

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Daiva MEŠKIENĖ
Viešojo valdymo studijų programos studentė

DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKYMAS
VIEŠOSIOSE IR PRIVAČIOSE PIRMINĖS SVEIKATOS
PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE

Magistro darbas

Šiauliai, 2016

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ
FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Daiva MEŠKIENĖ

DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKYMAS
VIEŠOSIOSE IR PRIVAČIOSE PIRMINĖS SVEIKATOS
PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE

Magistro darbas
Socialiniai mokslai Viešasis administravimas (N700)

Darbo vadovas:
doc. dr. Gintaras ŠAPARNIS

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro kvalifaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas

(Studento parašas)

Meškienė, D. (2016) Darbuotojų motyvavimo priemonių taikymas viešosiose ir privačiose pirminės sveikatos priežiūros įstaigose. Universitetinių magistro studijų Viešojo valdymo programos baigiamasis darbas. Baigiamojo darbo vadovas doc. G. Šaparnis. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, 70 p. (p)

SANTRAUKA

Tyrimo tikslas - teoriniame ir praktiniame lygmenyje atskleisti viešųjų ir privačių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo priemonių taikymą.

Magistro darbą sudaro dvi pagrindinės dalys. Pirmoje darbo dalyje apžvelgiami motyvacijos teoriniai aspektai sveikatos priežiūros įstaigų aplinkos kontekste, analizuojama motyvacijos, motyvavimo, motyvų sąvokos, aptariamos pagrindinių motyvacijos teorijų nuostatos. Tiriamajoje dalyje pristatoma tyrimo metodika, anketos sudarymo pagrindiniai principai. Atliktas darbuotojų motyvavimo veiksnių tyrimas viešosiose ir privačiose pirminės sveikatos priežiūros įstaigose. Patvirtinta autorės suformuluota hipotezė, kad viešųjų ir privačių sveikatos priežiūros įstaigų darbdaviai naudoja įvairias darbuotojų motyvavimo priemones, atsižvelgdami į darbuotojų poreikius, asmenines savybes ar darbo pobūdį, įstaigos būklę ir valdymo stilių. Suformuluotos išvados bei pateikiamos rekomendacijos.

SUMMARY

Main goal set for this research is to reveal applied methods of employees motivation in public and private health care institutions at the level of theoretical and practical approaches.

Thesis consists of two general parts. The first part covers review of theoretical aspects of motivation in the context of health care institutions, analysis of concepts of motivation and motives, disputes regarding most common theories of motivation. Research technique is presented and general principles of questionnaire form creation provided, and investigation of employees' motivational factors in public and private health care institutions performed in the second part of this work. Raised hypothesis of the author of this work confirmed that employers of public and private health care institutions use various methods for employee motivation, in respect to employee's needs as well as take into consideration their personal qualities and specifics of the job, in line with the general situation of the institution and managing manner. Appropriate conclusions provided and recommendations formulated.

LENTELĖS

1.1 lentelė	Poreikių (turinio) teorijos.....	19
1.2 lentelė	F. Herzbergo dviejų veiksnų motyvavimo teorija.....	22
1.3 lentelė	Proceso teorijos.....	24
1.4 lentelė	Indėliai ir atlygis.....	28
1.5 lentelė	Darbuotojų motyvavimo būdai ir priemonės.....	30
1.6 lentelė	Motyvacijos teorijų taikymas SASO.....	31
2.1 lentelė	Darbuotojų motyvavimo būdai ir priemonės VŠĮ Mažeikių PSPC.....	37
2.2 lentelė	Darbuotojų motyvavimo būdai ir priemonės UAB „Sveikata šeimai“	38
2.3 lentelė	Respondentų pasiskirstymas pagal demografines ir socialines charakteristikas skirt skirtingo tipo organizacijose.....	40
2.4 lentelė	Respondentų nuomonė apie F. Herzberg teorijos veiksnų įtaką jų pasitenkinimui darbu (VŠĮ Mažeikių PSPC).....	43
2.5 lentelė	Respondentų nuomonė apie F. Herzberg teorijos veiksnų įtaką jų pasitenkinimui darbu (UAB „Sveikata šeimai“).....	48

PAVEIKSLĖLIAI

1.1 pav.	Elementarus motyvacijos procesas.....	17
1.2 pav.	Darbinės elgsenos formavimasis poreikių motyvacijos teorijų požiūriu.....	19
1.3 pav.	Motyvacijos procesas pagal F. Herzberg.....	23
1.4 pav.	Personalo motyvavimo sistema.....	29
2.1 pav.	Respondentų nuomonių pasiskirstymas, vertinant F. Herzbergo teorijoje išskiriamus higieninius veiksnius (VŠĮ Mažeikių PSPC).....	42
2.2 pav.	Respondentų nuomonių pasiskirstymas, vertinant F. Herzbergo teorijoje išskiriamus motyvacinius veiksnius (VŠĮ Mažeikių PSPC).....	42
2.3 pav.	Respondentų nuomonių pasiskirstymas, vertinant ar taikomas darbo užmokestis ir kitos motyvavimo priemonės yra teisingi, bei kaip su tuo susijęs darbuotojų elgesys (VŠĮ Mažeikių PSPC).....	44
2.4 pav.	Respondentų nuomonių pasiskirstymas, vertinant F. Herzbergo teorijoje išskiriamus higieninius veiksnius (UAB „Sveikata šeimai“) (%).....	47
2.5 pav.	Respondentų nuomonių pasiskirstymas, vertinant F. Herzbergo teorijoje išskiriamus motyvacinius veiksnius (UAB „Sveikata šeimai“) (%).....	48
2.6 pav.	Respondentų nuomonių pasiskirstymas, vertinant ar taikomas darbo užmokestis ir kitos motyvavimo priemonės yra teisingi, bei kaip su tuo susijęs darbuotojų elgesys (UAB „Sveikata šeimai“) (%).....	51

ŽODYNAS

Motyvacija – ši sąvoka apima veiksnius, kurie sužadina elgesį, norint pasiekti tikslą (Jucevičienė, 1996).

Motyvas

- tai įgimtas, įsisąmonintas *veržimasis* prie tam tikro pasitenkinimo;
- *veržimasis* prie ko nors arba *vengimas* ko nors;
- vidinė *paskata*, akstinas, impulsas verčiantis žmogų vienaip ar kitaip ką nors daryti, elgtis (Jančiauskas, 2011)

Motyvavimo sistema – tai jėga, kuri veikia žmonių (darbuotojų) vidines ir išorines savybes, turi įtakos jų elgsenai (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Motyvavimo priemonės – tai poveikio priemonės, skatinančios darbuotojus geriau atlikti pavestas užduotis (Marcinkevičiūtė, 2010).

Motyvacijos teorijos – tai teorijos, kurios siekia paaiškinti, kokie darbuotojų poreikiai, kokių tikslų jie nori pasiekti bei kokias veiklos alternatyvas jie mato. (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Atlygis už darbą – atsilyginimas darbuotojams už jų darbą organizacijos naudai, kuris susideda iš piniginių bei nepiniginių komponentų (Bakanauskienė, 2008).

Personalo valdymas – tai sistema, kurios pagrindinis tikslas, užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų (Robbins, 2003).

Asmens sveikatos priežiūra – valstybės licencijuota fizinių ir juridinių asmenų veikla, kurios tikslas laiku diagnozuoti asmens sveikatos sutrikimus ir užkirsti jiems kelią, padėti atgauti ir sustiprinti sveikatą. Asmens sveikatos priežiūra skirstoma į pirminę, antrinę ir tretinę.

Uždaroji akcinė bendrovė yra ribotos civilinės atsakomybės privatus juridinis asmuo, kurio įstatinis kapitalas yra padalytas į akcijas. Pagrindinis uždarnosios akcinės bendrovės veiklą reglamentuojantis dokumentas – Akcinių bendrovių įstatymas.

Viešoji įstaiga yra valstybės arba savivaldybės institucija, steigiama įstatymų numatyta tvarka, visiškai arba iš dalies išlaikoma iš biudžeto. Viešąsias įstaigas gali steigti valstybė ar savivaldybė bei fiziniai ir juridiniai asmenys

TURINYS

LENTELĖS.....	4
PAVEIKSLĖLIAI.....	5
ŽODYNAS.....	6
ĮVADAS.....	8
1. MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGŲ APLINKOS KONTEKSTE.....	11
1.1. Lietuvos sveikatos apsaugos institucijų valdymo sistema.....	11
1.2. NVV ir naujojo viešojo valdymo taikymas siekiant efektyvaus sveikatos sektoriaus administravimo.....	13
1.3. Lietuvos sveikatos apsaugos sistemos valdymo tendencijos ir pokyčiai.....	15
1.4. Motyvacijos samprata.....	17
1.4.1. Motyvaciją analizuojančios poreikių (turinio) teorijos.....	19
1.4.2. Motyvaciją analizuojančios proceso teorijos.....	23
1.5. Sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo ypatumai...	28
2. MAŽEIKIŲ VIEŠŪJŲ IR PRIVAČIŲ SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ORGANIZACIJŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TYRIMO REZULTATAI.....	33
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	33
2.2. Tyrimo dalyvių, VšĮ Mažeikių pirminės sveikatos priežiūros centras ir UAB „Sveikata šeimai“, pristatymas.....	35
2.3. Mažeikių viešųjų ir privačių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo tyrimo rezultatų analizė.....	39
2.3.1. Mažeikių viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo tyrimo rezultatų kiekybinis vertinimas.....	40
2.3.2. Mažeikių privačių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo tyrimo rezultatų kiekybinis vertinimas.....	46
2.4. Mažeikių viešųjų ir privačių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo tyrimo rezultatų analizės apibendrinimas.....	52
IŠVADOS.....	56
REKOMENDACIJOS.....	58
LITERATŪRA.....	59
SANTRUMPOS.....	66
PRIEDAI.....	67

IVADAS

Temos aktualumas. Sveikatos apsaugos sektorius kiekvienoje valstybėje yra sudėtinga bei dinamiška sistema ir nuo to, kaip vykdomas jo valdymas priklauso visuomenės lūkesčių įgyvendinimas ir piliečių poreikių tenkinimas. „Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas vyksta rinkos, nors ir reguliuojamos sąlygomis, todėl čia galioja beveik visi rinkos dėsniai“ (Janušonis, 2012, p. 496), o konkurencija privataus kapitalo sąlygomis verčia viešąsias ir privačias sveikatos priežiūros įstaigas operatyviai reaguoti į įvairius rinkos pokyčius, laiku diagnozuoti galimų pokyčių pasekmes ir iš anksto pasirinkti tinkamiausius sprendimus tam tikrose situacijose, nes kitaip galimi skaudūs padariniai.

Pastaruoju metu globalūs pokyčiai mokslo ir informacinių technologijų srityje bei žinių visuomenės plėtra, keisdama visas mūsų gyvenimo sritis, dabartinę aplinką daro vis labiau dinamiškesnę, skatinančią veikti labai greitai ir dažnai laimi tie, kurie greičiau garantuoja kokybę vartotojams. Todėl temos pasirinkimą nulėmė jos aktualumas, nes motyvavimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, į kurį turėtų atkreipti dėmesį viešųjų ir privačių sveikatos priežiūros įstaigų vadovai. Žmogiškųjų išteklių kokybė taip pat yra vienas iš viešųjų ir privačių sveikatos priežiūros įstaigų atsparumo veiksnių, todėl siekdamos efektyvių veiklos rezultatų ir norėdamos išlaikyti gerus specialistus, jos privalo motyvuoti darbuotojus. Tačiau vien motyvuoti darbuotojus nepakanka, nes ne mažiau svarbus yra teisingai atliekamas darbuotojų veiklos ir jų pasiekimų vertinimas bei efektyvi komunikacija. Todėl kiekviena viešoji ir privačioji sveikatos priežiūros įstaiga privalo nuolat analizuoti esamą motyvavimo sistemą, jos privalumus ir trūkumus bei siekti sumanaus personalo valdymo taip užtikrindama visuomenės lūkesčių įgyvendinimą ir piliečių poreikių tenkinimą.

Temos naujumas. Lietuvos privačių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojams ir darbdaviams svarbios darbu motyvavimo priemonės nėra tirtos, nepaisant to, kad šių specialistų darbas yra susijęs su visuomenės motyvavimu rinktis privačias sveikatos priežiūros įstaigas bei leistų kryptingai tobulinti jų kompetenciją, ugdyti lojalius ir aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Todėl tikimasi, kad šis tyrimas bus naudingas besidomintiems ne tik viešųjų, bet ir privačių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo priemonių taikymu, kai siekiant jas išryškinti yra pateikiama naujausia informacija, susijusi su motyvavimo priemonių taikymu.

Temos iširtumas. Kadangi globalūs pokyčiai keičia visas mūsų gyvenimo sritis, tame tarpe ir viešųjų ir privačių sveikatos priežiūros įstaigų valdymą, tikslinga iš naujo permąstyti ne tik užsienio autorių, bet ir Lietuvos sveikatos sektoriaus administravimo ir valdymo tendencijas, pokyčius bei darbuotojų motyvavimo taikymo tyrimus ir jų perspektyvas.

Pažymėtina, kad jau nuo XIX a. antrosios pusės pradėta kalbėti apie darbuotojų motyvavimą, o ši tema yra sulaukusi ir praktikų (vadovų), ir teoretikų (mokslininkų) dėmesio, todėl darbuotojų motyvavimas tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkų nagrinėtas pakankamai plačiai. Šioje srityje dirbo tokie užsienio mokslininkai kaip F. Taylor, A. Maslow, C. Alderfer, D. J. McClelland, J. Atkinson, F. Herzberg ir kt., kurie tyrė motyvatorius, t.y. apibrėžė motyvuojančius specifinius poreikius bei padėjo pagrindus tolimesniems tyrinėjimams. Nagrinėjant šių autorių darbus (motyvacijos teorijas) pastebima, kad siekiama atsakyti į tokius aktualius įstaigų/organizacijų vadovams klausimus, kaip užtikrinti ir palaikyti norimą darbuotojų elgesį, išlaikyti kuo geresnius darbo rezultatus bei apžvelgti motyvavimo būdai ir kt. Tolimesniuose G. Dessler (2001), H. A. Simon (2003), L. D. Locke ir G. P. Latham (2004) bei J. J. Foster (2005) ir kt. tyrimuose analizuojami personalo valdymo pagrindai, pateikiamos XXI a. darbuotojų motyvavimo rekomendacijos, apžvelgiamos darbo motyvacijos problemos ir galimybės.

Lietuvoje darbuotojų motyvavimas pradėtas nagrinėti 1927 m. (J. Vabalas-Gudaitis, A. Gučas), o darbuotojų motyvavimo problemos vienaip ar kitaip paliestos I. Būčiūnienės (1996), P. Jucevičienės (1998), A. Seiliaus (1998), A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000) ir kt. darbuose. Kiti autoriai – I. Bakanauskienė ir kt. (2010, 2009), D. Lipinskienė (2008), G. Genevičiūtė – Janonienė ir A. Endriulaitienė (2010), L. Marcinkevičiūtė (2010), J. Žaptorius (2007) tyrė ne tik teorinius, bet ir praktinius darbuotojų motyvavimo aspektus.

Sveikatos apsaugos sektoriaus darbuotojų motyvavimui ir personalo valdymui užsienio autoriai taip pat skiria atitinkamą dėmesį, pvz., C. F. Carter ir P. A. Kulbok (2002) pateikė sistemingą slaugos literatūros apžvalgą, skirtą slaugos darbuotojų motyvavimui, o G. M. Powell Davies, K. Williams, D. Larsen at al. (2008) tyrė pirminės sveikatos priežiūros įstaigų koordinavimą ir atliko gautų rezultatų analizę. Sveikatos priežiūros sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo problemas tyrė ir S. M. Kabene at al. (2006), o naujausiuose R. Curtis ir E. Christian (2012) bei P. Kumar ir A. M. Khan, A. M. (2013) tyrimuose aptarti tokie aktualūs klausimai kaip intergruotos sveikatos priežiūros valdymo teorija ir praktika bei sveikatos priežiūros sistemų žmogiškųjų išteklių valdymas. Verta paminėti ir P. Angelopoulou, P. Kangis ir G. Babis (1998) tyrimus apie privačios ir viešosios medicinos kokybės palyginimus ir M. V. Pauly, P. Zweifel, R. Scheffler, R. M. at al. (2006) darbus apie privataus sveikatos sektoriaus draudimą besivystančiose šalyse.

Lietuvos mokslininkų darbuose irgi skiriamas tam tikras dėmesys viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimui ir sveikatos priežiūros organizacijų valdymui, tačiau „sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas šiuolaikiniu valdymo (...) mokslo požiūriu nėra labai išvystyta teorinė ir praktinė mokslo sritis šalyje“ ir „net ekonomiškai stipriose Europos Sąjungos ir JAV šalyse sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymui neskiriamas ypatingas dėmesys“

(Janušonis, 2012, p. 496). Vis dėlto išskirtini profesorės D. Jankauskienės ir kt. (2014, 2011, 2007) tyrimai, kuriuose aptartas sveikatos priežiūros įstaigų personalo dalyvavimas e. sveikatos sistemoje ir sveikatos politikos valdymas bei svarbiausios sveikatos politikos vertybės ir iššūkiai artimiausiam dešimtmetyje. Paminėtini ir profesoriaus V. Janušonio (2012, 2011, 2008) darbai, kuriuose išsamiai analizuojamas sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas, o L. Inčiūraitė ir V. J. Žilinskas (2010) atliko personalo darbo skatinimą lemiančių veiksnių tyrimą reanimacijos ir intensyviosios terapijos skyriuje, kurio metu nustatyta, kad sveikatos priežiūros įstaigų vadovai turi ieškoti būdų kaip padidinti darbuotojų motyvaciją, nes sumažėjus darbuotojų atlygiui aktualesnės tampa materialinės darbuotojų skatinimo priemonės. Kitų autorių – R. Stašio, V. Šereikienės ir A. Jurgučio (2010) atliktame Klaipėdos medicinos darbuotojų motyvaciniam tyrime taip pat nustatyta, kad tirtų ligoninių darbuotojams yra svarbesni motyvai, kurie suteikia materialinį stabilumą ir socialines garantijas. Be to, L. Jaselskytė ir S. Sauliūnė (2014) tyrė visuomenės sveikatos biurų specialistų darbą motyvuojančius veiksnius ir teigia, kad jie yra susiję su vidinėmis bei išorinėmis vertybėmis bei nustatytas ryšis tarp amžiaus ir prioriteto darbu su žmonėmis, noro įgyti patirties, nuolatinės įtampos dėl didelio krūvio, o vadovai dažniau susiduria su iššūkiais.

Problema. Nors Lietuvos sveikatos apsaugos sektorius, susidurdamas su globaliais iššūkiais siekia sumanaus valdymo ir tai verčia taikyti įvairias darbuotojų motyvavimo priemones, tačiau tik 2014 m. buvo įdiegtas personalo valdymo politikos modelis, kuris 2015-2017 m. „leis efektyviau valdyti žmogiškuosius išteklius, mažinti darbuotojų kaitą, didinti jų veiklos rezultatyvumą, pasitenkinimą darbu ir kryptingai kelti darbuotojų kvalifikaciją“ (Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos 2015–2017 metų strateginis veiklos planas). Todėl viešųjų ir ypač privačių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo priemonių taikymas reikalauja detalesnės analizės, kurios metu tikslinga jas atskleisti, nustatyti skirtumus bei įvertinti galimybes.

Keliami klausimai: Koks darbuotojų požiūris į viešojoje ir privačioje pirminės sveikatos priežiūros organizacijose taikomus motyvavimo būdus ir metodus?, Kokia darbuotojų nuomonė apie atlygio už darbą teisingumą, ? Kokios motyvavimo priemonių tobulinimo galimybės?

Hipotezė. Tikėtina, kad viešųjų ir privačių sveikatos priežiūros įstaigų darbdaviai naudoja įvairias darbuotojų motyvavimo priemones, atsižvelgdami į darbuotojų poreikius, asmenines savybes ar darbo pobūdį, įstaigos būklę ir valdymo stilių.

Tyrimo objektas – darbuotojų motyvavimo priemonių taikymas viešosiose ir privačiose sveikatos priežiūros įstaigose.

Tyrimo tikslas - teoriniame ir praktiniame lygmenyje atskleisti viešųjų ir privačių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvaciją lemiančius veiksnius.

Siekiant nurodyto tikslo, būtina išspręsti šiuos **uždavinius**:

- 1) apibrėžti sveikatos sektoriaus valdymą;
- 2) išanalizuoti motyvacijos teorinius aspektus sveikatos priežiūros įstaigų aplinkos kontekste;
- 3) išanalizuoti ir įvertinti Mažeikių viešųjų ir privačių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvaciją lemiančius veiksnius.

Tyrimo metodai. Magistro darbe naudojami teoriniai ir empiriniai metodai, kuriais siekiama išanalizuoti viešųjų ir privačių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimą lemiančius veiksnius.

Naudojama mokslinės literatūros bei teisės aktų analizė. Siekiant gauti išsamią, patikimą ir kvalifikuotą informaciją apie tiriamą objektą, Mažeikių viešosiose ir privačiose sveikatos priežiūros įstaigose atliktas darbuotojų motyvavimo veiksnių kiekybinis tyrimas. Pagrindinis šio kiekybinio tyrimo instrumentas – anketinė apklausa, o gautų kiekybinių duomenų apdorojimui pasitelkta SSPS 18 bei Excel 2007 programos.

Tyrimo teorinis ir praktinis reikšmingumas. Atlikto tyrimo reikšmingumas išvelgiamas tame, kad iki šiol Lietuvos privačių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojams ir darbdaviams svarbios darbu motyvavimo priemonės nėra tirtos, nes nerasta tyrimų, susijusių su privačių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo priemonių taikymu. Manoma, kad galimas atlikto tyrimo tęstinumas kitose Lietuvos privačiose sveikatos priežiūros įstaigose.

Pažymėtina, kad šiame magistro darbe viešųjų ir privačių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo priemonių taikymas yra nagrinėjamas viešojo valdymo požiūriu. Kadangi viešųjų ir ypač privačių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo priemonių taikymas yra itin varbus, numatyta atliktą tyrimą pristatyti suinteresuotoms Mažeikių sveikatos priežiūros įstaigų/praktikų auditorijoms.

Darbo struktūra. Magistro darbas sudarytas iš įvado ir dviejų dėstomųjų – tiriamųjų dalių. Pirmoji darbo dalis – „Motyvacijos teoriniai aspektai sveikatos priežiūros įstaigų aplinkos kontekste“. antroji darbo dalis – „Mažeikių viešųjų ir privačių pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo tyrimas“.

Magistro darbą apibendrina išvados ir pateikiamos rekomendacijos.

1. MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGŲ APLINKOS KONTEKSTE

1.1. Lietuvos sveikatos apsaugos institucijų valdymo sistema

Lietuvos sveikatos priežiūros sistema bei šios sistemos organizacijų valdymas per pastaruosius dešimtmečius išgyveną ženklus pokyčius. Esminis jų – visuomeninė nuosavybė

laipsniškai virto privačia nuosavybe. Pasikeitus visuomeninei – ekonominei formacijai, sveikatos apsaugos sistemai, jos aplinkai, pacientui, privalėjo keistis ir sveikatos apsaugos sistemos bei jos organizacijų valdymas. Daugeliui sveikatos apsaugos sistemos organizacijų tapus viešosiomis įstaigomis, finansuojamomis lėšomis, uždirbamomis vykdant sutartinius įsipareigojimus su teritorinėmis ligonių kasomis, sveikatos priežiūros paslaugų teikimas vyksta rinkos sąlygomis, kur galioja visi rinkos dėsniai. Pacientai renkasi kokybiškas, savalaikes ir efektyvias paslaugas teikiančias sveikatos priežiūros organizacijas ir kaip teigia Janušonis (2012), cituodamas Drucker (1993), jeigu darbo ir konkurencijos sąlygos yra vienodos – tai tos pačios sistemos organizacijos ir skiriasi tik valdymu ir jo kokybe.

1991 m. spalio 30 d. Lietuvos Atkuriamasis Seimas patvirtino Lietuvos nacionalinę sveikatos koncepciją, kuri tapo pagrindiniu dokumentu, numatančią Lietuvos sveikatos sistemos perspektyvą: valstybinį reguliavimą, sveikatos sistemos valdymo pagrindus, sveikatos apsaugos sistemos ekonomikos pagrindus ir kt., o 1994 m. liepos 19 d. priimtas Sveikatos sistemos įstatymas (Žin., 1994, Nr. 63–123) padėjo Lietuvos sveikatos sistemos teisinius pagrindus: išsamiau reglamentavo sveikatinimo veiklos turinį ir būtinąsias sąlygas, teisę verstis sveikatos priežiūros veikla, sveikatos priežiūros veiklos valstybinio valdymo pagrindus, valstybės laiduojamos ir savivaldybės remiamos sveikatos priežiūros teikimo tvarką.

Lietuvos nacionalinę sveikatos sistemą sudaro:

1. Lietuvos Nacionalinės Sveikatos sistemos vykdomieji subjektai;
2. Sveikatinimo veiklos valdymo subjektai;
3. Lietuvos Nacionalinės Sveikatos sistemos ištekliai;
4. Lietuvos Nacionalinės Sveikatos sistemos veikla ir teikiamos paslaugos.

