išryškėjo, kad motyvacijoje svarbiausia: 1) materialinis darbuotojų skatinimas (N = 160, kas sudaro 66,7 proc.), 2) veiksmingos darbo apmokėjimo sistemos (N = 137; 57,1 proc.), 3) skatinimas siekti profesinio tobulėjimo (N = 119; 49,6 proc.), 4) aktualu - laiku išsakytas pagyrimas ar padėka už gerai atliktą darbą (N = 97; 40,4 proc.) ir mažai reikšminga - paaugštinimas pareigose ar atsakingos užduoties pavidimas (N = 67; 27,9 proc.) (žr. 2 pav.).



3 pav. Personalo žinios apie lojalumą organizacijai (N = 240)

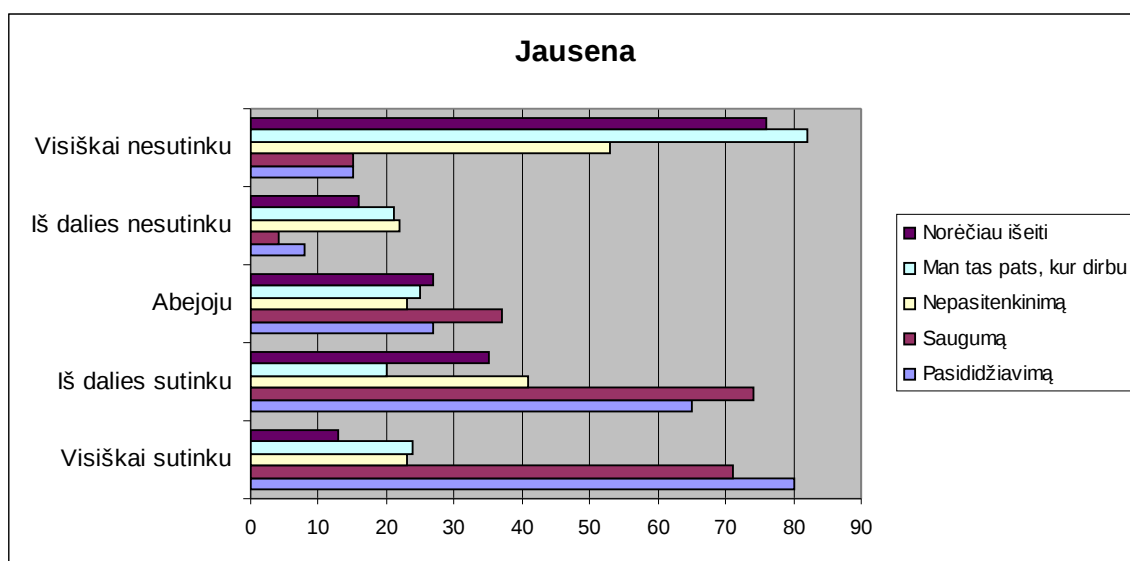
Vertinant apklausos rezultatus apie personalo lojalumą organizacijai, galima teigti, kad darbuotojai mano, jog lojalumas, tai iš dalies svarbiausia: 1) kai darbuotoją ir organizaciją sieja pareiga (N = 91; 37,9 proc.), 2) kai darbuotojas jaučia emocinį prisirišimą, įsitraukia į organizacijos veiklą (N = 76; 31,7 proc.), 3) teigiamas požiūris į visa tai, kas susiję su organizacijos veikla (N = 78; 32,5 proc.), 4) darbuotojas prisijungia, pritaria visoms organizacijos normoms (N = 71; 29,6 proc.) ir 5) darbuotojas žino, kad toje organizacijoje turi savo investicijų (N = 65; 27,1 proc.) (žr. 3 pav.).



4 pav. Darbo reikšmingumas personalui (N = 240)

Kalbant apie darbą, išaiškėjo personalo nuomonė, jog darbas, tai: 1) pajamų šaltinis ir galimybė tobulėti (N = 125; 52,1proc.), 2) pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus/patirtį (N = 111; 46,3 proc.), 3) tik pajamų šaltinis (N = 80; 33,3 proc.), 4) pajamų šaltinis ir pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje (N = 71; 29,6 proc.). Darbuotojai visiškai

nesutinka, kad darbas tik pajamų šaltinis ir laiko „prastūmimas“ (N = 69; 28,8 proc.), bet yra visiškai sutinkančių (N = 29; 12,1 proc.) ir abejojančių (N = 25; 10,4 proc.) (žr. 4 pav.)

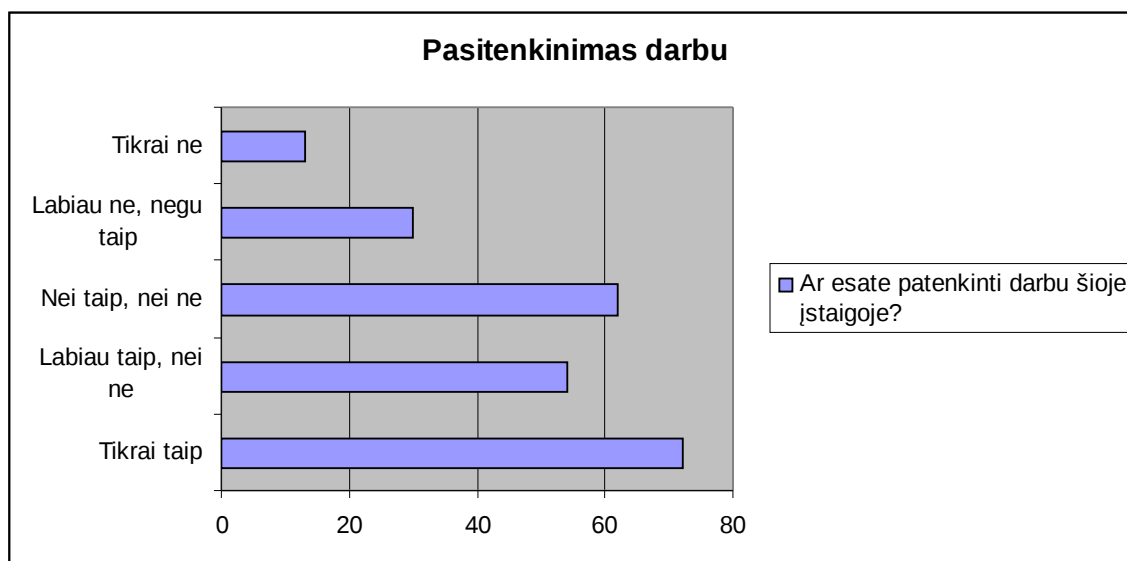


5 pav. Darbuotojų savijauta savo organizacijoje (N = 240)

Vertinant darbuotojų savijautą savo organizacijoje, išryškėjo tokios nuomonės, kad būdamas savo organizacijos nariu, jaučia: 1) pasididžiavimą (N = 80; 33,3 proc.), 2) saugumą (N = 71; 29,6 proc.) – tai visiškai sutinka, iš dalies sutinka (N = 74; 30,8 proc.). Darbuotojai visiškai nesutinka, kad „jaučiasi abejingais savo organizacijai“ (N = 82; 34,2 proc.); kad „norėtų išeiti“ iš dalies sutinka (N = 35; 14,6 proc.) ir visiškai nesutinka (N = 76; 31,7 proc.). Dalis darbuotojų jaučia visišką nepasitenkinimą savo darbu (N = 23; 9,6 proc.), o dalinai (N = 41; 17,1 proc.) (žr. 5 pav.).

3.1.2. Motyvacijos ir lojalumo skatinimas organizacijoje

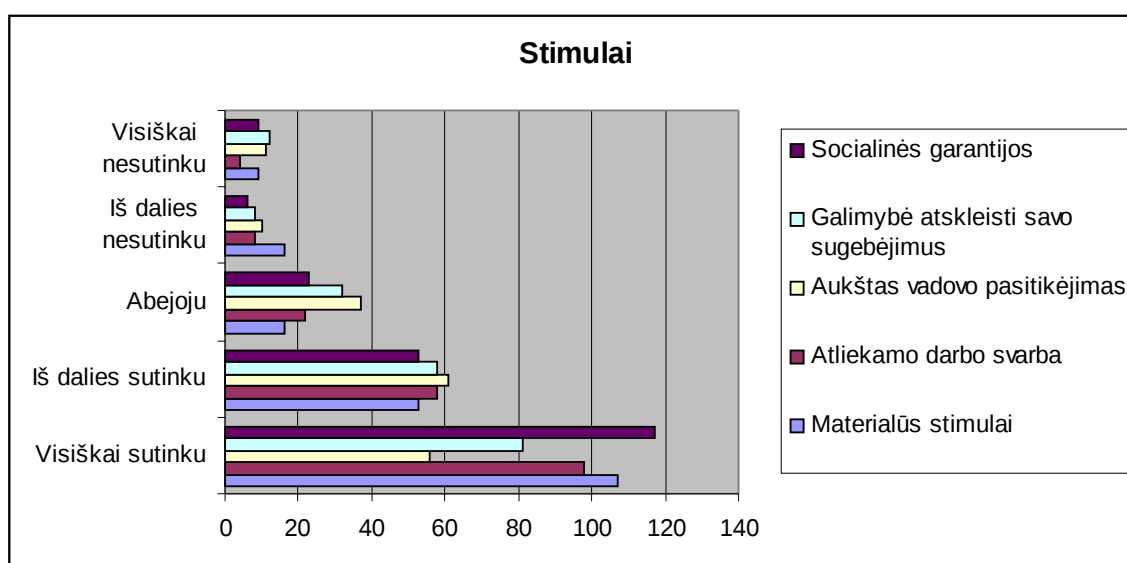
3.1.2.1. Motyvacijos skatinimo veiksniai ir priemonės



6 pav. Personalo pasitenkinimas darbu (N = 240)

Tiriant personalo pasitenkinimą darbu, didžioji dalis atsakė, kad tikrai taip (N = 72; 30,0 proc.), abejojančių buvo (N = 62; 25,8 proc.), labiau patenkintų, nei ne (N = 54; 22,5 proc.) (žr. 6 pav.).

