

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS
SVEIKATOS MOKSLŲ FAKULTETAS
VISUOMENĖS SVEIKATOS KATEDRA

MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMAS
SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE

Magistro darbas

Autorius

DMSSV20, stud. Renata Dubro

Vadovas

Prof. dr. Sigutė Norkienė

Klaipėda, 2022

SANTRAUKA

Dubro R. „Motyvavimo sistemos tobulinimas sveikatos priežiūros įstaigose.“ Sveikatos priežiūros vadybos magistro darbas. Darbo vadovas Prof. Dr. Norkienė S., Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2022 – 84 p.

Ne tik Lietuvos, tačiau ir Europos sveikatos priežiūros įstaigos susiduria su darbo jėgos iššūkiais, nelanksčiais, netinkamai finansuojamai sistemai. Dėl šių ir panašių pokyčių susidaro grėsmė prarasti tinkamus specialistus, kurie gali rinktis ne tik kitą įstaigą, bet ir kitą šalį. Siekti aukštų veiklos kokybės rezultatų galima tik įvedus motyvuojantį personalo valdymą sveikatos priežiūros įstaigose, ko iki šiol padaryti dar nepavyksta.

Darbo tikslas - Išnagrinėjus motyvavimo sistemų teorinius aspektus ir atlikus empirinį tyrimą identifikuoti Šiaulių apskrities viešojo ir privataus sektoriaus sveikatos priežiūros organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo modelį.

Tyrimo metodai. Išanalizuotos motyvavimo teorijos, įvertintos sąsajos tarp modelių ir motyvacinių elementų. Identifikuotos motyvavimo modelių panaudojimo galimybės sveikatos priežiūros įstaigose. Kiekybinis metodas, leidęs surinkti informaciją iš tiriamosios imties. Diskriptyvinis, lyginamasis, grafinis duomenų analizės metodai, leidę tinkamai susisteminti ir apdoroti, susisteminti surinktus duomenis.

Tyrimo rezultatai. Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus sveikatos priežiūros organizacijų darbuotojus labiausiai motyvuoja fiziologiniai elementai. Didesnė dalis respondentų, kuriuos domina fiziologiniai motyvavimo elementai dirba viešajame sektoriuje. Daugumas (58 proc.) viešojo sektoriaus respondentų darbą vertino kaip galimybę padėti. Pagrindinis motyvavimo sistemos trūkumas - netinkama organizacinė kultūra, kuri aktuali vyresnio amžiaus respondentams ir motyvavimo elementų individualizacija. Privatus sektorius labiau patenkintas motyvavimo sistema, tačiau trūkumų motyvavimo sistemoje viešojo sektoriaus atstovai pastebi tiek pat kiek ir privataus sektoriaus. Sudarytas Šiaulių apskrities sveikatos priežiūros organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemos modelis.

Reikšminiai žodžiai: motyvavimas, motyvavimo modelis, fiziologiniai motyvavimo elementai, socialinis motyvavimas, sveikatos priežiūros sektorius.

SUMMARY

R. Dubro „Improvement of the Motivation System in Healthcare Institutions”. Final Master’s thesis in the health care management. Academic supervisor prof. dr. S. Norkienė., Klaipėda university, 2022—84p.

Not only Lithuanian but also European healthcare institutions face workforce shortages and an inflexible, underfunded system. Because of these and other similar changes, there’s a risk of losing the right professionals who can choose not only another institution but also another country. Only motivated personnel management in healthcare institutions can help achieve high-performance results.

The aim of the study – after analyzing the theoretical aspects of motivation systems and conducting an empirical research to identify the model of improving the motivation system of employees of public and private sector healthcare institutions in Šiauliai district.

The research methods of the study. Motivation theories are analyzed, and the links between models and motivation elements are assessed. Possibilities of using motivation models in healthcare institutions have been identified. The quantitative method to collect information was chosen. Descriptive, comparative, graphical data analysis methods, which allowed to properly systematize and process, systematize the collected data.

The research results of study. Employees in both public and private healthcare institutions are most motivated by physiological elements. The majority of respondents interested in physiological motivational elements work in the public sector. The majority (58 %) of public sector respondents saw work as an opportunity to help. The main disadvantage of the motivation system is the inadequate organizational culture, which is relevant for older respondents and the individualization of motivation elements. The private sectors is more satisfied with the motivation system but the public sectors notices the same shortcoming in the motivation system as the private sectors. A model of motivation system for employees of Šiauliai district healthcare organizations has been developed.

Keywords: motivation, motivations model, physiological elements of motivation, social motivations elements of motivation, healthcare sector.

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMO SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE	
TEORINIAI PAGRIDAI/-PRINCIPAI	9
1. 1 Motyvacijos samprata.....	9
1.2 Turininės (poreikių) motyvacijos teorijos	12
1.3. Procesinės – vertybių motyvacijos teorijos	15
1.4 Darbuotojų motyvaciją įtakojantys veiksniai	20
1.5. Darbo motyvavimo ypatumai, motyvacijos modelių pritaikymas viešosiose ir privatiose sveikatos priežiūros įstaigose	27
2. MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMO SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE	
METODINIAI PAGRINDAI.....	36
3. MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMO SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE	
REZULTATŲ ANALIZĖ.....	42
3.1 Sociodemografiniai tyrimo rezultatai	42
3.2 Motyvavimo elementų ir motyvų identifikavimo rezultatai.....	43
3.3 Demotyvacijos elementų identifikavimo rezultatai	51
3.4 Motyvavimo elementų sveikatos priežiūros įstaigoms identifikavimo rezultatai	56
3.5 Mokslinė diskusija.....	62
IŠVADOS	66
REKOMENDACIJOS	67
LITERATŪRA.....	69
PRIEDAI	74

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Motyvo sąvokų apibrėžimai.....	9
2 lentelė. Motyvacijos sąvokų apibrėžimai	10
3 lentelė. Motyvavimo sąvokų apibrėžimai.....	11
4 lentelė. Turininės (poreikių) motyvacijos teorijos ir procesinės – vertybių motyvacijos teorijos palyginimas.....	19
5 lentelė. Motyvavimo priemonių pavyzdžiai	21
6 lentelė. Motyvacijos modelio elementų, veikiančio VŠĮ. Kauno Klinikų reanimacijos ir intensyvios terapijos skyriuje, ir respondentų atsakymų sąsajos	28
7 lentelė. Motyvacijos modelis veikiantis Kauno miesto vešiojo ir privataus sektoriaus odontologus	29
8 lentelė. Motyvacijos modelis veikiantis Kaune (dviejose Lietuvos universitetų ligoninėse operacinėse, kuriose atliekamos organų persodinimai)	30
9 lentelė. Modeliavimo principų taikymas motyvuojant darbuotojus, sveikatos priežiūros įstaigose, lyginamoji analizė.....	32
10 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė.....	41
11 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal darbo suvokimą, N 375.....	44
9 pav. Respondentų, dirbančių skirtinguose sektoriuose, atsakymai pagal darbo suvokimą, vnt., N357	44
12 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal motyvavimo faktorių vertinimą, proc. N 375	45
13 lentelė. Respondentų atsakymai pagal motyvavimo faktorių vertinimą, viešame privačiame sektoriuose, N 375	46
14 lentelė. Respondentų motyvavimo faktorių vertinimų priklausomybė nuo amžiaus, darbo stažo ir sektoriaus kuriame dirba respondentai, N357.....	46
15 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal motyvavimą darbo vietoje, proc. N 375	47
16 lentelė. Respondentų atsakymai apie motyvavimą organizacijoje pagal sektorius, N 375	47
17 lentelė. Respondentų, motyvavimo organizacijoje vertinimų priklausomybė nuo amžiaus, darbo stažo ir sektoriaus kuriame dirba respondentai, N357.....	48
18 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovo įtaką motyvaciniam organizacijos procese, proc. N 375.....	48

19 lentelė. Respondentų atsakymai apie vadovo įtaką motyvaciniame organizacijos procese, pagal sektorius N 375	49
20 lentelė. Respondentų, atsakymai pagal vadovo įtaką motyvaciniame organizacijos procese priklausomybė nuo amžiaus, darbo stažo ir sektoriaus kuriame dirba respondentai, N357.....	50
21 lentelė. Respondentų, atsakymų pasiskirstymas pagal juos labiausiai motyvuojančias priemones, proc. N357.....	50
22 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal demotyvuojančias priemones proc.	51
N 375	51
23 lentelė. Respondentų atsakymai apie demotyvuojančias priemones, pagal sektorius, N 375 ..	52
24 lentelė. Respondentų, atsakymai pagal demotyvacijos priemones, priklausomybė nuo amžiaus, darbo stažo ir sektoriaus kuriame dirba respondentai, N357	53
25 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas vertinant demotyvacijos pasekmes proc.....	54
N 375	54
26 lentelė. Respondentų atsakymai apie demotyvuojančių priemonių pasekmes, pagal sektorius, N 375	54
27 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal darbo keitimo priežastis, N 375	55
28 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas vertinant geriausią motyvavimo priemonių rūšį proc. N 375	56
29 lentelė. Respondentų atsakymai geriausią motyvavimo priemonių rūšį, pagal sektorius,	57
N 375	57
30 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas vertinant labiausiai motyvuojančius elementus proc. N 375	57
31 lentelė. Respondentų atsakymai apie geriausią motyvavimo priemonių elementus, pagal sektorius, N 375.....	58
32 lentelė. Respondentų atsakymai vertinant motyvavimo priemonių taikymą organizacijoje, N 375	59
33 lentelė. Respondentų, atsakymų pasiskirstymas pagal motyvavimo sistemoms tobulinimą organizacijoje, proc. N357.....	60