Savivaldos vykdomosios institucijos organizuoja asmens ir visuomenės sveikatos priežiūrą. Asmens sveikatos priežiūra skirstoma į pirminę ir antrinę. Pirminės sveikatos priežiūros organizavimo tvarką nustato Vyriausybė ar jos įgaliota institucija. Savivaldos vykdomosios institucijos taip pat įgyvendina įstatymo deleguotą valstybės funkciją – organizuoja antrinę asmens sveikatos priežiūrą, kurios mastą ir profilius nustato Sveikatos apsaugos ministerija.

Sveikatos apsaugos ministerija ir jai pavaldžios valstybės institucijos pagal kompetenciją organizuoja nustatyto masto asmens ir visuomenės sveikatos priežiūrą jai pavaldžiose Lietuvos Nacionalinės Sveikatos sistemos įstaigose. Sveikatos priežiūros mastą pagal Lietuvos Nacionalinės Sveikatos sistemos veiklos organizavimo ir sveikatos priežiūros lygius nustato Sveikatos apsaugos ministerija.

Sveikatos priežiūros organizacijos vadovaujasi LR Konstitucija, LR sveikatos sistemos įstatymu, LR žmonių užkrečiamųjų ligų profilaktikos ir kontrolės įstatymu, LR produktų saugos

įstatymu, kitais LR įstatymais bei LR Seimo priimtais teisės 34 aktais, LR tarptautinėmis sutartimis, Respublikos Prezidento dekretais, LR Vyriausybės nutarimais, Ministro Pirmininko potvarkiais, sveikatos apsaugos ministro ir Tarnybos direktoriaus įsakymais ir kitais teisės aktais. LR visuomenės sveikatos priežiūros įstatymu.

LR Sveikatos apsaugos ministerija 2000 m. patvirtino Pirminės sveikatos priežiūros 2000-2010 m. programą, kuria siekiama apibrėžti Pirminės sveikatos priežiūros reformos įgyvendinimo gaires. Už šios programos įgyvendinimą atsakinga LR Sveikatos apsaugos ministerija.

Pirminė sveikatos priežiūra yra nespecializuota kvalifikuota asmens, įskaitant ir psichinę sveikatą, ir visuomenės sveikatos priežiūra gyvenamojoje vietoje. Pirminės sveikatos priežiūros paslaugos prieinamos visiems Lietuvos gyventojams ir yra orientuotos į pacientų pagrindinių sveikatos problemų sprendimą. Pirminę asmens ir visuomenės sveikatos priežiūrą organizuoja savivaldos vykdomosios institucijos (LR vietos savivaldos įstatymas // Žin., 1994, Nr. 55-1049). Už pirminės sveikatos priežiūros paslaugas pagal įrašytą į asmens sveikatos priežiūros įstaigą gyventojų sąrašą ir pagal nustatytą vieno asmens metinę sveikatos priežiūros pagrindinę kainą apmoka teritorinės ligonių kasos.

Šiuo metu savivaldybėse egzistuoja įvairūs ambulatorinių paslaugų teikimo organizaciniai modeliai. Pirminės asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikia ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros įstaigos, akredituotos pirminei sveikatos priežiūros veiklai. Dažniausiai tai pirminės sveikatos priežiūros centrai (PSPC).

2000 – 2010 m. Pirminės sveikatos priežiūros programos vienas iš uždavinių buvo plėtoti privačią sveikatos priežiūrą. LR Sveikatos apsaugos ministerija 2000 m. patvirtino 2000 – 2010 m. Bendrosios praktikos gydytojų (šeimos gydytojų) privačios veiklos plėtojimo programą (2000-11-02 LR SAM įsakymas Nr. 593). Programos esmė – valstybės ir savivaldybių lygiu sudaryti palankias sąlygas bendrosios praktikos gydytojų (BPG) (šeimos gydytojų) privačiai veiklai skatinti, tačiau išsaugoti jų laisvo apsisprendimo galimybes. Bendras programos tikslas – siekti, kad Lietuvoje pagrindiniu bendrosios praktikos gydytojų (šeimos gydytojų) veiklos modeliu taptų nepriklausomi rangovai (sutartis su TLK sudariusios privačios sveikatos priežiūros įstaigos, kurioms už teikiamas paslaugas mokama iš PSDF biudžeto lėšų).

1.2. Naujosios viešosios vadybos ir Gero valdymo taikymas siekiant efektyvaus sveikatos sektoriaus administravimo

Viešojo sektoriaus valdymo reformos, prasidėjusios praeito amžiaus aštuntajame dešimtmetyje, suformavo naujosios viešosios vadybos koncepciją (NVV), kuri pakeitė viešąjį

administravimą. Esmė naujosios viešosios vadybos – privataus sektoriaus vadybos skvarba į viešąjį sektorių. Viešojo sektoriaus efektyvumui ir rezultatyvumui didinti panaudojamas privatus sektorius, viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė. Viešojo administravimo apibūdinimui atsirado naujos sąvokos, tokios kaip , naujasis viešasis valdymas, geras valdymas (angl. Good Governance).

Kaip teigia Staponkienė (2005, p. 84), „visuotinai pripažįstama, kad NVV ekonominį - vadybinį konceptualųjį pagrindą sudaro moderniosios organizacijų teorijos. Jos atspindi XX a. pabaigoje įvykusį poslinkį nuo techniškai racionalaus organizacijų valdymo stiliaus naujos organizacijų valdymo paradigmos link. Galima išskirti esminius šios paradigmos bruožus:

- klasikinių mokyklų valdymo racionalizmo požiūrio atsisakymas, kur organizacija suvokiama kaip uždara sistema, kurios esminė valdymo funkcija yra kontrolė, o tikslai suprantami kaip stabilūs ir nekintantys ilgą laiką;
- inovatyvumas – svarbiausias profesionalaus valdymo kriterijus;
- socialinio atsakingumo prieš visuomenę bei atskirą individą pripažinimas;
- žmogiškojo faktoriaus kaip naujos vertės šaltinio, kaip ypatingo organizacijos išteklių, formuojančio konkurencinį pranašumą, pripažinimas. Orientacija į sąlygų organizacijoje kūrimą, kurios skatintų atsiskleisti žmogiškajam potencialui bei kooperacinei elgsenai formuotis;
- dėmesys organizacijos kultūrai, efektyviam komunikavimui, kolektyviniam mokymuisi;
- dalyvavimas arba partnerystė, t.y. tiesioginis darbuotojų bei jų grupių dalyvavimas nustatant organizacijos tikslus, misiją, rezultatų kontrolę“.

Apibūdinant NVV Staponkienė (2005) atkreipia dėmesį, kad dažniausiai remiamasi Hood (1991), Hood ir Jackson (1991), Osborne ir Gaebler (1992), Kaboolian (1998) darbais. Klasikinius naujosios viešosios vadybos pagrindus pateikė Osborne ir Gaebler (1992) knygoje „Atsinaujanti valdžia” . Jie apibrėžė pagrindinius principus, kuriais turėtų remtis šis „naujas išradimas“ ir siūlė „atnaujinti“ viešąjį valdymą tokiu būdu, kad jis, gebėtų reaguoti į greitai kintančias aplinkos sąlygas diegiant naujoves, išnaudojant verslo energiją ir diegiant konkurenciją tarp valstybinių, privačių ir nevyriausybinių paslaugų tiekėjų; biudžetą, o žmogiškuosius ir kitus išteklius planuotų taip, kad atspindėtų pagrindinę organizacijos misiją, skatintų valstybės tarnautojų atskaitingumą bei atsakomybę už pasiektus rezultatus. Buvo akcentuojamas būtinumas siekti, kad viešasis valdymas būtų labiau decentralizuotas, pereinant nuo hierarchijos prie dalyvavimo ir komandinio darbo; kad savo organizacine sandara jis jautriau reaguotų į visuomenės poreikius, įgaliotų piliečius ir viešąsias bendruomenės organizacijas priiminėti sprendimus ar dalyvauti juos priimant.

Taigi, naujoji viešoji vadyba siūlo naujas valdymo kryptis, naujoves viešajame valdyme, operatyviai reaguoja į pokyčius, diegia naujoves.

Kalbant apie viešojo administravimo subjektus daug dėmesio yra skiriama *Gero valdymo* koncepcijai, kuri atitinka vyraujančias demokratines vertybes, naujausias valdymo tendencijas.

Europos Komisijos suformavo 5 *Gero valdymo principus*: - atvirumas; - dalyvavimas; - atskaitomybė; - efektyvumas / veiksmingumas; - darna. Visų aukščiau paminėti principų bruožų galime aptikti apžvelgiant sveikatos politikos sistemos principus. Gero valdymo principai, kaip ir sveikatos sistemos principai yra orientuoti į viešųjų paslaugų vystymo politikos sprendimų veiksmingumą ir efektyvumą .

Daugelyje pasaulio valstybių ženkli sveikatos priežiūros dalis priklauso viešajam sektoriui, Lietuvoje taip pat. Profesorius Vinsas Janušonis savo monografijoje „Sveikata ir valdoma sveikatos priežiūra“ (2008), taip pat atkreipia dėmesį į „naujosios viešosios vadybos sąvoką“, akcentuodamas – privataus sektoriaus vadybos skvarba į viešąjį , abiejų sektorių partnerystė. Galima teigti, kad yra pakankamai tikslinga naująją viešąją vadybą pritaikyti ir sveikatos priežiūros sektoriuje. Pažymėtina, kad vadovaujantis naujosios viešosios vadybos principais, privatus sektorius užima priešakines pozicijas sprendžiant tam tikras problemas, todėl rinkos procesų ir konkurencijos aplinkoje, efektyviau reguliuojamas paslaugų poreikio tenkinimas, kainos, paskirstomi viešojo sektoriaus ištekliai.

Privatus sektorius daugiau sveikatos priežiūros paslaugų teikia pirminėje sveikatos priežiūroje arba antrinėje ambulatorinėje sveikatos priežiūroje, odontologijoje, farmacijoje. Viešasis sveikatos priežiūros sektorius aprėpia labai platų spektrą sveikatos priežiūros paslaugų ir dėl įvairių priežasčių negali pilna apimtimi užtikrinti tokių paslaugų poreikio tenkinimą, todėl akivaizdu, kad privačiai paslaugas teikiantys subjektai, gali ženkliai prisidėti prie sveikatos priežiūros paslaugų teikimo užtikrinimo. Juo labiau, kad, remiantis kitų sektorių patirtimi ir naujosios viešosios vadybos koncepcija, galima manyti, kad privatus sektorius skatina efektyviau ir rezultatyviau dirbti.

1.3. Lietuvos sveikatos apsaugos sistemos valdymo tendencijos ir pokyčiai

Sveikatos apsaugos ministerijos strategines veiklos kryptis formuojantys svarbiausi dokumentai

- Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gruodžio 13 d. nutarimu Nr. XII-51

- Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012-2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinės priemonės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. kovo 13 d. nutarimu Nr. 228
- Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos 2013-2015 metų strateginis veiklos planas, patvirtintas sveikatos apsaugos ministro 2013 m. kovo 19 d. įsakymu Nr. V-281

Šaltinis: Strateginės sveikatos apsaugos politikos kryptys, 2013

2011 m. birželio 7 d. LR Seime buvo patvirtintas dokumentas „Lietuvos sveikatos sistemos plėtros 2011-2020 m. metmenys. Šiuo dokumentu yra siekiama nustatyti nuoseklią ir kryptingą sveikatos sistemos plėtrą artimiausiam dešimtmečiui. Bus siekiama sukurti tokią sveikatos sistemą, kuri skatintų sveikatos ugdymą ir stiprinimą, ligų prevenciją, sveikatos priežiūros paslaugų rinkos plėtrą sąžiningos konkurencijos sąlygomis, didintų sveikatos sistemos dalyvių paskatas veikti skaidriai, vadovaujantis šiuolaikiniais sveikatos ekonomikos, etikos ir mokslo įrodymais pagrįstos medicinos ir vadybos principais, siektų užtikrinti sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumą, kokybę ir saugą, skatintų racionalų ir efektyvų sveikatos priežiūros išteklių naudojimą.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gruodžio 13 d. nutarimu Nr. XII-51 XI dalyje *Sveikatos tausojimo ir stiprinimo, asmens ir visuomenės sveikatos apsaugos politika*, išskiriami šie prioritetai:

1. Lietuvos Respublikos Konstitucijos 53 straipsnio įgyvendinimo užtikrinimas: nemokamas medicinos pagalbos teikimas valstybinėse asmens sveikatos priežiūros įstaigose;
2. Sveikatos sistemos valdymo tobulinimas;
3. Motinos ir vaiko sveikatos stiprinimas;
4. Lietuvos gyventojų sveikos gyvensenos skatinimas;
5. Sveikatos netolygumų mažinimas;
6. Sveikatos priežiūros paslaugų kokybės gerinimas, pacientų sauga, technologijų vertinimas, naujų technologijų, kurių efektyvumas pagrįstas įrodymais, diegimas.

LR sveikatos apsaugos ministerijos Organizacinėse metodinėse rekomendacijose sveikatos priežiūros įstaigų vadovams (2014), atkreipiamas dėmesys į tai, kad sveikatos priežiūros įstaigų veiklos optimizavimas – ne vienkartinis ir ne periodinis procesas, jis kaip ir valdymas yra nuolatinis, kasdienis tikslingo poveikio, nukreipto į darbuotojų kolektyvus, procesas, sudarant sąlygas darbuotojų materialiniam bei kultūriniam lygiui kelti.

Sveikatos priežiūros įstaigoje turi būti sistemingai dirbama trimis kryptimis:

- Pastoviai tobulinama viskas, ką daro organizacija.

- Mokyti, panaudojant savo turimas žinias ir sugebėjimus naujoms galimybėms kurti, vystant savo stipriąsias puses.
- Mokyti sisteminio novatoriškumo – inovacijų kūrimo ir diegimo ne fragmentiškai, o sistemoje su visais organizacijos parametrais.

1.4. Motyvacijos samprata

Organizacijos darbuotojai, kaip žmogiškieji ištekliai, yra vienas svarbiausių faktorių įmonėse, turintis įtakos organizacijų veiklos rezultatams. Vienas iš svarbiausių uždavinių ne tik organizacijų, bet ir šalies mastu, kaip išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistus Lietuvoje. Apie ilgalaikės veiklos perspektyvas mąstančios organizacijos stengiasi išlaikyti turimą personalą ir skirdami ypatingą dėmesį jo motyvacijai. Visoms organizacijoms personalo motyvacija yra svarbus veiksnys jų veiklos strategijose, nes ji ne tik didina personalo pasitenkinimą darbu, bet ir teikia apčiuopiamos naudos: našesnis darbas, patrauklus organizacijos įvaizdis, noras išlaikyti darbo vietą, užtikrintos pajamos, užimtumas.

Motyvacijos sąvoka vadybos praktikoje vartojama jau daugiau kaip šimtą metų. Šios sąvokos kilmė siejama su lotynų kalbos žodžiu – *motivere*, kurio prasmė – judėjimas, veiksmas, veiklos priežastis, elgsena ir kt. Prancūzų bei anglų kalbose terminas *motivation* apibūdina tai kas apskritai yra motyvacija – energija, kuri veikia individo veiklą, ir metodai, kuriais galima didinti individo motyvaciją. Mokslinėje literatūroje anglų kalba žodžiu *motivation* yra apibūdinama tiek darbuotojų motyvavimas, tiek darbuotojų motyvacija.

Motyvacija yra noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį. Mūsų terminologijoje poreikis reiškia fiziologinį ar psichologinį deficitą, dėl kurio tam tikri rezultatai ir atrodo patrauklūs (Robbins, 2006, p. 66).



1.1 pav. Elementarus motyvacijos procesas

Šaltinis: Robbins, 2006

Motyvavimas – „darbuotojų motyvacijos poveikis (o poveikio priemonės ir metodai – motyvavimo priemonės ir metodai). Kiekvienas poreikis savaime iškelia jo patenkinimo motyvus, kurie kreipia elgseną į tikslo siekimą“, (Kasiulis, Barvydienė, 2005, p. 26).

Labiausiai apibendrinanti motyvavimo sąvoka, kuri vartojama mokslinėje literatūroje yra formuojama taip – *motyvas*:

- tai įgimtas, įsisąmonintas *veržimasis* prie tam tikro pasitenkinimo;
- *veržimasis* prie ko nors arba *vengimas* ko nors;
- vidinė *paskata*, akstinas, impulsas verčiantis žmogų vienaip ar kitaip ką nors daryti, elgtis (Jančiauskas, 2011, p.9).

Gibsono, Ivancevicho, Donnely kolektyvinėje monografijoje „Organizations: Behaviour, Structure, Processes“ (2000, p. 128), *motyvacijos* sąvoką apibendrina šitaip: “Motyvacija yra sąvoka, kurią mes vartojame apibrėždami veiksnius (vidinius ir išorinius), darančius poveikį individo elgsenai“ (Jančiauskas, 2011, p. 9). Tie patys autoriai motyvaciją klasifikuoja į *vidinę* bei *išorės*:

Išorės motyvacija – pripažinimo motyvas. Pripažinimo motyvais gali būti materialūs motyvai (galimybė gauti asmeninę naudą arba atpildą, pvz., pinigine išraiška, kitų naudų forma – laisvo laiko ar veiklos autonomijos forma).

Vidinė motyvacija – smalsumo motyvas (individo kūrybinių galių potraukis sužinoti ką nors nauja, iširti naujas veiklos galimybes, tobulintis ir pan.). Konkrečiu atveju, pvz., pasirodymo (saviraiškos) motyvas (pristatyti naujas idėjas ir pasiūlymus gamybiniuose pasitarimuose, konferencijose ir kt.), taip pat baiminimasis, kad to nepavyks padaryti. Tai taip pat stimuliuoja parinkti reikiamą įtikinamą argumentą, konkrečių duomenų rodiklius.

Anot Armstrong (2006), motyvacija susideda dar iš trijų veiksnių: krypties (ką asmuo stengiasi daryti), pastangų (kaip stipriai asmuo bando tai daryti) ir atkaklumo (kaip ilgai asmuo tai darys). Trūkstant bent vieno komponento, darbo rezultatai išsikreipia.

Kaip nurodo Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė (2011, p. 180), „lietuvių literatūroje išskiriamos dvi sąvokos: motyvacija ir motyvavimas, kur vidinė motyvacija vadinam tiesiog motyvacija, o išorinė motyvacija kai kurių autorių traktuojama kaip motyvavimo sąvoka. Todėl poveikis darbuotojų motyvacijai vadinamas *darbuotojų motyvavimu*, o to poveikio metodus ir priemones – *motyvavimo metodais* ir *motyvavimo priemonėmis*“.

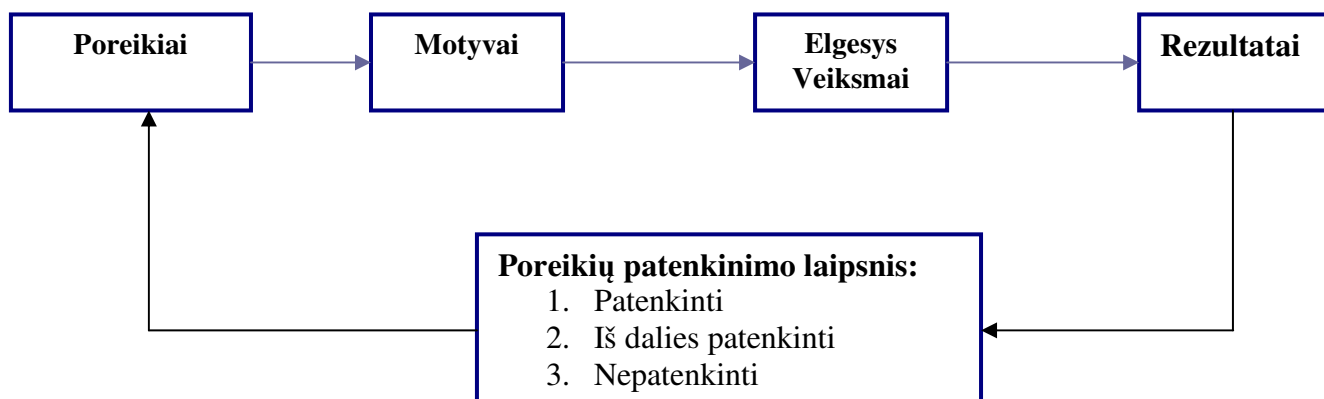
Motyvacija atsispindi valdymo teorijų ir mokslo formavimosi raidoje: tradicinė, pagrįsta materialinių skatinimu, socialinė, pagrįsta žmonių santykiais, psichologinė, pagrįsta žmonėmis ir jų sugebėjimais bei neatskleistomis galimybėmis.

Dvidešimtojo amžiaus šeštajame dešimtmetyje buvo sukurta eilė motyvacijos koncepcijų ir nors jos dažnai yra kritikuojamos ar abejojama jų pagrįstumu, tačiau jos vis dar geriausiai paaiškina darbuotojų motyvaciją.

Mokslinėje literatūroje motyvavimo teorijos dažniausiai skirstomos į turinio ir proceso.

1.4.1. Motyvaciją analizuojančios poreikių (turinio) teorijos

Poreikių (turinio) motyvavimo teorijoje (1.1 lentelė, 1.2 pav.) iš esmės keliamas bendras klausimas „Kodėl žmonės dirba?“ Atsakymas vienareikšmis: todėl, kad reikia gyventi, tenkinti esminius fiziologinius poreikius, turėti pakankamai pajamų, kad jų pakaktų valgiui, būstui išlaikyti ir kitiems materialiniams poreikiams tenkinti.



1.2 pav. Darbinės elgsenos formavimasis poreikių motyvacijos teorijų požiūriu

Šaltinis: Sakalas, Šilingienė, 2000

Proceso motyvavimo teorijoje keliamas klausimas: „Kokie veiksniai daro įtaką žmonių ryžtui ir atkaklumui siekiant darbo (veiklos) rezultatų ir pasitenkinimo darbo (veiklos) procese?“ (Jančiauskas, 2011, p. 11).

Poreikių (turinio) teorijos

1.1 lentelė

Maslow poreikių hierarchijos teorija	
Teorijos esmė	Pritaikymas
Negrįžtamosios poreikių hierarchijos Penki poreikių lygiai, kuriuos siekia patenkinti darbuotojai – nuo žemiausio iki aukščiausio: <i>fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos, saviraiškos</i>	Vadovas, įvertinęs, kuris poreikis yra svarbiausias kiekvienam darbuotojui, gali pasirinkti efektyviausią būdą to poreikį patenkinti. Galimas tik kilimas aukštyn.
C. Alderfer poreikių teoriją ERG – Existence-Relatedness-Growth (lietuviškai – EGA) teorija.	
Teorijos esmė	Pritaikymas
Grižtamosios poreikių hierarchijos Darbuotojai siekia patenkinti <i>egzistencijos, bendravimo ir tobulėjimo</i> poreikius. Jeigu darbuotojo pastangos pasiekti vieną pakopą žlunga, tai jie gali nusileisti į žemesnę lygmenį	Vadovas, siekdamas motyvuoti darbuotojus turi patenkinti bent vieną iš egzistencijos, bendravimo ar tobulėjimo poreikių. Galima judėjimo žemyn kryptis

1.1 lentelės tęsinys 20 psl.

D.C. Mc Clellando trijų poreikių teorija	
Teorijos esmė	Pritaikymas
<p>Poreikių grupės (laimėjimų, valdžios, bendravimo) balanso Žmonėms svarbūs trys poreikiai: <i>valdžios, sėkmės, dalyvavimo.</i></p>	Vadovas, siekdamas motyvuoti darbuotojus valdžios poreikio tenkinimu – stengiasi suteikti darbuotojams dalyvauti organizacijos valdyme, sprendimų priėmime. Siekiant motyvuoti sėkmės poreikiu – turi skirti užduotis su saikingu rizikos laipsniu, deleguoti pakankamus įgaliojimus, reguliariai skatinti už pasiektus rezultatus. Dalyvavimo poreikiu motyvuojant, reikia pasiūlyti darbą, kuris leistų socialiai bendrauti, dažniau pakviesti bendrauti grupėje
F. Herzberg dviejų veiksmų teorija	
Teorijos esmė	Pritaikymas
<p>Pasitenkinimo darbu veiksmų. Darbuotojo pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukelia dvi skirtingos veiksmų grupės: <i>motyvaciniai</i> veiksniai, susiję su darbo turiniu, ir <i>higieniniai</i> veiksniai, susiję su darbo aplinka</p>	Šios teorijos pagrindu kuriamos vertikalios darbo praturtinimo programos, darbuotojams suteikiant galimybę patirti pasiekimą, pripažinimą, atsakomybę, paaukštinimą, tobulėjimą. Teorija nagrinėja, kurie veiksniai stimuliuoja pasitenkinimą darbu – motyvuoja darbui ir kurie nestimuliuoja ar net atvirkščiai stimuliuoja nepasitenkinimą darbu.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, (2002, Jucevičienė, 1996, Jančiauskas, 2011, Robbins, (2006).