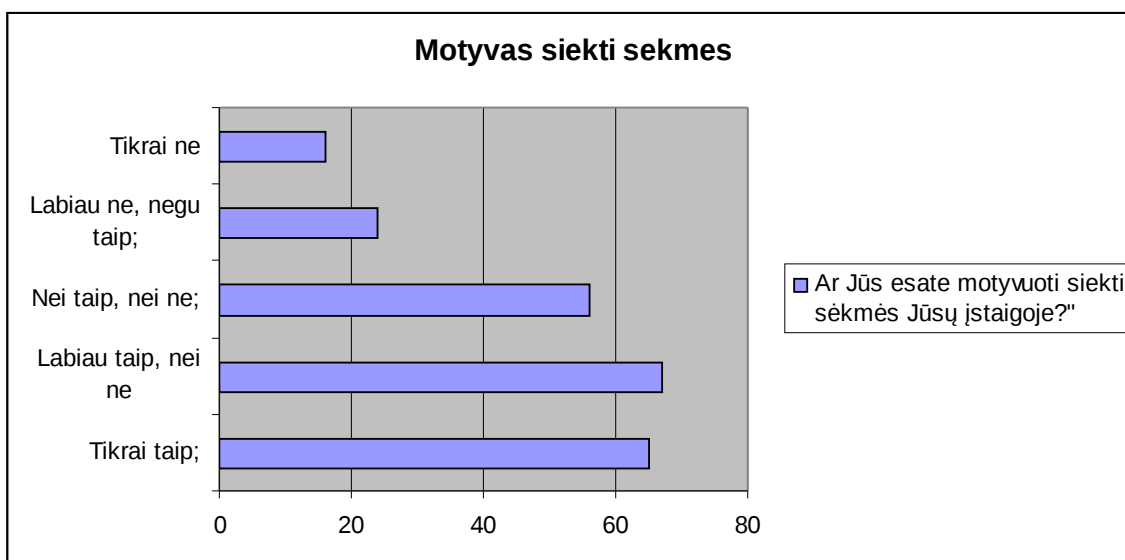
Vertinant galimybę darbuotojams pasiekti karjeros, didžioji dalis abejoja, kad galėtų taip būti (N = 79; 32,9 proc.); “tikrai ne” - atsako (N = 49; 20,4 proc.), “labiau ne, negu taip” (N = 58; 24,2 proc.) (žr. 1 priedą). Realiai vertinant šį veiksnį, pasiekti karjeros įmanoma tik žemesnėse grandyse (iš eilinės slaugytojos į vyresniąsias ar gydytojui į skyriaus vedėjus). Organizacijos vadovu valstybinėse organizacijose tampama konkursų būdu ((konkursai vykdomi neskaidriai – tai tyrėjos nuomonė).



7 pav. Darbo stimuliacijos veiksniai (N = 240)

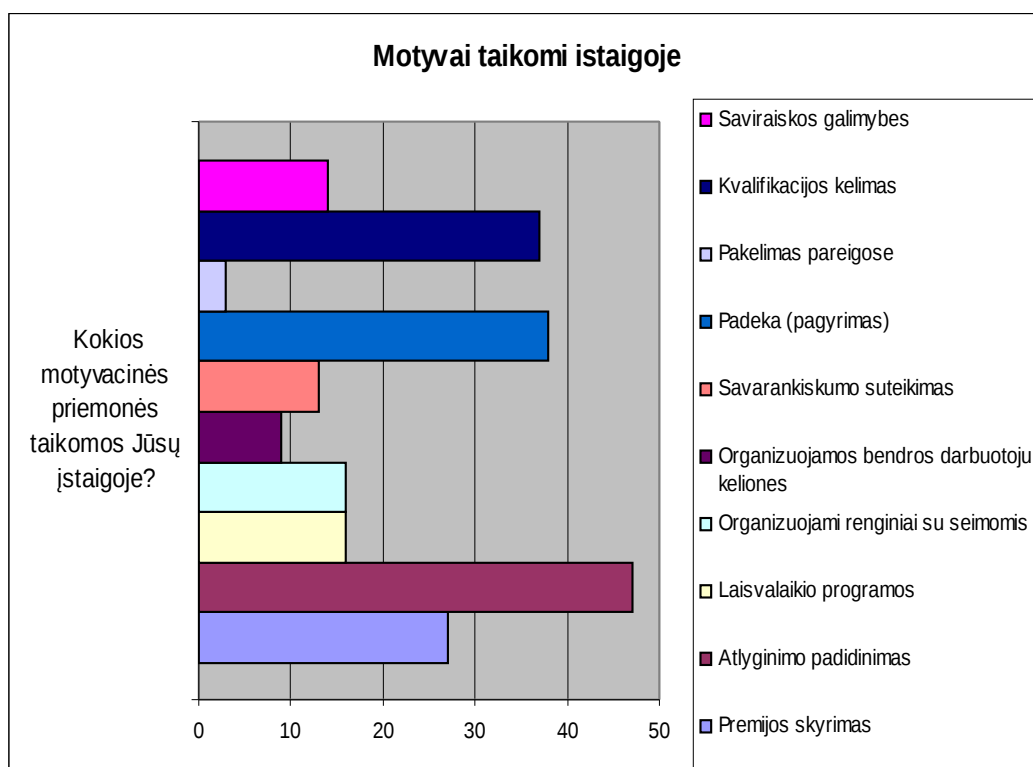
Analizuojant darbo stimulus, personalui svarbiausia yra: 1) socialinės garantijos (N = 117; 48,8 proc.) 2) materialinis atlygis (N = 107, 44,6 proc.), 3) atliekamo darbo svarba (N = 98; 40,8 proc.), 4) galimybė atskleisti savo sugebėjimus (N = 81; 33,8 proc.), 5) iš dalies sutinka, kad aukštas vadovo pasitikėjimas (N = 61; 25,4 proc.) stimuliuoja darbą (žr. 7 pav.). sutinka,

kad aukštas vadovo pasitikėjimas (N = 61; 25,4 proc.) stimuliuoja darbą (žr. 7 pav.).



8 pav. Sėkmės siekimo motyvacija (N = 240)

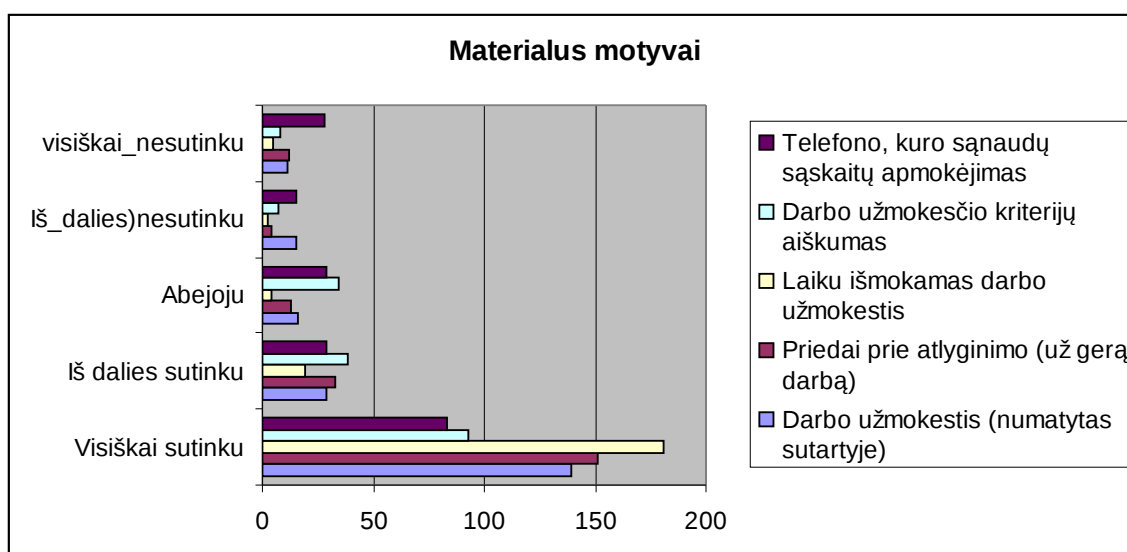
Kalbant apie motyvą siekti sėkmės savo organizacijai, dauguma respondentų pritaria šiai idėjai (N = 67; 27,9proc.), abejoja (N = 56; 23,3 proc.) ir nepritaria (N = 16; 6,7 proc.) (žr. 8 pav.).



