

**KAUNO MEDICINOS UNIVERSITETAS
VISUOMENĖS SVEIKATOS FAKULTETAS
SVEIKATOS VADYBOS KATEDRA**

Irma Gaidienė

***X klinikos darbuotojų lojalumo ir
jį sąlygojančių veiksnių analizė***

*Magistro diplominis darbas
(Visuomenės sveikatos vadyba)*

Mokslinė vadovė
Doc. dr. L. Bagdonienė

Kaunas, 2007

SANTRAUKA

Visuomenės sveikatos vadyba

X klinikos darbuotojų lojalumo ir jį sąlygojančių veiksnių analizė

Irma Gaidienė

Mokslinė vadovė doc. dr. Liudmila Bagdonienė

Kauno medicinos universitetas, Visuomenės sveikatos fakultetas, Sveikatos vadybos katedra – Kaunas, 2007. 91 p.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti X klinikos darbuotojų lojalumą ir jį įtakojančius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti, kaip X klinikos darbuotojų lojalumą įtakoja motyvacija ir pasitenkinimas darbu.
2. Palyginti skirtingoms personalo kategorijoms ir skirtingo darbo stažo grupėms priklausančių darbuotojų lojalumą ir jį veikiančius veiksnius.
3. Numatyti X klinikos darbuotojų lojalumo stiprinimo kryptis.

Tyrimo metodai: panaudojant standartizuotą klausimyną, apklausti 105 X klinikos darbuotojai. Duomenys apdoroti ir analizuojami naudojant statistinį duomenų analizės paketą SPSS 9.0.

Rezultatai rodo, kad lojalių klinikai darbuotojų dalis svyruoja nuo 36,2 iki 14,3 proc. Darbuotojų lojalumas analizuotas tiriant dvi jį lemiančių veiksnių grupes – motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. *Mažinantys lojalumą iš motyvacijos veiksnių* yra: materialinių, emocinio saugumo, pagarbos poreikių tenkinimas, įdėtą į darbą pastangų ir įvertinimo adekvatumas; *stiprinantys lojalumą* – motyvacijos priemonių priimtinumai. *Mažinantys lojalumą iš pasitenkinimo darbu veiksnių* yra: motyvacijos sistema, atlygis darbuotojams už sėkmingus darbus, vadovų įsiklausymas į darbuotojų nuomonę, nuolatinis stresas darbe. Lojalių darbuotojų (remiantis Dick ir Basu tipologija) daugiau yra pagalbinio personalo grupėje nei pagrindinio; ketinantys keisti darbą dažniau nurodo turintys nuo 3 iki 10 m. darbo stažą klinikoje. Lojalumas X klinikoje gali būti stiprinamas peržiūrint darbo užmokesčio politiką, įvairinant darbuotojų skatinimo priemones, tobulinant darbo organizavimą, sukuriant ir įdiegiant personalo vertinimo sistemą bei gerinant kolektyvo mikroklimatą.

Raktažodžiai: lojalumas, pasitenkinimas, motyvacija.

SUMMARY

Management Public Health

Analysis of X clinic staff loyalty and its determinants

by **Irma Gaidiene**

Supervisor Liudmila Bagdoniene, Dr. Sc. Assoc. Prof.

Kaunas Medical University, Public Health Faculty, Department of Management of Health – Kaunas, 2007. 91 p.

Aims of research: To make analyzis on staff loyalty and it's conventionality factors.

Goals of research:

1. To analyze impact of motyvation and job- statisfaction on staff loyalty.
2. To compare opinion of differnt layers of staff, also to compare opinion of staff with different work experience.
3. To shedule ways of loyalty improvement between staff in clinic X

Methods of research: to investigate 105 persons in clinic X , by using the same standart survey. To analyze all data by sustaining data analyzis packet SPSS 9.0.

The reseach shows that part of loyal to clinic staff is not stable it goes from 36,2 to 14,3 %. Two groups of factors give impact on loyalty - motivation and job- statisfaction.

Motivation factors that decrease level of loyalty are: remuneration, emotional security, respect, impartial evaluation of made jobs. The motivation factor that increase loyalty is the acceptability of motivation cures. Job statisfaction factors that decrease loyalty are: system of motivation, extra pay for good job results, good management, and permanent stress in work. The higher number of loyal workers (according to Dick and Basu typology) is found between subsidiary staff than in the main staff. The staff which has got work experience from 3 to 10 years in clinic is the part of workers who are going to change their work in future.

The ways of loyalty improvement in clinic are: positive changes in payment system, a higher variety of stimulating cures, the development of work management, the implementation of better work results evaluation system, the relationship between staff members reform.

Keywords: loyalty, statisfaction, motyvation.

TURINYS

ĮVADAS	5
1. DARBUOTOJŲ LOJALUMO TEORINIAI ASPEKTAI	7
1.1. Darbuotojų lojalumo sampratų lyginamoji analizė	7

1.2. Darbuotojų lojalumo tipai.....	10
1.3. Darbuotojų lojalumą sąlygojantys veiksniai.....	14
1.3.1. Darbuotojų motyvacija	16
1.3.2. Darbuotojų pasitenkinimas	30
2. X KLINIKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMO IR JŲ SĄLYGOJANČIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ.....	39
2.1. X klinikos charakteristika.....	39
2.2. Tyrimo metodika	42
2.3. Tyrimo rezultatai	46
3. X KLINIKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMO STIPRINIMO KTYPTYS	77
IŠVADOS PASIŪLYMAI	80
LITERATŪRA	83
PRIEDAI	88

ĮVADAS

Temos aktualumas. Darbuotojų lojalumas – tai atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais ir pasiaukojimas vardan jų, ištikimybė kritiniu organizacijai laikotarpiu, darbas ne vien dėl atlyginimo, teigiamos atmosferos darbe kūrimas. Visa tai skamba gražiai, tačiau ne visi darbdaviai imasi ugdyti darbuotojo lojalumą, o dar daugiau – investuoti į jo ugdymą.

Kūdikių bumo kartai, t.y. po antrojo pasaulinio karo gimusiems žmonėms, artėjant prie pensijinio amžiaus ir mažėjant gimstamumui JAV ir Europos šalyse, didėja darbo jėgos stygius, verčiantis kompanijas vis aršiau konkuruoti darbo jėgos rinkoje. Siekdamos didinti savo patrauklumą ir konkurencingumą, kompanijos samdo brangiai apmokamus konsultantus, diegia naujus vadybos metodus, investuoja į įvairias motyvavimo programas. Tačiau jos dažnai tampa ne tik neefektyviomis, netgi duoda nelauktus neigiamus efektus. Susidaro paradoksali situacija: vadovai mano dedą daug pastangų darbuotojų labui ir jaučiasi įskaudinti jų nedėkingumo, tuo tarpu darbuotojai jaučiasi neįvertinti, nepripažinti, nemotyvuoti ir nelaimingi. Silpnėja jų ryšys su organizacija, galiausiai, atsiradus progai, išeina pas konkurentus. Darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas tampa vienu iš pagrindinių tikslų.

Stipresnį darbuotojų lojalumą savo bendrovėms nulemia gerai atlikto darbo vertinimas, puikūs santykiai su vadovu ir tai, kad darbuotojai jaučiasi vertinami. Didžiausią neigiamą įtaką darbuotojų prisirišimui prie darbovietės šiuo metu turi tai, kad dažnai darbuotojai jaučiasi negaunantys jiems priklausančio atlygio už atliekamą darbą, ribotos karjeros galimybes bei pačių darbuotojų prastai vertinama įmonė (TNS Gallup, 2007).

Lietuvos integracija į Europos Sąjungą, augantis žmonių mobilumas ir vis didėjantis darbuotojų trūkumas pastaruoju metu tampa vis didesniu vadovų rūpesčiu.

Darbuotojų lojalumo problematikos aktualumą rodo daugelis atliekamų tyrimų šia tematika. Kai kurie autoriai analizuodami darbuotojų lojalumą sąlygojančius veiksnius pabrėžia jų pasitenkinimo darbu svarbą (Grenberg, Baron, 2000; Sverson, Mguire, 2000; ir kt.), psichologinę atmosferą ir jos teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui, o tuo pačiu ir jų lojalumui įmonei (Swift, Campbell, 1999; Sunoo, 1998), darbuotojų motyvaciją, kaip jų lojalumą įmonei lemiantį veiksni (Baselie, Wiele, 2002).

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų lojalumas įmonei, jų pasitenkinimas darbu ir motyvacija yra pakankamai aktualūs tiek praktiniame, tiek ir teorinės analizės lygmenyse.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti X klinikos darbuotojų lojalumą ir jį įtakojančius veiksniai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Iširti, kaip X klinikos darbuotojų lojalumą įtakoja motyvacija ir pasitenkinimas darbu.
2. Palyginti skirtingoms personalo kategorijoms ir skirtingo darbo stažo grupėms priklausančių darbuotojų lojalumą ir jį veikiančius veiksniai.
3. Numatyti X klinikos darbuotojų lojalumo stiprinimo kryptis.

Tyrimo objektas – X klinikos darbuotojų lojalumą įtakojančios veiksniai.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė.
- Periodinių leidinių analizė.
- Interneto puslapių analizė.
- Anketinė apklausa.
- Statistinė duomenų analizė.

1. DARBUOTOJŲ LOJALUMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Darbuotojų lojalumo sampratų lyginamoji analizė

Darbo ir organizacijų psichologai jau beveik tris dešimtmečius tiria darbuotojų lojalumą įmonei. Domėjimasis šia tema vis didėja. Ji tampa vis populiareesnė ir tarp praktikų, pirmiausia dėl to, kad tai lemia įmonių inovatyvumą ir produktyvumą (Paukštytė, 2006).

Lojalumu įvardijamas asmens prisirišimas prie konkretaus objekto. Jis pasireiškia per asmens mąstymą ir veiksmus jam siekiant realizuoti suvokiamas prisiriškimą sukeliančias priežastis (Encyclopedia Britannica, 1998).

Bandant apibrėžti darbuotojų lojalumo organizacijai sąvoką, teko susidurti su nemažai šios sąvokos aiškinimų. A.Pundzienės (2006) nuomone, darbuotojų lojalumo sąvoka yra daugialypė, įvairių tyrėjų suprantama skirtingai (1 lentelė).

1 lentelė. Darbuotojų lojalumo sampratos

<i>Autorius</i>	<i>Samprata</i>
Solomon, 1992	Darbuotojų lojalumas – noras likti dirbti įmonėje, pagrįstas abipusiškumu.
Mowday, Porter & Stvers, 1982	Darbuotojų lojalumas – darbuotojo elgesys, viršijantis įmonės vadovybės lūkesčius
Laabs, 1996	Darbuotojų lojalumas – altruistinis elgesys.
Kuzma, 2004	Darbuotojų lojalumas įmonei – pasitenkinimas darbu, tikėjimas įmonės ateitimi bei savo tolimesne veikla joje
Paukštytė, 2006	Darbuotojų lojalumas – tai darbuotojų pasitenkinimas įmone bei teisinga darbuotojo motyvacija.
Meyer & Allen, 1991	Darbuotojų lojalumas – tai jų teigiamas požiūris į įmonę.

Kaip galima pastebėti iš 1 lentelės, didžioji dalis teoretikų darbuotojų lojalumą apibrėžia kaip nuoširdų įsitraukimą, siekiant organizacijos tikslų ir vykdant patikėtas užduotis.

Mowday, Porter ir Stvers (1982) darbuotojų lojalumą įmonei apibrėžia kaip darbuotojų elgesį, kai jie ne tik efektyviai atlieka savo pareigas įmonėje, bet taip pat stengiasi įgyvendinti ir jiems pagal pareigybines instrukcijas nepriklausančias užduotis, jei, jų manymu, tai reikalinga atlikti, net jei už jas ir nebus papildomai atlyginta. Pasak autorių, tokių darbuotojų elgesys įmonei neša ypatingą naudą.

Laabs (1996) darbuotojų lojalumą taip pat kaip ir Mowday, Porter ir Stvers (1982) apibrėžia kaip specifinį darbuotojų elgesį. Tik kiek kitaip nei minėti autoriai, analizavę darbdavių lūkesčių

darbuotojo elgesio atžvilgiu viršijimą, kaip jo lojalumo įmonei prielaidą, Laabs (1996) lojalus darbuotojo elgesį apibrėžia kaip visiškai nesavanaudišką jo elgesį organizacijoje, nukreiptą visų organizacijos narių poreikių tenkinimui.

N.Kuzma (2004) darbuotojų lojalumą apibrėžia kaip kelių sudėtinių dalių bendrą efektą. Autoriaus nuomone, darbuotojų lojalumas įmonei tai: moralinis pasitenkinimas darbu, tinkamas atlyginimas, siejimas ateities su šia įmone, galimybė padaryti karjerą, tikėjimas, kad įmonė yra šiandien ir gyvuos ateityje (Ar verta skirti dėmesio darbuotojų motyvacijai? // Vadovo pasaulis. – Nr.2. – 2004).

L.Paukštytė (2006), panašiai kaip ir N.Kuzma (2004), pateikdama darbuotojų lojalumo sampratą, nagrinėja atskiras darbuotojų lojalumo sudedamąsias dalis. Pasak autorės, darbuotojų lojalumas – tai teisinga jų motyvacija bei pasitenkinimas darbu. Šias savo mintis autorė išreiškė formule: *Pasitenkinimas + Motyvacija = Lojalumas*.

N.Kuzmos (2006) idėjas darbuotojų lojalumo klausimais iš dalies atkartoja ir Solomon (1992) apibrėžta darbuotojų lojalumo samprata. Autoriaus nuomone, darbuotojų lojalumas yra pagrįstas noru dirbti organizacijoje, tikėjimu, kad ir toliau liks joje dirbti. Tokių darbuotojų poreikių atsiradimą pagrindinis įtakojantis veiksnys, autoriaus nuomone, - abipusiškumo principas, kuriuo vadovaujantis tam tikras darbuotojas tapo įmonei lojalus dėl to, kad ši įmonė viso jo darbo joje metu buvo lojali jam.

Meyer, Allen (1991) darbuotojų lojalumą suvokia kaip teigiamą darbuotojo požiūrį į organizaciją. Šiai jų nuomonei prieštarauja Edward (2000) teigiantis, kad teigiamas darbuotojo požiūris į organizaciją gali būti tik sudėtine darbuotojų lojalumo organizacijai formavimo dalimi.

Siekiant nustatyti darbuotojų lojalumą įmonei lemiančius veiksnius, nemažai teoretikų atliko įvairius tyrimus. Paukštytė (2006), Duobienė (2006), Jucevičienė (2004), Barvydienė, Kasiulis (1998), Matuzienė, Šavareikienė (2005), Pacevičius (1999), Robbins (2003), Šunokaitė (2006), Horne (2001), Buelow (2006) ir kt. pastebi, kad ugdant darbuotojų lojalumą reikia puoselėti organizacijos kultūrą. Horne (2001) nuomone, formuojant įmonės darbuotojų lojalumą įmonei, būtina išsiaiškinti jų poreikius bei atitinkamai į juos reaguoti. T.Buelow (2006) darbuotojų lojalumo įmonei formavimui paaikškinti pateikia 6 paeiliui sekančius etapus, kuriuos privalo įgyvendinti įmonė, norėdama turėti lojalų darbuotoją (1 paveikslas).



1 pav. Darbuotojų lojalumo formavimo sudedamosios dalys (Buelow, 2006)

Lojalumas neužtikrinamas tik per teisingą materialinį atlygį. Teisingas materialinis atlygis tik užtikrina, kad lojalumas nebus sugriautas. Lojalumą "augina" šeiminingumo jausmas, dalyvavimas plėtojant įmonę bei su įmone susiję teigiami jausmai: teigiama patirtis, pasididžiavimas savimi ir savo organizacija (1).

Apžvelgus įvairių autorių išsakytas mintis darbuotojų lojalumo sampratos aspektu, galima būtų suformuluoti dar vieną darbuotojų lojalumo apibrėžimą: *Darbuotojų lojalumas – darbuotojų prisirišimu prie įmonės grįstas elgesys, viršijantis organizacijos vadovybės lūkesčius, įtakotas abipusio įmonės ir darbuotojo atsidavimo, pasitenkinimo darbu, teigiamo darbuotojo požiūrio į įmonę. Lojalus darbuotojas yra prisirišęs, tikintis organizacijos tolimesne sėkme bei savo ateitį siejantis su darbu joje.*

Skirtingiems žmonėms tos pačios organizacijos patrauklumą išlaikyti yra pakankamai sudėtinga: vienam darbe svarbiausia atlygis, kurį žmogus suvokia kaip "teisingą", atitinkantį jo įdėtas pastangas, kitam svarbiausia - statusas, priemonės pasiekti aukštesnę padėtį visuomenėje, pareigų prestižas, valdžia, kurią suteikia užimamos pareigos, pripažinimas ne tik pačioje kompanijoje, bet ir už jos ribų, pagarba, savo vertės pajautimas, trečiam - draugiški santykiai ir buvimas kartu su bendraminčiais, ketvirtam - galimybė savarankiškai priimti sprendimus ir dalyvauti kompanijos valdyje, penktam reikalingas saugumas ir stabilumas. Perspektyviose, efektyviai dirbančiose organizacijose, akcentuojamas darbuotojų lojalumas ir motyvacija: siekiama, kad žmonės asmeniškai įsitrauktų į savo darbą, "sirgtų" už savo kolegas, rodytų iniciatyvą (2).

Gana anksti buvo pastebėta, kad darbuotojų lojalumas geriau nei darbuotojų pasitenkinimas padeda nuspėti jų elgesį ateityje. Porteris teigė, kad lojalūs darbuotojai tiki organizacijos tikslais, yra motyvuoti siekti šių tikslų ir trokšta likti organizacijos nariais (4). Lojalių darbuotojų įmonėje turėjimas reiškia galėjimą jais pasitikėti, priimant svarbius sprendimus, atvirai aptarti problemas; galimybę be

rizikos investuoti į jo profesinės kompetencijos kėlimą (pvz., siųsti žmogų į mokymus, stažuotes, konferencijas, nebijant, kad šiems dalykams skirtos investicijos netrukus "nuplauks" konkurentams); nejaušti nerimo, kai įmonės vadovai išvažiuoja į komandiruotę ar atostogauja. Dažnai vadovai skundžiasi, kad darbuotojai nėra pakankamai aktyvūs, atsidavę darbui, kad vengia atsakomybės. Tačiau to priežastis dažniausiai būna įmonės darbuotojų menkas lojalumas, sąlygotas pačios organizacijos menku lojalumu savo darbuotojams (2).

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad labai svarbu išlaikyti harmoniją tarp personalo ir pačios organizacijos. Kad darbuotojas atiduodamas save, jaustų atsaką – gryžtamąjį ryšį. Tik harmonijoje procesas yra tobulas ir greičiausiai atveda į sėkmę.

1.2. Darbuotojų lojalumo tipai

Įmonė negali patenkinti visų savo darbuotojų poreikių, nes visi jie skiriasi. Ji privalo pasirinkti, kuriuos ir kurių darbuotojų poreikius ji patenkinti turėtų pirmiausiai.

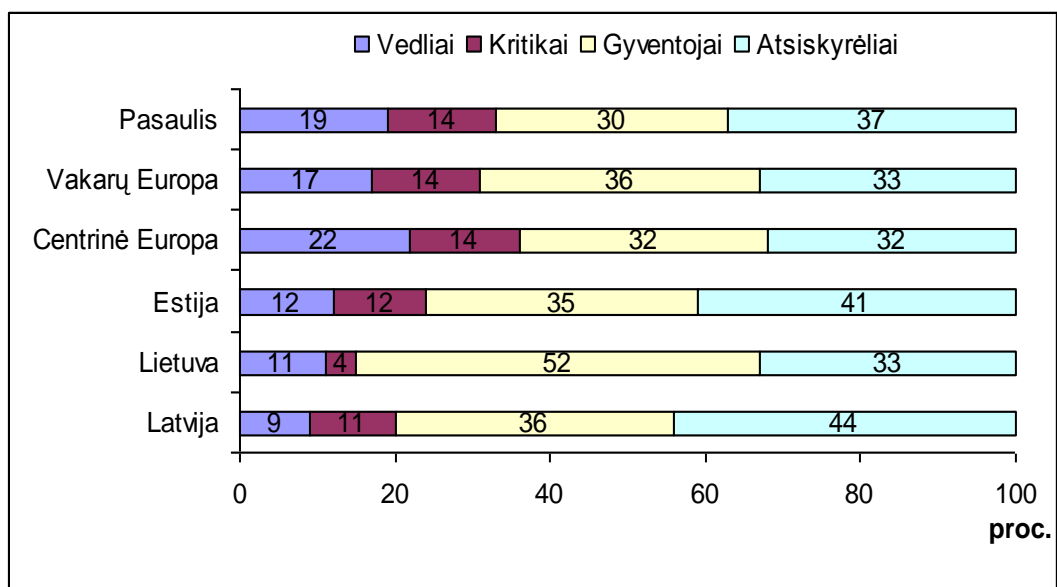
Įmonės darbuotojai gali dirbti pagal terminuotas darbo sutartis arba pagal neterminuotas darbo sutartis. Vienoje įmonėje ilgai dirbantys darbuotojai tampa naudingais įmonei, nes ima gerai išmanyti įmonės veiklos specifiką, sugeba efektyviai atlikti savo pareigas ir pan. Įmonei naudinga, kad tokie darbuotojai taptų lojaliais jai. Siekiant išlaikyti įmonėje gerus darbuotojus, organizacija turėtų kurti įvairias darbuotojų lojalumo formavimo ir palaikymo strategijas. Tai padaryti tampa paprasčiau, kai įmonė tiksliai žino savo darbuotojų poreikius, elgsenos pobūdį jiems atliekant savo pareigas, jų apsisprendimą veikti tam tikru būdu įtakojančius veiksnius ir pan. Lygiai taip pat, kaip įmonė negali patenkinti visų įmonės darbuotojų poreikių, taip pat ji negali patenkinti ir visų galbūt net ir skirtingiems darbuotojų tipams priklausančių įmonei lojalių darbuotojų poreikių. Todėl siekiant palaikyti ir padidinti lojalių įmonei darbuotojų pasitenkinimą darbu, tikslinga nustatyti pagrindinius įmonės darbuotojų lojalumo tipus.

TNS Gallup pristato įmonės darbuotojų lojalumo tipologiją. Remiantis šia tipologija, visus įmonės darbuotojus galima būtų suskirstyti į 4 pagrindinius lojalumo tipus, įvardinant juos tam tikromis metaforomis: vedliai, gyventojai, kritikai ir atsiskyrėliai (2 lentelė).

2 lentelė. Įmonės darbuotojų lojalumo tipai pagal TNS Gallup (adaptuota pagal 17)

<i>Lojalumo tipas</i>	<i>BŪDINGI BRUOŽAI</i>
Vedliai	lojalūs ir motyvuoti darbuotojai, patenkinti ir savo atliekamu darbu, ir įmone, kurioje dirba
Gyventojai	darbuotojai, patenkinti savo situacija darbe, tačiau nejaučiantys motyvacijos, orientuoti į pasyvumą ir saugumą. Jiems reikia labiau vadovauti, nurodyti veiklos kryptį
Kritikai	motyvuoti, tikintys savo įmonės sėkme, tačiau asmeniškai nepatenkinti darbine situacija, kritiškai nusiteikę darbuotojai. Pasirengę keisti darbą, kai tik atsiranda įdomesnių galimybių
Atsiskyrėliai	nepatenkinti darbuotojai, neturintys nei vidinės, nei išorinės motyvacijos

2 paveiksle pateikti duomenys pateikia faktą, kad Lietuvos įmonėse daugiau nei kitose šalyse yra darbuotojų, patenkintų savo situacija darbe, tačiau nejaučiančių motyvacijos, orientuotų į pasyvumą ir saugumą.



2 pav. Lyginamoji darbuotojų lojalumo tipologija (17)

Kai kurie autoriai (Reicheld, 2001; Robbins, 2003; Goldan, 2004; Rowley, 2005; ir kt.) aptardami lojalumo tipus, dažniausiai turi omenyje *vartotojų* lojalumo tipus. Marketingo teorijoje įmonės darbuotojai laikomi vidiniais *vartotojais*, kurie pirmieji perka (perkeltine prasme) arba neperka įmonės paslaugas. Tačiau daugeliu atveju juos galima pritaikyti ir *darbuotojų* lojalumui charakterizuoti, nes ir darbuotojų, ir vartotojų lojalumui apibūdinti naudojamos trys pagrindinės sąvokos: prisirišimas, teigiamas požiūris, pasitenkinimas.

Vienas žymiausių pasaulyje lojalumo ekspertų F.Reicheldas (2001) siūlo lojalumą matuoti klausiant žmogaus vienintelio paprasto dalyko: „Ar rekomenduotumėte mus savo draugams?“. Ketinimas rekomenduoti įvertinamas 10 balų skale ir pagal atsakymus respondentai suskirstomi į tris grupes (Bogatyriova, 2001):

- 1) rėmėjai, t.y. tie darbuotojai, kurie linkę įmonę rekomenduoti (9-10 balų).
- 2) pasyvieji, t.y. tie, kurie mažiau linkę įmonę rekomenduoti (7-8 balai).
- 3) peikėjai, t.y. tie, kurie ypač nelinkę įmonės rekomenduoti (0-6 balai).

Iš rėmėjų skaičiaus atėmus peikėjų skaičių sužinoma, kiek įmonė turi grynųjų rėmėjų. Būtent grynųjų rėmėjų rodiklis, F.Reicheldo (2001) nuomone, yra svarbiausias indikatorius.

Šio autoriaus sudarytą lojalumo tipologiją galima pritaikyti ir analizuojant įmonės darbuotojų lojalumo tipus. Gerai apie savo įmonę atsiliepiantys darbuotojai gali būti priskiriami rėmėjų tipui, ypač nelinkę rekomenduoti įmonės – peikėjų tipui.

Dažniausiai naudojamas lojalių vartotojų segmentavimas, kurį išskyrė Dick ir Basu (Goldan, 2004). Dick ir Basu lojalumo tipologija taikoma vartotojams, tačiau atkreipiant dėmesį į pagrindinius šios teorijos elementus galima pastebėti, jog išskirtus lojalumo tipus galima išvelgti ir įmonės darbuotojų elgsenoje. Šiuo atveju, darbuotojų lojalumo tipas priklausytų nuo darbuotojo požiūrio stiprumo ir jo veiklos įmonėje efektyvumo lygio. Kitaip tariant, darbuotojo lojalumo įmonei formavimąsi lemia du elementai – požiūris ir elgsena. Remiantis šia prielaida, galima išskirti keturis skirtingus darbuotojų lojalumo lygius (3 paveikslas):

- 1) lojalumas pasireiškia palankiu požiūriu ir efektyviu pareigų atlikimu;
- 2) užslėptam lojalumui būdingas stiprus teigiamas požiūris, tačiau menkas pareigų atlikimo efektyvumas;
- 3) netikras lojalumas reiškia, kad darbuotojų teigiamas požiūris į įmonę menkas, nors veikla įmonėje efektyvi.

- 4) lojalumo nebuvimas sąlygoja labai silpną teigiamą požiūrį ir žemą pareigų atlikimo efektyvumą.

		<i>Pareigų atlikimo efektyvumas</i>	
		<i>Aukštas</i>	<i>Žemas</i>
<i>Požiūrio lygis</i>	<i>Aukštas</i>	LOJALUMAS	UŽSLĖPTAS LOJALUMAS
	<i>Žemas</i>	NETIKRAS LOJALUMAS	LOJALUMO NEBUVIMAS

3 pav. **Lojalių darbuotojų tipologija remiantis Dick ir Basu** (Goldan, 2004)

Dar vieną lojalumo tipologiją pateikė J.Rowley (2005). Šio autoriaus modelyje skiriamos keturios lojalių asmenų grupės (4 paveikslas). Nors J.Rowley lojalumo tipologija skirta vartotojų elgsenai paaiškinti, ją galima būtų pritaikyti ir darbuotojų lojalumo tipams nustatyti. Tokiu atveju remiantis J.Rowley, galima būtų išskirti 4 lojalių įmonei darbuotojų tipus: *atsidavę darbuotojai, patenkinti darbuotojai, naudos ieškotojai ir belaisviai*. Šie darbuotojai vienas nuo kito skiriasi požiūriu į įmonę pozityvumu bei savo elgsenos joje inertiškumu.

		<i>Požiūris</i>	
		<i>Inercinis</i>	<i>Pozityvus</i>
<i>Elgsena</i>	<i>Inercinė</i>	BELAISVIAI	PATENKINTI DARBUOTOJAI
	<i>Pozityvi</i>	NAUDOS IEŠKOTOJAI	ATSIDAVĘ DARBUOTOJAI

4 pav. **J. Rowley (2005) lojalių vartotojų segmentai**

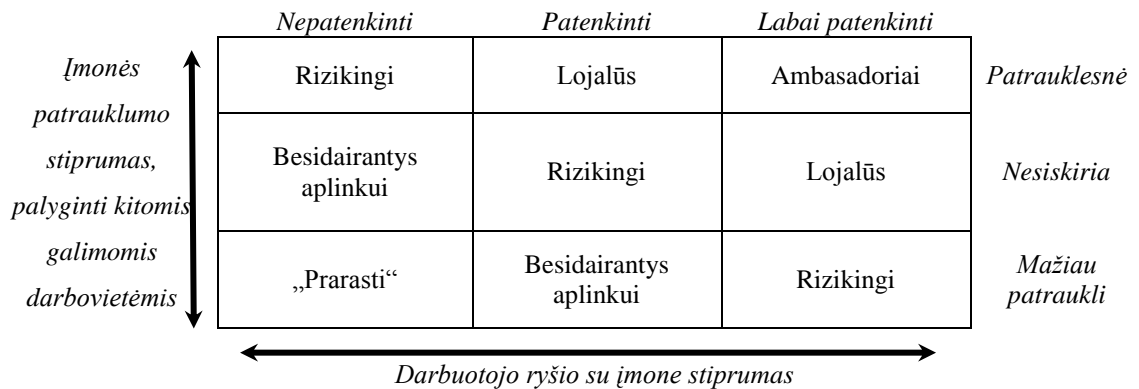
(Goldan, 2004, p.576)

Danijos verslo vadybos konsultantai J.Jesperas, E. ir S. Jorgensenai lojalius asmenis siūlo skirstyti į tris pagrindines grupes (5 paveikslas). Nors šių autorių pateikiami lojalumo tipai taip pat skirti apibūdinti įmonei lojalius klientus, tačiau juos taip pat galima pritaikyti ir įmonės darbuotojų lojalumo lygiui apibūdinti:

- 1) *žalieji (lojalūs) darbuotojai*. Į šią kategoriją patenka įmone patenkinti ar net labai patenkinti darbuotojai, vertinantys ją geriau už kitas potencialias savo darbovietes. Tai – lojaliausi

įmonės darbuotojai. Jie džiaugiasi savo darbu konkrečioje įmonėje, vadovavimo stiliumi, įmonėje darbuotojų atžvilgiu vykdoma politika ir pan.;

- 2) *geltonieji (rizikingi) darbuotojai*. Tai - darbuotojai, kuriuos įmonė rizikuoja prarasti. Dažniausiai jie mano, kad įmonės darbuotojams siūlomos darbo sąlygos niekuo nesiskiria nuo rinkoje esančių jos konkurentų;
- 3) *raudonieji (prarasti) darbuotojai*. Šiai kategorijai priklauso darbuotojai, kuriuos įmonė greičiausiai praras. Tai tik laiko klausimas. Jų patirtis įmonėje yra labai negatyvi, darbuotojai mano, kad įmonė kai darbovietė nėra patraukli ir vertina ją prasčiau už kitas galimas darbo vietas. Jie tikriausiai dirba įmonėje arba iš įpratimo, arba dėl kitų priežasčių (pavyzdžiui, sutartiniai išsipareigojimai).



5 pav. Darbuotojų lojalumo tipologija pagal

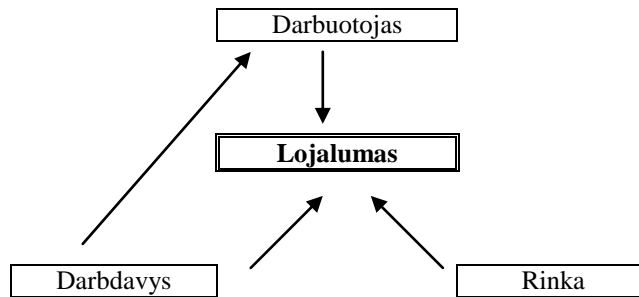
J.Jaspers, E.Jorgensen, S.Jorgensen (adaptuota pagal Dowling, Uncles, 1997)

Norint darbuotoją priskirti vienam iš lojalumo segmentų, yra tiriamas jo ryšio su įmone stiprumas ir įmonės patrauklumas darbuotojui, palyginti su kitomis galimomis jo darbovietėmis. Tam reikia atsakyti į du paprastus klausimus: "Ar darbuotojas patenkintas įmone?" ir "Kaip jis vertina įmonę, palyginti su galimomis kitomis jo darbovietėmis"? Jeigu darbuotojas yra patenkintas įmone ir vertina ją geriau už kitas galimas savo darbovietes, jis patenka į vadinamąją žaliųjų (lojalių) darbuotojų kategoriją. Tačiau jeigu darbuotojas mano, kad įmonė yra mažiau patraukli už konkurentus, nors jis ir patenkintas įmone, pagal lojalumo audito metodą jis bus priskirtas geltonųjų (rizikingu) darbuotojų kategorijai. Kiekvienos įmonės tikslas – padidinti ambasadorių ir sumažinti "prarastų" darbuotojų procentą.

