

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Jovita GREIČIUVIENĖ

**VISUOMENĖS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGŲ
DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS FORMAVIMAS
(ŠIAULIŲ VISUOMENĖS SVEIKATOS CENTRO PAVYZDŽIU)**

Magistro darbas

Šiauliai, 2008

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Jovita GREIČIUVIENĖ

**VISUOMENĖS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGŲ
DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS FORMAVIMAS
(ŠIAULIŲ VISUOMENĖS SVEIKATOS CENTRO PAVYZDŽIU)**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)

Magistro darbo autorius.....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Jovita Greičiuvienė. Visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo sistemos formavimas (Šiaulių visuomenės sveikatos centro pavyzdžiu). Magistrinis darbas / Mokslinis vadovas prof. A. Garalis. Šiaulių universitetas. Socialinių mokslų fakultetas. Vadybos katedra. – Šiauliai, 2008.- 71 p. [Rankraštis].

Raktiniai žodžiai: visuomenės sveikatos priežiūros darbuotojų motyvacija, darbo sąlygos, skatinimo priemonės.

Tyrimo tikslas – įvertinti visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvacinės sistemos ypatumus ir formavimo galimybes.

Metodika - socialinės apklausos, duomenų rinkimas, dokumentų analizė, duomenų grupavimas, duomenų analizė ir kt.

Tyrimo imtis: 83 Šiaulių apskrities visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai.

Tiriamąjį darbo gauti rezultatai leidžia teigti, kad požiūrio į darbą, darbo sąlygų, motyvavimo darbe, naudojamų skatinimo priemonių koreliacinis ryšys yra vidutinio stiprumo bei didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms, kito kintamojo reikšmės vienareikšmiškai ir proporcingai linkusios mažėti, pasitenkinimo darbu atžvilgiu vyrų tarpe. Tarp pasitenkinimo darbu ir tarpusavio santykių, kvalifikacijos kėlimo galimybių veiksmų koreliacinio ryšio nėra vyrų tarpe.

Bendri požiūrio į darbą remiantis materialiniais aspektais (pinigais), darbo sąlygų, tarpusavio santykių, kvalifikacijos kėlimo galimybių, darbo motyvacijos, naudojamų ir pageidaujamų skatinimo priemonių veiksmų rezultatai leidžia teigti, kad nevienareikšmiškai statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse kai kurių veiksmų atžvilgiu.

SUMMARY

Jovita Greičiuvienė. The formation of employee motivation system of public health care institutions (according to the example of Siauliai Public Health Centre). Master thesis / scientific supervisor prof. A. Garalis. Siauliai University. Faculty of Social sciences. Department of Management. – Siauliai, 2008 – 71 P. [Typescript].

Key words: Motivation of public health care employees, working conditions, incentive measures.

The objective of research – evaluation of the peculiarities and formation possibilities of public health care institutions employees.

The methods – social survey, data collection, document analysis, data assorting, data analysis, etc.

The research sample: 83 employees from Siauliai region public health care institutions.

The results of research enable to propose that the attitude towards work, working conditions, motivation at work, correlative coherence of applicable incentive measures are of medium intensity, and having increased one of the variable values the value of another variable are inclined to homologous and proportional decrement regarding satisfaction at work among men. In regard to men there is no correlative coherence among job satisfaction and intercommunion, qualification raising possibilities.

General results of the attitude towards work in accordance with material aspects (money), working conditions, intercommunion, qualification raising possibilities, work motivation, applicable and desirable incentive measures factors enable to propose that ambiguously statistically important mean differences in regard to some factors according to age, education and satisfaction in team work.

TURINYS

SANTRAUKA.....	2
SUMMARY.....	2
TURINYS.....	3
ĮVADAS.....	4
1. MOTYVAVIMO SAMPRATA IR BŪDAI.....	7
1.1. Motyvavimo samprata.....	7
1.2. Motyvavimo būdai.....	9
1.3. Motyvavimo teorijos.....	13
1.3.1. Ankstyvosios motyvacijos teorijos.....	14
1.3.2. Šiuolaikinės motyvacijos teorijos.....	16
1.4. Darbuotojų motyvavimo modeliai.....	21
2. ŠIAULIŲ VISUOMENĖS SVEIKATOS ĮSTAIGOS PRISTATYMAS.....	26
2.1. Įkūrimo istorija.....	26
2.2. Finansavimo ištekliai.....	28
2.3. Atlyginimo sistemos analizė.....	30
2.4. Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas Šiaulių visuomenės sveikatos centre.....	33
3. VISUOMENĖS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS FORMAVIMO (ŠIAULIŲ VISUOMENĖS SVEIKATOS CENTRO PAVYZDŽIU) TYRIMO REZULTATAI.....	35
3.1. Tyrimo metodika.....	35
3.2. Tiriamieji.....	36
3.3. Motyvavimo sistemos veiksnių tarpusavio ryšio stiprumo įvertinimas.....	39
3.4. Motyvavimo sistemos veiksnių rezultatų vidurkių palyginimas.....	45
IŠVADOS.....	58
REKOMENDACIJOS.....	60
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	61
PRIEDAI.....	65

IVADAS

Stiprėjanti konkurencija, informacinės visuomenės kūrimasis, technologijų tobulėjimas, pasaulinės demografinės padėties kitimas sąlygoja naują požiūrį į visuomenės sveikatos įstaigų požiūrį į darbuotojų motyvavimą. Darbuotojas tampa svarbiu veiksniumi, lemiančiu įstaigos veiklos efektyvumą bei kitus pasiekimus ar laimėjimus. Asmens – žmogaus svarbą įstaigoje pabrėžia daugelis mokslininkų D. Šavareikienė, V. Dubinas (2003), R. Kalėdienė, J. Petrauskienė, A. Rimpela (1999), R. Čiutienė, V. Kumpikaitė (2002), I. Guščenkaitė (2003), B. R. Jewell (2002), R. Čiutienė, R. Jusienė (2002), V. Lepečka (1995), H. Haber (1998), I. Bakanauskienė (2001) ir kiti.

Šiuolaikinėje neramioje, dažnai chaotiškoje aplinkoje įstaigos pasiekimų efektyvumo sėkmė priklauso nuo darbuotojų talento, pastangų bei motyvacijos. Nepaisant daugybės egzistuojančių teorijų ir praktikų, kai kuriems vadovams ir šiandien motyvacija išlieka mistiniu terminu. Taip yra iš dalies dėl to, kad žmones motyvuoja skirtingi dalykai ir būdai. Be to, mūsų laikais hierarchijos nykimas gali įtakoti nesaugumą ir žemesnę darbuotojų moralę. Verta paminėti ir tai, kad vis daugiau žmonių dirba nepilnu etatu ar laikinai. Juos motyvuoti ypač sunku, nes kaip teigia E. A. Locke, G. P. Latham (1996): motyvacijos esmė - darbas turi suteikti žmogui tai, ko jis labiausiai nori. Kuo labiau jūs galite patenkinti darbuotojų norus, tuo daugiau galite tikėtis savo norų patenkinimo produktyvumo, kokybės, gero aptarnavimo.

Motyvavimas – viena iš valdymo funkcijų, ir tai viena iš svarbesnių funkcijų, nes vadovas privalo mokėti motyvuoti darbuotojus, kad jie būtų suinteresuoti dirbti. Anot A. Rakausko (2004), darbą reikia organizuoti taip, kad nebūtų vietos žmogaus tingėjimui vystytis.

Lietuvoje nuolat vykstantys sudėtingi, svarbūs politiniai, ekonominiai, visuomenės sveikatos bei švietimo sistemos procesai, formuoja naują požiūrį į darbą, darbuotoją, naujas dirbančiųjų vertybes, motyvacinės sistemas. Vykstant įvairioms transformacijoms, tenka iš esmės pakeisti daugelį tradicinių požiūrių ne tik darbo procesą, bet ir patį darbuotoją ir jo motyvavimą. Kai darbuotojas išlikdavo lojalus darbaviui visą savo darbinį gyvenimą mainais už gerą atlyginimą, seniai praėjo. Dabartinis darbdavys jau turi pats užsidirbti lojalumą iš savo darbuotojo. Šiandien darbuotojas tampa svarbiu siekiant įstaigos sėkmės ir jos efektyvumo. Todėl šiuo metu yra labai svarbu darbo motyvacijos lygio didinimas bei darbo įstaigoje turimos motyvacinės sistemos turėjimas su tinkamomis skatinimo priemonėmis, būdais bei modeliais.

Tikslingas ir adekvatus teorinių žinių panaudojimas ir pakankamai aukšto darbo motyvacijos lygio sukūrimas visuomenės sveikatos įstaigoje leidžia pasiekti efektyvių darbo rezultatų. Tačiau svarbiausias darbo motyvacijos privalumas - tai sistemiškas ir aiškus motyvaciją apsprendžiančių veiksnių visumos nagrinėjimas.

Temos aktualumą ir naujumą lemia esminiai dalykai, kaip kad darbo motyvacija aprėpia visus dirbančiuosius, dirbančius įvairiose darbo srityse, todėl nepakankamas darbuotojo darbo motyvacijos lygis įstaigoje tampa didele klūtimi atliekamo darbo efektyvumui bei kokybei, o tai trukdo išgalėti įstaigos plėtroje. Nuolatinės permainos – tai kasdieninė šiandienos būseną, todėl reikalingas išskirtinis dėmesys darbuotojui, kad būtų galima laiku reaguoti į darbuotojų poreikių kintamumą. Akivaizdu, kad darbuotojų poreikių žinojimas bei pažinimas sudaro realias prielaidas adekvačiai reaguoti į jų norų patenkinimą, kita vertus, vadovas turi suvokti ir priimti, kad kuo labiau patenkinami darbuotojų norai, tuo daugiau įstaiga gali tikėtis savo planų bei reikalavimų patenkinimo: produktyvesnio, kokybiškesnio ir geresnio aptarnavimo. Todėl šiuo darbu bandoma išanalizuoti Šiaulių visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo sistemos formavimą. Todėl šio darbo **tyrimo objektas**: Šiaulių visuomenės sveikatos centro darbuotojų motyvavimas.

Tyrimo tikslas: įvertinti visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo sistemos ypatumus ir formavimo galimybes.

Tiksliui pasiekti keliami **uždaviniai**:

1. išanalizuoti mokslinę literatūrą apie darbuotojų motyvavimą darbo procese;
2. įvertinti visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų požiūrį į darbo atlygį ir darbo sąlygas;
3. įvertinti tarpusavio santykius, kvalifikacijos kėlimą sprendimų priėmimo, karjeros galimybes darbo procese;
4. išanalizuoti veiksnius lemiančius pasitenkinimą darbu;
5. nustatyti ir įvertinti darbe naudojamas skatinimo priemones.
6. pateikti visuomenės sveikatos priežiūros įstaigai siūlymus motyvacijai gerinti.

Šiame darbe buvo keliamos ir tikrinamos **hipotezės**:

1. kuo jaunesnis darbuotojas tuo svarbesnė motyvavimo sistema;
2. kuo aukštesnis išsilavinimas tuo svarbesnė motyvavimo sistema;
3. pasitenkinimas darbu nulemtas motyvavimo sistemos.

Metodai – mokslinės literatūros ir Lietuvos Respublikos teisės aktų analizė, socialinės apklausos, duomenų rinkimas, dokumentų analizė, duomenų grupavimas, duomenų analizė ir kt.

Dokumentų analizės metodu buvo analizuojami ir vertinami teisės aktai, taip pat surinkta empirinė medžiaga.

Anketinės apklausos metodu buvo siekiama sužinoti apie Šiaulių visuomenės sveikatos įstaigos motyvavimą. Šio tyrimo metu buvo apklausti Šiaulių visuomenės sveikatos centro

darbuotojai. Šis tyrimas yra aiškinamasis, kadangi padeda išaiškinti Šiaulių visuomenės sveikatos centro motyvavimo sistemos problemas.

Gautų duomenų apdorojimas. Tyrime gauti duomenys buvo skaičiuojami naudojant programinį statistinį duomenų paketą SPSS 12.0 for Windows.

Pagrindiniai informaciniai šaltiniai – mokslo darbai, Lietuvos Respublikos teisės aktai, įvairūs literatūros šaltiniai, lietuvių ir užsieniečių autorių literatūra rašyta vadybos klausimais, įstaigoje esančiais dokumentais, aprašančiais dabartinę sveikatos priežiūros būklę ir tikslus.

Tyrimo teorinis reikšmingumas tai, kad į darbuotojų motyvacijos problemas pažvelgta teoriniu aspektu kompleksiskai, apžvelgiant įvairių mokslininkų siūlomas motyvacines sistemas, modelius ar priemones.

Tyrimo praktinis reikšmingumas ir taikymo perspektyvos, kad nustačius ir išanalizavus motyvacijos problemas, remiantis apklaustųjų nuomone, galima būtų siūlyti jų problemų sprendimo būdus ir metodus, siekiant kuo aukštesnio darbuotojų motyvacijos lygio įstaigoje.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados bei pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Darbe yra pateikiami 5 paveikslai ir 29 lentelės. Darbo apimtis 71 puslapis su priedais. Bibliografinį sąrašą sudaro 75 šaltiniai. Darbo pabaigoje pateikti priedai.

1. MOTYVAVIMO SAMPRATA IR BŪDAI

1.1. Motyvavimo samprata

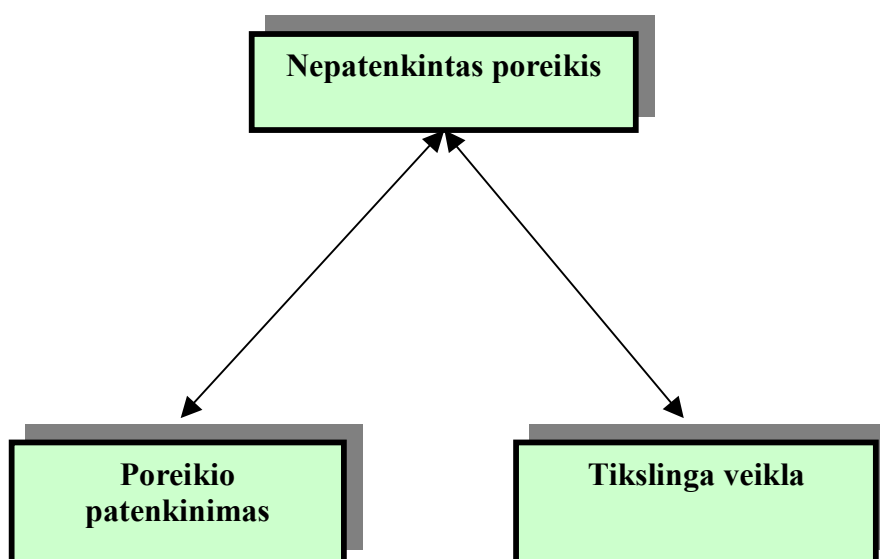
Jau žiloje senovėje žmonės, norėdami paveikti kitų elgesį pageidaujama linkme ir pasiekti trokštamų rezultatų, vartojo skirtingas poveikio priemones: prievartą (vergų darbas), bausmes, materialines (pinigai, žemė, brangenybės) ir moralines (pagyrimas ir pasmerkimas, titulai) nuobaudas ir paskatas. „Žmogaus sąveika su jo darbu yra sąlygojama įvairiausių vidinių ir išorinių, prieštarigų, kartais netgi sunkiai paaiškinamų veiksmų, kurie yra daugelio skirtingų mokslų – vadybos, psichologijos, sociologijos, antropologijos, ekonomikos, politikos, filosofijos, ergonomikos, teisės ir kt. tyrimo objektas“ (Bučiūnienė, 1996, p. 7).

Valdydami organizaciją, vadovai numato, kokia bus jos veikla, kas, kada ir kaip turi įgyvendinti numatytas užduotis. Organizacijos veiklos pasekmes lemia personalo darbas. Darbuotojų kompetencija, požiūriai, vertybės, poreikiai lemia vienokią ar kitokią jų elgesį organizacijoje. Skirtingą žmonių elgesį ir jo motyvus, siekiant tikslo, paaiškina motyvacija. Vadovai privalo stebėti darbuotojų elgseną ir nukreipti ją organizacijai reikiama linkme (Bagdonas, Bagdonienė, 2000). „Vadovas turi mokėti naudotis savo dirbančiųjų intelektualiniu ir dvasiniu potencialu. Kiekvienam suteikiama galimybė surasti savo vietą firmoje, idant kiekvienas atskleisdamas savo sugebėjimus galėtų realizuoti save įmonės tiksluose (Rakauskas, 2004). Įmonėse, kuriose darbdaviai rūpinasi savo darbuotojais ir stengiasi patenkinti jų poreikius, darbuotojų pasitenkinimas darbu, o kartu ir motyvacija dirbti, yra didesnė (Robbins, 2003; Handy, 2001).

„Darbuotojų motyvavimas yra realizuojamas priklausomai nuo organizacijos bei darbuotojų poreikių ir būtinumo, nulemto aplinkos. Tam būtina aplinkos ir organizacijos poreikių analizė ir ypač svarbu išsiaiškinti darbuotojų individualius poreikius“ (Šavareikienė, Dubinas, 2003; p. 22), todėl norint žmones motyvuoti, reikia žinoti jų savybes, kurios savo ruožtu sąlygoja jų poreikius (Bučiūnienė, 1996). „Vieniems nepaprastai svarbu jaustis saugiams, kitus jaudina darbo užmokesčio dydis, tretieji siekia savirealizacijos, kiti trokšta pripažinimo ir „Žmonės laukia būti pripažinti už savo nuveiktą darbą (Šavareikienė, Dubinas, 2003; p. 22). Pripažinimas turėtų būti taikomas kaip priemonė pažymėti ir psichologiškai atlyginti pavieniams žmonėms, grupėms, skyriams ar visai bendrovei už pastangas siekti tos bendrovės ar pramonės šakos tikslų“ (Barczyk, 1999; p. 225).

Pagrindinis motyvavimo elementas yra motyvas. Neapibūdinus jo sampratos, neįmanoma apibūdinti ir motyvacijos sampratos, kaip teigia R. Donelson (1999). Motyvų prasmės

nagrinėjimas yra svarbiausia asmenybės psichologijos istorinės raidos problema. Kaip teigia Zakarevičius (2003), motyvas – tai veiksnys, skatinantis žmogų (organizacijos darbuotoją) veikti (dirbti) geriau ir to geresnio veikimo (darbo) rezultatų pagrindu tenkinti savo poreikius. Motyvas – tai vidinė paskata, impulsas arba ketinimas, verčiantis žmogų ką nors daryti arba atitinkamai elgtis (Jazdauskaitė, 2004). Kaip teigia E. Bagdonas, L.Bagdonienė (2000), motyvai paaiškina, kodėl toje pačioje situacijoje žmonės elgiasi skirtingai. Motyvacija apima pastangas, atkaklumą ir tikslus. Ji apibūdinama kaip žmogaus noras veikti. Motyvacija yra procesas, kuris prasideda nuo išsąmoninto, bet nepatenkinto poreikio, kuris sąlygoja tikslingą veiklą. Taip pasiekiamas poreikio patenkinimas, iš kurio kyla naujas, nepatenkintas poreikis (1 pav.).



1 pav. Motyvacijos procesas (pagal Donnelly J. H. Jr., Gibson J. L., Ivancevich J.M. 1990, sudaryta Bagdonienės 2000)

Darbuotojų motyvavimo ir apskritai motyvavimo samprata surastuose moksliniuose literatūriniuose šaltiniuose apibrėžiama beveik vienodai. Remiantis surastais šaltiniais, motyvavimo samprata yra apibrėžiama taip:

Darbuotojų skatinimas siekti gerų veiklos rezultatų vadinamas motyvavimu, taip apibūdina E. Bagdonas ir L.Bagdonienė (2000, p. 125), I.Bakanauskienė (1996, 2004).

A. Sakalas ir V.Šilingienė (2000), Branham (2001) teigia, kad motyvavimas – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas.

Motyvavimas – savęs ir kitų raginimas veikti asmens ar organizacijos naudai (Gaučionytė, 2000), motyvavimas – tai veikti skatinanti jėga (Butkus, 1990).

V. Misevičius (2001, p. 19) apibūdina taip, kad motyvavimas – tai veiklos stimulų kūrimas ir naudojimas. R. Appleby (2003), B. Reich (2001) ir A. Field (2006) teigia, kad motyvacija vadinami potraukiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, kurie nukreipia, kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį. Dar paprasčiau motyvaciją galima būtų apibūdinti, kaip tam tikro elgesio modelio siekimą (Appleby, 2003).

I. Bučiūnienės (1996) L. Gary (2006) teigimu, darbo motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius.

Psichologijos žodyne darbuotojų motyvavimas traktuojamas kaip elgsenos, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai arba motyvų visuma [39, p.258]. Darbuotojų motyvavimas gali būti apibrėžtas, kaip suteikianti energiją, nukreipianti ir išsaugojanti žmonių elgesį priemonė (Stone, 2005).

Darbuotojų motyvavimas viena iš trijų sunkiausių užduočių su kuriomis susiduria darbdavys, norėdamas sėkmingai valdyti verslą. Darbuotojų motyvavimas gali būti tiesioginiame konflikte su darbdavio naudojamomis kontrolės priemonėmis (Stone, 2005). Dubin (1958) apibrėžia motyvaciją, kaip kažką kas pastūmėja žmogų veikti ir stūmėja išties, jei jau veikla prasideda.

Visuose šiuose apibrėžimuose sutinkamas žodis skatinimas (raginimas). Taigi galima apibendrinti, kad motyvavimas iš tiesų yra skatinimo ir formavimo procesas, kuriuo remiantis raginama siekti ne tik asmeninių, bet ir organizacijos ar įstaigos tikslų.

1.2. Motyvavimo būdai

Atitinkamai yra išskiriami darbuotojų motyvavimo būdai. Tyrinėtojai nevienodai supranta ir apibūdina įvairius motyvavimo būdus ir priemones, grupuoja juos į vienokias ar kitokias grupes, vadovaudamiesi skirtingais klasifikavimo kriterijais jie yra grupuojami pasak Zakarevičiaus (2003) taip:

- ekonominiai (materialiniai) būdai – darbo užmokestis, išmokėjimai iš pelno, sutaupyto lėšų padalijimas, šventinės premijos, fiksuotos išmokos ryšių, transporto, reprezentacinėms išlaidoms, paskolos be palūkanų.
- nepiniginiai – nemokamas maitinimas, nuolaidos, perkant organizacijos produkciją, nemokamas naudojimas firmos automobiliu, nemokami kelialapiai poilsiui, vertingos dovanos, nemokami laisvalaikio renginiai.
- Organizaciniai (administraciniai, teisiniai) būdai – 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.

- sociopsichologiniai būdai – užimtumo garantijos, karjeros perspektyvos, įdomus darbo turinys, geras psichologinis mikroklimatas, laisvas darbo grafikas, pagyrimai (garbės vardai, padėkos raštai ir pan.), tobulėjimo saviraiškos galimybės, demokratiškas vadovavimas.