9 pav. **Personalo motyvacinės priemonės** (N = 240)

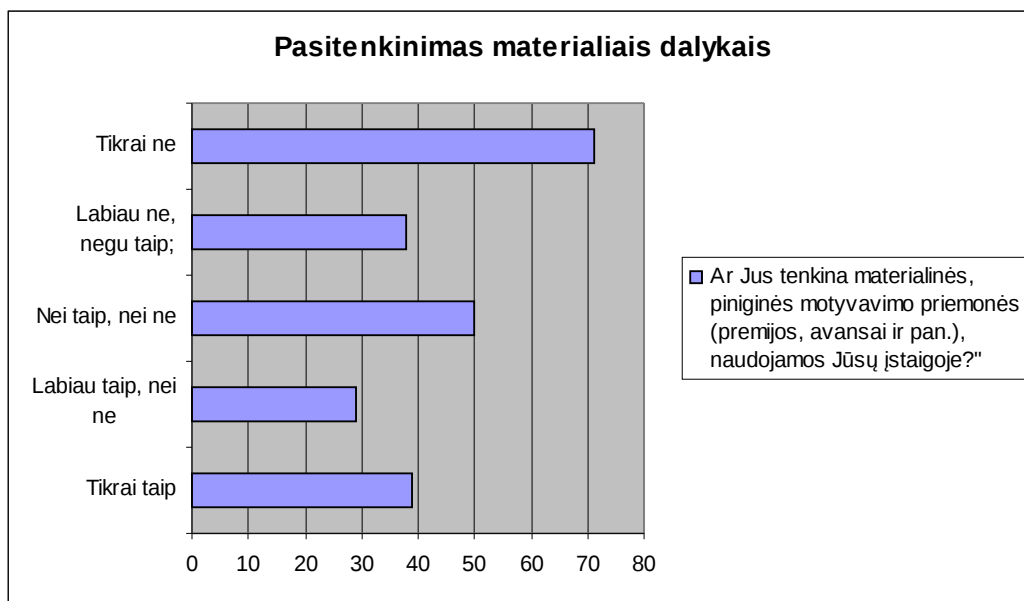
Organizacijose dažniausiai taikomos motyvacinės priemonės: 1) atlyginimo didinimas (N = 47), 2) padėka/ pagyrimas (N = 38), 3), kvalifikacijos kėlimas/užmokami kursai, stažuotės ir pan. (N = 37), 4) premijos skyrimas (N = 27), 5) laisvalaikio programos (N = 16), 6) organizuojami renginiai su šeimomis (N = 16), 7) saviraiškos galimybės (N = 14), 8) savarankiškumo suteikimas (N = 13), 9) organizuojamos bendros darbuotojų kelionės (N = 9) ir mažiausią dalį sudaro - pakėlimas pareigose (N = 3) (žr. 9 pav.).

Į klausimą : „Ar, Jūsų nuomone, gaunate teisingą atlyginimą?“, didžioji dalis teigė, kad „tikrai ne“ (N = 64); „labiau ne, negu taip“ (N = 55); ir tik „tikrai taip“ (N = 30) (žr. 1 priedą).



10 pav. **Materialiniai-finansiniai motyvuojantys veiksniai** (N = 240)

Analizuojant materialinius-finansinius motyvuojančius veiksnius, išaiškėjo, kad personalui svarbiausia: 1) laiku išmokamas darbo užmokestis (N = 181; 75,4 proc.), 2) priedai prie atlyginimo (N = 151; 62,9 proc.), 3) darbo užmokestis/ numatytas sutartyje (N = 139; 57,9 proc.), 4) darbo užmokesčio kriterijų aiškumas (N = 93; 38,8 proc.), 5) telefono, kuro sąnaudų sąskaitų apmokėjimas (N = 83; 34,6 proc.) (žr. 10 pav.)



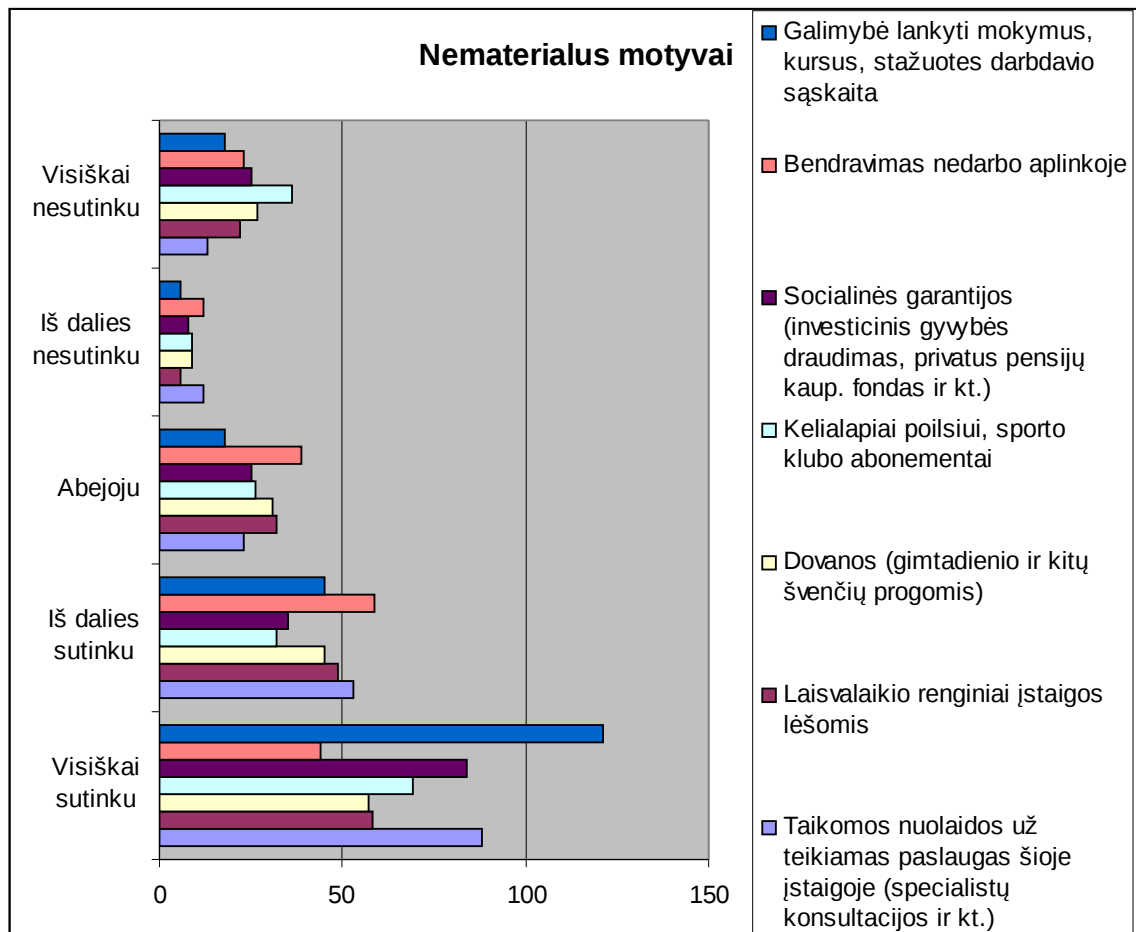
11 pav. **Personalo pasitenkinimas materialiais-finansiniais motyvuojančiais veiksniais** (N = 240)

Vertinant darbuotojų atsakymus, ar tenkina materialinės-finansinės motyvavimo priemonės (premijos, avansai ir pan.), taikomos įstaigoje, gauti atsakymai, kad: 1) tikrai netenkina (N = 71; 29,6 proc.), 2) abejoja (N = 50; 20,8 proc.), 3) tenkina (N = 39; 16,3 proc.) (žr. 11 pav.)

3.1.2.2. Lojalumo skatinimo veiksniai ir priemonės

Pateikus tiriamiesiems klausimą: „Ar Jums šios darbovietės tikslai ir strategija yra visiškai aiškūs?“ didžioji dalis atsakė, kad: „labiau taip, nei ne“ (N = 62), „tikrai taip“ (N = 62), abejoja (N = 43), nežino (N = 22) (žr. 1 priedą).