Apibendrinant galima padaryti išvadas, kad organizacijai gali būti naudinga nustatyti darbuotojų lojalumo lygį, pasinaudojus viena ar kita lojalumo tipologija. Taip pat nustačius ir įvertinus lojalumą silpninančius veiksnius, galima teisingai ir kryptingai jį stiprinti.

1.3. Darbuotojų lojalumą sąlygojantys veiksniai

Verslo specialistai, išskiria tam tikras aplinkybes, kurios lemia darbuotojų lojalumą: darbuotojas, rinka, darbdavys (6 paveikslas).



6 pav. Aplinkybės, lemiančios lojalumą skatinančius veiksniai (adaptuota pagal 43)

Kaip matyti iš 6 paveikslo, darbuotojo lojalumą gali įtakoti šie nuo paties darbuotojo priklausantys veiksniai (43; 44):

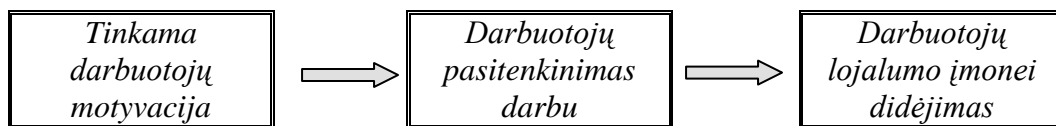
- *džiaugsmas*. Darbuotojas nepaprastai patenkintas savo darbovieta, vadovavimo metodais, vykdoma politika įmonės personalo atžvilgiu ir pan. Dažnai įmonės vykdoma politika gali netgi pranokti paties darbuotojo lūkesčius;
- *pasitenkinimas*. Darbuotojo pasitenkinimas priklauso nuo to, kaip įmonės vykdoma vidaus politika atitinka darbuotojo reikalavimus ir kaip įmonei apskritai pavyksta sutvarkyti visus taisytinius procesus;
- *įmonės nuostatos*. Vidinės įmonės taisyklės gali skirtingai paveikti lojalumą:
 - vidinė politika, besiremianti nuolatiniu atviru varžymusi, gali užkirsti kelią ilgalaikiams santykiams;
 - noras bendradarbiauti, ilgas kvalifikacijos kėlimo procesas, atvirkščiai, gali padėti gerinti santykius;
- *inercija*. Kai įmonės veikla tenkina darbuotoją, šis gali likti jai ištikimas vien dėl to, kad jam nėra didelio skirtumo, kokią šios srities įmonę pasirinkti, t.y. būtent šiai darbovietai jis neteikia didelės svarbos ir vertina ją atmetinai, nes turi realių galimybių ateityje pakeiti darbovietę. Jei įmonė pernelyg nesikeis, susiklosčiusi padėtis dažniausiai ir išliks tokia pat;
- *darbuotojo gaunama ekonominė nauda*. Ekonominė nauda – tai darbuotojo gaunama asmeninė nauda: gaunamas materialinis atlyginimas, priedai, premijos ir pan.

Darbuotojo elgseną gali lemti ir darbdavio veiksmai (43):

- konkurencingumas, kuriam įtaką daro technologija, pasiūlos diferencijavimas, saviti sprendimai, kainos;
- užimama pozicija rinkoje. Stiprus prekės ženklas, stiprus įvaizdis, tvirta pozicija rinkoje, pirmaujančių technologijų taikymas – visa tai visada daro didelę įtaką darbuotojo požiūriui;
- patogumas. Geografinė padėtis, kultūra, kalba ir, žvelgiant iš techninės perspektyvos, suvienodintos darbo priemonės, įranga ar kompiuterinės programos.

Rinkos įtaka darbuotojų lojalumui priklauso nuo tam tikru momentu rinkoje egzistuojančių laisvų darbo vietų skaičiaus, naujiems potencialiems darbuotojams teikiamų pasiūlymų, garantijų ir pan.

Didžioji dalis šiame darbe paminėtų autorių (Getchell, 1975; Erez, Earley, 1993; Gerartner, Nollen (1989); Eisenbergen, Huntington, Hutchison, Sowa, 1986; Eisenberger, Fasono, Davis LaMastro, 1990; Eisenberger, Armeli, Rexwinkwll, Lynch, Rhoades, 2001; Adams, 1965; Fisher, Smith, 2004, Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, Ng, 2001; Tyler, Lind, 1992 Fisher, 2006; ir kt.), analizavusių darbuotojų lojalumą, pagrindiniais darbuotojų lojalumą formuojančiais veiksniais įvardija jų motyvaciją bei pasitenkinimą darbu. Todėl darbuotojų lojalumo formavimo procesą bendruoju atveju galima būtų pateikti kaip vienas po kito sekančių etapų procesą (7 paveikslas).



7 pav. Darbuotojų lojalumo įmonei kūrimo procesas

Taigi, teisinga darbuotojų motyvacija įtakoja jų pasitenkinimą darbu, kuris savo ruožtu formuoja įmonės darbuotojų lojalumą. Šios pagrindinės darbuotojų lojalumą formuojančios veiksmų grupės plačiau aptariamos 1.3.1. ir 1.3.2. skyriuose.

1.3.1. Darbuotojų motyvacija

Pasak specialistų, lojalumas, darbuotojo atsidavimas įmonės tikslams ir vertybėms formuojasi ne tik geranoriškų bendradarbių santykių dėka, bet ir taisyklingai suplanuotos motyvacijos sistemos dėka (3).

Įvairių sričių mokslininkai mėgino įvairiapusiškai išnagrinėti darbinės veiklos skatinimo klausimus ir atskleisti motyvų, skatinančių dirbti geriau, visumą.

Motyvacijos sąvoka vartojama siekiant paaiškinti žmogaus elgesio ir veiklos priežastis, t.y. ieškant atsakymo į klausimus „Kodėl?“, „Dėl ko tai daroma ar taip elgiamasi?“, „Ko siekiama tai darant?“. Motyvacija aiškina, kokios jėgos išjudina ir nukreipia žmones, kaip pasirenkama ir kaip palaikoma veikla, pastangų intensyvumą ir atkaklumą realizuojant pasirinktą veiklos variantą (9,4).

Įvairių autorių motyvacijos sąvokos pateikiamos 3 lentelėje.

3 lentelė. Motyvacijos sąvokos

<i>Autorius, metai</i>	<i>Sąvoka</i>
I.Bučičiūnienė (1996)	Motyvacija – tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai.
V.Ratkevičienė (1999)	Motyvacija - psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Ji nurodo, jog šiai savybei priklauso veiksniai, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikrais įsipareigojimais.
J.Pacevičius (1999)	Motyvacija - procesas, kurį sukelia šie veiksniai: fiziologinis ar psichologinis trūkumas arba poreikis, skatinantis aktyvumą; poreikis, turintis kryptį; skatulus, arba poreikio objektas, tikslas.
I.Motuzienė, E.Petukienė, R.Tijūnaitienė (2004)	Motyvacija - savo ir kitų veiklos skatinimo procesas siekiant asmeninių ir organizacijos tikslų.
N.Kuzma (2006)	Motyvacija – tai eilė priemonių, kurios įtakoja personalo darbą.

Kaip galima būtų pastebėti iš 3 lentelės, įvairūs autoriai skirtingai apibrėžia motyvacijos sąvoką. Pavyzdžiui, I.Bučičiūnienė (1996), J.Pacevičius (1999), I.Motuzienė ir E.Petukienė (2004) motyvaciją apibrėžia kaip procesą, kurio metu įvairiomis priemonėmis skatinamas pageidaujamas individo elgesys. V.Ratkevičienė (1999) motyvaciją apibrėžia ne kaip procesą, bet kaip psichologinę savybę, nulemiančią individo įsipareigojimo laipsnį. Dar kitaip motyvacijos procesą apibūdina N.Kuzma (2006). Autoriaus nuomone, motyvacija – tai ne savybė ir ne procesas. Pasak autoriaus, motyvacija – tai eilė priemonių, kurių pagalba pageidaujama linkme įtakojamas individo elgesys.

Šiuolaikinis požiūris į motyvaciją skirstomas į proceso ir turinio teorijas. Turinio teorijos aiškina pačius poreikius – tai, kas suteikia žmogui impulsą vienaip ar kitaip elgtis. Proceso teorijos

rodo, kaip galima daryti įtaką jau aprašytam poreikio veiklos mechanizmui – t. y. aprašo metodus, kaip galima skatinti žmogaus elgesį norima kryptimi.

Poreikių turinio teorijos kūrėjas D.C.McClellandas peržvelgė įvairias skirtingų autorių siūlomas poreikių klasifikacijas ir nutarė, kad svarbiausiais poreikiais iš viso pateikiamo sąrašo gali būti laikomi trys (Duobienė, 2006):

- 1) valdžios poreikis – tai siekimas turėti įtakos kitiems žmonėms;
- 2) laimėjimų poreikis – tai pasitenkinimas procesu, kuris leidžia kurti sėkmingą darbo pabaigą;
- 3) narystės poreikis – tai draugiškų santykių su aplinkiniais palaikymas.

Šių trijų darbuotojų tipų pagal juos motyvuojančias darbe priemones, charakteristikos pateikiamos 4 lentelėje.

4 lentelė. Darbuotojus motyvuojančių poreikių charakteristikos pagal D.C.McClelland
(sudaryta remiantis Duobiene, 2006)

<i>Poreikiai</i>	<i>Darbuotojo bruožai</i>	<i>Tokio darbuotojo nauda organizacijai</i>	<i>Toki darbuotoją motyvuojančios priemonės</i>
Valdžios poreikis	<ul style="list-style-type: none"> • Stengiasi padėti aplinkiniams ir juos skatina. • Puikiai žino ir pasveria kolektyve turimas galias. • Greitai įvertina ir veikia pagal įtakos darymo dėsnius. • Bendraudami su kitais gali būti valdingi ar jautrūs, tačiau veikia tvirtai. • Suinteresuoti savo statusu, o bendravimą grindžia nauda prestižui. • Atviri ir įtikinantys. • Visuomet lygina save su aplinkiniais. 	Tokie darbuotojai naudingi organizacijai, nes geba sutelkti kolegas siekti organizacijos tikslų. Jų gebėjimai įtikinti ir patraukti suteikia bei užtikrina lyderio statusą kolektyve. Dažnai tai puikūs oratoriai, mėgstantys būti dėmesio centre. Be to, jie sugeba patys išskirti tikslus ir visuomet prisiima asmeninę atsakomybę už iškilusias problemas. Ir svarbiausia – prieš ką nors darydami, visuomet pasveria galimą riziką.	<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė dalyvauti svarstant ir priimant organizacijos strategiją, tikslus, svarbiausius įvairių problemų sprendimus. • Skyrimas svarbaus projekto vadovu. • Galimybė dalyvauti organizacijos veikloje turint eksperto statusą. • Įvertinimas aplinkiniams matomais būdais: darbo vieta, titulas, garbės raštai. • Rūpinimasis nuolatine karjera, statuso kilimu. • Akiivaizdus parodymas, kad jis laikomas lygiaverčiu vadovo partneriu. • Jei nėra galimybių skatinti tiesioginiame darbe – įtraukimas į papildomas veiklas: profsąjungą, visuomenines draugijas, vadovų klubus ir pan.
Laimėjimų poreikis	<ul style="list-style-type: none"> • Inicijatyva prisiimant asmeninę atsakomybę už problemų sprendimą aplinkybėmis, kai rezultatai priklauso nuo jo sugebėjimų ir pastangų. • Polinkis imtis pamatuotos rizikos nustatant tikslus. 	Toks darbuotojas yra energingas, jo veiklai būdingi neįprasti, originalūs būdai, kad ji būtų dar efektyvesnė, stengiamasi rezultata	<ul style="list-style-type: none"> • Konkrečių, terminuotų, išmatuojamų ir rizikingų užduočių skyrimas. • Sudėtingesnių darbų skyrimas, sėkmingai atlikus užduotį, ir didesnis atsakomybės, pasirinkimo teisės suteikimas.

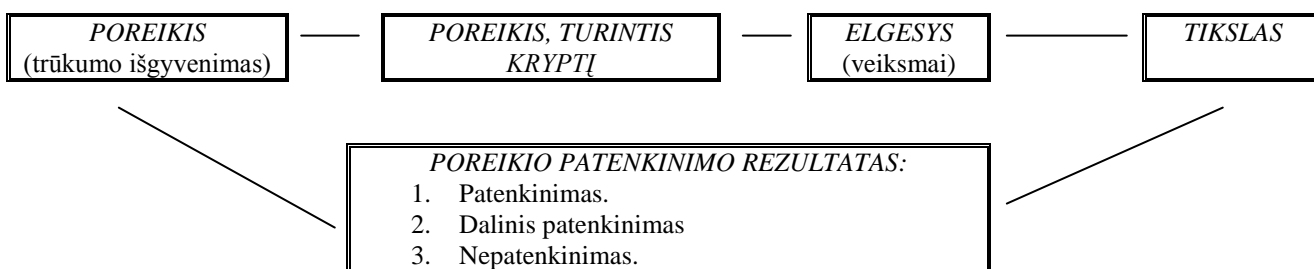
	<ul style="list-style-type: none"> • Konkretaus, tiesioginio ir neatidėliotino grįžtamojo ryšio poreikis. • Mieliau dirba vienas ir nori individualios atsakomybės – grupėje dirba mažiau efektyviai. • Visuomet orientuojasi į rezultatus, uždavinius, darbą, o ne į metodus. Bendraudami su kitais žmonėmis gali būti nejautrūs ir sunkiai juos pakešti – tik tiek, kiek jie naudingi tikslui pasiekti. • Lygina savo dabartinius laimėjimus su ankstesniais. • Kelia aukštus, tačiau pasiekiamus tikslus, nors aplinkiniams gali taip neatrodyti. • Visuomet ieško naujovių, padedančių pasiekti geresnių rezultatų. • Visą laiką yra įsitempęs ir nelabai rūpinasi darbo sąlygomis – jam svarbesni rezultatai. 	<p>pasiekti per trumpesnę laiką ar mažesnėmis pastangomis, vengiant pasikartojančių darbų rutinos ir numatant perspektyvas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pasiektų rezultatų įvertinimo pateikimas. • Aiškus tiek jo, tiek aplinkinių vaidmens apibrėžimas. • Galimybė naudotis organizacijos ištekliais. • Galimybės individualiai tobulėti užtikrinimas.
Narystės poreikis	<ul style="list-style-type: none"> • Geriau dirba grupėje arba komandoje. • Nuolat siekia asmeninio pripažinimo. • Turi daug draugų tarp bendradarbių. • Kuria lojalius santykius ir užtikrina informacijos mainus. • Yra atsidavę organizacijai ir savo kolegoms. • Vengia vadovo ar lyderio vaidmens. • Sklandžiai sprendžia konfliktus, vengia apkalbų. • Stengiasi bendrauti su visais ir rūpinasi kasdieniais kolegų reikalais. 	<p>Darbuotojas, turintis stiprų narystės poreikį, atsilygindamas už skatinimo pastangas garantuos puikų organizacijos mikroklimatą, nekonfliktišką kolektyvą ir puikų komandinį darbą.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė dalyvauti visuose pasitarimuose ir renginiuose. • Pagyrimas ar paskatinimas už sėkmingą veiklą ir vengimas kritikuoti ar bausti už nesėkmes. • Galimybė dalyvauti įvairių laikinų darbo grupių ar komandiniame darbe. • Rotacija, bet ne per dažna. • Galimybė rūpintis integracija kolektyve. • Darbo vieta turi būti tokia, kad būtų galimybė palaikyti santykius su kolegomis.

Remdamasis savo ir kitų mokslininkų atliktų tyrimų rezultatais, McClellandas teigia, kad daugumai žmonių būdingi visų šių trijų poreikių rūšių deriniai. Kai kuriems jų vienas iš poreikių yra dominuojantis, o kiti išreikšti silpniau. Bet kuris poreikių derinys vienaip ar kitaip veikia elgesį, darbo ar vadovavimo stilių. Aptarsime kiekvieną poreikių trikampio grandį atskirai (Duobienė, 2006).

Motyvacija kyla motyvuotam subjektui radus poreikio objektą, kuris patenkina poreikį ir pašalina įtampą, kylančią dėl trūkumo išgyvenimo. J.Pacevičius (1999) pateikė principinę poreikinės motyvacijos proceso schemą (8 paveikslas).

Anot V.Viliūno (1990), motyvuotas elgesys – tai dviejų veiksnių – asmenybinio ir situacinio – sąveikos rezultatas:

- 1) situacinis veiksnys. Tai – išorinės sąlygos: aplinkinių žmonių elgesio reakcijos, jų santykiai, vertinimai, fiziniai dirgikliai ir pan. Šie veiksniai veikia ne tiek per objektyvius aplinkos parametrus, kiek per jų subjektyvią interpretaciją, t.y. kokią reikšmę ir prasmę žmogus jiems suteikia;
- 2) asmenybinis veiksnys. Tai – žmogaus motyvacinės dispozicijos: poreikiai, potraukiai, instinktai, nuostatos, vertybės ir kt. šie faktoriai tiesiogiai žmogaus elgesio nelemia, o tik formuoja vidines prielaidas, padedančias interpretuoti situaciją.



8 pav. Principinė poreikinės motyvacijos proceso schema (Pacevičius, 1999, p.5)

Kuo daugiau darbuotojai motyvuoti dirbti, tuo geriau jie dirba. Tačiau sėkmingai parinkti motyvavimo priemonės galima tik tada, kai žinomi darbuotojų poreikiai. Kiekvienas poreikis sukelia tam tikrą nepasitenkinimą esama padėtimi, nes dėl ko nors stokos atsiranda vidinė žmogaus įtampa. Kadangi tai nėra maloni būseną, stengiamasi ištaisyti padėtį. Todėl trūkumui pašalinti pasirenkamas tam tikras elgesys. Šio proceso rezultatas gali būti trejopas:

- 1) poreikis patenkinamas visiškai. Darbuotojas jaučiasi puikiai, nes nebelieka buvusio trūkumo;
- 2) poreikis patenkinamas iš dalies. Darbuotojas sprendžia, kaip jam toliau elgtis: jei buvęs trūkumas sumažėja tiek, kad dėl jo kylantis nemalonumas nebetrukdo, į poreikį galima ir nekreipti dėmesio. Poreikis šiuo atveju tampa pasyvus – lyg ir yra, bet nelabai jo paisoma. Jeigu kaip nors pasikeistų darbo situacija (pavyzdžiui, aplinka ar užduotys), poreikis gali vėl suintensyvėti;
- 3) poreikis nepatenkinamas. Paprastai darbuotojas toliau siekia jį patenkinti, tačiau renkasi jau kitus elgesio būdus arba keičia jų intensyvumą, trukmę ir kitus parametrus.

Pasak N.Kuzmos (2006), vienoks ar kitoks personalo motyvavimas reikalingas visuomet. Darbuotojų motyvavimas ne tik didina darbuotojų pasitenkinimą įmone ir darbu, bet taip pat ir duoda apčiuopiamos naudos įmonei (produktyvesnis darbas, geras įmonės vardas už įmonės ribų, darbuotojų lojalumas). Svarbiausia yra tinkamai įvertinti, kas gali paskatinti darbuotoją, negalima, dirbant su skirtingais žmonėmis galvoti, jog visiems jiems tiks tas pats motyvacinis modelis. Geriausia darbuotojo poreikius bei lūkesčius išsiaiškinti reguliarių tarpusavio pokalbių metu (3).

Apibendrinant šį poskyrį galima daryti išvadą, kad pagrindinės darbuotojus motyvuojančios priemonės yra teisingas atlygis ir palanki bendra organizacijos atmosfera. Būtent šie veiksniai ir bus aptariami plačiau.

Bendra organizacijos atmosfera

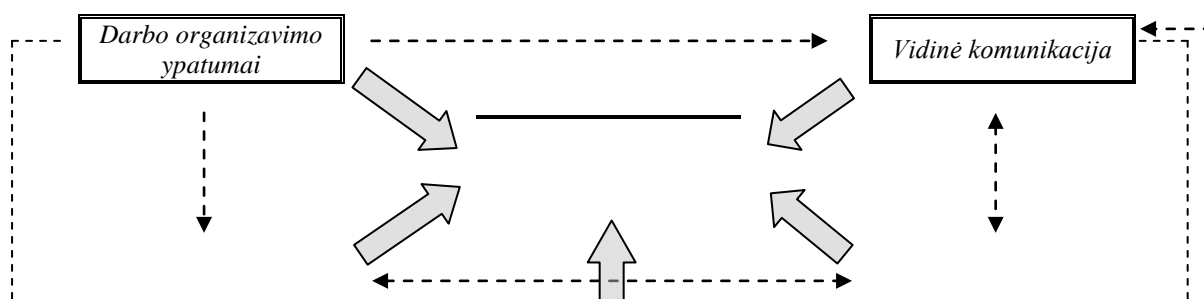
Darbe žmonės praleidžia didžiąją dalį savo laiko. Daugumai žmonių draugiškas ir supratingas kolektyvas yra pasitenkinimą darbu stiprinantis veiksnys. Nemažiau svarbus yra ir santykis su tiesioginiu viršininku. Tiesioginio viršininko pagyrimas už gerai atliktą darbą, darbuotojo nuomonės išklausa, draugiškumas, asmeninis susidomėjimas darbuotojais lemia tai, kad darbuotojai geriau jaučiasi darbe (Bulvytė, 2006).

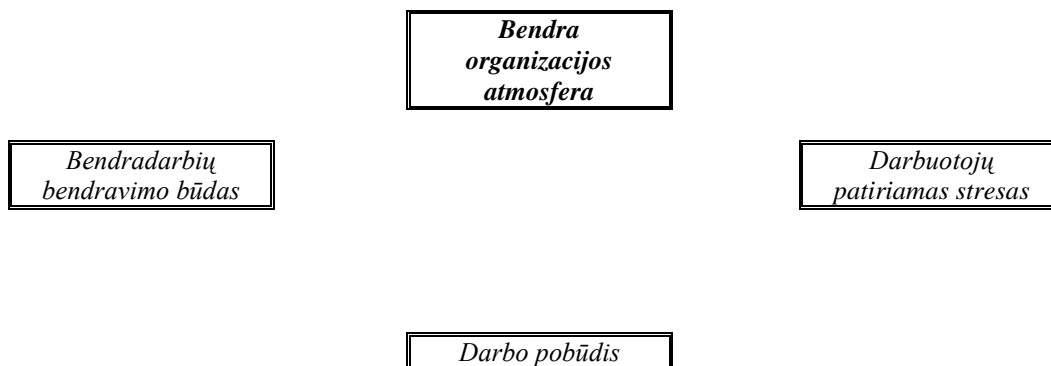
Pasak P.Bulvytės (2006), daugumoje šiandieninių Lietuvos įmonių dominuoja bloga darbinė atmosfera, nepriimtina žmonių ir procesų valdymo ir sprendimų priėmimo politika, darbų atlikimas, lydimas nuolatinio streso ir teisingumo stoka vykdamas pagrindinius organizacinius išpareigojimus darbuotojų, klientų ir kitų subjektų atžvilgiu ir kt. Blogo organizacijos mikroklimato arba kitaip psichologiškai nepriimtinos darbo atmosferos pagrindas yra konfliktų eskalavimas organizacijoje.

9 paveiksle pateikiami sugrupuoti pagrindiniai įvairių autorių nurodyti bendrą organizacijoje mikroklimatą įtakojantys veiksniai bei jų tarpusavio priklausomybė.

Visi šie veiksniai glaudžiai tarpusavyje susiję ir įtakoja vienas kitą, tuo pačiu veikdami ir formuodami bendrą organizacijos mikroklimatą.

Toliau šiame poskyryje plačiau aptariamos pagrindinės minėtos organizacijos atmosferą įtakojančios veiksnių grupės.





9 pav. **Bendrą organizacijos atmosferą įtakojantys veiksniai ir jų tarpusavio ryšys**

Darbo organizavimo ypatumai

Vienas iš neteisingos organizacijos veiklos indikatorių yra darbo organizavimo problemos. Nepalankios darbo sąlygos, nefunkcionalios organizacijos hierarchinė struktūra, neobjektyvi konkurenciją skatinanti sistema ir blogas užduočių formulavimas, delegavimas – vienos iš pagrindinių darbo organizavimo problemų, sudarančių sąlygas vystytis nepalankiam mikro klimatui organizacijoje (23).

Sustabarėjusios organizacijos struktūros, būdingos hierarchinėms sistemoms, pasireiškia per aukštą kontrolės laipsnį bei galimybių priimti individualius sprendimus nebuvimą. Be abejonės, kuo labiau darbuotojai yra stebimi, sekami ir kontroliuojami, tuo mažesnis jų veiklos ir savęs išreiškimo spektras. Apribota asmeninė autonomija gali lemti veiklos neefektyvumą: mažesnę suinteresuotumą, motyvaciją, pasišventimą darbui ir organizacijai, tarpasmeninius konfliktus. Konkurenciją skatinanti sistema, kur laimi tas, kuris turi valdžią ir "daugiausiai šaukia", veikia atliekamo darbo kokybę, turi ir šalutinį poveikį tarpasmeniniams santykiams - sukelia pavydą, tuščią varžymąsi. Neaiškiai apibrėžtos pareigybinės instrukcijos, nusakančios dirbančiųjų išipareigojimus, teises ir atsakomybės sritis bei laipsnį, taip pat sudaro puikų pagrindą neigiamiems veiksams pasireikšti. Dėl vaidmenų, tikslų ir atsakomybės neatitikimo atsiranda neproduktyvus varžymasis tarp bendradarbių ir dingsta galimybė formuoti darbuotojų lojalumui (Bulvytė, 2004).

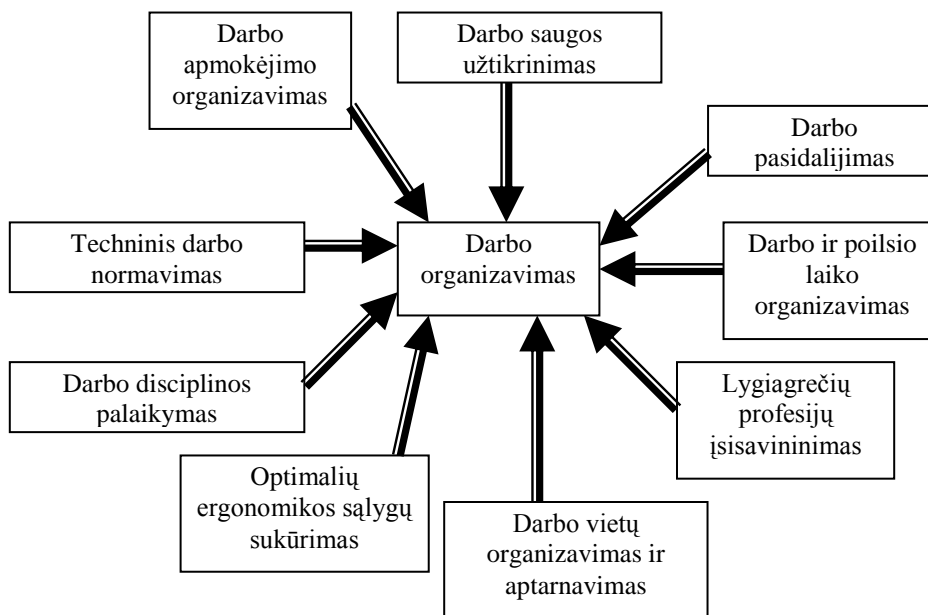
Priklausomai nuo darbo specifikos, žmonės gali veikti įvairūs išorinės aplinkos veiksniai, tokie kaip: triukšmas, per aukšta ar per žema temperatūra, nešvara, kenksmingos sąlygos, nelaimingų atsitikimų pavojus. Šie veiksniai, be abejonės, neigiamai veikia individo darbo kokybę, jo savijautą ir pasitenkinimą darbo vieta. Akivaizdu, kad šis veiksnys gali veikti kaip stresorius, sąlygojantis konfliktų atsiradimą ir jų peraugimą į dažną darbuotojų kaitą.

Darbo organizavimo tobulinimo galimybes numato įvairios Europos Sąjungos užimtumo politikos strategijos (69), nurodant pagrindines tobulinimo kryptis (10 paveikslas).

Vidinė komunikacija

Vidinė komunikacija – tai informacijos mainai įmonės viduje. Šiame procese dalyvauja daug veikiančių asmenų: įvairių grandžių darbuotojai, vadovai, labai dažnai darbine informacija dalijamasi ir su šeimos nariais (24).

Tarptautinės žmogiškųjų išteklių ir finansų vadybos klausimais konsultuojančios kompanijos Watson Wyatt Worldwide atliktos apklausos rezultatai parodė stiprų ryšį tarp įmonės komunikacijos ir gebėjimo išlaikyti savo darbuotojus. Investuodama į vidinę komunikaciją bendrovė užsitikrina geresnes galimybes išsaugoti darbuotojus. Aktyviai vidinę komunikaciją vykdančiose įmonėse darbuotojai puspenkto karto labiau palaiko organizacijos veiksmus ir siekius nei silpnai informaciją skleidžiančiose įmonėse. Be to, vidinė komunikacija leidžia 20 proc. sumažinti darbuotojų kaitą (24).



10 pav. Darbo organizavimo tobulinimo galimybės (69)

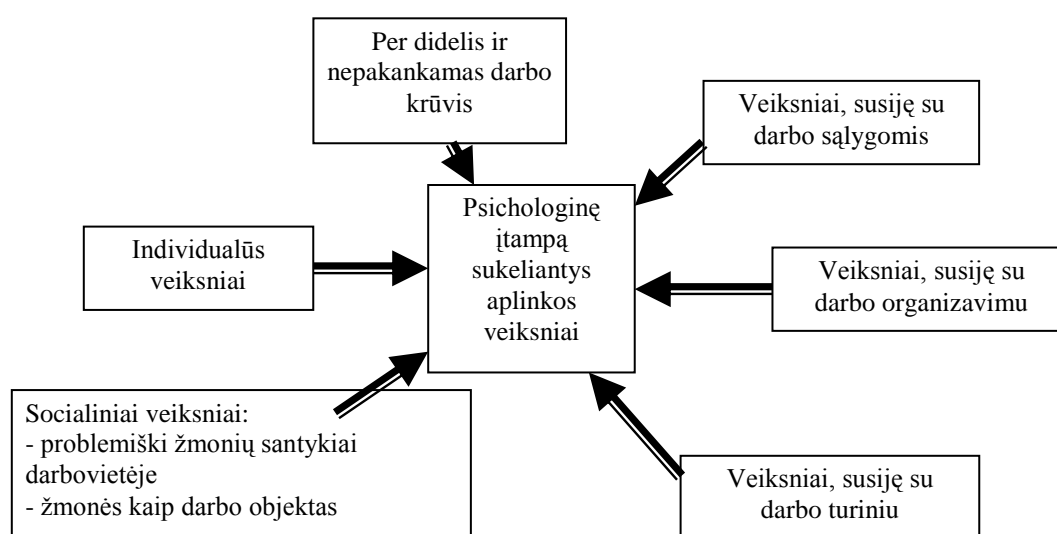
Žmogiškųjų išteklių valdymo draugijos 2005 metais atlikto tyrimo "Organizacinė komunikacija" rezultatai rodo, kad darbuotojai daugiaž patenkinti vertikaliąja įmonės komunikacija iš viršaus į apačią (nuo vadovų iki žemiausių grandžių darbuotojų). Rezultatai rodo, kad dauguma respondentų mano, jog organizacija suteikia informaciją apie tikslus ir verslo planus, daugiau nei pusė, – kad organizacija atskleidžia pakankamai duomenų apie įmonės finansus, kad organizacija juos įvertina ir atlygina už sėkmingus darbus. Tačiau darbuotojai skundžiasi grįžtamojo ryšio nebuvimu: du trečdaliai apklaustųjų mano, kad organizacijos vadovai ar personalo padalinys išklauso darbuotojų nuomonę, tačiau į ją neatsižvelgia (24).

Kaip rodo patirtis ir Lietuvos įmonėse atlikti vidinės komunikacijos tyrimai, padėtis čia yra kur kas prastesnė: darbuotojai gauna visas darbui reikalingas instrukcijas, tačiau jiems rūpimos informacijos apie organizacijos tikslus, laukiančius pokyčius, problemų išklauso ir dėmesingumo darbuotojui labai trūksta. Profesionalios ir kokybiškos vidinės komunikacijos šaknys Lietuvos įmonėse ir organizacijose dar labai silpnos (24).

Darbuotojų patiriamas stresas

Stresas - tai būseną, kuomet asmuo jaučia įtampą, nes iš jo reikalaujama atlikti tai, kas prieštarauja jo norams arba galimybėms.

Stresą darbe gali sukelti fizinės arba psichologinės priežastys. Fizinio streso priežastys dažniausiai glūdi paties darbo organizavimo specifikoje (pvz., sudėtingos darbo sąlygos, per didelis darbo krūvis, kenksmingos darbo sąlygos ir pan.). Pagrindines psichologinio streso darbo metu išskylančias priežastis nurodo ES socialinio fondo bei Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos bendro atlikto tyrimo rezultatai (11 paveikslas).



11 pav. **Psichologinio streso darbe priežastys** (69)

Stresas pats savaime nėra nei geras nei blogas. Dažniausiai pabrėžiama streso neigiama pusė - įtampa, nerimas ir kiti neigiamas emocijas keliantys jausmai, tačiau stresas turi ir teigiamą vertę – jis padeda sukaupti jėgas ir pasiekti geriausią rezultatą. Kai kurie darbuotojai įtampą ir didelį darbo krūvį priima kaip iššūkį, išbandymą sau. Jeigu darbą atlikti pavyksta, tai pakelia jų savęs vertinimo jausmą ir suteikia pasitenkinimą savo jėgomis ir savo darbu (26).