Marcinkevičiūtė (2003) nurodo šiuos motyvavimo būdus, pateikiamus 1 lentelėje:

1 lentelė

Įmonėse naudojami darbuotojų motyvavimo būdai

Individualūs būdai	Grupiniai būdai
<p>Ekonominiai motyvavimo būdai:</p> <p><i>Tiesioginiai būdai</i></p> <p>Vienetinis darbo užmokestis</p> <p>Laikinis darbo užmokestis</p> <p>Premijos už racionalius pasiūlymus</p> <p>Premijos už užduoties įvykdymą</p> <p>Premijos už našumo didinimą</p> <p>Priemokos už geresnį darbo laiko panaudojimą</p> <p>Priemoka už kvalifikaciją</p> <p>Priemoka už stažą</p> <p><i>Netiesioginiai būdai</i></p> <p>Maitinimas mažesnėmis kainomis</p> <p>Kategorijos pakėlimas</p> <p>Perkeliamą į geriau apmokamas, atsakingesnes pareigas</p> <p>Apdovanojimai vertingomis dovanomis.</p> <p>Socialiniai – psichologiniai motyvavimo būdai:</p> <p>Laisvų dienų suteikimas</p> <p>Darbo turinio praturtinimas</p> <p>Lankstus darbo grafikas</p> <p>Informuotumo didinimas</p> <p>Tarpusavio santykiai</p> <p>Mokymosi galimybės</p> <p>Garantuotas darbas</p> <p>Padėkos</p> <p>Garbės vardų suteikimas</p> <p>Kelialapiai mažesnėmis kainomis</p>	<p>Pelno pasiskirstymo sistemos</p> <p>Grupinės premijos</p> <p>Brigadinio darbo organizavimas ir skatinimas</p> <p>Kompleksinė darbo kokybės vertinimo sistema.</p> <p>Darbo sąlygų gerinimo programos</p> <p>Kokybės grupės</p> <p>Našumo grupės</p> <p>Bedefekčio darbo sistemos</p> <p>Grižtamasis ryšys su produkcijos vartotojais</p> <p>Moralinis – psichologinis klimatas kolektyve</p>

Kuomet kalbama apie motyvaciją dirbti ir dirbti gerai, kalbama apie poveikį darbuotojų motyvacijai, t.y. darbuotojų motyvavimą. Motyvavimas vykdomas veiksnių, skatinančių tam tikrą kryptingą veiklą, pagalba. Visi tie veiksniai dar vadinami motyvavimo priemonėmis. Tai ir

darbo užmokestis, savęs įtvirtinimas, pagarba, savęs, kaip priklausančio tam tikrai organizacijai ar komandai suvokimas, karjera, kūrybinė atmosfera, premijos ir vadovybės pasitikėjimas, galimybė save įtvirtinti. Darbuotojų motyvavimo priemonės gali būti taikomos įvairios:

- atlyginimas;
- papildomos atostogų dienos (pvz., kaip atlygis už gerai atliktą užduotį, ar ilgą gerą darbą);
- premijos ir/ar priedai prie atlyginimų;
- įvertinimo pažymėjimo priemonės (pvz., garbės raštai, padėkos);
- kelionės išlaidų iš/į darbą kompensavimas arba atvežimas į darbą įmonės transportu;
- papildomas (darbdavio apmokamas) sveikatos draudimas;
- papildomas (darbdavio apmokamas) pensijų kaupimas;
- Papildomas (darbdavio apmokamas) gyvybės draudimas;
- darbdavio apmokamos sveikatingumo paslaugos (pvz., apsilankymas sanatorijoje);
- sudaroma galimybė mokytis, studijuoti;
- darbdavys sumoka už Jūsų studijas, ar kvalifikacijos kėlimo kursus;
- lankstus darbo grafikas.

Motyvavimo priemonių įvairovė yra didelė, todėl būtinas šių priemonių klasifikavimas. Motyvavimo priemonių klasifikacija. Mokslinėje literatūroje išskiriamos socialinės, ekonominės, piniginės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonių. Tačiau tokia klasifikacija yra gana paini ir vienos ir tos pačios priemonės dažnai patenka į kelias grupes tuo pačiu metu. Remiantis materialine priemonių išraiška siūloma motyvavimo priemonės grupuoti į materialines ir psichologines. Jei materialinės priemonės yra realiai apčiuopiamos ir jas galima išreikšti pinigine verte, tai psichologinės priemonės turi sunkiai apskaičiuojamą pinigais psichologinį poveikį. Pagal tai, ar materialinės priemonės išreiškiamos tiesioginėmis pinigineis išmokomis ar ne, jos skirstomos į pinigines ir nepinigas (2 lentelė.). Viena geriausiai žinomų ir plačiausiai taikomų motyvavimo priemonių yra darbo užmokestis. Priklausomai nuo darbo pobūdžio jis gali būti vienetinis arba laikinis, tačiau dažniausiai pasitaiko mišrios darbo užmokesčio sistemos. Tokią sistemą sudaro bazinis darbo užmokestis (priklausantis nuo darbuotojo kvalifikacinės grupės), priedai už individualias savybes bei priedai už darbo našumą. Nors darbo užmokestis yra viena efektyviausių motyvavimo priemonių, ji pasižymi trumpalaikiu poveikiu. Norint pasiekti ilgalaikį darbuotojų motyvavimo efektą, rekomenduojama taikyti įvairesnes, ir daugiau psichologines motyvavimo priemones. Šiuo metu darbuotojų motyvavimui yra taikomos ir tokios materialinės priemonės kaip įvairių su darbu susijusių išlaidų, pvz.: telefono, transporto, kompensavimas. Didesnėse įmonėse labai populiaru priemonė yra valdiškas automobilis. Nemažą

motyvuojančią poveikį turi fizinės darbo sąlygos, t.y. darbo įrengimai, technika, priemonės (pvz.: naujos darbo staklės, šiuolaikinė biuro technika ir kt.).

2 lentelė

Motyvacinio priemonių klasifikacija (pagal 1. Abramson, P. R.; Inglehart, R. 1995)

Materialinės		Psichologinės
Piniginės	Nepiniginės	
Dalyvavimas pelno pasidalinime	Dovanos	Dalyvavimas valdyje
Darbo užmokestis	Draudimas	Darbo įvertinimas
Premijos	Fizinės darbo sąlygos	Darbo pobūdis, režimas
Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas	Įmonės akcijos	Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas
	Įmonės automobilis	Įmonės prestižas, užimtumo garantijos
	Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės)	Informacija ir komunikacija
	Papildomos atostogos	Konfliktų valdymas
		Kvalifikacijos tobulinimo galimybės
		Palankus psichologinis-socialinis klimatas
		Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius

psichologinės priemonės, tokios kaip įmonės prestižas, jos vertinimas ar vieta reitingų lentelėse, užimtumo garantijos ir galimybė kilti karjeros laiptais bei profesinio tobulinimosi galimybės turi ilgalaikį ir stiprų motyvacinį poveikį. Teigiamas socialinis-psichologinis klimatas, su darbu susijusios informacijos perdavimas, operatyvus konfliktinių situacijų sprendimas, daugumai priimtinas vadovavimo stilius bei vadovo asmenybė, dėmesys darbuotojams, objektyvus jų darbo vertinimas bei nuomonės, pasiūlymų ir nusiskundimų analizė suteikia darbuotojams narystės jausmą, kuris veikia kaip stiprus motyvatorius. Motyvavimo priemonių pasirinkimą lemiantys veiksniai. Motyvavimo priemonės nevienodai motyvuoja skirtingus darbuotojus (Jucevičienė, 1994). Tai, kas yra be galo svarbu viršininkui, nebūtinai yra taip pat svarbu ir jo pavaldiniui, todėl norėdami motyvuoti savo darbuotojus darbdaviai turėtų

periodiškai kalbėtis su savo darbuotojais ir išsiaiškinti, ar darbuotojai patenkinti savo darbu. Motyvavimo procesas turėtų būti partnerystė tarp darbdavio ir darbuotojo. Pirmiausia darbdavys turėtų išanalizuoti darbuotojų poreikius bei motyvus, skatinančius juos geram darbui, bei atsižvelgiant į įmonės finansinę būklę, darbuotojų užimamas pareigas, darbo stažą ir atliekamo darbo kokybę, parinkti tinkamiausias motyvavimo priemones. Darbuotojų motyvacijai didinti darbdaviai gali naudoti pačias įvairiausias priemones, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, jų asmenines savybes ar darbo pobūdį, taip pat įmonės būklę bei valdymo stilių. Motyvavimo priemonių gausybę galima grupuoti pagal jų materialinę išraišką į materialine (pinigines ir nepinigines) bei psichologines (Masalskis, Masalskienė, 2007). Viena plačiausiai taikomų materialinių motyvavimo priemonių yra darbo užmokestis. Tai efektyvi, bet trumpalaikį poveikį turinti priemonė, todėl siekiant ilgalaikio rezultato rekomenduojama naudoti įvairesnes psichologines priemones. Darbdavio parinktos priemonės turi būti priimtinos patiems darbuotojams, kitaip jos veiks demotyvuojančiai. Taigi, A. Sakalas (1996, 2003), kad siekiant efektyvaus darbuotojų motyvavimo būdų ir priemonių praktinio taikymo įmonėse, vadovams būtina:

- išanalizavus įmonės vidaus ir aplinkos situaciją, nustatyti darbuotojų valdymo tikslus;
- nustačius individualius ir grupinius darbuotojų poreikius, interesus, jų išsivystymo lygį bei kitimo tendencijas, prognozuoti asmeninio veiksnio poveikį numatytiems valdymo tikslams;
- parinkus tinkamiausius motyvavimo būdus, nustatyti jų prioritetą. Pirmiausia naudojami patys paprasčiausi būdai, kuriems nereikia didelio pasiruošimo ir sąnaudų. Sudėtingus naudoti tik gerai pasiruošus ir išanalizavus jų poveikio rezultatus;
- skatinti būdų kaitą, kadangi ilgai naudojami darosi įprastiniai ir netenka efektyvumo.

1.3. Motyvavimo teorijos

Motyvacijos teorijos pradėjo formuotis XX amžiuje. Jas atskleidžia motyvacijos koncepcijų raidos etapai ir pagrindinės charakteristikos, kurios patiekiamos 3 lentelėje.

**Motyvacijos koncepcijų raidos etapai ir pagrindinės charakteristikos, pagal
Bagdoną ir Bagdonienę**

	Pirmos kartos motyvacijos koncepcijos (1900 – 1950)	Antros kartos motyvacijos koncepcijos (1950 – 1990)	Trečios kartos motyvacijos koncepcijos (po 1990)
Epocha	Industrializacija (žymiausias atstovas – F. Tayloras)	Žmogiškųjų santykių judėjimas (žymiausieji atstovai – A. Maslow, F. Herzberg)	Sisteminis mąstymas ir globalinė vizija (intuityvioji vadyba)
Požiūris į darbuotoją	Visi darbuotojai panašūs Identiški sprendimai visiems darbuotojams	Sprendimus sąlygoja Situacijos	Unikalūs sprendimai kiekvienam sudėtingos socialinės – ekonominės sistemos asmeniui
Svarbiausieji motyvacijos svertai	Baimė / Lūkesčiai Materialinės arba finansinės priemonės	Darbuotojų pažinimas Darbuotojų adaptacija Dalyvavimo pripažinimas	Saviraiškos galimybės Vidinė motyvacija

Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys (Damašienė, 2002) todėl jam paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų. Visos jos iš dalies teisingos, tačiau iki šiol nėra sukurta visiems priimtina motyvacijos teorija. Tai galima paaiškinti tuo, kad pagrindinę žmogaus elgesio priežastį sąlygoja susidariusi situacija, kurioje jis atsiduria, susiklosčius tam tikroms aplinkybėms ir tam tikru laiku. Kadangi motyvacija priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, ji nėra pastovi, o nuolat kinta. Dėl tokio motyvacijos sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Tačiau kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam personalo motyvavimui. Taigi, nors nė viena motyvacijos teorija nėra tobula, tačiau jas žinant galima parinkti efektyviausias priemones bei metodus (Sakalas, Šilingienė, 2000).

1.3.1. Ankstyvosios motyvacijos teorijos

Apžvelgsime ankstyvosios motyvacijos teorijas:

- tradicinis modelis siejamas su Fredericko Taylora (Bučiūnienė, 1996, Leonienė, 2001) vardu. Pagal minėtą teoriją vadovai nustato efektyviausius užduočių atlikimo metodus, o tada skatina darbuotojus algų sistema;

- žmonių santykio modelio - pradininkas Eltonas Mayo bei jo amžininkai. Pagal šią teoriją, daugelio užduočių nuobodumas ir pasikartojimas sumažina motyvaciją, tuo tarpu socialiniai kontaktai padeda sukurti motyvaciją ir stiprina ją.
- žmonių išteklių modelį sukūrė Douglasas McGregoras. Pasiūlė du skirtingus požiūrius į Jis teigė, kad pavaldiniais galima

manipuliuoti, tuomet supaprastėja motyvacijos reikšmė, o visas dėmesys sutelktas į pinigus ir socialinius santykius.

Ankstyvųjų motyvacijos teorijų pagrindiniai teiginiai, elgesio linijos ir siekiami rezultatai apibendrinti 4 lentelėje.

4 lentelė

Ankstyvosios motyvacijos teorijos

Tradicinis modelis	Žmonių santykių modelis	Žmonių išteklių modelis
TEIGINIAI		
1. Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas. 2. Tai, ką žmonės daro, yra ne taip svarbu kaip tai, ką jiems sumokės už darbą. 3. Mažai kas norėtų ar galėtų atlikti darbą, reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės.	1. Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbus. 2. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas. 3. Šie poreikiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja žmones dirbti.	1. Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jei jie patys padėjo juos suformuluoti. 2. Daugelis žmonių gali būti gerokai kūrybiškesni, savarankiškesni ir labiau kontroliuoti bei drausminti save, nei to reikalauja dabartinis jų darbas.
ELGESIO LINIJA		
1. Vadovas turėtų smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį. 2. Jis / ji turėtų suskaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas. 3. Jis / ji smulkmeniškai turi nustatyti darbo procedūras bei operacijas ir versti darbuotojus tiksliai ir griežtai ju laikytis.	1. Vadovas turėtų stengtis, kad visi darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs. 2. Jis / ji turėtų informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklausti jų nuomonę ar prieštaravimus. 3. Vadovui derėtų leisti, kad pavaldiniai turėtų siekti tiek savivaldos ir savikontrolės rutininiuose dalykuose.	1. Vadovas turėtų panaudoti dar nepanaudotus ar nepakankamai panaudotus žmogiškuosius išteklius. Jis / ji turi sukurti tokią aplinką, kurioje visi nariai galėtų įnešti savąjį įnašą, kiek tai leidžia jų gebėjimai. 3. Jis / ji turi skatinti darbuotojus visapusiškai dalyvauti įgyvendinant svarbius reikalus ir vis plėsti jų savikontrolės ir savęs nukreipimo ribas.
GALIMI REZULTATAI		
1. Žmonės gali pakęsti savo darbą tik tada, kai atlyginimas yra pakankamas, o viršininkas – teisingas. 2. Jei užduotys yra gana paprastos ir žmonės pakankamai kontroliuojami, tai jie dirbs pagal standartus.	1. Jei dalysitės žiniomis su pavaldiniais ir sudarysite jiems galimybę dalyvauti sprendžiant kasdienes problemas, tai pakenksite jų pagrindiniam poreikiui jaustis svarbiais ir priklausyti organizacijai.	1. Plečiant pavaldinių įtaką darbinei veiklai, jų savęs nukreipimą ir savikontrolę, žymiai padidėja darbo efektyvumas. 2. Jeigu darbuotojai visiškai panaudoja savuosius išteklius, sukuriama „šalutinis

	2. Jei šiuos poreikius tenkinsite, pagerės moralinis klimatas ir sumažės pasipriešinimas formaliajai valdžiai – pavaldiniai „norai bendradarbiaus“.	produktas“ – didėja pasitenkinimas darbu.
--	---	---

Šaltinis: Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E.; Gilbert, D. R. Jr. 1999. *Vadyba*. Kaunas.

1.3.2. Šiuolaikinės motyvacijos teorijos

Šiuolaikines motyvacijos teorijas pagal turinį sąlygiškai galima suskirstyti į dvi grupes:

- teorijos, grindžiamos žmonių poreikiais, nuo kurių priklauso jų elgsena. Jos stengiasi rasti atsakymą, kodėl atsiranda motyvacija, kas ją sąlygoja;
- teorijos, pagrįstos žmonių lūkesčiais, kurie sąlygoja jų elgesį ir jo pasekmių suvokimą. Šios teorijos paaiškina kaip veikia motyvacija, kaip ji plėtojasi ir daro įtaką darbuotojų elgesiui.

Būtina pažymėti, kad abiejų grupių teorijos nėra viena kitą pakeičiančios, nors kai kuriuos klausimus ir aiškina skirtingai, kaip teigia S. Robins (2003).

B. Leonienės teigimu (2001), J. Mackevičius (2005) motyvacijos teorijos mėgina paaiškinti, kokių tikslų siekia individai, kokias veiklos alternatyvas jie mato, kokie yra jų poreikiai. Įvertinant tai, kuo grindžiamas žmogaus elgsens darbe, kokios vidinės tokio elgsens priežastys, motyvacijos teorijas galima suskirstyti į dvi pagrindines kryptis:

- motyvacijos turinį analizuojančios teorijos;
- motyvacijos procesą analizuojančios teorijos.

Reikia pastebėti, kad šių krypčių atstovai skirtingai apibūdina pačią motyvaciją ir su ja susijusias sąvokas, nes:

- turinį analizuojančios teorijos stengiasi atsakyti į klausimą, kodėl atsiranda motyvacija;
- procesą analizuojančios teorijos siekia paaiškinti, kaip vyksta motyvacija, kaip ji sąlygoja individų elgesį (Leonienė, 2001, p. 144).

Motyvacijos turinį analizuojančios teorijos grindžiamos vidinių žmogaus paskatų, vadinamų poreikiais, nustatymu. Šiai krypčiai atstovaujančių motyvacijos teorijų kūrėjų nuomone, žmogaus darbinės veiklos struktūroje pradiniai yra poreikiai, kurie per interesus ir motyvus skatina veikti.

Žmogaus poreikiais pagrįstos motyvacijos teorijos. Poreikiai – tai visa tai, kas pažadina žmogų veiklai, o pats motyvacijos procesas vyksta kaip uždaras ciklas: žmogus įsisąmonina

poreikius, deda pastangas šiems poreikiams įgyvendinti, grįžtamojo ryšio dėka gauna signalą, kuris sukelia naują poreikį (Šavareikienė, Dubinas, 2003, p.27; Žaptorius, 2007).

Žymiausia šios grupės teorija – A. Maslow poreikių hierarchija. Remiantis šio autoriaus teorijomis galima sakyti, kad žmonės turi daugybę įvairių poreikių, kuriuos galima suskirstyti į 5 kategorijas, išrikiuotas skatinamojo poveikio mažėjimo tvarka:

- fiziologiniai poreikiai, juos būtina patenkinti, kad žmogus galėtų gyventi;
- saugumo poreikiai, jų patenkinimas apsaugo žmogų nuo fizinių ir psichologinių pavojų bei suteikia garantiją, kad ateityje bus patenkinti ir fiziologiniai poreikiai (pavyzdžiui, draudimas, gerai apmokamas darbas, nes nuo darbo užmokesčio dydžio priklauso ir pensijos dydis, nedarbo pašalpos, galimybė įsigyti ir išlaikyti būstą).
- socialiniai poreikiai (kai kada dar vadinami priklausomybės poreikiais) – tai poreikis priklausyti kokiai nors grupei ir jausti, kad šį grupę asmenį pripažįsta, ir pan.;
- pagarbos poreikiai – tai aplinkinių žmonių asmens pasiekimų ir kompetencijos pripažinimo ir pagarbos poreikiai;
- saviraiškos poreikiai – tai poreikiai realizuoti žmogaus kaip asmenybės galimybes ir šių galimybių pripažinimas (Maslow, 2006).

Pateikdamas poreikių hierarchiją, A. Maslow norėjo pabrėžti, kad pirmiausia turi būti patenkinti žemesnieji poreikiai, o tai reiškia, kad žmogaus elgesį jie lemia anksčiau negu aukštesniųjų lygių poreikiai. Be to, hierarchijoje išskyrė deficitinius (fiziologinius, saugumo ir socialinius arba priklausomybės) bei augimo ir tobulėjimo (pagarbos ir pripažinimo bei saviraiškos) poreikius. Pasak autoriaus, deficitiniai poreikiai patenkinami išorinių veiksnių dėka, o augimo ir tobulėjimo poreikių patenkinimas priklauso nuo paties asmens ir jo savybių. Tobulėjant žmogui, didėja jo potencialios galimybės, vadinasi, saviraiškos poreikis niekada negali būti visiškai patenkintas.

Taigi A. Maslow teorija paaiškina, kad poreikiai skatina žmogų veikti. Todėl būtina motyvuoti darbuotojus, nes, tenkindami savo poreikius darbe, jie dalyvauja įgyvendinant ir organizacijos tikslus. Pažymėtina, kad laikui bėgant darbuotojų poreikiai keičiasi, todėl jiems motyvuoti prireikia įvairesnių ekonominių ir moralinių svertų.

F. Herzbergo (Robbins, 2007; Bučiūnienė, 1996; Скрипченко, 2000) dviejų veiksnių motyvacijos teorija, kuri pagrįsta prielaida apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. Veiksnius, kurie gali pašalinti nepasitenkinimą darbu, F. Herzbergas pavadino higieniniais veiksniais (tiksliau, matyt, būtų juos pavadinti darbo aplinkos veiksniais), o veiksnius, turinčius įtakos pasitenkinimui - motyvacijos veiksniais.

Darbo aplinkos veiksniai – tai organizacijos politika, darbo ir socialinis saugumas, statusas, gamybiniai santykiai, darbo užmokestis, darbo sąlygos, kontrolė, administracijos

elgesys su darbuotojais; motyvacijos veiksniai: saviraiška, pažanga, atsakomybė, pripažinimas, sėkmė. Šių veiksnių požiūriu visus žmonių poreikius galima suskirstyti į dvi grupes: poreikiai, susiję su bado, troškulio, skausmo numalšinimu bei panašių poreikių patenkinimu. Asmuo gali juos patenkinti, jeigu už darbą gaus atitinkamą darbo užmokestį. Šių poreikių įgyvendinimas priklauso nuo darbo aplinkos veiksnių. Dvasiniai poreikiai, kurių patenkinimas sąlygoja asmenybės tobulėjimą. Galimybes įgyvendinti dvasinius poreikius sudaro motyvacijos veiksniai (Bakanauskienė, Petkevičienė, 2003).