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Maslow (1943) poreikių hierarchijos modelis	12
2 pav. V.Vroom (1964) motyvacijos modelis.	15
3 pav. B. F. Skinner (1976) pastiprinimo teorijos procesas	17
4 pav. Motyvavimo modelio teorinis planas.....	34
5 pav. Tyrimo organizavimo struktūra	38
6 pav. Anketos sudarymo schema.....	39
7 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal amžių, proc., N357	42
8 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc., N357	43
9 pav. Respondentų, dirbančių skirtinguose sektoriuose, atsakymai pagal darbo suvokimą, vnt., N357	44
10 pav. Respondentų, dirbančių skirtinguose sektoriuose, atsakymų pasiskirstymas pagal keitimo priežastį, proc. N357	55
11 pav. Respondentų, dirbančių skirtinguose sektoriuose, atsakymų pasiskirstymas pagal motyvavimo priemonių vertinimą organizacijoje, proc. N357.....	59
12 pav. Respondentų, dirbančių skirtinguose sektoriuose, atsakymų pasiskirstymas pagal motyvavimo sistemos tobulinimą organizacijoje, proc. N357	61
13 pav. Respondentų, dirbančių sveikatos priežiūros organizacijose Šiaulių apskrityje motyvacijos sistemos pagrindinės dedamosios, remiantis tyrimo rezultatais	62
14 pav. Hipotezių struktūrinis modelis	64
15 pav. Lankstus motyvavimo modelis	68

IVADAS

Globalizacija sąlygoja ne tik žmonių, tačiau ir įvairių sektorių, tame tarpe ir sveikatos priežiūros organizacijų kaitą. Sveikatos priežiūros sistemos ir pačių organizacijų reforma įtakota mikro ir makro aplinkos veiksnių. Labai didelį poveikį sveikatos priežiūros organizacijoms turi ne tik reformos, tačiau ir pacientai, jų lūkesčių ir norų tenkinimas siekiant išlaikyti pacientus ir pritraukti jų kuo daugiau. Janušonio (2019) teigimu pacientas sveikatos priežiūros pasirinkimas yra sudėtingas procesas, apimantis įvairias aplinkybes.

Nemažą vaidmenį vaidina ligoninės charakteristikos, žmogiškojo kapitalo patrauklumas. Todėl galima teigti, kad sveikatos priežiūros organizacijų sėkmingai veiklai didelę įtaką turi motyvuoti darbuotojai. Juodišiūtė ir Vorevičienė (2016) teigė, kad ypatingai rajonuose labai stinga kvalifikuotų specialistų ir taip yra ne tik dėl prastos geografinės padėties tačiau ir dėl sustabarėjusio personalo valdymo. Autorės, atlikusios tyrimą, viena iš priežasčių, nulemiančių sveikatos priežiūros organizacijų nepatrauklumą, įvardija –nemotyvuojančius atlyginimus, taip išskirdamos tokių organizacijų darbuotojų motyvavimo svarbą. Ozeraitienė, Gaigalaitė, ir Arnatkevič (2014) teigia, kad būtent demotyvacija darbe turi įtakos profesinei elgsenai, norui tobulėti, darbinei veiklai ir net asmeninėms emocijoms. Juodišiūtė ir Vorevičienė (2016) nurodo, kad siekti aukštų veiklos kokybės rezultatų galima tik įvedus motyvuojantį personalo valdymą sveikatos priežiūros įstaigose, ko iki šiol padaryti dar nepavyksta.

Perry (2015) analizuodamas viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją teigia, kad žema motyvacija turi labai blogą įtaką darbo kokybiškumui, atsakomybei, skatina apatija, mažina produktyvumą ir iki šiol ši tema vis dar yra labai aktuali. Miao ir kt. (2019) teigia, kad tinkamai parinkta darbuotojų motyvavimo sistema gali turėti ženklią įtaką įstaigos darbuotojų suinteresuotumui darbu, o tuo pačiu ir pačios įstaigos veiklai bei pacientų nuomonės ir pasitenkinimo didėjimui.

Nuolat kintanti aplinka reikalaujanti skubių ir apgalvotų sprendimų yra iššūkis mažiau lanksčioms organizacijoms. Ne tik Lietuvos, tačiau ir Europos sveikatos priežiūros įstaigos susiduria su panašiomis problemomis. Nolte (2018) teigia, kad daugelis problemų susidaro dėl lėtinių sveikatos sutrikimų, su kuriais skirtingos valstybės kovoja skirtingai, tačiau daugialypis sergamumas keliantis darbo jėgos iššūkius ir taip nelanksčiai, netinkamai finansuojamai sistemai, tik apsunkina jų sprendimą. Dėl šių ir panašių pokyčių susidaro grėsmė prarasti tinkamus specialistus, kurie gali rinktis ne tik kitą įstaigą, bet ir kitą šalį.

Darbo problema: kokios motyvavimo sistemos priemonės daro didžiausią įtaką Šiaulių apskrities sveikatos priežiūros įstaigose dirbantiems darbuotojams, privačiame ir viešajame sektoriuose.

Darbo objektas – Šiaulių apskrities sveikatos organizacijų darbuotojų motyvavimo sistema.

Darbo tikslas - išnagrinėjus motyvavimo sistemų teorinius aspektus ir atlikus empirinį tyrimą identifikuoti Šiaulių apskrities viešojo ir privataus sektoriaus sveikatos priežiūros organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti pagrindines darbuotojų motyvavimo teorijas mokslinės analizės aspektu.
2. Identifikuoti teorines darbuotojų motyvavimo priemones ir jų panaudojimo galimybes sveikatos priežiūros įstaigose.
3. Ištirti darbuotojų motyvavimo sistemas bei jų modelius naudojamus viešojo ir privataus sektoriaus sveikatos priežiūros įstaigose Šiaulių apskrityje
4. Sudaryti Šiaulių apskrities sveikatos priežiūros organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemos modelį.

Tyrimo metodai:

1. Mokslo šaltinių analizė. Išanalizuotos motyvavimo teorijos, įvertintos sąsajos tarp modelių ir motyvacinių elementų. Identifikuotos motyvavimo modelių panaudojimo galimybės sveikatos priežiūros įstaigose.
2. Kiekybinis duomenų rinkimo metodas, leidęs surinkti informaciją iš tiriamosios imties.
3. Diskriptyvinis, lyginamasis, grafinis duomenų analizės metodai, leidę tinkamai susisteminti ir apdoroti, susisteminti surinktus duomenis. Bei išskiriant pagrindinius motyvavimo elementus sudaryti lankstų motyvavimo modelį tinkantį sveikatos priežiūros įstaigoms.

1. MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMO SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE TEORINIAI PAGRIDAI/-PRINCIPAI

Analizuojant motyvacijos sampratą, motyvacijos sistemas ir teorijas reikia aptarti pagrindinius apibrėžimus ir sąvokas, siekiant suprasti kas yra motyvacija ir motyvavimas ir kodėl motyvacija taip svarbi šiuolaikinėje organizacijoje. Kiekviena organizacija turi savitą specifiką, todėl teorinės analizės metu svarbu išvėlgti motyvavimo aspektus tinkančius sveikatos priežiūros įstaigoms.

1. 1 Motyvacijos samprata

Motyvas, motyvacija bei motyvavimas yra vienos pagrindinių sąvokų nagrinėjant personalo motyvaciją. Šostakas, Guščinskienė (2019) teigia, kad žodynuose motyvacijos apibrėžimas tai elgsena, tam tikra elgsena dėl tam tikros priežasties. Tai nėra tikslus apibrėžimas, tačiau analizuojant mokslo publikacijas, psichologijos, vadybos, žmogiškųjų išteklių vadybos vadovėlius, buvo pastebėta, kad mokslinėje literatūroje dažniausiai vartojamos, motyvo, motyvacijos ir motyvavimo sąvokos.

Motyvacijos sampratoje dažnai dominuoja motyvas, kaip pagrindinis motyvavimo elementas. Todėl labai svarbu išanalizuoti motyvo sampratą ir išsiaiškinti jo vietą motyvavimo sampratoje Donelson (1999). Gopalan ir k.t. (2020) teigia, kad motyvas turi kelis būdingus bruožus: iššūkį, smalsumą, kontrolę, fantaziją, konkurenciją, bendradarbiavimą, pripažinimą. Visus šiuos bruožus galima aptikti motyvo sąvokoje (1 lentelė).

1 lentelė. Motyvo sąvokų apibrėžimai

Autorius (-iai)	Motyvo sąvoka
I. Buiūnienė (1996)	Motyvas suprantamas kaip įgimtas poreikis, kaip vidinės pusiausvyros su supančia aplinka suardymas.
J. L.Perry (2000)	Motyvas - tam tikras heroizmo tipas, kuris apima pasiryžimą pasiaukoti kitų žmonių labui.
J. Kasiulis ir V. Barvydienė(2001)	Motyvas- veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, t. y. įsisąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu.
L. Jovaišos (2007)	Motyvas – tam tikra grandinė, kuri prasideda signalo priėmimu, įvertinimu, programa, paskata, tikslu ir baigiasi konkrečiu veiksmu.
A. Vaisvalavičiūtė (2009)	Motyvai – tai vieni iš svarbiausių motyvacijos konceptų, kurie suteikia individui energijos ir paskatina jį siekti tikslų bei įgyvendinti savo norus.