Neigiama streso pusė susijusi su reikalavimais ir suvaržymais. Stresas paprastai susijęs su iškilusiomis kliūtims atlikti tai, ką nori arba tai, ką buvai suplanavęs atlikti (26).

Stresas darbe yra antroji po nugaros skausmų Europos Sąjungoje dažniausiai sutinkama (28 proc. darbuotojų) su darbu susijusi sveikatos problema (25).

Bendradarbių bendravimo būdas

Santykiai ir komunikacinis procesas tarp kolegų, vadovo ir darbuotojo yra itin svarbūs organizacijų veikloje.

Gerai tarpasmeniniai santykiai, komunikacinio proceso aiškumas, grįžtamasis ryšys glaudžiai siejasi su pasitenkinimu darbu. Be to, kolegų pagalba yra itin svarbi efektyviai veiklai vykdyti. Todėl vyraujant blogam mikroklimatui ir vidinei komunikacijai stiprėja nepasitenkinimas, tarpusavio santykiai tampa įtempti, formuojasi konfliktinės situacijos. Socialinė sąveika darbe turi tiesioginį ryšį su personalo valdymu, kadangi nuo jo didžiąja dalimi priklauso žmonių elgesys, jų požiūris į darbą, bendravimas su kolegomis ir vadovais, t.y. socialiniai procesai darbo grupėse. Orientuoti į darbuotoją, jo poreikius ir lūkesčius, pagrindinių žmogaus teisių ir vertybių laikymąsi valdymo procesai teigiamai veikia psichologinę aplinką darbe. Psichologinė aplinka tampa nepriimtina, kuomet darbuotojas tampa vien tik įrankiu ekonominei gerovei pasiekti, jo veiklos spektras sumažinimas iki minimumo, trūksta aiškumo ir skaidrumo, jam keliami per dideli ar per maži reikalavimai ir kt. Per didelių reikalavimų darbuotojams kėlimas, kuomet jie nepajėgia atlikti deleguojamų užduočių, sąlygoja stresines situacijas. Darbuotojams gali būti keliami per dideli kokybiniai reikalavimai atlikti tam tikrą užduotį, kuriai stinga kompetencijos, ir kiekybiniai reikalavimai atlikti užduotį, kuriai nepakanka laiko. Per didelis kiekis darbų gali neigiamai paveikti socialinius santykius organizacijoje ir sukelti destruktivaus elgesio apraiškas. Per maži reikalavimai darbuotojams pasireiškia monotonija, neįdomiu ir neintelektuali darbo turiniu. Tokia situacija sukelia nepasitenkinimą, kadangi žmogus negali realizuoti visų savo gebėjimų. Nepasitenkinimas veikia kaip stresorius, pasireiškia konfliktinės situacijos (Bulvytė, 2006). Pasitenkinimas darbu, o tuo pačiu ir lojalumas įmonei stiprėja skatinant autonomiją ir grupės ryšius (Swift, Campbell, 1998). Tai leidžia kurti geresnę psichologinę atmosferą organizacijos viduje. Ši atmosfera tiesiogiai siejasi su darbo pasitenkinimu. B.P.Sunoo (1998) pabrėžia harmoningos ir patrauklios darbo aplinkos kūrimo svarbą, nes ji didina darbuotojų optimizmą ir norą išsaugoti darbo vietą. P. N. Markovich (1997) teigia, kad puoselėjant darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą, jie noriau dalijasi informacija, linkę suprasti vienas kitą ir per šį procesą suvokti laisvės nuo savo darbo aplinkos prasmę. Darbuotojų patiriamas malonumas ir pasitenkinimas darbu yra pagrindiniai veiksniai, užtikrinantys organizacijos sėkmę (Šarkiūnaitė, 2006).

Siekiant sumažinti konflikto atsiradimo galimybę, būtina nustatyti aiškius darbuotojo kvalifikacijos ir darbo vietos reikalavimus. Būtina pažymėti, jog vadovas, jo valdymo stilius ir valdymo metodai, t.y. jo veiklos vadybos kompetencija - tai vieni iš veiksnių, užtikrinančių teigiamą organizacijos mikroklimatą (Bulvytė, 2006).

Darbo pobūdis

Darbo pobūdis apibūdinamas kaip organizacinė – technologinė darbinės veiklos charakteristika, nusakanti atskirų operacijų nuoseklumą, fizinių ir protinių pastangų santykį darbo procese, darbo monotoniškumą ar įvairumą (Taločkienė, 2006).

Pasak A.Šunokaitės (2006), paprastai žmonės teikia pirmenybę darbams, kurie duoda galimybę panaudoti visas savo žinias ir įgūdžius, siūlo įvairias užduotis, veiklos laisvę bei aiškius darbo įvertinimo kriterijus.

Teisingas atlygis

Teisingą darbuotojų atlygio sistemą, kad vieną svarbiausių darbuotojų lojalumą įmonei bei jo pasitenkinimą darbu formuojančiu veiksmu įvardina ne vienas autorius (Matuzienė, Petkienė, Tijūnaitienė, 2004; Paperno, 1999; Matuzienė, Šavareikienė, 2004; Mikson, 1998; Bagdonas, 2000; Katzell, 1990; Gerartner, Nollen, 1989; Fisher, 2006; Tyler, Lind, 1992; ir kt.). Pasak jų, sėkminga atlygio sistema įmonėje turi skatinti darbuotojus tapti lojaliais įmonei (Erez, Earley, 1993). Todėl organizacijos vadovas privalo rūpestingai nustatyti atlyginimus, parinkti tinkamiausių jų rūšį. Atlygis - tai visa tai, ką vertina žmogus. Vadinasi, įmonės vadovas tinkamai parinkęs atlygį kiekvienam darbuotojui, tinkamai jį motyvuos efektyviam darbui.

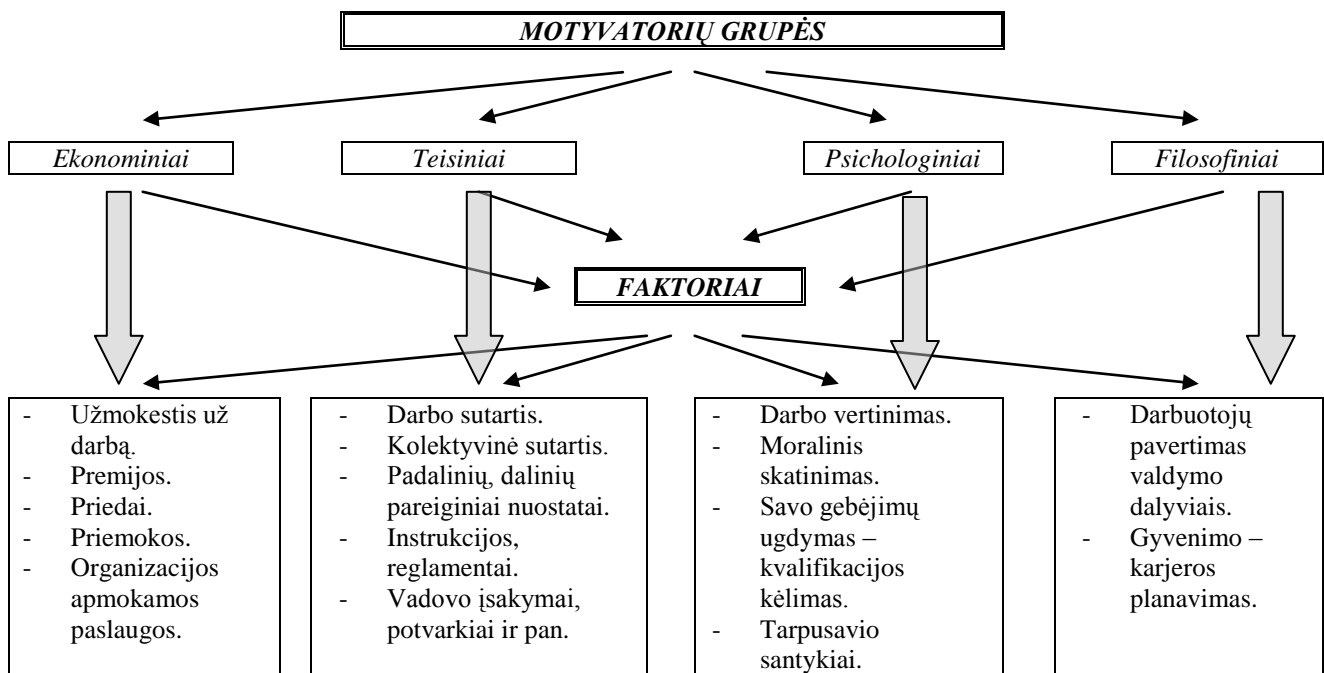
Adams (1965), Fisher, Smith (2004) nuomone, darbuotojų lojalumas įmonei didinamas taikant įvairias darbuotojų įvertinimo formas. Remiantis Matuziene, Petukiene, Tijūnaitiene (2004), atlygio paketo struktūrą organizacijoje įtakoja ekonominių, teisinių, psichologinių, filosofinių motyvatorių grupės (12 paveikslas). Kiekvieną motyvatorių grupę galima nusakyti kitais veiksniais. Išskirti svarbiausius kiekvienos motyvatorių grupės faktorius, įtakojančius darbo motyvaciją, neįmanoma. Visi veiksniai, priklausantys atitinkamai motyvatorių grupei, daugiau ar mažiau įtakoja darbo motyvaciją. Tai priklauso nuo kiekvieno žmogaus poreikių. Be to, laikantis esminės darbo motyvacijos koncepcijos, kad motyvacijos privalumas – tai sistemiškas motyvaciją apsprendžiančių veiksmų visumos, o ne atskirų procesų nagrinėjimas, atitinkamų motyvatorių grupių faktorių visuma traktuotina atlygio paketo kontekste (Matuzienė, Petkienė, Tijūnaitienė, 2004).

Taigi, motyvacijos teoretikai išskiria šias pagrindines darbuotojų atlygių įmonėje grupes: ekonominiai atlygiai, teisiniai atlygiai, psichologiniai atlygiai, filosofiniai atlygiai.

Pasak I.Mačernytės-Panomariovienės (2003), darbo užmokestis – tai įprasto pagrindinio ir minimalaus darbo užmokesčio, kurį darbuotojas gauna už savo darbą iš darbdavio, išraiška. Gerartner ir

Nollen (1989) atlikti tyrimai įrodė, kad darbuotojui priimtinas materialinis atlyginimas yra svarbesnis nei pareigų jam delegavimas ar didesnės atsakomybės suteikimas ir pasitikėjimas juo.

Tačiau piniginis darbo užmokestis nėra vienintelė materiali atlygio forma, kurią gali gauti organizacijoje dirbantis žmogus. Yra žinomi ir kiti finansinio atlygio būdai. Viena iš tokio atlygio formų yra priedai, priemokos.



12 pav. **Atlygio paketo struktūra** (Matuzienė, Petkienė, Tijūnaitienė, 2004, p.130)

Priedai – skatinamojo pobūdžio išmokos už darbuotojo profesionalumą, darbo stažą, tiesiogiai susijusį su darbu, didelį atsakomybės laipsnį (Matuzienė, Petkienė, Tijūnaitienė, 2004). L.Paperno (1999) priedus sieja su darbuotojų tobulėjimo perspektyvomis, pasireiškiančiomis individo savarankiškumo laipsnio augimu. Kita vertus, priedai gali būti siejami su jo lojalumo laipsnio organizacijai augimu.

Priemokos – tai kompensacinės išmokos už nukrypimus nuo normalių darbo sąlygų, už darbą poilsio ir švenčių dienomis, naktį ir viršvalandžius (Matuzienė, Petkienė, Tijūnaitienė, 2004).

Pasak R.Fisher (2006), įmonės vadovai taikydami įvairius darbuotojų atlyginimo dydžio kitimo variantus gali įtakoti savo pavaldinių pasitenkinimo darbu, o tuo pačiu ir lojalumo organizacijai lygį.

Kiekvienas žmogus, dirbdamas organizacijoje siekia ne tik tobulėti, įrodyti savo profesionalumą, bet ir kartu tikisi patenkinti savo saugumo poreikį. Valdymo metodai, kurie remiasi žmogaus saugumo poreikiu, vadinami teisiniais (Matuzienė, Šavareikienė, 2004). Teisiniams valdymo metodams priklauso darbo sutartis, kolektyvinė sutartis, įvairūs standartai, normos, instrukcijos, vadovų įsakymai ir nurodymai ir pan. Pamatinis šių valdymo metodų aspektas – darbo sutartis, kuri sudaroma darbuotojui atėjus dirbti į įmonę.

Dar vienas svarbus darbo santykių teisinis reglamentavimo ypatumas – kolektyviniai darbo santykiai. LR Darbo kodekso 50 straipsnis skelbia, kad „kolektyvinėje sutartyje paprastai nustatoma: darbuotojų saugos ir sveikatos sąlygos, darbo ir poilsio laikas“ (LR Darbo kodeksas). E.Bagdonas ir E.Kazlauskienė (2000) darbo sąlygas skirsto į šias veiksmų grupes:

- sanitarines-higienines (apšvietimas, ventiliacija darbo vietoje ir t.t.),
- buitines (rūpinės, valgyklos, dušo būklė, rūkomasis ir t.t.),
- psichologines (darbuotojų aprūpinimas darbo įrankiais ir darbo rūbais),
- psichofiziologines (nervinė įtampa, darbo monotoniškumas, dienos darbo laiko trukmė, darbas ne visu etatu ir t.t.).

Darbuotojas tikisi ne tik visapusiško savo saugumo poreikio patenkinimo organizacijoje, bet ir viliasi sulaukti savo, kaip asmenybės pripažinimo. Nemaža dalis autorių, analizavusių darbuotojų lojalumą įmonei, mini faktą, kad įmonių vadovų dėmesys pavaldiniams įtakoja jų lojalumo įmonei didėjimą (Eisenbergen, Huntington, Huntchison, Sowa, 1986; Eisenberger, Fasono, Davis LaMastro, 1990; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch Rhodes, 2001; Fisher, 2006; ir kt.). Tokie dalykai kaip darbo vertinimas, moralinis skatinimas, galimybių ugdyti savo gebėjimus sudarymas, palankaus socialinio klimato sudarymas, vadinami psichologiniais valdymo metodais (Bagdonas, Kazlauskienė, 2000). Vienas svarbiausių šių metodų elementų – personalo gebėjimų ugdymas, arba kvalifikacijos kėlimas. N.Dikson (1998) darbuotojų kvalifikacijos kėlimą įvardija kaip vieną svarbiausių įmonės prioritetų, motyvuodamas darbuotojų didesnės gyvenimo dalies darbe nei namie praleidimu. Pasak jo, jeigu žmogus negali augti ir tobulėti darbe, kitur to siekti jam paprasčiausiai nebelieka laiko.

Kiti ne mažiau svarbūs psichologinių motyvatorių grupių faktoriai – bendravimas ir tarpusavio santykiai organizacijoje. Organizacijoje ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas ne tik bendravimui, bet ir geriems vadovo santykiams su pavaldiniais Eisenbergen, Huntington, Huntchison, Sowa, 1986; Eisenberger, Fasono, Davis LaMastro, 1990; ir kt.). Šie vertikalūs ryšiai formuoja išskirtinę tarpusavio santykių elgesio organizacijoje dalį. Tarpusavio santykiai – tai tokie santykiai organizacijoje, kurie reiškiasi tam tikru bendravimo laipsnio lygiu tarp įvairių hierarchinio lygio asmenų (Matuzienė, 2004). Bendravimo laipsnis, sukeliantis pozityvų ar negatyvų aspektą, pirmuoju atveju skatina teigiamas emocijas: norą bendradarbiauti su kolegomis ar vadovais, gerą nuotaiką ir pan., antruoju atveju – stresą, nuovargį, pyktį, nepasitenkinimą ar net išėjimą iš darbo. Padėtis tampa nevaldoma, kai įmonėje tvyro neigiamas mikroklimatas, kai konfliktinės situacijos – dažnas reiškinys įmonėje. Pasak E.Markevičienės (1999), daugelis vadovų supranta, kad reikia siųsti darbuotojus į kvalifikacijos kėlimo

kursus, tvarkingai suremontuoti patalpas, aprūpinti įstaigą gerais kompiuteriais, tačiau ne kiekvienas iš jų pastebi ir imasi priemonių, kai kolektyve skriaudžiamas žmogus ir dėl to prastėja jo (bei visų kitų) darbo efektyvumas. Autorė pažymi, jog geras vadovas domisi, kaip jaučiasi jo darbuotojai, koks kolektyvo mikroklimatas ir kokios priežastys trukdo gerai atlikti darbą.

Darbuotojui aktualūs ne tik pozityvūs tarpusavio santykiai organizacijoje, bet ir savo nuomonės reiškimo galimybė. Čia kalbama apie filosofinius motyvatorius, grindžiamus karjeros planavimu bei darbuotojų įtraukimu į valdymo procesą. S.P.Robbins (2003), kalbėdamas apie darbuotojų įtraukimą į valdymą, pažymi visų darbuotojų dalyvavimo valdymo procese būtinumą, kaip įmonės sėkmės garantą.

Kitas ne mažiau svarbus filosofinių motyvatorių veiksnys yra darbuotojo profesinė karjera.

I.Matuzienės ir D.Šavareikienės (2004) atliktas tyrimas Šiaulių miesto įmonėse ir organizacijose leidžia daryti išvadą, kad šiauliečius labiausiai darbui motyvuoja šie veiksniai: kvalifikacijos kėlimo galimybė, darbo užmokestis, santykiai su vadovybe, įtraukimas į valdymą, karjera. Teigtina, kad miestelėnų darbo motyvaciją lemiančius veiksnius jungia bendras faktorius – santykiai su vadovybe. Santykių su vadovybe parametras sietinas tiek su individo kvalifikacijos kėlimo, tiek su karjeros, tiek su įtraukimo į valdymą galimybėmis, taip pat ir didesnio darbo užmokesčio tikimybe. Čia išvelgiamas individo pozityvių santykių su vadovybe naudos suvokimas – esamos padėties „gerinimo“ priklausomybė nuo įmonės administracijos „malonės“ (Matuzienė, Šavareikienė, 2004).

Motyvaciją aiškinančios teorijos siūlo skirtingus (jas atitinkančius) būdus stiprinti darbo motyvaciją. R.Katzell ir D.Tompson (1990), pasiremdami įvairių autorių tyrimais, nurodo tikslus (arba darbų motyvacinius reikalavimus, kuriuos iškelia kiekviena teorinė kryptis) ir jų pasiekimo būdus (programas) (5 lentelė).

5 lentelė. Darbų motyvaciniai reikalavimai ir jų pasiekimo būdai
(adaptuota pagal Pacevičių, 1999)

<i>Išoriniai kintamieji</i>	<i>Reikalavimai aukštai motyvacijai garantuoti</i>	<i>Metodai bei programos</i>
<i>1. Asmeniniai motyvai ir vertybės</i>	Darbuotojų poreikiai ir vertybės turi atitikti organizacijos tipą ir jos vykdomus darbus	Personalo atranka. Tesiatuojant atrenkami turintys tinkamų poreikių ir vertybių darbuotojai. Poreikių ugdymas. Kai kurie motyvai yra išmokstami, pvz., siekimų motyvacija, ją galima sėkmingai treniruoti.
<i>2. Paskatinimai ir atlygiai</i>	Darbas turi būti patrauklus, įdomus ir teikiantis pasitenkinimą.	Piniginiai atlygiai. Paaukštinimas. Dalyvavimo užtikrinimas. Darbų saugumas. Karjeros planavimas.

		Racionali priežiūra. Darbo praturtinimas. Pašalpos. Lankstus darbo grafikas. Pripažinimas.
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. <i>Pastiprinimas</i>	Teigiamai turi būti pastiprinama tik efektyvi veikla ir jokia būdu nepastiprinama neefektyvi.	Piniginių paskatų sistema. Veiklos analizė. Pagyrimas ir kritika. Savikontrolė. Nepiniginiai pastiprinimai.
4. <i>Tikslo nustatymo technika</i>	Darbo tikslai turi būti pakankamai sunkūs, pasiekimi, patrauklūs.	Tikslo nustatymas. Vadovavimas remiantis tikslais. Įvertinimas ir grįžtamasis ryšys.
5. <i>Asmenybiniai ir materialiniai ištekliai</i>	Darbuotojus reikia aprūpinti reikiamais resursais ir pašalinami visi apribojimai, trukdantys atskleisti asmenybės galimybes.	Mokymas ir ugdymas. Instruktavimas ir konsultavimas. Įranga. Technologija. Priežiūra. Metodų tobulinimas. Problemų sprendimo grupės.
6. <i>Socialiniai ir grupiniai faktoriai</i>	Tarpasmeniniai ir grupiniai procesai turi padėti siekti tikslo, o ne trukdyti.	Darbo pasidalijimas. Grupės suformavimas pagal suderinamumo principus. Grupės vystymas. Socialinio- psichologinio jautrumo ugdymas. Lyderiavimo mokymas. Socialinių ir grupės normų formavimas.
7. <i>Sociotechninės sistemos</i>	Asmenybiniai, socialiniai ir technologiniai parametrai turi sąveikauti harmoningai.	Darbinio gyvenimo kokybės programos. Sociotechninių sistemų projektavimas. Organizacijos plėtojimas.

Pasak Tyler ir Lind (1992) motyvuojant darbuotoją svarbu įvertinti, kaip įmonės vadovų savo pavaldiniams taikomos motyvacijos priemonės vertina patys darbuotojai. Jei darbuotojai jaučiasi įvertinti teisingai, jie linkę būti lojalesniais organizacijai (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, Ng, 2001).

Apibendrinant galima teigti, kad geras darbo organizavimas, aiškus ir adekvatus užduočių pateikimas, teisingas darbuotojų motyvavimas ir atlygis didina darbuotojų prisirišimą prie organizacijos.

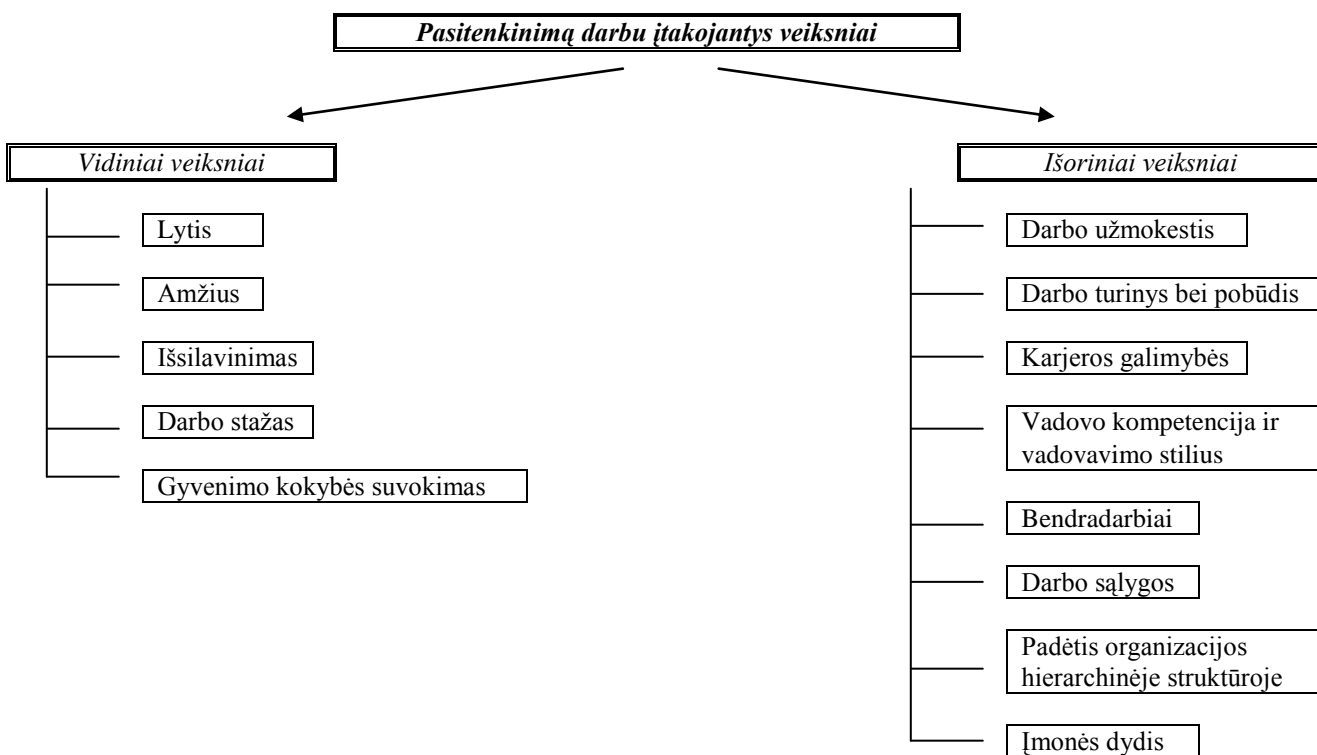
1.3.2. Darbuotojų pasitenkinimas

Vienas iš pagrindinių simptomų, rodančių, kad įmonėje egzistuoja problemos, yra darbuotojų menkas pasitenkinimas darbu. Tai gali tapti prasto darbo, žemos kokybės, blogos darbo drausmės, kadru kaitos priežastimi. Pasitenkinimas darbu yra svarbus visos įmonės elgesio ir žmonių darbo ir vadovo bei pavaldinio socialinius santykius įtakojantis veiksnys.

Pasitenkinimas darbu – tai bendra individų pažiūra į darbą (Paulavičienė, 2000). Tai - teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą (Jucevičienė, 1996). H.G.Heneman ir kt. nuomone, pasitenkinimas darbu priklauso nuo to, kokius išgyvenimus darbuotojas patiria darbe, tarp to, kas turi būti ir ko jis tikisi (Matuzienė, Šavareikienė, 2005).

I. Bučiūnienė (1996), kalbėdama apie pasitenkinimą darbu, teigia, kad individas negali būti patenkintas, jei jis nelaukia vienokio ar kitokio rezultato (finansinio, pagarbos, pripažinimo, konkrečių jo sugebėjimų panaudojimo ir įvertinimo), jam neteikia jokios reikšmės arba jo netrokšta.

Tiksliai apibrėžti, nuo ko priklauso darbuotojo pasitenkinimas darbu yra gana sudėtinga. Ši problema tampa ypatingai akivaizdi, kai reikia nustatyti, kokiam žmogui koks darbas suteikia pasitenkinimą. Organizacinio elgesio tyrinėtojai ilgą laiką domėjosi veiksniais, darančiais įtaką asmens pasitenkinimui darbu. Dažniausiai jie skirstomi į išorinius ir vidinius veiksnius. Apibendrinti įvairių autorių (Šunokaitė, 2006; Jucevičienė, 1996; Taločkienė, 2006; ir kt.) aptarti darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakojantys vidiniai ir išoriniai veiksniai pateikiami 13 paveiksle.



13 pav. Darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai

Vidiniai pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai

Vidiniai pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai yra susiję su darbuotojo asmeninėmis savybėmis. Apibendrinus įvairių autorių (Šunokaitė, 2006; Taločkienė, 2006; Tamošaitytė, 2006; ir kt.) paminėtus vidinius darbuotojų pasitenkinimą įtakojančius veiksnius, pateikiami šie pagrindiniai

veiksniai: darbuotojų amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas, gyvenimo kokybės suvokimas. Šiuos veiksnius vadovams kontroliuoti yra labai sunku arba tiesiog neįmanoma.

Atliekant pasitenkinimo darbu tyrimus ypatingos priklausomybės nuo *lyties* pasitenkinimo lygiui nenustatyta, tačiau kai kurie autoriai yra pastebėję, kad šis veiksnys nors ir nedaug, bet veikia pasitenkinimo darbu lygį (Taločkienė, 2006).

Skirtumus tarp lyčių dažnai mėginama susieti su moterims būdingų darbų specifika. Juk yra manoma, kad "moteriškosios" profesijos susijusios su mažesnėmis galimybėmis siekti karjeros negu "vyriškosios", moterims mokamas mažesnis atlyginimas, be to, vyrai dažniau nei moterys užima vadovaujančias pareigas, suteikiančias daugiau savarankiškumo, o šie veiksniai kaip tik ir daro įtaką bendram pasitenkinimo darbu lygiui (Taločkienė, 2006).

Taip pat tyrimai rodo, kad pasitenkinimo darbu lygis priklauso ne nuo pačios lyties, o nuo su lytimi susijusių veiksnių. Pavyzdžiui, kai kuriuose darbuose moterims yra mažiau mokama, ir jos turi mažiau paaukštinimo galimybių nei vyrai. Vadovaujančios moterys mano, kad norėdamos sulaukti pripažinimo, turi dirbti sunkiau ir turi labiau išsiskirti darbe nei vadovaujantys vyrai. Vis dėlto vyrams profesinė sfera yra daug reikšmingesnė nei moterims, tad neretai pasitenkinimas darbu didina ir pasitenkinimą gyvenimu (Šunokaitė, 2006).

Pasitenkinimo darbu priklausomybę nuo *amžiaus* pastebėjo tyrinėtojai N.D.Glenn, P.Taylor ir Ch.Weaver, kurie remdamiesi savo tyrimais konstatavo, kad kuo vyresnis darbuotojas, tuo labiau jis patenkintas savo darbu. Tai galima paaiškinti mažesniais lūkesčiais ar mažesniu esamos padėties idealizavimu, kas sąlygoja geresnę prisitaikymą prie darbo sąlygų (Taločkienė, 2006).

Mažiausias pasitenkinimo lygis nustatomas tarp jaunų darbuotojų. Jie tikisi didesnio asmeninio pasitenkinimo ir dažniausiai nurodo, kad jiems darbe svarbūs iššūkiai, savirealizacija, sprendimų laisvė, galimybė siekti karjeros. Daugelis jaunų darbuotojų pradėję dirbti būna nepatenkinti, nes nejaučia pakankamai atsakomybės, nepatiria taip jiems reikalingų išbandymų (Šunokaitė, 2006).

Tyrimais įrodyta, kad Lietuvoje ir kaimyninėse valstybėse darbuotojų pasitenkinimas darbu tiesiogiai yra susijęs su darbuotojų amžiumi. Kritinis amžius, kuomet darbuotojai dažniausiai suabejoja esamomis darbo sąlygomis bei praranda motyvaciją yra 36 – 45 m. Beveik pusė (48 proc.) šio amžiaus darbuotojų praranda pasitenkinimą atliekamu darbu bei įmone. Šie darbuotojai paprastai jau yra įpusėję savo profesinės veiklos kelią, bet dar yra pakankamai jauni, kad sugebėtų pakreipti savo profesinę karjerą kita linkme. Tokiomis aplinkybėmis dažnas darbuotojas svarsto realias galimybes keisti savo darbą arba įmonę ir aktyviai arba pasyviai ieško kitų darbo pasiūlymų (Paukštytė, 2006).

Paprastai nurodomos trys priežastys, siekiant paaiškinti pasitenkinimo augimą su amžiumi. Visu pirma, kuo daugiau vyresni žmonės mokosi, tuo mažesnis būna nepasitenkinimas. Antra, galimybė būti atleistam iš darbo didėja su amžiumi. Vyresni darbuotojai skirtingai nei jauni, nebeieško naujų išbandymų ir atsakomybės, labiau vertina turimą darbą. Trečia, vyresni darbuotojai, lyginant su ką tik pradėjusiais dirbti, turi daugiau galimybių savęs aktualizacijai bei pasitenkinimui, nes yra labiau įsitvirtinę, kompetentingesni, gerbiami, jais labiau pasitikima (Šunokaitė, 2006).

Vyrauja nuomonė, kad darbuotojai, turintys aukštesnį *išsilavinimą*, savo darbu yra labiau patenkinti, nes dirba įdomesnius darbus, gauna didesnę atlyginimą, be to, aukštesnės kvalifikacijos ir išsilavinimo reikalaujantys darbai leidžia žmogui pajusti didesnę savo vertę (Taločkienė, 2006).

TNS Gallup atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojų pasitenkinimas tiesiogiai koreliuoja su darbuotojų išsilavinimu ir jų *padėtimi organizacijos hierarchinėje sistemoje*. Kuo darbuotojai labiau išsilavinę, kuo aukštesnes pareigas užima ir, atitinkamai, kuo didesnę atlygį gauna, tuo jie yra labiau patenkinti darbu. Kita vertus, labiausiai nepatenkinti yra vidurinių ir aukštesniųjų išsilavinimą turintys Lietuvos gyventojai, kurie dažniausiai dirba nekvalifikuotą arba mažai kvalifikuotą darbą. Atsivėrus sienoms į kitas darbo rinkas, šie darbuotojai dažniausiai ieško darbo anapus. Tokių darbuotojų Lietuvos įmonėse dirba trečdalis, ir daugiausiai jų esama gamybos ir statybos sektoriuose (Paukštytė, 2006).

Didėjantis darbuotojo *darbo stažas* organizacijoje siejamas su didėjančiu pasitenkinimu darbu. Toks teiginys grindžiamas tuo, kad nesenai pradėję dirbti darbuotojai yra mažiau psichologiškai įsilieję į organizaciją, jie nesieja savo ateities su organizacijos ateitimi, tuo tarpu ilgamečiai darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi, dažnai jie būna vertinami ir gerbiami, užima aukštesnes pareigas, pažįsta visus organizacijos darbuotojus ir pan. (Taločkienė, 2006).

Tyrimais įrodyta, kad net 4 iš 10 Lietuvos darbuotojų per pirmuosius savo darbo metus yra visai neprisirišę, t.y. nejaučia pasitenkinimo darbu ir nėra motyvuoti gerai dirbti (Paukštytė, 2006).