Geriausiai žinomas motyvacijos aiškinimo būdas yra **Abrahamo Maslow poreikių hierarchijos teorija**. Maslow išskirtus penkis poreikius suskirstė į aukštesnio ir žemesnio lygio poreikius, kur *fiziologiniai ir saugumo* poreikiai yra apibūdinami kaip žemesnio lygio, o *socialinius, pagarbos ir savirealizacijos* apibūdino kaip aukštesnio lygio poreikius. Du lygiai buvo išskirti darant prielaidą, kad aukštesnio lygio poreikiai yra patenkinami vidujai, o žemesnio lygio poreikiai daugiausia patenkinami išoriškai (tokiais dalykais, kaip atlygis, profsajungų kolektyvinės sutartys ir tarnybos kadencija) (Robbins, 2006).

Pasak A. Maslow žmogų labiausiai skatina jam tuo metu aktualiausi, t.y. dominuojantys poreikiai. Todėl norėdami motyvuoti konkretų žmogų, vadovai jam turi sudaryti galimybę patenkinti savo svarbiausius poreikius, kad kartu jie padėtų siekti organizacijos tikslų (Seilius, 1998).

Tačiau daugelis mokslininkų teigia, kad A. Maslow poreikių teorija vis tik neatsako į daugelį klausimų apie poreikių tenkinimo galimybes. M. Rose nuomone, poreikių hierarchijos teorijos

statusas nėra aiškus ir teigia, kad ši teorija – tai tik abstrakti filosofinė schema, galinti netikti konkrečiam asmeniui (Šavareikienė, Dubinas, 2003). Stankevičienė ir Lobanova (2006), atkreipia dėmesį į tai, kad šios teorijos taikymas turi apribojimų, nes darbuotojai ne visada teisingai supranta savo poreikius bei jų tenkinimo perspektyvas. Todėl, kaip teigia Robbins (2006, p. 68), „nors poreikių hierarchija gerai žinoma ir ja, be abejojimo, naudojasi daugelis vadovų, skatindami savo darbuotojų suinteresuotumą, yra nedaug svarių įrodymų, kad vadovaujantis šia teorija pavyks labiau motyvuoti darbo jėgą“.

C. Alderfer poreikių teoriją ERG – Existence-Relatedness-Growth (lietuviškai – EGA) teorija naujai suformulavo poreikių skirstymo modelį. Čia, išskirdamos tris poreikių kategorijas: *egzistencijos, bendravimo ir augimo*. Ši teorija akcentuoja tai, kad žmogų gali veikti ne vienas, o keli poreikiai vienu metu. Šioje koncepcijoje nėra tokios griežtos poreikių hierarchijos, kad žemesnio lygmens poreikiai turėtų būti patenkinti, prieš patenkinant aukštesnio lygmens poreikius. Kaip teigia Sakalas ir Šilingienė (2000, p. 114), „dar vienas svarbus šios teorijos aspektas - jau patenkinti poreikiai taip pat gali būti darbo motyvatoriai, jei jie kompensuoja nepatenkintuosius“. Tačiau Jucevičienė (1996) cituodama J. A. Wagner ir kt, teigia, kad nors ši teorija ištirta plačiau ir išsamiau nei A. Maslow poreikių hierarchijos teorija, bet to neužtenka, kad ją būtų nesunku pritaikyti praktiškai.

D.C. McClellando trijų poreikių teorija priskiriama šiuolaikinėms motyvacijos teorijoms, kurios yra pagrįstos gana gausiais jas patvirtinančiais dokumentais.

D.C. McClellando išskiriamas *pasiekimų* poreikis suvokiamas, kaip siekimas pranokti, pastangos išsikovoti sėkmę, pasiekti vertinant tam tikrais standartais. McClellandas pastebėjo, kad žmonės, turintys stiprų šį poreikį, skiriasi iš kitų žmonių siekiu viską daryti geriau. Jie siekia situacijų, kuriose galėtų asmeniškai būti atsakingi už problemų sprendimus, greitai sulaukti įvertinimo, siekia vidutiniškai sunkių tikslų. Kaip teigia Robbins (2006, p.71), „šiems žmonėms patinka užsibrėžti realius, tačiau nelengvus tikslus, reikalaujančius pastangų. Kai sėkmės ir nesėkmės tikimybė yra maždaug vienoda, kyla optimali galimybė pajusti savo pastangomis išsikovotą laimėjimo džiaugsmą ir pasitenkinimą“.

„*Valdžios* poreikis pasireiškia kaip troškimas daryti poveikį ir turėti įtaką kitiems bei juos valdyti. Žmonėms, turintiems ryškų valdžios poreikį, patinka vadovauti, jie labiau linkę rūpintis prestižu ir įtaka kitiems žmonėms nei efektyvia veikla. Žmonės, norintys *priklausyti*, ieško draugystės, jiems labiau patinka situacijos, kuriose bendradarbiaujama, o ne konkuruojama, trokšta santykių, grindžiamų dideliu tarpusavio supratimu“ (Palidauskaitė, 2007, p.34).

F. Herzberg dviejų veiksnių teorija dar yra vadinama motyvacijos ir higienos veiksnių teorija.

F. Herzberg savo teorijoje naujai pažiūri į motyvaciją (1.2 lentelė). Jo nuomone, pasitenkinimo priešingybė nėra nepasitenkinimas.

Anot Jucevičienės (1996), *nepasitenkinimą* sukeliantys veiksniai, jų buvimas, dar nesąlygoja pasitenkinimo, jie tesukelia neutralius jausmus ir supratimą, kad pagrindiniai poreikiai yra patenkinti; todėl vadinami *higieniniais*. Higieninius veiksnius galima palyginti su miesto vandentiekio ar sanitarijos sistema, kuri nepadaro žmogaus sveiku, bet apsaugo nuo galimų susirgimų, t.y. užtikrina geras sąlygas

Pasitenkinimą lemiančių veiksnių nebuvimas dar neįtakoja nepasitenkinimo, tačiau darbuotojas nejaus ir pasitenkinimo, t.y. nebus pakankamai motyvuotas darbui, todėl šie veiksniai vadinami *motyvatoriais*.

1.2 lentelė

F. Herzbergo dviejų veiksnių motyvavimo teorija

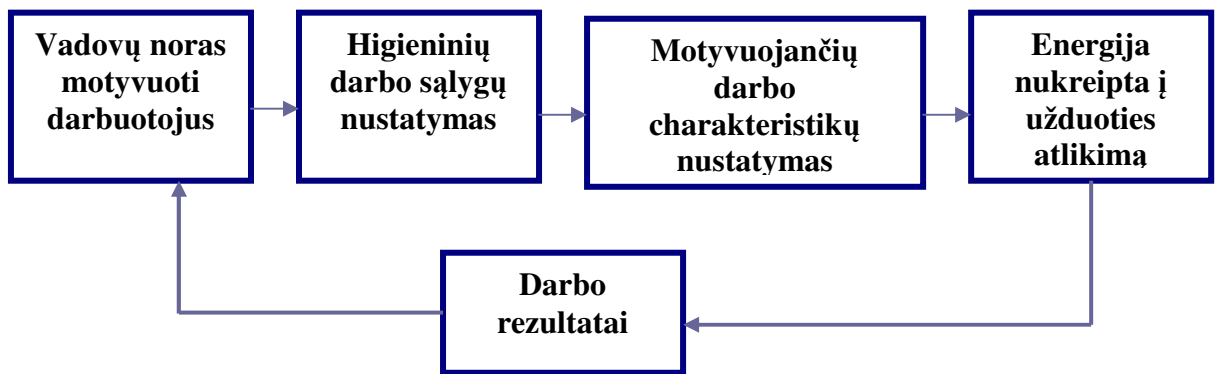
Higienos veiksniai darantys įtaką nepasitenkinimui darbu	Motyvacijos veiksniai darantys įtaką pasitenkinimui darbu
<ul style="list-style-type: none"> • vadovavimo kokybė • atlygis • kompanijos politika • fizinės darbo sąlygos • santykiai su kitais • darbo užtikrintumas 	<ul style="list-style-type: none"> • galimybė kilti pareigose • galimybė asmeniškai tobulėti • pripažinimas • atsakomybė • laimėjimai

← Didelis nepasitenkinimas darbu 0 Pasitenkinimas darbu Didelis →

Šaltinis: remiamasi Herzberg, 1968

F. Herzberg atskyrė *išorinius* ir *vidinius* veiksnius, taip pat *išorinę* ir *vidinę motyvaciją*: higieniniai veiksniai iššaukia išorinę motyvaciją, motyvaciniai – vidinę. Išorinę motyvaciją dar galima skirstyti į *teigiamą* (moralinis ir materialinis skatinimas) bei *neigiamą* (nuobaudos, kritika). F. Herzberg nuomone, nepasitenkinimo darbu priežasčių pašalinimas automatiškai nereikš darbo efektyvumo augimo, tačiau pagerins psichologinį klimatą kolektyve, užkirs kelią vertingų darbuotojų išėjimui.

F. Herzberg teigia, jog pasitenkinimą sąlygojantys veiksniai (motyvatoriai) yra atskiri ir nepriklausomi nuo nepasitenkinimą sąlygojančių veiksnių (higieninių) – tai sudaro „dvigubo tęstinumo“ efektą, kurio prasmė: „Pasitenkinimo“ priešingybė yra „Nepasitenkinimo nebuvimas“, o „Nepasitenkinimo“ priešingybė yra „Nepasitenkinimo nebuvimas“. Vadovai, siekiantys eliminuoti nepasitenkinimą sukeliančius veiksnius, gali pasiekti tik ramybės būseną, bet ne motyvaciją (Jucevičienė, 1996).



1.3 pav. Motyvacijos procesas pagal F. Herzberg

Šaltinis: Jucevičienė, 1996

F. Herzberg dviejų veiksnių teorija dėl savo praktiškumo yra plačiai taikoma daugelyje organizacijų. Šios teorijos pagrindu yra kuriamos „vertikalaus darbo praturtinimo programos“, kur darbui suteikiamos ne tik higieninės, bet ir motyvuojančios charakteristikos. Darbas organizuojamas taip, kad dirbantiesiems būtų suteikta galimybė patirti pasisiekimą, pripažinimą, tobulėjimą ir kt.

Kaip pabrėžia Kreitner ir Kiniški (1995), skirtingai nei esant „horizontaliam darbo praturtinimui“, kai darbuotojui pavedamos vis kitos tokio paties sunkumo užduotys „vertikalaus darbo praturtinimo“ atveju darbuotojams suteikiama daugiau reikšmingumo, praplečiama jų įtakos sfera, didinami reikalavimai (Jucevičienė, 1996).

F. Herzberg teorijos kritikai vienu iš reikšmingiausių argumentu išskiria tai, kad F. Herzberg teorija patvirtinama tik naudojant unikalią F. Herzberg metodologiją. Tikrinant F. Herzberg teoriją taikant kitus metodus gaunami kiti rezultatai.

1.4.2. Motyvaciją analizuojančios proceso teorijos

Proceso teorijų kryptis atsirado apie 1960 metus. Proceso teorijų šalininkai nesistengė paneigti poreikių, bet teigė, kad žmonių elgesį lemia ne tik jie, bei teigia, kad, žmonių elgesys yra susijęs su tam tikromis viltimis (lūkesčiais) ir galimais pasirinktos elgsenos rezultatais. Proceso teorijos darbo motyvaciją analizuoja kaip siekių ir lūkesčių, susijusių su darbu, visumą, siekia paaiškinti, kaip veikia motyvacinis procesas, kaip jis iššaukia tam tikrą individo elgesį.

Proceso teorijose dėmesys atkreipiamas į tai, kaip žmonės paskirsto savo pastangas skirtingiems tikslams pasiekti ir kaip pasirenka atitinkamus veiksnius ir elgesį atsižvelgiant į patį motyvacijos procesą (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011).

Proceso teorijos (1.3 lentelė) remiasi žmonių elgesio pasirinkimu konkrečiose situacijose ir tokios elgsenos rezultatų numatymu. Proceso teorijos daugiau akcentuoja tikslus ir jų siekių padarinius.

Tikslų nestabilumas, jų pokyčiai keičia ir motyvaciją. Todėl kiekvienam individui būdingas individualus motyvuojančių veiksnių rinkinys.

Proceso teorijos

1.3 lentelė

V. Vroom lūkesčių teorija	
Teorijos esmė	Pritaikymas
<p>Motyvaciją lemia trys veiksniai: Viltis: darbo sąnaudos - rezultatai Instrumentalumas: rezultatai – atlyginimas Valentingumas: santykinio pasitenkinimo ar nepasitenkinimo laipsnis Darbuotojai suinteresuoti elgtis taip, kad gautų trokštamus rezultatus</p>	<p>Taikydami šį modelį, vadovai yra paskatinti detaliau išanalizuoti motyvacijos procesą ir sukurti tokį motyvacinį klimatą, kuris leistų pasiekti norimą darbuotojų elgesį.</p>
L. Porter – E. Lawler lūkesčių teorijos modelis	
Teorijos esmė	Pritaikymas
<p>Atsižvelgiama į penkis kintamuosius: Pastangas, suvokimą, rezultatus, atlyginimą, pasitenkinimą Pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, gabumų, savo reikšmingumo suvokimo. Pastangų apimtys priklauso nuo atlyginimo vertingumo ir tikėjimo, kad jis bus gautas, įvertinimo.</p>	<p>Vadovas, turėtų žinoti, kokį atlygį vertina kiekvienas darbuotojas, jį susieti su darbo rezultatais, išsiaiškinti, kokie veiksniai gali trukdyti atsilyginimo efektingumui; įsitikinti, kad atlyginimas yra adekvatus.</p>
B.F. Skinner pastiprinimo teorija	
Teorijos esmė	Pritaikymas
<p>Paskata–Atsakas–Pasekmės–Būsimas atsakas Teorija yra grindžiama idėja, kad elgesys yra jo padarinių funkcija, t.y. teigiamų rezultatų duodantis elgesys mielai kartojamas, kai tuo tarpu elgesio, sukėlusio neigiamus padarinius, stengiamasi vengti.</p>	<p>Vadovai gali darbo procese manipuluoti darbuotojų elgesiu, iš anksto žinodami galimus reakcijos variantus. Darbuotojas yra motyvuotas, kai jis ilgainiui į paskatą reaguoja dėsningu elgesiu. Siekiant pakeisti žmogaus elgesį: vadovas, kuris nori pakeisti savo darbuotojų elgesį, pirmiausia turi keisti to elgesio pasekmes.</p>
E. A. Locke tikslų iškėlimo teorija	
Teorijos esmė	Pritaikymas
<p>Tikslai apsprendžia žmogaus elgesį Darbuotojai jaučiasi motyvuoti, kai elgiasi taip, kad artėtų prie tam tikrų iškeltų tikslų, kuriuos patys priima ir tikisi protingai pasiekti.</p>	<p>Vadovas turėtų įtraukti darbuotoją į tikslų formavimo procesą, įvertinti tikslų pasiekimo rezultatai, nustatomas atlygis už tikslų įgyvendinimą.</p>

1.3 lentelės tęsinys 25 psl.

J. Adams teisingumo teorija	
Teorijos esmė	Pritaikymas
<p>Žmogus jaučia neteisingumą, kai jo įdėjimų nekompensuoja gautas atlygis</p> <p>Darbuotojai, vertindami individualų atlygį už pasiektus rezultatus, siekia socialinio teisingumo</p>	<p>Vadovai, remdamiesi teisingumo teorija, privalo žinoti ir išsiaiškinti, ar yra pagrindo įtampai, kuo pagrįstas atlyginimo skirtumas. Jei tam pagrindo nėra, būtina šį skirtumą nedelsiant pašalinti.</p> <p>Vadovai turėtų nustatyti teisingą atlygį darbuotojams, teisingai paskirstyti rezultatus, sukurti aiškią skatinimo sistemą, efektyviai organizuoti grupinį darbą</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Adamonienė., Sakalas, Šilingienė, 2002, Jucevičienė, 1996, Jančiauskas, 2011, Robins, 2006

1960 m. V. **Vroom** galutinai suformulavo **vilčių (lūkesčių) teoriją**. Ši teorija vadovaujasi teiginiu, kad aktyvus poreikis – tai ne vienintelė žmonių motyvų, siekiant tikslų sąlyga. Svarbus yra ir įsitikinimas, kad pasirinkta elgsena iš tiesų patenkins žmogaus lūkesčius. Jis nurodė, kad žmogaus motyvaciją lemia trys veiksniai:

- **Viltis** – išreiškiami stipria viltimi, kad į darbą įdėtos pastangos leis jį sėkmingai atlikti. Jeigu darbuotojas yra giliai įsitikinęs, jog darbas bus padarytas, lūkesčiai lygus +1. Dažniausiai realus lūkesčių didis būna intervale tarp 0 ir +1.
- **Instrumentalumas** – išreiškia darbuotojo įsitikinimą, kad atlikus darbą atlygis bus gautas. Šio dydžio reikšmė taip pat yra tarp 0 ir +1. Jei darbuotojas mato, kad skatinimas vyksta iškart po atlikto darbo, instrumentalumas bus didelis (artė prie vieneto arba bus lygus +1). Jeigu skatinimo realybė nėra aiški, suinteresuotumas bus menkas (arti 0).
- **Valentingumas** – susijęs su noro pasiekti tikslą, gauti atlygį stiprumu. Žmonės gali turėti teigiamus ir neigiamus darbo pasiekimų polinkius, todėl valentingumas gali būti teigiamas ir neigiamas. Jo bendra amplitudė nuo -1 iki +1 (Jucevičienė, 1996).

Stipriausią motyvaciją skatina didelis valentingumas, didelė lūkesčių tikimybė ir didelis instrumentalumas. V. Vroom vilčių teorijos modelis sukurtas taip, kad gali atskleisti santykį tarp individo ir organizacijos tikslų.

L. Porter – E. Lawler lūkesčių teorijos modelis pasižymi kompleksiskumu. Jame galima aptikti Lūkesčių (vilčių) bei Teisingumo teorijų komponentų. Lūkesčių teorijos modelyje yra atsižvelgiama į penkis kintamuosius:

- pastangas – vertinamos, kaip suvoktos atlygio vertės
- suvokimą
- rezultatus
- atlyginimą
- pasitenkinimą

Teigiama, jog darbuotojo darbo rezultatai priklauso nuo jo pastangų, sugebėjimų, charakterio bruožų bei vaidmens organizacijoje suvokimo (Stankevičienė, Lobanova, 2006). Šiame modelyje taip pat atkreipiamas dėmesys, kad už pasiektus laimėjimus veikloje darbuotojas gali gauti dvejopą atlygį: vidinį – tai pasitenkinimo jausmą, savigarbą, kompetenciją bei išorinį – darbo užmokestį, premijas, paaukštinimą, pagyrimą.

„Viena iš svarbiausių L. Porter – E. Lawler teorijos išvadų yra – rezultatyvus darbas pats sąlygoja pasitenkinimą. Tai yra visiškai priešingas teiginys žmoniškųjų santykių teorijos požiūriui – kad pasitenkinimas sąlygoja rezultatyvumą“ (Sakalas, Šilingienė, 2000, p.115).

Kaip teigia Jucevičienė (1996), nors šis modelis yra išsamesnis nei V.Vroom lūkesčių teorija, tačiau yra labai sudėtingas taikyti praktiškai. Svarbi šios teorijos išvada, jog pasitenkinimas darbu priklauso nuo rezultatų, bet ne atvirkščiai.

B.F. Skinner pastiprinimo teorija, parodo, kaip ankstesnio elgesio pasekmės veikia ateities veiksmus per cikliško suvokimo procesą (Žaptorius, 2007). Jei darbuotojas yra patenkintas gautu atlyginimu ar paskatinimu, jis yra linkęs kartoti savo veiksmus. B.F. Skinner pastiprinimo teorija yra grindžiama idėja, kad elgesys yra jo padarinių funkcija, t.y. teigiamų rezultatų duodantis elgesys mielai kartojamas, kai tuo tarpu elgesio, sukėlusio neigiamus padarinius, stengiamasi vengti. Vadovaujantis pastiprinimo modeliu, galima teigti, kad vienoks ar kitoks įvykis, susiklosčiusi situacija visada sukelia darbuotojo atsaką, ir yra tam tikrų pasekmių priežastis. Jei šios pasekmės yra teigiamos, tai egzistuoja didelė tikimybė, kad ateityje individas panašiai reaguos į panašias situacijas, tačiau jei pasekmės yra neigiamos ar nemalonios individui, tokiu atveju individas pakeis savo elgesį, kad ateityje tokių pasekmių išvengtų (Stoner, 2000).

Ši teorija susijusi su žmonių prisiminimais apie praeities paskatų – atsako – pasekmių patirtį (Žaptorius, 2007). Taigi žmogus, patyręs tam tikras pasekmes, jas vertina, ar jos teigiamai ar neigiamai veikia jo ateitį, tuomet galima daryti išvadas, ar ateityje elgtis taip pat ar kažką keisti. Remiantis pastiprinimo teorija, darbuotojas yra motyvuotas, kai jis ilginiui į paskatą reaguoja dėsningu elgesiu (Žaptorius, 2007).

E. A. Locke tikslų iškėlimo teorija teigia, kad „ketinimai - išreikšti kaip tikslai - gali tapti vienu iš svarbiausių motyvacijos šaltinių. Gana tvirtai galime teigti, kad konkretūs tikslai padeda

pasiekti geresnių darbo rezultatų, o sudėtingi tikslai, jei jie priimami, sąlygoja geresnius darbo rezultatus nei lengvi tikslai“ (Robbins, 2006, p. 72). E. A. Locke iškelia tokias nuostatas:

- „sudėtingi tikslai sąlygoja geresnį darbo atlikimą nei lengvi tikslai;
- konkretūs tikslai sąlygoja geresnį darbo atlikimą nei bendri tikslai;
- jei norima turėti naudos iš suformulavimo sudėtingų konkrečių tikslų, būtina gauti grįžtamąjį ryšį, informaciją apie darbo (užduoties atlikimą).

Šie teiginiai turi išlygų:

- pirma, įvairūs moksliniai tyrimai rodo, kad darbuotojams suformulavus sudėtingus tikslus, jie dirba efektyviau, nes įdomu ir iš tiesų yra pasiekiamas tikslas pagal darbuotojo intelektines, neišskiriant ir fizinių, galias;
- antra, jeigu darbuotojai ima abejoti, ar tikslas yra pasiekiamas, tuomet vyksta demotivacijos procesas, frustracija“ (Jančiauskas, 2011, p.17).

Pasak Robbins (2006), taip pat yra svarbu akcentuoti, kad teorija pritaikyta tik tokios šalies kultūrai, kurioje darbuotojai yra pakankamai savarankiški – valdžios distancijos rodikliai nėra dideli; vadovai ir darbuotojai siekia sudėtingų tikslų – netikrumo vengimo rodiklis žemas; vadovai ir darbuotojai didelę reikšmę teikia veiklos rezultatams – gyvenimo kokybės rodiklis aukštas. Jei pavaldiniai patys dalyvauja nustatant tikslus, tai jų motyvacija ir įsipareigojimai yra stipresni.

J. Adams teisingumo teorija yra pagrindinė socialinės nelygybės teorija. „Ji remiasi prielaida, kad žmonės subjektyviai nustato savo atlyginimo ir pastangų santykį, kurį vėliau palygina su analogišką darbą dirbančių žmonių atlyginimu“ (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 116).

Gali būti trys teisingumo atvejai: teisingumas, negatyvus teisingumas, pozityvus neteisingumas.

J. Adamso teorija teigia, kad:

- 1.Negatyvus neteisingumas mažiau toleruojamas nei pozityvus.
- 2.Pozityvus neteisingumas mažiau patrauklus nei teisingas atlygis.
- 3.Neteisingumas motyvuoja darbuotoją jį sumažinti arba panaikinti. Motyvacijos stiprumas priklauso nuo laukto atlygio ir indėlio santykio, gauto atlygio ir indėlio santykio skirtumo (Jucevičienė, 1996, p. 116).

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

- savo indėlį su gautu atlygiu;
- savo indėli ir atlygio santykį su kito darbuotojo įdėjimų ir atlygio santykiu;
- savo indėlio ir atlygio santykį organizacijos mastu (Jucevičienė, 1996, p.116).

Indėliai ir atlygis

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

Šaltinis: Jucevičienė, 1996

Teisingumo teorijoje suformuoti *keturi siūlymai dėl neteisingo atlygio*:

1. „Jei atlyginama už dirbtą laiką, per daug atlyginami darbuotojai padarys daugiau nei teisingai atlyginami.
2. Jei atlyginama už pagamintos produkcijos kiekį, per daug atlyginami darbuotojai pagamins mažiau, bet geresnės kokybės vienetų nei teisingai atlyginami.
3. Jei atlyginama už dirbtą laiką, per mažai atlyginami darbuotojai padarys mažiau arba jų darbo kokybė bus blogesnė.
4. Jei atlyginama už pagamintos produkcijos kiekį, per mažai atlyginami darbuotojai pagamins didelį kiekį žemos kokybės vienetų palyginti su teisingai atlyginamais darbuotojais“ (Robbins, 2006, p.75).