Cituojant, Herzberg, pasitenkinimą suteikiantys veiksniai (pasitenkinimas arba motyvai) išplaukia iš vidinio darbo turinio (pvz., pripažinimas ir atsakomybė, prasmė ir iššūkis) – visi šie dalykai patenkina aukštesnius poreikius. Nepasitenkinimą sukeliančius veiksniai (nepasitenkinimas arba higieniniai veiksniai) lemia išorinė darbo aplinka (pvz., darbo sąlygos, užmokestis, prižiūra) – visa tai patenkina žemesnius poreikius. Svarbus šios teorijos aspektas tas, kad patenkinus dėl nepatenkintų žemesnių poreikių atsiradusį nepasitenkinimą, pašalinamas vien tik nepasitenkinimas, tačiau motyvacijos tai nesustiprina. Jeigu higieniniai veiksniai (pvz., atlyginimas, darbo sąlygos, darbų sauga, priežiūra) nepasiekia tam tikro standarto, darbininkai būna prastos nuomonės apie savo darbą ir jaučiasi nepatenkinti. Pozityvios motyvacijos ir geros savijautos pasiekama pagerinus ne vien higieninius veiksniai, bet ir tikruosius motyvacijos veiksniai – pripažinimą, laimėjimus, atsakomybę, paaukštinimo galimybę ir patį darbą (Appleby, 2003).

Remiantis daugelio užsienio autorių (Appleby, 2003; Barczyk, 1999; Robbins, 2007) darbo užduočių turinys veikia motyvuojamai ir suformulavo pasiūlymus, kaip padaryti turiningesnes pasikartojančias užduotis, kad darbuotojas pajustų jam patikėto darbo svarbą, vertę, sudėtingumą, turėtų galimybę savarankiškai priimti sprendimus, o tai reiškia ir atsakytų už užduoties įvykdymą, suvoktų, kad atlieka savarankišką darbą. Dauguma organizacijų panaudojo šiuos teiginius įgyvendinti darbo turiningumo programoms, kurių esmė ta, kad išplečiamos darbuotojo veiklos ribos, darbas pertvarkomas taip, kad teiktų didesnę pasitenkinimą. Nors darbo turiningumo koncepcija sėkmingai taikoma daugeliu atvejų, tačiau ji tinka ne visiems žmonėms motyvuoti.

Žmonių lūkesčiais pagrįstos motyvacijos teorijos analizuoja, kaip žmogus paskirsto savo pastangas įvairiems tikslams įgyvendinti ir kaip pasirenka konkretų elgesio būdą. Teorijos neatmeta žmogaus poreikių svarbos, tačiau tvirtina, jog žmogaus elgesiui įtakos turi ne tik jie. Labiausiai žinomos yra V. Vroomo lūkesčių ir J. Adamso teisingumo teorijos, kaip teigia Bagdonas ir Bagdonienė (2000).

Lūkesčių teorija – tai motyvacijos teorija, teigianti, kad individai, priimdami sprendimą, kurią iš elgesio alternatyvų pasirinkti, renkasi tą, kuri, jų manymu, padės pasiekti pageidaujamą

rezultatą“ (Robbins, 2003). „Lūkesčiai išreiškia žmogaus viltis dėl ateities. Pvz., studentai tikisi, kad baigę studijas universitete, galės gauti geresnį (įdomesnį, geriau apmokamą, prestižinį ir t.t.) darbą. Lūkesčių teorija, analizuodama darbo motyvaciją, pabrėžia trijų tarpusavyje susijusių ryšių svarbą:

- darbo sąnaudos – rezultatas;
- rezultatai – atlygis;
- atlygis – atlygio valentingumas.

Darbo sąnaudų ir rezultato ryšys – tai įdėto darbo ir pasiektų rezultatų santykis (pvz., jeigu studentas paskaitų konspektą perskaito ne vieną, o du kartus, jis tikisi ir geresnių žinių). Pasak Robbins (2003), Bagdono ir Kazlauskienės (2000) cituojančių Vroom, jeigu darbuotojas pajus, kad nėra šio, tai jo darbo motyvacija susilpnės. Šio ryšio gali nebūti dėl darbuotojo kaltės, sakykim, dėl neteisingo savo jėgų įvertinimo, blogo pasirengimo ir pan. arba dėl to, kad darbuotojui nebuvo perduoti įgaliojimai vykdyti užduotį. Rezultato ir atlygio ryšys – tai lūkesčiai dėl rezultatų atlyginimo arba paskatinimo (nagrinėjant toliau besiruošiančio egzaminui studento atvejį, šį ryšį iliustruos studento lūkesčiai gauti 10 balų įvertinimą). Motyvacija bus tuo stipresnė, kuo glaudesnis šis ryšys. Atlygio ir atlygio valentingumo ryšys turi skirtingą poveikio jėgą ne tik atskiroms darbuotojų grupėms, bet ir darbuotojams, užimantiems vienodas pareigas. Kadangi įvairių žmonių norai dėl atlygio skiriasi, tai konkretus atlygis (paskatinimas) gali neturėti jokios vertės. Pvz., vadybininkas, įvykdęs sudėtingą užduotį, gauna priedą prie darbo užmokesčio, tačiau jam šis papildomas užmokestis neteikia jokio džiaugsmo, nes jis tikėjosi būti perkeltas į aukštesnes pareigas. Pagrindinės lūkesčių teorijos išvados: atlygio lūkesčiai kur kas svarbesni, nei mes juos linkę vertinti. Žmonės priima sprendimus ir veikia daugiau dėmesio skirdami ateities įvykiams nei praeitiems rezultatams (pasekmėms); atlygį visada būtina susieti su veikla, naudinga konkrečiai organizacijai; atlyginant organizacijos veiklos rezultatus, būtina įvertinti kiekvieno darbuotojo lūkesčius; atlygis visada turi atspindėti darbuotojo pastangas atliekant užduotį. Didžiausias lūkesčių teorijos trūkumas – pernelyg didelis žmogiškosios prigimties racionalumo akcentavimas. Vargu ar visada žmogus, ypač stokodamas informacijos, šiandienos elgesį renkasi vertindamas tikėtinus rytdienos rezultatus.

ERG teorija – poreikių teorijos atmaina, teigianti, kad žmonės siekia patenkinti egzistencijos, bendravimo ir augimo (tobulėjimo) poreikių hierarchiją; jei pastangos pasiekti vieną poreikį žlunga, individai dažniausiai nusileidžia į žemesnį lygmenį. ERG teorija nuo anksčiau aprašytos Maslow poreikių hierarchijos skiriasi dviem aspektais: poreikiai suskirstyti tik į tris kategorijas; jei netenkinami aukštesnės pakopos poreikiai, vėl pasidaro svarbus žemesnieji poreikiai, nors jie jau buvo patenkinti, t. y. žmonės poreikių hierarchijoje gali tiek kilti į viršų, tiek leistis žemyn.

Trijų poreikių teorija siejama su trimis pagrindiniais potraukiais: laimėjimu, valdžios ir artimo bendrumo su kitais asmenimis poreikiais, be to, šis potraukių balansas labai priklauso nuo asmenybės. Stiprus poreikis laimėti – troškimas nenusileisti ar pranokti – yra susijęs su darbuotojų motyvacija atlikti savo darbinės užduotis. Žmonės, turintys stiprų laimėjimo poreikį, mėgsta prisiimti atsakomybę sprendžiant problemas; jie dažnai kelia sau pakankamai sunkius tikslus ir, įvertinę situaciją rizikuoja, kad pasiektų tuos tikslus; jie labai vertina grįžtamąjį ryšį – įvertinimą.

Pastiprinimo teorija siejama su profesoriumi B. F. Skinneriu ir rodo, kaip ankstesnio elgesio pasekmės veikia ateities veiksmus per cikliško suvokimo procesą. Šį procesą galima pavaizduoti taip: paskata–atsakas–pasekmės–būsimas atsakas.

Šiuo požiūriu individo savanoriškas elgesys (atsakas), kurį skatina situacija ar įvykis (paskata), yra tam tikrų pasekmių priežastis. Jei šios pasekmės yra (teigiamos), tai tikėtina, kad ir ateityje individas panašiai reaguos į panašias situacijas. Jei tos pasekmės yra nemalonios, tai individas tikriausiai pakeis savo elgesį, kad ateityje jų išvengtų. Tai ir vadinama „pasėkmių dėsnium“. Pastiprinimo teorija susijusi su žmonių prisiminimais apie praeities paskatų–atsakų–pasėkmių patirtį.

Pagal pastiprinimo teoriją, asmuo yra motyvuotas, kai jis ilgai ir į paskatą reaguoja dėsningu elgesiu. Elgesio modifikavimas remiasi pastiprinimo teorija, siekiant pakeisti žmogaus elgesį: vadovas, kuris nori pakeisti savo darbuotojų elgesį, pirmiausia turi keisti to elgesio pasekmes.

Teisingumo teorija – darbo motyvacijos teorija, kuri pabrėžia individo tikejimą atsilyginimo bei nuobaudų sistemos (taikomas jo darbo rezultatui ar pasitenkinimui) teisingumu ir nešališkumu (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999). Teisingumą galima apibūdinti kaip individo įdėtų išteklių (pastangų ir sugebėjimų) ir gauto atlygio už darbą (atlyginimas arba paaukštinimas) santykį. Žmonės apie atlygio teisingumą sprendžia arba juos lygindami su kitu gautais už panašų indėlį (žmonių situacijų palyginimas), arba su kuriuo nors kitu juos atitinkančiu pastangos / atlygio santykiu. Žmonės yra skirtingi, todėl jų metodai suvokiamai neteisybei pašalinti ar sumažinti yra skirtingi. Teisingumo teorija rodo, kaip svarbu, kad vadovai pažintų darbuotojus ir pripažintų, jog darbai atliekami žmonių santykių kontekste.

McClellando poreikių teorija, kurios pradininkas yra laikomas Davidas McClellandas. Šios teorijos esmė, kaip cituodamas teigia S. Robbins (2003) yra darbo arba poreikių motyvai:

- pasiekimų poreikis, siekimas pranokti, pasiekti vertinant tam tikrais standartais, pastangos išsikrovoti sėkmę;
- valdžios poreikis, priversti kitus elgtis taip, kaip jie priešingu atveju nebūtų pasielgę;

- poreikis priklausyti, draugiškų ir artimų žmogiškų santykių troškimas.

Tikslų iškėlimo teorija (E.A. Locke, 1990, 1996) teigia, kad ketinimai, išreikšti kaip tikslai, gali būti vienu iš svarbiausių motyvacijos šaltinių, nes konkretūs tikslai padeda pasiekti geresnių darbo rezultatų, o sudėtingi tikslai, sąlygoja geresnius darbo rezultatus nei lengvi tikslai.

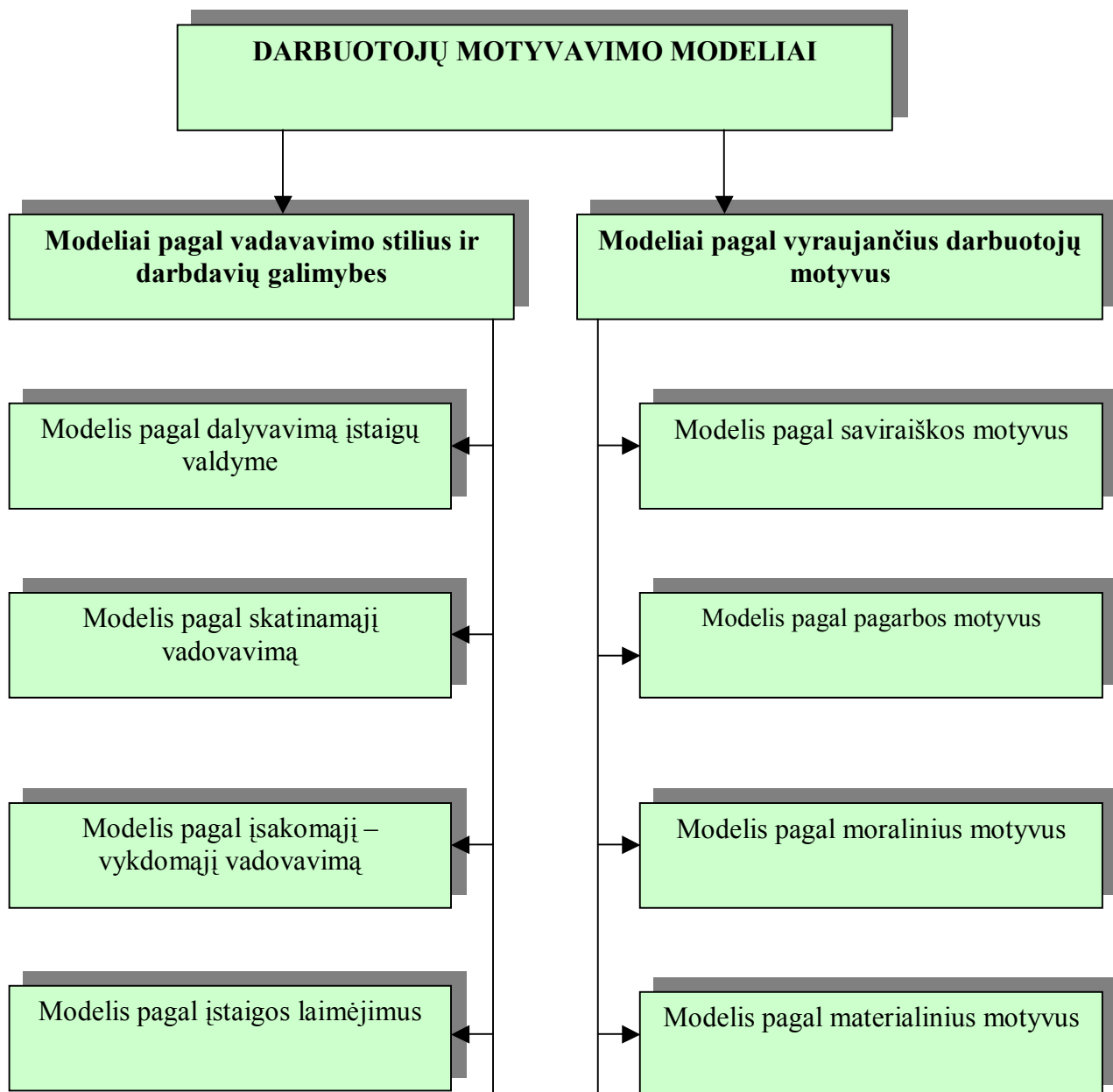
Paramos teorija teigia, kad elgesį lemia aplinka, vidiniai kognityvūs įvykiai jų visiaškai nedomina. Elgesį kontroliuoja tik paramos veiksniai – bet kokios pasekmės, kurios didina tikimybę, kad poelgis bus pakartotas, jei šios pasekmės kilo tuojau pat reagavus į kokį nors reiškinį. Ši teorija ignoruoja individo vidinę būseną ir sutelkia dėmesį į tai, kas atsitinka žmogui, kai jis imasi kokių nors veiksmų (Stajkovic ir Luthans, 1997).

1.4. Darbuotojų motyvavimo modeliai

Modeliai – grafiniai arba vizualiniai tam tikro reiškinio pateikimai. Jie tikslūs ir neiškraipyti faktų, padeda siekti aiškumo koncentruojant dėmesį į pagrindinius reiškinio esmės faktus.

Įmonių darbuotojų motyvavimo modeliai turėtų apimti tuos motyvavimo elementus, kurie būdingi konkrečios įmonės vadovams ir darbuotojams. Yra išskiriamos dvi esminės darbuotojų motyvavimo modelių grupės:

- modeliai pagal vyraujančius darbuotojų motyvus,
 - modeliai pagal vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes (1 pav.)
- (Marcinkevičiūtė, 2003):



1 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai (pagal Marcinkevičiūtę, 2003)

Vadovai, ištyrę įmonės darbuotojų prioritetinius motyvus, galėtų taikyti šiuos motyvavimo modelius:

- modelį pagal saviraiškos motyvus,
- modelį pagal pagarbos motyvus,
- modelį pagal materialinius motyvus (Thom, Harasymovicz-Birnboch, 2005).

Modelio pagal saviraiškos motyvus pagrindas – darbuotojų savirealizacijos poreikiai, kaip pagrindinė varomoji jėga. Save realizuojantiems darbuotojams reikalingi iššūkiai, atsakomybės ir pasididžiavimo jausmas jų darbe. Šiame modelyje darbuotojai būtų motyvuojami naujomis ir sudėtingesnėmis užduotimis, su kuriomis anksčiau jie nebuvo susidūrę. Darbuotojams deleguojamos specifinės ir specializuotos užduotys įgalintų juos tapti specialistais

(ekspertais). Modelio veikimas pagrįstas partnerystės, bendradarbiavimo santykių tarp vadovų ir pavaldinių susiformavimu. Naudodami šį modelį, įmonių vadovai ieškotų būdų, kaip panaudoti potencialias kiekvieno darbuotojo galimybes. Jie privalėtų rengti žmogaus galimybių realizavimo programas, kurios remtųsi problemų ir joms išspręsti būtinų įgūdžių analize. Modelis padėtų numatyti partnerių elgesį bei orientuotis į tokias darbuotojų galimybių strategijos kryptis, kurios darbuotojų produktyvumą paverstų kapitalu (Makštutis, Gicevičius, 2007).

Modelio pagal pagarbos motyvus pagrindas – socialiniai darbuotojų poreikiai (kontaktai su kitais žmonėmis ir darbo grupėmis). Šio modelio parinkimas įpareigotų vadovus didesnę dėmesį skirti darbuotojų grupių vaidmeniui pačiose įmonėse. Vadovai turėtų būti ne organizatoriai ir kontrolieriai, o konsultantai ir rėmėjai. Modelio taikymas veiklos produktyvumą ir moralinę darbuotojų būklę pagerintų ten, kur vadovaujant apgalvotai būtų skaitinamas socialinis ryšys tam, kad tobulėtų pavaldinių kooperacija ir komandinis darbas. Vadovams būtų privalu pateikti visą finansinę informaciją darbuotojams, suteikiant teisę dalyvauti priimant svarbiausius sprendimus, taip pat suteikiant balsavimo teisę. Modelio elementai apimtų vadovų rūpinimąsi pavaldinių gerove ir asmeniniais poreikiais. Modelio veikimas pagrįstas įmonės darbuotojų bendradarbiavimu, pagarba ir pripažinimu bei gerais santykiais. Naudodami šį modelį, įmonių vadovai svarbiausią reikšmę turėtų teikti atvirai komunikacijai ir grįžtamajam ryšiui bei tarnybinių pavedimų formai, kadangi darbuotojai vertina toną, gestus ir t.t..

Modelio pagal moralinius motyvus pagrindas – aukštesniųjų darbuotojų poreikių tenkinimas. Modelio valdymo strategija apibrėžtų įmonių personalo socialines vertybes ir normas, reguliuojančias elgesį ir padedančias individams tenkinti jų gyvenimo ir veiklos poreikius. Modelio taikymas padėtų realizuoti įmonės tikslus, kartu ir darbuotojų poreikius bei norus. Vieši pagyrimai, specialūs posėdžiai bei oficialūs pagerbimai vertingomis dovanomis suteiktų pasitenkinimą darbu. Pasitenkinimas darbu garantuotų identifikaciją su įmone ir integraciją ir gerą bendradarbiavimą. Modelio veikimas pagrįstas žmonių tarpusavio supratimu, palankumu, sugebėjimu solidarizuotis, pasiekti reikiamą veiksmų harmoniją. Jis garantuotų specifinį socialinių vertybių įtvirtinimą įmonėse bei tobulintų darbuotojų bendravimą. Modelis jungtų žmogaus santykį su kitu žmogumi, su socialine aplinka ir visuomene. Jis lemtų darbuotojų bendravimo turinį bei kokybę.

Modelio pagal materialinius motyvus pagrindas – ekonominiai poreikiai ir įmonės pelno maksimizavimas. Darbuotojai būtų motyvuojami pinigais (darbo užmokesčiu, premijomis, priedais ir kt.). Taikant minėtą modelį, nuolat kintama darbo užmokesčio dalis taptų skatinamąja priemone, o premijos būtų mokamos tik už nurodytų užduočių išankstinį ir kokybišką įvykdymą. Konkrečiais kriterijais vertinant darbo užmokestį galėtų būti darbuotojų produktyvumas, darbo kokybė ar malonus, mandagus paslaugų teikimas klientams. Modelis įvertintų visos įmonės arba

gamybinio padalinio darbo našumą ir atitinkamus rezultatus. Darbų įvairovė priklausomai priklausomai nuo galimybių leistų darbuotojams įvertinti savo pastangas. Gerų rodiklių galima pasiekti tik tada, kai vadovai rūpinasi darbuotojų gerove, taiko socialines, ekonomines ir psichologines motyvavimo priemones, derindami personalo ir įmonės interesus.

Vyrauja nuomonė (Bakanauskas, Bakanauskienė, Liesionis, 2003), kad sprendžiant įvairius valdymo uždavinius vadovams nuolat tenka nukreipti, koordinuoti pavaldžių darbuotojų pastangas, duoti nurodymus, tikrinti, kaip jų laikomasi. Veikdami žmones, vadovai padeda jiems formotis kaip darbuotojams ir kaip asmenybėms. Kiekvienas vadovas, kurdamas darbo aplinką ir siekdamas efektyvaus vadovavimo, privalėtų išstudijuoti vadovavimo stilių klasifikaciją ir nustatyti, kuris stilius dominuoja jo vadovaujamoje įmonėje.

Įvertinus vadovavimo stilius ir dabdavių galimybes, įmonėse būtų galima taikyti šiuos darbuotojų motyvavimo modelius:

- modelį pagal dalyvavimą įmonės valdyme,
- modelį pagal skatinamąjį,
- modelį pagal įsakomąjį – vykdomąjį vadovavimą,
- modelį pagal įmonės lai mėjimus.

Modelio pagal dalyvavimą įmonės valdyme pagrindas – teigiamas vadovų elgesys, apimantis pavaldinių nuomonių ir pasiūlymų išklausymą, dalyvavimą priimant sprendimus, susitikimus su pavaldiniais jų darbo vietose. Toks vadovų elgesys skatintų diskusijas ir pasiūlymus darbo grupėse. Modelio veikimas pagrįstas darbuotojų asmeninių ir įmonės tikslų formavimu ir suderinamumu. Pavaldinių pasitikėjimo savimi sureikšminimas suteiktų jiems socialinę paramą, dėl to pavaldiniai išsipareigotų kokybiškai atlikti darbą ir gauti atitinkamą darbo užmokestį. Modelio taikymas įgalintų personalą dalyvauti nustatant tikslus, atsižvelgiant į jų pasiūlymus. Tikslai turėtų būti aiškūs, konkretūs ne per lengvi ir ne per sunkūs, nes labai sunkios ar lengvos užduotys mažintų darbuotojų motyvaciją. Pavaldiniams reikėtų suteikti visas būtinas darbo priemones tikslui siekti. Taip būtų sudaromos sąlygos reikštis darbuotojų kūrybingumui (Stankevičienė, Lobunova, 2006).