Organizacinės psichologijos tyrėjai teigia, kad darbuotojų pasitenkinimas pirmaisiais darbo metais yra sąlygojamas trijų faktorių: darbuotojo asmeninių savybių, darbo pasirinkimo kriterijų bei sukauptos patirties ir išankstinių žinių apie pasirinktą darbą ir įmonę (Mowday, 1982). Šioje srityje kritinį vaidmenį atlieka personalo paieškos ir atrankos įmonės, kurių atstovai, beje, kaip ir šių paslaugų užsakovai, aktyviai dalinasi savo patirtimi, nevengdami alegorijų.

6 – 10 darbo metais, TNS Gallup duomenimis, Lietuvos darbuotojų pasitenkinimas vėl susilpnėja dėl organizacinių ir neorganizacinių veiksnių įtakos. Paprastai, šiuo laikotarpiu darbuotojai

išgyvena savo profesinės karjeros krizę. Sėkmingi darbuotojai toliau kyla į “viršų”, o kiti - stokojantys reikiamų talentų, patys išeina ar būna paprašyti išeiti (Paukštytė, 2006).

Išoriniai pasitenkinimą darbu įtakoiantys veiksniai.

Apibendrinus įvairių autorių (Šunokaitė, 2006; Taločkienė, 2006; Tamošaitytė, 2006; Kuzma 2006; Jurkšaitis, 2006; Sklėnienė, 2006; Jermakovienė, 2006, Duobienė, 2006 ir kt.) pateiktas mintis darbuotojų pasitenkinimą įtakančių išorinių veiksnių aspektu, padaryta išvada, kad darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakoja šios pagrindinės veiksnių grupės: darbo užmokestis, darbo turinys bei pobūdis, karjeros galimybės, vadovo kompetencija ir vadovavimo stilius, bendradarbiai, darbo sąlygos, darbuotojo padėtis įmonės hierarchinėje struktūroje bei įmonės dydis. Išorinius veiksnius įmanoma kontroliuoti ir keisti, kartu įtakoiant ir darbuotojų pasitenkinimą atliekamu darbu.

Analizuojant darbuotojų pasitenkinimą, **darbo užmokesčiui** skiriamas ypatingas dėmesys – neišnagrinėjus, kokį vaidmenį šis veiksnys turi darbuotojo pasitenkinimui, paprastai nebaigiamas nė vienas pasitenkinimo darbu klausimo svarstymas. Darbo užmokesčiui kiekvienas žmogus skiria ypatingą dėmesį. Tai galima pagrįsti tuo, kad atsižvelgiant į unikalią darbo užmokesčio prigimtį, galima daryti prielaidą, jog vertindami savo darbo užmokestį darbuotojai į atlyginimą žiūri kaip į pajamų šaltinį ir kaip į teisingą atlygį už įdėtas pastangas. Tad atlyginimas yra sietinas su dviem žmonių poreikiais – "pragyvenimo šaltiniu" ir "savo vertės įrodymu" (Taločkienė, 2006).

Darbuotojai nori tokios atlygio sistemos, kuri, jų nuomone, yra teisinga, nedviprasmiška ir atitinka lūkesčius (Šunokaitė, 2006).

Darbo turinys apibūdinamas kaip organizacinė – technologinė darbinės veiklos charakteristika, nusakanti atskirų operacijų nuoseklumą, fizinių ir protinių pastangų santykį darbo procese, darbo monotoniškumą ar įvairumą. Paprastai žmonės teikia pirmenybę darbams, kurie duoda galimybę panaudoti visas savo žinias ir įgūdžius, siūlo įvairias užduotis, veiklos laisvę bei aiškius darbo įvertinimo kriterijus (Šunokaitė, 2006).

Dažniausiai **karjera** suprantama kaip greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomenėje ar mokslinėje veikloje – pasiekimas gyvenime. Karjera siejama su didesniais pinigais, didesne atsakomybe, aukštesniu statusu, prestižu.

Vadovavimas yra dar vienas svarbus pasitenkinimo darbu šaltinis. Egzistuoja du esminiai momentai, įtakoiantys pasitenkinimą darbu. Pirmasis - darbuotojo įcentrinimas, reiškiantis situaciją, kai vadovas parodo asmeninį dėmesį darbuotojui - pastebi, kaip sėkmingai vyksta bendradarbiavimas, suteikia asmeninių patarimų, pagalbos, bendrauja su darbuotoju ne tik darbo, bet ir asmeniniais

klausimais. Kitas faktorius yra dalyvavimas bei įtaka - tai iliustruoja vadovai, kurie įtraukia dirbančiuosius į sprendimų priėmimą ir taip įtakoja jų darbą (Taločkienė, 2006).

Pati **darbo grupės natūra** įtakoja pasitenkinimą darbu. Draugiški, vienas kitam padedantys bendradarbiai yra pagalbos, patarimų, palaikymo ir komforto šaltinis kiekvienam darbuotojui. Šis veiksnys plačiau buvo aptartas ankstesniame šio darbo poskyryje.

Darbo sąlygos yra kitas faktorius, turintis svarbią reikšmę užtikrinant pasitenkinimą darbu. Jei darbo sąlygos yra geros (pavyzdžiui, švaru, graži aplinka), darbuotojai lengviau atlieka darbą. Prastos darbo sąlygos (karšta, triukšminga ir pan.) didina nuovargį, sukelia diskomfortą, trukdo pasiekti tikslus bei sukelia nepasitenkinimą darbu (Taločkienė, 2006). Darbo aplinkos veiksnių įtaką darbuotojų pasitenkinimui plačiau analizavo Herzberg motyvacinė teorija (Jucevičienė, 1996).

Darbuotojų pasitenkinimą darbu nulemia **įmonių dydis**. Kuo mažesnė organizacija, kurioje dirbama, tuo mažiau yra patenkinti šioje organizacijose dirbantys žmonės. Mažos įmonės paprastai negali darbuotojams pasiūlyti karjeros, tobulinimo galimybių bei aktyviai investuoti į darbuotojų asmeninį vystymąsi (Paukštytė, 2006).

Mokslininkus ilgai domino darbuotojų pasitenkinimo darbu bei jų darbo produktyvumo ryšys. Iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad kuo didesnis darbuotojo pasitenkinimas darbu, tuo daugiau pastangų jis turėtų rodyti darbe ir tuo geresnių rezultatų pasiekti. Tyrimų duomenys rodo, kad patenkinti darbuotojai nebūtinai yra produktyvūs darbuotojai. Nepatenkintas darbu ir darbo sąlygomis darbuotojas gali būti labai pareigingas ir darbą atlikti produktyviai. Patenkinti darbu darbuotojai nebūtinai bus iniciatyvūs ir entuziastingi. Jie neieškos kito darbo, tačiau gali nesistengti siekti aukštesnių rezultatų. Kai kurie tyrimai rodo, kad labiau pagrįsta išvada būtų, jog produktyvumas lemia pasitenkinimą, o ne atvirkščiai. Žmogus, gerai atlikęs darbą, dėl to jaučia pasitenkinimą (Taločkienė, 2006;12).

Ryšys tarp pasitenkinimu darbu ir produktyvumo ryškesnis žvelgiant organizacijos mastu. Organizacijos lygmeniu įmonės, kuriose dirba patenkinti darbuotojai, būna efektyvesnės ir produktyvesnės nei tos, kuriose daug nepatenkintų darbu darbuotojų. Didelė tikimybė, kad nepatenkinti darbu darbuotojai nesistengs dirbti, savo aplinkos žmonėms skleis ne itin patrauklią informaciją apie įmonę, galų gale ieškos kito darbo ir paliks nepatrauklią jiems darbovietę, o organizacijai teks ieškoti naujo žmogaus, jį parengti ir įtraukti į veiklą (21).

Taip pat, kaip ir tarp pasitenkinimo darbu bei produktyvumo, tyrinėtojai neatskleidė tiesioginio ryšio tarp pasitenkinimo ir savanoriškos darbuotojų kaitos (Taločkienė, 2006).

Kaip nurodo mokslininkų atlikti tyrimai (R.M.Steers, R.T.Mowday, 1987; J.L.Price, Ch.Mueller, 1981), aukštesnis pasitenkinimas darbu sietinas su mažesne kadru kaita. Ir atvirkščiai - tie, kurie jaučia menkesnį pasitenkinimą, labiau linkę palikti savo darbo vietas. Kuo mažiau darbuotojas patenkintas savo darbu, tuo daugiau jis daro pravaikštų. Tačiau pasitenkinimas (tiksliau - nepasitenkinimas) darbu gali turėti ne tokią pat stiprią įtaką pravaikštoms kaip kadru kaitai, kadangi kai kurios pravaikštos gali turėti kitokias priežastis, dargi pagrįstas. Ir netgi tada, kai darbuotojas būna nepatenkintas darbu, jis nebūtinai turi būti nusistatęs "šiandien neiti į darbą", tačiau, be abejo, jis mielai pasinaudoja bet kokiomis galimybėmis, sudarančiomis sąlygas nenuieiti į darbą. Šių savo noru padarytų pravaikštų rodiklis gali būti sumažintas, naudojant įvairius skatinančius veiksnius.

Dar viena galima nepasitenkinimo darbu pasekmė - vagystės darbe. Vagystės darbe gali būti aiškinamos įvairiomis priežastimis (ypač jos specifinės buvusiose socializmo šalyse), tačiau Keith Davis ir John W Newstrom (Davis, Newstrom, 1985) teigimu, kai kurie darbuotojai vagia todėl, kad yra nepatenkinti organizacijos elgesiu su jais. Tokį savo elgesį jie vertina kaip tam tikrą kerštą už neteisingą valdovo elgesį su jais.

Tyrimai rodo, kad egzistuoja atvirkštinis ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir pravaikštų. Kai pasitenkinimo darbu lygis žemas, pravaikštų skaičius didėja, kai žmonės patenkinti darbu ir pravaikštų nedaug (Taločkienė, 2006).

Žinoma, kaip ir kitais atvejais, nustatant pasitenkinimo darbu ir kitų veiksnių ryšį, situacija priklauso ir nuo kitų veiksnių. Kaip gana svarbų veiksnių galima paminėti ir negalėjimą atvykti į darbą, kurį lemia liga, susisiekimo problemos, nelaimingi atsitikimai ar tiesiog šeimininės pareigos. Tačiau, žinoma, svarbu atsiminti ir tai, kad tais atvejais, kai pasitenkinimas darbu nėra svarbiausia žemo pravaikštų lygio priežastis, šis veiksnys vis tiek įtakoja situaciją (Taločkienė, 2006).

Nagrinęjant pravaikštą, taip pat galima paminėti ir kitą nepasitenkinimo darbu išraiškos formą – vėlavimus: atvykimas vėliau į darbą, ilgiau užtrunkančios kavos pertraukėlės ir pan. Tokius vėlavimus taip pat galima laikyti trumpai trunkančiomis pravaikštomis, nes darbuotojai atitraukiami nuo tiesioginės savo darbo veiklos (Taločkienė, 2006).

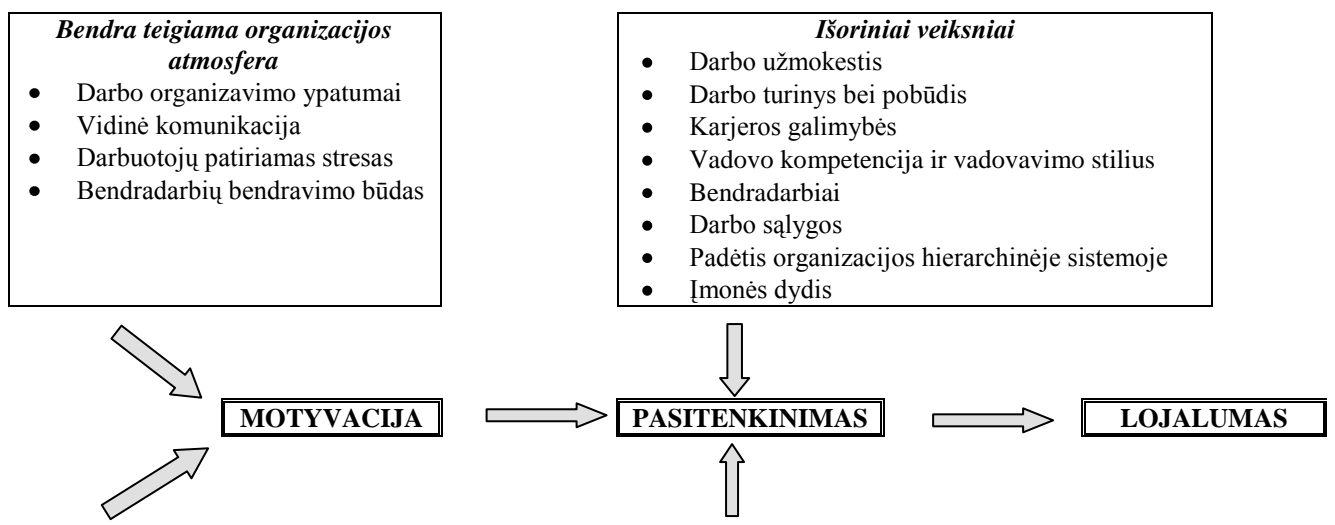
Neskaitant išvardintų aspektų, egzistuoja daugybė faktorių, susijusių su pasitenkinimo darbu vertinimu. Tyrimai rodo, kad žmonių, patenkintų savo darbu, psichinė ir fizinė sveikata stipresnė, jie greičiau įsisavina darbe diegiamas naujoves, lengviau susitvarko su problemomis ir turi mažiau nusiskundimų (12).

Pasitenkinimas darbu nebūtinai garantuoja jo kokybę. Kaip nurodo E.Lawler III ir L.W.Porter (1967) bei J.W.Bardo ir R.H.Ross (1982), pasitenkinimo darbu ir darbo kokybės ryšys pagrįstas sudėtingu mechanizmu (2 priedas 1 paveikslas). Aukštos kokybės darbas turi įtakos ekonominiams, sociologiniams ir psichologiniams atlygiams. Jeigu šie atlygiai yra suprantami kaip teisingi ir užtarnauti, tuomet išauga ir pasitenkinimas, nes darbuotojas jaučia, kad gauna atlygius proporcingai pagal atlikto darbo kokybę. Antra vertus, jeigu atlygiai neatitinka atlikto darbo, atsiranda nepasitenkinimas. Asmens pasitenkinimo lygis sąlygoja didesnes ar mažesnes darbo pastangas ir tuo pačiu darbo atlikimo lygį. Viso šito rezultatas yra nuolat veikianti atlikimo - pasitenkinimo pastangų kilpa (Jucevičienė, 1996).

Neigiamas požiūris į darbą suformuoja elgesį, kuris nieko gero neatneša nei pačiam individui, nei organizacijai. Nepasitenkinimas yra susijęs su pravaikštomis, didele kadro kaita, spontaniškais streikais, sabotazu, žemos kokybės produkcija ir darbuotojų nenoru vykdyti savo darbo užduotis. Savo nepasitenkinimą individas išreiškia nusivylimu, frustracija, konfliktu bei pralaimėjimo pojūčiu.

Kai darbuotojo lūkesčiai pradeda konfliktuoti su organizacijos reikalavimais, kai kurie individai išeina iš organizacijos ir ieškosi darbo kitur. Kiti, laukdami paaukštinimo, kuris suteiktų jiems geresnį darbą, stengiasi nekreipti dėmesio į konfliktą ir mėgina prisitaikyti prie organizacijos. Dar kiti susitaiko su savo darbo reikalavimais, pradeda apatiškai žiūrėti į darbą, nustoja domėtis pačia organizacija ir jos tikslais. Jie jaučia nutolinimą, jausmą, kuris kyla atsiskyrus nuo visuomenės ir nuo savo pačių elgesio.

Apibendrinus teorinėje darbo dalyje pateiktą informaciją darbuotojų lojalumo organizacijai aspektu, sudaryta schema, apibendrinanti visą šioje darbo dalyje darbuotojų lojalumą formuojantį procesą ir veiksnius (14 paveikslas).



Teisingas atlygis

- Materialinis atlygis
- Moralinis atlygis

Vidiniai veiksniai

- Lytis
- Amžius
- Išsilavinimas
- Darbo stažas
- Gyvenimo kokybės suvokimas

14 pav. Darbuotojų lojalumo formavimosi procesas

Kaip galima būtų pastebėti iš 14 paveikslo, teisinga darbuotojų motyvacija įtakoja jų pasitenkinimą darbu, kuris savo ruožtu formuoja darbuotojų lojalumą organizacijai. Teigiamą darbuotojų motyvaciją pirmiausiai lemia organizacijoje suformuota tinkama atlygio sistema bei susiklosčiusi palanki bendra organizacijos atmosfera. Be tinkamos darbuotojų motyvacijos, jų pasitenkinimą darbu taip pat įtakoja įvairūs vidiniai bei išoriniai veiksniai.

2. X KLINIKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMO IR JŲ SLYGOJANČIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

2.1. X klinikos charakteristika

X klinika yra asmens sveikatos priežiūros įstaiga. Klinika įkurta 1929 - 1930 metais kaip viena pirmųjų prieglaudų Lietuvoje. Joje buvo 230 vietų beglobiams kūdikiams. Tarybiniais metais klinika buvo pavadinta kūdikių namais, čia augo sveiki bei neįgalūs kūdikiai ir vyresni vaikai. Įstaigos tikslas buvo priglausti, pamaitinti ir slaugyti našlaičius.

Metams bėgant keitėsi visuomenės požiūris į našlaičių vaikų gyvenimą prieglaudose, priimta keletas įstatymų, sukurtos vaiko teisių apsaugos tarnybos, paspartėjo įvaikinimo procesas, kūrėsi pakaitinės šeimos institucijos. Našlaičių skaičius klinikoje mažėjo. Keitėsi ir įstaigos tikslai: vis daugiau dėmesio buvo skiriama gyvenimo sąlygų gerinimui, vaikų pedagoginiam stimuliavimui, o taip pat neįgaliųjų vaikų gyvenimo kokybės gerinimui, abilitacijai. Valstybės mastu vis daugiau buvo kalbama apie neįgaliųjų vaikų gyvenimo kokybę, sukurta ir vyriausybės patvirtinta sutrikusio vystymosi vaikų sveikatos programa. Subūrus daug teorinių žinių ir praktikos turintį kolektyvą, sukopus nemažai literatūros abilitacijos srityje, 1995 metais pradėtos teikti abilitacijos paslaugos ir neįgaliems vaikams, gyvenantiems šeimose, t.y. atidaryta 10 vietų darželio principu veikianti grupė. 1998 metais, gavus didžiulę finansinę paramą iš užsienio bei aktyviai remiant tuometinei Kauno apskrities administracijai, įstaiga reorganizuota į kliniką, kurioje įkurtas naujas skyrius, teikiantis ambulatorines ir stacionarines abilitacijos paslaugas ikimokyklinio amžiaus neįgaliems vaikams, gyvenantiems šeimose visoje Lietuvoje.

Analizuojama klinika teikia šias paslaugas:

- sveikatos priežiūros paslaugas,
- globą tėvų netekusiems vaikams,
- ugdymą tėvų globos netekusiems vaikams,
- ambulatorines abilitacijos paslaugas,
- stacionarines abilitacijos paslaugas,

- konsultacines abilitacijos paslaugas (reabilitacinių paslaugų kompleksas vaikams, turintiems raidos sutrikimų nuo gimimo) šeimose gyvenantiems neįgaliems vaikams ir jų tėvams.

Įstaigoje veikia 2 skyriai:

- 1) kūdikių namų. Skyriuje yra 70 vietų, jame gyvena kūdikiai ir šiek tiek vyresnio amžiaus vaikai, netekę tėvų globos. Čia jiems teikiamos pediatrinės sveikatos priežiūros paslaugos, globa ir ugdymas, o raidos sutrikimų turintiems vaikams - taip pat ir abilitacijos paslaugos bei specialusis ugdymas;
- 2) abilitacijos. Abilitacijos skyriuje veikia poliklinika, 20 vietų stacionaras ir 11 vietų darželio grupė. Skyriuje suformuota multidisciplininė specialistų komanda, susidedanti iš gydytojų, psichologo, kineziterapeuto, logopedo, ergoterapeuto, socialinio darbuotojo, dailės ir muzikos pedagogų. Minėti specialistai yra įvaldę pagrindines vertinimo ir terapijos metodikas. Čia teikiamos ambulatorinės, stacionarinės ir konsultacinės abilitacijos paslaugos raidos sutrikimų turintiems ikimokyklinio amžiaus vaikams ir jų tėvams. To pasekoje sumažėjo vaikų, patenkančių į kūdikių namus, skaičius dėl jų neįgalumo. Daugėja besikreipiančių tėvų skaičius, auginančių vaiką su raidos problemomis, kurie gali sulaukti tinkamos pagalbos.

2003 metais įstaiga pasirašė sutartį su Kauno medicinos universitetu ir tapo mokomąja baze gydytojams rezidentams neurologams ir reabilitologams, kineziterapeutams, ergoterapeutams, socialiniams darbuotojams.

Darbas šioje įstaigoje pasižymi savo specifiškumu, reikalauja iš darbuotojo maksimalaus profesinio ir psichologinio susitelkimo, neretai ir pasiaukojimo, dvasinio atsidavimo.

Analizuojant paskutinių 5 metų personalo apskaitos duomenis, pastebėta didelė ir vis auganti personalo kaita (6 lentelė). Personalo kaitos intensyvumo koeficientas I_k skaičiuotas pagal formulę (Sakalas, 1998):

$$I_k = \frac{n_p + n_a}{N_b} * 100,$$

Kur:

n_p = priimtų darbuotojų skaičius

n_a = atleistų darbuotojų skaičius

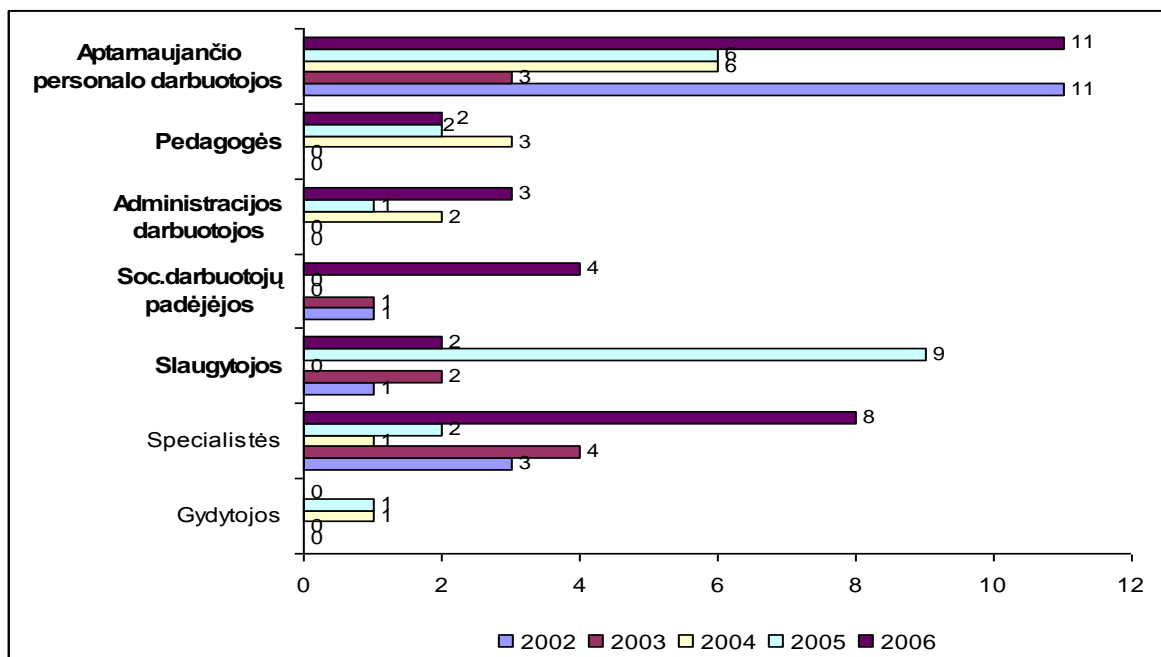
N_b = bendras darbuotojų skaičius

6 lentelė. X klinikos 2002-2006 metų personalo kaitos duomenys

	Etatų skaičius	Darbuotojų skaičius metų pradžioje	Priimtų darbuotojų skaičius	Atleistų darbuotojų skaičius	Darbuotojų skaičius metų pabaigoje	Kaitos intensyvumo koeficientas (%)
2002	182,75	160	21	16	165	22,7
2003	182,75	165	7	10	162	10,4
2004	182,75	162	9	13	158	13,8
2005	182,75	158	19	20	157	24,7
2006	183,25	157	28	30	155	37,2

Kaip galima pastebėti iš 6 lentelės, 2002-2006 m. laikotarpiu pastebima ženkli klinikos darbuotojų kaita. Didelis darbuotojų kaitos koeficientas vertinamas neigiamai, nes gaištama daug laiko darbuotojams atleisti ir priimti į darbą, naujiems darbuotojams rengti, jų kvalifikacijai kelti, padidėja prastovų skaičius, sumažėja darbo našumas, pablogėja darbo kokybė, sutrinka darbo organizavimas.

Skirtingų kategorijų klinikos darbuotojų pagal užimamas pareigas atleistųjų skaičiaus dinamika 2002-2006 m. pateikiama 15 paveiksle.



5 pav. X klinikos darbuotojų pagal užimamas pareigas atleidimų skaičiaus dinamika 2002-2006 m.

Kaip galima pastebėti iš 15 paveikslo, analizuojamoje klinikoje iš visų esančių pareigybių, daugiausiai buvo atleista aptarnaujančių darbuotojų ir slaugytojų. 2006 metais žymiai padidėjo ir atleistų specialistų skaičius.

2.2. Tyrimo metodika

Anketinės apklausos **tikslas** – ištirti X klinikos darbuotojų pasitenkinimą darbu ir motyvacija, kaip lojalumą sąlygojančius veiksnius.

Tyrimo uždaviniams įgyvendinti atlikta **paranki respondentų atranka**, panaudojant standartizuotą klausimyną.

Toks tyrimo metodas pasirinktas dėl šių priežasčių:

- X klinikoje pastebėtas darbuotojų nenoras atvirai kalbėti apie įmonėje egzistuojančias problemas, susijusias su darbuotojų pasitenkinimo šioje organizacijoje lygiu. Vadinasi, tyrimo uždaviniams įgyvendinti pasirinkus interviu metodą, respondentai gali neobjektyviai atsakinėti į pateikiamus klausimus, arba iš viso atsisakyti dalyvauti apklausoje;
- anketinė apklausos metu galima buvo respondentams suformuluoti klausimus, kurių apibendrinti atsakymai leistų tiesiogiai nustatyti X klinikos darbuotojų lojalumo ir jį sąlygojančių veiksnių ypatumus;
- kadangi anketa anoniminė, buvo galima tikėtis objektyvių respondentų atsakymų;
- tyrimo atlikimas nereikalavo pernelyg didelių finansinių išteklių ir laiko sąnaudų.

Tyrimui suformuotą anketą sudaro 19 klausimų. Ją galima suskirstyti į tris pagrindines dalis: įžanginę, pagrindinę ir baigiamąją. Anketavimo pradžioje pateikiamas įvadinis žodis, kuriame paaiškinami tyrimo tikslai, anketos pildymo taisyklės, nurodoma, kas atlieka tyrimą, užtikrinamas tyrimo anonimiškumas.

Anketą (3 priedas) sudaro dviejų tipų klausimai:

- 1) uždaro tipo klausimai, kuriuose pateikiami galimi atsakymų variantai. Tokiu būdu užtikrinamas greitas informacijos gavimas;
- 2) pusiau uždaro (pusiau atviro) tipo klausimai, kuriuose be anketoje pateiktų galimų atsakymų variantų respondentas turi galimybę įrašyti ir savo nuomonę;

Klausimyną sudaro keturi klausimų blokai:

- 1) užpildydami pirmąją klausimyno dalį (1, 2, 9, 14 klausimai), respondentai suteikia informacijos, iš kurios galima spręsti apie jų lojalumo X klinikai tipą.
- 2) respondentų atsakymai į antrąjį anketos klausimų bloką (3, 8, 10, 11 klausimai) leidžia interpretuoti X klinikos darbuotojų motyvacijos pagrindinius bruožus;
- 3) trečiasis anketos klausimų blokas skirtas išsiaiškinti „X“ klinikos darbuotojų pasitenkinimą darbu (4, 5, 6, 7, 12, 13 klausimai);
- 4) ketvirtasis anketos klausimų blokas – respondentų demografinės charakteristikos (15, 16, 17, 18, 19 klausimai).

Kai kurie klausimai pateikiami užkoduota forma, pvz., 10 klausimas skirtas atskleisti darbuotojams naudojamas motyvacines atlygio priemones keletu aspektų. Tai yra *ekonominis atlygis*: laiku mokamas ir teisingai apskaičiuotas darbo užmokestis, priedai prie atlyginimo, kompensacijos už nukrypimus nuo normalių darbo sąlygų, priemokos už viršvalandžius bei darbą poilsio ir švenčių dienomis; *teisinis atlygis*: darbuotojams palanki kolektyvinė darbo sutartis, priimtini ir realūs pareiginiai nuostatai; *psichologinis atlygis*: jauki darbo aplinka, geri vadovų – pavaldinių santykiai, palankus socialinis klimatas, moralinis skatinimas, darbo įvertinimas; *filosofinis atlygis*: kvalifikacijos kėlimas, įtraukimas į valdymą, profesinės karjeros galimybių numatymas, kolektyvo susibūrimai ne darbo metu.

11 klausimas skirtas išsiaiškinti darbuotojų poreikius, kad būtų galima numatyti tinkamas motyvacines priemones (parengta pagal D.C.McClelland teoriją). Pvz., *valdžios poreikis*: galimybė dalyvauti priimant sprendimus, paskyrimas atsakingu, įvertinimas aplinkiniams matomais būdais, akivaizdus vadovo dėmesys; *laimėjimų poreikis*: galimybės individualiai tobulėti užtikrinimas, sudėtingų darbų skyrimas, atlikus ankstesnę užduotį, didesnė atsakomybė; *narystės poreikis*: santykių su kolegomis palaikymas, suteikta galimybė dalyvauti įvairių grupių ar komandiniame darbe.

Anketoje pateiktų klausimų pagrindimas pateikiamas 7 lentelėje.

7 lentelė. Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas

<i>Klausimas anketoje</i>	<i>Klausimo tikslas</i>
<i>1. Pažymėkite Jūsų elgseną klinikoje atitinkantį atsakymo variantą:</i>	Apibendrinti respondentų atsakymai į šį klausimą leis nustatyti respondentų lojalumo tipus pagal Dick ir Basu tipologiją
<i>2. Pažymėkite Jūsų situaciją klinikoje labiausiai atitinkančius atsakymų variantus:</i>	Klausimo tikslas – sužinoti, kokią pagrindinę analizuojamos klinikos darbuotojų dalį sudaro lojalių darbuotojų tipas pagal Rowly ir Jorgensen lojalių darbuotojų tipologiją.