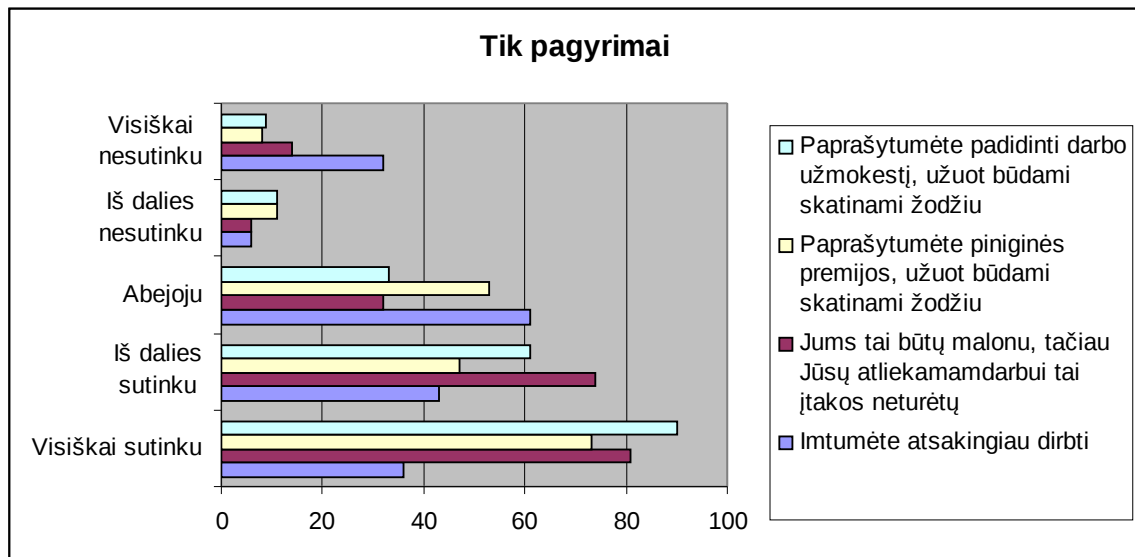
Į klausimą: „Ar Jūsų nuomone įstaigoje, kurioje dirbate, jaučiatės gerbiami savo bendradarbių?“, darbuotojai atsakė teigiamai (N = 74 + N = 62), buvo abejojančių (N = 43) (žr. 1 priedą).



12 pav. **Nematerialūs motyvuojantys veiksniai** (N = 240)

Išanalizavus personalo atsakymus apie nematerialius motyvuojančius veiksnius, išskirti pagrindiniai: 1) taikomos nuolaidos už teikiamas paslaugas toje įstaigoje (N = 88; 36,7 proc.), 2) kelialapiai poilsiui, sporto klubo abonementai (N = 69; 28,8 proc.), 3) laisvalaikio renginiai įstaigos lėšomis (N = 58; 24,2 proc.), 4) dovanos /gimtadienio ir kitų švenčių progomis (N = 57; 23,8proc.) (žr. 12 pav.).

Pateikus klausimą: „Ar Jus tenkina nematerialios motyvavimo priemonės naudojamos Jūsų įstaigoje?“, tiriamųjų nuomonė pasiskirstė atitinkamai: 1) „tikrai ne“ (N = 65), 2) abejoja (N = 64), 3) jaučia pasitenkinimą (N = 30) (žr.1 priedą).



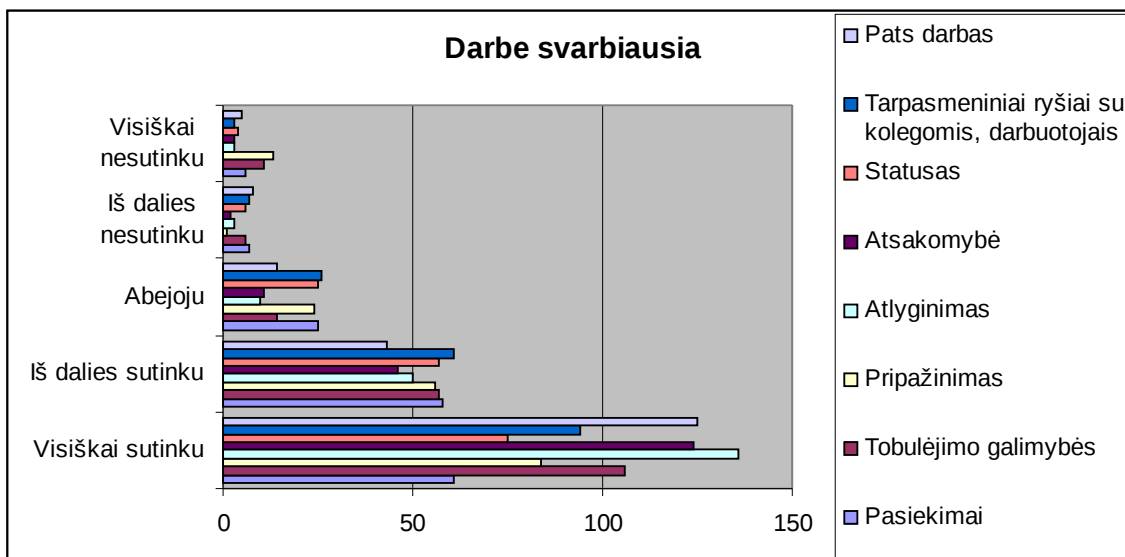
13 pav. Personalo nuomonė apie žodinės motyvacijos svarbą (N = 240)

Personalo nuomone, jei įstaigos vadovas motyvuotų tik pagyrimais ir padėkomis, verčiau jie: 1) paprašytų padidinti darbo užmokestį, užuot būdami skatinami žodžiu (N = 90; 44,1 proc.), 2) būtų malonu, tačiau atliekamam darbui tai įtakos neturėtų (N = 81; 33,8 proc.), 3) paprašytų pinigines premijas, užuot būdami skatinami žodžiu (N = 73; 30,4 proc.), 4) abejoja, kad imtų atsakingiau dirbti, jei vadovas pagirtų (N = 61; 25,4 proc.) (žr. 13 pav.).

Pateikus klausimą: „Ar Jūsų darbovietėje yra taikomos nuobaudos, siekiant pakeisti darbuotojų elgseną?“ tiriamieji atsakė atitinkamai: 1) „nei taip, nei ne“ (N = 76), 2) tikrai taikomos (N = 47), 3) „tikrai ne“ (N = 31) (žr. 1 priedą).

Į klausimą „Kaip vertinate moralinį psichologinį klimatą Jūsų įstaigoje?“ darbuotojai nurodė, kad vertina kaip: 1) „gerą“ (N = 85), 2) „labiau gerą, nei blogą“ (N = 55), „labai blogą“ (N = 9) (žr. 1 priedą).

Apie personalo kaitą organizacijoje sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai teigė, kad: 1) beveik nėra (N = 97), 2) neturi informacijos (N = 53), 3) didelė kaita (N = 47) (žr. 1 priedą).



14 pav. Personalo „darbiniame“ gyvenime svarbiausieji faktoriai (N = 240)

Vertinant darbuotojų nuomonę apie svarbiausius faktorius „darbiniame“ gyvenime galima išskirti šiuos: 1) atlyginimas (N = 136; 56,7 proc.), 2) respondentai labai svarbiu faktoriumi atžymi patį atliekamą darbą (N = 125; 52,1 proc.) 3) atsakomybę (N = 124; 51,7 proc.), 4) tobulėjimo galimybes (N = 106; 44,2 proc.), 5) tarpasmeninius santykius su kolegomis (N = 94; 39,2 proc.), 6) pripažinimas (N = 84; 35,0 proc.), 7) statusas (N = 75; 31,3 proc.) 8) pasiekimai (N = 61; 25,4 proc.) (žr. 14 pav.).

3.2. Šiaulių miesto asmens sveikatos priežiūros organizacijų administracijos kokybinio tyrimo rezultatai ir aptarimas

Kokybiniam tyrimui atlikti respondentams buvo pateiktas klausimynas (žr. 3 priedą).. Po apklausos, atsižvelgiant į tyrimo temą bei klausimų pobūdį, buvo išskirtos kategorijos. Analizuojant atsakymus, teksto dalys buvo dėliojamos prie atitinkamų kategorijų, o vėliau iš „sukarpytų“ teksto dalių buvo išskirtos subkategorijos, pateikti įrodantys teiginiai ir suskaičiuotas jų dažnis. Klausimyno pradžioje buvo pateikti 2 uždari klausimai: 1. „Ar yra sukurta Jūsų organizacijoje personalo motyvavimo sistema?“ ir 2. „Ar lojalus Jūsų personalas savo organizacijai?“. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal pirmąjį klausimą pateiktas 12 lentelėje.