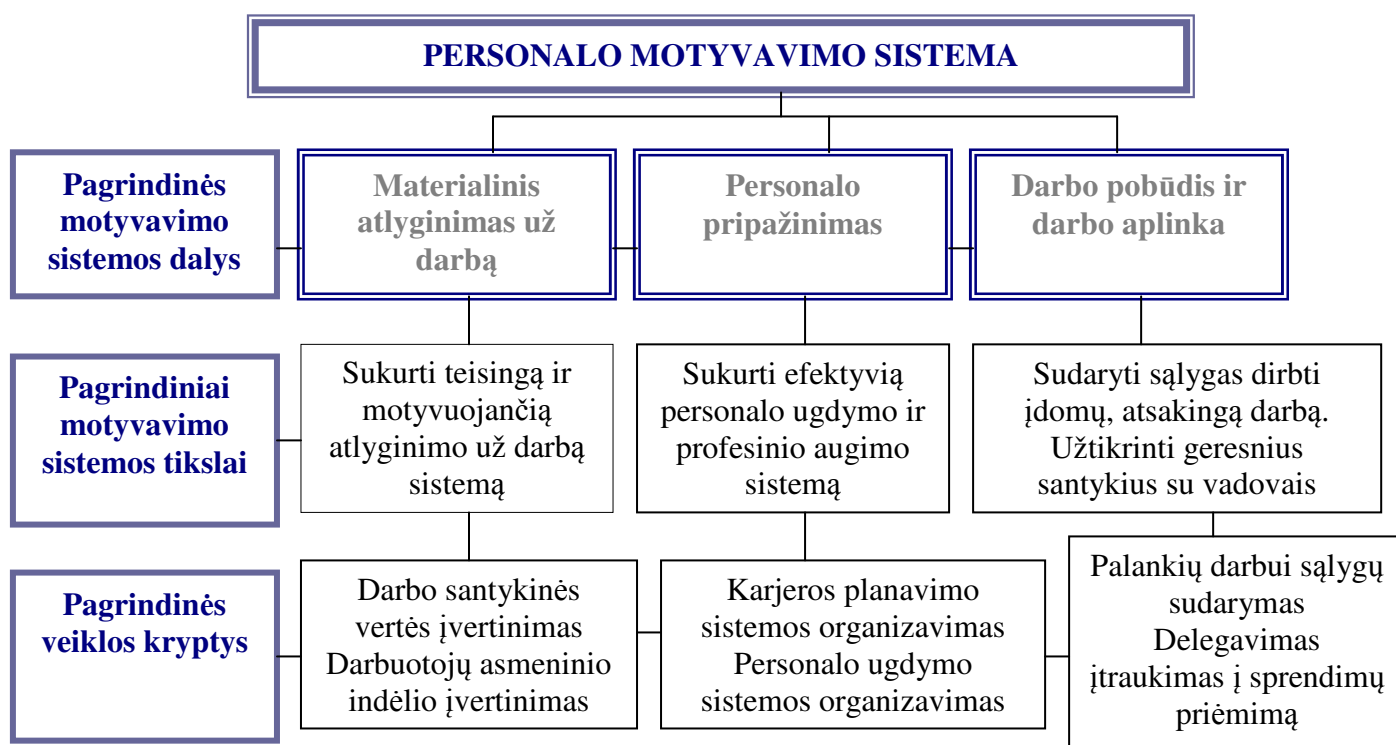
Gavęs „per daug“, darbuotojas stengiasi dirbti daugiau, kad išlygintų neteisybę, o, gavęs „per mažai“, dirba mažiau.

1.5. Sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo ypatumai

Žmogus gali būti nepaprastai motyvuotas siekti karjeros ir pagelbėti žmonėms kaip medikas profesionalas, tačiau šią motyvaciją dar turi papildyti jo moksliniai sugebėjimai, tobulinimosi ištekliai bei kitos sąlygos. „Motyvacija nėra pastovi būseną, ją reikia periodiškai papildyti. Motyvacijos teorija bei praktika nagrinėja procesus, kurie niekada nesibaigia, remiantis nuostata,

jog motyvacija ilgainiui gali „išsisklaidyti“. Motyvacija – tai priemonė, kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje“ (Žaptorius, 2007, p. 105).

Žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas yra sukurti organizacijoje motyvuojančią aplinką, kuri skatintų darbuotojus siekti didesnio produktyvumo. Organizacijose turi veikti motyvavimo sistema, kuri turi būti formuojama taip, kad kiekvienas darbuotojas pasijustų visos motyvų visumos dalele. Anot Korsakaitės, Lobanovos ir Stankevičienės (2011), darbuotojui svarbus ne tik darbo užmokesčio dydis, bet ir kitos motyvavimo bei lojalumo įmonei skatinimo priemonės. Efektyvi motyvavimo sistema organizacijoje apima atlyginimo sistemas, informacijos darbuotojams apie jų darbo rezultatus, darbo efektyvumo suteikimą, konstruktyvią kritiką, darbuotojų rezultatų pripažinimą, įvertinimą, pagyrimą, tinkamą vadovavimo stilių, darbuotojų ugdymą ir daug kitų procesų (1.4 pav.).



1.4 pav. Personalo motyvavimo sistema

Šaltinis: Ekonomikos transformavimas: vadybos paradigma, 2000

Kuriant organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemas, sveikatos apsaugos sistemos (SASO) vadovams svarbu išsiaiškinti bei susipažinti su savo darbuotojų poreikiais. Poreikių tyrimas, turi būti nenutrūkstanti procedūra įmonėje, kurios pagalba galima tinkamai įvertinti, kurie motyvavimo būdai pasiteisina, kurie ne, nustatyti kokių motyvavimo priemonių dar reikėtų. Jei SASO administracija nepatenkins materialinių darbuotojų poreikių, tai moraliniai poreikiai bus beverčiai. Motyvavimą galima tiek grupinį, tiek individualų.

Skirtingi autoriai nurodo įvairias darbuotojų motyvavimo priemonių klasifikacijas. Yra žinomos ekonominės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonės, nepiniginės, piniginės ir materialinės bei demotyvuojančios, piniginės ir socialinės, formalios, neformalios, piniginės ir moralinės.

Viena populiariausių klasifikacijų galima laikyti materialinių ir nematerialinių motyvacijos priemonių išskyrimą, arba kitaip tariant materialinės ir psichologinės motyvavimo priemonės. Zakarevičius (2003), darbuotojų motyvavimo būdus ir priemones siūlo klasifikuoti taip (1.5 lentelė):

1.5 lentelė

Darbuotojų motyvavimo būdai ir priemonės

Ekonominiai (materialiniai) būdai		Organizaciniai (administraciniai, teisiniai) būdai	Sociopsichologiniai būdai
Piniginiai	Nepiniginiai		
<ul style="list-style-type: none"> - darbo užmokestis; - išmokėjimai iš pelno; - sutaupytų lėšų padalijimas; - šventinės premijos; - fiksuotos išlaidos ryšių, transporto, reprezentacinėms išlaidoms; - paskolos be palūkanų 	<ul style="list-style-type: none"> - nemokamas maitinimas; - nuolaidos perkant organizacijos produkciją; - nemokamas naudojimas firmos automobiliu; - nemokami kelialapiai poilsiui; - vertingos dovanos; - laisvalaikio renginiai 	<ul style="list-style-type: none"> - tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė); - objektyvi kontrolės sistema; - optimalus darbų koordinavimas; - drausmės ir tvarkos laikymasis; - įsakymai; - nurodymai ir jų vykdymas; - tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas 	<ul style="list-style-type: none"> - užimtumo garantijos; - karjeros perspektyvos; - įdomus darbo turinys; - geras psichologinis mikroklimatas; - laisvas darbo grafikas; - pagyrimai (garbės vardai, padėkos raštai); - tobulėjimo ir saviraiškos galimybės - demokratiškas vadovavimas

Šaltinis: Zakarevičius, 2003

Skirtingi autoriai literatūroje pateikia įvairias sukurtas motyvavimo sistemos struktūras ir išskiria tam tikras motyvavimo priemones. Zakarevičiaus (2004) nurodo, kad motyvuoti darbuotojus galima sekančiais būdais: ekonominiais - materialiniais, organizaciniais - administraciniais, teisiniais bei sociopsichologiniais. Barauskienė (2008), siūlo motyvavimo sistemą skaidyti į tiesiogines ir netiesiogines finansines išmokas bei nefinansinius fizinės ir emocinės saugos metodus. Marcinkevičiūtė (2005), Žaptorius (2007), Šavareikienė (2008),

Jasinskas, Simanavičienė, Noreikaitė, (2011) ir daugelis kitų motyvavimo priemonės skirsto į materialias - finansines ir nefinansines bei nematerialias – psichologines ir moralines.

Galima būtų teigti, kad pasirenkant konkrečią motyvavimo sistemą, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas esamai darbuotojų orientacijai. Siekiant organizacijos išsikeltų tikslų, svarbu rasti tokį motyvą, kuris darbuotoją nukreiptų įgyvendinant tuos tikslus.

Darbuotojų motyvacija, kaip viena iš valdymo proceso funkcijų, yra svarbi užtikrinant efektyvią sveikatos priežiūros organizacijos veiklą. Darbuotojų motyvacija sveikatos priežiūros organizacijoje (1.6 lentelė) veikia priklausomai nuo to, kokioje geografinėje padėtyje yra organizacija, koks yra konkurencijos lygis, vadovų darbo stilius ir kt., todėl darbuotojų motyvavimo funkcija nėra tapati visose sveikatos priežiūros organizacijose.

1.6 lentelė

Motyvacijos teorijų taikymas SASO

Turinio (poreikių) teorijos	
Teorija	Pasireiškia SASO
<p>Maslow poreikių hierarchijos teorija <i>Gali būti taikoma daugiau ar mažiau visose SASO</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - gerai ir patogiai įrengta darbo vieta; - reguliarus ir minimaliai pakankamas darbo užmokestis; - kavos arba arbatos išgėrimo, priešpiečių ar pavakarių galimybe darbo vietoje; - pašalpų ir atlyginimų priedų mokėjimas - nemokama sveikatos priežiūra (kartais ir vaistais) organizacijos dirbantiesiems ir jų šeimų nariams; - organizuojamas laisvalaikio užėmimas (šventės, minėjimai, sporto varžybos); - sąlygų karjerai sudarymas.
<p>C. Alderfer poreikių teoriją ERG – Existence-Relatedness-Growth (lietuviškai – EGA) teorija. <i>Gali būti taikoma visose SASO</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - šia teorija remiantis, pvz. galima buvusį panaikinto padalinio vadovą motyvuoti atlyginimu, prestižine ne vadovo darbo vieta, horizontalia karjera - galima sinusoidinė darbuotojų motyvacija
<p>D.C. Mc Clellando trijų poreikių teorija <i>Gali būti taikoma daugiau ar mažiau visose SASO</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - pasiekimų (mokslinių, profesinių, visuomeninių) akcentavimas, siejant su darbo rezultatais; - komandinio darbo akcentavimas, stiprių mikro kolektyvų formavimu, siejant su organizacijos tikslais;

1.6 lentelės tęsinys 32 psl.

<p>D.C. Mc Clellando trijų poreikių teorija</p>	<ul style="list-style-type: none"> - kokybės (procesų ir rezultatų) akcentavimu, siejant su profesine ir pareigine kompetencija; - karjeros akcentavimu, siejant su darbo rezultatais; - netekčių (karjeros, kolektyvo, įtakos) proceso akcentavimu siejant su darbo rezultatų pablogėjimu.
<p>F. Herzberg dviejų veiksmų teorija <i>Gali būti taikoma daugiau ar mažiau visose SASO. Veiksniai atskirose SASO gali veikti skirtingai – vienose skatinti pasitenkinimą darbu, kitose - ne.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - SASO vadovai turi stengtis daugiausiai darbuotojų nepasitenkinimą galinčius sukelti veiksmus palaikyti tokia lygyje, kad jie būtų neutralūs, nesukeltų nepasitenkinimo - atkreipti dėmesį į SASO strategiją, valdymo sistemą, tarpusavio santykius, darbo vertinimo sistemą, kitas darbo sąlygas; - veiksmus, kurie skatina pasitenkinimą darbu, reikia stimuliuoti ir palaikyti (karjeros siekimas, pripažinimas, profesionalumo augimas, atsakomybė)
Proceso teorijos	
<p>J. Adams teisingumo teorija <i>SASO ši teorija gana svarbi ir vertėtų kiekvienai organizacijai išanalizuoti savo situaciją šios motyvacijos požiūriu</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - SASO, kur taikomi personalizuoti atlygiai, kurie, viena vertus, yra labai efektyvūs, kita vertus, juos sunku taikyti, ir vieno asmens didesnis atlyginimas paprastai sukelia kitų, dirbančių panašų darbą, nepasitenkinimą (neteisingumo jausmą) - SASO vadovai turėtų žinoti, kad teisingumas ir neteisingumas atskirų asmenų vertinamas skirtingai: ką vienas vertina kaip teisingumą, kitas gali vertinti kaip neteisingumą (pvz. dėl informacijos apie tam tikro asmens atliekamą darbą stokos). SASO profesinių grupių vertinimas taip pat gali būti skirtingas
<p>V. Vroom lūkesčių teorija <i>SASO ši teorija gali būti taikoma siejant su darbo rezultatais ir vertinimu (kokių darbo rezultatų tikimasi iš darbuotojo ir kaip jie bus vertinami</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - tiesioginiu atlyginimu (vertinant, kiek atlyginimas atitinka konkretaus darbuotojo viltis) - netiesioginiu atlyginimu (darbo sąlygos, karjera)
<p>L. Porter – E. Lawler lūkesčių teorijos modelis <i>SASO galėtų taikyti panašiai kaip lūkesčių teoriją</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - SASO taikydama šią teoriją turėtų atminti, kad vienodos profesinės kvalifikacijos, panašaus patyrimo gydytojai ar slaugos darbuotojai, dirbdami tapatų darbą, vienodai stengdamiesi gali gauti skirtingus darbo rezultatus, nes jų gebėjimai ir kai kurios kitos asmenybės savybės bus skirtingos

<p>B.F. Skinner pastiprinimo teorija Gali būti taikoma daugiau ar mažiau visose SASO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Taikoma daugiau personifikuojant atlyginimą (ne tik pinigini), neviešinant darbuotojo blogo darbo įvertinimo, laiku pagiriant ar kitaip papildomai atlyginant už gerai atliktą darbą - Skatinti, kad rezultatyvus darbas kartotųsi, virstų rutina.
<p>E. A. Locke tikslų iškėlimo teorija SASO ši teorija turėtų būti taikoma dažnai</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gali būti taikoma dažnai, SASO reformos laikotarpiu - Formalizuoti (standartizuoti) tikslai, numatyti rezultatai leidžia pasirinkti geriausią kelią tiems rezultatams siekti, geriausias sveikatos priežiūros metodus.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal Janušonis, 2012

Kaip teigia Jacques (1999) ir MCKenna (1999) organizacijose yra dalis žmonių, kuriems papildomos motyvacijos darbui nereikia. Dalis žmonių, ypač išsilavinę žmonės, profesionalai, kokiais neabejotinai yra SASO medicinos personalas, yra motyvuoti savo vidinių nuostatų ir vadovų motyvavimas jų atžvilgiu gali būti nenaudingas ar net žalingas. Abejojama net motyvacijos teorijų verte (Janušonis, 2012). Taip pat autorius atkreipia dėmesį į tai, kad vyresnio amžiaus darbuotojai nedidelėse organizacijose yra labiau patenkinti savo darbu, nei didelių sveikatos priežiūros organizacijų jaunesni darbuotojai.

Apibendrinant galima teigti, kad sveikatos priežiūros organizacijos, siekiančios sukurti darbuotojų motyvacijos sistemas, netūrėtų taikyti kurios nors vienos konkrečios motyvacijos teorijos principų, o turėtų rinktis įvertinę organizacijos aplinką. Janušonis (2012, p. 154) monografijoje „Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas“ pažymi, kad „jeigu vidinę organizacijos aplinką vadovai gali formuoti ar daryti jai įtaką formuojant, tai išorinė aplinka, atvirkščiai – veikia organizaciją ir darbuotojų motyvaciją darbui. Pavyzdžiui, priėmus naują valstybės tarnybos įstatymą, kuris sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojus perveda į valstybės tarnautojų kategoriją, atlygio ir darbo užmokesčio motyvacinė galia sumažės“.

2. MAŽEIKIŲ VIEŠŲJŲ IR PRIVAČIŲ SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TYRIMO REZULTATAI

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Siekiant gauti išsamią, patikimą ir kvalifikuotą informaciją apie tiriamą objektą - darbuotojų motyvavimo priemonių taikymą viešosiose ir privačiose pirminės sveikatos priežiūros įstaigose, VŠĮ

Mažeikių pirminės sveikatos priežiūros centre (PSPC) ir UAB „Sveikata šeimai“ buvo atliktas darbuotojų motyvavimo veiksnių tyrimas. Darbuotojų anketinė apklausa buvo vykdoma 2016-01-11/ 2016-02-22.

Tyrimo imtis - tyrimui buvo pateikta 125 paruoštos anketos. Anketos bus išdalintos VšĮ Mažeikių PSPC (79 anketos) ir UAB „Sveikata šeimai“ (46 anketos) darbuotojams. Buvo siekiama išsaugoti pateiktos informacijos anonimiškumą, užpildytos anketos buvo dedamos į urnas įstaigų sekretoriatais.

Anketos sudarymo principai. Anketa parengta remiantis Kardelio (2005) metodologiniais nurodymais. Anketos pradžioje motyvuotai paaiškinama kas atlieka tyrimą, dėl ko tyrimas atliekamas. Taip pat yra pateikiama anketos pildymo instrukcija. Buvo siekiama, kad:

- anketos lapas atitiktų anketinę išvaizdą;
- klausimų ir atsakymų variantai būtų skirtingų šriftų;
- anketa tiktų statistiniam apdorojimui
- atsakymų variantai būtų viename puslapyje

Atliekant tyrimą taip pat buvo remiamasi Baranauskienės ir Ubarto (2009) straipsniu „Motyvacijų teorijų empirinio panaudojimo analizė telekomunikacijos bendrovėje“.

Antroje darbo dalyje atlikta motyvacijos teorijų analizė parodė, kad nesudėtingai taikoma praktikoje bei, daug naudingos informacijos darbuotojų motyvavimo klausimais, vadovams galinti suteikti yra F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija. Šios teorijos nuopelnus yra tas, kad joje išskiriamos dvi skirtingos veiksnių grupės: *nepasitenkinimo* veiksniai (higieniniai), priskiriami darbo aplinkai, kuri savaime neskatina žmogaus geriau dirbti, o tiesiog pašalina jo nepasitenkinimą darbu ir *pasitenkinimo* veiksniai (motyvacinio), sužadinantys darbuotojo motyvaciją, yra betarpiškai susiję su darbo turiniu ir darbo rezultatais.

F. Herzberg (1987) nuomone tik motyvuojantys veiksniai gali įtakoti darbuotojų norą geriau dirbti. Tuo tarpu „higieniniai“ veiksniai, daro darbuotojui neigiamą įtaką, sukelia darbuotojų nepasitenkinimą darbu ir dažnai tampa išėjimo iš darbo priežastimi, tačiau ryškaus motyvavimo efekto nesukelia. Taigi, analizuodami šias dvi veiksnių grupes, vadovai gali išsiaiškinti ar jų naudojamos skatinimo priemonės tikrai užtikrins geresnį darbuotojų darbą, o „higieninių“ veiksnių analizė dažnai leidžia užkirsti kelią darbuotojų nepasitenkinimui darbu (Baranauskienė, Ubartas, 2009).

F. Herzberg teorija išskiria 16 konkrečių, aiškiai suprantamų veiksnių, kurie leidžia įsigilinti į darbuotojų darbo sudedamąsias dalis bei aplinką. Formuluojuot klausimyną remiantis šiais veiksniais galima gauti daug naudingos informacijos, kuri ateityje padės gerinti patį darbą bei aplinką, kurioje žmogus dirba.

Labai svarbus darbuotojų motyvavimo veiksnys yra darbo atlygis. Teisingumo teorija vadovaujasi nuostatomis, kad ypač aktualus darbuotojų motyvavimo veiksnys yra tai, kaip pats žmogus vertina gautą atlygį. Apie atlygio už darbą teisingumą žmogus dažniausiai spendžia lygindamas savo atlygį su kitų už panašias pastangas ir indėlių.

Pirmoje anketos dalyje įvardijami 16 F. Herzbergo teorijoje išskiriamų veiksnių su juos apibūdinančiais teiginiais:

- *Higieniniai* – vykdoma politika, priežiūra, santykiai su tiesioginiu vadovu, darbo sąlygos, darbo užmokestis, santykiai su kolegomis, asmeninis gyvenimas, statusas ir saugumas, santykiai su pavaldiniais.
- *Motyvaciniai* – laimėjimai, pripažinimas, darbas, atsakomybė, paaugstinimas, tobulėjimas.

Antroje anketos dalyje, naudojantis teisingumo teorijos nuostatomis buvo suformuluoti teiginiai, kurie leido atskleisti respondentų nuomonę apie atlygio už darbą teisingumą bei su tuo susijusį elgesį, mokymų galimybes. Respondentų buvo paprašyta pareikšti pritarimą ar nepritaringumą suformuluotam teiginiui. Buvo suformuluoti sekantys teiginiai: „Atlygis už mano indėlių į darbą atitinka kitų darbuotojų atlygį už jų darbą“, „Pastebėjęs neteisingumą dėl atlygio, kreipsiuosi dėl to į vadovą“, „Pastebėjęs neteisingumą dėl atlygio, keisiu savo indėlių į darbą“, „Pastebėjęs neteisingumą dėl atlygio, pakeisiu darbovietę“, „Aš esu visiškai patenkintas bendrovėje vykdomais apmokymais“, „Aš norėčiau daugiau apmokymų“, „Manau, dar yra sričių, kuriose galėčiau gilinti savo žinias, susijusias su bendrovėje atliekamu darbu“, „Aš galėčiau geriau dirbti, jei daugiau išmokčiau“.

Anketoje taip pat buvo pateikti klausimai, kurias bus siekiama išsiaiškinti respondentų *demografinę* padėtį.

Tyrimui apdoroti buvo pasitelkta SPSS 18, Excel programos.

2.2. Tyrimo dalyvių VšĮ Mažeikių pirminės sveikatos priežiūros centro ir UAB „Sveikata šeimai“ pristatymas

VšĮ Mažeikių pirminės sveikatos priežiūros centras (PSPC) pristatymas

VšĮ Mažeikių PSPC pradėjo veiklą 1997 metų rugsėjo 19 d., reorganizavus Mažeikių rajono centrinę ligoninę. Šiandien VšĮ Mažeikių PSPC aptarnauja per 21 tūkstantį rajono pacientų ir yra didžiausia rajono pirminės sveikatos priežiūros įstaiga.

VšĮ Mažeikių PSC yra iš Mažeikių rajono savivaldybės turto ir lėšų įsteigta viešoji įstaiga. Įstaigos **steigėjas** ir savininkas yra Mažeikių rajono savivaldybė.

Pagrindinis vidinės teisinės bazės dokumentas, reglamentuojantis Mažeikių pirminės sveikatos priežiūros centro veiklos principus, yra Mažeikių pirminės sveikatos priežiūros centro įstatai, patvirtinti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2009-11-27 įsakymu Nr. A1-1675. Vadovaujantis šiais įstatais Mažeikių pirminės sveikatos priežiūros centras yra pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, turintis ūkinį, finansinį, organizacinį ir teisinį savarankiškumą, savo antspaudą, sąskaitas bankuose. Įstaiga savo veikloje vadovaujasi savo įstatais, Civiliniu kodeksu, Sveikatos priežiūros įstaigų, Viešųjų įstaigų įstatymu bei kitais Lietuvos Respublikos galiojančiais teisės aktais

Misija: organizuoti ir teikti kvalifikuotas pirminės asmens sveikatos priežiūros paslaugas Mažeikių rajono gyventojams, kokybiškai ir saugiai atliekant tyrimus, taikant naujausius diagnostikos ir gydymo metodus. Šia veikla siekti rezultato, atitinkančio pacientų, medikų ir visuomenės lūkesčius.

Vizija: Pirminės asmens sveikatos priežiūros įstaiga, atitinkanti šiuolaikinius reikalavimus, teikianti aukščiausios kokybės paslaugas, orientuota į pacientų poreikius.

Įstaigos **valdymo organai:** visuotinis dalininkų susirinkimas ir vienasmenis valdymo organas – įstaigos vadovas (direktorius). Įstaigoje taip pat sudaromi kolegialūs organai: stebėtojų taryba, gydymo taryba, slaugos taryba ir medicinos etikos komisija.

Įstaigoje 2016 metų vasario 1 d. dirbo 79 darbuotojai, iš jų: 26 gydytojai, 36 slaugytojos ir kito aptarnaujančio personalo – 17. Vertinant darbuotojų pasiskirstymą pagal lytį, galima pastebėti, kad iš visų gydytojų ir slaugytojų 2016 metų vasario 1 d. net 86,06 proc. sudarė moterys. Tai pačiai datai didesnė dalis (49,37 proc.) – dirbančiųjų turėjo aukštąjį išsilavinimą.