3. <i>Ar dirbant šioje organizacijoje yra patenkinami Jūsų poreikiai?</i>	Šio klausimo tikslas – išsiaiškinti pagrindinius klinikoje dirbančių darbuotojų poreikius pagal A.Maslow poreikių hierarchiją. Apibendrinti respondentų atsakymai į šį klausimą leis daryti prielaidą, kokių motyvacinių priemonių labiausiai reikia didžiajai daliai respondentų: tenkinančių jų fiziologinius, saugumo, pagarbos ar saviraiškos poreikius.
4. <i>Apibūdinkite darbo organizavimo ypatumus Jūsų darbovietėje ir jų priimtinumą Jums</i>	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti pagrindinius analizuojamai klinikai būdingus darbo organizavimo ypatumus ir jų priimtinumą didžiajai daliai respondentų.
5. <i>Pažymėkite, kokie vidinės komunikacijos būdai yra taikomi klinikoje?</i>	Šio klausimo tikslas – apibūdinti vieną pagrindinių bendrą organizacijos darbinę atmosferą įtakančių veiksnių – vidinę klinikos komunikaciją, jos pagrindinius bruožus. Tyrimo rezultatai leis daryti prielaidą, apie analizuojamoje klinikoje nusistovėjusios vidinės komunikacijos privalumus ir trūkumus.
6. <i>Ar dažnai darbe jaučiate stresą?</i>	Teorinėje darbo dalyje išsiaiškinus, kad viena pagrindinių prastą darbinę atmosferą darbe formuojančių veiksnių – darbuotojų patiriamo streso darbe dažnis, anketinės apklausos pagalba siekiama išsiaiškinti, kaip dažnai analizuojamos klinikos darbuotojai darbo metu patiria stresą.
7. <i>Kokios priežastys dažniausiai nulemia stresines situacijas Jūsų darbe?</i>	Šis anketos klausimas skirtas sužinoti pagrindinėms stresą klinikos darbuotojams sukeliančias priežastis grupes.
8. <i>Ar jaučiatės teisingai įvertinamas (-a) šioje organizacijoje?</i>	Teorinėje darbo dalyje aptarus, kad darbuotojų lojalumą didele dalimi įtakoja tai, kaip darbuotojai įmonėje jaučiasi vertinami savo vadovų ir kolegų, anketoje suformuluotas atitinkamas klausimas, leisiantis sužinoti, kokia dalis respondentų analizuojamoje organizacijose jaučiasi įvertinami pakankamai gerai.
9. <i>Pažymėkite Jūsų situaciją dabartinėje Jūsų darbovietėje labiausiai atitinkanti teigij</i>	Šio klausimo tikslas – sužinoti, kurio lojalumo tipo („vedlių“, „gyventojų“, „kritikų“, ar „atsiskyriųjų“) respondentų analizuojamoje organizacijoje yra daugiausiai.
10. <i>Pažymėkite, kuriomis motyvacinėmis priemonėmis efektyvesniam darbui Jus skatina Jūsų vadovas</i>	Apibendrinti respondentų atsakymai į šį anketos klausimą leis sužinoti pagrindinio respondentų „atlygio paketo“ sudedamąsias dalis, t.y. pagrindines darbuotojų motyvatorių grupes: ekonominių, teisinių, psichologinių ir filosofinių atlygių panaudojimo klinikoje dažnį.
11. <i>Kuri iš žemiau pateiktų priemonių Jus motyvuoti dirbti šioje organizacijoje labiausiai ir kurios iš jų yra taikomos klinikoje?</i>	Apibendrinti respondentų atsakymai į šį anketos klausimą leis sužinoti, kuriai darbuotojų grupei pagal D.C.McClelland teoriją (valdžios, laimejimų ar narystės) galima priskirti respondentus.
12. <i>Jūsų nuomone, ar organizacijos vykdoma politika yra teisinga šios įmonės personalo atžvilgiu?</i>	Šio klausimo tikslas – išsiaiškinti bendrą respondentų požiūrį į klinikoje vykdomos politikos personalo atžvilgiu teisingumą.
13. <i>Atsakykite į žemiau pateiktus klausimus:</i> 13.1 <i>Ar žadate keisti darbą?</i> 13.2 <i>Ar rekomenduotumėte šią organizaciją kaip gerą darbdavį savo draugams, pažįstamiems?</i> 13.3 <i>Ar esate patenkintas (-a) dirbdamas (-a) šioje organizacijoje?</i> 13.4 <i>Ar Jūsų lūkesčiai pradėjus dirbti šioje organizacijoje pasiteisino?</i>	Respondentų atsakymai į tryliką anketos klausimą leis įvertinti bendrą respondentų pasitenkinimo darbu analizuojamoje klinikoje lygį. Teorinėje darbo dalyje minėta, kad lojalūs darbuotojai yra patenkinti darbu darbuotojai (13.3 anketos klausimas), greitu metu nežadantys keisti darbo (13.1 anketos klausimas), linkę rekomenduoti savo organizaciją kaip teigiamą potencialų darbdavį savo artimiesiems ir geriems pažįstamiems (13.2 anketos klausimas). Taip pat minėta, kad lojalių darbuotojų lūkesčiai prieš pradėdant dirbti tam tikroje organizacijoje ir pradėjus joje dirbti paprastai pasiteisina ar net būna viršijami (13.4 anketos klausimas).
14. <i>Keliose darbovietėse (be šios) jau esate dirbęs (-usi)?</i>	Šis klausimas leis sužinoti, koks procentas analizuojamos įmonės darbuotojų yra linkę dažnai leisti darbą, o kurie yra lojalūs savo darbovietei.
15. <i>Jūsų lytis</i>	Respondentų apibendrinti atsakymai į 15-19 anketos klausimus leis išsiaiškinti

16. Jūsų amžius	analizuojamos įmonės darbuotojų vidinius jų pasitenkinimą darbu įtakančius veiksnius: lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą bei užimamą padėtį visuomeninėje įmonės struktūroje
17. Jūsų išsilavinimas	
18. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje	
19. Jūsų padėtis įmonės struktūroje	

Atliekant kiekybinį tyrimą reikia nustatyti generalinę visumą ir imtį, t.y. apklausiamųjų skaičių.

2006 metų gruodžio mėnesį įstaigoje dirbo 155 darbuotojai (vienos pamainos metu dirba 76 žmonės). Tyrimas pradėtas gruodžio 4 dieną, baigtas gruodžio 22 dieną (tyrimas truko 3 savaites). Iš bendro darbuotojų skaičiaus tyrimo pradžioje eliminuoti turintys nedarbingumą, išvykę į mokymus ar stažuotę.

Tyrimo generalinė visuma – 142 „X“ klinikos darbuotojai. Tyrimo imtis buvo nustatyta remiantis Paniotto (Paulauskaitė, Vanagas, 1988, p.84) sukurta formule su 5 proc. paklaida:

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

Kur:

n – reikiamas respondentų skaičius;

Δ - paklaida;

N – tiriamos visumos narių skaičius.

Apskaičiuojant „X“ klinikos darbuotojų apklausos imties tūrį, skaičiavimo formulė yra tokia:

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{142}} = 104$$

Taigi, atliekant reprezentatyvią apklausą reikėtų apklausti 104 X klinikos darbuotojus.

Nors tyrimui atlikti respondentams buvo išdalinta 120 anketų, dėl X klinikos darbuotojų skirtingų pamainų, dėl atsisakymo dalyvauti tyrime, laiko stokos, gražinta užpildytų – 105. Atsako dažnis 87,5 proc.

Anketiniai duomenys buvo apdoroti ir analizuojami naudojant statistinių duomenų analizės paketą SPSS 9.0. Hipotezės apie dviejų požymių nepriklausomumą (pvz., lytis ir darbo stažas) buvo tikrinamos naudojant χ^2 (chi kvadrato) kriterijų. Hipotezių tikrinimui *pasirinktas* reikšmingumo

lygmuo lygus 0,05. Hipotezės apie lygybę buvo atmetamos (skirtumai buvo laikomi statistiškai reikšmingais, patikimais), kai paketo apskaičiuotoji **p reikšmė** neviršijo 0,05. Rodiklių skirtumai laikyti statistiškai reikšmingais, kai $p < 0,05$.

2.3. Tyrimo rezultatai

Respondentų demografinės charakteristikos

Tyrime dalyvavo išimtinai moterys. Analizuojant amžiaus skirtumus pastebėta, kad didesnioji dalis respondentų yra brandaus amžiaus moterys – 41–60 m. (39 proc.). Taip pat matomas nežymus skirtumas tarp 26–30 m. ir 31-35 m. amžiaus darbuotojų – jaunesniųjų dirba 25,7 proc., vyresnių – 18,1 proc.

Dauguma (52,4 proc.) X klinikos tyrime dalyvavusių darbuotojų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Dar 22,9 proc. darbuotojų yra aukštesniojo išsilavinimo (8 lentelė).

8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių ir išsilavinimą

Požymis	Grupės	Respondentai	
		n	dalis (proc.) nuo bendro skaičiaus
Lytis	Vyrai	-	-
	Moterys	105	100
Amžius	Iki 25 m.	3	2,9
	26-30 m.	27	25,7
	31-35 m.	19	18,1
	36-40 m.	15	14,3

	41-50 m.	29	27,6
	51-60 m.	12	11,4
Išsilavinimas	Vidurinis	19	18,1
	Aukštesnysis	24	22,9
	Aukštasis neuniversitetinis	7	6,7
	Aukštasis universitetinis	55	52,4

Tolimesnei duomenų analizei respondentai pagal amžių buvo suskirstyti į 3 grupes, pagal išsilavinimą – į 2 grupes (9 lentelė).

9 lentelė. Darbuotojų suskirstymas tolimesnei analizei pagal amžių ir išsilavinimą

Požymis	Grupės	Respondentai	
		n	dalis (proc.) nuo bendro skaičiaus
Amžius	Iki 30 m.	30	28,6
	31-40 m.	34	32,4
	Virš 41 m.	41	39,0
Išsilavinimas	Aukštesnysis, vidurinis	43	41,0
	Aukštasis	62	59,0

Pagal darbo stažą respondentai buvo suskirstyti į 3 grupes, pagal pareigas - į 2 grupes – pagrindinį ir pagalbinį personalą (10 lentelė).

10 lentelė. Darbuotojų suskirstymas tolimesnei analizei pagal darbo stažą ir personalo grupes

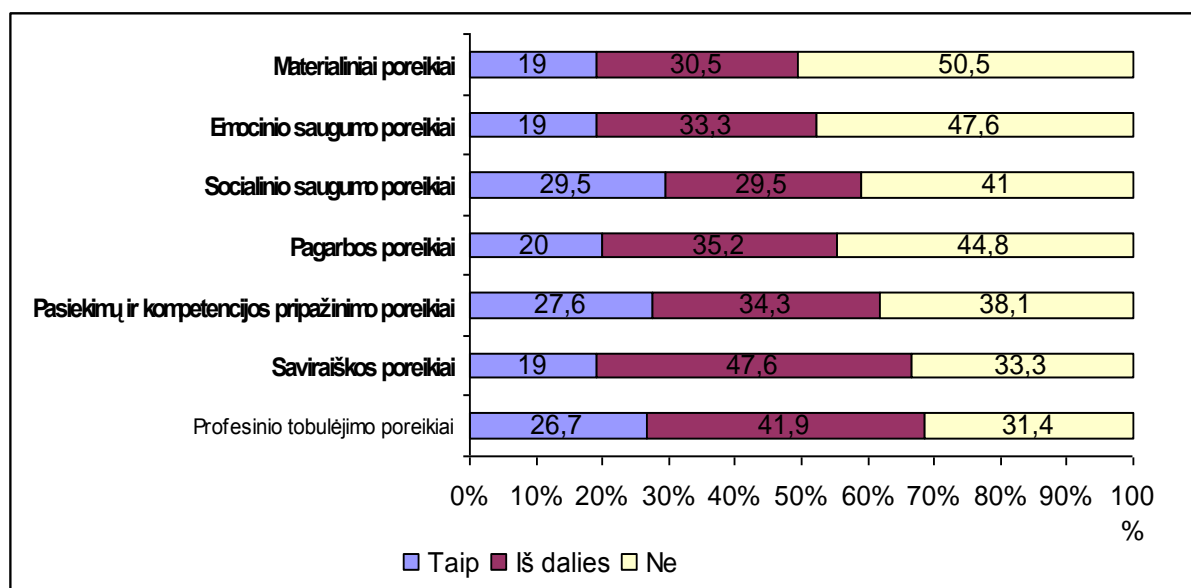
Požymis	Grupės	Respondentai	
		n	dalis (proc.) nuo bendro skaičiaus
Darbo stažas	Iki 3 m.	41	39,0
	Nuo 3 iki 10 m.	39	37,1
	Daugiau nei 10 m.	25	23,8

Personalo kategorijos	Pagrindinis personalas	60	57,1
	Pagalbinis personalas	45	42,9

Apibendrinus respondentų demografines charakteristikas galima teigti, kad daugiau nei pusė respondentų turi aukštąjį išsilavinimą, nemaža dalis darbuotojų (23,8 proc.) įstaigoje dirba ilgiau nei 10 metų ir net 39 proc. respondentų yra nauji darbuotojai. 57,1 proc. respondentų yra pagrindinei personalo kategorijai priskiriamų darbuotojų.

Motyvacijos, kaip darbuotojų lojalumo veiksnio analizė

Atliktas tyrimas leido išanalizuoti respondentų motyvacijos X klinikoje pagrindinius bruožus. Kaip matyti iš 17 paveikslo, didžioji dalis neigiamų atsakymų liudija, kad darbuotojų poreikiai vis tik nėra gerai patenkinami.



17 pav. Respondentų atsakymų apie poreikių patenkinimą pasiskirstymas (atsakymų dažnis, proc.)

Kaip matyti iš 17 paveikslo, daugiausia patenkinami socialinio saugumo poreikiai (29,5 proc.): prie šios grupės poreikių priskiriamas teisingai apskaičiuojamas darbo užmokestis, įmokos soc. draudimui, ligos atveju sudaromos sąlygos pasiimti nedarbingumo pažymėjimą, išeiti dekretinių

atostogų ir pan. Dar 27,6 proc. respondentų mano, kad kompetencijos pripažinimo poreikiai tenkinami pakankamai gerai.

Vis tik didelė dalis respondentų nėra galutinai apsisprendę. Jų nuomone, dauguma poreikių yra patenkinama nevisiškai gerai. 47,6 proc. respondentų mano, kad jų saviraiškos poreikiai patenkinami iš dalies. 35,2 proc. respondentų mano, kad pagarbos poreikiai tenkinami iš dalies, dar 34,3 proc. respondentų teigia, kad jų pasiekimų bei kompetencijos pripažinimo poreikiai taip pat tenkinami tik iš dalies. Daugiausia neigiamų atsakymų buvo įvardinant finansinių poreikių patenkinimą - net 50,5 proc. respondentų mano, kad jų materialiniai poreikiai nėra patenkinti.

Analizuojant poreikių patenkinimą pagal skirtingas personalo kategorijas, aptikti statistiškai reikšmingi rezultatai tarp materialinių poreikių patenkinimo ir darbo stažo, $p < 0,05$ (11 lentelė).

11 lentelė. Skirtingą darbo stažą turinčių respondentų atsakymų, apie materialinių poreikių patenkinimą, pasiskirstymas (atsakymų dažnis, proc.)

Materialiniai poreikiai	Darbo stažas						Bendrai	
	Iki 3 m.		Nuo 3 iki 10 m.		Virš 10 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Patenkinti	15	36,6	-	-	5	20,0	20	19,0
Patenkinti iš dalies	13	31,7	9	23,1	10	40,0	32	30,5
Nepatenkinti	13	31,7	30	76,9	10	40,0	53	50,5

$$\chi^2=10.976 \text{ lls}=6 \text{ p}=0$$

Iš 11 lentelės matome, kad labiausiai nepatenkinti materialiniai poreikiai yra tų darbuotojų, kurie dirba įstaigoje nuo 3 iki 10 metų. Tik 36,6 proc. trumpai dirbančiųjų ir 20,0 proc. senbuvių pareiškė, kad jų materialiniai poreikiai yra patenkinti. Lyginant materialinių poreikių patenkinimo ir amžiaus, išsilavinimo bei personalo grupių priklausomybę, statistiškai patikimo ryšio nerasta. Galime daryti išvadą, kad darbuotojų materialiniai poreikiai yra nepatenkinti ir tai priklauso nuo to, kaip ilgai jis dirba įstaigoje. Kuo ilgiau dirbama, tuo svarbesnis tampa šių poreikių patenkinimas.

Emocinio saugumo poreikių patenkinimas analizuotas lyginant skirtingo amžiaus grupių respondentų atsakymus. Rezultatai statistiškai patikimai rodo, kad 60 proc. jaunų darbuotojų (iki 30 metų) ir 50 proc. 31-40 metų amžiaus darbuotojų nesijaučia emociškai saugūs (12 lentelė). Galime teigti, kad svarbiausi emocinio saugumo poreikiai yra darbuotojams iki 40 metų amžiaus, vyresnių darbuotojų dauguma teigia esą patenkinti iš dalies arba visiškai (63,4 proc.).

12 lentelė. Respondentų emocinio saugumo poreikių patenkinimo ir respondentų amžiaus priklausomybė (atsakymų dažnis, proc.)

Emocinio saugumo poreikiai	Amžius						Bendrai	
	Iki 30 m.		31-40 m.		Virš 41 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Patenkinti	1	3,3	6	17,6	13	31,7	20	19,0
Patenkinti iš dalies	11	36,7	11	32,4	13	31,7	35	33,3
Nepatenkinti	18	60,0	17	50,0	15	36,6	50	47,6

$$\chi^2=9,571 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,048$$

Lyginant ar emocinio saugumo poreikių patenkinimo vertinimai priklauso nuo respondento išsilavinimo, darbo stažo ir personalo grupės, statistiškai patikimų skirtumų nenustatyta.

Socialinio saugumo poreikių patenkinimo vertinimai statistiškai patikimai priklauso nuo respondento amžiaus (13 lentelė), išsilavinimo (14 lentelė) ir darbo stažo (15 lentelė).

Iš 13 lentelės matome, kad didžiausia jauniausių ir 31-40 m. darbuotojų dalis pareiškė, kad jų socialiniai poreikiai yra nepatenkinti. Didžiausia vyresnių nei 41 m. darbuotojų dalis nurodė, kad jų socialinio saugumo poreikiai patenkinti iš dalies.

13 lentelė. Respondentų socialinio saugumo poreikių patenkinimo ir respondentų amžiaus priklausomybė (atsakymų dažnis, proc.)

Socialinio saugumo poreikiai	Amžius						Bendrai	
	Iki 30 m.		31-40 m.		Virš 41 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Patenkinti	12	40,0	9	26,5	10	24,4	31	29,5
Patenkinti iš dalies	2	6,7	11	32,4	18	43,9	31	29,5
Nepatenkinti	16	53,3	14	41,2	13	31,7	43	41,0

$$\chi^2=11,840 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,019$$

Iš 14 lentelės matome, kad 58,2 proc. respondentų su aukštesniu išsilavinimu socialinio saugumo poreikiai yra patenkinti iš dalies arba visiškai. 59,7 proc. respondentų su aukštesniu išsilavinimu poreikiai taip pat yra patenkinti visiškai arba iš dalies.

14 lentelė. Respondentų socialinio saugumo poreikių patenkinimo ir respondentų išsilavinimo priklausomybė (atsakymų dažnis, proc.)

Socialinio saugumo poreikiai	Išsilavinimas				Bendrai	
	Aukštesnysis, vidurinis		Aukštasis			
	n	%	n	%	n	%
Patenkinti	7	16,3	24	38,7	31	29,5
Patenkinti iš dalies	18	41,9	13	21,0	31	29,5
Nepatenkinti	18	41,9	25	40,4	43	41,0

$$\chi^2=8,096 \text{ lls}=2 \text{ p}=0,017$$

Iš 15 lentelės matome, kad mažiausią darbo stažą turinčių darbuotojų socialinio saugumo poreikiai yra patenkinti geriausiai. Didžiausia dalis darbuotojų, kurių socialinio saugumo poreikiai yra nepatenkinti, yra tarp 3-10 metų darbo stažą turinčių respondentų.

15 lentelė. Skirtingą darbo stažą turinčių respondentų atsakymų, apie socialinio saugumo poreikių patenkinimą, pasiskirstymas (atsakymų dažnis, proc.)

Socialinio saugumo poreikiai	Darbo stažas						Bendrai	
	Iki 3 m.		Nuo 3 iki 10 m.		Virš 10 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Patenkinti	18	43,9	3	7,7	10	40,0	31	29,5
Patenkinti iš dalies	8	19,5	17	43,6	6	24,0	31	29,5
Nepatenkinti	15	36,6	19	48,7	9	36,0	43	41,0

$$\chi^2=15,275 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,004$$

Apibendrinami galime teigti, kad gana didelei daliai darbuotojų socialinio saugumo poreikiai, lyginant su amžiumi, išsilavinimu ir darbo stažu, yra patenkinti.

Toliau buvo analizuoti pagarbos poreikiai ir palyginti su atskiromis personalo kategorijomis. Statistiškai patikimi skirtumai gauti lyginant pagarbos poreikių patenkinimo vertinimus priklausomai nuo respondentų darbo stažo (16 lentelė). Iš 16 lentelės matome, kad darbuotojai, dirbantys iki 3 metų ir dirbantys nuo 3 iki 10 metų, nesijaučia gerbiami (atitinkamai 43,9 proc. ir 61,5 proc.), tik dirbantys daugiau nei 10 metų dauguma jaučiasi iš dalies gerbiami (52 proc.).

16 lentelė. Skirtingą darbo stažą turinčių respondentų atsakymų, apie pagarbos poreikių patenkinimą, pasiskirstymas (atsakymų dažnis, proc.)

Pagarbos poreikiai	Darbo stažas						Bendrai	
	Iki 3 m.		Nuo 3 iki 10 m.		Virš 10 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Patenkinti	11	26,8	3	7,7	7	28,0	21	20,0
Patenkinti iš dalies	12	29,3	12	30,8	13	52,0	37	35,2
Nepatenkinti	18	43,9	24	61,5	5	20,0	47	44,8

$$\chi^2=13,222 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,01$$

Analizuojant pasiekimų ir kompetencijos pripažinimo poreikių patenkinimą ir vertinant amžiaus (17 lentelė) ir darbo stažo (18 lentelė) priklausomybę, gauti statistiškai patikimi duomenys ($p < 0,05$).

Kaip ir galima numatyti, jauniausių darbuotojų (iki 30 metų amžiaus) kompetencijos pripažinimo poreikiai yra nepatenkinti – tai nurodė net 60 proc. respondentų. Vyresni nei 41 metų mano, kad šie poreikiai yra patenkinti visiškai ar bent iš dalies (78 proc.).

17 lentelė. Respondentų pasiekimų ir kompetencijos pripažinimo poreikių patenkinimo ir respondentų amžiaus priklausomybė (atsakymų dažnis, proc.)

Pasiekimų ir kompetencijos pripažinimo poreikiai	Amžius						Bendrai	
	Iki 30 m.		31-40 m.		Virš 41 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Patenkinti	4	13,3	6	17,6	19	46,3	29	27,6
Patenkinti iš dalies	8	26,7	15	44,1	13	31,7	36	34,4
Nepatenkinti	18	60,0	13	38,2	9	22,0	40	38,1

$$\chi^2=16,774 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,002$$

Vertinant kompetencijos pripažinimo poreikių patenkinimų vertinimo priklausomybę nuo darbo stažo, iš 18 lentelės matome, kad trumpiausiai įstaigoje dirbantys darbuotojai jaučiasi neįvertinti kompetencijos ir pasiekimų atžvilgiu (46,3 proc.). Tačiau tą patį teigia ir 3-10 metų darbo stažą turintys darbuotojai (48,7 proc.). Tik senbuviai teigia, kad jų kompetencijos ir pripažinimo poreikiai yra visiškai ar iš dalies patenkinti (92 proc.).

18 lentelė. Respondentų pasiekimų ir kompetencijos pripažinimo poreikių patenkinimo ir respondentų darbo stažo priklausomybė (atsakymų dažnis, proc.)

Pasiiekimų ir kompetencijos pripažinimo poreikiai	Darbo stažas						Bendrai	
	Iki 3 m.		Nuo 3 iki 10 m.		Virš 10 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Patenkinti	10	24,4	7	17,9	12	48,0	29	27,6
Patenkinti iš dalies	12	29,3	13	33,3	11	44,0	36	34,3
Nepatenkinti	19	46,3	19	48,7	2	8,0	40	38,1

$$\chi^2=14,066 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,007$$

Apibendrinant galime pasakyti, kad daugumos darbuotojų kompetencijos ir pripažinimo poreikiai nėra patenkinti. Tai labiausiai jaučia ne tik jauni darbuotojai, bet ir palyginti ilgą darbo stažą turintys.

19 lentelėje pateiktas respondentų saviraiškos poreikių patenkinimas ir jo vertinimas pagal darbo stažą. Šie poreikiai yra nepatenkinti 3-10 metų darbo stažą turinčių darbuotojų (51,3 proc.). Dirbantys ilgiau nei 10 metų mano, kad šie poreikiai yra patenkinti visiškai ar iš dalies (96 proc.).

19 lentelė. Skirtingą darbo stažą turinčių respondentų atsakymų, apie saviraiškos poreikių patenkinimą, pasiskirstymas (atsakymų dažnis, proc.)

Saviraiškos poreikiai	Darbo stažas						Bendrai	
	Iki 3 m.		Nuo 3 iki 10 m.		Virš 10 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%

Patenkinti	9	22,0	3	7,7	8	32,0	20	19,0
Patenkinti iš dalies	18	43,9	16	41,0	16	64,0	50	47,6
Nepatenkinti	14	34,1	20	51,3	1	4,0	35	33,3

$$\chi^2=17,138 \text{ IIs}=4 \text{ p}=0,002$$

Analizuojant respondentų profesinio tobulėjimo poreikių patenkinimą ir kaip jis priklauso nuo darbo stažo, galime pastebėti, kad šie poreikiai yra patenkinti tik iš dalies (taip teigia 39 proc. trumpiausiai dirbančių, 43,6 proc. turinčių 3-10 metų darbo stažą). Tik dauguma senbuvių teigia patenkinantys šį poreikį visiškai (48 proc.) (20 lentelė).

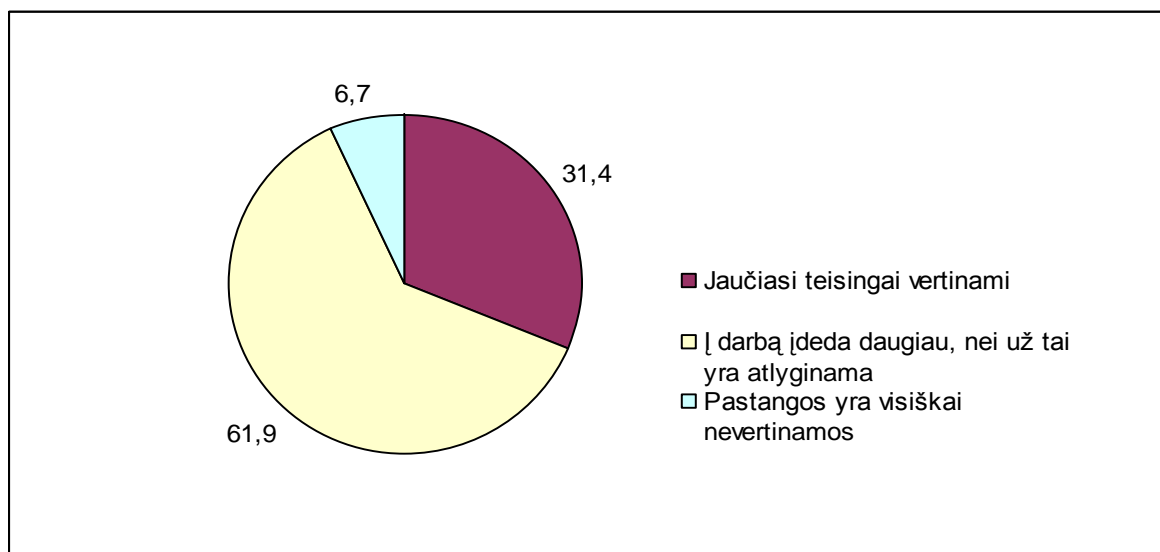
20 lentelė. Skirtingą darbo stažą turinčių respondentų atsakymų, apie profesinio tobulėjimo poreikių patenkinimą, pasiskirstymas (atsakymų dažnis, proc.)

Profesinio tobulėjimo poreikiai	Darbo stažas						Bendrai	
	Iki 3 m.		Nuo 3 iki 10 m.		Virš 10 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Patenkinti	10	24,4	6	15,4	12	48,0	28	26,7
Patenkinti iš dalies	16	39,0	17	43,6	11	44,0	44	41,9
Nepatenkinti	15	36,6	16	41,0	2	8,0	33	31,4

$$\chi^2=12,198 \text{ IIs}=4 \text{ p}=0,016$$

Apibendrinant gautus rezultatus apie respondentų poreikių patenkinimą, galime daryti išvadą, kad jaunesni ir turintys trumpesnę darbo patirtį šioje klinikoje darbuotojai jaučiasi nepakankamai vertinami ir jų poreikiai yra dažniau nepatenkinti nei tu, kurie yra vyresni ir ilgiau dirbantys.

Susipažinus su klinikos darbuotojų nuomone apie jų poreikių patenkinimą, norėta išsiaiškinti, kokia dalis respondentų jaučiasi tinkamai įvertinami X klinikoje. 18 paveiksle matomi respondentų atsakymai į klausimą apie jų įvertinimo teisingumą.

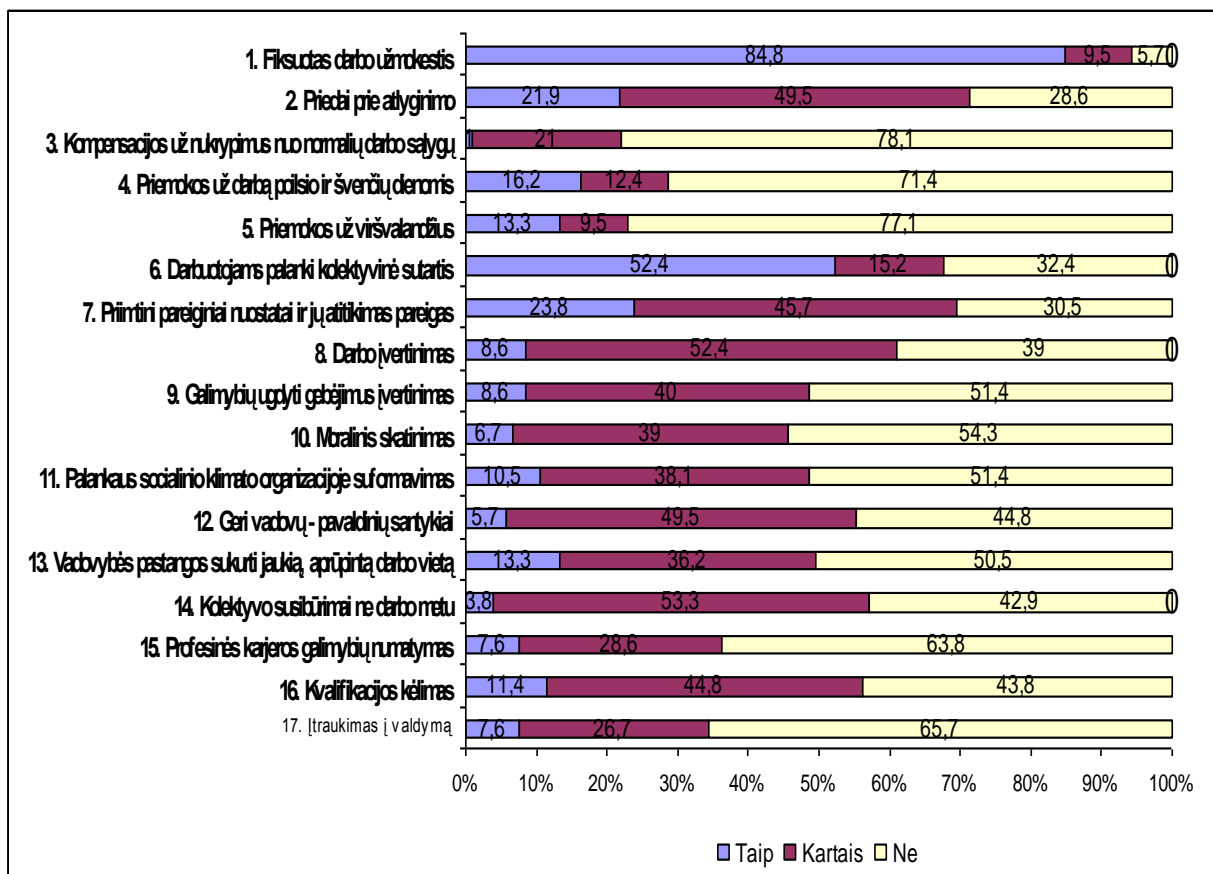


18 pav. Darbuotojų pastangų įvertinamas (atsakymų dažnis, proc.)

61,9 proc. darbuotojų jaučia dirbantys geriau, nei už tai yra mokama. 31,4 proc. respondentų mano, kad jie yra pakankamai gerai įvertinami. 6,7 proc. respondentų teigia, kad jų pastangos dirbti yra visiškai nevertinamos.

Taip pat tyrimo metu respondentų buvo prašoma įvertinti jų nuomone efektyviausias motyvacines priemones. Apibendrinti respondentų atsakymų rezultatai pateikiami 19 paveiksle.

Iš 19 paveikslo galima pastebėti, kad fiksuotas atlyginimas teigiamai vertinamas 83 proc. respondentų. Šiek tiek daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių darbuotojų (51 proc.) teigia, kad jiems kartais yra mokami priedai prie atlyginimo. Tačiau dauguma respondentų teigia, kad jiems nėra mokamos priemokos už išdirbtus viršvalandžius (91 proc.), kompensacijos už nukrypimus nuo normalių darbo sąlygų (86 proc.) bei nemokamos priemokos už darbą poilsio ir švenčių dienomis (77 proc.). Tik labai maža dalis respondentų teigia, kad šios priemokos jiems yra mokamos. Tai reiškia, kad dauguma darbuotojų neigiamai vertina ekonominį atlygį (1-5 punktai).



19 pav. Motyvacinių priemonių efektyvesniam darbui skatinti taikymas (atsakymų dažnis, proc.)

Analizuojant teisinį darbuotojų atlygį (6-7 punktai), matyti, kad darbuotojus tenkina sudaroma kolektyvinė sutartis (52,4 proc.). Tačiau kalbant apie pareiginių nuostatų priimtinumą matyti, kad trečdalis respondentų (30,5 proc.) nuomone patvirtinti pareiginiai nuostatai neatitinka realiai atliekamų pareigų. Tik 23,8 proc. respondentų patenkinti pareiginių nuostatų ir realių pareigų sutapimu.

Tyrimo rezultatai parodė, kad psichologinių motyvavimo priemonių taikymas (8-13 punktai) yra vertinamas itin nepalankiai. Net 50,5 proc. respondentų mano, kad vadovybė nesistengia kurti jaukių darbo sąlygų, aprūpintų darbo vietų. Dar 51,4 proc. respondentų mano, kad organizacijoje nepalankus socialinis klimatas. Net 54,3 proc. respondentų mano, kad jie nepakankamai skatinami moraliai, 63,8 proc. respondentų norėtų geresnio galimybių ugdyti gebėjimus įvertinimo.

Beveik pusė respondentų (52,4 proc.) teigia, kad jų darbas vertinamas tik iš dalies. Dar 49,5 proc. respondentų tiki, kad vadovų – pavaldinių santykiai yra dalinai geri, tik 5,7 proc. yra tuo tikri.

Filosofinės motyvacinės priemonės (14-17 punktai) daugiausia apima karjerą, kvalifikacijos kėlimą, kolektyvo veiklą nedarbo metu, valdymo teises. Iš 19 paveikslo galima pastebėti, kad ir filosofines motyvacines priemones, naudojamas X klinikoje, respondentai vertina neigiamai: net 65,7 proc. respondentų mano, kad jie nėra įtraukiami į organizacijos valdymą, dar 63,8 proc. respondentų mano, kad jiems nėra numatomos profesinės karjeros galimybės. Tik 7,6 proc. respondentų džiaugiasi suteikiama kvalifikacijos kėlimo galimybe, dar 28,6 proc. tam pritaria iš dalies.