12 lentelė

Informantų atsakymai: Motyvacijos sistema organizacijoje

| Motyvacijos sistema įstaigoje | Respondentų kiekis (vnt.) | Procentinis pasiskirstymas (%) | Pagrįstas procentas (%) |
|-------------------------------|---------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| Sukurta | 5 | 33,3 | 33,3 |
| Nesukurta | 5 | 33,3 | 33,3 |
| Nežinau | 5 | 33,3 | 33,3 |

Atsakymų pasiskirstymas pagal antrąjį klausimą pateiktas 13 lentelėje.

13 lentelė

Informantų atsakymai: Personalo lojalumas organizacijai

| Personalo lojalumas organizacijai | Respondentų kiekis (vnt.) | Procentinis pasiskirstymas (%) | Pagrįstas procentas (%) |
|-----------------------------------|---------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| Tikrai ne | 0 | 0 | 0 |
| Ko gero ne | 3 | 20,0 | 20,0 |
| Nežinau | 2 | 13,3 | 13,3 |
| Ko gero taip | 9 | 60,0 | 60,0 |
| Tikrai taip | 1 | 6,6 | 6,6 |

Pagal pateiktus lentelėje duomenis, galima teigti, kad didžioji dalis administracijos atstovų tirtose įstaigose mano, kad personalas lojalus savo organizacijai (60%).

Analizuojant administracijos patirtį ir žinias apie naudojamus motyvacijos būdus darbuotojų skatinimui, buvo išskirtos 8 kategorijos: materialinė motyvacija, žodinė motyvacija, padėkos raštai, darbo sąlygos, tobulinimasis, šventės, kasmetinės atostogos, darbo užmokestis ir 14 subkategorijų (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

Naudojami motyvacijos būdai darbuotojų skatinimui

| Kategorija | Subkategorija | Įrodantys teiginiai | Dažnis |
|------------------------|------------------------------------|--|--------|
| Materialinė motyvacija | Priedai | Priedų sistema; Priedai prie atlyginimo | 2 |
| | Premijos | Premijos | 1 |
| | Priemokos | Priemokos prie atlyginimo | 1 |
| | Dovanos | Dovanos | 1 |
| Žodinė motyvacija | Pagyrimo būdai | Pagyrimai; Pagyrimai žodžiu; Pagyrimai, padėkos žodžiu | 3 |
| | Pagyrimo priešastys | Dažni pagyrimai už gerai atliktus darbus | 1 |
| Padėkos raštai | Pagerbimas profesinių švenčių metu | Pagerbiami darbuotojai profesinių švenčių metu; Pagerbimas profesinių švenčių metu | 2 |
| | Pagerbimas jubiliejų proga | Jubiliejų proga įteikiami; Sveikinami jubiliejų proga | 2 |
| Darbo sąlygos | Gerinimas | Gerinti; darbo vietos ir darbo aplinkos komfortabilumas; | 2 |
| | Poilsis | Poilsis savaitgaliui | 1 |
| Tobulinimasis | Sąlygų sudarymas tobulinimuisi | Sudaromos sąlygos vykti tobulintis | 1 |
| | Skatinimas siekti tobulėjimo | Skatinimas siekti profesinio tobulėjimo; Kvalifikacijos kėlimas | 2 |
| Šventės | Kolektyvo šventės | Bendros kolektyvinės šventės; Susitikimai nedarbinėje aplinkoje | 2 |
| | Profesinės šventės | Bendros profesinės šventės | 1 |
| Kasmetinės atostogos | | Suteikiamos apmokamos kasmetinės | 1 |
| Darbo užmokestis | | Laiku išmokamas darbo užmokestis | 1 |

Darbuotojų motyvavimo sistemoje dažniausiai taikomi būdai: *materialinė motyvacija* (dažnis 5); *žodinė motyvacija* – pagyrimai (dažnis 4); *padėkos raštai* - profesinių švenčių, jubiliejų metu (dažnis 4); *organizuojamos šventės* (dažnis 3). Motyvavimo sistemoje skiriamas dėmesys *tobulinimuisi* - darbuotojų kvalifikacijos kėlimui (dažnis 3), aktualus *darbo sąlygų* ir darbo aplinkos gerinimas (dažnis 3). Stebėtina, kad yra dar ir tokių skyrių, kur nenaudojama jokia motyvavimo sistema (dažnis 2). Savo nuomonę išsakė du informantai, kad nenaudojami jokie motyvacijos būdai darbuotojų skatinimui.

15 lentelė

Darbuotojams svarbiausi (reikšmingiausi) motyvacijos būdai

| | | | |
|-------------------------------------|---------------------------|--|---|
| Materialinis skatinimas | Priedų, priemonių sistema | Priedų, priemonių sistema; Materialiniai; Materialinis paskatinimas; Priedai prie atlyginimo; Premijos; Materialinis skatinimas; Materialinis paskatinimas | 7 |
| Įvertinimas | Pastebėjimas | Pastebėti žmogų ir jų vertinti | 1 |
| | Administracijos pagarba | Administracijos pagarba savo darbuotojui; Administracijos lojalumas savo darbuotojui | 2 |
| | Padėka | Padėka už gerai atliktą darbą | 1 |
| Darbo užmokestis | Laiku gaunamas | Laiku gaunamas, bet nepakankamas | 1 |
| | Atlyginimo dydis | Didesnis atlyginimas | 2 |
| Kvalifikacija | | Kvalifikacijos kėlimas; Skatinimas siekti profesinio tobulėjimo; Kvalifikacijos kėlimas | 3 |
| Finansinės ir socialinės garantijos | | Gerinti | 2 |
| Kasmetinės atostogos | | Derinama pagal darbuotojų pageidavimus | 1 |
| Darbo grafikai | | Derinami pagal darbuotojų pageidavimus | 1 |

Analizuojant administracijos patirtį ir žinias apie darbuotojams svarbiausius (reikšmingiausius) motyvacijos būdus skatinimui, buvo išskirtos 7 kategorijos ir 6 subkategorijos (žr. 15 lentelę). Administracija mano, kad svarbiausi būdai darbuotojų motyvacijai yra: *materialinis skatinimas* - premijos, priedai, priemonės (dažnis 7); labai svarbu *darbuotojų įvertinimas* - pastebėti, įvertinti jų gerą darbą, padėkoti, gerbti jų kaip žmogų (dažnis 4), svarbu laiku gaunamas ir pakankamas *darbo užmokestis* (dažnis 3), aktualu ir *kvalifikacijos kėlimas* (dažnis 3). Darbuotojams svarbios *socialinės ir finansinės garantijos* dirbant (dažnis 2). Vienas informantas pažymėjo, kad aktualu ir tai, kad *derinami darbo grafikai ir kasmetinės atostogos* pagal darbuotojų pageidavimus.

16 lentelė

Motyvacijos sistemos tobulinimas

| | | | |
|----------------------------|---------------------------------|--|---|
| Materialinis skatinimas | Atlyginimų dydis | Reikėtų didesnių atlyginimų | 1 |
| | Atlyginimas už idėjas | Skatinimas už idėjas | 1 |
| | Atlyginimas už darbo rezultatus | Skatinimas už gerus rezultatus; Materialinis skatinimas; Daugiau skatinti materialiai | 3 |
| Tarpusavio kultūra | Bausmių taikymas | Pažeidusius bausti, netoleruoti | 1 |
| | Įvertinimas | Įvertinti žmogų; Leisti pajauti, kad darbuotojas vertinamas; Vertinti personalą | 3 |
| | Ryšų didinimas | Didinti tarpusavio ryšius | 1 |
| Tobulinimasis | Įstaigos lėšomis | Pilnai apmokėti kvalifikacijos kėlimo išlaidas | 1 |
| | Savo lėšomis | Seminarai; Kursai; Kvalifikacijos kėlimas | 2 |
| Etika | | Siekti geros tarpusavio bendravimo kultūros; Pagarbos žmogui | 2 |
| Naujos idėjos | | Idėjinis agitacinis darbas | 1 |
| Priedų ir priemokų sistema | | Lanksti sistema, susieta su darbo rezultatais | 1 |
| Nauja motyvacijos sistema | | Pats darbuotojas pagal tam tikrus punktus vertins save ir tiesioginis vadovas vertins už darbą | 1 |

Vertinant administracijos patirtį ir žinias apie motyvavimo sistemos tobulinimą, buvo išskirtos 7 kategorijos ir 8 subkategorijos (žr. 16 lentelę). Administracijos nuomone, motyvavimo sistemos tobulinimui turi būti didžiausias dėmesys skiriamas į atlyginimų sistemą (dažnis 5), tarpusavio kultūros gerinimą (dažnis 5), svarbu personalą motyvuoti tobulintis, siekti naujų žinių (dažnis 3). Tik vienoje įstaigoje galvojama apie naujos motyvavimo sistemos sukūrimą, kai būtų 2 vertinimo komponentai: pačiam save (savivertė) ir tiesioginio vadovo vertinimas. Galima manyti, kad ši naujovė pasitvirtintų, nes personalas pajautų, jog svarbi ir jų nuomonė. Tai reikštų, kad darbuotojai bus įtraukti į organizacijos kultūros gerinimą, tobulinimą, tikslų suderinimą ir pan.