Įstaigos struktūra: administracija, medicinos registratūra, GKK, profilaktinis kabinetas, dezinfekcijos –sterilizavimo kabinetas, vaikų procedūrinis ir skiepų kabinetai, chirurginis kabinetas, klinikinė diagnostinė laboratorija, bendras skyrius, ūkio personalas. Veikia Židikų filialas (1 priedas).

Žemiau pateikiama informacija, surinkta, analizuojant organizacijos vidaus dokumentus (įsakymus, vidaus tvarkos taisykles, kokybės politikos aprašą, viešai prieinamą informaciją internete) apie darbuotojų motyvavimo būdus ir priemones VšĮ Mažeikių PSC (2.1 lentelė).

Darbuotojų motyvavimo būdai ir priemonės VšĮ Mažeikių PSPC

Ekonominiai (materialiniai) būdai		Organizaciniai (administraciniai, teisiniai) būdai	Sociopsichologiniai būdai
Piniginiai	Nepiniginiai		
- darbo užmokestis; - priedas už rezultatus	-- nemokama sveikatos priežiūra organizacijos dirbantiems ir jų šeimų nariams - draudimas	- tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė); - objektyvi kontrolės sistema; - optimalus darbų koordinavimas; - drausmės ir tvarkos laikymasis; - įsakymai; - nurodymai ir jų vykdymas; - tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas	- įdomus darbo turinys; - pagyrimai (padėkos raštai, padėkos medikų dienos proga rajone); - tobulėjimo ir saviraiškos galimybės; - demokratiška aplinka; - kokybiška darbo aplinka

Šaltinis: VšĮ Mažeikių PSPC vidaus dokumentai, 2016

UAB „Sveikata šeimai“ pristatymas

UAB „Sveikata šeimai“ savo veiklą pradėjo 2006-02-01. Šiandien UAB „Sveikata šeimai“ aptarnauja per 10400 rajono pacientų ir yra didžiausia privataus kapitalo pirminės sveikatos priežiūros organizacija rajone.

UAB „Sveikata šeimai“ yra ribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo, kuris savo veikloje vadovaujasi Lietuvos respublikos civiliniu kodeksu, Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu, kitais Lietuvos Respublikos teisės aktais, organizacijos įstatais.

Organizacijos teisinė forma – uždaroji akcinė bendrovė.

Organizacijos tikslai yra įstatuose numatytos veiklos organizavimas ir vykdymas, siekiant tenkinti akcininkų turtinius interesus gaunant pelną, taip pat tenkinti viešuosius interesus vykdant visuomenei naudingą veiklą: gyventojų sveikatos atstatymas, prieinamos ir tinkamos sveikatos priežiūros paslaugų suteikimas

Misija: Racionaliai panaudojant turimus išteklius, teikti pacientų ir paslaugų užsakovų lūkesčius atitinkančias aukštos kvalifikacijos asmens sveikatos priežiūros paslaugas, užtikrinti

teikiamų paslaugų atitiktį nustatytiems reikalavimams, prieinamumą, patikimumą, etiškumą, rezultatyvumą, efektyvumą, tęstinumą, saugumą.

Vizija: Tapti asmens sveikatos priežiūros įstaiga, teikiančia aukštos kokybės paslaugas, atitinkančias pacientų, darbuotojų ir kitų suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius

Įstaigos valdymo organai:

Įstaigos **valdymo organai:** įstaigos veiklą organizuoja ir ją vykdo įstaigos administracija, kuriai vadovauja direktorius. Įstaigoje taip pat sudaryti kolegialūs organai: stebėtojų taryba, gydymo taryba, slaugos taryba ir medicinos etikos komisija.

Įstaigoje 2016 metų vasario 1 d. dirbo 46 darbuotojai, iš jų: 23 gydytojai, 17 slaugytojų ir kito aptarnaujančio personalo – 6. Vertinant darbuotojų pasiskirstymą pagal lytį, galima pastebėti, kad iš visų gydytojų ir slaugytojų 2016 metų vasario 1 d. net 89,13, proc. sudarė moterys. Tai pačiai datai didesnė dalis (56,52 proc.) personalo turi įgiję aukštąjį išsilavinimą.

Įstaigos struktūra: administracija, bendras personalas, pagalbinių kabinetų (med. registratūra, profilaktinis kabinetas, procedūrų kabinetas), pirminio lygio specialistų veikla (šėimos gydytojų kabinetai, chirurgijos kabinetas, akušerijos – ginekologijos kabinetas, vaikų ligų kabinetas, odontologijos kabinetai), (2 priedas).

Žemiau pateikiama informacija, surinkta, analizuojant organizacijos vidaus dokumentus (įsakymus, vidaus tvarkos taisykles, kokybės politikos aprašą,) apie darbuotojų motyvavimo būdus ir priemones UAB „Sveikata šeimai“.

2.2 lentelė

Darbuotojų motyvavimo būdai ir priemonės UAB „Sveikata šeimai“

Ekonominiai (materialiniai) būdai		Organizaciniai (administraciniai, teisiniai) būdai	Sociopsichologiniai būdai
Piniginiai	Nepiniginiai		
- darbo užmokestis; - priedas už rezultatus - šventinės premijos; - išmokos darbuotojų	- nuolaidos perkant medicinos priemones; - laisvalaikio renginiai; - nemokama sveikatos priežiūra (kartais ir vaistais)	- tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė); - objektyvi kontrolės sistema; - optimalus darbų koordinavimas; - drausmės ir tvarkos laikymasis;	- įdomus darbo turinys; - geras psichologinis mikroklimatas; - pagyrimai (padėkos raštai, padėkos medikų dienos proga rajone); - tobulėjimo ir saviraiškos galimybės;

2.2 lentelės tęsinys 39 psl.

Ekonominiai (materialiniai) būdai		Organizaciniai (administraciniai, teisiniai) būdai	Sociopsichologiniai būdai
Piniginiai	Nepiniginiai		
jubiliejų proga - išmokos artimųjų netekties atveju;	organizacijos dirbantiems ir jų šeimų nariams -draudimas; - suvienodintas visų organizacijos darbuotojų atostogų (36 k.d.) ir darbo valandų laikas per dieną (7.36 val.);	- įsakymai; - nurodymai ir jų vykdymas; - tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas	- demokratiška aplinka; - demokratiškas vadovavimas - kavos arba arbatos išgėrimo, priešpiečių ar pavakarių galimybe darbo vietoje - tobulinimosi galimybė; - kokybiška darbo aplinka - suteikiamos 5 papildomos

Šaltinis: UAB „Sveikata šeimai“ vidaus dokumentai, 2016

2.3. Mažeikių viešųjų ir privačių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo tyrimo rezultatų analizė

Tyrimui buvo pateiktos 125 apklausai paruoštos anketos visiems organizacijų struktūriniais padaliniais. Iš pateiktų 79 anketų viešojoje įstaigoje buvo pateikti atsakymai 72 anketose. Iš pateiktų 46 anketų privačioje organizacijoje atsakymai pateikti 42 anketose. Įvertinus užpildytų anketų skaičių, atsakiusiųjų dalis VšĮ Mažeikių PSPC sudarė 91,14%. UAB „Sveikata šeimai“ atsakiusiųjų dalis sudarė 91,30%.

Žemiau pateikiamuose pavyzdžiuose informacija, gan vaizdžiai parodo kuriuos F Herzbergo teorijos veiksniai organizacijų darbuotojai vertina kaip sukeliančius nepasitenkinimą darbu, kurie neturi jokios įtakos jų atliekamam darbui arba atvirkščiai – motyvuoja geriau dirbti.

Respondentų nuomonių analizė, taikant teisingumo teorijos nuostatas, organizacijų vadovams sudarys sąlygas pažvelgti kokių priemonių derėtų imtis, ir ar verta jų imtis atlygio už darbą teisingumo srityje.

Respondentų pasiskirstymas pagal demografines ir socialines charakteristikas skirtingo tipo organizacijose pateikiamas 2.3 lentelėje.

Respondentų pasiskirstymas pagal demografines ir socialines charakteristikas skirtingo tipo organizacijose

Demografinės ir socialinės charakteristikos		UAB N=42 91,14%		VšĮ N=72 91,30%		Iš viso N=114 91,22%	
		N	%	N	%	N	%
Lytis	Vyrai	4	9,5	5	6,9	9	8.20
	Moterys	38	90,5	67	93,1	105	91.80
Amžius	iki 30 m.	5	11,9	1	1,4	6	6.65
	nuo 31 iki 40 m.	2	4,8	1	1,4	3	3.1
	nuo 41 iki 50 m.	14	33,3	8	11,1	22	22.20
	nuo 51 iki 60 m.	12	28,6	34	47,2	46	37.90
	virš 61 m.	9	21,4	28	38,9	37	30.15
Išsilavinimas	aukštasis	26	61,9	30	41,7	56	51.80
	aukštesnysis	14	33,3	37	51,4	51	42.35
	vidurinis	2	4,8	5	6,9	7	5.85
Darbo stažas	iki 5 m.	13	31	8	9,7	21	20.35
	6-10 m.	29	69	2	-	31	69
	11-15 m.	-		1	-	1	1
	16-20 m.	-		61	80,5	61	80.5

2.3.1. Mažeikių viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo tyrimo rezultatų kiekybinis vertinimas

Iš viso tyrime dalyvavo 72 respondentai iš VšĮ Mažeikių PSPC, iš jų 67 moterys (93,1%) ir 5 vyrai (6,9%), (2.1 pav.), tad įmonėje dauguma dirbančiųjų yra moterys.

Iš 2.3 lentelės matome, kad organizacijoje vyrauja vyresnio amžiaus personalas, daugiausia dirbančiųjų yra 51-60 metų amžiaus (47.2%), o personalas virš 61 metų amžiaus sudaro 38,9% visų dirbančiųjų, 11,1% sudaro personalas 41-50 metų amžiaus ir tik po 1,4 % procento sudaro dirbantieji iki 30 ir nuo 31-40 metų amžiaus.

Ženkli dalis personalo (2.3 lentelė) yra įgiję aukštesnį išsilavinimą (51,4 %), aukštąjį išsilavinimą turi 41,7 % viešosios organizacijos darbuotojų, o turinčių tik vidurinį išsilavinimą yra 6,9% darbuotojų ir tai pagalbinis personalas.

Be to, iš 2.3 lentelės matome, kad net 80,5% dirbančiųjų darbo stažas organizacijoje yra 19 metų, tai rodo, kad didesnė dalis personalo organizacijoje dirba nuo jos įkūrimo pradžios, turi didelę

darbo patirtį. 9,7 % darbuotojų dirba tik 2 metus, ir tai yra darbuotojai, kurie tęsia savo darbinę veiklą prie organizacijos prijungus kitą, panašią veiklą vykdžiusią, pirminės sveikatos priežiūros organizaciją.

Higieninių ir motyvacinių veiksnių tyrimo apibendrinimas viešojoje organizacijoje

Apibendrinti, *higieninių ar motyvacinių* veiksnių, įtakančių darbuotojų nepasitenkinimą arba pasitenkinimą darbu, duomenys, pateikiami 2.1 ir 2.2 paveikslėliuose. 2.1 pav. pateikiamas respondentų nuomonių pasiskirstymas, vertinant F. Herzbergo išskiriamus *higieninius* veiksnius, o 2.2 pav. *motyvacinius* veiksnius. Pasiskirstymas procentais leidžia analizuoti veiksnių svarbos laipsnį.

Atliktas tyrimas viešojoje pirminės sveikatos priežiūros organizacijoje atskleidė įmonėje esančias darbuotojų motyvavimo problemas bei tuo pačiu ir tam tikrus motyvavimo sistemos privalumus, kuriuos darbuotojai vertina ir, kurių dėka, jaučia didesnę motyvaciją geriau dirbti.

Analizuojant detaliau *higieninius* veiksnius (2.1 pav.), matyti, kad pats reikšmingiausias veiksnys, sukeliantis pasitenkinimą darbu yra *darbo užmokestis*. Net 91,6 % respondentų šį veiksnių įvardino, kaip didinantį motyvaciją. 63,40 % respondentų mano, kad *veiksniai įtakoiantys asmeninį gyvenimą* taip pat reikšmingai motyvuoja darbui. Kaip motyvuojantys veiksniai taip pat paminėtini *santykiai su tiesioginiu vadovu* (53,76%) bei *darbo sąlygos* (51,40%).

Atliktas tyrimas parodė, kad labiausiai nepasitenkinimą darbu sukelia tokie „higieniniai“ veiksniai kaip: *vykdomos veiklos kontrolė*. Apie tai pasisako net 74,56% respondentų. Kiti „higieniniai“ veiksniai neparodo ženklaus nepasitenkinimo darbu.

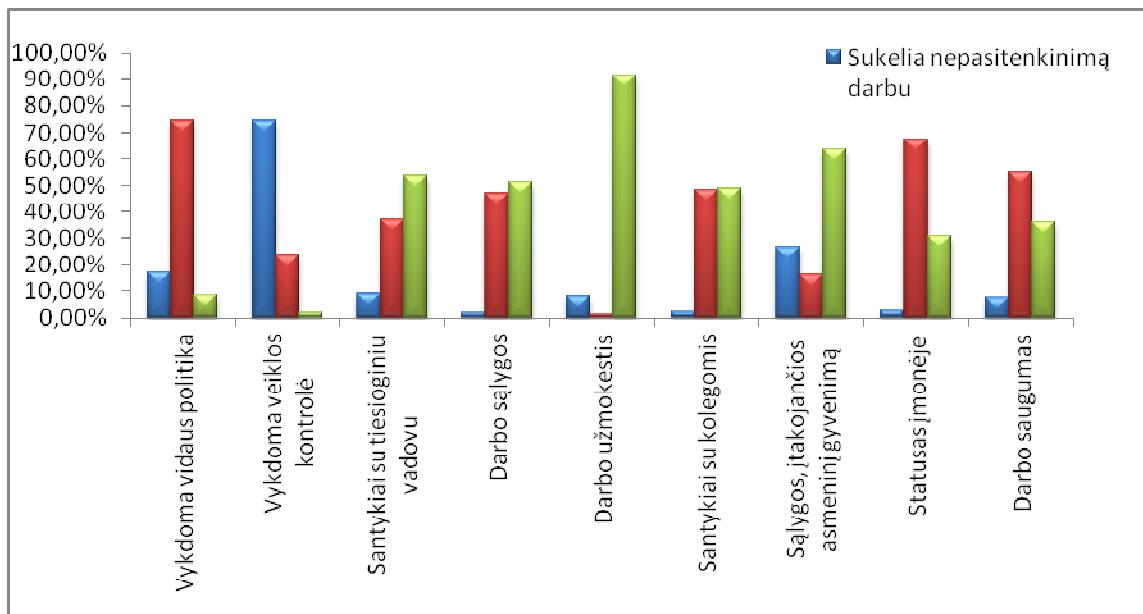
Respondentų atsakymų pasiskirstymas rodo, kad „higieniniai“ veiksniai, tokie, kaip *bendrovės vykdoma vidaus politika* (74,40%), *statusas įmonėje* (67,56%), *darbo saugumas* (54,80), nedaro jokios įtakos viešosios organizacijos darbuotojams.

F. Herzberg teorija dėl *higieninių* veiksnių VŠĮ Mažeikių PSPC pasitvirtino tik iš dalies, t. y. higieniniai 5 veiksniai respondentų nevertinti kaip sukeliantys nepasitenkinimą arba neutralius jausmus, šie veiksniai motyvuoja darbui.

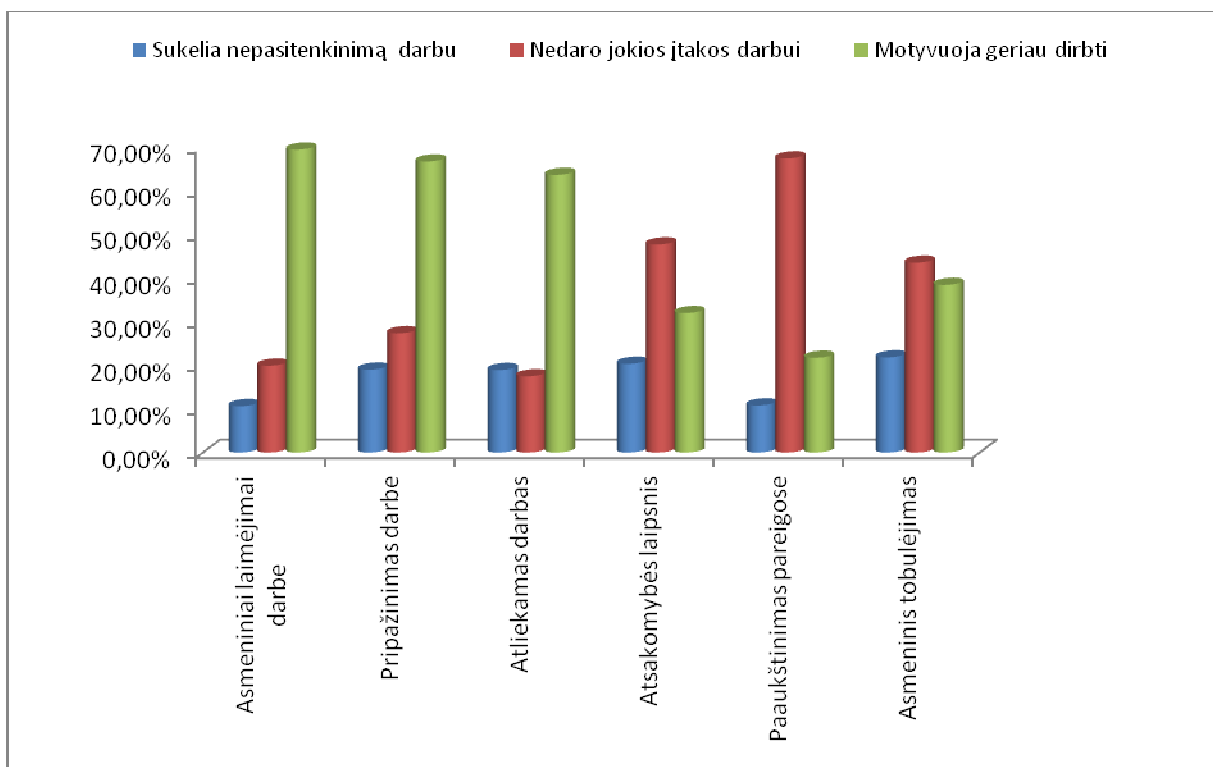
Analizuojant *motyvacinius* veiksnius (2.2 pav.), matyti, kad pats reikšmingiausias motyvacinis veiksnys yra *asmeniniai laimėjimai* (69,43%). Aukščiau nei bendras nuomonių vidurkis yra nurodomi tokie motyvaciniai veiksniai, kaip *pripažinimas darbe* (66,70%) bei *atliekamas darbas* – jį 63,63% respondentų nurodė kaip motyvuojantį geriau dirbti.

Ženkliam respondentų skaičiui (67,40%) nedaro jokios įtakos *paaukštinimas pareigose, atsakomybės laipsnis* (47,66%).

F. Herzberg teorija dėl *motyvacinių* veiksnių VŠĮ Mažeikių PSCP pasitvirtino tik iš dalies, t. y. ne visi motyvaciniai veiksniai respondentų vertinti kaip sukeliantys pasitenkinimą.



2.1 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, vertinant F. Herzbergo teorijoje išskiriamus higieninius veiksnius



2.2 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, vertinant F. Herzbergo teorijoje išskiriamus motyvacinius veiksnius

Įvertinti higieniniai ir motyvaciniai veiksniai pateikiami 2.4 lentelėje.

2.4 lentelė

Respondentų nuomonė apie F. Herzberg teorijos veiksnių įtaką jų pasitenkinimui darbu

Eiliškumas	Veiksnių pavadinimas	%	Įvardinimas F. Herzberg teorijoje
Motyvuoja geriau dirbti			
1	darbo užmokestis	91,6	higieninis
2	asmeniniai laimėjimai	69,43	motyvacinis
3	pripažinimas darbe	66,70	motyvacinis
4	atliekamas darbas	63,63	Motyvacinis
5	asmeninis gyvenimas, kurį įtakoja darbas	63,40	higieninis
6	santykiai su tiesioginiu vadovu	53,76	higieninis
7	darbo sąlygos	51,40	higieninis
8	santykiai su kolegomis	49,06	higieninis
Sukelia nepasitenkinimą darbu			
1	veiklos kontrolė	74,56	higieninis
2	Sąlygos įtakojančios asmeninį gyvenimą	26,40	higieninis
3	vykdoma vidaus politika	17,20	higieninis
Nedaro jokios įtakos darbui			
1	vykdoma vidaus politika	74,40	higieninis
2	statusas įmonėje	67,56	higieninis
3	paaukštinimas pareigose	67,40	motyvacinis
4	darbo saugumas	54,80	higieninis
5	santykiai su kolegomis	48,6	higieninis

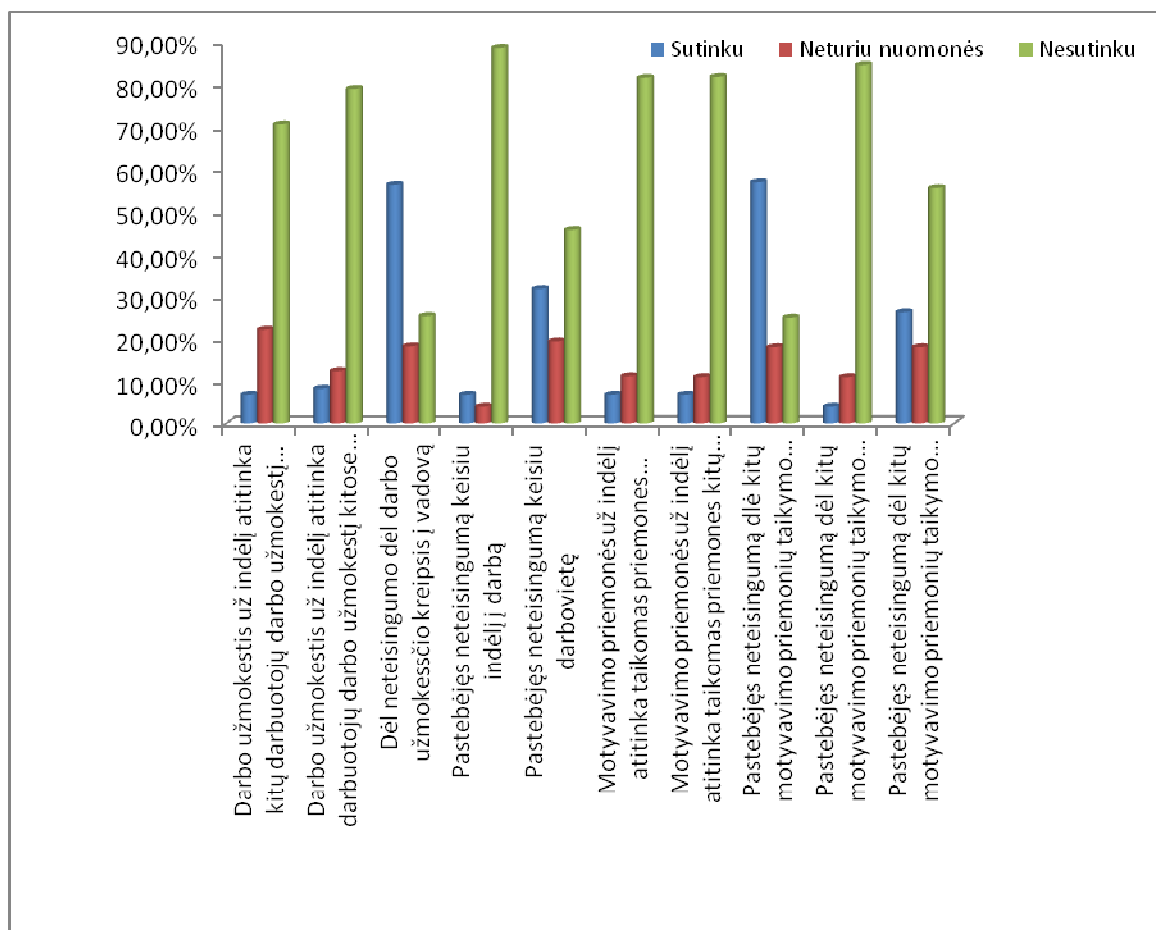
Iš gautų rezultatų galima daryti išvadą, kad darbuotojai nori būti įvertinti, jiems svarbus *pripažinimas*, kai įvardijami jų pasiekimai, kai sulaukiama padėkos iš vadovo ar pačios organizacijos. *Asmeniniai laimėjimai* darbe, kurie apibūdinami, kaip jausmas, kad gerai atlieku savo darbą, darau įtaka žmonių gyvenimams ar žinojimas, kad pasistengus visada galima išspręsti sudėtingas problemas, taip pat parodo teigiamą poveikį motyvacijai. *Atliekama darbas*, kuris yra įdomus, patinkantis respondentus labai motyvuoja, kaip ir *bendravimas su vadovais*, vadovų gebėjimas įsigilinti į darbuotojų asmeninius lūkesčius, pagalba darbuotojams yra svarbūs, motyvuojantys veiksniai.