Sudaryta darbo autorės

Analizuojant motyvo sąvoką galima pastebėti, kad ryšys tarp motyvų ir veiklos dažnai nėra labai paprastas. Ryški motyvo sąsaja su gyvenimo aplinka išvėlgiamas aplinkos bei įvykių poveikis

motyvams Vaisvalavičiūtė (2009). Gopalan ir k.t. (2020) taip pat teigia, kad išoriniai veiksniai labai svarbūs. Autoriai mano, kad poveikį motyvui gali turėti daugelis veiksnių pradedant aplinkosauginiais ir baigiant ekonominiais ir psichologiniais. Apibendrinant mokslinėje literatūroje pateikiamas motyvo sampratas, galima teigti, kad motyvas atlieka kelias funkcijas – nulemia žmogaus elgesį bei padeda kontroliuoti ir keisti jo veiklą vienokia ar kitokia linkme. Pats motyvas yra paskata žmogui veikti, kuria sąlygoja vienos ar kitos, vidinės ar išorinės priežastys.

Kadangi motyvai yra įvardijami kaip priežastis, dėl kurios atsiranda veiklos skatinimas, būtina aptarti motyvacijos – veiklos skatinimo proceso sąvoką. 2 lentelėje pateikiami motyvacijos sąvokų apibrėžimai.

2 lentelė. Motyvacijos sąvokų apibrėžimai

Autorius (-iai)	Motyvacijos sąvoka
J.A.F Stoner ir kt. (2001)	Motyvacija - psichologinė savybė, lemianti įsipareigojimo laipsnį, į kurią įeina veiksniai, sukeliančys nukreipiantys ir palaikantys pavienio asmens elgesį.
J. Žaptorius (2007)	Motyvacija - vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus: gebėjimai, ištekliai ir sąlygos kuriomis tai atliekama.
L.Jovaiša (2007)	Motyvacija nusakoma ir paaiškinama, kodėl žmonės vienaip ar kitaip elgiasi, atkakliai laikosi to elgesio arba jį pakeičia.
D. Grauslytė (2008)	Motyvacija – tai žmonių skatinimas veikti taip, kad būtų pasiekti bendri tikslai ir būtų patenkinti kiekvieno žmogaus poreikiai.
S. Mishra (2017)	Motyvacija yra tai, kas priverčia veikti, bei apima biologines, emocines, socialines ir pažinimo jėgas, kurios aktyvina elgesį. Motyvacija parodo žmonių veiksmų, norų ir poreikių priežastis, apima tikslą, kuris suteikia impulsą veiksmui.
M. Reuben (2017)	Motyvacija kognityvinis sprendimų priėmimas, kai įtakojamas elgesys, kurio siekiama.

Sudaryta darbo autorės

Reuben (2017) teigia, kad motyvacija darbo vietoje labai susijusi su darbuotojo reakcija, todėl yra skirtingos motyvacijos teorijos. Jos skirstomos pagal požymius žmonių elgsenai identifikuoti. Žmogaus elgsena įtakoja motyvacijos suvokimą. Kita grupė apima žmonių poreikius, kurie įtakoja jų elgseną. Žmogaus elgsenai įtaką turi lūkesčiai ir savo poreikių suvokimas. Šios teorijos dar vadinamos profesinėmis, tokį pavadinimą sąlygoja motyvacijos kaita. Ji priklauso nuo žmogaus elgsenos ir lūkesčių ir motyvacijos kitimo.

Motyvacija įtakoja organizacijos konkurencingumą, pelningumą, veiklos kokybiškumą ir pan. Motyvuotas darbuotojas stengiasi ne tik dėl savo asmeninių interesų, tačiau ir dėl organizacijos. Jis jaučia pasitenkinimą darbu, todėl deda visas pastangas, kad darbas būtų atliktas tinkamai, kokybiškai.

Netgi dirba papildomai, kad kuo kokybiškiau, greičiau ir tiksliau atliktų jam pavestas užduotis. Organizacija turėdama motyvuotus darbuotojus dažnai gali pasigirti aukštesnių darbo našumu, geresne darbo kokybę ir aukštesniais rezultatais. Tokiose organizacijose vyksta mažesnė darbuotojų kaita, todėl sutaupomas laikas skirtas naujų darbuotojų paruošimui, darbuotojai daro mažiau klaidų. Motyvuoti darbuotojai imliau reaguoja į pasikeitimus, reformas, naujus projektus. Jie kūrybiškai ir atsakingai atlieka jiems pavestas užduotis.

Literatūroje (Stoner ir kt. (2001); Žaptorius (2007); Jovaiša (2007) ir k.t.) pateikiama daug įvairių motyvacijos apibrėžimų, (žiūr. 2 lentelė) kurie iš esmės yra panašūs. Apžvelgus ir palyginus skirtingų autorių pateiktų sąvokų aiškinimus ir interpretavimus, galima daryti išvadą, kad motyvacija nusako asmens psichologinę būklę (noras, poreikis), kuri ir nulemia jo įsipareigojimo laipsnį aktyviai veikti siekiant patenkinti savo norus ir poreikius. Motyvacijos sąvokos nėra išreikštos labai išsamiai, kiekvienas autorius jas pateikia ir interpretuoja savaip, tačiau galima išvelgti kelis veiksnius, su kuriais motyvacija yra susijusi, tai būtų: tam tikro elgesio skatinimas, elgesio nukreipimas tam tikra kryptimi ir tai, kaip tam tikras elgesys yra palaikomas ar sustiprinamas (motyvuojama). 3 lentelėje pateikiami motyvavimo sąvokų apibrėžimai.

3 lentelė. Motyvavimo sąvokų apibrėžimai

Autorius (-iai)	Motyvavimo sąvoka
A. Sakalas ir V. Šilingienė, (2000)	Tai skatinimo procesas, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų. Motyvavimas - tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas
G. Gaučionytė, (2000)	Tai raginimas veikti organizacijos naudai. Motyvavimas - savęs ir kitų raginimas veikti asmens ar organizacijos naudai.
V. Misevičius, (2001)	Motyvavimas - tai veiklos stimulų kūrimas ir naudojimas. Tai stimulų ar poveikio sistemos kūrimas ir panaudojimas siekiant naudoti sau ar organizacijai.
J. Žaptorius, (2007)	Motyvavimas – jėga, kuri veikia žmonių vidines ir išorines savybes bei turi įtakos jų elgsenai. Tai jėgos, kuri veikia žmogaus elgseną, panaudojimas organizacijos tikslams pasiekti.
M. Blašková, R. Blaško (2010)	Motyvavimas – principu, taisyklių, priemonių sistema, kurios tikslas prisidėti prie motyvacinės atmosferos tobulinimo, siekiant sustiprinti individo, grupės individų ar visos organizacijos motyvaciją. Tai motyvavimo sistemos sukūrimas ir priemonių pritaikymas organizacijos, grupės ar individo skatinimui siekti organizacijos, projekto, užduoties tikslų.
H. Šostakas, J. Guščinskienė (2019)	Motyvavimas – tai savęs ir kitų raginimas veikti asmens ar organizacijos naudai bei sudarydamas tokių sąlygų, kada žmogus nori veikti ir aktyviai siekia organizacijos naudos. Tai sudarymas tam tikros atmosferos ar sąlygų, kurios skatina žmogų veikti organizacijos labui.

Sudaryta darbo autorės

Moksliniuose literatūros šaltiniuose motyvavimo samprata apibrėžta labai panašiai (3 lentelė).

Todėl galima teigti, kad motyvavimas tai organizacijos sukurta ar pritaikyta sistema, kuri skatina veikti darbuotojus ir skirta organizacijos tikslų įgyvendinimui.

Vadovai suvokia ir vis labiau vertina darbuotojus, kurie siekia bendro tikslo. Žmonių tarpusavio santykiai turi didelę įtaką motyvavimui. Tik sukūrus ir įgyvendinus tinkamą organizacinę kultūrą galima tikėtis, kad motyvavimo sistema veiks tinkamai ir bus pasiekti laukiami rezultatai.

Motyvas neatsiejama motyvavimo dalis. Jeigu nėra tinkamo motyvo, nebus ir motyvavimo. Tokia motyvavimo sistema pasmerkta nesėkmei, nes darbuotojai neturės paskatų dirbti organizacijos labui. Todėl labai svarbu ne tik sukurti ir įdiegti motyvavimo sistemą, tačiau ir tinkamai parinkti motyvus. Kurie kistų kintant darbuotojų lūkesčiams.

1.2 Turininės (poreikių) motyvacijos teorijos

Motyvacijos teorijos ir tyrimai nagrinėja šiuos klausimus: kas žmogų verčia priimti vienokį ar kitokį sprendimą, įsitraukti į veiklą, atkakliai kažko siekti neskaičiuojant jėgų ir nepaisant galimybių Dornyei ir Ushioda (2013).