Modelio pagal skatinamąjį vadovavimą pagrindas – skirtingų darbuotojų poreikių tobulėjimas ir augimas. Taikant šį modelį, būtų motyvuojama žymiai daugiau da rbuotojų, darbų atlikimo kokybė būtų geresnė, o pasitikėjimas savimi – didesnis. Darbuotojų pasitikėjimo savimi didinimas keistų darbuotojų požiūrį į atliekamą darbą, o individualių darbuotojų laimėjimų vertinimas suteiktų galimybę kilti karjeros laiptais. Modelio taikymas padėtų vadovams atskleisti naujas darbuotojų profesines galimybes: naujas darbo situacijas, išvystytų tokias jų reakcijas ir prrfesinius sugebėjimus, kokių anksčiau jiems prireikė demonstruoti. Taip pat modelis turėtų įtakos personalo elgesiui, kadangi darbo užmokestis būtų susietas su darbuotojų motyvas.

Norimo darbuotojų elgesio pastiprinimas laiku priklausytų nuo atitinkamų atlyginimų ir bausmių.

Modelio pagal įsakomąjį – vykdomąjį vadovavimą pagrindas – užduočių paskirstymas ir tikslus darbo reglamentavimas. Modelio veikimas pagrįstas vadovų – organizatorių vaidmenimis, pasireiškiančiais kolektyvo narių veiklos koordinavimu. Darbo aplinka apimtų užduoties struktūros laipsnį, formalios valdžios sistemos esmę ir darbą grupėse. Užduoties struktūroje darbai būtų apibrėžti ir turėtų tikslius aprašymus bei jų atlikimo procedūras. Formali valdžios sistema apimtų tam tikrą kiekį teisėtų įgaliojimų, kuriais naudotųsi vadovai. Darbo grupės apibūdintų pavaldinių išsilavinimo lygį. Tikslus užduočių planavimas ir konkrečių atlikimo terminų nustatymas įpareigotų vadovus ne tik paskirstyti bendras užduotis, bet ir konkrečiai nurodyti, ką reikia padaryti, kaip metodiškai atlikti, kiek tai pareikalaus laiko ir kt. Griežta kontrolė ir noubaudos leistų vadovams nuolat tikrinti pavaldinių darbą, todėl įmonėse vyrėtų aukštas specializacijos lygis ir elgesio bei darbinės veiklos standartų nustatymas.

Modelio pagal įmonės laimėjimus pagrindas – tinkamas darbuotojų profesinių sugebėjimų panaudojimas. Taikant šį modelį, personalo profesiniai sugebėjimai būtų ugdomi įsisavinant, o paskui ir kūrybiškai taikant žinias, įgūdžius ir mokėjimus. Taikant šį motyvavimo modelį, įmonių vadovai turėtų žinoti, kokiam poreikiui irmenybę teikia jo pavaldiniai atlygio sistemoje, nes laikui bėgant, poreikiai kinta, ir motyvavimo priemonės, kurios pasitvirtino vieną kartą, kita kartą gali būti neefektyvios. Modelio taikymas pagrįstas individualių planų sudarymu. Minėtų planų sudarymas nustatytų uždavinius, kuriuos darbuotojai keltų ateityje, remdamiesi realiomis galimybėmis ir savo vertybinėmis orientacijomis.

2. ŠIAULIŲ VISUOMENĖS SVEIKATOS ĮSTAIGOS PRISTATYMAS

2.1. Įkūrimo istorija

Nuo 1919 m. Šiaulių m. savivaldybė samdė gydytoją miesto sanitarijos reikalams tvarkyti, kuris su savivaldybės sveikatos skyriumi sudarė komisijas, tikrino švarą mieste, gatvėse, aikštėse, namuose, dirbtuvėse, fabrikuose, jų kiemuose. Miesto gyventojai, privačių įmonių savininkai privalėjo laikytis nustatytos švaros ir sanitarijos taisyklių. Savivaldybės sveikatos skyrius kontroliavo maisto produktų kokybę, kovojo su infekcinėmis ligomis, prižiūrėjo senelių ir vaikų namų tvarką, teikiamą socialinės globos vystymą, registravo mirusiuosius. Sanitarijos komisijos, radus netvarkingas parduotuves, kiemus, įmonių patalpas, ir kitas įstaigas, savininkams rašė aktus, dėjo baudas. Sanitarinės komisijos 1934 m. pradžioje, tikrindamos mėsos parduotuves, odų perdirbimo fabrikų bei įmonių savininkų gyvenamąsias patalpas, kiemus rado didelę netvarką ir nešvarą. Komisija sudarė net 11 protokolų už higienos taisyklių pažeidimus.

Sanitarijos tarnyba glaudėsi viename kambarėlyje. Laboratorija, kurioje dirbo vienas darbuotojas, buvo įsikūrusi atskirose patalpose. Visą įstaigos transportą sudarė arklys ir jo traukiamas vežimas. Pirmuoju sanitarijos inspektoriumi buvo paskirtas Snitkovas.

Didžiulėmis miesto savivaldybės, sanitarijos inspekcijos (šis žodis panaudotas pirmą kartą) ir gyventojų pastangomis Šiauliai 1940 m. buvo palyginti švarus miestas. 1941 m. Šiauliuose buvo tik 1 sanitarijos gydytojas ir 2 jo padėjėjai.

Šiaulių mieste sanitarijos epidemiologijos stotis buvo pradėta kurti 1944 m. Vasario 16-osios gatvėje Nr. 44. Pirmiausia buvo organizuota sanitarijos inspekcija, kuri vedė perspėjamąją ir einamąją sanitarinę priežiūrą. Po karo vienas svarbiausių uždavinių buvo kova su infekcinėmis ligomis, tokiomis kaip dėmėtąją šiltine, paratifu B ir A, dizenterija ir kt. Todėl infekciniai susirgimai buvo dažnas svečias kiekvienuose namuose. 1946 -1947 m. buvo dienų, kai dėmėtąsios šiltinės atvejų registruodavo iki 30 atvejų per parą.

1949 m. Šiaulių miesto sanitarijos epidemiologijos stotis atsiskyrė nuo valstybinės inspekcijos ir pirmuoju sanitarijos inspekcijos ir pirmuoju sanitarijos epidemiologijos stoties vyriausiuoju gydytoju patvirtintas Trofimovas, o vėliau L. Jupatina.

1955 m. padaugėjo etatų iki 47, iš jų – 7 gydytojų ir 35 vidurinio medicinos personalo.

1958 m. sanitarijos epidemiologijos stotis iš Vasario 16-osios gatvės persikėlė į Vilniaus g. 200. Etatų padaugėjo iki 49, iš jų –10 gydytojų.

1961 m. sanitarijos epidemiologijos stotis persikėlė į kitas patalpas – Vilniaus g. 229, šiame pastate ir yra dabartinis Šiaulių visuomenės sveikatos centras.

1970 m. vėl įkuriama Šiaulių rajono sanitarijos epidemiologijos stotis ir jos priežiūrai atiduodama rajono teritorija.

1980 m. Šiaulių miesto sanitarijos epidemiologijos stočiai už aukštus darbo rodiklius ir pasiektą žemą Šiaulių miesto gyventojų sergamumą infekcinėmis ligomis, paskirta pinigine premija.

1981 m. etatai išaugo iki 118, iš jų 30 gydytojų ir 66 vidurinio medicinos personas.

1990 m. gruodžio mėn., siekiant pertvarkyti miestų ir rajonų sanitarijos ir epidemiologijos stočių darbą buvo pakeistas įstaigos pavadinimas į Šiaulių miesto higienos centro [28].

1991 m. rugpjūčio mėn. Lietuvos Respublikos Vyriausybės potvarkiu Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministerijos žinion buvo perduotos Respublikos teritorijoje esančios TSRS Pabaltijo geležinkelio sanitarijos ir epidemiologijos stotys. Tuo vadovaujantis Sveikatos apsaugos ministerija įpareigojo TSRS Pabaltijo geležinkelio Šiaulių apygardos sanitarijos ir epidemiologijos stotį prijungti prie Šiaulių miesto higienos centro [29].

1993 m. kovo mėn. buvo reorganizuoti Šiaulių miesto ir rajono higienos centrai ir įstaigos pavadinimas pakeistas į Šiaulių higienos centro [30].

1993 m. spalio mėn. buvo reorganizuoti Šiaulių higienos centras, Joniškio, Pakruojo ir Radviliškio rajonų higienos centrai ir įstaiga pavadinta Šiaulių regiono higienos centru [31].

1995 m., atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymą ir siekiant tobulinti Valstybinės visuomenės sveikatos priežiūros tarnybos darbo organizavimą, buvo reorganizuoti Šiaulių regiono higienos centras, Kelmės ir Akmenės rajonų higienos centrai, Šiaulių rajono valstybinės higienos inspekcija į Šiaulių visuomenės sveikatos centrą [32].

2000 m. dauguma higieninės priežiūros funkcijų perduota naujai sukurtoms institucijoms Valstybinei ne maisto produktų inspekcijai ir Valstybinei maisto ir veterinarijos tarnybai [26].

Šiaulių visuomenės sveikatos centras yra Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos visuomenės sveikatos priežiūros įstaiga. Įstaigos kodas 191349799. Kaip juridinis asmuo yra valstybės biudžetinė įstaiga, kuri buvo įregistruota 1998 m. vasario 19 d. Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministerijos ir Valstybės įmonės Registrų centro Šiaulių filialo. Įstaigai nurodyta veiklos rūšis: Sveikatos, švietimo, kultūros ir kitų socialinių, išskyrus socialinį draudimą, tarnybų veiklos reguliavimą, kodas 75.12.00. 2004 m. rugsėjo 30 d. įstaigai buvo suteikta juridinio asmens licencija visuomenės sveikatos priežiūros veiklai ir gali verstis veikla šiose srityse:

1. Privalomasis sveikatos mokymas;
2. Darbo aplinkos veiksnių poveikio sveikatai įvertinimas;
3. Užkrečiamųjų ligų profilaktika ir kontrolė;

4. Aplinkos veiksnių poveikio visuomenės sveikatai įvertinimas;

Įstaigos buveinė: Vilniaus g. 229, LT 76343 Šiauliai, Lietuvos Respublika. Įstaigos veikla neterminuota.

Pagrindiniai Lietuvos Respublikos įstatymai, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai, Sveikatos apsaugos ministro įsakymai ir kiti teisės aktai, kuriais įstaiga vadovaujasi vykdydama savo veiklą, yra: Lietuvos Respublikos Konstitucija, Biudžetinių įstaigų įstatymas, Lietuvos Respublikos Sveikatos sistemos įstatymas, Lietuvos Respublikos Sveikatos priežiūros įstaigų įstatymas, Lietuvos Respublikos Visuomenės sveikatos priežiūros įstatymas, Lietuvos Respublikos Užkrečiamųjų ligų profilaktikos ir kontrolės įstatymas, Lietuvos Respublikos Visuomenės sveikatos stebėsenos įstatymas, Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro 2004 m. spalio mėn. 15 d. įsakymas Nr. V – 718 „Dėl sveikatos priežiūros reformos tikslų ir uždavinių įgyvendinimo strategijos ir jos įgyvendinimo veiksnių bei priemonių plano patvirtinimo“ ir kt.

Įstaiga turi Valstybinės visuomenės sveikatos priežiūros tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos direktoriaus 2000 m. lapkričio 9 d. įsakymu Nr. 12 patvirtintus Biudžetinės įstaigos Šiaulių visuomenės sveikatos centro nuostatus, kuriuose yra numatyta: įstaigos steigėjo teisės ir pareigos, įstaigos veiklos tikslai ir pobūdis, įstaigos teisės ir pareigos, valdymo organai ir jų kompetencija, darbo santykiai ir darbo apmokėjimas, įstaigos filialai, įstaigos lėšų šaltiniai ir jų naudojimo tvarka, įstaigos veiklos kontrolė, įstaigos reorganizavimas ir likvidavimas. Įstaigos veiklą koordinuoja Lietuvos Respublikos sveikatos pasaugos ministerija ir Valstybinė visuomenės sveikatos priežiūros tarnyba prie Sveikatos apsaugos ministerijos.

2006 metų rugpjūčio 23 dienos Šiaulių miesto savivaldybės Tarybos sprendimu Nr. T-283 įsteigtas Šiaulių miesto savivaldybės Visuomenės sveikatos biuras.

2.2. Finansavimo ištekliai

Pagal patvirtintus įstaigos nuostatus, įstaigos lėšų šaltiniai gali būti:

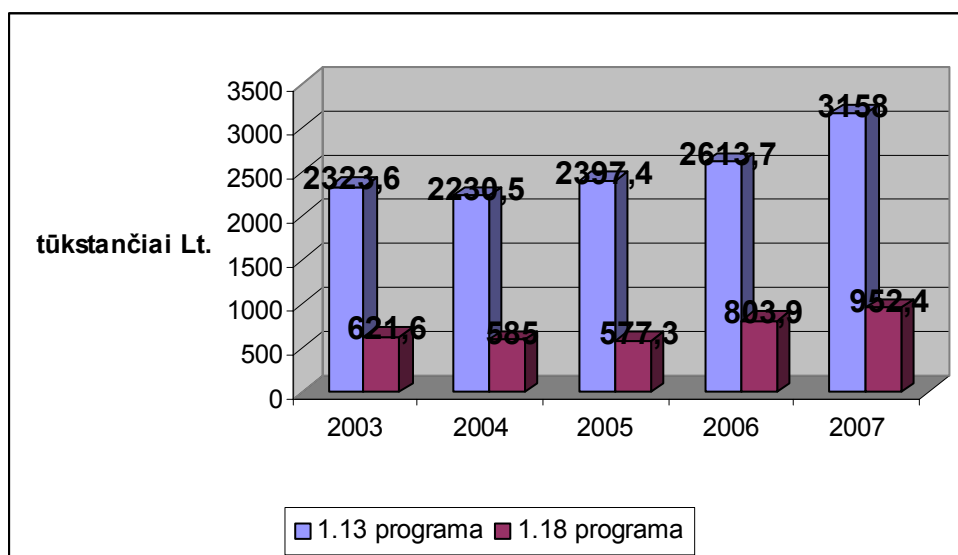
- Steigėjo skirtos lėšos;
- Valstybės biudžeto tiksliniai asignavimai;
- Savivaldybių sveikatos fondų lėšos;
- Valstybės investicinių programų lėšos;
- Privalomojo sveikatos draudimo fondo lėšos;
- Lietuvos ir užsienio fondų asignavimai;
- Lėšos gaunamos kaip parama, dovana;
- Kitos teisėtai įgytos lėšos;

Iš valstybės biudžeto įstaiga yra finansuojama dviejų programų vykdymui:

88.1 programa „Specialioji sveikatos priežiūros, farmacijos stiprinimo ir modernizavimo programa“;

1.13 „Visuomenės sveikatos priežiūros stiprinimas, integruojantis į ES sveikatos sistemą“

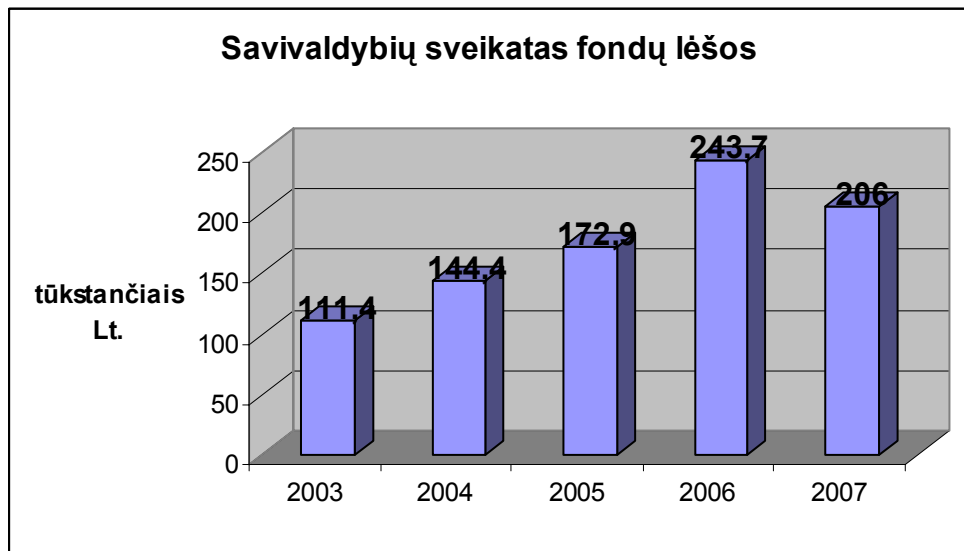
1.13 programos lėšos, tai steigėjo skirtos biudžeto lėšos. 88. 1 programos lėšos, tai įstaigos uždirbtos lėšos ir praveistos į valstybės biudžetą. Vėliau šios lėšos grįžta vėl į įstaiga jau kaip valstybės biudžeto asignavimai. Todėl analizuojant finansinius išteklius, svarbu numatyti, kaip keisis atliekamų paslaugų kiekis ir kiek lėšų bus įmanoma uždirbti. 1.13 programos vykdymui, valstybė jau keletą metų neskiria asignavimų materialinės bazės stiprinimui, ilgalaikio turto įsigijimui. Šias išlaidas įstaiga daro iš pačių uždirbtų lėšų. Kaip keitėsi valstybės skiriami asignavimai per paskutinius 5 metus, atsispindi pateiktame 3 paveiksle.



3 pav. Programų finansavimas iš valstybės biudžeto

2004 m. valstybės skiriami asignavimai sumažėjo beveik 100 tūkst.Lt. Todėl įstaiga ir turėjo atleisti nemažai darbuotojų. 2005 m. finansavimo padidėjimas, tai papildomai skirti biudžeto asignavimai darbo užmokesčio ir socialinio draudimo įnašams didėjant pagal LR Vyriausybės nutarimus padidinus minimalią mėnesinę algą ir bazinę mėnesinę algą.

Nuo 2003 metų pastebimas didėjimas iš Savivaldybių sveikatos fondų finansuojamų programų kiekis ir analogiškai didėja gaunamos sumos. Tačiau tai lėšos, kurios panaudojamos būtent tų programų vykdymui. Įstaiga šių lėšų savo poreikiams naudoti negali. Tai atsispindi sekančiame 4 paveiksle.



4 pav. Savivaldybių sveikatos fondų lėšos

2004 m. gaunami asignavimai padidėjo 33,1 tūkst.Lt. lyginant su 2003 m. Lyginant 2005 m. padidėjo 60,8 tūkst.lt su 2006 m., tačiau 37,7 tūkst.Lt. mažesni nei 2006 m. ir ši mažėjimo tendencija pastebima 2007 m., nes yra sudaryta sutarčių jau tik už 60,8 tūkst. Lt.

2.3. Atlyginimo sistemos analizė

Šiaulių visuomenės sveikatos centras yra Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos visuomenės sveikatos priežiūros įstaiga. Įstaigai nurodyta veiklos rūšis: Sveikatos, švietimo, kultūros ir kitų socialinių, išskyrus socialinį draudimą, tarnybų veiklos reguliavimas. Kaip juridinis asmuo įstaiga yra valstybės biudžetinė įstaiga. Todėl *vienas iš pagrindinių išorinių veiksnių*, lemiančių darbo užmokesčio dydį yra Vyriausybės poveikis, nes Lietuvos Respublikos Vyriausybė reguliuoja biudžetinių įstaigų darbo užmokesčio dydį, o visiems darbuotojams Lietuvos Respublikos Vyriausybė Trišalės tarybos teikimu nustato minimalųjį valandinį atlygį ir minimaliąją mėnesinę algą. Įstatymai reglamentuoja darbo užmokesčio nustatymo tvarką dirbant kenksmingomis darbo sąlygomis, naktį ir viršvalandinį darbą.

Pagrindinis vidinis veiksnys, lemiantis darbo užmokesčio dydį, yra įstaigos išgalės mokėti, nes galimybes riboja iš biudžeto skiriamas kiekvienais metais fiksuotas darbo užmokesčio fondo dydis.

Įstaigoje yra tokia darbo užmokesčio dydžio nustatymo ir mokėjimo tvarka:

- tiesioginis darbo užmokestis glaudžiai susijęs su darbuotojo dalyvavimu įstaigos veiklos procese;

- už darbą poilsio arba švenčių dienomis, kai jis nenumatytas pagal grafiką, darbuotojo pageidavimu kompensuojama suteikiant darbuotojui per mėnesį kitą poilsio dieną arba ta diena pridedama prie kasmetinių atostogų;

- ne visas darbo dienos laikas apmokamas proporcingai dirbtam laikui;

- kai padidinamas darbo mastas, palyginti su nustatyta norma, už darbą mokama proporcingai daugiau;

- darbuotojams, kurie laiko stojamuosius egzaminus ar mokosi savo iniciatyva, mokėjimo už mokymosi laiką klausimas sprendžiamas šalių susitarimu ir dažniausiai yra mokamas už tą laiką vidutinis darbo užmokestis;

- darbuotojams, kurie vyksta į tarnybines komandiruotes, per visą komandiruotės laiką yra paliekamas darbo užmokestis;

- darbuotojams, kasmetinių atostogų metu garantuojamas vidutinis darbo užmokestis;

- pasibaigus darbo santykiams išmokama kompensacija už nepanaudotas atostogas;

Darbo užmokestis yra mokamas du kartus per mėnesį; 7 ir 22 mėnesio dienomis. Esant darbuotojo raštiškam prašymui, mokama kartą per mėnesį. Šie terminai yra numatyti darbo sutartyse.

„Valstybės ir Vyriausybės vadovų, Seimo narių, valstybės ir savivaldybių įstaigų narių bei organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo pagrindų įstatymas“ darbo užmokestį apibrėžia kaip darbo įvertinimą pinigais išskiriant tokias jo sudedamąsias dalis: pareiginę algą (tarnybinė alga, mėnesinė alga), priemokas, priedus bei premijas.

Šiaulių visuomenės sveikatos centro darbuotojų atlyginimo dydis yra reglamentuojamas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1993 m. liepos 8 d. nutarimu Nr. 511 „Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo“ ir 1997 m. gegužės 15 d. Sveikatos apsaugos ministro įsakymu Nr. 149-k „Dėl sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų tarnybinių atlyginimų“. Už darbą darbuotojams yra mokama taikant koeficientus, kurių pagrindas yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinta bazinė mėnesinė alga (bazinis valandinis atlygis). Kiekvienai pareigybei yra nustatytas galimas minimalus ir maksimalus koeficiento dydis. Koeficientų diferenciacija priklauso nuo darbuotojo darbo stažo, išsimokslinimo, kvalifikacijos.

Nuo 2004 m. gegužės 1 d. bazinė mėnesinė alga yra 115 litų, o bazinis valandinis atlygis – 0,68 lito. Nuo 2006 m. liepos 1 d. darbuotojams, dirbantiems įmonėse, įstaigose, organizacijose, neatsižvelgiant į nuosavybės formą, nustatytas minimalusis valandinis atlygis – 3,65 lito ir minimali mėnesinė alga – 600 litų.

Darbo užmokestis susideda iš dviejų pagrindinių dalių: a) pastoviosios; b) kintamosios.