Didžiausią nepasitenkinimą organizacijos personalui sukelia ir yra motyvavimo sistemos spraga organizacijos *veiklos kontrolės* priemonės, jų apimtys ir dažnis. Derėtų atkreipti ir dėmesį ir į kitus veiksnius sukeliančius nepasitenkinimą, tokius kaip *sąlygas, įtakojančias asmeninį gyvenimą* – atostogų laiko pasirinkimo galimybę, galimybę dirbti pagal grafiką, kuris nevaržo asmeninio gyvenimo, *asmeninio tobulėjimo galimybę*, kuri apima įstaigos organizuojamus mokymus, galimybę įgyti dar vieną profesiją, galimybę kelti kvalifikacija.

Be to, kai kurie respondentai teigia, kad organizacijoje esančios motyvavimo priemonės neturi įtakos jų motyvacijai dirbti. Ženkliai darbuotojų daliai *organizacijos vykdoma vidaus politika*, apimanti įsakymus, nurodymus, kuriais vadovaujasi darbuotojai, keliamus standartus pacientų aptarnavimui,

etikos, elgesio normos, nedaro jokios įtakos. Organizacijos vadovams derėtų atkreipti dėmesį į esamą šiuose, darbuotojų motyvavimo veiksmuose spragą, nes sveikatos priežiūros organizacijų veiklą, darbo pobūdį, santykį su pacientais ir kt. griežtai reglamentuoja LR SAM potvarkiai, metodikos, standartai, procedūros ir kt. Šio veiksnio svarbos įsisąmoninimas padėtų užtikrinti paslaugų kokybę, prieinamumą, aukštus darbo standartus, keliamus sveikatos priežiūros specialistams. *Statusas* – užimamos pareigos, santykiai su kolegomis, darbuotojams taip pat sukelia neutralius jausmus ir darbui nedaro jokios įtakos, kaip ir galimybė būti paaukštintam. Tai galėtų būti siejama su darbuotojų amžiumi, nes net 38,9 % personalo yra vyresni kaip 61 metų amžiaus, o 47,2% nuo 51 iki 60 metų amžiaus. Taigi darbuotojai neįvertina šių motyvavimo veiksmų, jų nuomone, šie motyvavimo veiksniai nėra būtini ir galbūt net nereikalingi. Tad reikėtų priimti atitinkamus sprendimus, galbūt kai kurių motyvavimo priemonių reikėtų atsisakyti, o kai kurias būtų galima skirti tik tiems darbuotojams, kuriems jos yra svarbios ir didina jų motyvaciją.

Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę apie atlygio už darbą teisingumą bei taikomų motyvavimo priemonių teisingumą viešojoje organizacijoje, anketoje buvo pateikta 10 teiginių. Darbuotojų nuomonių pasiskirstymas pateikiamas 2.3 pav.



2.3 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, vertinant ar taikomas darbo užmokestis ir kitos motyvavimo priemonės yra teisingi, bei kaip su tuo susijęs darbuotojų elgesys

Dauguma darbuotojų (70,80 %) nesutiko su teiginiu kad *darbo užmokestis už mano indėlį į darbą atitinka kitų šios bendrovės darbuotojų darbo užmokestį už jų indėlį į darbą*. Taigi daugelis darbuotojų abejoja, jog visiems mokamas teisingas darbo užmokestis už kiekvieno įdėtą pastangas į darbą, tikėtina mano, kad kai kurie darbuotojai yra išskiriamas ir gauna atlygį nepelnytai. Tik 7% darbuotojų tvirtai mano, kad jiems yra atlyginama teisingai jų kolegų atžvilgiu. Nuomonės šiuo klausimu neturėjimas (net 22,20%) gali rodyti nenorą ar baimę ją pareikšti.

Tyrimo duomenys rodo prastą respondentų nuomonę apie *darbo užmokesčio teisingumą lyginant su tas pačias pareigas einančių kitose panašiose įmonėse darbuotojų atlyginimais*. Čia tik 7% darbuotojų mano, kad jiems yra atlyginama teisingai ir net 79,10% respondentų teigia, kad jiems pagal įdėtą indėlį į darbą šioje įmonėje yra atlyginama neteisingai.

Iš pavyzdžio matome, kad 56,40% respondentų, *pastebėję neteisingumą dėl darbo užmokesčio, kalbėtųsi su savo vadovu*, o 25,40% - nesutiktų kreiptis į jį.

Tyrimo duomenys rodo, jog net 88,40% apklaustų darbuotojų *nekeistų savo indėlio į darbą, pastebėję neteisingumą dėl darbo užmokesčio*, 31,72% keistų darbovietę, 45,83% liktų dirbti, o 19,44 neturėjo tvirtos nuomonės ką darytų tokioje situacijoje.

Taip pat iš 2.3 pav. matome, kad 81,70% darbuotojų tvirtai mano, kad kitos *motyvavimo priemonės už indėlį į darbą jiems pagal įdėtą darbą yra taikomos neteisingai*. Panašus procentas respondentų (81,90%), teigia, kad *kitos motyvavimo priemonės už jų indėlį į darbą atitinka kitų darbuotojų, einančių tas pačias pareigas kitose panašiose įmonėse, taikomas motyvavimo priemonės už jų indėlį į darbą*.

Matome, kad su teiginiu „*Pastebėjęs/jusi neteisingumą dėl kitų motyvavimo priemonių taikymo, kreipsiuosi dėl to į vadovą*“ sutiko 57% respondentų, o nesutiko, 25% , o neturėjo nuomonės 18,10%.

Tyrimo duomenys rodo, jog net 84,70% apklaustų darbuotojų *nekeistu savo indėlio į darbą, pastebėję neteisingumą dėl kitų motyvavimo priemonių taikymo*..

Atsakymai į klausimą „*Pastebėjęs/jusi neteisingumą dėl kitų motyvavimo priemonių taikymo, pakeisiu darbovietę*“ rodo, kad įmonėje yra 55,60% darbuotojų, nelinkusių keisti darbo, bei 26,30% - sutiktu tai padaryti ir 18,10% apklaustųjų neturėjo nuomonės.

2.3.2. Mažeikių privačiųjų sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo tyrimo rezultatų kiekybinis vertinimas

Iš viso tyrime dalyvavo 42 respondentai iš UAB „Sveikata šeimai“, iš jų 38 moterys (90,51%) ir 4 vyrai (9,5%), (2.8 pav.), organizacijoje dauguma dirbančiųjų yra moterys.

Iš 2.3 lentelės matome, kad 11,9% organizacijos darbuotojų yra iki 30 metų amžiaus. Virš 61 metų amžiaus įstaigoje dirba 21,4% darbuotojų. Organizacijoje didžiausią procentą darbuotojų sudaro personalas nuo 41 iki 50 metų amžiaus 33,3%. Neženkliai skiriasi personalo nuo 51 iki 60 metų amžiaus procentas, kuris sudaro – 28,6%. Ir tik 4,8% personalo yra nuo 31 iki 40 metų amžiaus

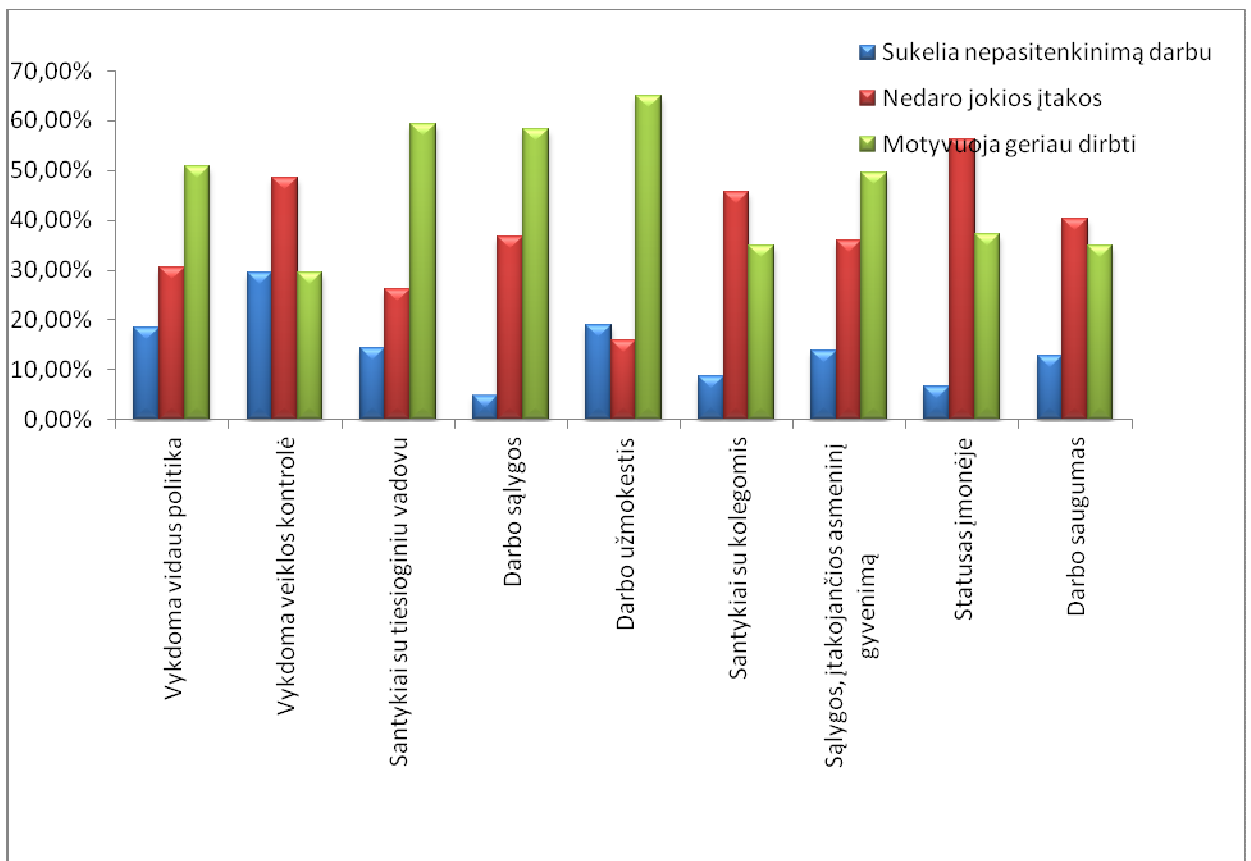
Ženkli dalis personalo yra įgiję aukštąjį išsilavinimą (61,9 %), aukštesnįjį išsilavinimą turi 33,3 % privačiosios organizacijos darbuotojų, o turinčių tik vidurinį išsilavinimą yra 4,8% darbuotojų ir tai pagalbinis personalas.

Be to, iš 2.3 lentelės. matome, kad net 69% dirbančiųjų darbo stažas organizacijoje yra nuo 6 iki 10 metų . Daugelis dirbančiųjų dirba nuo organizacijos įsteigimo pradžios ir turi 10 metų darbo stažą bei didelę darbo patirtį. 31 % darbuotojų dirba iki 5 metų, ir tai yra darbuotojai, kurie įsiliejo organizacijos veiklą, plečiant paslaugų apimtį.

2.4 paveikslėlyje parodyti privačios organizacijos darbuotojų anketinės apklausos rezultatai procentais, kurie atskleidžia, kokią įtaką darbuotojų motyvacijai turi įmonėje taikomi F. Herzberg'o teorijoje nurodyti *higieniniai* veiksniai.

Tyrimo metu nustatyta, kad *higieniniai* veiksniai, taikomi organizacijoje, daugeliu atveju veikia kaip motyvuojantys. Iš 2.4 pav. matyti, kad pats reikšmingiausias veiksnys, sukeltantis pasitenkinimą darbu yra *darbo užmokestis*. 65,08 % respondentų šį veiksniį įvardino, kaip didinantį motyvaciją. Net 59,39% respondentų *santykius su tiesioginiu vadovu*, įvertino kaip motyvuojančius darbui. Neženkliai skiriasi *darbo sąlygų* organizacijoje veiksnys, kurs yra svarbus 58,39% respondentų. Įstaigoje *vykdoma vidaus politika* motyvuojančiai veikia daugiau nei pusę tyrime dalyvavusių darbuotojų ir sudaro 50,86% . Ženkli dalis respondentų (49,56%) mano, kad *veiksniai įtakojantys asmeninį gyvenimą* taip pat reikšmingai motyvuoja darbui.

Iš gautų tyrimo rezultatų matyti, kad nėra veiksnių, kurie sukeltų didelį nepasitenkinimą darbu. Galima būtų išskirti tokius „higieninius“ veiksnius, kurie rodo, neženklų respondentų skaičių, pasisakiusių apie sukliamą nepasitenkinimą. Jie išskyrė šiuos veiksnius: *vykdomos veiklos kontrolė* (29,36%), *darbo užmokestis* (19,04%) bei *vykdoma vidaus politika* (18,50%).



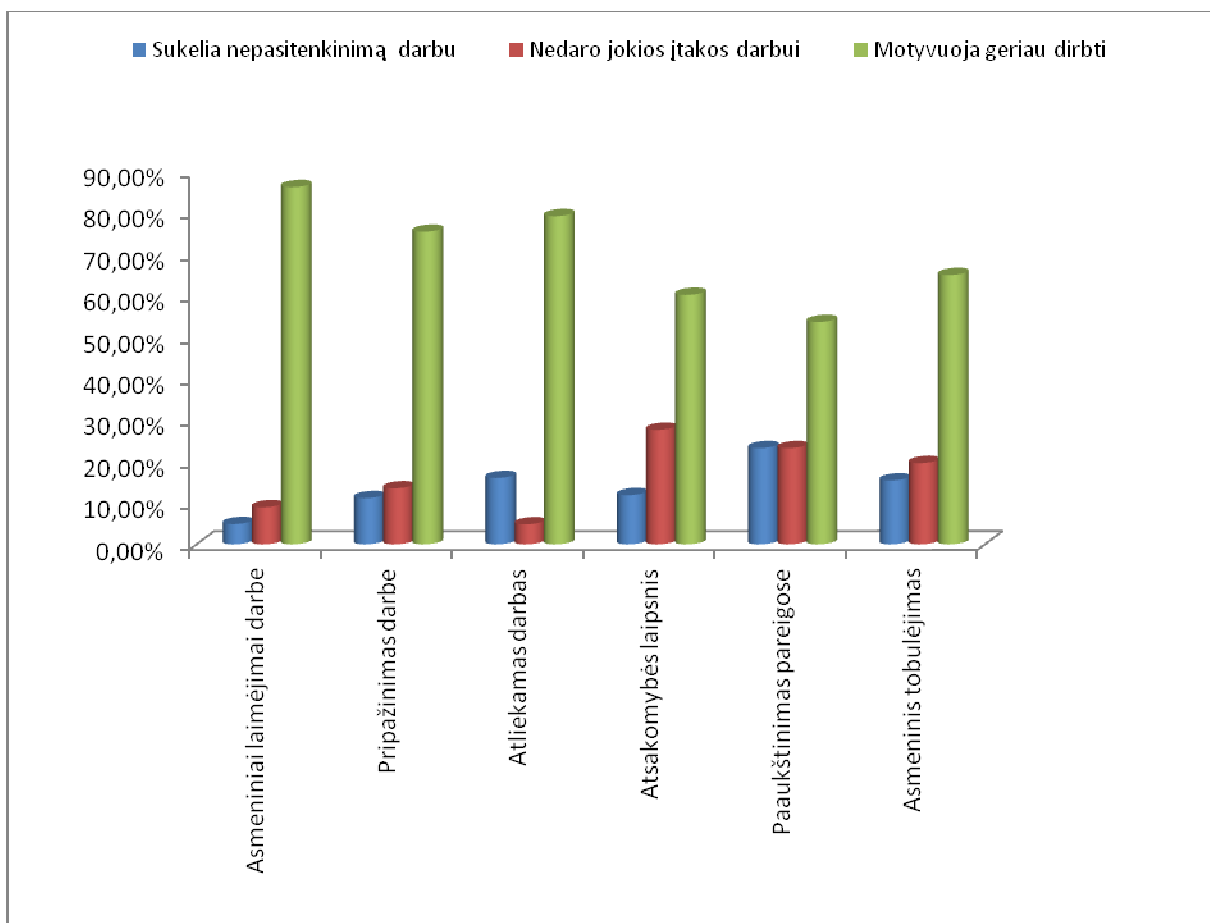
2.4 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, vertinant F. Herzbergo teorijoje išskiriamus higieninius veiksnius

Respondentų atsakymų pasiskirstymas rodo, kad *higieniniai* veiksniai, tokie, kaip *statusas įmonėje* (56,20%), *vykdoma veiklos kontrolė* (48,40%), *santykiai su kolegomis* (45,66%) *darbo saugumas* (40,40%), nedaro jokios įtakos privačios organizacijos darbuotojams.

Analizuojant *motyvacinius* veiksnius (2.5 pav.), matyti, kad visi motyvaciniai veiksniai, įvertinti tyrimo metu organizacijoje, veikia kaip labai motyvuojantys, iš kurių pats reikšmingiausias motyvacinis veiksnys yra *asmeniniai laimėjimai* (86,23%). Ženkliai aukščiau nei bendras nuomonių vidurkis yra nurodomi tokie motyvaciniai veiksniai, kaip *atliekamas darbas* – 79,20%, *pripažinimas darbe* – 75,43%, *asmeninis tobulėjimas* - 65%, *atsakomybės laipsnis* – 60,20%, bei *paaukštinimas pareigose* – jį 53,65% respondentų nurodė kaip motyvuojantį geriau dirbti.

Neženklius respondentų skaičius nurodė, kad *atsakomybės laipsnis* (27,63 %), bei *paaukštinimas pareigose* (23,20%) nedaro jokios įtakos motyvacijai.

Taip pat neženklius respondentų skaičius nurodė, kad *paaukštinimas pareigose* (23,20%) sukelia nepasitenkinimą darbu.



2.5 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, vertinant F. Herzbergo teorijoje išskiriamus motyvacinus veiksnius

Įvertinti higieniniai ir motyvaciniai veiksniai pateikiami 2.5 lentelėje

2.5 lentelė

Respondentų nuomonė apie F. Herzberg teorijos veiksnių įtaką jų pasitenkinimui darbu

Eiliškumas	Veiksnių pavadinimas	%	Įvardinimas F. Herzberg teorijoje
Motyvuoja geriau dirbti			
1	asmeniniai laimėjimai	86,23	motyvacinis
2	atliekamas darbas	79,20	motyvacinis
3	pripažinimas darbe	75,43	motyvacinis
4	darbo užmokestis	65,08	higieninis
5	asmeninis tobulėjimas	65	motyvacinis
6	atsakomybės laipsnis	60,20	motyvacinis
7	santykiai su tiesioginiu vadovu	59,39	higieninis
8	darbo sąlygos	58,39	higieninis
9	paaugštinimas pareigose	53,65	motyvacinis
10	bendrovės vykdoma vidaus politika	50,86	higieninis

2.5 lentelės tęsinys 49 psl.

Eiliškumas	Veiksnių pavadinimas	%	Įvardinimas F. Herzberg teorijoje
Sukelia nepasitenkinimą darbu			
1	veiklos kontrolė	29,36	higieninis
2	darbo užmokestis	19,04	higieninis
3	vykdoma vidaus politika	18,50	higieninis
Nedaro jokios įtakos darbui			
1	statusas įmonėje	56,20	higieninis
2	vykdoma veiklos kontrolė	48,40	higieninis
3	santykiai su kolegomis	45,66	higieninis
4	darbo saugumas	40,40	higieninis

Iš gautų rezultatų galima daryti išvadą, kad F. Herzbergo teorijoje įvardinti *motyvaciniai* veiksniai respondentus motyvuoja darbui. Išskirtinai aukštas respondentų skaičius, kaip motyvuojančius veiksnius darbui įvardino *asmeninius laimėjimus*, kas parodo, kad darbuotojams labai svarbus suvokimas, kad gerai atlieka savo darbą, savo darbu daro teigiamą įtaką žmonių gyvenimams, kad pasistengus gali išspręsti sudėtingas problemas. Labai svarbus, kad pats *atliekamas darbas* motyvuoja organizacijos personalą – jis respondentams patinka, yra įdomus. Darbuotojai nori būti įvertinti, jiems svarbu *pripažinimas darbe*, svarbu, kad būtų įvardinti jų pasiekimai, svarbu sulaukti vadovų pagyrimo ar organizacijos padėkos. *Higieninis* veiksnys *darbo užmokestis*, tame tarpe ir premijos bei priedai prie darbo užmokesčio ženkliai daliai respondentų yra motyvuojantis. Atkreiptinas dėmesys, kad organizacijos darbuotojai šio veiksnio neskaito labiausiai motyvuojančiu, kas galėtų reikšti, kad organizacijos taikomi motyvaciniai veiksniai yra efektyvūs, daro teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai darbui. *Asmeninis tobulėjimas*, kuris apima įstaigos organizuojamus mokymus, galimybę kelti kvalifikaciją ar įgyti dar vieną profesiją organizacijos personalą taip pat veikia motyvuojančiai. Tai gali būti paaiškinama tuo, kad organizacijos personalo amžiaus, leidžia siekti papildomų kvalifikacijų, tęsti profesijos licencijų galiojimo terminus, ar įgyti papildomą specialybę. Personalas labai atsakingai vertina *atsakomybės laipsnį* – atsakomybė už atliekamą darbą, galimybė priimti sprendimus ar įtakoti sprendimų priėmimą, motyvuoja darbui. Higieninis veiksnys „*santykiai su tiesioginiu vadovu*“, motyvuoja respondentus darbui, personalui svarbus vadovo elgesys įsigilinant į darbuotojų lūkesčius, pagalba sprendžiant sunkumus. Didina motyvaciją taip pat higieninis veiksnys „*darbo sąlygos*“, kas galėtų reikšti, kad darbuotojams yra sukurta saugi darbo vieta, yra pasirūpinta kokybiškomis darbo priemonėmis, patogus darbo laikas. Personalą labai motyvuoja galimybė kilti karjeros laiptais, darbuotojai vertina vienodas ir teisingas karjeros galimybes visiems organizacijos darbuotojams. *Bendrovės vykdoma vidaus politika*,

apimanti įsakymus, nurodymus, keliamus pacientų aptarnavimo standartus, etikos, elgesio normas, motyvuoja organizacijos darbuotojus, o tai parodo, kad personalas gerai suvokia svarbą savo atliekamų pareigų, kurios sveikatos priežiūros organizacijoje daugeliu atveju remiasi instrukcijomis, normomis, standartais.

Analizuojant 2.4 paveikslėlį galime pastebėti, kad skirtingai nuo F. Herzbergo teorijos, organizacijos darbuotojai linkę daugelį higieninių veiksnių priskirti greičiau prie motyvuojančių, nei sukeliančių nepasitenkinimą.

Neženklaus procentas respondentų nurodė, kad nepasitenkinimą darbu sukelia *veiklos kontrolė*, apimanti kontrolės priemonių apimtis ir dažnį, *darbo užmokestis*, premijos bei priedai.

Respondentai išreiškė savo nuomonę, kurios organizacijoje esančios motyvavimo priemonės *neturi įtakos jų motyvacijai dirbti*. Tai būtų tokios *higieninės* priemonės, kaip *statusas, vykdoma veiklos kontrolė, santykiai su kolegomis*, apimantys nusistovėjusias elgesio taisykles, neformalų bendravimą, *darbo saugumas*, apimantis garantijas dėl darbo ateityje nepraradimo, draudimai nuo nelaimingų atsitikimų bei pacientams padarytos žalos.