Maslow (1943) teorija teigia, kad motyvacija yra penkių pagrindinių poreikių – fiziologinių, saugumo, socialinių, pagarbos, saviraiškos – funkcija (1 pav.). Poreikiai atsiranda pakopa po pakopos. Kai patenkinami fiziologiniai poreikiai, atsiranda saugumo, kai patenkinami šie, atsiranda socialiniai ir taip kylama lyg laiptais aukštyn Kretner ir Kinicki (1995).



1 pav. Maslow (1943) poreikių hierarchijos modelis

Šaltinis: Kretner ir Kinicki (1995)

Detalizuojant Maslow (1943) poreikių piramidę (žiūrėti 1 pav.) galima pamatyti, jog žmonių pagrindiniai poreikiai – fiziologiniai (maistas, būstas); saugumo (žmogus nori saugiai jaustis jį supančioje aplinkoje); socialiniai (darbas, bendravimas su žmonėmis, finansiniai ištekliai); pagarba

(žmogus, nori jaustis gerbiamas kitų žmonių); savirealizacija (žmogus, siekia save realizuoti, daryti tai kas jam patinka, teikia džiaugsmą).

Taigi galima teigti, jog motyvacija priklauso nuo to, kuriame lygmenyje darbuotojas šiuo metu yra, jei jis turi fiziologinį poreikį ir šiuo metu jis nėra išpildytas, šiam darbuotojui bus svarbiausias maistas ir būstas, mes galime jį motyvuoti pripažinimu ar pareigomis, tačiau tai jo nemotyvuos, jo mintys suksis apie tai iš kur gauti daugiau pajamų. Jei darbuotojas pasiekęs socialinį bei finansinį gerbūvį, užsitarnavęs pagarbą, jį be abejonės motyvuotų pareigos, kuriose jis galės save realizuoti. Reikia pabrėžti, jog ne tik šie skirtumai lemia darbuotojų darbo motyvaciją, svarbu paminėti, jog motyvaciją sąlygoja istorinis laikotarpis, aplinka, vertybės. Vanagas, Rakšnys (2014) teigia, kad Maslowo kaip ir kitos teorijos sulaukia kritikos, dėl savo orientavimosi į amerikietišką kultūrą, tačiau nepaisant visko ji ir toliau sėkmingai pritaikoma.

Alderfer ERG teorija. Ši teorija kilusi iš Maslow (1943) poreikių hierarchijos teorijos ir sutinka bei plėtoja jos pagrindinę idėją, kad darbuotojų poreikiai turi tam tikrą ryšį ir hierarchinį išdėstymą. (Caulton, 2012).

Adelfer (1969) pasinaudodamas žodžių pirmomis raidėmis modifikavo Maslow (1943) teoriją ir supaprastino ją:

E- egzistencijos poreikiai, jie apima saugumo ir fiziologinius poreikius.

R- santykių poreikiai, jie apima priklausomų ir pagarbos poreikius.

G- augimo poreikiai, jie apima savigarbos poreikius.

Autorės teigia, kad ne visada motyvacija yra nukreipta augimo linkme. Žmogaus motyvacija kinta priklausomai nuo jų lūkesčių, todėl žmogaus motyvavimas, remiantis modeliais gali vykti tiek progreso, tiek regreso linkme. Dažnai žmogus nepatenkinęs aukštesnių savo poreikių vėl grįžta prie žemesnių poreikių tenkinimo.

Kulvinskienė, Šalčius (1994), Sakalas, Šingienė (2000) teigia, kad žmonėms veiksmingi keli poreikiai ir nebūtinai to paties lygmens. Autorių teigimu, gali būti noras daugiau uždirbti (E), daugiau bendrauti, socializuotis (R) ir norą tobulėti, įgyti daugiau žinių (G).

Oanh (2016) teigia, kad ERG teorija turi savų panašumų, nes yra gana nuosekli, tačiau autorius mano, kad ši teorija nepateikia aiškių darbuotojų motyvacijos valdymo gairių. Nėra aiškios sistemos nustatant poreikių svarbą ir nėra aišku kuris pirmasis turėtų būti patenkinamas, kuris yra asmeniui svarbesnis.

McClelland (1973) teigia, kad poreikių teorijos kinta priklausomai nuo aplinkos kaitos. Autorius mano, kad pirminiai poreikiai jau yra patenkinti, todėl jie neaktualūs kaip motyvavimo priemonė. Autorius išskiria tris motyvus: valdžios, sėkmės ir priklausymo. Šių motyvų poreikis atsispindi žmogaus savybes. Jeigu žmogus linkęs vadovauti, jį motyvuos valdžios motyvai. Sėkmės

motyvo poreikį turi žmonės linkę viską daryti geriau nei kiti. Jie prisiima atsakomybę už atliekamus darbus ir užduočių įvykdymo sėkmes ar nesėkmes. Bendradarbiauti ir bendrauti linkę žmonės turi priklausomybės motyvo poreikį. (Barvydienė, Kasiulis, 2003).

Herzbergo (1968) dviejų veiksnų teorija yra skirta darbuotojų motyvacijai ir grindžiama žmogaus poreikių tenkinimui pagal dvi veiksnų grupes: higieniniai veiksniai ir motyvacijai veiksniai.

• **Higieniniai veiksniai** yra susiję su kasdienine žmogaus darbo aplinka. Jeigu higieninių veiksnų lygis yra nepakankamas, žmogus neigiamai vertina darbą. Tačiau esant pakankamam veiksnų lygiui, žmogus į juos nekreipia dėmesio – net nepastebi. Taigi higieniniai veiksniai žmogui nesuteikia pasitenkinimo darbu - nemotyvuoja, o tik užtikrina, kad nejaustų nepasitenkinimo. Prie tokių veiksnų priskiriama organizacijos personalo politika, darbo atlygio politika, santykius tarp kolegų, vadovų ar padalinių, tiesioginės kontrolės lygį.

• **Motyvaciniai veiksniai** skatina žmones geriau dirbti. Todėl šie veiksniai veikia priešingai nei higienos, t. y. jeigu šių veiksnų nėra, žmogus nejaučia nepasitenkinimo, tačiau jeigu jie yra darbuotojas jaučia pasitenkinimą ir tai jį veikia motyvuojančiai. Tai skatina iniciatyvumą, kūrybiškumą, augimą profesinė prasmė ir pan.

Turtinės motyvacijos verčia žmones elgtis pagal jų suvokiamus ar siekiamus poreikius (Bučiūnienė, 1996). Visose turtinės motyvacijos teorijos akcentuojami asmeniniai stimulai, veiklumas, atlikimo kokybė. Andersen (2018) teigia, kad dviejų veiksnų teorijoje galima išskirti tris veiksnų grupės, tai:

- pasiekimo veiksnų grupė, kuri, kaip jau buvo minėta, susijusi su pasiekimais, užduočių vykdymu, problemų sprendimų ir pan.
- galios veiksnų grupė, kuri, kaip jau buvo minėta, siejasi su noru vadovauti, valdyti, kontroliuoti ir pan.
- draugystė – noras užmegzti ir palaikyti draugiškus ir artimus santykius su kitais žmonėmis.

Autorius neišskiria higieninių veiksnų. Asmuo tampa motyvuotas tada, kai jis gyvenime dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio. Patenkintas poreikis jau nemotyvuoja Stoner ir kt. (2001).

Turtinės motyvacijos sekėjai visą dėmesį skiria žmogaus „apčiuopiamiems“ poreikiams tenkinti, tokiems kaip maistas, būstas, higiena. Ši teorija gali būti siejama ir su motyvacija gerai dirbti, tačiau jos negalima pritaikyti visose srityse ir visiems darbuotojams.

1.3. Procesinės – vertybių motyvacijos teorijos

Žmogaus pastangos tam tikriems tikslams pasiekti procesinės vertybių teorijos esmė. Procesinės motyvacijos teorijos analizuoja žmogaus pastangų pasiskirstymą siekiant tam tikrų tikslų ir kaip jis konkrečiai elgiasi siekdamas jam aktualių tikslų. Procesinės motyvacijos teorijos neneigia motyvacijos teorijų. Jų analizė grindžiama ne tik poreikių analize, tačiau ir individo poelgius, kurie susiję su suvokiamu ir laukiamu rezultatu (Seilius, 1998). Šios teorijos aiškina patį motyvacinį procesą ir specifinį elgesį iššauktą šio proceso. Tuo tarpu turtinės motyvacijos nagrinėja motyvacijos atsiradimą įtakojančius veiksniai (Bučiūnienė, 1996).

Procesinės motyvacijos teorijos skirstomos į:

- **Vilčių - lūkesčių teorija.**

Vilčių-lūkesčių, kurios pradininkų laikomas Vroom (1964). Jo teigimu individas priimdamas sprendimą renkasi elgesio alternatyvą. Elgesio alternatyva pasirenkama tokia, kuri padeda pasiekti laukiamo rezultato (Leonienė, 2001).