Kolektyvo susibūrimai nedarbo metu - įvairios kolektyvo šventės, gimtadieniai, jubiliejai ar pan. – yra iš dalies patrauklios, priimtinos motyvavimo priemonės 53,3 proc. respondentų, bet 42,9 proc. mano priešingai – tai jiems neatrodo gera motyvavimo priemonė.

Kaip matyti iš 21 lentelės, priedų prie atlyginimo, kaip motyvacinės priemonės taikymas nėra dažnas – tik 51,7 proc. pagrindinio personalo teigia, kad priedai mokami kartais. Didžioji dauguma pagalbinio personalo teigia, kad priedai prie atlyginimo mokami kartais arba išvis nemokami (91,1 proc.).

21 lentelė. Priedų prie atlyginimo, kaip motyvacinės priemonės taikymo, vertinimų pasiskirstymas pagal personalo grupes (atsakymų dažnis, proc.)

Priedai prie atlyginimo	Personalas				Bendrai	
	Pagrindinis		Pagalbinis			
	n	%	n	%	n	%
Mokami	19	31,7	4	8,9	23	21,9
Kartais mokami	31	51,7	21	46,7	52	49,5
Nemokami	10	16,7	20	44,4	30	28,6

$$\chi^2=13,165 \text{ lls}=2 \text{ p}=0,001$$

Iš 22 lentelės matome, kad dauguma darbuotojų visose trijose amžiaus grupėse teigia negaunantys priemokų už viršvalandžius.

22 lentelė. Priemokų už viršvalandžius, kaip motyvacinės priemonės taikymo, vertinimų pasiskirstymas pagal amžių (atsakymų dažnis, proc.)

Priemokos už viršvalandžius	Amžius						Bendrai	
	Iki 30 m.		31-40 m.		Virš 41 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Mokamos	4	33,3	4	11,8	6	14,6	14	13,3
Kartais mokamos	1	3,3	9	26,5	-	-	10	9,5
Nemokamos	25	83,3	21	61,8	35	85,4	81	77,1

$$\chi^2=17,030 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,002$$

Lyginant skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų atsakymus į šį klausimą (23 lentelė), rezultatai tokie patys: didžioji dauguma visose trijose grupėse teigia tą patį – priemokos už viršvalandžius jiems nėra mokamos.

23 lentelė. Priemokų už viršvalandžius, kaip motyvacinės priemonės taikymo, vertinimų pasiskirstymas pagal darbo stažą (atsakymų dažnis, proc.)

Priemokos už viršvalandžius	Darbo stažas						Bendrai	
	Iki 3 m.		Nuo 3 iki 10 m.		Virš 10 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Mokamos	5	12,2	6	15,4	3	12,0	14	13,3
Kartais mokamos	10	24,4	-	-	-	-	10	9,5
Nemokamos	26	63,4	33	84,6	22	88,0	81	77,1

$$\chi^2=17,472 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,002$$

Analizuojant atsakymus apie kolektyvinę sutartį ir darbo stažą (24 lentelė) matome, kad dauguma darbuotojų yra patenkinti palankia kolektyvine sutartimi. Tai teigia ir jauni ir 3-10 metų darbo stažą turintys darbuotojai (atitinkamai 61 proc. ir 56,4 proc.), tik dauguma senbuvių nėra patenkinti sutarties palankumu (40 proc.).

24 lentelė. Kolektyvinės sutarties priimtimumo, skirtingą darbo stažą turintiems darbuotojams, vertinimas (atsakymų dažnis, proc.)

Kolektyvinė sutartis yra palanki	Darbo stažas						Bendrai	
	Iki 3 m.		Nuo 3 iki 10 m.		Virš 10 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Taip	25	61,0	22	56,4	8	32,0	55	52,4
Kartais	9	22,0	-	-	7	28,0	16	15,2
Ne	7	17,1	17	43,6	10	40,0	34	32,4

$$\chi^2=17,437 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,002$$

Dėl pareiginių nuostatų darbuotojų nuomonė yra panaši – dauguma mano, kad pareiginiai nuostatai ne visada atitinka realias pareigas arba išvis neatitinka (taip teigia 43,6 proc. 3-10 metų darbo stažą turinčių darbuotojų). Tik 44 proc. senbuvių sutinka, kad pareiginiai nuostatai atitinka realias pareigas (25 lentelė).

25 lentelė. Pareiginių nuostatų priimtumo ir atitikimo realias pareigas, skirtingą darbo stažą turintiems darbuotojams, vertinimas (atsakymų dažnis, proc.)

Pareiginės nuostatos	Darbo stažas						Bendrai	
	Iki 3 m.		Nuo 3 iki 10 m.		Virš 10 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Realios ir atitinkančios pareigas	7	17,1	7	17,9	11	44,0	25	23,8
Kartais atitinka	23	56,1	15	38,5	10	40,0	48	45,7
Nerealios ir neatitinkančios	11	26,8	17	43,6	4	16,0	32	30,5

$$\chi^2=11,317 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,023$$

26 lentelėje matome, kad jauni darbuotojai nesijaučia motyvuojami įvertinant jų darbą (56,7 proc.), vyresnio amžiaus respondentai teigia, kartais sulaukiantys jų darbo įvertinimo (taip teigia 67,6 proc. 31-40 metų amžiaus ir 46,3 proc. vyresni nei 41 metai).

26 lentelė. Darbo įvertinimo, kaip motyvacinės priemonės taikymo, vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų amžių (atsakymų dažnis, proc.)

Darbas yra vertinamas	Amžius						Bendrai	
	Iki 30 m.		31-40 m.		Virš 41 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Taip	-	-	-	-	9	22,0	9	8,6
Kartais	13	43,3	23	67,6	19	46,3	55	52,4
Ne	17	56,7	11	32,4	13	31,7	41	39,0

$$\chi^2=19,657 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,001$$

Tačiau analizuojant darbo įvertinimą kaip motyvacinę priemonę ir lyginant kaip ją vertina skirtingų personalo grupių atstovai (27 lentelė), galime pastebėti, kad pagalbiniai darbuotojai nesijaučia taip motyvuojami (44,4 proc.). Pagrindiniam personalui priskiriami darbuotojai sako kartais sulaukiantys įvertinimo (65 proc.).

27 lentelė. Darbo įvertinimo, kaip motyvacinės priemonės taikymo, vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų personalo grupes (atsakymų dažnis, proc.)

Darbas yra vertinamas	Personalas		Bendrai
	Pagrindinis	Pagalbinis	

	n	%	n	%	n	%
Taip	-	-	9	20,0	9	8,6
Kartais	39	65,0	16	35,6	55	52,4
Ne	21	35,0	20	44,4	41	39,0

$$\chi^2=16,843 \text{ lls}=2 \text{ p}=0$$

Lyginant vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykių vertinimą (28 lentelė) priklausomybę nuo respondentų amžiaus, nustatyta, kad dauguma mano, kad vadovybė nėra linkusi palaikyti gerų santykių su personalu ir taip juos skatinti.

28 lentelė. Gerų vadovų ir pavaldinių santykių, kaip motyvacinės priemonės taikymo, vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų amžių (atsakymų dažnis, proc.)

Vadovų ir pavaldinių santykiai yra geri	Amžius						Bendrai	
	Iki 30 m.		31-40 m.		Virš 41 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Taip	-	-	-	-	6	14,6	6	5,7
Kartais	15	50,0	17	50,0	20	48,8	52	49,5
Ne	15	50,0	17	50,0	15	36,6	47	44,8

$$\chi^2=10,378 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,035$$

Kaip matome iš 29 lentelės kolektyvo susibūrimai nėra dažnas reiškinys, tačiau 31-40 metų darbuotojai ir vyresni nurodo, kad kartais jie vyksta (atitinkamai 67,6 proc. ir 58,5 proc.).

29 lentelė. Kolektyvo susibūrimų kaip motyvacinės priemonės taikymo, vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų amžių (atsakymų dažnis, proc.)

Kolektyvo susibūrimai	Amžius						Bendrai	
	Iki 30 m.		31-40 m.		Virš 41 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Taip	1	3,3	-	-	3	7,3	4	3,8
Kartais	9	30,0	23	67,6	24	58,5	56	53,3
Ne	20	66,7	11	32,4	14	34,1	45	42,9

$$\chi^2=12,783 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,012$$

Iš 30 lentelės matome, kad trumpai dirbantys respondentai kartais yra skatinami suteikiant sąlygas kelti kvalifikaciją (63,4 proc.). Ilgiau dirbantys dažniausiai teigia tokio paskatinimo nesulaikiantys (59 proc. ir 44 proc.).

30 lentelė. Kvalifikacijos kėlimo kaip motyvacinės priemonės taikymo, vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą (atsakymų dažnis, proc.)

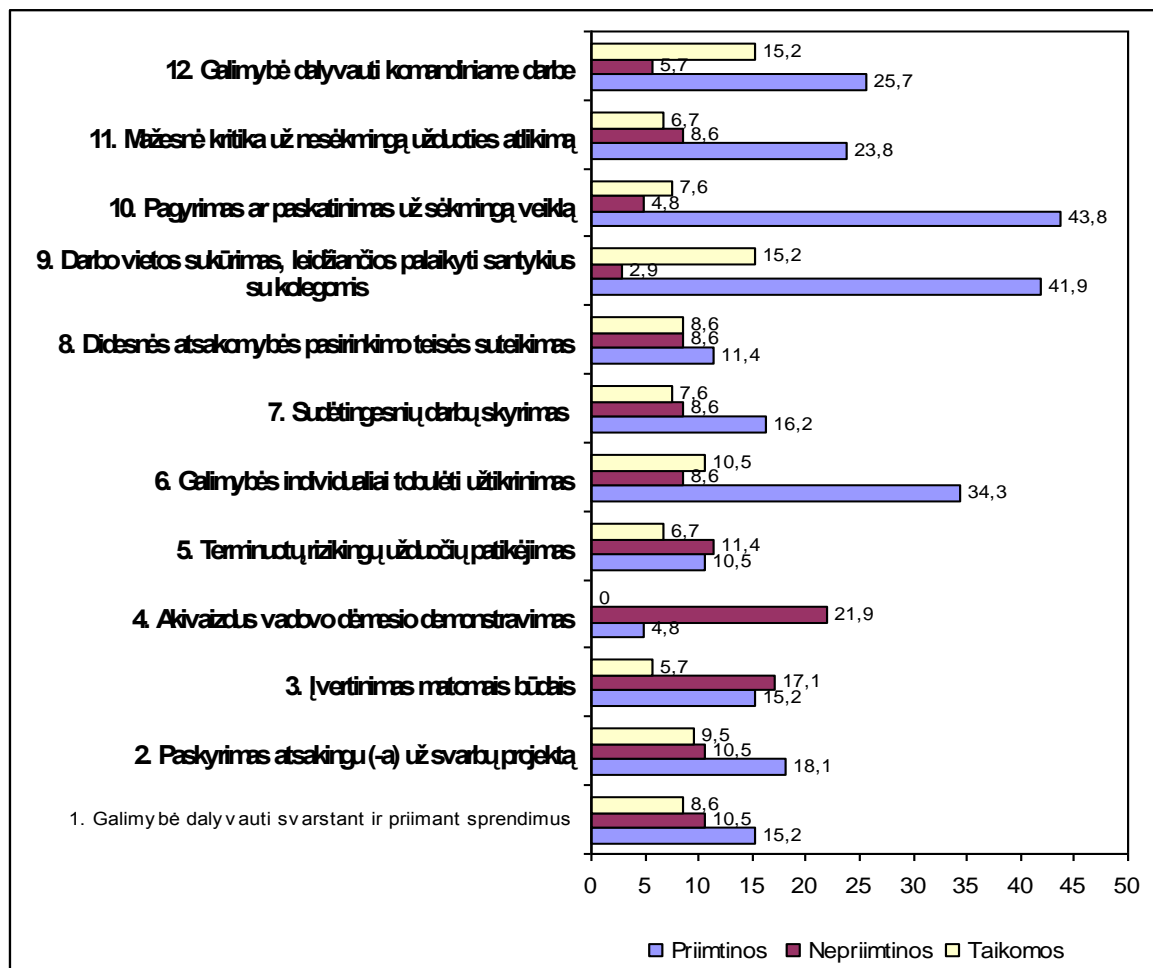
Kvalifikacija yra keliama	Darbo stažas						Bendrai	
	Iki 3 m.		Nuo 3 iki 10 m.		Virš 10 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Taip	3	7,3	1	2,6	8	32,0	12	11,4
Kartais	26	63,4	15	38,5	6	24,0	47	44,8
Ne	12	29,3	23	59,0	11	44,0	46	43,8

$$\chi^2=22,512 \text{ lls}=4 \text{ p}=0$$

Apibendrinant motyvacinių priemonių taikymą ir jų palyginimą skirtingais aspektais, galime daryti išvadą, kad respondentai retai arba išvis nesulaukia paskatinimų, jaunesnio amžiaus ir mažesnę darbo patirtį X klinikoje turintys darbuotojai, mažiau sulaukia įvertinimų ar vadovybės paskatinimų, nei vyresni.

Vadovo skirtas dėmesys darbuotojams yra labai svarbus, sėkmingos veiklos ir profesionalumo įvertinimas, teisingas atlygis skatina žmones pasitempti. Maloni aplinka darbe, nesukaustytas bendravimas su kolegomis ir vadovybe, abipusis pasitikėjimas nesukelia įtampos. Tai tarsi pririša darbuotoją. Kai žmogus jaučiasi gerai, ji atiduoda visą savo energiją. Toks žmogus vadinamas atsidavusiu, lojaliu.

Tyrimo metu norėta nustatyti kokios motyvavimo priemonės yra taikomos X klinikoje ir kurios iš jų respondentams yra priimtinos (20 paveikslas). 1-4 klausimai atskleidžia valdžios poreikį, 5-8 klausimai – laimėjimų poreikį, 9-12 klausimai – narystės poreikį.



20 pav. Motyvacinių priemonių taikymo X klinikoje priimtimumo vertinimas (atsakymų dažnis, proc.)

Galimybė dalyvauti komandiniame darbe 15,2 proc. respondentų nuomone yra sudaroma klinikoje, o 25,7 proc. ši priemonė priimtina. Gana palankiai respondentai reaguotų į pagyrimus už sėkmingą veiklą (43,8 proc.) (tam prieštarauja 24 proc. respondentų, kurie nepritaria šiam motyvavimo metodui), tačiau ši priemonė nėra itin dažnai taikoma (7,6 proc.). Dar 34,3 proc. būtų patenkinti suteikta galimybe individualiai tobulėti, tačiau tik 10,5 proc. respondentų mano, kad ši priemonė taikoma realiai.

17,1 proc. respondentų yra nepriimtinas darbo įvertinimas aplinkiniams matomais būdais - darbo vieta, titulais, garbės raštais, padėkomis ar panašiai. Dar 18,1 proc. respondentų nenorėtų būti paskirti atsakingais už svarbų projektą, nors toks motyvavimo būdas yra taikomas klinikoje (9,5 proc.). Dar 21,9 proc. respondentų yra nepriimtinas vadovo ypatingo dėmesio jiems demonstravimas. Nei vienas respondentas neatsakė, kad sulaukia akivaizdaus vadovo dėmesio.

Respondentams yra priimtina mažesnė kritika už nesėkmingą užduoties atlikimą (23,8 proc.) (taikoma – 6,7 proc.). Galimybė dalyvauti svarstant ir priimant sprendimus yra priimtina 15,2 proc. respondentų (taikoma – 8,6 proc.), sudėtingų darbų skyrimas priimtinas 16,2 proc. respondentų (taikomas – 7,6 proc.).

Apibendrinant matome, kad didžiausia dalis darbuotojų jaučia narystės poreikį (tokie darbuotojai yra lojalūs, nekonfliktiški, puikiai dirba komandoje), tačiau jie teigia, kad jiems priimtinos priemonės yra mažai taikomos. Šiek tiek mažesnė dalis darbuotojų jaučia laimėjimų poreikį (konkretūs, imasi iniciatyvos, atsakingi, ieško naujovių, siekia rezultato) ir dar mažesnė – valdžios (valdingi, veikia tvirtai, įtikinantys, skatina aplinkinius). Ir visi jie teigia, kad teisingas motyvavimas nėra pakankamas.

Analizuojant taikomas motyvavimo priemones X klinikoje ir jų priimtinumą respondentams ir lyginant jas pagal skirtingais demografines charakteristikas (pagal amžių ir darbo stažą) matome, kad didžioji dauguma valdžios poreikį jaučiančių darbuotojų, siekiančių įvertinimo (31 lentelė), lyginant su atskiromis amžiaus grupėmis, teigia jo nesulaukiantys, tik vyresni nei 41 metų darbuotojai pažymi, kad yra įvertinami bent retkarčiais (24,4 proc.).

31 lentelė. Įvertinimo aplinkiniams matomais būdais taikymas ir jo pasiskirstymas pagal respondentų amžių (atsakymų dažnis, proc.)

Įvertinimai yra taikomi	Amžius						Bendrai	
	Iki 30 m.		31-40 m.		Virš 41 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Taip	-	-	-	-	6	14,6	6	5,7
Kartais	3	10,0	4	11,8	10	24,4	17	16,2
Ne	27	90,0	30	88,2	25	61,0	82	78,1

$$\chi^2=14,721 \text{ IIs}=4 \text{ p}=0,005$$

Iš bendros analizės matėme, kad tik 17,1 proc. darbuotojų toks įvertinimas nebūtų priimtinas.

Palyginus įvertinimą aplinkiniams matomais būdais kaip motyvacinę priemonę ir jos priimtinumą pagal kitus požymius (išsilavinimą, darbo stažą ar personalo grupes), statistiškai patikimų duomenų nebuvo gauta.

Lyginant akivaizdaus vadovo dėmesio demonstravimą pagal amžių (32 lentelė) matome, kad tik vidutinio ir vyresnio amžiaus darbuotojai retkarčiais jo sulaukia (taip teigia 32,4 proc. 31-40 metų amžiaus ir 31,7 proc. virš 41 metų amžiaus respondentai).

32 lentelė. Akivaizdaus vadovo dėmesio demonstravimas ir jo pasiskirstymas pagal respondentų amžių (atsakymų dažnis, proc.)

Vadovo dėmesys	Amžius						Bendrai	
	Iki 30 m.		31-40 m.		Virš 41 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Taip	-	-	-	-	-	-	-	-
Kartais	1	3,3	11	32,4	13	31,7	25	23,8
Ne	29	96,7	23	67,6	28	68,3	80	76,2

$$\chi^2=9,712 \text{ lls}=2 \text{ p}=0,008$$

Ir lyginant vadovo dėmesio demonstravimo priimtinumą (33 lentelė), didžioji dauguma darbuotojų teigia, kad toks dėmesys jiems būtų iš dalies priimtinas: 56,7 proc. iki 30 metų, 79,4 proc. 31-40 metų ir net 80,5 proc. vyriausiųjų grupė.

33 lentelė. Akivaizdaus vadovo dėmesio demonstravimo priimtimumo pasiskirstymas pagal respondentų amžių (atsakymų dažnis, proc.)

Vadovo dėmesio demonstravimas	Amžius						Bendrai	
	Iki 30 m.		31-40 m.		Virš 41 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Priimtinas	1	3,3	4	11,8	-	-	5	4,8
Iš dalies priimtinas	17	56,7	27	79,4	33	80,5	77	73,3
Nepriimtinas	12	40,0	3	8,8	8	19,5	23	21,9

$$\chi^2=14,424 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,006$$

Analizuojant, paskyrimo atsakingu už svarbų projektą priimtimumo pasiskirstymas pagal darbo stažą (34 lentelė), matome, kad ilgiau nei 3 metai dirbantys darbuotojai norėtų daugiau atsakomybės, nes tik maža dalis teigia, kad paskyrimas atsakingu jiems būtų nepriimtinas. 82,1 proc. 3-10 metų stažą turinčių ir 80 proc. virš 10 metų stažą turinčių darbuotojų teigia, kad paskyrimas atsakingu už svarbų projektą jiems būtų iš dalies priimtinas.

34 lentelė. Paskyrimo atsakingu už svarbų projektą priimtimumo pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą (atsakymų dažnis, proc.)

Paskyrimo atsakingu priimtimumas	Darbo stažas						Bendrai	
	Iki 3 m.		Nuo 3 iki 10 m.		Virš 10 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Priimtina	11	26,8	6	15,4	2	8,0	19	18,1
Iš dalies	23	56,1	32	82,1	20	80,0	75	71,4
Nepriimtina	7	17,1	1	2,6	3	12,0	11	10,5

$$\chi^2=9,606 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,048$$

Iš atliktos mini analizės galime teigti, kad valdžios poreikį labiau jaučia vyresni nei 31 metų darbuotojai ir turintys ilgesnį nei 3 metai darbo stažą. Lyginant ar valdžios poreikį atskleidžiantys vertinimai priklauso nuo respondentų išsilavinimo ir personalo grupės, statistiškai patikimų skirtumų nenustatyta.

Didesnio dėmesio sulaukė gana ryškus narystės poreikį jaučiančių darbuotojų skaičius. Ši poreikį atskleidžiantys atsakymai buvo taip pat palyginti skirtingais aspektais. Iš 35 lentelės matome, kad labiausiai bendrauti yra nusiteikę trumpiausią patirtį turintys darbuotojai (56,1 proc.), tam iš dalies pritaria ir 3-10 metų patirtį turintys (74,4 proc.).

35 lentelė. Palankios bendrauti darbo vietos sukūrimo, kaip motyvacinės priemonės priimtimumo, vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą (atsakymų dažnis, proc.)

Palankios bendrauti darbo vietos sukūrimas	Darbo stažas						Bendrai	
	Iki 3 m.		Nuo 3 iki 10 m.		Virš 10 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Priimtina	23	56,1	8	20,5	13	52,0	44	41,9
Iš dalies priimtina	18	43,9	29	74,4	11	44,0	58	52,2
Nepriimtina	-	-	2	5,1	1	4,0	3	2,9

$$\chi^2=12,934 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,012$$

Pagyrimo ir paskatinimo už sėkmingai atliktą veiklą pageidautų darbuotojai visose amžiaus kategorijose, tik vieniems tai būtų labiau priimtina, kitiems iš dalies. 55,9 proc. 31-40 metų amžiaus darbuotojams būtų priimtina, o 61,0 proc. virš 41 metų darbuotojams būtų iš dalies priimtina (36 lentelė).

36 lentelė. Pagyrimo ir paskatinimo už sėkmingai atliktą veiklą, kaip motyvacinės priemonės taikymo, pasiskirstymas pagal respondentų amžių (atsakymų dažnis, proc.)

Pagyrimai	Amžius						Bendrai	
	Iki 30 m.		31-40 m.		Virš 41 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Priimtina	12	40,0	19	55,9	15	36,6	46	43,8
Iš dalies priimtina	14	46,7	15	44,1	25	61,0	54	51,4

Nepriimtina	4	13,3	-	-	1	2,4	5	4,8
-------------	---	------	---	---	---	-----	---	-----

$\chi^2=9,643$ IIs=4 p=0,047

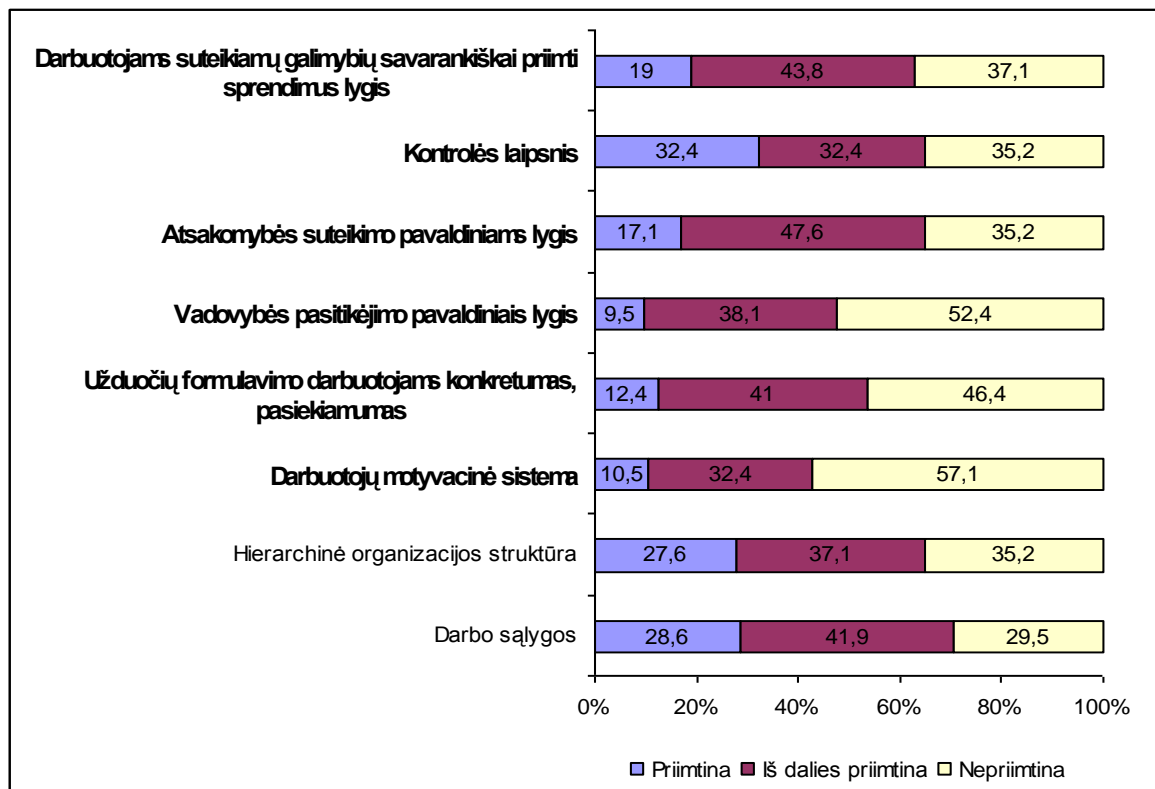
Apibendrinant narystės poreikį jaučiančių darbuotojų trumpą analizę, galime teigti, kad tai yra daugiausia trumpai įstaigoje dirbantys darbuotojai ir daugiau vyresni nei 31 metų asmenys.

Akivaizdu, kad X klinikoje taikomos motyvacinės priemonės nevysiškai atitinka darbuotojų poreikius bei darbo motyvus.

Apibendrinant išnagrinėtus duomenis apie darbuotojų įvertinimą, poreikių patenkinimą ir motyvavimo priemones, galima teigti, kad „X“ klinikoje tyrime dalyvavusių darbuotojų poreikiai nėra patenkinti: nėra patenkiami elementarūs materialiniai poreikiai, darbuotojai nesijaučia emociškai saugūs darbo vietose, nors jiems suteikiamos visos socialinės garantijos. Dauguma klinikos darbuotojų jaučia dirbantys geriau, nei už tai yra atlyginama. Darbuotojams yra mokamas tik fiksuotas darbo mokestis ir retkarčiais premijos. Viršvalandžiai, priemokos už darbą švenčių dienomis ir kitos priemokos yra mokamos tik išskirtiniais atvejais ir labai retai. Beveik pusės respondentų nuomone patvirtinti pareiginiai nuostatai neatitinka realiai atliekamų pareigų, psichologinės bei filosofinės motyvavimo priemonės yra neefektyvios. Taikomų motyvacinių priemonių priimtimumas klinikoje yra nevienareikšmis – kai kurias motyvavimo priemones darbuotojai priima teigiamai, kai kurios jiems atrodo nereikalingos. Daugumos motyvacinių priemonių darbuotojai pasigenda ir išreiškia, kad norėtų teisingo paskatinimo. Teisingas darbuotojų atlygis ir motyvacija įtakoja jų pasitenkinimą darbu, kuris savo ruožtu formuoja lojalumą.

Pasitenkinimo darbu, kaip darbuotojų lojalumo veiksnio analizė

Išsiaiškinus motyvacines paskatas darbo vietoje, šiame skyriuje vertinamas klinikos darbuotojų pasitenkinimas jų darbu. Analizuojant klinikos darbuotojų pasitenkinimo darbu, teko išsiaiškinti ir darbo organizavimo ypatumų priimtimumą (21 paveikslas).



21 pav. Darbo organizavimo ypatumų X klinikoje priimtinumams respondentams (atsakymų dažnis, proc.)

Iš 21 paveikslo matyti, ar priimtinos darbuotojams darbo sąlygos klinikoje: 28,6 proc. nurodė, kad priimtinos, 41,9 proc. – priimtinos iš dalies. Darbuotojams taip pat priimtinas kontrolės laipsnis (32,4 proc. visiškai, dar 32,4 proc. priimtina iš dalies).

Suteikiamų galimybių priimti individualius sprendimus lygis visiškai priimtinas 19 proc., iš dalies – 43,8 proc. respondentų. Kaip matyti iš 21 paveikslo, 27,6 proc. klinikos darbuotojų priimtina hierarchinė organizacijos struktūra (iš dalies priimtina 37,1 proc. respondentų). Atsakomybės suteikimo pavaldiniams lygis visiškai priimtinas tik 17,1 proc. respondentų, dar 47,6 proc. tai priimtina tik iš dalies.

Tačiau iš 21 paveikslo pastebimi ir kitokie X klinikos darbo organizavimo vertinimo aspektai: 57,1 proc. respondentų nepriimtina šiuo metu veikianti motyvacinė sistema, dar 52,4 proc. netenkina vadovybės pasitikėjimo pavaldiniais lygis, 46,4 proc. respondentų nepatinka nekonkretus užduočių formulavimas (41 proc. darbuotojų nurodo, kad jiems priimtinas).

Darbo organizavimo vertinimai palyginti pagal atskiras personalo kategorijas. Lyginant kaip darbo sąlygų priimtinumą vertina skirtingą darbo stažą turintys respondentai (37 lentelė), nustatyta, kad daugumai jų, darbo sąlygos priimtinos ar iš dalies priimtinos. Tik daugiau nei pusė klinikos senbuvių pareiškė, kad jiems darbo sąlygos yra visiškai priimtinos.

37 lentelė. Darbo sąlygų priimtimumo vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą (atsakymų dažnis, proc.)

Darbo sąlygos	Darbo stažas						Bendrai	
	Iki 3 m.		Nuo 3 iki 10 m.		Virš 10 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Priimtinos	13	31,7	4	10,3	13	52,0	30	28,6
Iš dalies priimtinos	14	34,1	19	48,7	11	44,0	44	41,9
Nepriimtinos	14	34,1	16	41,0	1	4,0	31	29,5

$$\chi^2=18,131 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,001$$

Pavaldumo priimtimumo analizės rezultatai, lyginant skirtingo amžiaus respondentų atsakymus (38 lentelė), parodė, kad labiausiai nepatenkinti yra 31-40 metų amžiaus darbuotojai (44,1 proc.).

38 lentelė. Pavaldumo sistemos priimtimumo vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų amžių (atsakymų dažnis, proc.)

Pavaldumo sistema	Amžius						Bendrai	
	Iki 30 m.		31-40 m.		Virš 41 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Priimtina	3	10,0	10	29,4	16	39,0	29	27,6
Iš dalies priimtina	15	50,0	9	26,5	15	36,6	39	37,1
Nepriimtina	12	40,0	15	44,1	10	24,4	37	35,2

$$\chi^2=10,047 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,04$$

Užduočių formulavimo konkretumo ir jų realumo priimtimumo analizės pagal respondentų darbo stažą rezultatai parodė, kad daugumai darbuotojų yra nepriimtinas esamas užduočių pateikimas – labiausiai tuo nepatenkinti 3-10 metų ir ilgesnį darbo stažą turintys respondentai (atitinkamai 61,5 proc. ir 44 proc.). Ilgiausiai klinikoje dirbantys darbuotojai neišreiškia ryškios savo nuomonės šiuo klausimu (39 lentelė).

39 lentelė. Užduočių formulavimo konkretumo ir realumo priimtimumo vertinimų

pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą (atsakymų dažnis, proc.)

Užduočių formulavimas	Darbo stažas						Bendrai	
	Iki 3 m.		Nuo 3 iki 10 m.		Virš 10 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Priimtina	7	17,1	-	-	6	24,0	13	12,4
Iš dalies priimtina	20	48,8	15	38,5	8	32,0	43	41,0
Nepriimtina	14	34,1	24	61,5	11	44,0	49	46,7

$$\chi^2=12,709 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,013$$

Vadovybės pasitikėjimo pavaldiniais lygio priimtimumo vertinimo palyginimas pagal darbo stažą rodo (40 lentelė), kad ilgiausią darbo patirtį turintys darbuotojai jaučia, kad jais yra labiau pasitikima, nei jaunesniais (iš dalies priimtina teiginį nurodo 56 proc. senbuvų).

40 lentelė. Vadovybės pasitikėjimo pavaldiniais lygio priimtimumo vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą (atsakymų dažnis, proc.)

Vadovybės pasitikėjimo pavaldiniais lygis	Darbo stažas						Bendrai	
	Iki 3 m.		Nuo 3 iki 10 m.		Virš 10 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Priimtinas	7	17,1	3	7,7	-	-	10	9,5
Iš dalies priimtinas	15	36,6	11	28,2	14	56,0	40	38,1
Nepriimtinas	19	46,3	25	64,1	11	44,0	55	52,4

$$\chi^2=9,745 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,045$$

Kontrolės laipsnio priimtimumo palyginimas pagal darbo stažą (41 lentelė) aiškiai rodo, kad ilgiausiai klinikoje dirbantiems respondentams jis yra visiškai priimtinas (64 proc.). Nuo 3 iki 10 metų dirbantiems kontrolės lygis nepriimtinas (48,7 proc.).