Analizuojant administracijos nuomonę apie žemą personalo lojalumą savo organizacijai ir kokiais būdais reikėtų siekti personalo lojalumo, buvo išskirtos 4 kategorijos ir 7 subkategorijos (žr.17 lentelę). Atsakant į klausimą „Kodėl personalo lojalumas savo organizacijai Lietuvoje sudaro tik 41 proc.“, išryškėjo nuomonė, kad tam turi įtakos netinkami psichosocialiniai santykiai (dažnis 7), vyrauja tik norminiai santykiai tarp darbdavio ir darbuotojų, netinkamas administracijos bendravimas su darbuotojais. Kategorijoje „Organizacijos valdymas“ atžymėta tikslų nesutapimas tarp organizacijos ir darbuotojo, administracija nesuinteresuota darbuotojų lojalumu, personalas mano, kad visos organizacijos valdymas priklauso nuo vadovo (dažnis 4). Netinkamas profesijos pasirinkimas (dažnis 2), pačio žmogaus požiūris į darbą, taip mažina darbuotojo lojalumą organizacijai.

17 lentelė

Administracijos nuomonė apie žemą personalo lojalumą organizacijai

| | | | |
|-----------------------------|---|--|---|
| Psichosocialiniai santykiai | Aplinka | Netinkama psichosocialinė darbo aplinka | 1 |
| | Administracijos bendravimas su personalu | Administracija turėtų daugiau bendrauti su darbuotojais – „eiti į žmones“, o ne žmonės „lenktis administracijai“; administracija mažai rūpinasi savo darbuotojais; Darbdaviai mažai kreipia dėmesio į darbuotojus; Darbuotojai nesijaučia pakankamai įvertinti administracijos | 4 |
| | Nepagarba | Nepagarba dirbančiam žmogui | 1 |
| | Darbuotojų nusivylimas darbovietė | Darbuotojai nusivilia savo darbovietė | 1 |
| Organizacijos valdymas | Vadovo malonė | Galvoja, kad negali dalyvauti organizacijos valdyme, nes viskas priklauso nuo vadovo malonės | 1 |
| | Vadovai nesuinteresuoti darbuotojų lojalumu | Vadovai per mažai suinteresuoti darbuotojų lojalumu | 1 |
| | Tikslų nesutapimas | Neatitinka organizacijos tikslai su darbuotojų tikslais; Nėra grįžtamojo ryšio | 2 |

| | | | |
|------------------------------------|--|--|---|
| Profesijos netinkamas pasirinkimas | | Nėra galimybės susirasti darbą pagal savo pomėgius ir specialybę; Ne visada esanti galimybė pasirinkti darbą pagal savo pomėgius | 2 |
| Žmogaus požiūris | | Viskas priklauso nuo pačio žmogaus požiūrio į darbą | 1 |

Vertinant administracijos atsakymus į klausimą „Kokiais būdais reikia skatinti personalo lojalumą“ buvo išskirtos 8 kategorijos ir 10 subkategorijų (žr. 18 lentelę). Skatinant darbuotojų lojalumą organizacijai labai svarbu: pagarba ir pasitikėjimas bei darbuotojo vertinimas (dažnis 4), bet tuo pačiu aktualus materialinis skatinimas, personalo įtraukimas į organizacijos valdymą ir girdėjimas bei išsiklausymas, ką sako eiliniai darbuotojai. Lojalumui skatinti padeda bendros kolektyvo kelionės, šventės, be abejo, žmogus turi dirbti mėgstamą darbą ir už tai gauti teisingą atlygį.

18 lentelė

Personalo lojalumo organizacijai skatinimo būdai

| | | | |
|--|---|---|---|
| Darbuotojo vertinimas ir skatinimas | Vertinimas | Leisti pajauti, kad personalas vertinamas; Leisti pajusti, kad darbuotojai vertinami; Svarbiausiai įvertinti darbuotoją už jo darbą | 3 |
| | Skatinimas | Idėjinis agitacinis darbas ir skatinimas už idėjas | 1 |
| Pagarba ir pasitikėjimas | Vadovo pagarba kaip žmogui | Pagarba žmogui | 1 |
| | Vadovo pagarba kaip darbuotojui | Jausti vadovų pagarbą ir pasitikėjimą | 1 |
| Personalo įtraukimas į organizacijos valdymą | Darbo laiko valdymas („Team Building-ai“) | Personalo įtraukimas į organizacijos valdymą | 1 |
| | Apmokymai | Organizuoti seminarus, kursus | 1 |
| Materialinės paskatos | Šventinės | Bent jau per didžiąsias šventes | 1 |
| | Už darbo rezultatus | Skatinimas už gerus rezultatus ir už idėjas | 1 |
| Vadovų girdimumas ir reakcija | Operatyvi reakcija | Reikia gerai „girdėti“, ką sako eiliniai darbuotojai ir į tai operatyviai reaguoti | 1 |
| | Tarpusavio ryšys | Didinti tarpusavio ryšį | 1 |
| Šventės, kelionės | | Bendros kolektyvų | 1 |

| | | | |
|------------------|--|--|---|
| | | šventės, kelionės. | |
| Mėgstamas darbas | | Darbuotojas turi dirbti mėgstamą darbą | 1 |
| Atlyginimas | | Gauti teisingą atlygį. | 1 |

3.3. Personalo savijautos organizacijoje ir darbo vietos tinkamumo įvertinimas

Siekiant **ištirti** personalo savijautos organizacijoje ir darbo vietos tinkamumo įvertinimą tiems patiems kiekybinio tyrimo respondentams buvo **pateiktas psichosocialinio pobūdžio klausimynas** „Kaip jaučiatės savo darbo vietoje?“ (Skotienė, 2007) (žr. 3 priedą). Klausimynas tyrime naudojamas, kaip *savo asmenybės įvertinimas* (self-report measure). Respondentai, atsakydami į klausimus, atskleidžia savo asmenybės supratimo aspektus, autokonceptiją, požiūrius, interesus ir kitus su asmenybe susijusius konstruktus. Klausimyno parinkimo kriterijai – konstrukto validumas ir patikimumas. Kai kurie žmogaus elgsenos pasireiškimai gali būti savotiškais indikatoriais, bandant įvertinti tokius asmenybės konstruktus, kaip autokonceptija, motyvacija ir pan., kurie tiesiogiai nėra pastebimi (Kardelis, 2005). Apibūdinant psichosocialinio pobūdžio klausimyną, kaip tyrimo metodą, galima teigti, jog tai – tai matavimo procedūra, kurios metu iš anksto sukonstruotų ir pagrįstų etaloninių užduočių pagrindu reliatyviai įvertinamas individualių savybių kiekybinės išraiškos laipsnis (Sakalas, 2000). Paprasčiau tariant, tai bet kuri struktūrizuota darbo atlikimo situacija, kurios analizėje gauti skaitmeniniai balai leidžia padaryti išvadas apie tai, kiek pagal klausimyne matuojamą konstruktą vieni individai skiriasi nuo kitų (Sakalas, 2000). Sąžiningai įvertinę 44 klausimyne išdėstytas savo turimo darbo ypatybes, respondentai galėjo suprasti, ar jau atėjo laikas pasidairyti vietos, kurioje galėtų geriau panaudoti savo jėgas ir sugebėjimus. Psichosocialinio pobūdžio klausimyne išvardinti punktai, daugiau ar mažiau būdingi visoms profesijoms ir darbo vietoms.

19 lentelė

Kaip jaučiatės savo darbo vietoje?

| Atsakymas | Reikšmė | Dažnis | Taškai | Respondentai |
|-----------|---------|--------|--------|--------------|
| 1 | 2 | 2064 | 4128 | |
| 2 | 1 | 3482 | 3482 | |
| 3 | 0 | 2800 | 0 | |
| 4 | -1 | 1082 | -1082 | |
| 5 | -2 | 831 | -1662 | |
| | | 10259 | 4866 | 240 |
| | | | 20,275 | |

Rezultatų įvertinimas. Grafiniam rezultatų pateikimui pasitelktos SPSS 17 ir Exel 2007 programos (žr. 4 priedą). Rezultatų vertinimas pagal surinktus taškus atliekamas pagal „Psychology Today“ aprašytą metodiką (Skotienė, 2007). „Jeigu suskaičiavote 50 ir daugiau

taškų, apie darbo keitimą negalvokite. Tai išties jūsų vieta. Nuo 20 iki 49 taškų – iš esmės esate patenkintas, tačiau nepraleiskite pro akis ir kitų galimybių. Nuo 20 iki -10 taškų – jūs pakenčiate savo dabartinį darbą, tačiau laikas pasieškoti kito. -11 ir mažiau – rinkitės daiktus, net jeigu išeiti neturite kur“ (Skotienė, 2007). Atlikus skaičiavimus, išaiškėjo, kad mūsų respondentai iš esmės patenkinti esamu darbu (20,275 taškų), tačiau, atsiradus galimybei, galėtų jį pakeisti. Galėtume iš to daryti išvadą, kad mūsų respondentai nėra lojalūs savo organizacijai, nes galvoja apie darbo vietos pakeitimą (pati žemiausia teigiamų taškų riba).