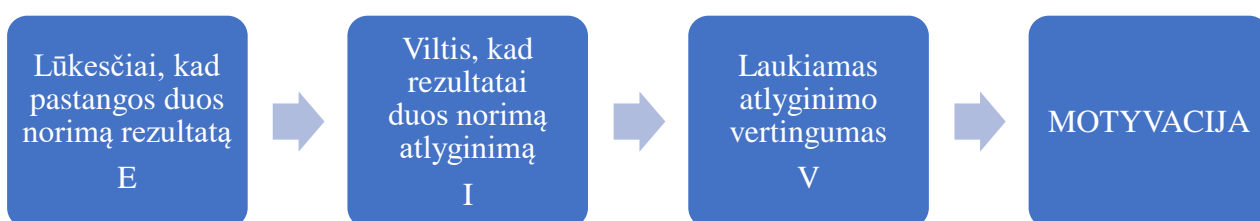
Vroom (1964) savo teoriją dar skirsto pagal kintamuosius:

1. Lūkesčių (E), šis kintamasis nusako ryšį tarp pastangų ir pasiekto rezultato. Tai sėkmės galimybių įvertinimas konkrečioje situacijoje. Vertinimas paremtas tikimybe, t.y. tikimybinė išraiška tarp pastangų ir gauto rezultato. Suvokimas, kad pastangos įtakos efektyvų darbą. Pastangos, kurios įdedamos darbui atlikti turi būti lygios darbo rezultatui ir sėkmingam darbo atlikimui. Lūkesčių teorijos vertinimas varijuoja nuo 0 iki +1. Ši teorija taikoma netik matuoti pastangų ir darbo proceso santykį, tačiau tarp pastangų ir darbo rezultato (Kasiulis, Barvydienė 2001).

2. Instrumentalumo (I) šis kintamasis nusako pasiekimų ir atlygio santykį. Tai tikimybė, kad elgesys siekiant užsibrėžto pasiekimo bus adekvatus atlygiu.

3. Valentingumas (V)-tai laukiamo atlyginimo vertė. Tai labai individualus kriterijus, kuris priklauso nuo individualios vertybių sistemos. Kiekvienam individui atlygis, kurio jis tikisi yra individualus (Sakalas ir Šilingienė; 2000).

V. Vroom (1964) įvertinęs kintamuosius sudarė motyvacinį modelį (2 pav.)



2 pav. V.Vroom (1964) motyvacijos modelis.

Šaltinis: Sakalas ir Šilingienė (2000)

Sandauga rodo, kad pakanka vienam dydžiui būti lygiam nuliui, kad dedamosios rezultatas taip pat būtų lygus nuliui. Kiekvieno individo motyvacija, imantis bet kokių veiksmų, daugiau ar mažiau nesąmoningai praeina pro šias tris tikimybes, įvertindama siekiamą rezultatą ir atlyginimą už jį (Bučiūnienė, 1996).

Dosedlova ir k.t. (2016) šią teoriją vadina optimizmo teorija ir teigia, kad jai įtakos turi išorinės, nestabilios, nenuspėjamos priežastys. Tik įvertinus šias priežastis galima vertinti motyvacijos rezultato išsipildymo tikimybę. Sakalas ir Šilingienė (2000) teigia, kad vadovai, taikydami Vroom (1964) modelį, turi detalai išanalizuoti patį motyvacijos procesą ir sukurti motyvacinį klimatą, kuris leistų pasiekti norimą darbuotojo elgesį.

• Teisingumo teorija.

Šios teorijos pradininkas J. S. Adams (1965). Jos esmė nustatyti neteisingo atlygio įtaką darbo kokybei. Teisingumas, šioje teorijoje būtent ir akcentuoja teisingą, sąžiningą atlygį. Targamadzė (1996) teigia, kad žmogus jaučia neteisingumą ir nuoskaudą dėl nepatenkintų lūkesčių atlyginimo atžvilgiu. Jis jaučiasi įdėjęs daugiau pastangų nei jam už tai atlygino. Šioje teorijoje akcentuojami trys teisingumo lygiai:

1. Kai pastangos atitinka laukiamą atlygį ir tolygus kitų asmenų vertinimui – teisingumas.
2. Kaip pastangos atitinka laukiamą atlygį, tačiau jis nėra tolygus kito asmens atlygiu – negatyvus ne teisingumas.
3. Kai pastangos atitinka laukiamą atlygį, tačiau jis yra didesnis nei kito asmens gautas atlygis – pozityvus neteisingumas (Targamadzė, 1996).

Hofmans (2012) teigia, kad teisingumo jausmas yra labai svarbus, tai rezultatas kuris visada bus lyginamas. Kai santykis skiriasi, patiriama nelygybė, o tai savo ruožtu sukelia stresą ir konfliktą, nesvarbu koks neteisingumas būtų jis visada sukels stresą ir konfliktines situacijas .

• Procesinė teorija.

Ši teorija analizuoja žmogaus pastangas, kurios skirtos tikslui pasiekti. Teorija apima žmogaus elgesio analizę. Esmė yra ne tai koks yra poreikis, nors poreikis nėra atmetamas kaip motyvo paskata, tačiau tai kaip žmogus elgsis siekdamas patenkinti poreikį (Leonienė, 2001).

L.W.Porter – E.Lawler (1979) modelis

Tai kompleksinis modelis. Jis savyje apima ne tik lūkesčius, kurie gali būti siejami su turtine teorija, tačiau ji apima lūkesčių ir teisingumo teorijų elementus. L. W. Porter-E.Lawler (1979) modelis apima penkis kintamuosius, tai: pastangos, suvokimas, gauti rezultatai, atlygis, pasitenkinimas (Kasiulis, Barvydienė; 2001).

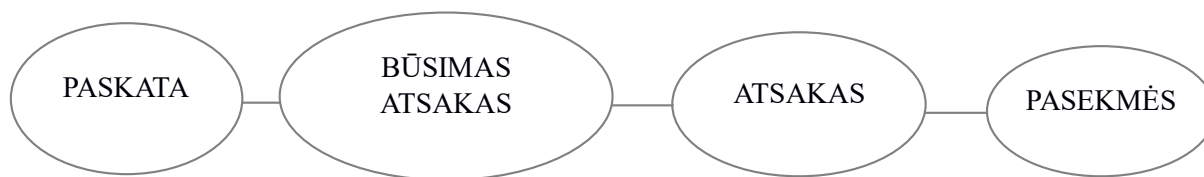
Autorių teigimu darbuotojų pasiektus rezultatus įtakoja trys kintamieji: dedamos pastangos; atlyginimo ir tikėtino ryšio tarp pastangų, kurios dedamos tikslui pasiekti, darbuotojo sugebėjimų ir

charakterio savybių. Darbuotojas siekdamas savo tikslų turi tiksliai žinoti (suvokti) savo vaidmenį ir funkcijas atliekant tam tikrą darbą (užduotį). Kudanchie-Mensah, Amponsah-Tawiah (2016) teigia, kad rezultatas neparodo tik pastangų nebuvimą, tai gali parodyti neteisingą motyvavimo sistemą ar nevisiškai arba neteisingai išpildytos motyvavimo sąlygos.

Kiekvienas tikisi savo atlygio, todėl atlygis gali būti tiek išorinis, tiek vidinis. Todėl kiekvienas žmogus individualus ir kiekvienas subjektyviai nustato atlyginimo už jo atliktus darbus teisingumą. Darbuotojo gautas atlygis už atliktą darbą sukuria ateities perspektyvos viziją. Sakalo ir Šilingienė (2000) teigimu, darbuotojas gavęs vieną atlygį, ateities atlygį sies būtent su gautu. Jis sukuria sau ateities situacijos vaizdą.

• Pastiprinimo teorija.

Pastiprinimo teorija siejama su profesoriumi B. F. Skinneriu, (1976) ir rodo, kaip ankstesnio elgesio pasekmės veikia ateities veiksmus per cikliško suvokimo procesą. Šis procesas pavaizduotas 3 paveiksle.



3 pav. B. F. Skinner (1976) pastiprinimo teorijos procesas

Šaltinis: Šavareikienė (2003)

Šiuo požiūriu individo savanoriškas elgesys (atsakas), kurį skatina situacija ar įvykis (paskata), yra tam tikrų pasekmių priežastis.

Tam tikrų pasekmių priežastys nulemia individo elgesį. Žmogus tapatindamas situacijas ar įvykius elgiasi pagal savo charakterio bruožus ar pagal patirtis. Vargas (2014) teigia, kad ši teorija pradėjo naują revoliucinį elgesio mokslą, pagrįstą veikimo savybių kiekybiniu vertinimu, taip pat įvertinant ir nenumatytų atvejų pasirinkimą. Jei mechanizmas veikia taip, kad individas jas vertina kaip teigiamas ir teisingas ar pozityviai neteisingas, tai labai tikėtina kad individo elgesys nepakis. Tačiau jeigu jis turi negatyvią patirtį, tai labai tikėti kad jo elgesys keisis. Žmogus stengiasi viską daryti, kad išvengtų neigiamų pasekmių, todėl turėdamas neigiamą patirtį stengsis elgtis taip, kad jos išvengtų. Pastiprinimo teorijoje teigiama, kad tinkamas motyvavimas sukuria dėsningo elgesio modelį. Todėl siekiant keisti žmogaus elgesį reikia keisti pasekmes, kurios įtakoja šį elgesį. Žmogus susidūręs su kintančiomis pasekmėmis neturės vienodo nusistatymo ir jo patirtys kis taip kaip jis ir darbo rezultatai.