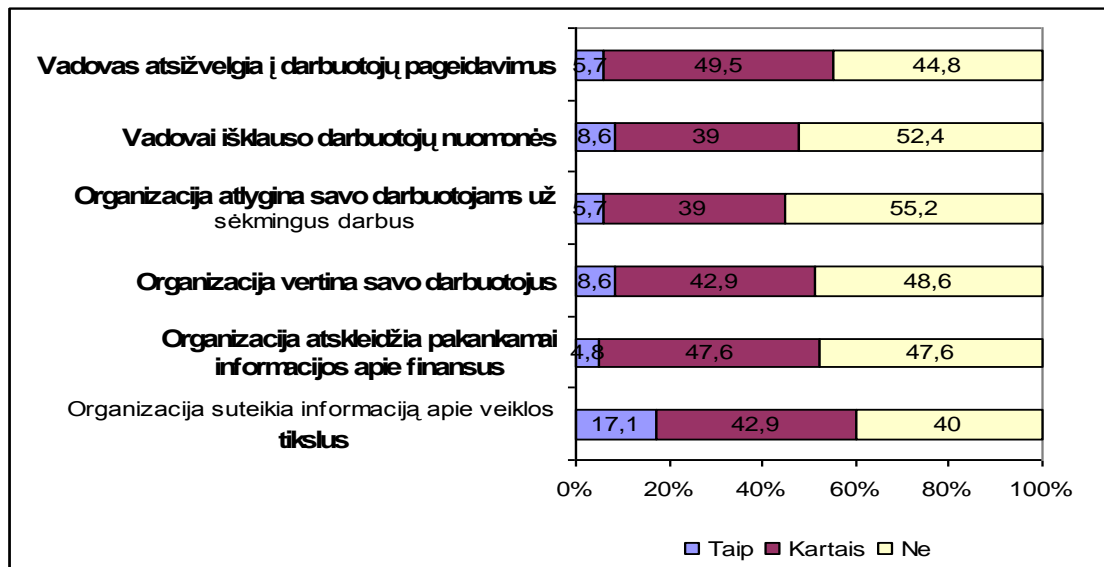
41 lentelė. Kontrolės laipsnio priimtimumo vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą (atsakymų dažnis, proc.)

Kontrolės laipsnis	Darbo stažas						Bendrai	
	Iki 3 m.		Nuo 3 iki 10 m.		Virš 10 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Priimtinas	10	24,4	8	20,5	16	64,0	34	32,4
Iš dalies priimtinas	16	39,0	12	30,8	6	24,0	34	32,4
Nepriimtinas	15	36,6	19	48,7	3	12,0	37	35,2

$$\chi^2=17,219 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,002$$

Trumpai apibendrinant galima pastebėti, kad vyresnio amžiaus ir ilgesnę darbo patirtį turintys darbuotojai yra labiau patenkinti darbo organizavimu, vadovybės pasitikėjimu, darbuotojų kontrolės lygiu, nei jaunesni ir trumpiau dirbantys.

22 paveiksle pateikti tyrimo metu gauti apibendrinantys rezultatai, iliustruojantys respondentų požiūrį į šioje įstaigoje naudojamų vidinės komunikacijos procesų efektyvumą ir jų priimtinumą respondentams.



22 pav. X klinikos vidinės komunikacijos procesų vertinimas respondentų požiūriu (atsakymų dažnis, proc.)

Iš 22 paveikslo matyti, kad respondentai ne itin palankiai vertina X klinikos vidinę komunikaciją. Tik 17,1 proc. respondentų mano, kad jų klinika suteikia darbuotojams visiškai pilną informaciją apie įmonės veiklos tikslus, prioritetus ir pan. 42,9 proc. mano, kad tokia informacija suteikiama tik kartais. Likusioji teigiamų atsakymų dalis yra palyginti menka su dalinai teigiamais ar neigiamais atsakymais. Net 49,7 proc. respondentų mano, kad jų vadovas tik kartais atsižvelgia į darbuotojų reiškiamus pageidavimus. Dar 42,9 proc. respondentų mano, kad organizacija savo darbuotojus vertina ne visuomet.

Net 47,6 proc. respondentų teigia, kad klinikos administracija neatskleidžia pakankamai informacijos apie įmonės finansines problemas.

55,2 proc. respondentų mano, kad organizacija nepakankamai atlygina darbuotojams už sėkmingai atliktus darbus. Dar 52,4 proc. respondentų mano, kad vadovai neišklauso darbuotojų nuomonių, nors 39 proc. teigia, kad retkarčiais ši nuomonė yra išklausoma.

Respondentų nuomonė apie X klinikos vidinę komunikaciją taip pat buvo analizuota pagal respondentų demografines charakteristikas. Kadangi teisingi informacijos mainai įmonės viduje padeda išlaikyti savo darbuotojus, o tiriamoje klinikoje didelis procentas darbuotojų neigiamai vertina vidinę komunikaciją, todėl buvo siekta išsiaiškinti ar ši nuomonė yra vienodai paplitusi visose amžiaus grupėse ir ar priklauso nuo darbo stažo. Vienas iš svarbiausių su informacija susijusių ir efektyvią veiklą skatinančių veiksnių yra tikslų ir prioritetų žinojimas. Iš 42 lentelės matome, kaip respondentų informuotumas priklauso nuo amžiaus. Atskirose amžiaus grupėse pastebime, kad daugiau nei pusė darbuotojų iki 40 metų visai nesulaukia informacijos, 58,5 proc. vyresnių nei 41 m. darbuotojų mano, kad kartais yra informuojami apie įmonės tikslus ir prioritetus.

42 lentelė. Darbuotojų informuotumo apie klinikos tikslus ir prioritetus vertinimas pagal respondentų amžių (atsakymų dažnis, proc.)

Informacija apie klinikos tikslus ir prioritetus	Amžius						Bendrai	
	Iki 30 m.		31-40 m.		Virš 41 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Informacija teikiama	4	13,3	3	8,8	11	26,8	18	17,1
Kartais teikiama	9	30,0	12	35,3	24	58,5	45	42,9
Neteikiama	17	56,7	19	55,9	6	14,6	42	40,0

$$\chi^2=18,656 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,001$$

Kaip savo informuotumą apie klinikos tikslus ir prioritetus vertina skirtingą darbo stažą turintys respondentai, matyti iš 43 lentelės. Darbuotojai, dirbantys ilgiau nei 10 metų mano, kad informacija apie įmonę teikiama (96 proc. mano, kad informacija teikiama arba teikiama kartais). Tokią situaciją galime paaiškinti tuo, kad pastaruoju metu tam yra skiriama mažiau dėmesio ir vyresni darbuotojai tiesiog šiuos tikslus žino iš ankščiau. Taip pat galime manyti, kad dėl didelės darbuotojų kaitos nukenčia vidinė komunikacija.

43 lentelė. Darbuotojų informuotumo apie klinikos tikslus ir prioritetus vertinimas pagal respondentų darbo stažą (atsakymų dažnis, proc.)

Informacija apie klinikos tikslus ir prioritetus	Darbo stažas						Bendrai	
	Iki 3 m.		Nuo 3 iki 10 m.		Virš 10 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Informacija teikiama	8	19,5	5	12,8	5	20,0	18	17,1
Kartais teikima	12	29,3	14	35,9	19	76,0	45	42,9
Neteikiama	21	51,2	20	51,3	1	4,0	42	40,0

$$\chi^2=19,925 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,001$$

Analizuojant ar vadovai išklauso darbuotojų nuomonės ir darbo stažo priklausomybę, taip pat matome, kad 68 proc. ilgiausiai X klinikoje dirbančių darbuotojų mano, kad jų nuomonė išklausoma (44 lentelė).

44 lentelė. Darbuotojų išklausymo ir respondentų darbo stažo priklausomybė (atsakymų dažnis, proc.)

Darbuotojų nuomonės išklausymas	Darbo stažas						Bendrai	
	Iki 3 m.		Nuo 3 iki 10 m.		Virš 10 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Nuomonė išklausoma	6	14,6	3	7,7	-	-	9	8,6
Kartais išklausoma	11	26,8	13	33,3	17	68,0	41	39,0
Neišklausoma	24	58,5	23	59,0	8	32,0	55	52,4

$$\chi^2=13,799 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,008$$

Analizuojant nuomonę ar vadovai atsižvelgia į darbuotojų pageidavimus (45 lentelė), pastebime tas pačias tendencijas. Jauni darbuotojai dažniau teigia, kad į jų nuomonę neatsižvelgiama, o vyresni nei 41 metų – kad atsižvelgiama kartais (61 proc.).

45 lentelė. Darbuotojų nuomonės ar vadovas atsižvelgia į jų pageidavimus ir respondentų darbo stažo priklausomybė (atsakymų dažnis, proc.)

Vadovo dėmesys	Amžius						Bendrai	
	Iki 30 m.		31-40 m.		Virš 41 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Vadovas atsižvelgia	-	-	-	-	6	14,6	6	5,7
Kartais atsižvelgia	12	40,0	15	44,1	25	61,0	52	49,5
Neatsižvelgia	18	60,0	19	55,9	10	24,4	47	44,8

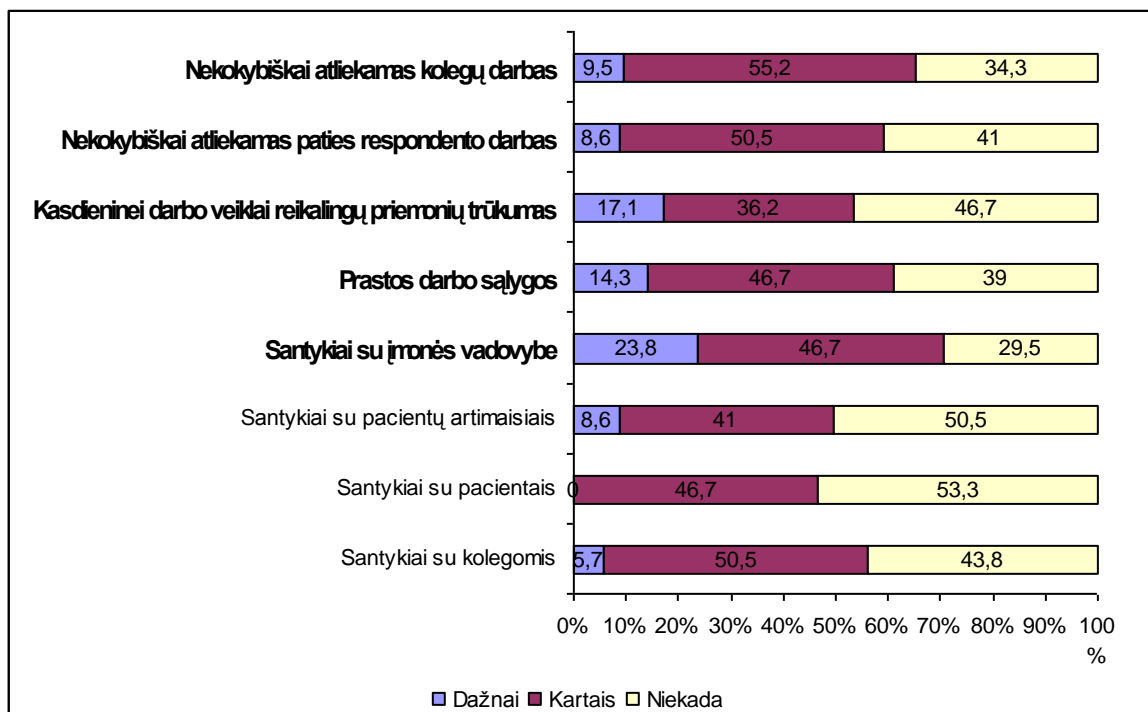
$$\chi^2=17,498 \text{ lls}=4 \text{ p}=0,002$$

Taigi vidinę komunikaciją prasčiau vertina jaunesnio amžiaus ir trumpiau dirbantys darbuotojai.

Domintis X klinikos darbuotojų pasitenkinimu savo darbu, buvo klausiama apie darbo vietoje patiriamus stresus ir jų priežastis. Apibendrinti atsakymai į šį klausimą rodo, kad respondentai dažnai patiria stresą darbe (taip teigia 76,2 proc. visų darbuotojų, likusieji nurodo, kad stresą patiria retai arba niekada).

Kadangi tyrimo metu nustatytas didelis stresą darbe patiriančių respondentų skaičius, svarbu išsiaiškinti jų priežastis. Respondentų atsakymų rezultatai pateikiami 23 paveiksle.

Dažniausiai respondentų nurodytos darbe patiriamo streso priežastys yra blogi santykiai su vadovybe: 23,8 proc. respondentų teigia, kad tai pasitaiko itin dažnai, dar 46,7 proc. pritaria, kad nesutarimai su vadovybe kyla kartais.



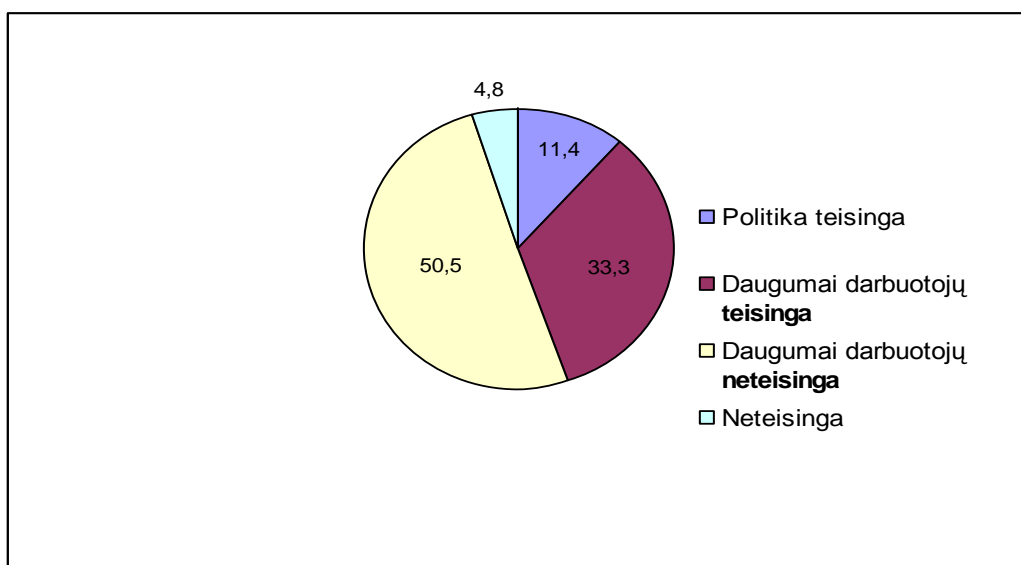
23 pav. Respondentų darbe patiriamą stresą lemiančios priežastys (atsakymų dažnis, proc.)

Kita svarbi respondentų nurodyta stresą darbe sukeliančių priežasčių grupė - nekokybiškai kolegų atliekamas darbas: 9,5 proc. respondentų teigia, kad tokia situacija itin dažna, dar 55,2 proc. antrina, kad tai pasitaiko kartais. 14,3 proc. respondentų teigia, kad nesėkmės darbe dažnai būna įtakojamos prastų darbo sąlygų, dar 17,1 proc. respondentų teigia, kad stresinės situacijos kyla trūkstant darbui reikalingų priemonių.

50,5 proc. respondentų teigia, kad kartais darbe kyla stresinės situacijos dėl problemų su kolegomis. Kartais kilti problemoms įtakos turi ir santykiai su pacientais (46,7 proc.) ar su pacientų artimaisiais (41 proc.).

Daugiau kaip pusė respondentų (59,1 proc.) mano, kad stresines situacijas sukelia netinkamai atliekamas jų pačių darbas.

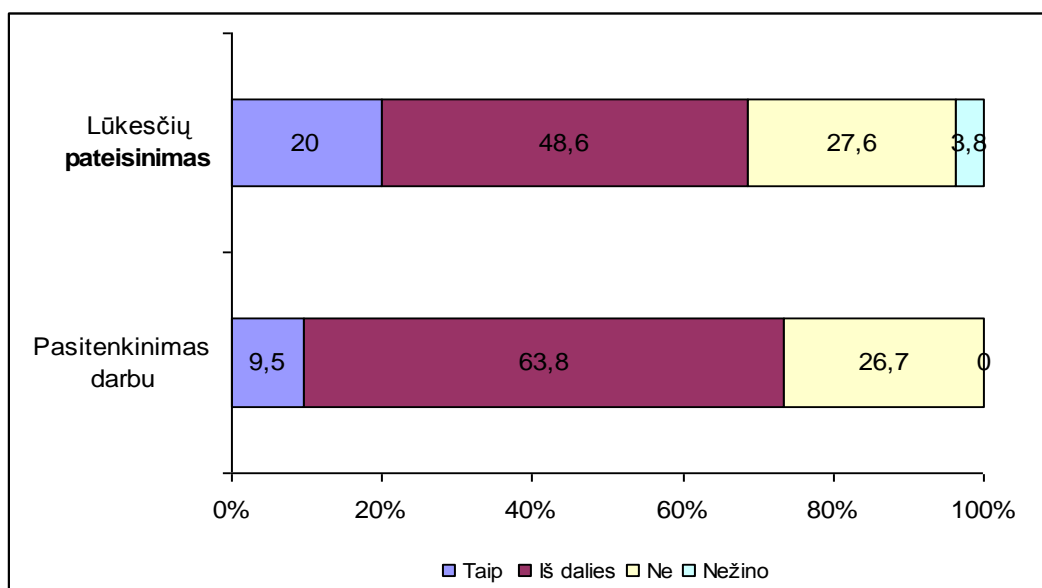
Analizuojant respondentų pasitenkinimą darbu, vertintas organizacijos vykdomos politikos personalo atžvilgiu teisingumas. Apibendrinti respondentų atsakymų į šį klausimą rezultatai pateikiami 25 paveiksle. Remiantis 24 paveiksle pateiktais rezultatais galima teigti, kad darbuotojų nuomonė apie personalo valdymą „X“ klinikoje nėra gera – net 50,5 proc. respondentų mano, kad personalo politika yra neteisinga daugumai darbuotojų. 33,3 proc. respondentų mano, kad personalo valdymo politika daugumai darbuotojų yra teisinga.



24 pav. **Klinikoje vykdomos politikos personalo atžvilgiu teisingumo įvertinimas** (atsakymų dažnis, proc.)

Tik 11,4 proc. klinikos darbuotojų teigia, kad vykdoma personalo politika yra teisinga visų darbuotojų atžvilgiu, 4,8 proc. mano, kad ši politika neteisinga visų darbuotojų atžvilgiu.

Tyrimo metu išsiaiškinta respondentų nuomonė apie jų lūkesčių, susijusių su darbu X klinikoje, patenkinimą ir pasitenkinimą darbu (25 paveikslas).

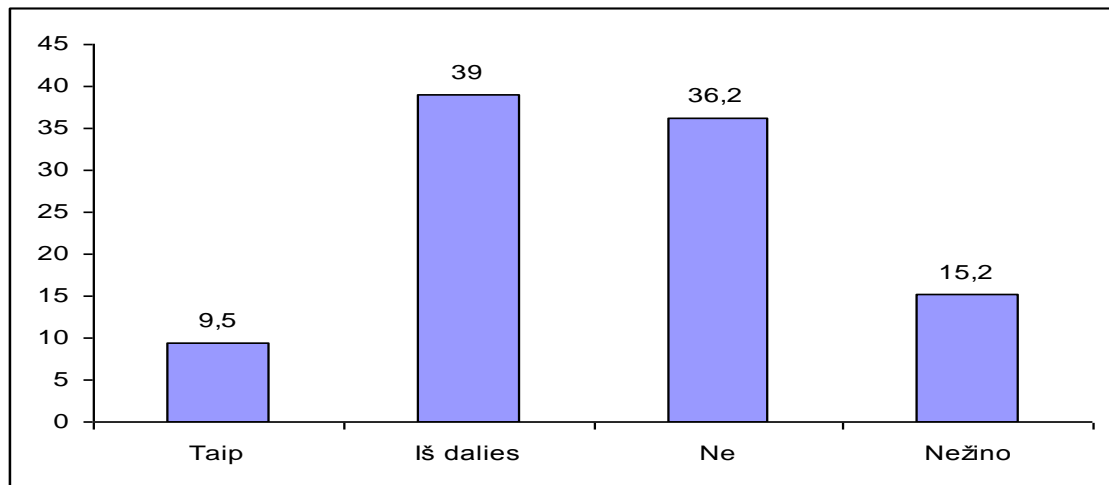


25 pav. Respondentų lūkesčių pateisinimas ir pasitenkinimas darbu (atsakymų dažnis, proc.)

Kaip matyti iš 25 paveikslo, tik 20 proc. respondentų teigė, kad jų lūkesčiai šioje darbovietėje pasiteisino, net 48,6 proc. – kad pasiteisino tik iš dalies. Net 27,6 proc. respondentų nurodo, kad jų lūkesčiai dirbant šioje klinikoje nepasiteisino.

Iš 25 paveikslo taip pat matyti, kad didžioji dalis (63,8 proc.) respondentų yra tik iš dalies patenkinti dirbdami šioje klinikoje. Beveik trečdalis (26,7 proc.) pažymėjo, kad yra nepatenkinti dirbdami X klinikoje.

26 paveiksle pateikti rezultatai iliustruoja respondentų atsakymus apie rekomendacijas, susijusias su X klinika, kaip gera darboviete, galimybes.



26 pav. **Rekomendacijų apie X kliniką suteikimo galimybė** (atsakymų dažnis, proc.)

Kaip matyti iš 26 paveikslo, tik 9,5 proc. respondentų rekomenduotų eiti dirbti į šią kliniką savo draugus bei pažįstamus. 39 proc. gerai pagalvotų prieš teikdami rekomendacijas, dar 36,2 proc. respondentų teigia, kad jie nerekomenduotų dirbti šioje klinikoje. 15,2 proc. respondentų nežino ar taip elgtūsi.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima sakyti, kad respondentus daugiau ar mažiau tenkina darbo sąlygos klinikoje, priimtinas kontrolės laipsnis, hierarchinė organizacinė struktūra. Tačiau daugiau nei pusei respondentų netinka motyvavimo sistema bei vadovybės pasitikėjimo pavaldiniais laipsnis. Klinikoje gana dažnai kyla įvairios stresinės situacijos. Įtampą sukelia santykiai su kolegomis, nekokybiškai atliktas jų darbas, darbo priemonių trūkumas, neigiami santykiai su pacientais ar jų artimaisiais. Didžioji dauguma darbuotojų mano, kad personalo politika yra neteisinga daugumai darbuotojų. Dirbdami šioje klinikoje daugiau nei pusė respondentų yra dalinai patenkinti savo darbu, jų lūkesčiai pasiteisino, tačiau gerų rekomendacijų savo draugams ar pažįstamiems suteikti neskubama – beveik pusė respondentų pagalvotų ar galima rekomenduoti, dalis nerekomenduotų. Didesnį nepasitenkinimą jaučia jaunesni ir trumpesnį darbo stažą turintys darbuotojai. Vyresni vidinę komunikaciją, darbo organizavimą vertina pakankamai gerai

Ilgėnis darbo stažas įstaigoje daro teigiamą įtaką pasitenkinimui, kuris savo ruožtu didina darbuotojų lojalumą pačiai įstaigai. Ilgamečiai darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi, sieja savo ateitį su ja.

Respondentų lojalumo analizė

Išsiaiškinus darbuotojų lojalumą sąlygojančius veiksnius, darbuotojų lojalumas apibūdintas pagal Dick ir Basu lojalių darbuotojų tipologiją, pagal Rowley ir Jorgensen išskirtus darbuotojų lojalumo tipus bei lojalių darbuotojų tipus įvertinant jų atsidavimo lygį organizacijai. Rezultatai pateikiami 46 lentelėje.

46 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lojalumo tipologijas
(atsakymų dažnis, proc.)

Lojalumo tipai								
pagal Dick ir Basu tipologiją			pagal Rowley ir Jorgensen tipologiją			pagal atsidavimo organizacijai tipologiją		
	n	%		n	%		n	%
Lojalumas	38	36,2	Lojalūs (<i>žalieji</i>)	15	14,3	<i>Vedliai</i>	15	14,3
Užslėptas lojalumas	43	41	Rizikingi (<i>geltonieji</i>)	65	61,9	<i>Gyventojai</i>	50	47,6
Netikras lojalumas	15	14,3				<i>Kritikai</i>	28	26,7
Lojalumo nebuvimas	9	8,6	Prarasti (<i>raudonieji</i>)	25	23,8	<i>Atsiskyreliai</i>	12	11,4

Kaip matyti iš 46 lentelės, lojalių respondentų dalis pagal visas tris klasifikacijas yra mažesnė nei nelojalių. Tačiau tų respondentų dalis, kurių lojalumą galima sustiprinti taikant tinkamas priemones, yra didesnė nei nelojalių.

Tolesnė darbuotojų lojalumo ir amžiaus bei personalo kategorijos priklausomybės analizė atliekama remiantis Dick ir Basu lojalumo tipologija.

Analizuojant lojalumą pagal personalo grupes (tarp pagrindinio ir pagalbino personalo) (47 lentelė), matome, kad lojalių darbuotojų yra daugiausia tarp pagalbino personalo (42,2 proc.). Tarp pagrindinio personalo daugiausia yra tų, kurių lojalumas turi būti stiprinamas (užslėptas lojalumas) (56,7 proc.).

47 lentelė. Lojalumo (pagal Dick ir Basu) pasiskirstymas pagal personalo grupes (atsakymų dažnis, proc.)

Lojalumo tipai	Personalas				Bendrai	
	Pagrindinis		Pagalbinis			
	n	%	n	%	n	%

Lojalumas	19	31,7	19	42,2	38	36,2
Užslėptas lojalumas	34	56,7	9	20,0	43	41,0
Netikras lojalumas	5	8,3	10	22,2	15	14,3
Lojalumo nebuvimas	2	3,3	7	15,6	9	8,6

$\chi^2=17,187$ lls=3 p=0,001

Kaip lojalumas priklauso nuo respondentų amžiaus, matyti 48 lentelėje.

48 lentelė. Lojalumo (pagal Dick ir Basu) pasiskirstymas pagal respondentų amžių (atsakymų dažnis, proc.)

Lojalumo tipai	Amžius						Bendrai	
	Iki 30 m.		31-40 m.		Virš 41 m.			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Lojalumas	12	40,0	10	29,4	16	39,0	38	36,2
Užslėptas lojalumas	10	33,3	15	44,1	18	43,9	43	41,0
Netikras lojalumas	7	23,3	4	11,8	4	9,8	15	14,3
Lojalumo nebuvimas	1	3,3	5	14,7	3	7,3	9	8,6

$\chi^2=6,226$ lls=6 p=0,398

Iš 48 lentelės matome, kad lojalių darbuotojų daugiausia tarp jauniausių respondentų. Tarp 31-40 m. ir virš 41 m. daugiausia yra tų, kurių lojalumas turi būti stiprinamas ($p>0,05$).

Darbuotojų lojalumą organizacijai rodo ir jų ketinimai keisti organizaciją (49 lentelė). Kaip matyti iš 49 lentelės, palikti kliniką ketina beveik trečdalis apklaustųjų (26,7 proc.). 36,2 proc. respondentų nurodo, kad jie neketina keisti darbovietės. Didžiausia dalis respondentų, kurie nurodė, jog ketina išeiti iš klinikos ir ieškotis darbo kitur yra tarp tų, kurių darbo stažas yra 3-10 metų. Absoliuti dauguma tų, kurie nurodo, jog nekeis darbovietės, turi daugiau nei 10 metų darbo klinikoje stažą.

49 lentelė. Ketinimų keisti darbą ir jo pasiskirstymas pagal darbo stažą (atsakymų dažnis, proc.)

Ketina keisti darbą	Darbo stažas			Bendrai
	Iki 3 m.	Nuo 3 iki 10 m.	Virš 10 m.	

	n	%	n	%	n	%	n	%
Taip	12	29,3	13	33,3	3	12,0	28	26,7
Iš dalies	5	12,2	15	38,5	2	8,0	22	21,0
Ne	15	36,6	6	15,4	17	68,0	38	36,2
Nežino	9	22,0	5	12,8	3	12,0	17	16,2

$$\chi^2=25,021 \text{ lls}=6 \text{ p}=0$$

Apibendrinant galima teigti, kad X klinikai lojalūs darbuotojai – tai didžiausią darbo stažą turintys pagalbiniai darbuotojai. Tai galima vadinti kaip silpnybę, nes klinikos veiklai kur kas svarbesnis turėtų būti pagrindinio personalo lojalumas.

3. X KLINIKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMO STIPRINIMO KRYPTYS

Emigracija į užsienį, didelis darbo krūvis ir menkas atlyginimas, didelė atsakomybė, nuolatinis stresas, o taip pat ir greitos karjeros siekis didina sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų kaitą. Visa tai sąlygoja pagrįstus vadovų nuogąstavimus dėl kvalifikuotų ir lojalių įstaigai darbuotojų praradimo. Investicijos į darbuotojų išlaikymą tampa strateginio įstaigų mąstymo pavyzdžiu. Perspektyviose, efektyviai dirbančiose organizacijose pabrėžiamas darbuotojų lojalumas ir motyvacija: siekiama, kad žmonės asmeniškai įsitrauktų į savo darbą, sirgtų už savo kolegas, rodytų iniciatyvą. Vadovai žino, kad turėti lojalų darbuotoją reiškia galėjimą juo pasitikėti priimant svarbius sprendimus, atvirai aptarti problemas; galimybę be rizikos investuoti į jo profesinės kompetencijos kėlimą (pavyzdžiui, siųsti darbuotoją į mokymus, stažuotes, konferencijas, nebijant, kad šioms dalykams skirtos investicijos netrukus atiteks konkurentams) ir pan. Dažnai sveikatos priežiūros įstaigų vadovai skundžiasi, kad darbuotojai nėra pakankamai aktyvūs, atsidavę darbui, kad vengia atsakomybės. Tačiau kyla klausimas, ar įstaiga visada yra lojali savo darbuotojams, ar ji yra patraukli joje dirbantiems ir naujai ateinantiems specialistams, kokius dirbančių žmonių poreikius ji gali patenkinti, ką ji turi duoti savo darbuotojams, kad jie maksimaliai investuotų savo laiką ir pastangas į įstaigos tikslus?

Atlikus X klinikos darbuotojų lojalumo ir jį lemiančių veiksnių analizę, paaiškėjo, kad lojalių darbuotojų dalis nedidelė, todėl klinikos vadovybė, siekdama pakeisti susidariusią situaciją, turėtų:

1. Peržiūrėti klinikos personalo darbo užmokesčio politiką. Didžioji klinikos darbuotojų dalis nepatenkinti atlyginimu, todėl atlyginimo už darbą sistemoje turėtų būti įvertinta darbuotojų kvalifikacija, darbo stažas, išsimokslinimas, o taip pat ir asmeniniai pasiekimai darbe, darbuotojo universalumas ir gebėjimas prisitaikyti prie kintančių darbo situacijų. Tokia darbo užmokesčio sistema eliminuotų dabartinę lygiavą atlyginant už darbą ir skatintų darbuotojų iniciatyvą;

2. Įvairinti darbuotojų skatinimo priemones. Tai reiškia, kad be materialinių paskatų derėtų taikyti ir psichologines poveikio priemones, be to, individualizuoti darbuotojo skatinimą atsižvelgiant į jo pasiektus rezultatus. Taip darbuotojas jaustų išskirtinį įstaigos vadovų dėmesį ir savo vertę įstaigoje. Darbuotojus reikėtų įtraukti į sprendimų priėmimą – taip būtų ugdomas jo iniciatyvumas ir atsakomybė, o taip pat sudaromos galimybės saviraiškai. Dalyvavimas priimant

sprendimus skatina siekti užsibrėžtų tikslų, o darbas tampa įdomesnis, nes darbuotojas gali į jį pažvelgti plačiau, suprasti savo vietą įstaigoje kaip sistemoje ir jam pateikiamų užduočių svarbą. Svarbu taip pat, kad įstaigos vadovybė gebėtų palaikyti laimėjimo pojūtį, kurio esmė – tai žmogaus suvokimas, kad tikslas, kurio jis siekia, yra svarbus. Laimėjimo pojūtis atsiranda, kai žmogus gali planuoti, kaip tą tikslą pasiekti, įgyvendinti savo planą ir kontroliuoti rezultatus. Darbuotojui suteikiama laisvė ir teisė savarankiškai planuoti ir siekti numatytų tikslų, vadovui tik nurodant, koks turi būti galutinis rezultatas, didina pasitikėjimą savimi, ugdo atsakomybę. Siekiant išvengti darbo rutinos vadovas turėtų pateikti darbuotojui vis sudėtingesnių ir didesnės atsakomybės užduočių, reikalaujančių naujų žinių ir įgūdžių. Tokiu būdu būtų ne tik parodomas pasitikėjimas darbuotoju, jo sumanumu, gebėjimu atlikti sudėtingas užduotis, bet ir skatinamas darbuotojo tobulėjimas bei entuziazmas. Darbuotojo motyvacijoje svarbus vaidmuo tenka grįžtamajam ryšiui. Grįžtamasis ryšys leidžia darbuotojui suprasti savo stiprias ir silpnas vietas, todėl ir teigiama, ir neigiama informacija apie darbo atlikimą ir rezultatus yra motyvuojantis veiksnys. Teigiama informacija suteikia pasitikėjimo, laimėjimo pojūtį, neigiama, tačiau tinkamai pateikta, – skatina taisyti klaidas, tobulintis ir gerinti savo darbą;

3. *Tobulinti darbo organizavimą.* Darbuotojų lojalumas tiesiogiai priklauso nuo pasitenkinimo darbu, todėl tiriamojoje klinikoje pirmiausia derėtų peržiūrėti darbo normavimą. Teisingas darbo krūvis lemia, ar darbas malonus. Sunku tikėtis darbuotojo entuziazmo, jeigu darbo krūvis išsekina darbuotoją fiziškai ir/ar morališkai, neatitinka turimų žinių ir įgūdžių, kenkia sveikatai;

4. *Sukurti darbuotojų vertinimo sistemą.* Iš anksto žinoma ir suprantama veiklos vertinimo sistema skatintų darbuotojus efektyviau dirbti ir atsakingiau žiūrėti į savo pareigų atlikimą. Vertinimas neturėtų apsiriboti tik darbuotojų pasiekimų įvertinimu, bet apimtų ir darbuotojų darbingumo, asmenybės, elgsenos, darbuotojo potencialo įvertinimą. Kompleksinis personalo vertinimas ypač svarbus tiriamai specifiniam kontingentui paslaugas teikiančiai įstaigai. Vertinimo sistemos kūrimas reikalauja atitinkamos kompetencijos, todėl tam galėtų būti pasitelkti ekspertai iš šalies;

5. *Gerinti mikroklimatą kolektyve.* Žmonės labiau įsitraukia į tokią darbinę aplinką, kurioje jaučia bendradarbių paramą, kur yra komanda. Organizacijos ir paties darbo patrauklumą didina vadovo pasitikėjimas pavaldiniais, pagarbos ir paramos jiems rodymas, todėl darbuotojo lojalumui įtakos turi ir bendradarbių bei vadovo ir darbuotojų santykiai. Jei tarp vadovo ir darbuotojų vyrauja ne pagarbos ir partnerystės, o baime pagrįsti santykiai, jeigu bendradarbiai apkalba vieni kitus už nugarų, *kiša pagalius į ratus*, nesveikai konkuruodami vieni su kitais, tuomet kolektyvas virsta karo lauku, o energija išnaudojama kivirčams, bet ne darbui. Vadovas turi stebėti ir analizuoti mikroklimatą ir

rūpintis sveikos, darbingos atmosferos kūrimu kolektyve. Pagerinti mikroklimatą galėtų ir stresinių situacijų darbe mažinimas.