Išvados

1. Darbo motyvą ir lojalumą sudaro *visuma paties darbuotojo ir jo aplinkos veiksmų*, kurie stimuliuoja darbinę veiklą ir nulemia veiklos formą, kryptį, intensyvumą bei trukmę.

1.1. *Motyvacija apibūdinama ir kaip psichologinė savybė*, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį, ir kaip veiksnys, sukeliantis, nukreipiantis ir palaikantis žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi.

1.2. *Darbuotojų motyvavimas susijęs su siekimu tam tikru būdu paveikti jų poreikius*, o per juos – motyvus ir lojalumą organizacijos atžvilgiu.

1.3. Organizacijose labai aktualus personalo motyvacijos ir lojalumo lygio didinimas bei skatinimo sistemų kūrimas su tinkamomis priemonėmis, būdais bei modeliais.

1.4. Asmenybės bruožai sąveikauja su darbo motyvacija ir lojalumu organizacijai; mokslinės studijos rodo, kad *asmenybiniai bruožai gali padėti prognozuoti tam tikrų profesijų darbuotojų motyvą ir lojalumą tam tikriems darbo aspektams*.

1.5. Darbuotojo pasitenkinimas darbu arba polinkis jį palikti priklauso nuo to, kokių *laipsnių žmogaus asmenybė sutampa su profesija*.

2. Empirinio tyrimo rezultatai, atlikti Šiaulių asmens sveikatos priežiūros organizacijose, atskleidė reikšmingiausias personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai veiksmus ir priemones.

2.1. *Materialūs-finansiniai motyvuojantys veiksniai*:

- *darbo apmokėjimo sistema* vaidina svarbiausią skatinamąjį vaidmenį, bet ji turi būti teisinga, nešališka, nuosekli ir aiški;
- *svarbiausieji materialūs-finansiniai motyvuojantys veiksniai*: laiku išmokamas darbo užmokestis; priedai prie atlyginimo; darbo užmokesčio kriterijų aiškumas;
- *materialinio skatinimo sistema* turi būti paremta asmeninėmis programomis, priderintomis prie „konkreto darbuotojo“, t.y. duoti jiems atlyginimą, proporcingą jų indėliui organizacijai.

2.2. *Nematerialūs motyvuojantys veiksniai*:

- *svarbiausieji nematerialūs motyvuojantys veiksniai*: taikomos nuolaidos personalui, pasinaudojus teikiamomis paslaugomis savoje įstaigoje; kelialapiai poilsiui, sporto klubo abonementai; laisvalaikio renginiai įstaigos lėšomis;
- personalo nuomone, *užuot vadovas motyvavęs pagyrimais ir padėkomis žodžiu*, verčiau padidintų darbo užmokestį, išskirtų premiją; pagyrimai ir padėkos labai pamalonina, bet įtakos darbui neturi.

2.3. Apibendrinus psichosocialinio pobūdžio klausimyno rezultatus, išaiškėjo, kad *personalas iš esmės patenkintas esamu darbu*, tačiau, atsiradus galimybei, galėtų jį pakeisti.

3. Atlikus kokybinį tyrimą Šiaulių asmens sveikatos priežiūros įstaigoje, išryškėjo administracijos patirtis ir žinios personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo veiksmų srityje.

3.1. Administracija mano, kad *svarbiausieji būdai darbuotojų motyvacijai ir lojalumui skatinti* yra: materialinis skatinimas; darbuotojų įvertinimas, pagarba žmogui; socialinės garantijos; kvalifikacijos kėlimas įstaigos lėšomis.

3.2. Motyvacijos ir lojalumo *skatinimo sistemos tobulinimui* didžiausias dėmesys turi būti teikiamas: atlyginimų sistemos tobulinimui; tarpusavio kultūros gerinimui; žinių ir naujų idėjų siekio skatinimui.

3.3. Vadovų nuomone, *personalas nelojalus organizacijai*, nes: netinkami psichosocialiniai santykiai – vyrauja tik formalus bendravimas tarp vadovo ir darbuotojo; nesutampa organizacijos ir darbuotojo tikslai; personalas mano, kad organizacijos valdymas ir sėkmė priklauso tik nuo vadovo sugebėjimų; netinkamas profesijos pasirinkimas ir pačio žmogaus požiūris į darbą;

- darbuotojų *lojalumui skatinti labai svarbu*: pagarba darbuotojui, jo vertinimas bei pasitikėjimas juo; materialinis skatinimas; personalo įtraukimas į organizacijos valdymą - įsiklausymas ir „girdėjimas“, ką sako eiliniai darbuotojai;

3.4. Daugumoje organizacijų negalvojama apie naujų motyvavimo sistemų sukūrimą. Tik vienoje organizacijoje *administracija pradėjo įgyvendinti naują motyvavimo ir lojalumo skatinimo sistemą*, kur išskirti du vertinimo komponentai: a) pačiam save įsivertinti (savivertė) ir b) tiesioginio vadovo įvertinimas. Galima manyti, kad ši naujovė pasitvirtins, nes personalas pajaus ir suvoks, jog svarbi ir jų nuomonė. Tai reikštų, kad darbuotojai bus įtraukti į organizacijos valdymą.

4. Didžiojo Penketo (angl. Big Five) modelis, kuris apibūdina pastovius emocinius, tarpasmeninius, patirties bei motyvacijos konstruktus ir paaiškina žmonių elgesį įvairiose situacijose, galėtų būti kaip *rekomendacinis organizacijoms vykdant personalo atranką*. Jo esmė ir taikomumas tame, kad darbuotojai, paskirti į pareigas, atitinkančias asmenybės tipą, siektų asmeninio augimo, bandytų išreikšti save įvairiais būdais, jaustųsi kompetentingais, dirbtų kūrybiškai ir jaustų stiprų įsipareigojimą (būtų lojalūs) organizacijai.

Rekomendacijos organizacijų administracijai

1. Išanalizavus šiuolaikinių organizacijų patirtį, galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas ir lojalumo skatinimas *tampa svarbiausia organizacijos (įstaigos) bendrosios strategijos dalimi*: suvienyti organizacijos darbuotojus ir kreipti juos taip, kad būtų pasiektas bendras - organizacijos ir darbuotojų - tikslas.
2. *Organizacijos filosofija turi būti pagrįsta* tuo, kad visi darbuotojai – „vieno laivo keleiviai, ir kiekvieno likimas priklauso nuo laivo likimo“, yra organizacijos sėkmės varomoji jėga.
3. *Organizacijos sėkmės garantas* – suteikti darbuotojams laisvę, atsisakyti apribojimų, leisti atsiskleisti jų saviraiškos ir kūrybingumo poreikiams, kurie neišsemiami ir yra naujovių, efektyvesnės veiklos šaltinis.
4. Formuojant organizacijos *žmogiškąjį kapitalą (personalą)*, tikslinga vadovautis ontopsichologija, nukreipiančią darbuotojo - lyderio racionalumą intuicijos link, t.y. kai lyderis imasi atsakomybės, išradingai išvelgia ateitį ir įkvepia kitus.
5. Tikslinga *tobulinti darbo apmokėjimo sistemą*, kuri vaidina *svarbiausią skatinamąjį vaidmenį*, bet ji turi būti teisinga, aiški, priderinta prie „konkreto darbuotojo“ indėlio organizacijai.
6. Motyvacijos ir lojalumo skatinimo sistemoje taikyti materialinius-finansinius ir nematerialinius motyvuojančius veiksnius, *aktualiausius tos organizacijos darbuotojams*.
7. Gerinti psichosocialinius santykius kolektyvuose, „*priartėti*“ administracijai prie *eilinių darbuotojų*, išgirsti ir išiklausyti jų nuomonę, įtraukti personalą į organizacijos valdymą.
8. Patraukliausių Lietuvos kompanijų vadovų nuomone, galima pratęsti jau pradėtų vardyti personalo tiesioginio finansinio atlygio, naudų sąrašą, būtent: geri darbo santykiai, aukšta darbo kultūra, puikus organizacijos klimatas, įdomus darbas, iššūkiai, galimybė siekti karjeros, sąlygos mokytis, mokymo programos (*talentų ugdymas*) – *jaunų darbuotojų mokymas, patirties perdavimas* jiems tiek organizacijos viduje, tiek bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis.
9. Vertėtų pagalvoti apie naują - *japoniškąją įdarbinimo iki gyvos galvos sistemą*. Su kvalifikuotais ir atsakingais darbuotojais sudaromas susitarimas darbui iki gyvos galvos ar išėjimo į pensiją. Numatomas nuolatinis darbo užmokesčio augimas. Tai yra praktiškai sumokama už darbuotojo lojalumą organizacijai.
9. „*Vieno kumščio*“ organizacijos sutelkimui pasinaudoti Didžiojo Penketo (angl. Big Five) asmenybiniu modeliu, kuris apibūdina pastovius emocinius, tarpasmeninius, patirties bei motyvacijos konstruktus.