• **Tikslų iškėlimo teorijos** pradininkas Locke (1996) teigia, kad konkretūs tikslai padeda gauti laukiamus darbo rezultatus. Tikslai šioje teorijoje tai pagrindinis motyvas. Kuo sudėtingesnis tikslas, tuo darbo rezultatai bus geresni. Lengvi tikslai gali būti naudojami pagrindiniam tikslui pasiekti, tačiau pavieniai lengvi tikslai nesudaro sąlygų labai geriems darbo rezultatams pasiekti. Locke ir Latham (2013) mano, kad šia teorija siekiama paaiškinti dėl ko vieni žmonės atlieka su darbu susijusias užduotis geriau nei kiti. Remiantis šia teorija teigiama, kad individai yra motyvuoti, kai elgiasi taip, kad artėtų prie tikslų, kurie jiems atrodo realiai įgyvendinami, todėl ir priimtini (Leoniennė, 2001). Pagrindinės tikslų nustatymo teorijos:

1. Kuo tikslas sudėtingesnis tuo darbo rezultatas geresnis;
2. Konkretus tikslas sąlygoja geresnį darbo rezultatą;
3. Jeigu keliami sudėtingi, konkretūs tikslai būtina užtikrinti grįžtamąjį ryšį, kurio tikslas gauti informaciją apie užduoties atlikimą (Jančiauskas, 2011).

Robins ir Judge (2013) teigia, kad ambicingi ir konkretūs tikslai padeda pasiekti geresnių ir našesnių darbo rezultatų.

• **Paramos teorija.**

Paramos teorija – aplinkos įtakos elgesiui teorija. Šios teorijos šalininkai akcentuoja tik aplinkos poveikį, nekreipdami dėmesio į vidinius kognityvius įvykius. Jie teigia, kad elgesį įtakoja tik paramos veiksniai. Pasekmės pagrindinis veiksnys turi įtakos elgesiui. Ypatingai paramos veiksmių poveikis pastebimas tuoj pat po įvykio. Stajkovic ir Luthans (1997) teigia, kad vidinė būsena visiškai nesvarbi, svarbu tik tai kas atsitiks žmogui kai jis imsisi kažkokių tai veiksmų reaguodamas į situaciją.

Bučičienė (1996) motyvacijos teorijas apibendrina pasiūlydama šią motyvacijos sampratą: motyvacija tinkamai atlikti darbą įtakoja sąmoningų ir nesąmoningų jėgų energija. Ši energija veikia darbo rezultatus, rezultatų ar elgsenos pokyčius. Damašienė (2002) ; Handy (1993) ; Neverauskas ir Rastenis (2001) ; Robbins (2003) teigia, kad tobulos motyvacijos teorijos nėra. Nenaudojama nei viena išgryninta teorija, dažnai galima pastebėti kelių teorijų motyvavimo elementus, kurie naudojami kuriant individualius motyvavimo modelius.

Vertinant poreikių ir vertybių motyvacijos teorijas galima išskirti jų pagrindinius skirtumus (4 lentelė).

Apibendrinant darbo motyvavimo teorijas galima pastebėti, kad motyvacijos orientuotos į darbuotojų poreikius. Poreikių patenkinimas turi įtakos darbuotojo darbo atlikimui, kokybiškumui. Darbuotojai siekdami užsibrėžto tikslo elgiasi skirtingai.

Profesinė teorija analizuoja šio elgesio pasirinkimą įtakančius veiksnius ir kokias pastangas jie deda norėdami pasiekti savo užsibrėžtų tikslų. Įvairių procesų motyvacijos teorijų autoriai

akcentuoja, kad nepriklausomai nuo motyvacijos šaltinio motyvacijos jėga veikia dėl suvokiamo ryšio tarp siekimų ir rezultato.

4 lentelė. Turininės (poreikių) motyvacijos teorijos ir procesinės – vertybių motyvacijos teorijos palyginimas

Turininės- poreikių motyvacijos teorijos	Procesinės – vertybių motyvacijos teorijos	Palyginimas
1. Maslow (1943) penkių pagrindinių poreikių.	1. Vilčių- lūkesčių teorija. Vroom (1964) motyvacinis modelis.	1. Maslow (1943) akcentuoja žmonių poreikius, t.y. kas motyvuoja žmones veiklai. Vilčių - lūkesčių vertybių teorijoje dėmesys nukreiptas į motyvo poveikio įvertinimą. Vroom (1964) skirtas įvertinti Vilčių - lūkesčių vertybių teorijoje dėmesys nukreiptas į motyvo poveikio įvertinimą. Vroom (1964) skirtas įvertinti kaip lūkesčiai, viltis ir laukiamo atlygio vertinimas įtakoja motyvaciją. Šį modelį galima pritaikyti ir poreikių teorijos motyvų vertinimui.
2. Adelfer (1969) išskiria 3 poreikius: egzistencijos; santykių; augimo.	2. Teisingumo teorija. Vertina neteisingo atlygio už darbą įtaką veiklos kokybei, neteisingumą, kai darbas nėra įvertinamas. Procesinė teorija tiria, kaip žmogus paskiria savo pastangas tikslų pasiekimui. Apimami ne tik egzistenciniai poreikiai, bet ir santykių ar augimo. L.W.Porter – E.Lawler (1979) modelis – 5 kintamųjų: vertinimo; pastangų; suvokimo; gautų rezultatų; atlygio; pasitenkinimo.	2. Alfred (1969) teorija turi daugiau sąsajų su procesine, nes įvedamas santykių augimo motyvas, kuris taip pat gali būti priimtas kaip atlygis už darbą. Todėl jį vertinti galima analizuojant procesinę ir teisingumo teorijas ir vertinant 5 L.W.Porter – E.Lawler (1979) kintamuosius. Poreikių teorija nagrinėjami žmonių stimulai, tikslai, kurių jie siekia, norėdami patenkinti savo poreikius. O procesinė kaip veikia motyvacinis procesas.
3. McClelland (1973) teorija apima: valdžios, sėkmės ir priklausymo poreikius. Herzbergo (1968) - higieniniai veiksniai ir motyvaciniai veiksniai. Autoriai vertina kad pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinti.	3. Pastiprinimo teorija parodo ankstesnio elgesio poveikį motyvacijai, jos suvokimui. Paramos teorija analizuoja aplinką ir jos įtaką ir ignoruoja individo vidinę būseną.	3. Poreikių teorijas atmetančios pirminius poreikius labiausiai gali įtakoti aplinka ir jos suvokimas. Tačiau procesinių teorijų, kurios nagrinėja buvusio elgesio suvokimą ir analizuoja tik aplinką ir jos poveikį ir poreikių teorijų daug bendro nėra. Šias proceso teorijas galima įtraukti formuojant motyvacinį modelį ir motyvus įtakojančius veiksnius.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šuliauske (2011)

Dabartinės įmonės turi rinktis tokius motyvavimo metodus ir sudaryti tokias motyvavimo sistemas kurios vienyty darbuotojus vieno tikslo pasiekimui. Šiuolaikiniam darbuotojui suteikiama daugiau laisvės, atsakomybės. Tai leidžia vystyti jų kūrybiškumui, atsakomybei, saviraiškai, iniciatyvumui. Iniciatyvūs, veiklūs darbuotojai įtakoja visos organizacijos veiką, kultūrą. Kinta darbuotojų suvokimas. Jie tampa iniciatyvesni, kupini idėjų, siekia vis naujų tikslų, geranoriškai priima iššūkius. Kartais nedidelis tikslingas paskatinimas, kuris atitinka lūkesčius, yra labai efektyvus. Tinkamas santykis tarp materialaus ir nematerialaus motyvavimo skatinimo būdų dažnai geriau priimamas ir suprantamas darbuotojų. Nors materialios motyvavimo priemonės mažiau uždirbantiems būna labiau aktualios, tačiau taip yra ne visada. Kartais jie renkasi vidutinės pajamas gaunantiems darbuotojams aktualius motyvus: karjerą, savirealizaciją, platesnę veiksmų laisvę.

Vadovas turi labai atsakingai rinkti motyvus, juos konkretizuoti atsižvelgiant į darbuotojų lūkesčius. Yra motyvavimo elementų pasirinkimo gausa tačiau vadovai ne visada skiria pakankamai dėmesio ir laiko motyvacijos teorijų analizei, motyvacijos sistemos kūrimui ir motyvų parinkimui. Stipriausia motyvacija yra darbuotojo kuris pradeda naują darbą, pradeda naują užduotį. Jeigu viltys pasiteisina darbuotojas ir toliau sėkmingai dirba iki tol kol pasikeičia jo lūkesčiai. Neįvertinus naujų darbuotojo lūkesčių tokie pat motyvai gali demotyvuoti darbuotoją. Priimant į darbą reikia tinkamai informuoti darbuotoją kad jam neliktų jokių klausimų ir jis ne puoselėtų tuščių vilčių. Darbo skatinimas apima ne tik pozityvius, tačiau ir negatyvius stimulus, todėl informacijos suteikimas yra vienas iš būtinų dalykų tinkamai darbo kokybei pasiekti.