Į pastovų darbo užmokestį įeina ir jo dydį lemia darbuotojo kvalifikaciniai skirtumai (reikalingas išsilavinimas, atsakomybės laipsnis, darbo sudėtingumas, informacijos srauto gausa ir kt.). Kiekvienam darbuotojui yra sudaromi pareiginiai nuostatai, kuriuose yra numatyti darbai, kuriuos jis turi padaryti už pastovų darbo užmokestį. Darbo sutartyje yra nurodomas darbuotojui nustatytas koeficientas. Mėnesinis tarnybinis atlyginimas yra lygus:

nustatytas koeficientas x bazinė mėnesinė alga

Kintamą darbo užmokesčio dalį sudaro:

- vadovo pavaduotojams, struktūrinių padalinių vadovams ir jų pavaduotojams gali būti nustatomi iki 100 procentų tarnybinio atlyginimo dydžio personaliniai priedai, nurodant konkretų terminą, bet ne ilgesnį kaip iki kalendorinių metų pabaigos;

- darbuotojams už skubių, svarbių ar sudėtingų darbų (užduočių) vykdymą, už laikinai nesančių darbuotojų funkcijų (pareigų) arba raštišku darbuotojo sutikimu - papildomų darbų vykdymą (jeigu nesudaroma papildoma darbo sutartis), gali būti mokamos priemokos, nurodant konkretų terminą, bet ne ilgesnį kaip iki kalendorinių metų pabaigos. Bendra šių priedų ir priemokų suma neturi viršyti darbuotojui nustatyto tarnybinio atlyginimo dydžio.

- už labai gerą darbą kalendoriniais metais, vienkartinių ypač svarbių užduočių vykdymą, įstatymo numatytų švenčių progomis, darbuotojų gyvenimo ir darbo metų jubiliejinių sukakčių progomis, išeinant darbuotojui į pensiją gali būti skiriamos atlyginimo dydžio vienkartinės pinigines išmokos. Kiekvienu atveju vienkartinė pinigine išmoka gali būti skiriama ne daugiau kaip kartą per metus.

Pagrindinės darbo užmokesčio sistemos yra vienetinė ir laikinė. Jos atitinka du pagrindinius darbo užmokesčio nustatymo būdus: pagal pagamintos produkcijos kiekį ir atidirbtą laiką.

Šiaulių visuomenės sveikatos centre darbuotojai dirba įvairius darbus, neįmanoma išmatuoti jų darbo kiekio ir kokybės, todėl yra taikoma laikinė individuali darbo apmokėjimo sistema. Taikant šią sistemą darbuotojams mokama už dirbtą laiką: darbininkams, specialistams ir tarnautojams – pagal nustatytas algas. Darbuotojams mokamas fiksuotas atlyginimas už mėnesį. Laikiniam darbo užmokesčiui apskaičiuoti yra nustatomas darbo kainos matavimo vienetas. Toks vienetas yra darbo dienos kaina. Taikant šią sistemą atlyginimas apskaičiuojamas:

dienos tarifinis atlygis x dirbtų dienų skaičius.

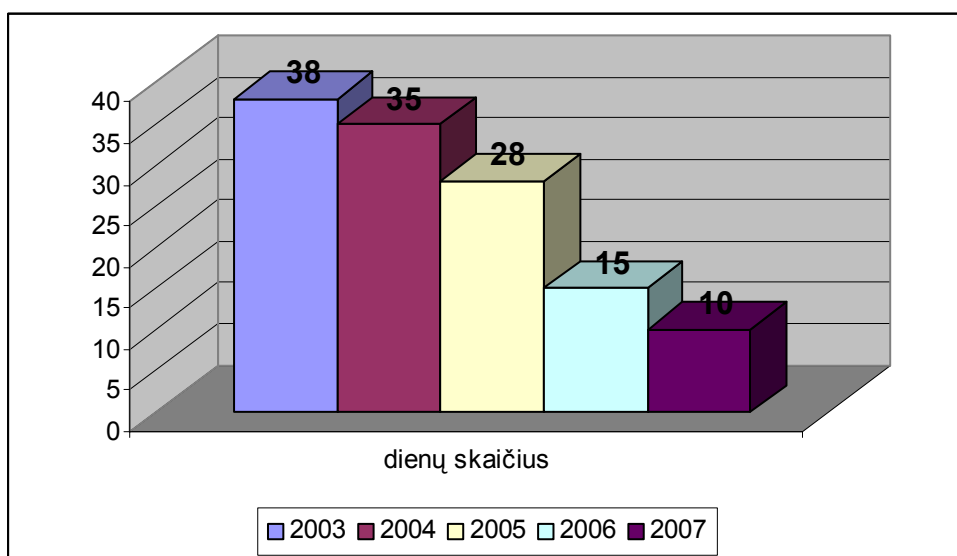
Yra nustatyta penkių darbo dienų savaitė. Kiekvieną mėnesį sudaromas darbo grafikas, kuriame numatoma darbuotojų kiekvienos darbo dienos darbo ir pertraukų laikas ir trukmė.

2.4. Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas Šiaulių visuomenės sveikatos centre

Šiaulių visuomenės sveikatos centras kartu su Lietuvos sveikatos apsaugos ministerija ir Šiaulių krašto higienistų ir epidemiologų sąjunga rengia seminarus skirtus visuomenės sveikatos centro darbuotojams. Kiekvienas gydytojas per 5 metus turi išklaudyti 200 val. kursą, o kiekvienas vidurinio medicinos personalo darbuotojas per 5 metus 120 val. kursą.

Įstaigoje didelis dėmesys yra skiriamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. Iš darbuotojų reikalaujama nuolatinio profesinio pasirengimo kėlimo – mokymosi, sugebėjimo priimti savarankiškus sprendimus, dirbti kolektyve, atsakomybės. Taip pat darbuotojai yra skatinami mokytis aukštosiose mokyklose ir universitetuose, vakarinėse ar neakivaizdinėse studijose. 2003 metais 7 darbuotojai, 2004 metais 10 darbuotojų, 2006 metais 14 darbuotojų, 2007 metais 13 darbuotojų neakivaizdiniu būdu studijavo šalies aukštosiose mokyklose. 5 iš jų siekia bakalauro mokslinio laipsnio, 8 – magistro.

Laikas, kurį darbuotojai praleidžia kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimosi kursuose atsispindi 5 paveiksle:



5 pav. 1 darbuotojui vidutiniškai per metus tekusių kvalifikacijos kėlimo valandų skaičius

Nuo 2006 m. vyksta visuomenės sveikatos specialistų kvalifikacijos kėlimo kursai pagal projektą „Lietuvos Respublikos visuomenės sveikatos specialistų profesinių žinių ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdyimas“.

Projekto organizatorius - Higienos institutas, partneris - VVSPT, dalyviai - visuomenės sveikatos centrai apskrityse.

Lietuvoje ketinama apmokyti 300 visuomenės sveikatos specialistų. Iš jų 38 Šiaulių visuomenės sveikatos centro. Specialistams, išklausiusiems 200 val. kursą - bus išduodami sertifikatai.

Taip pat bus apmokyta ir 250 mokyklose visuomenės sveikatos priežiūrą vykdančių specialistų, Šiaulių apskrityje - 25 specialistai.

Apibendrinant personalo kaitos valdymo būklės analizę Šiaulių visuomenės sveikatos centre galime teigti, kad:

1. Vykstant Lietuvoje visuomenės sveikatos priežiūros reformai ir keičiantis visuomenės sveikatos sampratai, įstaiga patyrė daugelį reorganizacijų ir plėtėsi. Šiuo metu tai yra Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos visuomenės sveikatos priežiūros įstaiga, kuriai suteikta juridinio asmens licencija visuomenės sveikatos priežiūros veiklai.

2. Įstaigos organizacinę struktūrą galima priskirti funkciniai struktūrai. Įstaiga yra padalinta į atskirus padalinius, kur kiekvienas jų turi tiksliai apibrėžtą užduotį ir pareigas.

3. Dėl nuolat vykstančių reorganizacijų labai sumažėjo darbuotojų skaičius, todėl didėja specialistų darbo krūvis ir nukenčia teikiamų paslaugų kokybė

4. Šiaulių visuomenės sveikatos centre net 40 procentų visų darbuotojų sudaro asmenys, turintys 20 m. ir didesnę darbo stažą, kurie turi daug patirties visuomenės sveikatos priežiūros stiprinimo sistemoje.

5. Pagrindinius finansinius išteklius sudaro valstybės biudžeto asignavimai dviejų programų vykdymui ir savivaldybių sveikatos fondų lėšos. Bendra valstybės skiriamų asignavimų suma kasmet didėja, tačiau didinami yra tik asignavimai darbo užmokesčiui ir socialinio draudimo įnašams.

6. Didėja specialistų skaičius, turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą, nes didėja poreikis aukštos kvalifikacijos specialistų. 2,6 karto sumažėjo darbuotojų skaičius, turinčių žemiausią išsilavinimą. Įstaigoje didelis dėmesys yra skiriamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, darbuotojai skatinami mokytis aukštosiose mokyklose ir universitetuose, vakarinėse ar neakivaizdinėse studijose.

3. VISUOMENĖS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS FORMAVIMO (ŠIAULIŲ VISUOMENĖS SVEIKATOS CENTRO PAVYZDŽIU) TYRIMO REZULTATAI

3.1. Tyrimo metodika

Apklausos metodo samprata socialiuose moksluose. Socialiniuose moksluose anketinė apklausa paplitęs tyrimo metodas. G. Merkio nuomone, (1996, p.26) metodo neblėstantį populiarumą lemia “santykinis apklausos atlikimo paprastuma, pigumas, galimybė greitai ir lengvia surinkti daug duomenų”. Tačiau tai gali rodyti metodo patikimumą, populiarumą dėl tariamo paprastumo, manant, jog nėra nieko lengvesnio kaip atlikti apklausą (Kardelis, 2002, p. 179).

Tinkamai anketai būdingos tokios geros savybės kaip ir geram įstatymui (Kardelis, 2002, p. 189). Jis turi būti aiški, konkreti, nedviprasmiška, patikima. Kartu ji turi dar ir skatinti respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau ir tiksliau atsakinėti.

G. Merkys (1996, p. 26) nurodo, kad klausimų tekstas vadinamas apklausos lapu, anketa, o jei jis didelės apimties, tai klausimynu. Klausimymai, gali būti sudaryti iš dalių, tiriančių konkretnę požymį ar reiškinį. Dar klausimai gali būti vadinami indikatoriais, o tai ką tiriamo, galima pavadinti indikatu.

Anketos klausimais siekiama pažinti tiriamą reiškinį, gauti objektyvios, išsamios informacijos apie elgesio pobūdį. Pgal klausimų pateikimo formą jie skirstomi į atviro, uždaro ir pusiau uždaro tipo klausimus. G. Merkys (1996, p.28) mano, kad anketą, kurioje yra vien uždaro tipo klausimai, lengviau apdoroti, tačiau ji ribota pateiktų atsakymų turiniu bei apimtimi, tuo tarpu atsakymų į atviro tipo klausimus apdorojimas gana sudėtingas, bet tada nėra ribojama respondentų laisvė.

Klausimyno struktūra - Visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo sistemos formavimo nustatymui buvo pasirinktas anketinis metodas. Šiam tikslui buvo paruošta anketa, kurią sudaro dvi dalys:

- demografinė;
- pagrindinė.

Demografinę klausimyno dalį sudaro informacija apie lytį, amžių, išsilavinimą, bendrą darbo stažą, pareigas įstaigoje, bei darbo krūvį.

Pagrindinėje dalyje komponuojami tiesiogiai su tyrimo problema susiję klausimai, kurie yra suskirstyti į: požiūris į darbą, remiantis materialiniais dalykais; darbo sąlygas; tarpusavio santykius, kvalifikacijos kėlimą; motyvavimą įstaigoje; dalyvavimą sprendimų priėmme,

karjeros galimybes; naudojamas bei pageidaujamas skatinimo priemonės staigoje bei pasitenkinimo darbu įvertinimas.

Konkrečių statistinių metodų pritaikymas empiriniame tyrime. Šio darbo gauti rezultatai yra paskaičiuoti naudojant statistinį duomenų analizės sistemos programą SPSS 13.

Pearsono tiesinės koreliacijos koeficientas – kintamųjų ryšiams bei stiprumui nustatyti, Kronbacho alfa koeficientas – vidinis skalės patikimumas, dispersinė analizė Anova (means, Anova tablo and eta) – dviejų ir daugiau populiacijų vidurkių lygybės tikrinimas, pagrįstas, tarpgrupinės ir grupių vidinių dispersijų palyginimu, aprašomoji statistika.

Pasirinktas statistinio reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$, bei tendencija statistiniam reikšmingumui $p < 0,1$; paryškinti duomenys rodo statistinį reikšmingumą, ir koreliacinį ryšį bei tendenciją statistiniam reikšmingumui. * - reiškia statistinį reikšmingumą 0,05 lygmenyje; ** - reiškia statistinį reikšmingumą 0,01 lygmenyje.

Tiriamosios statistikos skaičiavimais tiriamųjų amžius sugrupuotas į tris amžiaus kategorijas: jaunesni, vidutiniai ir vyresnio amžiaus, išsilavinimas – turintys aukštąjį ir neturintys aukštąjį išsilavinimą bei pasitenkinimas darbu į tris kategorijas: mažai pasitenkina, vidutiniškai bei labai pasitenkina darbu.

Trumpinių paaiškinimai: N – tiriamųjų skaičius, p – statistinis reikšmingumas, F – kriterijus, r – Pearsono koreliacijos koeficientas, % - procentai bei sk. – skaičius.

3.2. Tiriamieji

Visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo sistemos formavimo tyrime Šiaulių apskrities visuomenės sveikatos centro darbuotojai. Tyrimo atlikimui buvo paruoštos ir išdalintos 96 anketos, nes tiek yra dirbančiųjų Šiaulių apskrities visuomenės sveikatos centre. Tačiau visos anketos nebuvo grąžintos. Anketų grįžtamumas 86,6%.

Tyrimui parengtos anketos buvo išdalintos sutarus su šios įstaigos skyrių vadovais bei sutikus jų darbuotojams, laikantis kondifencialumo jų duomenų atžvilgiu.

Tiriamųjų demografiniai duomenys. Tyrime dalyvavo iš viso 83 Šiaulių visuomenės sveikatos centre dirbantys darbuotojai. Iš jų 13 vyrų ir 70 moterų. Tiriamųjų amžius pasiskirstė taip (5 lentelė): nuo 25 – 35 metų 5 vyrai ir 11 moterų; nuo 36 – 45 metų 8 vyrai ir 36 moterys; nuo 46 – 55 metų tik 23 moterys. Tiriamųjų amžiaus vidurkis 38 metai.

5 lentelė

Tiriamųjų amžiaus pasiskirstymo palyginimas

Lytis	Amžius									
	25 – 35 metų		36 – 45 metų		46 – 55 metų		56 ir daugiau metų		Viso	
	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%
Moterys	11	15,7	36	51,4	23	32,9	-	-	70	84,3
Vyrai	5	38,5	8	61,5	-	-	-	-	13	15,7
Viso									83	100

Dalyvavusių tyrime tiriamųjų buvo prašoma nurodyti bendrą darbo stažą. Bendras darbo stažas pateikiamas 6 lentelėje. Kaip matyti didžiausią darbo stažą nuo 21 ir daugiau metų turi 32 moterys. Nuo 11- 20 metų 11 moterų bei 10 nuo 5 – 10 metų. Vyrai didžiausią darbo stažą turi nuo 11 – 20 metų, jų yra 8 bei 5 vyrai esą turintis nuo 5 – 10 metų. 7 tyrime dalyvavę moterys neatsakė į šį joms pateiktą klausimą.

6 lentelė

Tiriamųjų bendro darbo stažo pasiskirstymo palyginimas

Lytis	Bendras darbo stažas									
	5 - 10 metų		11 – 20 metų		21 ir daugiau metų		neatsakė		Viso	
	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%				
Moterys	10	14,3	21	30,0	32	45,7	7	10,0	70	84,3
Vyrai	5	38,5	8	61,5	-	-	-	-	13	15,7
Viso									83	100

Išsilavinimas svarbus aspektas atliekant įvairius tyrimus, todėl ir šiame darbe buvo prašoma nurodyti kokį išsilavinimą jie yra įgiję. Žvelgiant į 7 lentelę galima teigti, kad didžiausią dalį tiriamųjų sudaro baigusių aukštąsias bakalauro studijas: moterų 27, vyrų 9. Kiek mažiau turinčių aukštesnį išsilavinimą: moterų 27 ir 4 vyrai. 8 moterys dalyvavę tyrime turi įgijusias aukštąjį magistrinį išsilavinimą. Taip dar yra 6 moterys, kurios įgijusias vidurį ir 2 aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą.

7 lentelė

Tiriamųjų išsilavinimo pasiskirstymo palyginimas

Lytis	Išsilavinimas													
	Nebaigtas vidurinis		Vidurinis		Aukštesnysis		Aukštasis neuniversitetinis		Aukštosios studijos (bakalauras)		Aukštosios studijos (magistras)		Viso	
	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%
Moterys	-	-	6	8,6	27	38,6	2	2,9	27	28,6	8	11,4	70	84,3
Vyrai	-	-	-	-	4	30,8	-	-	9	69,2	-	-	13	15,7
Viso													83	100

Tiriamųjų buvo prašoma nurodyti pareigas įstaigoje (8 lentelė), ar jie turi pavaldinių, kuriems duoda nurodymus ar nurodymus dažniausiai jiems duoda kiti. Didžiausią dalį tiriamųjų sudaro ne vadovai: 66 moterys ir 8 vyrai. Vadovais, duodantiems kitiems darbuotojams paliepinimus, nurodymus yra 4 moterys ir 5 vyrai.

8 lentelė

Tiriamųjų pareigų pasiskirstymo palyginimas

Lytis	Pareigos įstaigoje					
	Vadovas		Ne vadovas		Viso	
	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%
Moterys	4	5,7	66	94,3	70	84,3
Vyrai	5	38,5	8	61,5	13	15,7
Viso					83	100

Dirbant įstaigoje darbuotojas gali dirbti pilnu ar nepilnu darbo krūviu dėl tam tikrų priežasčių. Tiriamųjų buvo klausama koku krūviu jie dirba. Gauti šio klausimo atsakymų rezultatai leidžia teigti (9 lentelė), kad 66 moterys ir 13 vyrų, teigia dirbantys pilnu etatu. 4 moterys šiuo metu dirba nepilnu etatu.

9 lentelė

Tiriamųjų darbo krūvio pasiskirstymo palyginimas

Lytis	Darbo krūvis							
	Nepilnu etatu		Dirbu laikinai		Dirbu pilnu etatu		Viso	
	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%
Moterys	4	5,7	-	-	66	94,3	70	84,3
Vyrai	-	-	-	-	13	100	13	15,7
Viso							83	100

Apžvelgus tiriamųjų demografinius duomenis apibendrintai galima teigti, kad Šiaulių visuomenės sveikatos priežiūros darbuotojai yra pakankamai jauni savo amžiumi, dauguma esą

įgiję aukštąjį išsilavinimą, didžioji dalis dirba pilnu krūviu, t.y. etatu. Bendras darbo stažas yra iki 20 metų bei didžioji dalis dirbančiųjų yra ne vadovai.

3.3. Motyvavimo sistemos veiksnių tarpusavio ryšio stiprumo įvertinimas

Norint įvertinti motyvacinės sistemos veiksnių tarpusavio ryšio buvimą ar nebuvimą bei to ryšio stiprumą buvo atliekama Pearsono tiesinės koreliacijos koeficiento skaičiavimai.

10 lentelė

Požiūrio į darbą, remiantis materialiniais aspektais (pinigais) bei pasitenkinimo darbu ryšio palyginimo pasiskirstymas vyrų tarpe

Kintamieji (vyrų N=13)		Požiūris į darbą, remiantis materialiniais aspektais (pinigais)	Pasitenkinimas darbu
Požiūris į darbą, remiantis materialiniais aspektais (pinigais)	Pirsono koreliacijos koeficientas	1	-0,642*
	p	,	0,018
Pasitenkinimas darbu	Pirsono koreliacijos koeficientas	-0,642*	1
	p	0,018	,

(Pasirinktas statistinio reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$; paryškinti duomenys rodo statistinį reikšmingumą, ir koreliacinį ryšį bei tendenciją statistiniam reikšmingumui. „*“ - reiškia statistinį reikšmingumą 0,05 lygmenyje; „**“ - reiškia statistinį reikšmingumą 0,01 lygmenyje. Paryškinti duomenys rodo reikšmingumą arba tendenciją reikšmingumui).

Žvelgiant į 10 lentelę, kintamųjų požiūrio į darbą, remiantis materialiniais aspektais (pinigais) ir pasitenkinimo darbu veiksniais galima teigti, kad koreliacinis ryšys yra vidutinio stiprumo bei didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms, kito kintamojo reikšmės vienareikšmiškai ir proporcingai linkusios mažėti, nes $r = -0,642^*$, vyrų tarpe.

11 lentelė

Požiūrio į darbą, remiantis materialiniais aspektais (pinigais) bei pasitenkinimo darbu ryšio palyginimo pasiskirstymas moterų tarpe

Kintamieji (moterų N=70)		Požiūris į darbą, remiantis materialiniais aspektais (pinigais)	Pasitenkinimas darbu
Požiūris į darbą, remiantis materialiniais aspektais (pinigais)	Pirsono koreliacijos koeficientas	1	-0,580
	p	,	0,631
Pasitenkinimas darbu	Pirsono koreliacijos koeficientas	-0,580	1
	p	0,631	,

Žvelgiant į 11 lentelę, kintamųjų požiūrio į darbą, remiantis materialiniais aspektais (pinigais) ir pasitenkinimo darbu veiksniais galima teigti, kad koreliacinio ryšio nėra, nes $r = -0,580$ moterų tarpe.

12 lentelė

Pasitenkinimo darbu ir darbo sąlygų ryšio pasiskirstymo vyrų tarpe palyginimas

Kintamieji (vyrų N=13)		Pasitenkinimas darbu	Darbo sąlygos
Pasitenkinimas darbu	Pirsono koreliacijos koeficientas	1	0,696*
	p	,	0,008
Darbo sąlygos	Pirsono koreliacijos koeficientas	0,696*	1
	p	0,008	,

Pasitenkinimo darbu ir darbo sąlygų ryšio palyginimas vyrų tarpe leidžia sakyti (12 lentelė), kad koreliacinis ryšys yra vidutinio stiprumo bei didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms, kito kintamojo reikšmės vienareikšmiškai ir proporcingai linkusios didėti, nes $r = 0,696^*$, vyrų tarpe.

13 lentelė

Pasitenkinimo darbu ir darbo sąlygų ryšio pasiskirstymo moterų tarpe palyginimas

Kintamieji (moterys N=70)		Pasitenkinimas darbu	Darbo sąlygos
Pasitenkinimas darbu	Pirsono koreliacijos koeficientas	1	-0,224
	p	,	, 0,062
Darbo sąlygos	Pirsono koreliacijos koeficientas	-0,224	1
	p	0,062	,

Pasitenkinimo darbu ir darbo sąlygų ryšio palyginimas vyrų tarpe leidžia sakyti (13 lentelė), kad kad kad koreliacinio ryšio nėra, nes $r = -0,224$ moterų tarpe.