Literatūra

1. Almonaitienė, J. (1997). Motyvacija kaip psichologinis kūrybiškumo veiksnys. *Psichologija*. 1997, 16, p. 65-81.
2. Almonaitienė, J. (2006). *Kūrybingumo ir inovacijų psichologija*. Kaunas: Technologija.
3. Bobrova, L., Kazlauskienė, A., Lekavičienė, V. ir kt. (2008). *Kursinių ir baigiamųjų (bakaluro, magistro, specialiųjų profesinių studijų) darbų rengimo ir gynimo metodinės rekomendacijos*. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
4. Bootzin, R., Bower, G., Crocker, J., Hall, E. (1991). *Psychology Today: An Introduction*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. McGraw-Hill, Inc.
5. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas. Vadovėlis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
6. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas. Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
7. Bitinas, B. (2002). *Pedagoginės diagnostikos pagrindai*. Vilnius: UAB „Parama“.
8. Berne, E. (2008). *Žaidimai, kuriuos žaidžia žmonės: žmogiškųjų santykių psichologija*. Vilnius: Leidykla „Vaga“.
9. Bernd H. Schmitt (1999). *Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act, and prelate to your company and brands*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. The Free Press. A Division of Simon & Schuster, Inc.
10. David A. Aaker, (2004). *Brand Portfolio Strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. The Free Press. A Division of Simon & Schuster, Inc.
11. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“.
12. Digman, J. M. (1989). *Five robust trait dimensions: Development, Stability, and utility*. *Journal of Personality*, 57 (2): 195-214.
13. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. (2000). Vilnius: Alma litera.
14. Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2010). Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis. *Psichologija*. 2010, 41, p.50-65.
15. Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2008). Darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajos. *Psichologija*. 2008, 38, p.100-113.

16. Garalis, A. (2004). Intelektuali organizacija: nauji iššūkiai ir modernios valdymo kultūros ugdymas. *Ugdymo psichologija*. 2004, 11-12, p. 248-254.
17. Jančiauskas, E. E. (2004). *Žmogiškųjų išteklių vadyba. I knyga*. Vilnius: VVAM.
18. Jančiauskas, E. E. (2009). *Žmogiškųjų išteklių vadyba. II knyga*. Vilnius: VVAM
19. Janušonis, V. (2005). Rizikos valdymas sveikatos priežiūros organizacijose. *Monografija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
20. Janušonis, V., Popovienė, J. (2004). Kokybės sistemos: kūrimas ir valdymas sveikatos apsaugos organizacijose. *Monografija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
21. Jankauskienė, D. (Red.). Sveikatos politika ir valdymas. *Mokslo darbai* (2011,1 (3)). Mykolo Romerio universitetas.
22. Jankauskienė, D., Ališauskienė, R., Navickienė, R. ir kt. (2008). Pacientų dalyvavimas sveikatos apsaugos sistemos procese įvertinimas. *Visuomenės sveikata*, 2008, Nr. 3 (42), p. 15-25.
23. Kairys, A. (2008). Didysis penketas: už ir prieš. *Psichologija*. 2008, Nr. 37, p. 71-84.
24. Kaye, B., Jordan-Evans, Sh. (2006). *Mylėkite juos, arba praraskite: priverskite gerus žmones pasilikti*. Vilnius: Alma litera.
25. Kevin Lane Keller (2008). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. Pearson Prentice Hall.
26. Kvedaravičius, J. (2006). Organizacijų vystymosi vadyba. *Vadovėlis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
27. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2004). Vadovavimo psichologija. *Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
28. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
29. Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. *Vadovėlis*. Šiauliai: Lucilijus.
30. Legkauskas, V. (2008). *Socialinė psichologija*. Vilnius: Leidykla „Vaga“.
31. *Lietuvos sveikatos sistemos plėtros 2011-2020 metmenys (2011)*. Patvirtinti Lietuvos Respublikos Seimo 2011-06-07 nutarimu Nr. XI -1430.
32. Myers, D. G. (2000). *Psichologija*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“.
33. Martinkus, B. ir kt. (2006). Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. *Vadovėlis*. Kaunas: Leidykla „Technologija“.

34. Pakalkaitė, L. (2006). Emocinis įsipareigojimas. *Vadovo pasaulis*. 2006, 6, p.15-17.
35. Pakalkaitė, L. (2008). Mūsų vertybės: įsipareigojimas. *Vadovo pasaulis*. 2008, 2, p. 6-9.
36. Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. *Mokomoji knyga*. Kaunas: LKKA.
37. Pranulis, N. (2000). *Marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
38. Paunonen, S. V., Ashton, M.C. (2001). *Big Five factors and facets and the prediction of behavior*. *Journal of Personality & Social Psychology*, 81 (3): 524-539.
39. *Pacientų teisių ir žalos sveikatai atlyginimo įstatymas*. Žin., 2009, Nr. 145-6425.
40. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“.
41. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
42. Sakalas, A., Šilingienė, A. (2001). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija
43. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Vilnius: Technika.
44. Skiotienė, V. (2007). Kaip jaučiatės savo darbo vietoje? (*Psychology Today*). *Vakarų ekspresas*, 2007-11-24.
45. Smilga, E., Janušonienė, K. (2007). Strategiškai orientuotos organizacijos veikimo principai sveikatos apsaugos sistemoje. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*: 2007. 44.
46. *Tarptautinių žodžių žodynas. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas* (2001). Vilnius: Žodynas.
47. Vaitiekūnienė, J. (2004). *Lojalūs darbuotojai – įmonės turtas*. [žiūrėta 2012-12-04]. Prieiga per internetą: <http://kitokieprojektai.net/darbuotoju_lojalumas>
48. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Mokslo darbai. [Žiūrėta 2012-11-22]. Prieiga per internetą: <<http://biblioteka.vdu.lt/ml-ovst.htm>>
49. *Resource Management by Greg Cook, Gary Dessler*. [Žiūrėta 2012-11-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.alibris.com/search/books/qwork/Human> >
50. *Psichologija*. Mokslo darbai. [Žiūrėta 2012-11-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Psichologija/2012/3/78-91>>
51. *Ugdymo psichologija*. [Žiūrėta 2012-11-22]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpu.lt/ugdymopsichologija> >

52. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. [Žiūrėta 2012-11-22]. Prieiga per internetą: <<http://biblioteka.vdu.lt/ml-ovst.htm>>
53. *Lietuvos statistikos departamentas*. [Žiūrėta 2012-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://db1.stat.gov.lt/statbank>>
54. *Higienos instituto Sveikatos informacijos centras*. [Žiūrėta 2012-12-15]. Prieiga per internetą: <www.hi.lt>
55. *Health and Psychosocial Instruments (HaPI)*. [Žiūrėta 2013-01-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.ebscohost.com/academic/health-and-psychosocial-instruments-hapi>>
56. *The Psychologically Healthy Workplace Program (PHWP)*. [Žiūrėta 2013-01-04]. Prieiga per internetą: <<http://apa.org/practice/programs/workplace/index.aspx>>
57. *American Psychological Association*. [Žiūrėta 2013-01-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.apa.org/monitor/2011/05/good-work.aspx>>
58. *Psichologijos žodynas*. [Žiūrėta 2013-01-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.zodynas.lt/gaires/psichologijos-terminai>>
59. *Sveikatos statistika*. [Žiūrėta 2013-01-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.hi.lt/>>
60. *Pasaulio sveikatos organizacijos deklaracija „Sveikata visiems XXI amžiuje“*. [Žiūrėta 2013-01-05]. Prieiga per internetą: <http://www.valstybe.com/lt/pasaulio_sveikatos_organizacija/>
61. *Baltoji knyga „Kartu, sveikatos labui, 2008-2013 m. ES strateginis požiūris“*. [Žiūrėta 2013-01-06]. Prieiga per internetą: <http://europa.eu/documentation/official-docs/white-papers/index_lt.htm>
62. *Sveikatos apsauga. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija*. [Žiūrėta 2013-01-06]. Prieiga per internetą: <<http://sam.lt/index.php>>
63. *Sveikatos politika Europos Sąjungoje*. [Žiūrėta 2013-01-06]. Prieiga per internetą: <http://www.valstybe.com/lt/pasaulio-sveikatos-priežiūros-reforma>

PRIEDAI