1.4 Darbuotojų motyvaciją įtakojantys veiksniai

Kiekvienas žmogus individualus, todėl renkant komandą užduočiai atlikti vadovai pasitelkia įvairius atrankos būdus, kad atsirinkti sau tinkamus kandidatus. Atrinkti kandidatai ar darbuotojai turi savo vertybes, kurios gali būti pritaikytos organizacijos tikslams pasiekti. Todėl būtina sudaryti galimybę kiekvienam iš darbuotojų pareikšti savo nuomonę. Gerikienė (2007) teigia, kad darbuotojas kuris yra išgirstas jaučiasi reikalingas ir svarbus. Juozulynas, Prapiestis, Jurgelėnas (2004) teigia, kad žmogus kuris panaudoja savo patirtį, išsilavinimą, žinias darbe yra labiau motyvuotas ir patenkintas darbu. Pagal specialybę dirbantis žmogus turi didesnę motyvaciją dirbti negu žmogus dirbantis ne „savo“ sferoje. Išorinė aplinka turi didelį poveikį organizacijoms ir jų valdymo kaitai. Ekonominė bei socialinė aplinka įtakoja ir sveikatos sektoriaus kaitą. Šiuo metu intelektualinės vertybės turėtų būti puoselėjamos kiekvienoje organizacijoje, taip skatinant geresnę darbo kokybę.

Janušonis (2005) teigia, kad sveikatos sistemos organizacijose aktualu suderinti organizacijos ir joje dirbančio personalo interesus. Siekiant teigiamų darbo rezultatų būtina išsiaiškinti veiksnus, turinčius įtakos organizacijos personalo motyvacijai. Darbuotojų poreikių pažinimas sudaro realias

prielaidas adekvačiai reaguoti į jų norų patenkinimą, kita vertus, kuo labiau patenkinami darbuotojų norai, tuo daugiau organizacija gali tikėtis savo norų patenkinimo: produktyvumo, kokybės, gero aptarnavimo.

1) Motyvavimo priemonės ir metodai

Pasitenkinimas darbu yra vienas sėkmingos organizacijos veiklos, užsibrėžtų tikslų siekimo ir organizacijos augimo veiksmų J Publ Admin Res Theor (2005).

Marcinkevičiūtė (2006) sudarė motyvavimo priemonių rūšių sąrašą, kuris jos nuomone atspindi pagrindines motyvavimo priemones (5 lentelė).

5 lentelė. Motyvavimo priemonių pavyzdžiai

Motyvavimo priemonių rūšis	Motyvavimo priemonių pavyzdžiai
<u>Ekonominės</u> (<i>materialinės piniginės</i>)	Piniginis atlyginimas: darbo užmokestis, ne fiksuotos ir fiksuotos išmokos, premijos. Prie fiksuotų išmokų priskiriamos: reprezentacinės, transporto, nuomos, ryšių ir pan.
<u>Ekonominės</u> (<i>materialinės nepiniginės</i>)	Įvairūs dovanų kuponai, draudimo poliusai, sveikatinimo paslaugų kuponai, nuolaidos savai produkcijai ir pan.
<u>Organizacinės</u> (<i>administracinės, teisinės</i>)	Darbu, tvarkos tinkamas koordinavimas. Objektivus vertinimas ir kontrolė, tikslus darbų paskirstymas, tikslios užduotys, nurodymai ir jų vykdymas.
<u>Sociopsichologinės</u> (<i>psichologinės, socialinės</i>)	Darbo ir darbo sąlygų įvertinimas: psichologinės darbo sąlygos, darbo ir poilsio režimas, pagyrimai ir padėkos raštai, tinkamas darbo grafikas, atsakomybė ir jos pasidalijimas, nuomonės įvertinimas, reagavimas į pastabas, kvalifikacijos ir kiti kursai, racionalūs valdymas ir pan.

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal Marcinkevičiūtė (2006)

Marcinkevičiūtė (2006) į motyvavimą žvelgia holistiškai, kaip į vientisą procesą. Ši autorė teigia, jog motyvavimas – visuma siekių, kuriuos darbuotojas susieja su savo darbu. Kiekvienas šių siekių turi tikimybinį koeficientą, kuris leidžia įsivaizduoti tuos siekius, realizuotus savo darbe atliekant funkcijas. Motyvavimas – tai iš sąmoningų ir nesąmoningų žmogaus jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius.

Makushkin (2019) pažymi, kad motyvacijos sistema darbovietėje formuojama įvairiais metodais. Šios metodus renkasi organizacija ir taiko pasirinktas motyvavimo priemones. Autoriaus teigimu dažniausi taikomi metodai, tai: materialiniai, organizaciniai ir moraliniai psichologiniai. Pasirinktos priemonės šiems metodams įgyvendinti gali būti tiek bendros tiek ir individualios.

Ekonominės (materialinės-piniginės) darbuotojų motyvavimo priemonės.

Kiekvienas rinkdamasis ir vertindamas darbo pasiūlymus pirmiausiai atkreipia dėmesį į atlyginimą. Atlyginimu vadinamas darbo užmokestis (pajamos) kurios mokamos darbuotojui pagal darbo sutartį. Lietuvos respublikos darbo kodekso 186str. reglamentuoja darbo užmokestį. Jame

teigiama, kad darbo užmokestis išmokamas darbuotojui darbdavio už pagrindinius ir papildomus darbus. Darbo užmokesčio skaičiavimas gali būti skirtingas, tačiau dažniausiai jis priklauso nuo darbo rinkos, atliktų darbų kiekio ir kokybės, iš dirbtų valandų skaičiaus, organizacijos veiklos rezultatų. Lietuvoje darbo užmokestis visiems nepriklausomai nuo rasės, lyties, ar religijos yra vienodas. Organizacijose darbo užmokestis pagrindinis motyvavimo elementas, jis motyvuoja darbuotojus geriau atlikti darbą. Darbo užmokestis visada turi būti išmokamas laiku ir turi atitikti atliktą darbą. Todėl visada turi būti užtikrintas ryšys tarp atlikto darbo ir darbo užmokesčio. Gaučionytė (2000) teigia, kad kiekvienam užmokestis turi būti individualus. Jeigu neįmanoma individualiai, tai turi būti kolektyvinis apmokėjimas.

Makushkin (2019) teigia, kad asmeninės priemonės veiksmingesnės, nors gali būti naudojami ir įvairūs paketai ar bendros priemonės. Autorius išskiria šias ekonominio motyvavimo priemones: išmokos, skatinamieji mokėjimai, kompensacijos, vienkartiniai apdovanojimai.

Ekonominės (materialinės-nepiniginės) darbuotojų motyvavimo priemonės.

Geresnei paslaugų kokybei užtikrinti medicininės paslaugas teikiantys darbuotojai dalyvauja kvalifikacijos kėlimo kursuose, mokymuose ir stažuotėse. Todėl Kovah (1999) teigimu tokios įmonės dažnai naudoja nepiniginės motyvavimo priemones, sudarydamos galimybę darbuotojams nemokamai kelti kvalifikaciją. Tokie darbuotojai, kurie motyvuojami ne piniginėmis motyvavimo priemonėmis jaučiasi labiau vertinami ir reikalingi. Jie labiau patenkinti motyvavimo sistema ir yra jai lojalesni. Jų kvalifikacijos tobulinimas vertinamas valandų skaičiumi, todėl jie dažnai dalyvauja konferencijose, seminaruose, stažuotėse ir pan.

Norint gauti ar perregistruoti licenziją gydytojas turi tobulinti kvalifikaciją ne mažiau 200 val. per penkerius metus, slaugytojas ne mažiau – 60 valandų. Gali būti organizuojami mokami tobulinimosi kursai ar kiti renginiai, už kuriuos moka patys specialistai, sveikatos priežiūros ar farmacijos įstaigos arba kitos organizacijos (Dėl sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir finansavimo tvarkos: Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro 2002 m. kovo 18 d. įsakymu Nr.132.)

Lipinskienė (2008) ekonominėms (materialinėms – nepiniginėms) darbuotojų motyvavimo priemonėms priskiria naryste paremtus atlygius. Naryste paremti atlygiai – tai nefinansinės papildomos išmokos, kurias darbuotojai gauna už tai kad dirba organizacijoje. Tai įvairios privilegijos, paslaugos, kuriomis darbuotojai gali naudotis, nepriklausomai nuo jų darbo rezultatų. (nedarbo dienos, suteiktos mirus artimiesiems, atostogos susijusios su gimdymu). Kai kurie darbuotojai atlygiu laiko pietų pertraukos priderinimą prie jo poreikių, galimybę dirbti su mėgstamais bendradarbiais, turiningų užduočių, kurias gali atlikti savarankiškai paskyrimą Lipinskienė (2008).

Organizacinės (administracinės, teisinės) darbuotojų motyvavimo priemonės.

Sveikatos priežiūros veikla gali užsiimti tik tie specialistai, kurie turi atitinkamas licencijas, suteikiančias teisę užsiimti tokia veikla. Medicinos praktikos ir slaugos praktikos licenzijavimas yra reglamentuotas įstatymais, kuriuose išdėstyti reikalavimai licencijai gauti (Lietuvos Respublikos medicinos praktikos įstatymo pakeitimo įstatymas: priimtas Lietuvos Respublikos Seimo 2004 m. balandžio 20 d. Nr. IX-2148. Valstybės žinios. 1996).

Sveikatos priežiūros specialistų tobulinimas – sudėtinė sveikatos priežiūros personalo valdymo dalis - planuojama, organizuojama ir vykdoma atitinkamu lygiu - ministerija, švietimo institucija, įstaiga, specialistas. Sveikatos priežiūros specialistų kvalifikacijos kėlimą reglamentuotas norminiais aktais. (Dėl sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir finansavimo tvarkos: Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro 2002 m. kovo 18 d. įsakymu Nr.132).