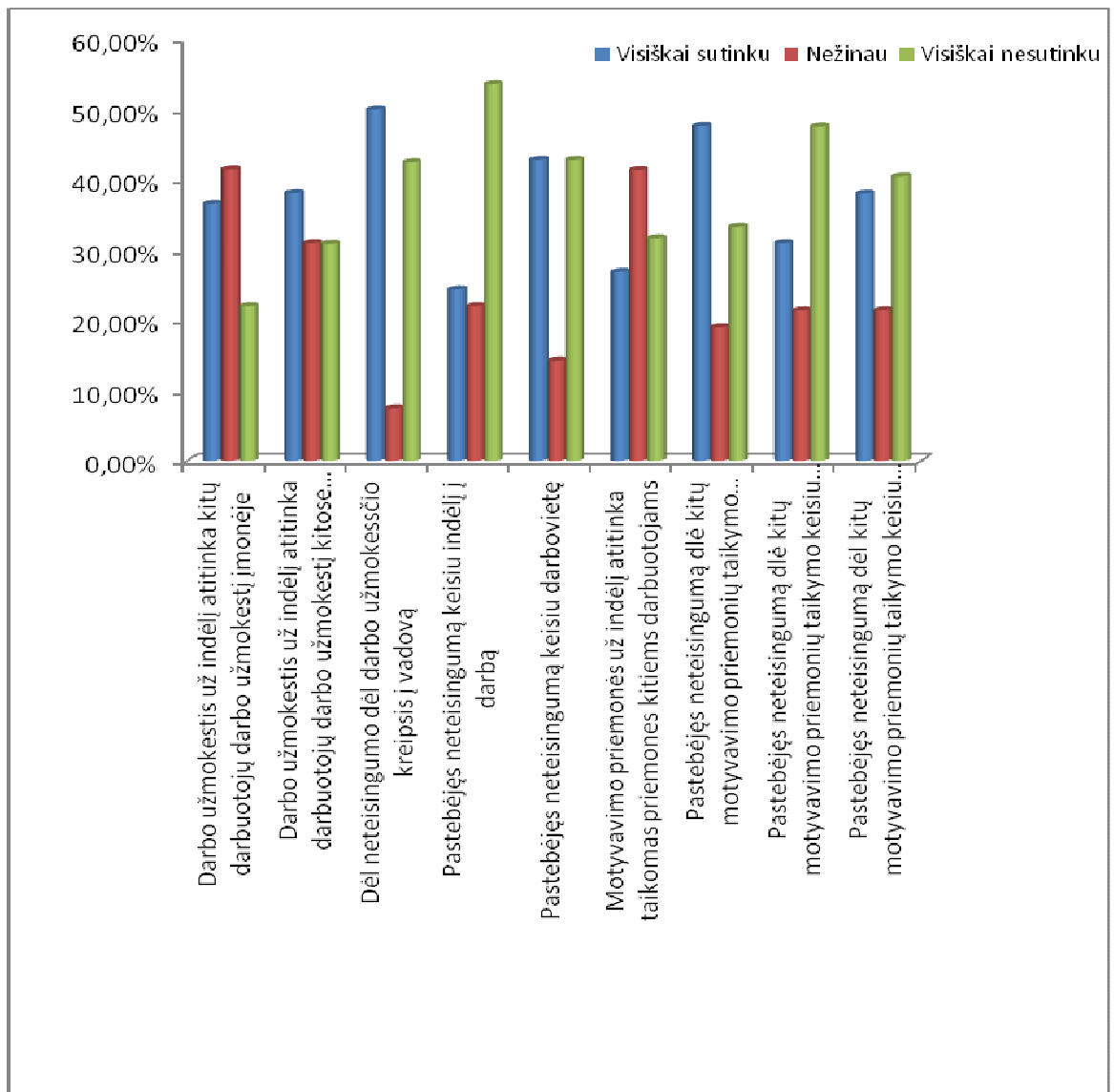
Respondentų nuomonių pasiskirstymas, atspindintis jų požiūrį į atlygio už darbą teisingumą organizacijoje ir jų potencialius veiksmus pateikiamas 2.6 paveikslėlyje.

Darbuotojų nuomonė dėl teiginio kad *darbo užmokestis už mano indėlį į darbą atitinka kitų šios bendrovės darbuotojų darbo užmokestį už jų indėlį į darbą* pasiskirstė gana tolygiai. Ženklesnis procentas respondentų (41,50%) neturėjo nuomonės šiuo klausimu. Nuomonės šiuo klausimu neturėjimas gali rodyti respondentų baimę ar nenorą išsakyti savo poziciją. 36,60% respondentų sutiko su nuomone, kad atlyginama už darbą yra teisingai. 22% nesutiko su teiginiu.

Tyrimo duomenys rodo, kad respondentų pasisakymai apie *darbo užmokesčio teisingumą lyginant su tas pačias pareigas einančių kitose panašiose įmonėse darbuotojų atlyginimais* taip pat pasiskirsto gana panašiu procentu, tik čia 50% darbuotojų mano, kad jiems yra atlyginama teisingai 31% neturi nuomonės ir 30,90% respondentų nuomonės neturi.

Iš 2.6 paveikslo matome, kad 50% respondentų *pastebėję neteisingumą dėl darbo užmokesčio, kalbėtusi su savo vadovu*, o 42,50% atvirksčiai – nesikreiptų. Čia tik 7,5% neturėjo nuomonės.

Tyrimo duomenys rodo, jog daugiau nei pusė darbuotojų (53,60%) *nekeistų savo indėlio į darbą, pastebėję neteisingumą dėl darbo užmokesčio*, atlygio už darbą teisingumas neįtakoja jų atliekamo darbo. Vienodai pasiskirsto nuomonės ir dėl ketinimų keisti darbovietę, pastebėjus neteisingumą. Čia 42,86 % yra lojalių darbuotojų ir lygiai tiek pat 42,86 % pakeistų darbovietę. Neženkli dalis respondentų nuomonės neturėjo.



2.6 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, vertinant ar taikomas darbo užmokestis ir kitos motyvavimo priemonės yra teisingi, bei kaip su tuo susijęs darbuotojų elgesys

41,30% darbuotojų neišreiškė aiškios nuomonės dėl teiginio „kitos motyvavimo priemonės už indėlį į darbą atitinka kitiems šios organizacijos darbuotojams taikomas motyvavimo priemones už jų įdėtą darbą“. 26,90% su teiginiu sutinka, 37,70% mano kad motyvavimo priemonės už indėlį į darbą jiems yra taikomos neteisingai.

Matome, kad su teiginiu „Pastebėjęs/jusi neteisingumą dėl kitų motyvavimo priemonių taikymo, kreipsiuosi dėl to į vadovą“ sutiko 47,70% respondentų, kas galėtų rodyti darbuotojų pasitikėjimo organizacijos vadovais, o su teiginiu nesutiko, 33,30% , neturėjo nuomonės 19%.

Tyrimo duomenys rodo, jog net 47,60% apklaustų darbuotojų nekeistu savo indėlio į darbą, pastebėję neteisingumą dėl kitų motyvavimo priemonių taikymo. 31% pasielgtų priešingai, o 21,40% neturi nuomonės

Atsakymai į klausimą „*Pastebėjęs/jusi neteisingumą dėl kitų motyvavimo priemonių taikymo, pakeisiu darbovietę*“ rodo, kad įmonėje yra 40,48% darbuotojų, nelinkusių keisti darbo, bei 38,04% - sutiktu tai padaryti ir 21,43% apklaustųjų neturėjo nuomonės.

2.4. Mažeikių viešųjų ir privačių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo tyrimo rezultatų analizės apibendrinimas

Išanalizavus darbuotojų darbo motyvacinius veiksnius, galime pastebėti, kuriuos **F. Herzberg teorijos veiksnius** organizacijų darbuotojai vertina kaip sukeliančius nepasitenkinimą, kurie veiksniai motyvuoja juos dirbti geriau, o kurie neturi jokios įtakos jų atliekamam darbui.

Higieninis veiksnys „Bendrovės vykdoma vidaus politika“

UAB „Sveikata šeimai“ 50,86% respondentų yra motyvuojantis veiksnys ir 18,50% sukelia nepasitenkinimą. Tai rodo, kad organizacijos personalas, skirtingai nuo F. Herzbergo teorijos, yra linkęs įvardintus veiksnius priskirti greičiau prie motyvuojančių, nei sukeliančių nepasitenkinimą darbu veiksmių.

VšĮ Mažeikių PSPC darbuotojai šį veiksni (74,40%) nurodo, kaip nedarantį įtakos, o 17,20% – kaip sukiantį nepasitenkinimą. Organizacijos vadovams derėtų atkreipti dėmesį į esamą šiuose, darbuotojų motyvavimo veiksmuose spragą, nes sveikatos priežiūros organizacijų veiklą, darbo pobūdį, santykį su pacientais ir kt. griežtai reglamentuoja LR SAM potvarkiai, metodikos, standartai, procedūros ir kt

Higieninis veiksnys „Veiklos kontrolė“

UAB „Sveikata šeimai“ 48,40% respondentų nurodė, kad šis veiksnys nedaro jokios įtakos darbui ir 29,36% sukelia nepasitenkinimą darbui. Reikšminga, kad veiksnys tik neženkliam respondentų procentui sukelia nepasitenkinimą, o tai reiškia, kad vykdomos kontrolės priemonės nei dažniu, nei apimtimis netrikdo personalo darbo.

VšĮ Mažeikių PSPC šis veiksnys ženkliai respondentų daliai (74,56%) sukelia nepasitenkinimą darbu, kas galėtų reikšti perteklinį kontrolės priemonių dažnį, apimtis. Organizacijos vadovams derėtų atkreipti dėmesį į šio veiksnio neigiamą poveikį personalui, ieškoti patrauklesnių ir mažiau traumuojančių personalą kontrolės formų.

Higieninis veiksnys „Santykiai su tiesioginiu vadovu“

Abiejų organizacijų darbuotojai santykius su tiesioginiu vadovu nurodė, kaip motyvuojančius. UAB „Sveikata šeimai“ 59,39%, o VšĮ Mažeikių PSPC – 53,76%. Tai rodo, kad organizacijų vadovai stengiasi įsigilinti į personalo lūkesčius, padeda susidoroti su iškilusiais sunkumais.

Higieninis veiksnys „Darbo sąlygos“

UAB „Sveikata šeimai“ 58,39% personalui tai taip pat motyvuojantis veiksnys. Kaip motyvuojantį geriau dirbti jį įvardino ir VšĮ Mažeikių PSPC respondentai (58,39%). Tai reiškia, kad organizacijose yra investuojama į komfortabilios ir saugios darbo aplinkos sukūrimą, aprūpinimą moderniomis darbo priemonėmis, palankūs personalui darbo grafikai.

Higieninis veiksnys „Darbo užmokestis“

Darbo užmokestį, kaip motyvuojantį geriau dirbti įvardino abiejų organizacijų personalas. Privačios organizacijos 65,08% respondentų, o viešosios 91,6%. Viešosios organizacijos respondentai šį veiksni nurodė, kaip labiausiai motyvuojantį. Toks vertinimas parodo, kad reikia ypatingą dėmesį atkreipti į su darbuotojų finansiniu saugumu susijusius dalykus.

Higieninis veiksnys „Santykiai su kolegomis“

UAB „Sveikata šeimai“ personalui tai nedaro jokios įtakos darbui. Apie tai pasisako 45,66% respondentų. VšĮ Mažeikių PSPC respondentų nuomonė pasiskirstė po lygiai – 49,06% tai motyvuojantis veiksnys, o 48,60% respondentų tai nedaro jokios įtakos.

Higieninis veiksnys „Asmeninis gyvenimas“, kurį įtakoja darbas

VšĮ Mažeikių PSPC darbuotojams tai yra motyvuojantis darbui veiksnys. Apie tai pasisako 63,40% apklaustųjų, o ai reiškia, kad personalas turi galimybę pasirinkti palankų atostogų laiką ar darbo grafikas nevaržo asmeninio gyvenimo.

UAB „Sveikata šeimai“ personalui minėtas veiksnys turi motyvuojantį poveikį apie tai pasisako 49,56% respondentų.

Higieninis veiksnys „Statusas“

Tiek privačios, tiek viešosios organizacijos personalui šis veiksnys nedaro jokios įtakos darbui. Apie tai pasisako 56,20% privačios organizacijos darbuotojų ir 67,56% viešosios organizacijos darbuotojų.

Higieninis veiksnys „Darbo saugumas“

Tiek privačios, tiek viešosios organizacijos personalui šis veiksnys nedaro jokios įtakos darbui. Apie tai pasisako 40,40% privačios organizacijos darbuotojų ir 54,80% viešosios organizacijos darbuotojų.

Vertingos informacijos, parenkant motyvavimo metodus, suteikia abiejų organizacijų respondentų nuomonių analizė apie veiksnius, nedarančius jokios įtakos atliekamam darbui. Iš pateiktos informacijos matyti, kad vadovai iš tiesų neturėtų dėti pastangų tokiose srityse kaip personalo statuso darbe palaikyme, garantijų dėl darbo nepraradimo ateityje, personalo santykių su kolegomis, privačios organizacijos personalui – veiklos kontrolės dažniui bei apimtims, nes daugeliui darbuotojų tai nedaro jokios įtakos jų atliekamam darbui.

Abiejų organizacijų personalas darbo užmokestį, priedus bei priemokas nurodo kaip labai motyvuojantį veiksnį, todėl organizacijų vadovams ir toliau derėtų dėti pastangas užtikrinant darbuotojų finansinį saugumą, tuo pačiu palaikyti deramame lygyje vieną iš ženkliausiai darbuotojus motyvuojančių veiksnių.

Veiklos kontrolę, kaip sukeltą nepasitenkinimą veiksnį nurodžiusios viešosios organizacijos vadovams derėtų surasti patrauklesnių formų darbo veiklos auditavimui, veiklos kontrolės vertinimą derėtų dažniau pateikti kaip rekomendacinio, o ne baudžiamojo pobūdžio priemonę.

Visus *motyvacinius* veiksnius: „*asmeniniai laimėjimai darbe*“, „*pripažinimas darbe*“, „*atliekamas darbas*“, „*atsakomybės laipsnis*“, „*paaukštinimas pareigose*“, „*asmeninis tobulėjimas*“, privačios organizacijos personalas nurodė kaip labai motyvuojančius. *Asmeniniai laimėjimai darbe*, privačios organizacijos personalui (86,23%), *atliekamas darbas* (79,20%), *pripažinimas darbe* (75,43%) yra labiausiai darbui motyvuojantys veiksniai.

Viešosios organizacijos personalui tai „*asmeniniai laimėjimai darbe*“ (69,43%), „*pripažinimas darbe*“ (66,70%), „*atliekamas darbas*“ (63,63%).

Veiksnių, *sukeliančių nepasitenkinimą* analizė parodė ženklius *higieninių* veiksmių, sukeliančių neutralius arba nepasitenkinimą darbu jausmus, neatitikimus.

Galima pastebėti, kad jų svarba organizacijos darbuotojams skiriasi nuo nustatytos teorijoje. Atliktas tyrimas parodė, kad labiausiai nepasitenkinimą viešosios organizacijos darbuotojams sukelia *veiklos kontrolė*. Tuo tarpu *darbo užmokestis*, *santykiai su tiesioginiu vadovu* viešojoje ir privačioje organizacijose, o taip pat tik privačioje organizacijoje - *darbo sąlygos ir vykdoma bendrovės vidaus politika* yra priskiriami greičiau motyvuojantiems darbui veiksniams.

Privačios organizacijos darbuotojai iš principo patvirtina teorijos nuostatas dėl *motyvacinio* veiksmių. Visi teorijoje išvardinti motyvaciniai veiksniai daugiau negu pusės organizacijos darbuotojų nurodyti kaip motyvuojantys darbui. Viešosios organizacijos darbuotojai taip pat išskyrė keletą *higieninių* veiksmių ir nurodė juos kaip motyvuojančius.

Teisingo atlygio už darbą tyrimo apibendrinimas

Respondentų nuomonių pasiskirstymas, atspindi jų požiūrį į *atlygio už darbą teisingumą* organizacijose, ir čia matome ryškius skirtumus tarp viešosios ir privačios organizacijos respondentų nuomonių. Dauguma viešosios organizacijos darbuotojų (70,80%) nesutinka su

teiginiu, kad darbo užmokestis už indėlį į įdėtą darbą yra teisingas, tuo tarpu privačios organizacijos darbuotojai tuo klausimu neturi aiškios nuomonės (41,50%) arba mano, kad atlyginama yra teisingai. Nuomonės neturėjimas dažnai gali išreikšti nenorą ar baimę ją išsakyti.

Gerus santykius su tiesioginiais vadovais rodo abiejų organizacijų respondentų nusiteikimas apie neteisingą atlygi kalbėtis su savo vadovais.

Virš 40% abiejuose organizacijose dirbančių darbuotojų yra lojalūs savo organizacijoms ir pastebėję neteisingumą dėl darbo užmokesčio liktų dirbti savo organizacijose, kaip ir panašus procentas būtų linkę pakeisti darbovietę. Labai ženklus procentas respondentų viešojoje organizacijoje (88,40%) pastebėję neteisingumą dėl darbo užmokesčio indėlio į darbą nekeistų, privačioje organizacijoje tai sudarytų 53,60% respondentų.

Taigi, respondentų nuomonė apie atlygio už darbą teisingumą organizacijose rodo, kad darbo užmokesčio srityje verta dėti pastangas, kuriant teisingo darbo apmokėjimo sistemą, kuri būtų susijusi su kiekvieno darbuotojo indėliu, su jo darbo rezultatais. Jeigu darbuotojas jaučia neteisingumą dėl darbo užmokesčio jis pradeda jaustis nesaugiai, neįvertintas, ko pasekoje pasireiškia sumažėjęs darbuotojo interesas dirbti darbą ir atsiranda mintys ir noras keisti darbovietę.

Respondentų nuomonė apie kitų motyvavimo priemonių taikymo teisingumą procentine išraiška abiejuose organizacijose yra artima darbuotojų nuomonei, išreikštai apie darbo užmokesčio teisingumą.

IŠVADOS

Kiekviena motyvavimo teorija nėra tobula, tačiau iš kiekvienos galima išrinkti efektyviausią motyvavimo rezultatą duodančią priemonę. Visos motyvacijos teorijos turi bendrą bruožą: kad darbuotojas dirbtų produktyviai, jis turi būti motyvuojamas, jo poreikiai turi būti patenkinti taip, kaip to tikisi būtent jis. Jei darbdaviui pavyksta išnaudoti visas motyvacijos teorijas optimaliai bei pavyksta įdiegti gerai subalansuotą motyvacijos planą, jis gali tikėtis iš darbuotojų optimaliai produktyvaus darbo, geresnių organizacijos rezultatų bei didesnio darbuotojų lojalumo.

Tyrimo metu buvo atskleistas viešosios ir privačios organizacijų personalo požiūris į organizacijose taikomus motyvavimo būdus ir metodus bei ištirtas darbuotojų požiūris į atlygio už darbą teisingumą, vadovaujantis F. Herzberg dviejų veiksnių teorijos bei J. Adamso teisingumo teorijos nuostatomis.

F. Herzberg dviejų veiksnių teorija yra viena iš labiausiai ištirtų ir lengviausiai pritaikomų, leidžia nustatyti darbuotojų poreikius ir suteikia daug naudingos informacijos vadovams motyvavimo klausimais.

Galima daryti prielaidą, kad iš principo organizacijose galima taikyti dviejų veiksnių teoriją. Tirtų organizacijų darbuotojai iš esmės patvirtina daugelį teorijos nuostatų, ypač tai taikytina motyvaciniais veiksniams, kur 6 iš 6 įvardintų veiksnių, privačioje organizacijoje įvardinti kaip motyvuojantys darbui.

Didesnius neatitikimus parodė *higieninių* veiksnių, sukeliančių neutralius jausmus arba nepasitenkinimą darbu, analizė. Jų svarba organizacijų darbuotojams skiriasi nuo teorijoje nustatytos.

Ženklaus nepasitenkinimas darbu aptinkamas viešosios organizacijos darbuotojų pasisakymuose apie veiklos kontrolę 74,56%. Tuo tarpu viešosios organizacijos darbuotojai tokius *higieninius* veiksnius kaip: asmeninis gyvenimas, kurį įtakoja darbas, santykiai su tiesioginiu vadovu, darbo sąlygos, darbo užmokestis, santykiai su kolegomis, taip pat privačios organizacijos darbuotojai santykius su tiesioginiu vadovu, darbo sąlygas, darbo užmokestį bei bendrovės vykdomą vidaus politiką, priešingai nei nurodoma teorijoje, apibūdina kaip motyvuojantį darbui poveikį. Tokie rezultatai atkreipia dėmesį į tai, kad organizacijose galima taikyti didesnę motyvavimo metodų spektrą, nes veiksniai, kurie, anot teorijos, turėtų tik pašalinti darbuotojų nepasitenkinimą darbu, iš ties turi motyvacinį efektą.

Vertingos informacijos organizacijų vadovams, parenkant motyvavimo metodus, gali suteikti respondentų nuomonių analizė apie veiksnius nedarančius jokios įtakos atliekamam darbui. Iš šio tyrimo rezultatų matyti, kad vadovai iš tiesų neturėtų dėti pastangų tokiose srityse kaip: darbuotojų

statusas organizacijose, santykiai su kolegomis, privačioje organizacijoje veiklos kontrolė, viešojoje – paaukštinimas pareigose, vykdoma vidaus politika.

Respondentų atsakymai apie labiausiai motyvuojančius veiksnius privačioje organizacijoje, tokius, kaip „asmeniniai laimėjimai darbe“, „pripažinimas darbe“, rodo, kad organizacijos vadovai pakankama apimtimi stengiasi įvardinti savo darbuotojų pasiekimus, darbuotojai sulaukia organizacijos padėkų už atliekamą darbą, tikėtina, kad padėkų forma gali būti ir materialinis paskatinimas. Organizacijos darbuotojus įkvepia ir motyvuoja jų asmeniniai laimėjimai, savo profesijos misijos suvokimas.

Asmeninių laimėjimų svarbą akcentuoja ir viešosios organizacijos darbuotojai.

Respondentų nuomonių analizė, taikant teisingumo teorijos nuostatas, vadovams parodo, ar verta ir kokių priemonių imtis atlyginimo už darbą teisingumo srityje.

Galime teigti, jog viešosios organizacijos vadovams reikia tobulinti darbuotojų atlyginimo sistemą. Organizacijoje vyrauja nuomonė, kad darbuotojai gauna neteisingą atlyginimą lyginant su savo kolegomis. Respondentų nuomonė apie *atlygio už darbą teisingumą* organizacijoje rodo, kad darbo užmokesčio srityje verta dėti pastangas, kuriant teisingo darbo apmokėjimo sistemą, kuri būtų susijusi su kiekvieno darbuotojo indėliu, jo darbo rezultatais. Jeigu darbuotojas jaučia neteisingumą dėl darbo užmokesčio jis pradeda jaustis nesaugiai. Derėtų ieškoti galimybių darbo užmokesčio neteisingumą ir nelankstumą kompensuoti kitomis motyvuojančiomis priemonėmis.

Ženklaus privačios organizacijos respondentų procentas, rodantis, kad personalas neturi nuomonės darbo užmokesčio klausimu taip pat verčia atkreipti dėmesį į tai, kad personalas gali bijoti išsakyti savo nuomonę arba yra nepakankamai informuotas apie finansinių ar kitų motyvavimo priemonių skyrimo tvarką, kas personalui gali sukelti nesaugumo pojūtį.

Darbo pradžioje kelta hipotezė, kuri teigia, kad tikėtina, kad viešųjų ir privačių sveikatos priežiūros įstaigų darbdaviai naudoja įvairias darbuotojų motyvavimo priemones, atsižvelgdami į darbuotojų poreikius, asmenines savybes ar darbo pobūdį, įstaigos būklę ir valdymo stilių, pasitvirtino iš dalies.

REKOMENDACIJOS

Organizacijų vadovai, siekdami sėkmingai organizuoti veiklą ir tuo pačiu tenkinti darbuotojų poreikius, turėtų:

- Kurti ir palaikyti motyvavimo sistemos strategiją, kuri užtikrintų nuolatinį darbuotojų skatinimą bei teisingą ir motyvuojančią darbo užmokesčio sistemą.
- Organizacijų lygmeniu siekti mažinti įtampą ir stresą sukeliančius veiksnius darbo aplinkoje, tarpusavio bendravime, valdyme.
- Personalo valdymo politikoje didesnę dėmesį skirti darbuotojų nuopelnų pripažinimui, taikant įvairesnes pripažinimo priemones, dalykinį bendravimą kolektyvuose keičiant į partnerystės ir bendradarbiavimo santykius.
- Atsižvelgti į individualius darbuotojų pageidavimus ir pagal organizacijos galimybes taikyti motyvavimo priemones.
- Atsižvelgti į tyrimo metu nustatytas labiausiai motyvuojančias darbuotojams priemones ir kiek galima plačiau jas taikyti organizacijose.
- Labiau įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą – nusistatyti ir įgyvendinti bendrus tikslus, informuoti darbuotojus apie asmeninius bei organizacijos pasiekimus, leisti darbuotojams kartu dalyvauti kuriant motyvacinės sistemos strategiją.
- Sudaryti sąlygas darbuotojams išsakyti savo nuomonę, pasiūlymus, idėjas.
- Siekti užtikrinti geresnę komunikaciją organizacijų viduje, pateikiant informaciją apie taikomų motyvavimo priemonių svarbą, apimtį, naudą darbuotojams.
- Skatinimo priemonės bus efektyvios tada, kai bus derinamos ir plėtojamos kompleksiskai, apjungiant materialines ir moralines skatinimo priemones.
- Atsižvelgiant į tai, kad sveikatos priežiūros organizacijų sėkmė didžiąja dalimi priklauso nuo organizacijos labai dirbančių darbuotojų, organizacijų vadovai privalo į motyvavimo priemonių taikymą žvelgti novatoriškai, jos turi atitikti šiuolaikinio darbuotojo lūkesčius ir didinti jo pasitenkinimą.
- Organizacijų vadovai turi atminti, jog asmeniniai veiksniai, kurie lemia darbuotojų motyvaciją yra nuolat kintantys, analogiškai ir motyvacinę sistemą kartas nuo karto reikėtų pervertinti ir atnaujinti.