Žvelgiant į pasitenkinimo darbu ir tarpusavio santykių, kvalifikacijos kėlimo ryšio pasiskirstymo vyrų tarpe palyginimą pateikiamą 14 lentelėje galima teigti, kad koreliacinio ryšio nėra, nes $r = 0,257$ vyrų tarpe.

14 lentelė

Pasitenkinimo darbu ir tarpusavio santykių, kvalifikacijos kėlimo ryšio pasiskirstymo vyrų tarpe palyginimas

Kintamieji (vyrų N=13)		Pasitenkinimas darbu	Tarpusavio santykiai, kvalifikacijos kėlimas
Pasitenkinimas darbu	Pirsono koreliacijos koeficientas	1	0,257
	p	,	0,396
Tarpusavio santykiai, kvalifikacijos kėlimas	Pirsono koreliacijos koeficientas	0,257	1
	p	0,396	,

Žvelgiant į pasitenkinimo darbu ir tarpusavio santykių, kvalifikacijos kėlimo ryšio pasiskirstymo moterų tarpe palyginimą pateikiamą 15 lentelėje galima teigti, kad koreliacinis ryšys yra silpno stiprumo bei didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms, kito kintamojo reikšmės vienareikšmiškai ir proporcingai linkusios didėti, nes $r = -0,464^{**}$, moterų tarpe.

15 lentelė

Pasitenkinimo darbu ir tarpusavio santykių, kvalifikacijos kėlimo ryšio pasiskirstymo moterų tarpe palyginimas

Kintamieji (moterys N=70)		Pasitenkinimas darbu	Tarpusavio santykiai, kvalifikacijos kėlimas
Pasitenkinimas darbu	Pirsono koreliacijos koeficientas	1	-0,464**
	p	,	0,000
Tarpusavio santykiai, kvalifikacijos kėlimas	Pirsono koreliacijos koeficientas	-0,464**	1
	p	0,000	,

Paskaičiavus pasitenkinimo darbu ir motyvavimo ryšio pasiskirstymą vyrų tarpe, galima teigti, kad (16 lentelė) koreliacinis ryšys yra vidutinio stiprumo bei didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms, kito kintamojo reikšmės vienareikšmiškai ir proporcingai linkusios mažėti, nes $r = -0,554^{**}$, vyrų tarpe.

16 lentelė

Pasitenkinimo darbu ir motyvavimo ryšio pasiskirstymo vyrų tarpe palyginimas

Kintamieji (vyrų N=13)		Pasitenkinimas darbu	Motyvavimas
Pasitenkinimas darbu	Pirsono koreliacijos koeficientas	1	-0,554**
	p	,	0,050
Motyvavimas	Pirsono koreliacijos koeficientas	-0,554**	1
	p	0,050	,

Paskaičiavus pasitenkinimo darbu ir motyvavimo ryšio pasiskirstymą vyrų tarpe, galima teigti, kad (17 lentelė) koreliacinio ryšio nerasta, nes $r = -0,140$ moterų tarpe.

17 lentelė

Pasitenkinimo darbu ir motyvavimo ryšio pasiskirstymo moterų tarpe palyginimas

Kintamieji (moterys N=70)		Pasitenkinimas darbu	Motyvavimas
Pasitenkinimas darbu	Pirsono koreliacijos koeficientas	1	-,140
	p	,	0,249
Motyvavimas	Pirsono koreliacijos koeficientas	-,140	1
	p	0,249	,

Pasitenkinimo darbu ir dalyvavimo sprendimų priėmimo, karjeros galimybių pasirinkime ryšio pasiskirstymo vyrų tarpe gauti tyrimo rezultatai leidžia sakyti, kad (18 lentelė) koreliacinis ryšys yra vidutinio stiprumo bei didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms, kito kintamojo reikšmės vienareikšmiškai ir proporcingai linkusios mažėti, nes $r = -0,573^*$, vyrų tarpe.

18 lentelė

Pasitenkinimo darbu ir dalyvavimo sprendimų priėmimo, karjeros galimybių pasirinkime ryšio pasiskirstymo vyrų tarpe palyginimas

Kintamieji (vyrų N=13)		Pasitenkinimas darbu	Dalyvavimas sprendimų priėmimo, karjeros galimybės
Pasitenkinimas darbu	Pirsono koreliacijos koeficientas	1	-0,573*
	p	,	0,041
Dalyvavimas sprendimų priėmimo, karjeros galimybės	Pirsono koreliacijos koeficientas	-0,573*	1
	p	0,041	,

Pasitenkinimo darbu ir dalyvavimo sprendimų priėmimo, karjeros galimybių pasirinkime ryšio pasiskirstymo moterų tarpe gauti tyrimo rezultatai leidžia sakyti, kad (19 lentelė) koreliacinis ryšys yra labai silpno stiprumo bei didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms, kito kintamojo reikšmės vienareikšmiškai ir proporcingai linkusios mažėti, nes $r = -0,241^*$, moterų tarpe.

19 lentelė

Pasitenkinimo darbu ir dalyvavimo sprendimų priėmimo, karjeros galimybių pasirinkime ryšio pasiskirstymo vyrų tarpe palyginimas

Kintamieji (moterys N=70)		Pasitenkinimas darbu	Dalyvavimas sprendimų priėmimo, karjeros galimybės
Pasitenkinimas darbu	Pirsono koreliacijos koeficientas	1	-0,241*
	p	,	0,045
Dalyvavimas sprendimų priėmimo, karjeros galimybės	Pirsono koreliacijos koeficientas	-0,241*	1
	p	0,045	,

Žvelgiant į pasitenkinimo darbu ir darbe naudojamų skatinimo priemonių ryšio pasiskirstymo vyrų tarpe palyginimą pateikiamą 20 lentelėje galima teigti, kad koreliacinis ryšys yra labai stiprus bei didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms, kito kintamojo reikšmės vienareikšmiškai ir proporcingai linkusios didėti, nes $r = -1,000^{**}$, vyrų tarpe.

20 lentelė

Pasitenkinimo darbu ir darbe naudojamų skatinimo priemonių ryšio pasiskirstymo vyrų tarpe palyginimas

Kintamieji (vyrų N=13)		Pasitenkinimas darbu	Darbe naudojamos skatinimo priemonės
Pasitenkinimas darbu	Pirsono koreliacijos koeficientas	1	-1,000**
	p	,	,
Darbe naudojamos skatinimo priemonės	Pirsono koreliacijos koeficientas	-1,000**	1
	p	,	,

Žvelgiant į pasitenkinimo darbu ir darbe naudojamų skatinimo priemonių ryšio pasiskirstymo moterų tarpe palyginimą pateikiamą 21 lentelėje galima teigti, kad koreliacinio ryšio nėra, nes $r = 0,079$, moterų tarpe.

Pasitenkinimo darbu ir darbe naudojamų skatinimo priemonių ryšio pasiskirstymo vyrų tarpe palyginimas

Kintamieji (moterys N=70)		Pasitenkinimas darbu	Darbe naudojamos skatinimo priemonės
Pasitenkinimas darbu	Pirsono koreliacijos koeficientas	1	0,079
	p	,	0,522
Darbe naudojamos skatinimo priemonės	Pirsono koreliacijos koeficientas	0,079	1
	p	0,522	,

Apibendrintai, apžvelgus motyvacijos tarpusavio veiksnių ryšio buvimą ir stiprumą tarp jų galima teigti, kad kintamųjų požiūrio į darbą, remiantis materialiniais aspektais (pinigais) ir pasitenkinimo darbu veiksniais, pasitenkinimo darbu ir darbo sąlygų, pasitenkinimo darbu ir motyvavimo, pasitenkinimo darbu ir darbe naudojamų skatinimo priemonių koreliacinis ryšys yra vidutinio stiprumo bei didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms, kito kintamojo reikšmės vienareikšmiškai ir proporcingai linkusios mažėti, vyrų tarpe. Tarp pasitenkinimo darbu ir tarpusavio santykių, kvalifikacijos kėlimo galimybių veiksnių koreliacinio ryšio nėra vyrų tarpe.

Pasitenkinimas darbu vyrų tarpe priklauso nuo realiųjų aplinkai ir gyvenimui reikšmingų veiksnių, kaip materialinės bazės, darbo sąlygų, motyvavimo, darbe naudojamų ir pageidaujamų skatinimo priemonių.

Kintamųjų požiūrio į darbą, remiantis materialiniais aspektais (pinigais) ir pasitenkinimo darbu, pasitenkinimo darbu ir tarpusavio santykių, kvalifikacijos kėlimo, pasitenkinimo darbu ir motyvavimo, ryšio koreliacinio ryšio nėra moterų tarpe. Tik pasitenkinimo darbu ir darbe naudojamų skatinimo priemonių koreliacinis ryšys labai silpnas.

Pasitenkinimas darbu moterų tarpe tarp išvardintų veiksnių ryšio kaip ir nebuvo rasta, todėl galima daryti išvadą, kad moterys atlieka savo pareigas bei reikalavimus, nepriklausomai nuo išorinių veiksnių.

3.4. Motyvavimo sistemos veiksnių rezultatų vidurkių palyginimas

Motyvacijos sistemos veiksnių palyginimui įvertinti buvo naudojamas dispersinės analizės Anova (*means, Anova tablo and eta*) – dviejų ir daugiau populiacijų vidurkių lygybės tikrinimas, pagrįstas, tarpgrupinės ir grupių vidinių dispersijų palyginimu metodu. Taip pat dar buvo patikrinta kiekvieno klausimyno veiksnio vidinis patikimumas Kronbacho alfa kriterijaus principu. Gauti rezultatai:

- požiūrio į darbą remiantis materialiniais aspektais 0,7897;
- darbo sąlygų atžvilgiu 08230;

- tarpusavio santykių, kvalifikacijos kėlimo galimybės 0,7029;
- motyvacija darbe 07559;
- dalyvavimas sprendimų priėmime, karjeros galimybės 0,7944;
- naudojamos ir pageidaujamos skatinimo priemonės 0,7117.

Darbe buvo keliamos hipotezės, kad motyvacinės sistemos veiksniai yra priklausomi nuo tiriamųjų amžiaus, išsilavinimo bei pasitenkinimo darbu.

Požiūrio į darbą remiantis materialiniais aspektais (pinigais) veiksnių rezultatai leidžia teigti, kad (22 lentelė) veiksnio *savo darbo užmokesčiu esu patenkintas* amžiaus ir išsilavinimo grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$. Veiksnių *atlyginimas yra pagrindinis motyvuojantis veiksnys skatinantis dirbti* amžiaus ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$ ir nes $p=0,004$. Veiksnių *darbo sunkumas yra adekvatus gaunamam atlyginimui* amžiaus ir išsilavinimo grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$ ir $p=0,017$. Veiksnių *įstaigoje atlyginimas yra konkurencingas rinkoje esančiam atlyginimui* taip pat statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai amžiaus ir išsilavinimo grupėse. Stebima tendencija veiksnio *įstaigoje atlyginimas yra konkurencingas rinkoje pasitenkinimo darbu* grupėse, nes $p=0,088$.

22 lentelė

Požiūrio į darbą remiantis materialiniais aspektais (pinigais) veiksnių pasiskirstymo pagal amžiaus grupes, išsilavinimą ir pasitenkinimą darbu palyginimas

Požiūris į darbą remiantis materialiniais aspektais (pinigais) veiksniai	Statistinio rodiklio rezultatai					
	amžiaus grupės		išsilavinimas		pasitenkinimas darbu	
	F	p	F	p	F	P
Savo darbo užmokesčiu esu patenkintas	8,831	0,000	18,003	0,000	1,796	0,173
Atlyginimas yra pagrindinis motyvuojantis veiksnys skatinantis dirbti	23,255	0,000	0,037	0,847	6,016	0,004
Darbo sunkumas yra adekvatus gaunamam atlyginimui	52,427	0,000	5,947	0,017	0,482	0,620
Įstaigoje darbuotojai yra materialiai skatinami ir premijuojami	0,210	0,811	1,679	0,199	0,238	0,789
Įstaigoje atlyginimas yra konkurencingas rinkoje	4,082	0,021	18,005	0,000	2,500	0,088
Atlyginimas yra glaudžiai susijęs su darbo rezultatų vertinimu	3,826	0,026	3,032	0,086	5,222	0,007
Įstaigoje vykdomas darbo rezultatų vertinimas yra aiškus ir priimtinas	1,204	0,306	1,110	0,295	2,126	0,126
Bendras požiūrio į darbą remiantis materialiniais aspektais (pinigais) veiksnių rezultatas	18,154	0,000	11,045	0,001	0,065	0,937

Apibendrintai, bendri *požiūrio į darbą remiantis materialiniais aspektais (pinigais)* veiksmų rezultatai leidžia teigti, kad statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai amžiaus ir išsilavinimo grupėse. Pasitenkinimo grupėse statistiškai reikšmingo vidurkių skirtumo nerasta. Kitaip tariant, šie veiksniai tarpusavyje yra susieti, kad požiūris į darbą nulemtas išsilavinimo bei amžiaus.

Darbo sąlygų veiksmų rezultatai pateikiami 23 lentelėje leidžia teigti, *kad ergonomiškai įrengta darbo vieta (kabinetas)* pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,012$. Veiksniui *aš esu pakankamai aprūpinamas darbui reikalingomis priemonėmis (kanceliarinėmis)* pasitenkinimu darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$. *Ar sudarytos darbo sąlygos jus skatina siekti geriausių rezultatų* veiksnys amžiaus grupėse gatas rezultatas taip pat statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas, nes $p=0,000$. *Įstaigos vadovai rūpinasi darbo aplinkos saugumu ir darbuotojų sveikata* pasitenkinimu darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$. Veiksniui *darbo aplinka yra maloni ir patogiai ir įstaigoje egzistuoja geri ir šilti santykiai tarp vadovų ir pavaldinių* pasitenkinimu darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,011$ ir $p=0,027$.

Kad įstaigoje egzistuoja komandinis darbas amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių, nes $p=0,020$, $p=0,000$ ir $p=0,004$. *Vadovų naudojami kritikos būdai yra priimtini* išsilavinimo grupėse stebima tendencija statistiniam reikšmingumui, nes $p=0,076$.

Vadovų naudojami pagyrimo būdai yra priimtini amžiaus grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių, nes $p=0,001$. *Įstaiga rūpinasi darbuotojų laisvalaikio (įvairios šventės, išvykos ir pan.)* amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$, $p=0,001$ ir $p=0,000$.

Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumų nerasta šių veiksmų: *mane tenkina apšvietimas darbo vietoje, aš dažnai dirbu ilgiau nei 8 valandas, vadovai nuolat aiškinasi darbuotojų poreikius* amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse.

23 lentelė

Darbo sąlygų veiksmų pasiskirstymo pagal amžiaus grupes, išsilavinimą ir pasitenkinimą darbu palyginimas

Darbo sąlygų veiksniai	Statistinio rodiklio rezultatai					
	amžiaus grupės		išsilavinimas		pasitenkinimas darbu	
	F	p	F	p	F	p
Ergonomiškai įrengta darbo vieta (kabinetas)	0,307	0,736	2,476	0,120	4,742	0,012
Mane tenkina apšvietimas darbo vietoje	1,182	0,312	1,037	0,312	1,972	0,146
Aš esu pakankamai aprūpinamas	2,328	0,105	1,520	0,221	10,484	0,000

darbui reikalingomis priemonėmis (kanceliarinėmis)						
Aš dažnai dirbu ilgiau nei 8 valandas	0,274	0,761	0,074	0,786	1,852	0,164
Ar sudarytos darbo sąlygos jus skatina siekti geriausių rezultatų	10,929	0,000	0,432	0,513	2,108	0,128
Įstaigos vadovai rūpinasi darbo aplinkos saugumu ir darbuotojų sveikata	1,922	0,153	2,007	0,161	8,570	0,000
Darbo aplinka yra maloni ir patogi	0,885	0,417	0,364	0,548	4,769	0,011
Įstaigoje egzistuoja geri ir šilti santykiai tarp vadovų ir pavaldinių	2,159	0,123	0,004	0,951	3,799	0,027
Vadovai nuolat aiškinasi darbuotojų poreikius	1,285	0,283	1,798	0,184	0,702	0,498
Įstaigoje egzistuoja komandinis darbas	4,122	0,020	22,529	0,000	6,057	0,004
Vadovų naudojami kritikos būdai Jums yra priimtini	1,062	0,551	3,241	0,076	0,587	0,558
Vadovų naudojami pagyrimo būdai Jums yra priimtini	8,418	0,001	1,191	0,278	2,275	0,109
Įstaiga rūpinasi darbuotojų laisvalaikiu (įvairios šventės, išvykos ir pan.)	11,286	0,000	12,533	0,001	8,439	0,000
Bendras darbo sąlygų veiksmų rezultatas	1,845	0,165	0,039	0,844	3,167	0,047

Tačiau bendri *darbo sąlygų* veiksmų rezultatai leidžia apibendrintai teigti, kad statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai rasti tik pasitenkinimo darbu grupėse. Kitaip tariant, darbo sąlygos reikšmingos tik pasitenkinimo darbu grupių atžvilgiu, šie du veiksniai reikšmingi vienas kitam. Tačiau jie nei išsilavinimo ar amžiaus grupėse nėra svarbūs.

Tarpusavio santykių, kvalifikacijos kėlimo galimybių veiksmų rezultatai yra pateikiami 24 lentelėje. Žvelgiant į šios lentelės rezultatus galima teigti, kad veiksnio *su bendradarbiais dažnai bendrauju ne darbo metu* amžiaus ir išsilavinimo grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,007$, $p=0,000$. Veiksnių *aš nuolat jaučiu bendradarbių paramą* išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$, $p=0,016$. Veiksnių: *aš visada jaučiuosi kolektyvo dalimi ir mano vadovas domisi, kaip jaučiasi jo darbuotojai* amžiaus ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$, $p=0,001$. Veiksnių *su nekantrumu laukiu įstaigos organizuojamų vakarėlių* amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$, $p=0,001$ ir $p=0,000$. Veiksnių *net ir gerai progai pasitaikius neičiau iš įstaigos dirbti kitur* amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$, $p=0,023$ ir $p=0,001$. Taip pat veiksnio *konfliktinės situacijos- retas reiškinys įstaigoje* amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,041$, $p=0,024$ ir $p=0,015$. Veiksnių *kvalifikuoti specialistai įstaigoje ypač vertinami* išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu

grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,025$ ir $p=0,019$. *Vadovybė sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją* – veiksnio išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu atžvilgiu gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,008$ ir $p=0,003$.

24 lentelė

Tarpusavio santykių, kvalifikacijos kėlimo galimybių veiksnių pasiskirstymo pagal amžiaus grupes, išsilavinimą ir pasitenkinimą darbu palyginimas

Tarpusavio santykių, kvalifikacijos kėlimo galimybių veiksniai	Statistinio rodiklio rezultatai					
	amžiaus grupės		išsilavinimas		pasitenkinimas darbu	
	F	p	F	p	F	p
Su bendradarbiais dažnai bendrauju ne darbo metu	5,383	0,007	18,419	0,000	2,175	0,120
Aš nuolat jaučiu bendradarbių paramą	0,005	0,995	13,498	0,000	4,363	0,016
Aš visada jaučiuosi kolektyvo dalimi	10,802	0,000	0,130	0,579	7,187	0,001
Mano vadovas domisi, kaip jaučiasi jo darbuotojai	13,947	0,000	0,091	0,704	10,903	0,000
Vadovas rodo pagarbą savo pavaldiniams	1,231	0,298	1,553	0,216	1,926	0,152
Su nekantrumu laikiu įstaigos organizuojamų vakarėlių	16,048	0,000	10,935	0,001	12,219	0,000
Net ir gerai progai pasitaikius neičiau iš įstaigos dirbti kitur	14,434	0,000	5,400	0,023	7,409	0,001
Konfliktingos situacijos- retas reiškinys įstaigoje	3,347	0,041	5,269	0,024	4,453	0,015
Kvalifikuoti specialistai įstaigoje ypač vertinami	1,109	0,335	5,225	0,025	4,148	0,019
Vadovybė sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją	5,183	0,008	0,169	0,682	6,301	0,003
Aš turiu galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, kursuose, seminaruose	2,157	0,123	0,092	0,763	2,058	0,134
Bendri tarpusavio santykių, kvalifikacijos kėlimo galimybių veiksniai	8,449	0,000	3,265	0,075	24,214	0,000

Apžvelgus tarpusavio santykių, kvalifikacijos kėlimo galimybių veiksnių pasiskirstymo pagal amžiaus grupes, išsilavinimą ir pasitenkinimą darbu palyginimą gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai bendruose veiksniuose amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimu darbu grupėse.

Motyvacijos veiksnių pateikiami 25 lentelėje, kurie leidžia sakyti, kad veiksnio *būtinasis darbuotojų motyvavimas* išsilavinimo grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,009$ bei stebima tendencija amžiaus grupėse, nes $p=0,082$. Veiksnio *sudarytos darbo sąlygos skatina siekti geriausių rezultatų* amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$, $p=0,029$ ir $p=0,019$. *Skatinimas finansinėmis priemonėmis* veiksnys, taip pat statistiškai reikšmingas amžiaus, išsilavinimo ir

pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$, $p=0,001$ ir $p=0,003$. *Aprūpinimas įrengta darbo vieta* amžiaus ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$ ir $p=0,000$.

Veiksnių *komandinio darbo organizavimas* amžiaus grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$ bei stebima tendencija išsilavinimo atžvilgiu, nes $p=0,086$. Veiksnių *kvalifikacijos kėlimo kursais ir ugdymo galimybėmis* statistiškai reikšmingas amžiaus, ir pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,006$, $p=0,001$ ir $p=0,012$. Taip pat veiksnio *dalyvavimas priimant svarbius sprendimus* statistiškai reikšmingas amžiaus, ir pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,012$, $p=0,000$. *Premijos už sėkmingą individualią, komandos ar visos organizacijos veiklą* statistiškai reikšmingas išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,012$, $p=0,040$.

Veiksnių *premijos už pasiektus planuotus darbo rezultatus* amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,012$, $p=0,025$ ir $p=0,029$. Veiksnių *pardavimo komisiniai, priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją* statistiškai reikšmingi amžiaus ir pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,002$, $p=0,001$. *Priedai už darbo stažą* veiksnys statistiškai reikšmingas amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,041$, $p=0,000$ ir $p=0,010$.

Darbo užmokestis (pastovus) didinimas kaip svarbiausias veiksnys išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse, nes $p=0,002$, $p=0,000$. *Kolegų pripažinimas* statistiškai reikšmingas pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$. *Vadovo padėka* amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,018$, $p=0,008$ ir $p=0,000$. Veiksnių *tobulėjimo galimybės* amžiaus, ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$, $p=0,000$. *Socialinės garantijos* - pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$. Veiksnių *paaukštinimas pareigose* taip pat statistiškai reikšmingas išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,003$, $p=0,020$.