Apibendrinant galima teigti, kad X klinikoje bus sukurtos prielaidos darbuotojų lojalumui ugdyti ir stiprinti, jeigu ji suteiks daugiau erdvės darbuotojų galimybėms pasireikšti, mažiau juos kontroliuos ir didins jų pačių atsakomybę už savo darbą, suteiks darbuotojams daugiau įgaliojimų ir laisvės savo darbe, skatins pateikti savo idėjas ir pasiūlymus, dalyvaujant darbo problemų sprendime, nuolat informuos žmones, kaip vertinamas jų darbas, jei darbo klaidos sulauks tik konstruktyvios kritikos, o nebus žmogaus žeminimo priežastimi, skatins darbuotojus imtis naujų ir sunkesnių uždavinių, dalinsis svarbia informacija ir įtrauks į sprendimų priėmimą.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Darbuotojų lojalumas – tai darbuotojų prisirišimu prie įstaigos grįstas elgesys, įtakotas abipusio įstaigos ir darbuotojo atsidavimo, pasitenkinimo darbu, teigiamo darbuotojo požiūrio į įstaigą. Ištyrus X klinikos darbuotojų lojalumą pagal tris plačiausiai taikomas lojalumo tipologijas nustatyta, kad tikrai lojalių klinikai darbuotojų dalis svyruoja nuo 36,2 iki 14,3 proc., potencialiai lojalių darbuotojų, t.y. tų kurių lojalumas užslėptas, dalis, priklausomai nuo tipologijos, siekia nuo 41 proc. iki 47,6 proc., netikras lojalumas arba nelojalumas būdingas nuo 22,9 proc. iki 85,7 proc. darbuotojų. Darbuotojų lojalumą rodo ir ketinimai rekomenduoti įsidarbinti įstaigoje. Tik 9,5 proc. respondentų nurodo, kad rekomenduotų pažįstamiems ir draugams įsidarbinti šioje klinikoje.

Apklausoje dalyvavusių darbuotojų lojalumas analizuotas tiriant dvi jį lemiančių veiksnių grupes – motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Didžiausią įtaką lojalumui iš motyvacijos veiksnių turi:

- materialinių, emocinio saugumo ir pagarbos poreikių tenkinimas: daugumos respondentų šie poreikiai nepatenkinti (atitinkamai 50,5 proc., 47,6 proc. ir 44,8 proc.), todėl šio veiksnio poveikis vertinamas kaip *mažinantis lojalumą*,
- įdėtų į darbą pastangų ir įvertinimo adekvatumas: daugumos (61,9 proc.) respondentų įvertinimas mažesnis nei įdėtos pastangos, todėl šio veiksnio poveikis vertinamas kaip *mažinantis lojalumą*,
- motyvacijos priemonių priimtumas. Priimtinausios respondentams motyvacinės priemonės yra pagyrimai už sėkmingą veiklą (43,8 proc.), darbo vietos, leidžiančios palaikyti santykius su kolegomis, sukūrimas (41,9 proc.), sudarytos galimybės tobulėti (34,3 proc.), todėl šių priemonių taikymas klinikoje laikomas *stiprinančiu lojalumą*;

Respondentų pasitenkinimas darbu žemas – tik 9,5 proc. nurodė, kad yra patenkinti darbu, 63,8 proc. – patenkinti iš dalies. Didžiausią įtaką lojalumui iš pasitenkinimo darbu veiksnių turi:

- darbo organizavimas. Prie *lojalumą mažinančių* veiksnių priskirtina motyvacijos sistema, vadovybės pasitikėjimas ir individualių sprendimų priėmimas (tai nepriimtina atitinkamai 57,1 proc., 52,4 proc. ir 37,1 proc. respondentų), prie *lojalumą stiprinančių*

veiksnių priskirtini kontrolės laipsnis ir darbo sąlygos (tai priimtina 32,4 ir 28,6 proc. respondentų);

- vidinė komunikacija. Atlygis darbuotojams už sėkmingus darbus (neigiamai įvertino 55,2 proc. respondentų), vadovų išsiklausymas į darbuotojų nuomonę (52,4 proc.) laikytini darbuotojų *lojalumą mažinančiais* veiksniais;
- nuolatinis stresas darbe (tai pažymėjo 76,2 proc. respondentų) vertintinas kaip *lojalumą mažinantis* veiksnys;
- personalo politika. 50,5 proc. respondentų pažymėjo, kad personalo politika daugumos darbuotojų atžvilgiu neteisinga, 33,3 proc. – kad teisinga, todėl personalo politika tiriamoje klinikoje laikytina *lojalumą mažinančiu* veiksmu.

2. Išanalizavus tiriamos klinikos apklaustų darbuotojų lojalumo ir jį sąlygojančių veiksnių priklausomybę nuo personalo kategorijos ir darbo stažo nustatyti šie statistiškai reikšmingi skirtumai:

- lojalių ir nelojalių darbuotojų (remiantis Dick ir Basu tipologija) daugiau yra pagalbinio personalo grupėje nei pagrindinio, potencialiai lojalių – pagrindinio personalo, palyginti su pagalbinais darbuotojais;
- ketinantys keisti darbą dažniau nurodo turintys nuo 3 iki 10 m. darbo stažą klinikoje nei tie, kurie čia dirba daugiau nei 10 m.;
- neketinantys keisti darbo dažniau nurodo didesnę nei 10 m. darbo stažą turintys respondentai nei tie, kurie dirba klinikoje iki 3 m. ir 3-10 m.;
- nežinantys, ar keis darbovietę dažniau, palyginti su kitomis dviem grupėmis, minėjo iki 3 m. darbo stažą turintys respondentai.

Vertinant darbuotojų lojalumo (remiantis Dick ir Basu tipologija) priklausomybę nuo personalo amžiaus, darbo stažo ir išsilavinimo, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

3. Lojalūs darbuotojai yra šiuolaikinės organizacijos veiklos sėkmės prielaida ir vadovybės siekiamybė. Tiriamos klinikos darbuotojų lojalumas gali būti stiprinamas peržiūrint darbo užmokesčio politiką, įvairinant darbuotojų skatinimo priemones, tobulinant darbo organizavimą, sukuriant ir įdiegiant personalo vertinimo sistemą bei gerinant kolektyvo mikroklimatą.

Pasiūlymai:

1. Darbuotojams prie atlyginimo mokėti priedus už papildomai atliekamą darbą (pvz., Labdaros tvarkymo komisija, Medicininė pedagoginė, Etikos komisija), už kito darbuotojo, atitinkamai pagal pareigas, pavadavimą (išėjus atostogų, susirgus, atsitikus nenumatytiems atvejams namuose ar išvykus tobulintis).
2. Į laisvus etatus priimti bent 10 naujų darbuotojų. Siekiant sumažinti darbo krūvį tiems darbuotojams, kurie jį atlieka ne pagal pareigas.
3. Į darbuotojų atranką įtraukti psichologines personalo tarnybas, siekiant įdarbinti motyvuotus asmenis.
4. Peržiūrėti ir įvertinti pareigybinius nuostatus dėl darbo ir atsakomybės krūvio. Adekvačiai paskirstyti darbą ir atsakomybę personalui.
5. Įdiegti į praktiką padėkos raštus, apdovanojimus darbuotojams ypatingomis progomis.
6. Skatinti neformalų bendravimą (identifikuojant savanorius) organizuojant bendras šventes, išvykas, iškylas.
7. Įtraukti vadovą į įstaigos švenčių, išvykų organizavimą ir skatinti dalyvavimą jose.

LITERATŪRA

1. Darbuotojų lojalumas. Prieiga per Internetą:
<http://kitokieprojektai.net/?id=16#Darbuotoju%20lojalumas>
2. Organizacijos patrauklumas darbuotojams. Prieiga per Internetą:
<http://www.cvonline.lt/content/?id=232&gr=0>
3. Ar verta skirti dėmesio darbuotojų motyvacijai? // Vadovo pasaulis. – Nr.2. – 2004.
4. Paukštytė L. Lietuvos darbuotojų prisirišimas // Vadovo pasaulis. – Nr.11. – 2005.
5. Duobienė J. Poreikių trikampis // Vadovo pasaulis. – Nr.11. – 2005.
6. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. – K.: Technologija. – 1996.
7. Barvydienė R., Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija. – 1998.
8. Matuzienė I., Šavareikienė D. Darbinės veiklos dominuojančių motyvų ir pasitenkinimo darbu ryšio įvertinimas // Jaunųjų mokslininkų darbai. – Š.: Šiaulių universiteto leidykla. – 2005. – p.159-163.
9. Pacevičius J. Darbo motyvacija ir jos stiprinimo būdai // Studijuojantiems psichologija. – I sąsiuvinis. – Š.: Šiaulių universitetas. – 1999. – p.4-15.
10. Robbins S. Organizacinės elgsenos pagrindai. – V.: Poligrafija ir informatika. – 2003.
11. Šunokaitė A. Pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai. Prieiga per Internetą:
<http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=32>

12. Taločkienė V. Pasitenkinimo darbu pasekmės. Prieiga per Internetą:
<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3d8892a278181>
13. Taločkienė V. Pasitenkinimo darbu tyrimai. Prieiga per Internetą:
<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3d889566595eb>
14. Taločkienė V. Pasitenkinimo darbu veiksniai. Prieiga per Internetą:
<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3d806efcb344a>
15. Taločkienė V. Pasitenkinimo darbu veiksniai. Prieiga per Internetą:
<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3d806efcb344a.2>
16. Buzienė L. Karjeristai pakratys darbdavių kišenes // Lietuvos žinios. – Bal.22. – 2004.
17. Lietuvos darbuotojų lojalumas – mažiausias Baltijos šalyse. – 2005. Prieiga per Internetą:
http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_166
18. Darbuotojai motyvuojami nepakankamai, rodo www.seb.lt apklausa (2006 06 28). Prieiga per Internetą:
http://www.seb.lt/lt/wcp/index.asp?ss=/lt/wcp/templates/sebarticle.cfmc.asp%3FDUID%3DDUID_D052AA117E72BDB8C125719C001C8202%26xsl%3Dlt/sebarticle.xsl%26sitekey%3Dseb.lt
19. Heller R. Grupių valdymas. – V.: Alma litera. – 2000.
20. Viliunas V. Psichologiškeskie mechanizmi motivacii čeloveka. – MGU. – 1990.
21. Darbuotojų pasitenkinimas darbu. Prieiga per Internetą:
http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/apie_mus/patarimai/darbuotoju_pasitenkinimas_darbu/812
22. Poluchina O. Nepiniginiai personalo motyvacijos metodai // Vadovo pasaulis. – Nr.3. – 2004.
23. Bulvytė D. Psichologinė įtampa lemia neefektyviną veiklą // Verslo žinios. Priedas: Verslo konsultacijos ir mokymai. – Saus. – 2006.
24. Tapinienė J. Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus. Prieiga per Internetą:
<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/458460c8ef8af.2?vbanga2=861c6954f625fab808092e3e6c3b902a>
25. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra. Faktai. 22. Prieiga per Internetą:
<http://osha.vdi.lt/PDF/Topics/FAKTAI/faktai~22.pdf>
26. Aleksandravičienė I. Stresas darbe. Kaip jį valdyti? Prieiga per Internetą:
http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/apie_mus/patarimai/stresas_darbe_kaip_ji_valdyti/5802

27. Matuzienė I., Petukienė E., Tijūnaitienė R. Darbo motyvacija: kvalifikacijos kėlimo aspektas // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004.* – Š.: Šiaulių universiteto leidykla. – 2004. – p.178-184.
28. Mačernytė-Panomariovienė I. Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas. – V.: Lietuvos teisės universitetas. – 2003.
29. Paperno L. „Mechanizmas ar organizmas?“ // *Vadovo pasaulis.* – Nr.2. – 1999. – p.46-48.
30. Matuzienė I., Šavareikienė D. (2004), Šiaulių miesto organizacijų personalo darbo motyvaciją lemiantys veiksniai // *Ekonomika ir vadyba: Aktualijos ir perspektyvos.* – Š.: Šiaulių universiteto leidykla. – P.143-149.
31. LR Darbo kodeksas. – V.: Justitia. – 2002.
32. Bagdonas E., Kazlauskienė E. Biznio įvadas. – K.: Technologija. – 2000.
33. Dikson N. Tas, kuris kuria ateitį... // *Vadovo pasaulis.* – 1998. - Nr.12. – p.24-28.
34. Markevičienė E. Kolektyvas „serga“. Ką darysime, vadove? // *Vadovo pasaulis.* – 1999. – Nr.5. – p.5-10.
35. Katzell R., Thompson D. Work motivation: Theory and Practice. *American psychologist.* – Vol.45. – Nr.2. – 1990.
36. Paulavičienė E. (2000), Atlyginimas už darbą, motyvuojantis darbuotojus nuolatiniam veiklos gerinimui // *Ekonomika ir vadyba-2000.* - P.330-332.
37. Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. – K.: Technologija. – 1996.
38. Šunokaitė A. Pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai. Prieiga per Internetą: <http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=32>
39. Darbuotojų pasitenkinimas darbu. Prieiga per Internetą: <http://www.adgloriam.lt/lt/main/s/ef/pas>
40. Davis K., Newstrom J.W. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior.* – New York: McGraw-Hill Book Company. – 1985.
41. Bardo J.W. & Ross R.H. The satisfaction in Industrial Workers as Predictors of Production, Turnover and Absenteeism // *The Journal of Social Psychology.* – October. – 1982. – P.29-38.
42. Lawler III E.E., Porter L.W. The Effect of Performance on Job Satisfaction // *Industrial Relations.* – October. – 1967. – P.20-28.
43. Konsultacijos vadovui: Verslo santykių valdymas (9.1) [segtuvas]. Vilnius: UAB „Verslo žinios“. 2004 gruodis. (14)

44. Konsultacijos vadovui: Verslo santykių valdymas (12.3) [segtuvas]. Vilnius: UAB „Verslo žinios“. 2003 spalio. (15)
45. Getchell E.H. Factors Affecting Employee loyalty. – 1975. Prieiga per Internetą: <http://dspace.mit.edu/bitstream/1721.1/29838/1/01953502.pdf>
46. Fisher R. Rewarding Employee Loyalty: an Organizational Justice Approach // International Journal of Organizational Behaviour. – Vo8(3). – P.486-503.
47. Erez, M & Earley, PC Culture, self-identity, and work, Oxford University Press, New York. – 1993.
48. Gaertner, KN & Nollen, SD Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization // Human Relations, 42, P. 975-991. – 1989.
49. Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S. & Sowa D. Perceived organizational Support // Journal of Applied Psychology. - 71. – P.500-507. – 1986.
50. Eisenberger R., Ameli S., Rexwinkel B., Lynch PD & Rhoades L. Reciprocation of perceived organizational support // Journal of Applied Psychology. - 86. – P.42-51. – 2001.
51. Eisenberger R., Fasono P. & Davis-LaMastro V. Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation // Journal of Applied Psychology. – 75. – P.51-59. – 1990.
52. Adams JS Inequity in social exchange’, in L Berkowitz (ed.) // Advances in Experimental Social Psychology. - Vol. 2. - Academia Press: New York. – P.267-296.- 1965.
53. Fischer R. & Smith PB Values and organizational justice: Performance and seniority-based allocation criteria in UK and Germany // Journal of Cross-Cultural Psychology, in press. – 2004.
54. Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C.O.L.H. & Ng K.Y. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research // Journal of Applied Psychology. – 86. – P.425-445. – 2001.
55. Powers E.L. Employee Loyalty in the New Millennium // SAM Advanced Management Journal. – 2000. Prieiga per Internetą: <http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management-attendance/623610-10.html>
56. Solomon C.M. The loyalty factor // Personnel Journal. – Sept. – P.52-62. – 1992.
57. Meyer J.P., & Allen, N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment // Human Resource Management Review. – 1. – P.61-89. – 1991.
58. Mowday R.T., Porter L.W., & Steers R.M. Employee-organization linkages. - New York: Academic Press. – 1982.

59. Encyclopedia Britannica. (1998). The Definition of Loyalty. <http://www.web2010.com.marceric/archive/arc3.htm>
60. Laabs J.J. Employee commitment // Personnel Journal. – Feb. – P.58-66. – 1996.
61. Horne R. Employee Loyalty and Satisfaction Related to Customer Satisfaction. – 2001. – Prieiga per Internetą: <http://www.atn.auburn.edu/newsletters/septoct2001.pdf>
62. Buelow T. Employee Loyalty and Retention Strategies. – 2006. – Prieiga per Internetą: https://brc.manpower.com/BRC/files?name=Employee_Loyalty_Webinar.pdf
63. Rowley J. The four Cs of customer loyalty // Marketing Intelligence & Planning. – 2005. Vol.23. – Nr.6. – P.538-549.
64. Reichheld F. Loyalty Effect. – Harvard Business School Press. – 2001.
65. Goldan L. Using Customer Intelligence to Support a Customer-Focused Strategy // Journal of Customer Affaires. – Mrch. – 2004.
66. Bogatyriova A. Kiekvienas klientas – svarbiausias: ryšių su klientais valdymo koncepcija // Vadovo pasaulis. – Nr.11. – 2001.
67. Dowling G.R., Uncles M.D. Do Customer Loyalty Programs Really Work // Sloan Management review. – 38. – 4. – P.71-82. – 1997.
68. Ar skaičiavote, kiek organizacijai kainuoja netinkamas klientų aptarnavimas? Prieiga per Internetą: http://www.zebra.lt/verslas/reklama_rinkodara.php?st=view&msg_id=1989
69. Darbo organizavimas. Psichologinio poveikio darbo vietoje vertinimas. Prieiga per Internetą: <http://www.solidarumasmokymai.lt/uploads/docs/Darbo%20organizavimas.ppt#1>
70. Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondas Ketvirtasis Europos darbo s'lygu tyrimas. Prieiga per Internetą: <http://eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/52/lt/1/ef0652lt.pdf>
71. Šarkiūnaitė I. Informacinės technologijos kaip darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnys // Informacijos mokslai. – Nr.37. – 2006. – P.73-82.
72. Paulauskaitė N., Vanagas, P. (1998). Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. Kaunas: Technologija.
73. TNS „Gallup“ Darbuotojai jaučiasi vis laisvesni keisti darbą. 2007 m. Prieiga per Internetą: <http://www.naujasdarbas.lt/index.php?info=3&t=news&g=0BF9996B-E2F7-4D15-AA7C-FB0DB797C934>
74. Hellriegel D., Slogum J.W., Woodman R.W. (1995). Organizational Behavior. West Publishing company.

PRIEDAI

Gerbiamas darbuotojau,

Šios apklausos tikslas – išsiaiškinti Jūsų lojalumo savo dabartinei darbovietai ypatumus bei motyvacinius veiksnius, skatinančius Jus efektyvesnei veiklai šioje organizacijoje bei norą čia likti dirbti ilgą laiką. Tyrimo metu gauti duomenys bus panaudoti magistro baigiamajame darbe „„X“ klinikos darbuotojų pasitenkinimo ir lojalumo vertinimas“.

Tyrimą atlieka KMU III kurso neakivaizdinių Visuomenės sveikatos vadybos studijų studentė I.Gaidienė.

Anketa anoniminė – nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia.

Atsakymus žymėkite apibraudami savo nuomonę atitinkantį atsakymo variantą arba įrašydami „X“ Jūsų nuomonę atitinkančiame langelyje.

Iš ansto dėkoju už atsakymus.

1. Pažymėkite Jūsų elgseną klinikoje atitinkantį atsakymo variantą:

1. Mano požiūris į šią kiniką yra palankus. Šioje įstaigoje stengiuosi dirbti kiek įmanoma efektyviau.
2. Mano požiūris į šią kliniką yra teigiamas. Nors šioje įstaigoje dirbu pakankamai efektyviai, susiklosčius kitokioms darbo sąlygoms, galėčiau tai daryti ir efektyviau.
3. Mano požiūris į šią organizaciją neigiamas, tačiau joje stengiuosi dirbti kiek įmanoma efektyviau.
4. Mano požiūri į šią kliniką neigiamas, ir aš nesistengiu darbu šioje klinikoje atiduoti viso (-os) savęs.

2. Pažymėkite Jūsų situaciją klinikoje labiausiai atitinkančius atsakymų variantus:

1. Esu labai patenkintas (-a) organizacija, kurioje dirbu.
2. Manau, kad ši klinika – geriausia darbovietė, kurią šiuo metu galėčiau pasirinkti Kaune.
3. Esu iš dalies patenkintas (-a) organizacija, kurioje dirbu.
4. Organizacija, kurioje dirbu, negalėtų pasigirti geresnėmis darbo sąlygomis nei kitos panašaus pobūdžio įstaigos.
5. Aš nesu patenkintas (-a) darbu šioje klinikoje.
6. Pasitaikius progai ketinu keisti darbo vietą.

3. Ar dirbant šioje organizacijoje yra patenkinami Jūsų poreikiai?

(Atsakydami ties kiekvienu teiginiu pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį langelį)

	<i>Taip</i>	<i>Iš dalies</i>	<i>Ne</i>
1. Materialiniai poreikiai			
2. Emocinio saugumo poreikiai			
3. Socialinio saugumo poreikiai (teisingai apskaičiuojamas darbo užmokestis, įmokos soc.draudimui, ligos atveju sudaromos sąlygos pasiimti nedarbingumo pažymėjimą, išeiti dekretinių atostogų ir pan.)			
4. Pagarbos poreikiai			
5. Jūsų pasiekimų ir kompetencijos pripažinimo poreikiai			
6. Saviraiškos poreikiai			
7. Profesinio tobulėjimo poreikiai			
8. Kiti			

4. Apibūdinkite darbo organizavimo ypatumus Jūsų darbovietėje ir jų priimtinumą Jums:

(Atsakydami ties kiekvienu teiginiu pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį langelį)

	<i>Man priimtina</i>	<i>Man iš dalies priimtina</i>	<i>Man nepriimtina</i>
1. Darbo sąlygos			
2. Hierarchinė organizacijos struktūra			
3. Darbuotojų motyvacinė sistema			
4. Užduočių formulavimo darbuotojams konkretumas, realumas, pasiekiamumas			
5. Vadovybės pasitikėjimo pavaldiniais lygis			
6. Atsakomybės suteikimo pavaldiniams lygis			
7. Kontrolės laipsnis			
8. Darbuotojams suteikiamų galimybių priimti individualius sprendimus lygis			

9. Kita			
---------------	--	--	--

5. Pažymėkite, kokie vidinės komunikacijos būdai yra taikomi klinikoje:

(Atsakydami ties kiekvienu teiginiu pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį langelį)

	<i>Taip</i>	<i>Kartais</i>	<i>Ne</i>
1. Organizacija suteikia darbuotojams pilną informaciją apie įmonės veiklos tikslus, prioritetus			
2. Organizacija atskleidžia darbuotojams pakankamai informacijos apie įmonės finansus			
3. Organizacija vertina savo darbuotojus			
4. Organizacija atlygina savo darbuotojams už sėkmingus darbus			
5. Vadovai išklauso darbuotojų nuomonę			
6. Vadovas atsižvelgia į darbuotojų pageidavimus			
7. Kita			

1 priedo tęsinys

6. Ar dažnai darbe jaučiate stresą?

1. Niekada (žr. 8 anketos klausimą)
2. Itin retai (žr. 8 anketos klausimą)
3. Kartą per mėnesį
4. Porą kartų per mėnesį
5. Kartą per savaitę
6. Porą kartų per savaitę
7. Nuolat

7. Kokios priežastys dažniausiai nulemia stresines situacijas Jūsų darbe?

(Atsakydami ties kiekvienu teiginiu pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį langelį)

	<i>Dažnai</i>	<i>Kartais</i>	<i>Niekada</i>
1. Santykiai su kolegomis			
2. Santykiai su pacientais			
3. Santykiai su pacientų artimaisiais			
4. Santykiai su įmonės vadovybe			
5. Prastos darbo sąlygos			
6. Kasdieninei darbo veiklai reikalingų darbo priemonių trūkumas			
7. Nekokybiškai atliekamas mano paties darbas			
8. Nekokybiškai atliekamas kolegų darbas			
9. Kita			

8. Ar jaučiatės teisingai įvertinamas (-a) šioje organizacijoje?

1. Taip, ir netgi pervertintas (-a)
2. Taip
3. Jaučiu, kad į šį darbą įdedu daugiau nei už tai man yra atlyginama
4. Manau, kad mano pastangos šioje organizacijoje yra visiškai nevertinamos
5. Kita

9. Pažymėkite Jūsų situaciją dabartinėje Jūsų darbovietėje labiausiai atitinkantį teiginį:

1. Esu lojalus patenkintas (-a) savo atliekamu darbu ir įmone, kurioje dirbu.
2. Esu patenkintas (-a) savo situacija darbe, tačiau nejaučiu motyvacijos. Šioje įmonėje nejaučiu kryptingo vadovavimo.
3. Esu motyvuotas (-a) dirbti šioje organizacijoje, tikiu savo įmonės sėkme, tačiau asmeniškai esu nepatenkintas darbine situacija. Ruošiuosi keisti darbą, kai tik atsiras geresnių pasiūlymų.
4. Esu nepatenkintas (-a), nemotyvuotas (-a) šios organizacijos darbuotojas (-a).
5. Kita

10. Pažymėkite, kuriomis motyvacinėmis priemonėmis efektyvesniam darbui Jus skatina Jūsų vadovas:
(Atsakydami ties kiekvienu teiginiu pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį langelį)

	<i>Taip</i>	<i>Kartais</i>	<i>Ne</i>
1. Fiksuotas darbo užmokestis			
2. Priedai prie atlyginimo			
3. Kompensacinės išmokos už nukrypimus nuo normalių darbo sąlygų			
4. Priemokos už darbą poilsio ir švenčių dienomis			
5. Priemokos už viršvalandžius			
6. Darbuotojams palanki kolektyvinė sutartis			
7. Jums priimtini Jūsų pareiginiai nuostatai ir jų atitikimas realias Jūsų pareigas			
8. Jūsų darbo įvertinimas			
9. Galimybių ugdyti Jūsų gebėjimus įvertinimas			
10. Moralinis skatinimas			
11. Palankaus socialinio klimato organizacijoje suformavimas			
12. Geri vadovų-pavaldinių santykiai			
13. Vadovybės pastangos sukurti jaukią, aprūpintą darbo vietą			
14. Kolektyvo susibūrimai ne darbo metu (įvairios kolektyvo šventės, gimtadieniai, jubiliejai ar pan.)			
15. Jūsų profesinės karjeros galimybių numatymas			
16. Jūsų kvalifikacijos kėlimas			
17. Jūsų įtraukimas į valdymą			
18. Kita			

1 priedo tęsinys

11. Kuri iš žemiau pateiktų priemonių Jus motyvuoti dirbti šioje organizacijoje labiausiai ir kurios iš jų yra taikomos klinikoje?

(Atsakydami ties kiekvienu teiginiu pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį langelį)

Priemonių taikymas klinikoje			Priemonės	Priemonių priimtumas man		
<i>Taikoma</i>	<i>Kartais taikoma</i>	<i>Netaikoma</i>		<i>Priimtinos</i>	<i>Iš dalies priimtinos</i>	<i>Ne priimtinos</i>
			1. Galimybė dalyvauti svarstant ir priimant organizacijos strategiją, tikslus, svarbiausius įvairių problemų sprendimus			
			2. Paskyrimas atsakingu (-a) už svarbų projektą			
			3. Įvertinimas aplinkiniais matomais būdais (darbo vieta, titulas, garbės raštas, padėka ar pan.)			
			4. Akivaizdus Jūsų vadovo ypatingo dėmesio Jums demonstravimas			
			5. Konkrečių terminuotų, išmatuojamų ir rizikingų užduočių patikėjimas Jums			
			6. Galimybės individualiai tobulėti užtikrinimas			
			7. Sudėtingesnių darbų skyrimas sėkmingai atlikus ankstesnę užduotį			
			8. Didesnės atsakomybės pasirinkimo teisės suteikimas			
			9. Tokios darbo vietos sukūrimas, kad galima būtų palaikyti santykius su kolegomis			
			10. Pagyrimas ar paskatinimas už sėkmingą veiklą			
			11. Mažesnė kritika už nesėkmingą užduoties atlikimą			
			12. Suteikta galimybė dalyvauti įvairių laikinų darbo			

			grupei ar komandiniame darbe			
--	--	--	------------------------------	--	--	--

12. Jūsų nuomone, ar organizacijos vykdoma politika yra teisinga šios įmonės personalo atžvilgiu?

1. Taip, teisinga
2. Daugumai darbuotojų teisinga
3. Daugumai darbuotojų neteisinga
4. Neteisinga
5. Kita

13. Atsakykite į žemiau pateiktus klausimus:

(Atsakydami ties kiekvienu teiginiu pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį langelį)

	Taip	Iš dalies	Ne	Nežinau
1. Ar žadate artimiausiu metu keisti darbą?				
2. Ar rekomenduotumėte šią organizaciją kaip gerą darbdavį savo draugams, pažįstamiems?				
3. Ar esate patenkintas (-a) dirbdamas (-a) šioje organizacijoje?				
4. Ar Jūsų lūkesčiai pradėjus dirbti šioje organizacijoje pasiteisino?				

14. Keliose darbovietėse (be šios) jau esate dirbęs (-usi)?

1. Tai – pirmoji mano darbovietė
2. Vienoje
3. Dviejose
4. Trijose – penkiose
5. Daugiau nei penkiose

15. Jūsų lytis:

1. Vyras
2. Moteris

16. Jūsų amžius:

1. iki 25 m.
2. 25-30 m.
3. 31-35 m.
4. 36-40 m.
5. 41-50 m.
6. 51-60 m.
7. Virš 60 m.

17. Jūsų išsilavinimas:

1. Pagrindinis
2. Vidurinis
3. Aukštesnysis
4. Aukštasis
neuniversitinis
5. Aukštasis
universitetinis

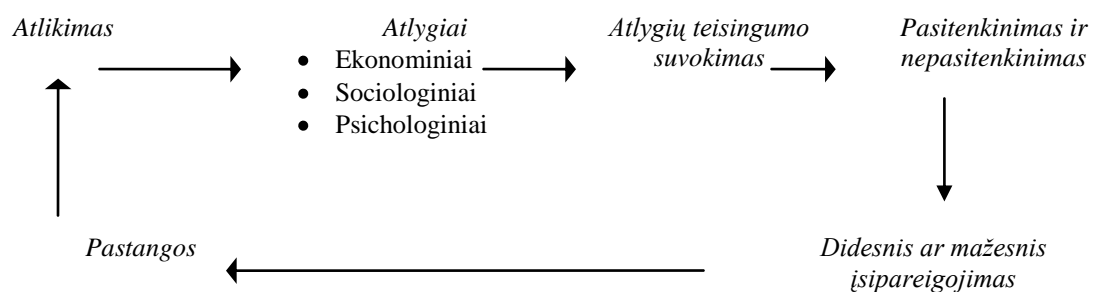
18. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje:

1. Mažiau nei pusė metų
2. 0,5-1 m.
3. 1-1,5 m.
4. 1,5-2 m.
5. 2-3 m.
6. 3-5 m.
7. 5-10 m.
8. 10-15 m.
9. Daugiau nei 15 m.

19. Jūsų padėtis įmonės struktūroje:

1. Gydytojas (-a)
2. Specialistas (-ė)
3. Slaugytojas (-a)
4. Soc. darbuotojo (-s) padėjėjas (-a)
5. Administracijos darbuotojas (-a)
6. Pedagogas (-ė)
7. Aptarnaujančiam personalui priskirtinam asmuo
8. Kita

2 PRIEDAS



1 pav. **Pasitenkinimo darbu ir darbo kokybės ryšio mechanizmas** (Davis, Newstrom, 1985; Lawlwe, Porter, 1967)