LITERATŪRA

Mokslinės literatūros sąrašas

1. Adamonienė, R., Sakalas, A., Šilingienė, V. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas.
2. Angelopoulou, P., Kangis, P., Babis, G. (1998). *Private and public medicine: a comparison of quality perceptions*. *International Journal of health care quality assurance*, 11(1), 14–20.
3. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Spindulys.
4. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Mykolo Riomerio universitetas. Vilnius.
5. Armstrong, M. (2005). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page. London.
6. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
7. Bakanauskienė, I., Bendoravičienė, R., Krikštolaitis, R. (2010). *Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju*. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/22/12.pdf>.
8. Bakanauskienė, I., Ubartas, M. (2009). Motyvacijos teorijų empirinio panaudojimo analizė telekomunikacijos bendrovėje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 49, 7–8.
9. Balčiūnas, S., Juozaitienė, L., Rudytė, D., Tijūnaitienė, R. (2014). *Bakalauro studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos*. Vilnius: BMK.
10. Baršauskienė, V., Almonaitienė, J., Lekavičienė R. ir kt. (2010). *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas: Technologija.
11. Baršauskienė, V. (2002). *Personalo administravimas viešajame sektoriuje*. Viešasis administravimas: monografija. Kaunas: Technologija.
12. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2005). *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*. Vol XI (1). Vilnius: VGTU.
13. Bosas, A. (2004). *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės: monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
14. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
15. Caronkutė, E., Mikulskienė, B. (2014). *E.sveikatos paslaugų naudotojo portretas Lietuvoje*. Sveikatos politika ir valdymas, 2(7), 31–47.
16. Carter, C. F., Kulbok, P. A. (2002). *Motivation for health behaviors: a systematic review of the nursing literature*. *Journal of advanced nursing*, 40(3), 316–330. Prieiga per internetą:

- http://www.researchgate.net/publication/11078060_Motivation_for_health_behaviors_A_systematic_review_of_the_nursing_literature.
17. Curtis, R., Christian, E. (2012). *Intergrated care applying theory and practice*. New York: Routledge Taylor & Francis Group. Prieiga per internetą: <https://books.google.lt>.
 18. Černiauskas, G. ir kt. (2010). *Lietuvos sveikatos sektorius amžių sandūroje*. Kolektyvinė monografija. Vilnius. Sveikatos ekonomikos centras.
 19. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. (2000). Vilnius: Mintis.
 20. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: ŠU leidykla.
 21. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Šiauliai: ŠU leidykla.
 22. Antanavičius, K., Zamalaitis P., Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Jucevičius R., Baranauskienė I., Šilingienė V., Petkevičiūtė N., Žukauskas P. (2000) *Ekonomikos transformavimas: vadybos paradigma*. Kaunas: VDU leidykla.
 23. Foster, J. J. (2005). *Darbo motyvacija. Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
 24. Genevičiūtė – Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2010). Darbuotojų *asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimų organizacijai sąveikos modelis*. *Psichologija*, 41, 50–65.
 25. Gibson, J., Ivanevich, J., Donnelly J. (2000). *Organizations: Behaviour, Structure, Processes USA, Australia, IRWIN*.
 26. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Metodinė mokymo priemonė. Vilnius: Ciklonas.
 27. Griškevičienė, V. (2002). *Personalo vadyba*. Vilnius: Baltijos kopija.
 28. Guogis, A., Urvikis, M. (2011). *Socialinė gerovė, naujoji viešoji vadyba ir naujasis viešasis valdymas: šiuolaikiniai iššūkiai*. *Viešasis administravimas*, 3(33), 77–86. Prieiga per internetą:
http://www.researchgate.net/profile/Arvydas_Guogis/publication/262057319_Socialin_gerov_Naujoji_vieoji_vadyba_ir_Naujasis_vieasis_valdymas_iuolaikiniai_ikiai/links/0a85e5368949a18ceb000000.pdf.
 29. Inčiūraitė, L., Žilinskas, V. J. (2010). *Personalo darbo skatinimą lemiančių veiksnių tyrimas reanimacijos ir intensyviosios terapijos skyriuje*. *Ekonomika ir vadyba*, 15, 530–540.
 30. Jančauskas, E. E. (2011). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. III knyga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
 31. Jankauskienė, D., Jakubčionytė, A. (2014). *Sveikatos priežiūros įstaigų personalo dalyvavimas e. sveikatos sistemoje*. *Sveikatos politika ir valdymas*, 1(6), 105–117.

32. Jankauskienė, D. (2011). *Sveikatos politikos vertybės ir iššūkiai artimiausiam dešimtmetyje*. Sveikatos politika ir valdymas, 1(3), 7–26.
33. Jankauskienė, D., Pečiūra, R. (2007). *Sveikatos politika ir valdymas*. Vilnius: MRU Leidybos centras.
34. Jankauskienė, D. (2007). *Šeimos gydytojo vaidmens pirminėje sveikatos priežiūroje palyginimas 1999 ir 2006 metais*. Medicinos teorija ir praktika, 13(2),
35. Janušonis, V. (2012). *Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas XXI amžiu pasitikus*. Monografija. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė.
36. Janušonis, V. (2011). *Irodymais pagrįstas sveikatos priežiūros organizacijų valdymas*. Tiltai.
37. Janušonis, V. (2008). *Sveikata ir valdoma sveikatos priežiūra: sampratos, sąsajos, kryptys, vadybiniai aspektai*. Monografija. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė.
38. Jaselskytė, I., Sauliūnė, S. (2014). *Visuomenės sveikatos biurų specialistų darbui motyvuojantys veiksniai*. Sveikatos politika ir valdymas, 2(7), 77–95.
39. Jasinskas E., Simanavičienė Ž., Noreikaitė N. (2011). *Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimo ypatumai turizmo ir rekreacijos sektoriaus įmonėse*. Ekonomika ir vadyba. Kaunas: KTU, Nr. 16.
40. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija
41. Hill, C.W.L., McShane, S.L. (2008). *Principles of Management*. New York.
42. Kairys, J. (2009). *Opinion of patients and medical community on health care services in Lithuania*. Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga. Vilnius: Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą:
http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090408_085333-95799/DS.005.0.01.ETD.
43. Kardelis, K., (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas*. Kaunas.
44. Kasiulis, J., Barvydienė V. (2005). *Vadovavimo psichologija, vadovėlis*, Kaunas: Technologija
45. Kreitner, R., Kiniski, A. (1995) *Annotated Instructors Editon Organizational Behavior*. Irwin.
46. Kudukytė-Gasperė, R., Jankauskienė, D. (2014). *Integruotos sveikatos priežiūros paslaugos – į žmonių poreikius orientuotos sveikatos priežiūros sistemos skatinimas Europos regione*. Sveikatos politika ir valdymas, 2(7), 113–133.
47. Lane, J. (2001). *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius.
48. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: KTU leidykla.

49. Lipinskienė, D. (2008). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Vilnius: Technika.
50. Lobanova, L. (2008). *Personalo vertinimas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės*. *Viešasis administravimas*, 4(20), 52–60.
51. Locke, L. D., Latham, G. P. (2004). *What should do about motivation theory? Six recommendations for the twenty – first century*. *Academy for the management review*, 29(3). Prieiga per internetą:
<http://home.ubalt.edu/tmitch/642/Articles%20syllabus/Locke%20&%20latham%20What%20should%20Aca%20M%20rev%2004.pdf>.
52. Kabene, S. M. at al. (2006). *The impotence of human resources management in health care: a global context*. *Human Resource of Health*, 4(20), 1–17. Prieiga per internetą:
<http://www.biomedcentral.com/content/pdf/1478-4491-4-20.pdf>.
53. Korsakienė, R., Lobanova, L. Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika.
54. Kumar, P., Khan, A. M. (2013). *Human resource management in primary health care system*. *Health and Population: Perspective and Issues*, 36 (1&2), 66–76. Prieiga per internetą: <http://medind.nic.in/hab/t13/i1/habt13i1p66.pdf>.
55. Maslow, A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
56. Marcinkevičiūtė, L. (2010). *Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Akademija: LŽU leidybos centras.
57. Marčinskas, A., Šikšnelytė, A. (2002). *Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos*. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 21, 137–145.
58. Obrazcovas, V. (2008). *Valdymo ir administravimo išmintys*. Kaunas: Spindulys.
59. Palidauskaitė J., *Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje*. Prieiga per internetą:
http://ktu.edu/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa19/Nr19_4_Palidauskaite.pdf
60. Pauly, M. V., Zwefel, P., Scheffler, R. M. at al. (2006). *Private health insurance in developing countries*. Prieiga per internetą:
<http://content.healthaffairs.org/content/25/2/369.long>.
61. Pečiūra, R. (2010). *Sveikatos politikos efektyvumo užtikrinimo instrumentai*. *Sveikatos politika ir valdymas*, 1(2), 116–124.
62. Powell Davies, G. M., Williams, K., Larsen, D. at al. (2008). *Cordinating primary health care: an analysis of the outcomes of a systematic review*. *The Medical Journal of Australia*, 188(8), S65–S68. Prieiga per internetą:
https://www.mja.com.au/system/files/issues/188_08_210408/pow11099_fm.pdf.

63. Raipa, A. (2010). *Metodologiniai viešojo valdymo demokratizavimo aspektai*. Viešoji politika ir administravimas, 32, 7–18.
64. Raipa, A. (2002). *Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra, sąveika*. Viešoji politika ir administravimas, 1, 11–20.
65. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
66. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
67. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: KU leidykla.
68. Simon, H. A. (2003). *Administracinė elgsena. Sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas*. Vilnius: Knygiai.
69. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
70. Starkienė, L. ir kt. (2007). *Sveikatos priežiūros ir farmacijos žmogiškųjų išteklių planavimo patirtis Lietuvoje*. Vilnius: Versus aureus.
71. Stašys, R., Šereikienė, V., Jurgutis, A. (2010). *Klaipėdos medicinos darbuotojų motyvacinis tyrimas*. Sveikatos mokslai, 5(71), 3433–3437.
72. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
73. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybos proceso motyvacija*. Šiauliai: ŠU leidykla.
74. Taljūnaitė, M., Pocius, A., Labanauskas, L. ir kt. (2013). *Gydytojų integracija ir karjeros planavimas kintančiomis Lietuvos darbo rinkos sąlygomis*. Vilnius: Lietuvos socialinių tyrimų centras.
75. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (2005). Ketvirtas leidimas. Vilnius: Alma littera.
76. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Monografija. Vilnius: LTU.
77. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
78. Žaptorius, J. (2007). *Darbuotojų motyvacinės sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė*. Filosofija. Sociologija, 4, 105–117.

Dokumentai ir kiti šaltiniai

79. Lietuvos Respublikos Aukščiausiosios Tarybos 1991 m. spalio 30 d., nutarimas Nr. I-1939 „Dėl Lietuvos nacionalinės sveikatos apsaugos koncepcijos ir jos įgyvendinimo“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.66813A09EB5B>.

80. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2015 m. vasario 5 d. įsakymas Nr. V-167 „Dėl Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos 2015–2017 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“. Prieiga per internetą:
http://sam.lrv.lt/uploads/sam/documents/files/Administracine_informacija/Planavimo_dokumentai/Strateginiai_veiklos_planai/2015-2017/A9R3BFD.pdf.
81. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2014 m. balandžio 23 d. įsakymas Nr. V-498 „Dėl viešosios asmens sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojų elgesio kodekso rengimo rekomendacijų patvirtinimo“. Prieiga per internetą:
<https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=1d077a40d02a11e3a8ded1a0f5aff0a9>.
82. Lietuvos Respublikos Seimo 2011 m. birželio 7 d. nutarimas Nr. XI-1430 „Dėl Lietuvos sveikatos sistemos 2011–2020 metų plėtros metmenų patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2011, Nr. 73–3498.
83. Baltoji knyga, Kartu sveikatos labui, 2008-2013 m. ES strateginis požiūris, Briuselis, 23.10.2007. KOM (2007) 630 galutinis. Prieiga per internetą:
http://ec.europa.eu/health/ph_overview/Documents/strategy_wp_lt.pdf.
84. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2007 m. kovo 2 d. įsakymas Nr. V-156 „Dėl asmens sveikatos priežiūros įstaigų licenzijavimo“. *Valstybės žinios*. 2007, Nr. 31–1148.
85. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 1999, Nr. 60–1945 (aktuali redakcija 2011 01 10).
86. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 1999 m. liepos 30 d. įsakymas Nr. 357 „Dėl mokamų asmens sveikatos priežiūros paslaugų sąrašo, kainų nustatymo ir jų indeksavimo tvarkos bei šių paslaugų teikimo ir apmokėjimo tvarkos“. *Valstybės žinios*. 1999, Nr. 67–2175.
87. Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstaigų įstatymas. *Valstybės žinios*. 1996, Nr. 66–1572.
88. Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas. *Valstybės žinios*. 1994, Nr. 63–123.
89. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. *Valstybės žinios*. 1994, Nr. 55–1049.
90. Analizė, kiek papildomo finansavimo į sveikatos sistemą pritrauktų privačių asmens sveikatos priežiūros įstaigų plėtros skatinimas. (2012). Galutinė ataskaita. Prieiga per internetą:
http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_analize_kiek_papildomo_finansavimo_i_sveikatos_sistema_pritrauktu_privaciu_ASPI_pletros_skatinimas.pdf.

91. Apie privačių sveikatos priežiūros įstaigų padėtį ir vykdomą politiką jų atžvilgiu. (2014). Lietuvos Respublikos Seimo sveikatos reikalų komiteto biuro informacija. Prieiga per internetą:
http://www.emedicina.lt/lt/gydytojui/lietuvos_naujienos/apie_privaciu_sveikatos_prieziuros_istaigu_padeti_ir_vykdoma_politika_ju_atzvilgiu.html.
92. Daukševič, A. Danguolė Jankauskienė: „Esame kovotojai, o ne kūrėjai“. Prieiga per internetą:
http://www.silutesligonine.lt/index.php?option=com_content&view=article&id=230:danguo_l-jankauskien-esame-kovotojai-o-ne-krjai&catid=6:naujienos.
93. Lietuvos sveikatos statistika 2013. Prieiga per internetą: <http://sic.hi.lt/data/la2013.pdf>.
94. Lietuvos sveikatos statistika 2006. Prieiga per internetą: <http://sic.hi.lt/data/la2006.pdf>.
95. Mažeikių pirminės sveikatos priežiūros centras. 2013-2017 – ujų metų strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą:
<http://www.mazeikiupspc.lt/pav/galery/2013%E2%80%932017-%C5%B2J%C5%B2%20MET%C5%B2%20STRATEGINIS%20VEIKLOS%20PLANAS.pdf>
96. VšĮ Mažeikių pirminės sveikatos priežiūros centras. Prieiga per internetą:
<http://www.mazeikiupspc.lt/>
97. UAB „Sveikata šeimai“. Prieiga per internetą: <http://www.sveikataseimai.lt/?pid=1>

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

LR – Lietuvos Respublika

LRV – Lietuvos Respublikos Vyriausybė

PSO – Pasaulinė sveikatos organizacija

SAM – Sveikatos apsaugos ministerija

SASO – sveikatos apsaugos sistemos organizacijos

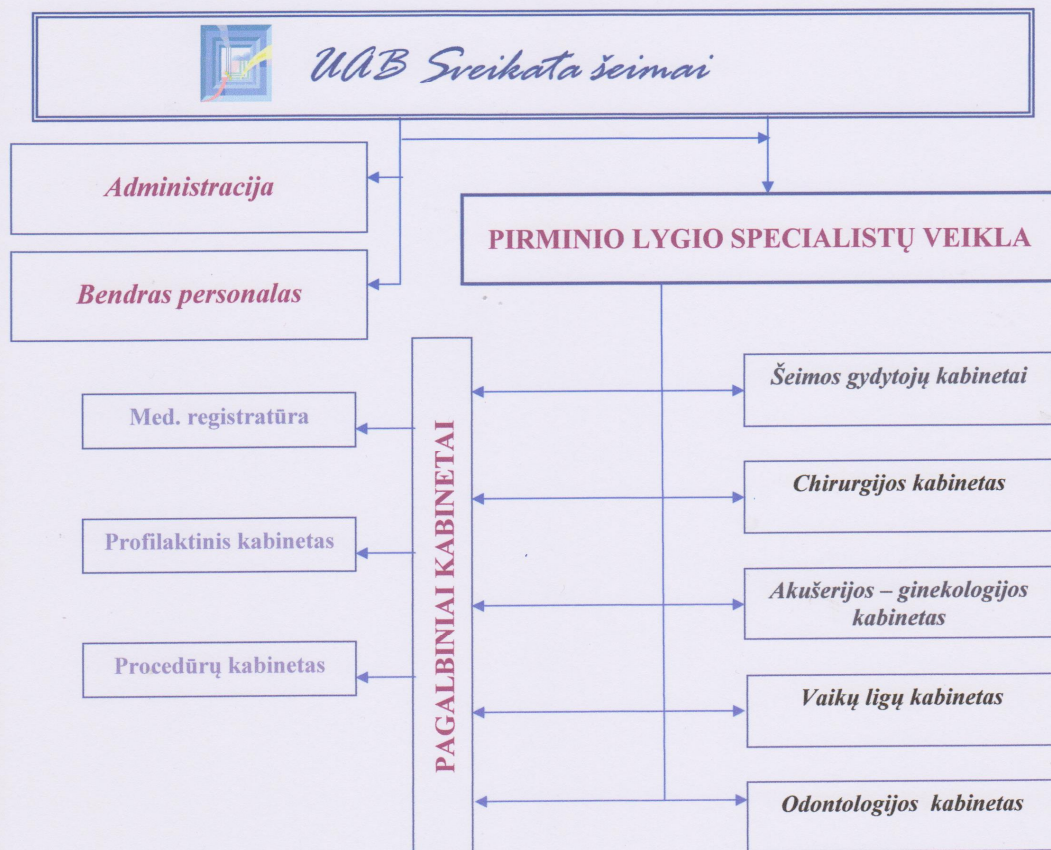
NVV – naujoji viešoji vadyba

PRIEDAI

1 priedas
UAB „Sveikata šeimai“ organizacinė struktūra

1 priedas

TVIRTINU
Direktorė
2005-11-07



Gerbiamas respondente,

Esu Šiaulių universiteto socialinių mokslų fakulteto viešojo valdymo studijų II kurso magistrantė. Maloniai prašau atsakyti į anketos klausimus. Jūsų atsakymai bus panaudoti magistrinio darbo tyrimui, kurio tikslas – išanalizuoti motyvavimo priemonių taikymą jūsų įmonėje. Apklausos metu gauti duomenys bus naudojami tik tyrimo tikslams, todėl užtikrinu visapusišką Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą ir anonimiškumą.

Žemiau pateiktoje lentelėje pirmame stulpelyje yra išvardinti įvairūs veiksniai (su paaiškinimais) darantys įtaką Jūsų norui / nenorui dirbti. Greta esančiuose stulpeliuose pateiktoje skalėje pažymėkite skaičių, žymintį Jums daromą poveikį:

- “0” – reiškia, jog tas dalykas neturi įtakos Jūsų norui/nenorui dirbti;
- Teigiami skaičiai – tas dalykas Jums sukelia norą geriau dirbti - skaičiai “1”, “2”, “3” parodo įtakos norui geriau dirbti stiprumą (čia “3” – stipriausias; “1” – mažiausiai stiprus);
- Neigiami skaičiai – tas dalykas Jums sukelia nepasitenkinimą, nenorą dirbti - skaičiai “-1”, “-2”, “-3” parodo įtakos nenorui dirbti, nepasitenkinimui stiprumą (čia “-3” – stipriausias; “-1” – mažiausiai stiprus).

Anketa anoniminė, jos pasirašyti nereikia! Atsakymus pažymėkite - x.

Veiksnių apibūdinimas	Sukelia nepasitenkinimą darbu			Nedaro jokios įtakos darbui	Motyvuoja geriau dirbti		
	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. Asmeniniai laimėjimai darbe :							
1.1. Geras jausmas, kad gerai atlikote savo darbą							
1.2. Jaučiu, kad savo darbu darau teigiamą įtaką žmonių gyvenimams							
1.3. Pasistengus visada galiu išspręsti sudėtingas problemas							
2. Pripažinimas darbe :							
2.1. Pasiekimų įvardijimas							
2.2. Vadovo pagyrimas							
2.3. Organizacijos padėka							
3. Atliekamas darbas							
3.1. Įdomus							
3.2. Patinkantis							
3.3. Darbas, kurį Jūs dirbate							
4. Atsakomybės laipsnis							
4.1. Jums patinka atsakomybė už atliekamą darbą							
4.2. Jums patinka galimybė priimti sprendimus							
4.3. Jums patinka galimybė įtakoti sprendimų priėmimą							
5. Paaukštėjimas pareigose							
5.1. Galimybė kilti karjeros laiptais							
5.2. Vienodos ir teisingo karjeros galimybės visiems darbuotojams							
6. Asmeninis tobulėjimas:							
6.1. Įstaigos organizuojami mokymai							
6.2. Galimybė kelti kvalifikaciją							
6.3. Galimybė įgyti dar vieną profesiją							
7. Bendrovės vykdoma vidaus politika:							

7.1. Įsakymai, nurodymai, kurias vadovaujasi darbuotojai							
7.2. Keliami pacientų aptarnavimo standartai							
7.3. Etikos, elgesio normos, organizacinė kultūra							
8. Veiklos kontrolė							
8.1. Jūsų atžvilgiu							
8.2. Jūsų atžvilgiu taikomų kontrolės priemonių apimtys							
8.3. Jūsų atžvilgiu taikomų kontrolės priemonių dažnis							
9. Santykiai su tiesioginiu vadovu :							
9.1. Vadovo elgesys su Jumis							
9.2. Vadovo pagalba, kai Jums tenka susidoroti su iškilusiais sunkumais							
9.3. Vadovo gebėjimas įsigilinti į Jūsų asmeninius lūkesčius							
10. Darbo sąlygos:							
10.1. Darbo valandos							
10.2. Turimos darbo priemonės							
10.3. Saugi darbo vieta							
11. Darbo užmokestis							
11.1. Pagrindinis darbo užmokestis							
11.2. Premijos							
11.3. Priedai prie darbo užmokesčio							
12. Santykiai su kolegomis							
12.1. Nusistovėjusios elgesio taisyklės su kolegomis							
12.2. Neformalus bendravimas su kolegomis							
12.3. Etikos, elgesio normos, organizacinė kultūra							
13. Asmeninis gyvenimas							
13.1. Laisvalaikis, kurį riboja darbo laikas							
13.2. Atostogų laiko pasirinkimo galimybė							
13.3. Galimybė dirbti pagal darbo grafiką, kuris nevaržo asmeninio gyvenimo							
14. (pildyti tik vadovams) Santykiai su pavaldiniais							
14.1. Nusistovėjusios elgesio taisyklės su pavaldiniais							
14.2. Pasikeitimas informacija su pavaldiniais							
14.3. Bendravimo klimatas							
15. Statusas							
15.1. Užimamos pareigos įmonėje							
15.2. Santykiai su kitais darbuotojais parodo pripažinimo lygį							
15.3. Santykiai su darbdaviu parodo pripažinimo lygį							
16. Darbo saugumas							
16.1. Garantijos dėl darbo ateityje nepraradimo							
16.2. Draudimas nuo nelaimingų atsitikimų darbe							
16.3. Draudimas nuo pacientams padarytos žalos							

Žemiau pateikiami teiginiai, kurių pagalba siekiama išsiaiškinti, ar Jums taikomas darbo užmokestis ir kitos motyvavimo priemonės yra teisingi bei su tuo susijusį Jūsų elgesį. Nurodykite savo pritarimą / nepritarimą teiginiams, skalėje pažymėdami, Jūsų nuomone, tinkamą skaičių.

Naudokite tokią skalę:

Teiginys	5	4	3	2	1
2.1. Darbo užmokestis už mano indėlį į darbą atitinka kitų šios įmonės darbuotojų darbo užmokestį už jų indėlį į darbą					
2.2. Darbo užmokestis už mano indėlį į darbą atitinka darbuotojų, einančių tas pačias pareigas kitose panašiose įmonėse, darbo užmokestį už jų indėlį į darbą					
2.3. Pastebėjęs/usi neteisingumą dėl darbo užmokesčio, kreipsiuosi dėl to į vadovą.					
2.4. Pastebėjęs/usi neteisingumą dėl darbo užmokesčio, keisiu savo indėlį į darbą					
2.5. Pastebėjęs/usi neteisingumą dėl darbo užmokesčio, pakeisiu darbovietę.					
2.6. Kitos motyvavimo priemonės už mano indėlį į darbą atitinka kitiems šios įmonės darbuotojams taikomas motyvavimo priemones už jų indėlį į darbą.					
2.7. Kitos motyvavimo priemonės už mano indėlį į darbą atitinka kitų darbuotojų, einančių tas pačias pareigas kitose panašiose įmonėse, taikomas motyvavimo priemones už jų indėlį į darbą.					
2.8. Pastebėjęs/usi neteisingumą dėl kitų motyvavimo priemonių taikymo, kreipsiuosi dėl to į vadovą.					
2.9. Pastebėjęs/usi neteisingumą dėl kitų motyvavimo priemonių taikymo, keisiu savo indėlį į darbą.					
2.10. Pastebėjęs/usi neteisingumą dėl kitų motyvavimo priemonių taikymo, pakeisiu darbovietę.					

3.1. Lytis

1. Moteris
2. Vyras

3.2. Jūsų amžius (įrašykite) _____

3.3. Kiek metų dirbate šioje organizacijoje _____ (įrašykite iki šios dienos išdirbtų metų skaičių)

3.4. Jūsų išsilavinimas

1. Vidurinis
2. Nebaigtas aukštasis
3. Aukštesnysis
4. Aukštasis
5. Kita

3.5. Viešojoje ar privačioje organizacijoje dirbate (įrašykite) _____

Ačiū už Jūsų bendradarbiavimą.