Darbo užmokesčio (pastovus) didinimas kaip vienas iš motyvacijos skatinimo būdų įstaigoje veiksmų taip pat statistiškai reikšmingas išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,001$ ir $p=0,000$. *Vienkartinis materialinis paskatinimas* išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$ ir $p=0,000$. Veiksnių *kolegų pripažinimas* amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,046$, $p=0,000$ ir $p=0,000$. *Vadovo padėka* išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,046$ ir $p=0,064$. Veiksnių *pareigų prestižas ir tobulėjimo galimybės* amžiaus,

ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$, $p=0,000$. *Socialinės garantijos* – amžiaus grupėse stebima tendencija statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,075$. Veiksny *paaukštinimas pareigose* taip pat statistiškai reikšmingas amžiaus, išsilavinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,043$, $p=0,003$.

Veiksni susijusio su nuobaudomis gauti šie rezultatai leidžiantys teigti, kad buvo baudžiami *pinige bauda*, nes vidurkių skirtumas statistiškai reikšmingas $p=0,012$ amžiaus grupėse. Taip pat statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas rastas veiksnio *viešu papeikimu* amžiaus grupėse, nes $p=0,021$. Taip pat statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai rasti kitaip baudimo būdu atžvilgiu pasitenkinimo grupėse, nes $p=0,003$.

25 lentelė

Motyvacinio veiksnio darbe pasiskirstymo pagal amžiaus grupes, išsilavinimą ir pasitenkinimą darbu palyginimas

Motyvavimo veiksniai darbe	Statistinio rodiklio rezultatai					
	amžiaus grupės		išsilavinimas		pasitenkinimas darbu	
	F	p	F	p	F	P
Būtinasis darbuotojų motyvavimas						
Būtinasis, tik gerai motyvuotas darbuotojas siekia rezultatų	2,581	0,082	7,123	0,009	1,921	0,153
Sudarytos darbo sąlygos skatina siekti geriausių rezultatų						
	8,534	0,000	4,929	0,029	4,162	0,019
Priemonėmis, kuriomis esate skatinamas						
Finansinės priemonės	10,433	0,000	12,898	0,001	6,211	0,003
Aprūpinimas įrengta darbo vieta	13,613	0,000	0,278	0,600	33,018	0,000
Komandinio darbo organizavimu	9,198	0,000	3,027	0,086	2,053	0,135
Kvalifikacijos kėlimo kursais ir ugdymo galimybėmis	5,516	0,006	0,145	0,704	4,704	0,012
Dalyvavimas priimanč svarbius sprendimus	4,740	0,012	1,483	0,227	42,967	0,000
Piniginiai skatinimo būdai taikomi darbe						
Premijos už sėkmingą individualią, komandos ar visos organizacijos veiklą	1,120	0,332	6,613	0,012	3,346	0,040
Premijos už pasiektus planuotus darbo rezultatus	4,660	0,012	5,202	0,025	3,713	0,029
Pardavimo komisiniai	10,339	0,002	0,278	0,600	12,441	0,000
Priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją	10,339	0,002	0,278	0,600	12,441	0,000
Priedai už darbo stažą	3,338	0,041	52,125	0,000	4,907	0,010
Pamaininio darbo, darbo per šventes ir kitos įstatymų numatytos priemokos	1,569	0,215	0,432	0,513	1,070	0,348
Dalyvavimas pelnuose	1,569	0,215	0,432	0,513	1,070	0,348
Svarbiausi veiksniai						
Darbo užmokestis (pastovus didinimas)	1,923	0,153	10,634	0,002	17,474	0,000
Vienkartinis materialinis paskatinimas	1,598	0,209	0,031	0,861	0,745	0,478
Kolegų pripažinimas	1,487	0,233	0,536	0,466	10,689	0,000
Vadovo padėka	4,240	0,018	7,366	0,008	12,004	0,000

Pareigų prestižas	2,163	0,122	0,839	0,362	0,881	0,418
Tobulėjimo galimybės	9,489	0,000	1,170	0,283	28,649	0,000
Socialinės garantijos	0,825	0,442	0,002	0,965	9,394	0,000
Paaukštinimas pareigose	1,011	0,369	9,685	0,003	4,085	0,020
Skatinimo būdų pasiūla įstaigoje						
Darbo užmokestis (pastovus didinimas)	0,715	0,492	11,093	0,001	13,353	0,000
Vienkartinis materialinis paskatinimas	0,715	0,492	16,128	0,000	2,649	0,000
Kolegų pripažinimas	3,207	0,046	16,128	0,000	2,649	0,000
Vadovo padėka	3,207	0,046	2,640	0,108	2,838	0,064
Pareigų prestižas	7,572	0,001	11,903	0,001	13,353	0,000
Tobulėjimo galimybės	18,400	0,000	15,120	0,000	12,232	0,000
Socialinės garantijos	2,677	0,075	2,372	0,127	1,585	0,212
Paaukštinimas pareigose	3,283	0,043	9,279	0,003	1,900	0,156
Ar buvote nubaustas						
Pinigine bauda	4,044	0,021	0,555	0,458	0,581	0,562
Viešu papeikimu	4,660	0,012	1,718	0,194	1,824	0,168
Kitaip	1,088	0,342	0,769	0,383	6,181	0,003
Jūsų pačio darbo rezultatų vertinimas						
	11,394	0,000	0,860	0,357	1,858	0,163
Jūsų tiesioginio vadovo jūsų darbo rezultatų vertinimas						
	3,312	0,042	3,673	0,059	11,207	0,000
Jei turėtumėte pakankamai lėšų ar pakeistumėte šį darbą						
	0,096	0,909	0,003	0,954	7,661	0,001
Darbo keitimo motyvai						
Didesnis atlyginimas	2,932	0,059	34,145	0,000	18,709	0,000
Geresnės pareigos	0,715	0,492	11,903	0,001	13,353	0,000
Geresnis kolektyvas	2,223	0,115	12,175	0,000	3,159	0,048
Daugiau savarankiškumo	4,909	0,010	17,738	0,000	7,687	0,001
Geresnė darbo aplinka	5,443	0,006	6,975	0,010	16,552	0,000
Bendri darbo motyvacijos veiksniai	1,242	0,296	26,503	0,000	25,603	0,000

Veiksnių savo pačio darbo rezultatų vertinimas amžiaus grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$. Tiesioginio vadovo jūsų darbo rezultatų vertinimas amžiaus ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,042$, $p=0,000$ bei stebima tendencija išsilavinimo grupėse, nes $p=0,059$.

Darbo keitimo motyvų veiksnio didesnis atlyginimas išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$ ir $p=0,000$ bei amžiaus grupėse. nes $p=0,059$. Veiksnių geresnės pareigos išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,001$ ir $p=0,000$. Geresnis kolektyvas - išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$ ir $p=0,048$. Veiksnių daugiau savarankiškumo amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,010$, $p=0,000$ ir $p=0,001$.

Geresnė darbo aplinka - amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,006$, $p=0,010$ ir $p=0,000$.

Apibendrintai, apie darbo motyvacijos veiksnius galima teigti, kad statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas rastas išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu atžvilgiu, $p=0,000$, $p=0,000$. Motyvacija, išsilavinimas ir pasitenkinimas darbu vienas nuo kito neatskiriami. Galima daryti prielaidą, kad motyvacija svarbi ir reikalinga bet koku atveju, kaip ir šio tiriamojo darbo rezultatų atžvilgiu. Pasitenkinimas darbu yra teoriškai taip pat nulemtas motyvacijos, bet tyrime dalyvavę respondentai leidžia teigti, kad jiems šie abu veiksniai reikšmingi.

Dalyvavimo sprendimų priėmimo, karjeros galimybių veiksnių rezultatai yra pateikiami 26 lentelėje. Žvelgiant į šią lentelę galima teigti, kad veiksnio *aš esu įtraukiamas į sprendimų priėmimą* amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$, $p=0,051$ ir $p=0,000$. Veiksnių *su malonumu prisiimčiau didesnę atsakomybę darbe* amžiaus ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,015$ ir $p=0,000$. *Aš žinau, kaip paslaugų kokybę vertina vartotojai* - pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$. Veiksnių *darbe dažnai aš pasireiškiu, parodau iniciatyvą* amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,003$, $p=0,000$ ir $p=0,047$. *Dažnai darbe aš siūlau savo idėjas* - išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,028$, $p=0,000$ bei stebima tendencija amžiaus grupėse, nes $p=0,059$. Veiksnių *vadovas išklauso mano nuomonės* amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,002$, $p=0,000$. *Aš turiu galimybę kilti karjeros laiptais įstaigoje* - veiksnys, kuris rodo kad amžiaus ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes dalyvavimo sprendimų priėmimo, karjeros galimybių veiksniai $p=0,011$.

26 lentelė

Dalyvavimo sprendimų priėmimo, karjeros galimybių veiksnių pasiskirstymo pagal amžiaus grupes, išsilavinimą ir pasitenkinimą darbu palyginimas

Dalyvavimo sprendimų priėmimo, karjeros galimybių veiksniai	Statistinio rodiklio rezultatai					
	amžiaus grupės		išsilavinimas		pasitenkinimas darbu	
	F	p	F	p	F	P
Aš esu įtraukiamas į sprendimų priėmimą	11,386	0,000	3,928	0,051	13,201	0,000
Su malonumu prisiimčiau didesnę atsakomybę darbe	4,477	0,015	0,078	0,780	12,612	0,000
Aš žinau, kaip paslaugų kokybę vertina vartotojai	0,099	0,906	0,015	0,902	13,473	0,000
Darbe dažnai aš pasireiškiu, parodau	6,484	0,003	33,930	0,000	3,256	0,047

iniciatyvą						
Dažnai darbe aš siūlau savo idėjas	2,943	0,059	4,979	0,028	24,184	0,000
Vadovas išklauso mano nuomonės	6,900	0,002	0,284	0,596	25,440	0,000
Aš turiu galimybę kilti karjeros laiptais įstaigoje	4,730	0,012	0,478	0,491	4,824	0,011
Bendri dalyvavimo sprendimų priėmimo, karjeros galimybių veiksniai	1,349	0,266	0,914	0,342	24,214	0,000

Apibendrintai, dalyvavimo sprendimų priėmimo, karjeros galimybių veiksmų bendri rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad šie veiksniai statistiškai reikšmingi pasitenkinimo darbu grupėse, nes $p=0,000$. Kitaip tariant, jei dirbdamas savo įstaigoje gali dalyvauti sprendimų priėmimo bei dalyvauti karjeros psiekimuose, tai natūralu, kad jausi pasitenkinimą darbu, bus didesnė motyvacija darbą atlikti kuo kokybiškiau ir efektyviau.

Tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma nurodyti, tris veiksnius, kurie juos labiausiai skatina ir nuvilia bei sukelia nepasitenkimą darbu. Kaip matyti 27 lentelėje, labiausiai reikšmingas veiksnys yra geras kolektyvas (67 atsakymai), geras atlyginimas (58 atsakymai) bei socialinės garantijos bei karjeros galimybės (48 atsakymai). Nuviliantys bei sukeliantys nepasitenkinimą mažas atlyginimas (79 atsakymai), vadovo ir darbuotojų nesupratingumas (56 atsakymai) bei konfliktinės situacijos (38 atsakymai).

27 lentelė

Labiausiai skatinantys ir nuviliantys veiksniai darbe

Labiausiai skatinantys veiksniai dirbti	Labiausiai nuviliantysis, sukeliantis nepasitenkinimą darbu veiksniai
1. atlyginimas (58 atsakymai)	1. mažas atlyginimas (79 atsakymai)
2. geras kolektyvas (67 atsakymai)	2. vadovo ir darbuotojų nesupratingumas (56 atsakymai)
3. socialinės garantijos bei karjeros galimybės (48 atsakymai)	3. konfliktinės situacijos (38 atsakymai)

Skatinimo priemonių naudojamų įstaigoje veiksmų gauti rezultatai pateikiami 28 lentelėje. Žvelgiant į šios lentelės rezultatus galima daryti prielaidą, kad veiksmo *priedas prie atlyginimo (arba premija)* išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,014$, $p=0,030$. *Profesinės kvalifikacijos kėlimo kursai* – veiksnys statistiškai reikšmingas amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,007$, $p=0,013$, $p=0,019$. *Veiksnys užsienio kalbų kursai* statistiškai reikšmingas amžiaus grupėse vidurkių skirtumas, nes $p=0,000$. *Mokestis už studijas* - statistiškai

reikšmingas amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$, $p=0,004$. Veiksny *tarnybinio automobilio skyrimas* statistiškai reikšmingas amžiaus ir pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$, $p=0,000$. *Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas* veiksnys statistiškai reikšmingas pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$. *Ekskursijos įstaigos sąskaita* - statistiškai reikšmingas išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,011$ ir $p=0,011$. Veiksny *kelionės įstaigos sąskaita* statistiškai reikšmingas amžiaus grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,012$. *Laisvos nuo darbo mokamos dienos* – veiksnys statistiškai reikšmingas amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$, $p=0,035$, $p=0,011$. Veiksny *gimtadienių šventės* taip pat – veiksnys statistiškai reikšmingas amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,031$, $p=0,041$, $p=0,012$. *Profesinės šventės, raštiška arba oficiali žodinė padėka, pakėlimas į aukštesnes pareigas* - veiksnys statistiškai reikšmingas pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,049$. $p=0,038$ ir $p=0,000$ Veiksny *padėkos bei garbės raštai* statistiškai reikšmingas išsilavinimo grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,003$, bei stebima tendencija statistiniam reikšmingumui pasitenkinimo darbu atžvilgiu, nes $p=0,060$. *Organizacijos sveikinimai įvairiomis progomis (gimimo dienos, sutuoktvių...)* – veiksnys statistiškai reikšmingas amžiaus ir pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$ bei $p=0,000$.

28 lentelė

Skatinimo priemonių naudojamų įstaigoje veiksmų pasiskirstymo pagal amžiaus grupes, išsilavinimą ir pasitenkinimą darbu palyginimas

Skatinimo priemonės naudojamos įstaigoje	Statistinio rodiklio rezultatai					
	amžiaus grupės		išsilavinimas		pasitenkinimas darbu	
	F	p	F	p	F	P
Priedas prie atlyginimo (arba premija)	1,154	0,321	6,303	0,014	3,653	0,030
Priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)	0,487	0,616	1,015	0,317	1,090	0,340
Profesinės kvalifikacijos kėlimo kursai	5,281	0,007	6,446	0,013	4,145	0,019
Užsienio kalbų kursai	9,805	0,000	2,505	0,113	0,1905	0,156
Mokestis už studijas	1,074	0,347	36,527	0,000	6,050	0,004
Tarnybinio automobilio skyrimas	15,257	0,000	1,544	0,218	20,234	0,000
Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas	1,740	0,183	0,145	0,704	23,489	0,000
Sporto pramogų(treniruokliai, baseinas, sauna...) išpirkimas	2,096	0,130	0,068	0,796	1,119	0,332
Ekskursijos įstaigos sąskaita	1,635	0,202	6,705	0,011	4,819	0,011
Kelionės į užsienį įstaigos sąskaita	4,660	0,012	1,718	0,194	1,824	0,168

Laisvos nuo darbo mokamos dienos	10,130	0,000	4,626	0,035	4,819	0,011
Naujametiniai vakarėliai	0,778	0,463	1,718	0,194	1,824	0,168
Gimtadienių šventės	3,632	0,031	4,325	0,041	4,052	0,012
Profesinės šventės	1,433	0,245	0,065	0,799	3,123	0,049
Raštiška arba oficiali žodinė padėka	0,119	0,888	0,978	0,326	3,412	0,038
Pakėlimas į aukštesnes pareigas	2,094	0,130	0,097	0,756	23,582	0,000
Padėkos bei garbės raštai	1,203	0,306	9,502	0,003	10,281	0,060
Organizacijos sveikinimai įvairiomis progomis (gimimo dienos, sutuoktuvių...)	9,438	0,000	0,874	0,353	25,307	0,000
Bendri naudojamų skatinimo priemonių veiksniai	2,381	0,100	1,742	0,191	9,559	0,000

Apibendrintai bendri naudojamų skatinimo priemonių veiksniai statistiškai reikšmingi tik pasitenkinimo darbu atžvilgiu grupėse, $p=0,000$. Pasitenkinimas darbu jaučiamas, kai darbdavys darbuotojus skatina, tai manoma teoriškai, tačiau daryti teigiamą prielaidą galima pažvelgus ir į gautus šio tiriamojo darbo rezultatus.

Pageidaujamų skatinimo priemonių įstaigoje veiksmų gauti rezultatai pateikiami 29 lentelėje. Žvelgiant į šios lentelės rezultatus galima daryti prielaidą, kad veiksnio *priedas prie atlyginimo (arba premija)* amžiaus grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$. *Profesinės kvalifikacijos kėlimo kursai* – veiksnys statistiškai reikšmingas amžiaus, ir pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,002$ bei $p=0,002$. Veiksnys *užsienio kalbų kursai* statistiškai reikšmingas amžiaus ir išsilavinimo grupėse vidurkių skirtumas, nes $p=0,020$ ir $p=0,001$. *Mokestis už studijas* - statistiškai reikšmingas amžiaus, išsilavinimo grupėse gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, nes $p=0,010$, $p=0,040$. Veiksnys *tarnybinio automobilio skyrimas* statistiškai reikšmingas išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,001$, $p=0,005$. *Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas* veiksnys stebima tendencija statistiškai reikšmingam amžiaus grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,075$. *Sporto pramogų (treniruokliai, baseinas, sauna...) išpirkimas* – veiksnys statistiškai reikšmingas išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,006$, $p=0,000$. *Bilietai (teatrą, koncertą, sporto varžybas) išpirkimas* – veiksnys statistiškai reikšmingas išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$, $p=0,002$. *Ekskursijos įstaigos sąskaita* - statistiškai reikšmingas pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$. Veiksnys *kelionės įstaigos sąskaita* statistiškai reikšmingas pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,040$. *Laisvos nuo darbo mokamos dienos* – veiksnys statistiškai reikšmingas išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$, $p=0,000$. *Naujametiniai vakarėliai* – veiksnys statistiškai reikšmingas amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$, $p=0,000$, $p=0,000$. Veiksnys *gimtadienių šventės* taip pat – veiksnys statistiškai reikšmingas amžiaus,

išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,006$, $p=0,000$, $p=0,006$. *Profesinės šventės* - veiksnys statistiškai reikšmingas amžiaus ir pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,022$ ir $p=0,000$. Veiksnys *pakėlimas į aukštesnes pareigas* - veiksnys stebima tendencija statistiškai reikšmingam pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,063$. *Organizacijos sveikinimai įvairiomis progomis (gimimo dienos, sutuoktvių...)* – veiksnys statistiškai reikšmingas pasitenkinimo darbu grupėse vidurkių skirtumai, nes $p=0,000$.

29 lentelė

Pageidaujamų skatinimų priemonių įstaigoje veiksnų pasiskirstymo pagal amžiaus grupes, išsilavinimą ir pasitenkinimą darbu palyginimas

Pageidaujamos skatinimo priemonės įstaigoje	Statistinio rodiklio rezultatai					
	amžiaus grupės		išsilavinimas		pasitenkinimas darbu	
	F	p	F	p	F	P
Priedas prie atlyginimo (arba premija)	9,113	0,000	0,039	0,844	2,322	0,105
Priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)	0,207	0,813	1,113	0,295	1,481	0,233
Profesinės kvalifikacijos kėlimo kursai	7,088	0,002	1,080	0,302	6,970	0,002
Užsienio kalbų kursai	4,111	0,020	12,029	0,001	1,930	0,151
Mokestis už studijas	4,906	0,010	4,116	0,046	1,241	0,295
Tarnybinio automobilio skyrimas	1,549	0,219	11,220	0,001	3,015	0,005
Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas	2,677	0,075	1,113	0,330	1,502	0,229
Sporto pramogų (treniruokliai, baseinas, sauna...) išpirkimas	0,744	0,478	7,926	0,006	9,033	0,000
Bilietai (teatrą, koncertą, sporto varžybas) išpirkimas	1,238	0,296	15,822	0,000	7,007	0,002
Ekskursijos įstaigos sąskaita	1,954	0,149	0,753	0,388	26,708	0,000
Kelionės į užsienį įstaigos sąskaita	0,814	0,447	0,666	0,417	3,365	0,040
Laisvos nuo darbo mokamos dienos	2,285	0,109	18,999	0,000	9,834	0,000
Naujametiniai vakarėliai	10,292	0,000	20,599	0,000	23,485	0,000
Gimtadienių šventės	5,449	0,006	18,999	0,000	21,431	0,000
Profesinės šventės	3,996	0,022	2,749	0,101	9,523	0,000
Pakėlimas į aukštesnes pareigas	1,119	0,332	4,450	0,038	2,860	0,063
Organizacijos sveikinimai įvairiomis progomis (gimimo dienos, sutuoktvių...)	0,643	0,528	1,829	0,168	8,556	0,000
Bendri pageidaujamų skatinimo priemonių veiksniai	2,561	0,126	3,565	0,019	4,118	0,012

Apibendrinant, bendri pageidaujamų skatinimo priemonių veiksniai yra statistiškai reikšmingi išsilavinimo bei pasitenkinimo darbu grupėse, nes $p=0,019$ ir $p=0,012$. Išvardintos pageidaujamos skatinimo priemonės reikalingos, norint pasiekti geresnius darbo rezultatus aktualios teoriškai daugumai dirbančiųjų, tačiau bendros pageidaujamos skatinimo priemonės išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu grupėse reikšmingos ir šio tyrimo respondentams.

IŠVADOS

1. Išvados iš teorinio tyrimo

Atlikus mokslinės literatūros analizę įstaigų motyvacijos klausimais galima daryti išvadą, kad kompleksišku, visybiškai išanalizuotų empirinių tyrimų miesto dirbančiųjų motyvacijos spektru nebuvo atlikta bei visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų, kad motyvacija veikia tik materialinių ir moralinių faktorių komplekse.

2. Išvados remiantis empirinio tyrimo duomenimis

Motyvacinės sistemos veiksnių tarpusavio ryšio buvimą bei to ryšio stiprumą įvertinti buvo atliekami Pearsono tiesinės koreliacijos koeficiento skaičiavimai.

1. Apibendrintai, apžvelgus motyvacijos tarpusavio veiksnių ryšio buvimą ir stiprumą tarp jų galima teigti, kad kintamųjų požiūriu į darbą, remiantis materialiniais aspektais (pinigais) ir pasitenkinimo darbu veiksniais, pasitenkinimo darbu ir darbo sąlygų, pasitenkinimo darbu ir motyvavimo, pasitenkinimo darbu ir darbe naudojamų skatinimo priemonių koreliacinis ryšys yra vidutinio stiprumo bei didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms, kito kintamojo reikšmės vienareikšmiškai ir proporcingai linkusios mažėti, vyrų tarpe. Tarp pasitenkinimo darbu ir tarpusavio santykių, kvalifikacijos kėlimo galimybių veiksnių koreliacinio ryšio nėra vyrų tarpe.
2. Kintamųjų požiūriu į darbą, remiantis materialiniais aspektais (pinigais) ir pasitenkinimo darbu, pasitenkinimo darbu ir tarpusavio santykių, kvalifikacijos kėlimo, pasitenkinimo darbu ir motyvavimo, ryšio koreliacinio ryšio nėra moterų tarpe. Tik pasitenkinimo darbu ir darbe naudojamų skatinimo priemonių koreliacinis ryšys labai silpnas.
3. Bendri požiūriu į darbą remiantis materialiniais aspektais (pinigais) veiksnių rezultatai leidžia teigti, kad statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai amžiaus ir išsilavinimo grupėse. Pasitenkinimo grupėse statistiškai reikšmingo vidurkių skirtumo nerasta.
4. Darbo sąlygų veiksnių rezultatai leidžia apibendrintai teigti, kad statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai rasti tik pasitenkinimo darbu grupėse.
5. Tarpusavio santykių, kvalifikacijos kėlimo galimybių veiksnių pasiskirstymo pagal amžiaus grupes, išsilavinimą ir pasitenkinimą darbu palyginimą gauti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai bendruose veiksniuose amžiaus, išsilavinimo ir pasitenkinimu darbu grupėse.

6. Bendri darbo motyvacijos veiksniai statistiškai reikšmingi išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu atžvilgiu.
7. Bendruose dalyvavimo sprendimų priėmimo, karjeros galimybių veiksmų rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad šie veiksniai statistiškai reikšmingi pasitenkinimo darbu grupėse.
8. Bendri naudojamų skatinimo priemonių veiksniai statistiškai reikšmingi tik pasitenkinimo darbu atžvilgiu grupėse.
9. Bendri pageidaujamų skatinimo priemonių veiksniai yra statistiškai reikšmingi išsilavinimo bei pasitenkinimo darbu grupėse.

REKOMENDACIJOS

Darbuotojų poreikiai nuolat kinta bėgant laikui, keičiantis ekonominei, socialinei, politinei psichologinei bei materialinei aplinkai, todėl reikia atidžiai stebėti bei sudaryti tinkamą terpę save išreikšti bei realizuoti.

- Nuolat gerinti tarpusavio santykius įstaigoje, naudojant įvairias priimtinas moralinio skatinimo priemones.
- Suteikite darbuotojams progą atlikti sudėtingesnes ar kiek kitokias nei įprasta užduotis. Tai leis jiems plėtoti savo kūrybiškumą bei potencialą, suteiks galimybę kopti karjeros laiptais.
- Sudaryti sąlygas nuolat kelti kvalifikaciją bei užtikrinti savo gebėjimų ugdymą.
- Pasitikėti darbuotojais bei suteikti jiems galimybę naudotis teisiniais ir humaniškais aspektais asmeniniams poreikiams.
- Aprūpinkite savo darbuotojus darbo priemonėmis bei pasirūpinkite patogiomis jų darbo vietomis. Jeigu neturite galimybių supirkti darbuotojams visų reikalingų darbui priemonių, apgalvokite, kaip sudaryti sąlygas naudotis tomis priemonėmis darbe.
- Leiskite savo darbuotojams pajusti, kad jie reikalingi jums ir jūs juos vertinate. Tai galite daryti visų skyriaus/įstaigos darbuotojų akivaizdoje pabrėždami, kad kiekvienas vertingas ir reikalingas įstaigai, pagirdami už laiku atliktas užduotis, pasiūlytas idėjas ir pagalbą.
- Paklauskite savo darbuotojų apie tai, kokių permainų ar kokių naujų užduočių jie norėtų. Tai padės taikliau parinkti užduotis darbuotojams ir darbuotojai bus patenkinti galėdami atlikti jiems patinkančias užduotis.
- Sėkme pasidalinkite su savo darbuotojais. Jausdami savo įnašą į įstaigos sėkmę darbuotojai dirba atsakingiau ir būna ištikimesni savo kompanijai.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abramsom P.R., Inglehart R. (1995). *Valuže Changein global perspective*. 1995.
2. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. – Vilnius: Mintis, 2003.
3. Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: KTU.
4. Bagdonas E., Kazlauskienė, E. (2000). *Biznio įvadas*. Kaunas: Technologija.
5. Bakanauskienė I. (1996). *Personalo valdymo sampratos ir turinio analizė*. // Organizacijų vadyba, Nr. 3. 1996.
6. Bakanauskienė I., Bakanauskas A., Liesionis V. (2003). *Setting the Price of an Employee in Organization: Different Approaches* // Organizacijų vadyba, Nr. 28. 2003.
7. Bakanauskienė I. (2001). *Personnel Management in Lithuania* // *Finances and Credit: Problems, Conceptions, Management*. Riga: University of Latvia, Vol 644. 2001.
8. Bakanauskienė I. (2004). *Vadybiniai sprendimai*. – Kaunas.
9. Bakanauskienė I., Petkevičiūtė N. (2003). *Vadovo darbas*. - Kaunas.
10. Bučiūnienė I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
11. Butkus S. (1990). *Valdymo pradžiamokslis*. Vilnius: Mintis“, 1990.
12. Branham L. (2001). *Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent*.
13. Casimir C. Barczyk *Visuotinės kokybės vadyba*. – Vilnius: Mintis, 1999.
14. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2001). *Statistika ir jos taikymas*. I dalis. Vilnius: TEV.
15. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2001). *Statistika ir jos taikymas*. I dalis. Vilnius: TEV.
16. Čiutienė, R., Kumpikaitė, V. (2002). *Šiuolaikinių pokyčių įtaka personalui*. E. Galvanausko mokslinė konferencija. Šiauliai: Šiaulių uinversitetas.
17. Damašienė V. (2002). *Valdymo pagrindai*. - Šiaurės Lietuva, 2002.
18. Donelson R. (1999). *Group dynamics*. – California: California, 1999.
19. Dubin, R., (1958). *The World Of Work: Industrial Society and Human Relations*, Prentice – Hall, Englewood Cliff, NJ, p 213.
20. Field A. 2006. *Kaip motyvuoti žmones našiam darbui. Rezultatyviam vadovavimui*. Vilnius: Verslo žinios.
21. Gary L. 2006. *Kaip motyvuoti žmones našiam darbui. Rezultatyviam vadovavimui*. Vilnius: Verslo žinios.
22. Gaučionytė G. (2000). *Kaip padidinti motyvaciją dirbti*.// *Vadovo pasaulis*.-2000.-Nr.4.- p.33-36.

23. Gaučionytė G. (2000). Darbuotojų skatinimas ir apdovanojimas.//Vadovo pasaulis.- 2000.-Nr.12.- p.62-6.
24. Guščenkaitė, I. (2003). Permainų kely...[internete]. [žiūrėta: 2008-04-15]. Prieiga per internetą:<http://www.zpasaulis.lt>.
25. Haber, H. (1998). Motyvavimas, arba personalo pasitenkinimas darbu. Personalo vadyba, 1, p. 6 – 16.
26. Handy Ch. (2001). The elephant and the Flea: Reflections of a Reluctant Capitalist. Harvard Business School Press.
27. Jazdauskaitė V. (2004). Darbuotojų motyvacija// Vadovo pasaulis.-2004.-Nr.4.-P.42-47.
28. Jewell, B., R. (2002). Integruotos verslo sudijos. Vilnius: The Baltic Press.
29. Jucevičienė P. (1994). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
30. Jusienė, R. (2000). Pavlovo šuo vadybos kontekste. Vadovo pasaulis, 4, p. 5 – 7.
31. Kalėdienė R., Petrauskienė J., Rimpela A. (1999). Šiuolaikinio visuomenės sveikatos mokslo teorija ir praktika. – Kaunas, 1999.
32. Kardelis K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodika. Kaunas: Technologija.
33. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. – Kaunas: Šviesa, 2001.
34. Lepečka, V. (1995). Apie darbuotojų motyvaciją. Psichologija Tau. 3, p. 14 – 15.
35. Leedy P. (1989). Practical Research – Planning and Design. – New York: New York, 1989.
36. Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarime Nr. IX-1187 „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“. // Valstybės žinios, 2002, Nr. 113-5029.
37. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2000 m. gegužės 04 d. nutarimas Nr. 505 „Dėl rinkos priežiūros institucijų reorganizavimo“. // Valstybės žinios 2000, Nr. 38-1064
38. Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro 1990 m. gruodžio 13 d. Įsakymas Nr. 401.
39. Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro 1991 m. rugsėjo 05 d. Įsakymas Nr. 282.
40. Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro 1993 m. kovo 30d. Įsakymas Nr. 138.
41. Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro 1993 m. spalio 28d. Įsakymas Nr. 437.
42. Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro 1995 m. balandžio 07d. Įsakymas Nr. 188.
43. Locke E. A., Latham G. P. (1996). Motivation through conscious goal setting//Applied and Preventive psychology, 1996, p. 117- 124.

44. Marcinkevičiūtė L. (2003). Darbuotojų motyvavimo modeliai. – Kaunas: Akademija, 2003.
45. Marcinkevičiūtė L. (2003). Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis / Daktaro disertacija. Kaunas: Akademija, 2003.
46. Mackevičius J. (2005). Įmonių veiklos analizė.- Vilnius, 2005.
47. Makštutis A., Gicevičius A. (2007). Darbo našumo didinimo veiksnių tyrimas Lietuvoje// Personalo vadyba.-2007.-Nr.5.-P.2-8.
48. Maslow A. (2006). Motyvacija ir asmenybė. Vilnius: Apostrofa.
49. Merkys G. (1995). Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys. Šiauliai: ŠPI.
50. Misevičius V. (2001). Vadybos pagrindai. – Kaunas: Technologija, 2001.
51. Masalskis V., Masalskienė E. Apie investicijas į personalą – naudingas ir nenaudingas// Vadovas ir pasaulis.-2007.-Nr.2.-P.6-9.
52. Masalskis V., Masalskienė E. (2007). Pasvarstymai apie mokymą įmonėje// Vadovas ir pasaulis.-2007.-Nr.4.-P.16-19.
53. Masalskis V., Masalskienė E. (2007). Darbuotojų skatinimas – padėti ar tik netrukdyti?// Vadovas ir pasaulis.-2007.-Nr.6.-P.6-12.
54. Psichologijos žodynas. – Vilnius: UAB „Gimtinė“, 1994.
55. Rakauskas A. (2004). Verslumo dvasia. – Kaunas: AB spaustuvė „Spindulys“, 2004.
56. Reich R. B. (2001). The future of success.
57. Robbins S. 2003. Organizacijos elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
58. Robbins S. 2007. Kaip vadovauti žmonėms. Visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą. Vilnius: Tyto alba.
59. Sakalas A. (2003). Personalo vadyba. – Vilnius, 2003.
60. Sakalas A. (1996). Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai.- Kaunas, 1996.
61. Stankevičienė A., Lobanova L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. – Vilnius, 2006.
62. Stajkovic A.D., Luthans F. (1997). A Meta – Analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance: 1975 – 95// Academy of management journal, 1997, p 1122 – 1149.
63. Stoner J. A., Freeman R. E., Gilbert D. R. Vadyba. – Kaunas, 2000.
64. Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E.; Gilbert, D. R. Jr. 1999. *Vadyba*. Kaunas.
65. Stone, R.,(2005). Human Resource Management, 5th edition, John Wiley and Sons, QLD Australia.p 412-414.

66. Thom N., Harasymowicz-Birnboch J. (2005). Personalo vadyba per padidinamąjį stiklą// Personalo vadyba.- 2005.-Nr.3.- P.2-7.
67. Sakalas A., Šilingienė V. (2000). Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000.
68. Šavareikienė D., Dubinas V. (2003). Integruota vadybinio proceso motyvacija. – UŠĮ: Šiaulių universiteto leidykla, 2003.
69. Šiaulių visuomenės sveikatos centro veiklos ataskaita.
70. Vadyba: paskaitų konspektas – Kaunas: Technologija, 1994
71. Vadybos pagrindai: mokymo priemonė – Kaunas: Technologija, 1994
72. Vadyba: pagrindinės kategorijos ir veiklos sritys, paskaitų konspektas. – Kaunas: Technologija, 1994
73. Zakarevičius P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės – monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, 2003.
74. Žaptorius J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. Filosofija. Sociologija. 2007. T. 18. Nr. 4, p. 105-117.
75. Скрипченко Д. Г. (2000). Заработная плата и ее включение в субестоимость. Минск.

PRIEDAI



ANKETA DARBUOTOJUI

Apklauso tikslas - surinkti informaciją apie Šiaulių miesto visuomenės sveikatos įstaigų darbuotojų darbo motyvaciją.

Mielas, DARBUOTOJAU, kreipiamės į Jus, kaip miesto dirbantį ir labai prašome atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Jūsų atsakymai padės rasti sprendimus darbo motyvavimo sistemos tobulinimo. Tyrimo rezultatai leis geriau suprasti darbuotojų požiūrį į darbą ir organizaciją.

Nei vardo nei pavardės anketoje žymėti nereikia.

Dabar atsakykite į keletą klausimų apie save:

Žymėjimo pavyzdys: užbraukite Jums tinkantį atsakymą ×

Lytis: mot. vyr.

Amžius: 25 – 35; 36 – 45; 46 – 55; 56 ir daugiau

Bendras darbo stažas: 5 – 10; 11– 20; 21 ir daugiau

Jūsų pareigos įstaigoje:

- esate vadovas (turite pavaldinių, kuriems duodate nurodymus);
- nesate vadovas (nurodymus dažniausiai Jums duoda kiti).

Išsilavinimas:

- nebaigtas vidurinis
- vidurinis
- aukštesnysis
- aukštasis (neuniversitetinis)
- aukštosios studijos (bakalauro)
- aukštosios studijos (magistro)

Įstaigoje dirbu:

- nepilnu etatu
- dirbu laikinai
- dirbu pilnu etatu

Įvertinkite Jūsų požiūrį į darbą pagal pateiktus veiksnius

Apie pinigus....

Žymėjimo pavyzdys: kiekvienoje eilutėje Jums tinkantį atsakymą pažymėkite x				
	Tikrai taip	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai ne
Savo darbo užmokesčiu esu patenkintas				
Ar atlyginimas yra pagrindinis motyvuojantis veiksnys skatinantis Jus dirbti?				
Jūsų darbo sunkumas yra adekvatus gaunamam atlyginimui?				
Jūsų įstaigoje darbuotojai				

yra materialiai skatinami ir premijuojami?				
Jūsų nuomone, ar įstaigoje atlyginimas yra konkurencingas rinkoje?				
Ar Jūsų atlyginimas yra glaudžiai susijęs su darbo rezultatų vertinimu?				
Ar įstaigoje vykdomas darbo rezultatų vertinimas yra aiškus ir priimtinas?				
Kita (įrašykite).....				

Apie darbo sąlygas....

<i>Žymėjimo pavyzdys:</i> kiekvienoje eilutėje Jums tinkantį atsakymą pažymėkite x				
	Tikrai taip	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai ne
Ergonomiškai įrengta darbo vieta (kabinetas)				
Mane tenkina apšvietimas darbo vietoje				
Aš esu pakankamai aprūpinamas darbui reikalingomis priemonėmis (kanceliarinėmis)				
Aš dažnai dirbu ilgiau nei 8 valandas				
Ar sudarytos darbo sąlygos jus skatina siekti geriausių rezultatų				
Ar įstaigos vadovai rūpinasi darbo aplinkos saugumu ir darbuotojų sveikata?				
Ar darbo aplinka yra maloni ir patogi?				
Ar Jūsų įstaigoje egzistuoja geri ir šilti santykiai tarp vadovų ir pavaldinių?				
Ar vadovai nuolat aiškinasi darbuotojų poreikius?				
Ar įstaigoje egzistuoja komandinis darbas?				
Vadovų naudojami kritikos būdai Jums yra priimtini?				
Vadovų naudojami pagyrimo būdai Jums yra priimtini?				
Ar įstaiga rūpinasi darbuotojų laisvalaikio (įvairios šventės, išvykos ir pan.)?				

Apie tarpusavio santykius, kvalifikacijos kėlimą....

<i>Žymėjimo pavyzdys:</i> kiekvienoje eilutėje Jums tinkantį atsakymą pažymėkite x				
	Tikrai taip	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai ne
Su bendradarbiais dažnai bendrauju ne darbo metu				
Aš nuolat jaučiu bendradarbių paramą				
Aš visada jaučiuosi kolektyvo dalimi				
Mano vadovas domisi, kaip jaučiasi jo darbuotojai				
Vadovas rodo pagarbą savo pavaldiniams				
Su nekantrumu laikiu įstaigos organizuojamų vakarėlių				
Net ir gerai progai pasitaikius neičiau iš įstaigos dirbti kitur				
Konfliktinės situacijos-retas reiškinys įstaigoje				
Kvalifikuoti specialistai įstaigoje ypač vertinami				
Vadovybė sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją				
Aš turiu galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, kursuose, seminaruose.				
Kita (įrašykite).....				

Apie motyvavimą darbe...

<i>Žymėjimo pavyzdys:</i> kiekvieną Jums tinkantį atsakymą pažymėkite x	
Jūsų nuomone, ar būtinas darbuotojų motyvavimas?	Būtinas, tik gerai motyvuotas darbuotojas siekia rezultatų Nebūtinas, darbuotojas turi dirbti pagal instrukcijas
Ar sudarytos darbo sąlygos jus skatina siekti geriausių rezultatų?	Taip Ne Iš dalies
Kokiomis priemonėmis Jus esate skatinamas?	Finansinės priemonės Aprūpinimas įrengta darbo vieta Komandinio darbo organizavimu Kvalifikacijos kėlimo kursais ir ugdymo galimybėmis Dalyvavimas priimanč svarbius sprendimus
Kurie iš šių piniginių skatinimo būdų yra taikomi Jūsų darbe?	Premijos už sėkmingą individualią, komandos ar visos organizacijos veiklą Premijos už pasiektus planuotus darbo rezultatus Pardavimo komisiniai Priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją Priedai už darbo stažą

	Pamaininio darbo, darbo per šventes ir kitos įstatymų numatytos priemokos Dalyvavimas pelnuose
Kas Jums svarbiau?	Darbo užmokestis (pastovus didinimas) Vienkartinis materialinis paskatinimas Kolegų pripažinimas Vadovo padėka Pareigų prestižas Tobulėjimo galimybės Socialinės garantijos Paaukštinimas pareigose
Kokius skatinimo būdus siūlytumėte pritaikyti Jūsų darbovietėje ?	Darbo užmokestis (pastovus didinimas) Vienkartinis materialinis paskatinimas Kolegų pripažinimas Vadovo padėka Pareigų prestižas Tobulėjimo galimybės Socialinės garantijos Paaukštinimas pareigose
Ar buvote kada nors nubaustas?	Pinigine bauda; Viešu papeikimu; Kitais
Kaip Jūs vertinate savo darbo rezultatus?	Labai blogai; Blogai; Vidutiniškai; Gerai; Labai gerai.
Kaip Jūsų darbą vertina Jūsų tiesioginis vadovas?	labai blogai; Blogai; Vidutiniškai; Gerai; Labai gerai;
Jei turėtumėte pakankamai lėšų ar pakeistumėte šį darbą?	Taip; Ne;
Dėl kokios priežasties pasirinktumėte kitą darbą?	Didesnis atlyginimas; Geresnės pareigos; Geresnis kolektyvas; Daugiau savarankiškumo; Geresnė darbo aplinka;

Apie dalyvavimą sprendimų priėmimo, karjeros galimybes...

<i>Žymėjimo pavyzdys:</i> kiekvienoje eilutėje Jums tinkantį atsakymą pažymėkite x				
	Tikrai taip	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai ne
Aš esu įtraukiamas į sprendimų priėmimą				
Su malonumu priisiimčiau didesnę atsakomybę darbe				
Aš žinau, kaip paslaugų kokybę vertina vartotojai				
Darbe dažnai aš pasireiškiu, parodau iniciatyvą				
Dažnai darbe aš				

siūlau savo idėjas				
Vadovas išklauso mano nuomonės				
Aš turiu galimybę kilti karjeros laiptais įstaigoje				
Kita (įrašykite).....				

**Įvardinkite 3 veiksnius,
kurie Jus:**

LABIAUSIAI SKATINA DIRBTI		LABIAUSIAI NUVILIA IR SUKELIA NEPASITENKINIMĄ DARBU	
☺	1..... 2..... 3.....	☹	1..... 2..... 3.....

Žymėjimo pavyzdys: užbraukite Jums tinkantį atsakymą ×
(Galimi keli atsakymų variantai)

SKATINIMO PRIEMONĖS		
<i>Kurios skatinimo priemonės naudojamos Jūsų darbovietėje?</i>		<i>Kokių skatinimo priemonių Jūs pageidautumėte? Apibraukite 5 svarbiausias</i>
<input type="checkbox"/>	Priedas prie atlyginimo (arba premija)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Profesinės kvalifikacijos kėlimo kursai	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Užsienio kalbų kursai	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Mokestis už studijas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Tarnybinio automobilio skyrimas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Sporto pramogų(treniruokliai,baseinas,sauna...) išpirkimas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Bilietų(i teatrą,koncertą,sporto varžybas) išpirkimas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Ekskursijos įstaigos sąskaita	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Kelionės į užsienį įstaigos sąskaita	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Laisvos nuo darbo mokamos dienos	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Naujametiniai vakarėliai	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Gimtadienių šventės	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Profesinės šventės	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	Raštiška arba oficiali žodinė padėka	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Pakėlimas į aukštesnes pareigas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Padėkos bei garbės raštai	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Organizacijos sveikinimai įvairiomis progomis (gimimo dienos, sutuoktūvių....)	<input type="checkbox"/>

Prašytume Jūsų įvertinti pasitenkinimą darbu

Prašome Jūsų IVERTINTI visuminį – ilgalaikį pasitenkinimą atliekamam darbu. Šiuo atveju, NESVARBU, kad **retkarčiais** būnate nepatenkinti tam tikra **darbine situacija** ar **konkrečia darbo diena**.

Žemiau pateikiame 9 balų skalę. Jei esate labai patenkintas savo darbu ir kasdieninis darbas Jums teikia neapsakomą malonumą, žymėkite 9 balus, ir, priešingai, jei **Jūs kasdien kenčiate darbo dieną**, Jus persekioja mintis palikti savo darbovietę, galvojate, kaip "susirgti", **rinkitės 1 balą**.

Artėjimas 9 balų link atspindėtų didesnę Jūsų pasitenkinimą atliekamam darbu, o Jūsų pasirinkimo artėjimas 1 balo link reikštų mažesnę pasitenkinimą atliekamam darbu.

Žymėjimo pavyzdys: užbraukite Jums tinkantį atsakymą ✕



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--