Darbo sutartis reglamentuoja darbuotojo ir darbdavio santykius. Sutarties pagrindas darbuotojo ir darbdavio įsipareigojimai. Darbuotojas pasirašo, kad sutinka atlikti tam tikrus darbus, kurie apibrėžiami darbo sutartyje. Joje nurodomos pareigos, darbo užmokestis, terminas kuriam pasirašomos sutartis ir pan. Tuo tarpu darbdavys įsipareigoja suteikti darbuotojui darbo sutartyje numatytą darbą ir pareigas, mokėti darbuotojui darbo užmokestį, sudaryti tinkamas sąlygas darbui. Numatyta darbuotojo teisė į atostogas. Be darbo sutarties svarbu laikytis ir organizacijos patvirtintų taisyklių. Nes kiekviena organizacija turi sudariusi savo taisyklių ir norminių aktų rinkinius, kur reglamentuota darbo tvarka, drausmė ir t.t. Sveikatos priežiūros įstaigose griežtesni reikalavimai, todėl įstaigose reglamentuotas ne tik darbo instrukcijos, bet ir darbo saugos, higienos pareigybiniai ir kiti reikalavimai.

Sociopsichologinės (psichologinės, socialinės) motyvavimo priemonės

Kur kas veiksmingesnė ir svarbesnė paskata yra darbuotojų savigarbos puoselėjimas, geri ir draugiški tarpusavio santykiai bei leidimas atskleisti ir įgyvendinti savo galimybes – tai vadinamasis darbuotojų moralinis, psichologinis skatinimas, apimantis visą kompleksą įvairių auklėjamojo, psichologinio ir socialinio poveikio priemonių (Zakarevičius, 2003). Palidauskaitės (2007) teigimu svarbiausios sveikatos priežiūros organizacijos grupės darbuotojai ir klientai. Tik tinkamai motyvuoti sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojai kokybiškai atliks savo pareigas. Palidauskaitės (2007) teigia, kad pacientų pasitenkinimą įtakoja kokybiškai atliekamas darbas, o darbo kokybiškumas priklauso nuo darbuotojo kompetencijų ir motyvacijos dirbti. Tik motyvuotas darbuotojas pritrauks daugiau klientų, o jų pasitenkinimas lemia lojalumą.

- Savirealizacija, darbuotojo noras ir galimybė panaudoti viską ką yra išmokęs ir noras mokinti bei įgyvendinti naujai įgytas žinias praktikoje.
- Pripažinimas ir darbuotojo vertinimas atsižvelgiant į jo lūkesčius.
- Komunikacija labai svarbi siekiant kuo tiksliau atlikti užduotis, nes kuo išsamesnė informacija disponuoja darbuotojas, tuo jam lengviau tiksliai ir kokybiškai atlikti darbą, darbas atliekamas su didesniu atsidavimu.
- Dažnas darbuotojas turi konkrečių siekių karjeros srityje. Darbuotoją, kuris nori kuo geriau panaudoti savo kompetencijas, domisi naujovėmis, dalyvauja seminaruose ir kitaip kelia savo profesinių kompetencijų lygį dažnai motyvuoja karjeros galimybės.
- Organizacija siekdama išlaikyti darbuotojus gali jiems pasiūlyti nemokamus kvalifikacijos kėlimo kursus. Pilnai ar dalinai apmokėti mokslo išlaidas, sudaryti tinkamas sąlygas dirbti ir mokinti. Darbuotojas žinantis kad galės tobulėti dažnai savo potencialą skiria organizacijai, kurioje dirba.
- Labai svarbus psichologinis-socialinis klimatas darbovietėje. Tam įtakos turi vadovavimo stilius ir vadovo ir pavaldinių santykiai, santykiai tarp darbuotojų. Lipinskienė (2008) teigia, kad vadovo elgesys, vadovavimo stilius, dėmesys darbuotojui, pasitikėjimas, darbų įvertinimas, pasiūlymų, nuomonių vertinimas ir atsižvelgiama į pastabas suteikia galimybę jaustis naudingų, reikalingu ir veikia kaip motyvuojantis veiksnys.

Brown ir Miscellaneous (2020) išskiria tris motyvavimo priemones, kurios pasak autorių labiausiai yra vertinamos darbuotojų:

Autonomija labai svarbi nes leidžia darbuotojui pasinaudoti savo žiniomis interpretuoti savo veiklas ir laisvai tvarkytis. Jie neturi „aklai“ paklusti vadovo įsakymams ir priimdami tinkamus sprendimus užsitarnauja pagarbą ir pasitikėjimą. Tai darbuotojų pripažinimo forma, nes organizacijos vadovai pasitiki jų sprendimais ir jų kompetencija.

Meistriškumas tai dar viena iš motyvavimo priemonių, kada darbuotojai ne tik skatinami mokytis ir tobulėti pagal įstatymus, tačiau kada pati organizacija suteikia jiems galimybę tobulėti. Organizacija suteikianti galimybes tobulinti bet kokias darbuotojų kompetencijas – investicija į darbuotoją

Tikslas – darbuotojai nori turėti tikslą, kuris būtų susijęs ne tik su savo materialine nauda ir organizacijos pelnu, tačiau jie nori įnešti vertingą indėlį į bendruomenę, kurioje, dirba, gyvena ir pan. Todėl tikslas yra labai svarbus šiuolaikinėje motyvavimo sistemoje Brown ir Miscellaneous (2020).

Ballentine, McKenzie, Wipocki, Kepner (2007) analizuoja nepiniginių motyvavimo formų efektyvumą ir poveikį personalui. Ši priemonė yra labai efektyvi, kai personalas yra patenkintas gaunamu atlyginimu už darbą, tada nematerialus skatinimas įgauna didesnę prasmę. Nematerialios

motyvacinės priemonės padeda stiprinti darbuotojų lojalumą ir gerinti organizacijos įvaizdį. Kovach (1999) atlikti tyrimai parodė, kad organizacijose, kuriose taikomos nepiniginės motyvavimo priemonės, specialistai jaučiasi labiau vertinami ir reikalingi, palankiau vertina darbovietę ir yra lojalesni organizacijai Kovach (1999).

2) Demotivacijos procesas ir rūšys.

Aghayeva ir Slusarczyk (2019) teigia, kad ir kokią motyvacinę sistemą ir priemones pasirinktume, organizacija turėtų vadovautis jomis ne tik kaip motyvacijos bet ir kaip demotivacijos nustatymo priemonėmis. Organizacija turi aiškiai suprasti veiksmus turinčius įtakos darbo našumui ir tai yra ne tik motyvatoriai, bet ir demotyvatoriai. Kas vienus skatins dirbti ir siekti įmonės tikslų, kitam neturės jokios įtakos ar netgi veiks priešingai, todėl demotyvavimas toks pat svarbus kaip ir motyvavimas ir jis gali būti nagrinėjamas pagal tuos pačius kriterijus Aghayeva ir Slusarczyk (2019).

Stresą didina ir negatyvus visuomenės vertinimas. Sveikatos priežiūros organizacijos ir žinios apie jas dažnai patenka į viešumą sukeldamos įtampą. Pacevičius Vitkovskis (2007) teigia kad neigiamai įvertintas darbuotojas gali ir toliau dirbti įstaigoje, tačiau dažnai jo darbo rezultatai suprastėja, nes jis patiria stresą ir įtampą. Marcinkevičiūtė (2005) teigia, kad kvalifikacijos kėlimas ir profesinių įgūdžių pritaikymas darbe leidžia atsiskleisti saviraiškai, kuri veikia kaip motyvuojanti priemonė. Autorių teigimu individualios užduotys susijusios su saviraiška 25proc. padidina darbo našumą. Kai kurioms profesijoms yra privalomas kvalifikacijos kėlimas. Todėl tų sričių specialistus, tame tarpe ir sveikatos priežiūros darbuotojus, kvalifikacijos kėlimas suprantamas kaip savaime suprantamas dalykas ir retai veikia kaip motyvatorius.

Kuomet kursai ir mokymai yra neprivalomi ir jie skatinami darbovietės, jos finansuojami tuomet jie gali veikti kaip motyvavimo priemonė. Sveikatos priežiūros įstaigos susiduria su finansavimo sistemos trūkumais, ne visus kursus gali apmokėti gydymo įstaigos, o darbuotojai ne visas gautas žinias gali panaudoti praktikoje. Tokia padėtis skatina darbuotojų nusivylimą ir mažina motyvaciją. Zakarevičius (2003) ir Janušonis (2000) teigia kad karjeros galimybės gebėjimas pritaikyti patirtį veikia kaip stipriai darbuotojus motyvuojančios priemonės.

Darbuotojus veikia ne tik motyvuojančios tačiau ir demotyvuojaančios priemonės. Išskiriamos dvi pagrindinės demotyvuojaančių priemonių rūšys: formalios ir neformalios. Abiejų demotyvuojaančių priemonių rūšių elementų pasitaiko visose organizacijose. Dažniausiai pasitiko formaliosios demotyvuojaančios priemonės, tai: pastabos, papeikimą, įspėjimai, nuobaudos, pažeminimas pareigose ir pan. Vadovai taikydami šias priemones tikisi, kad tai puikus metodas darbuotojams valdyti ir kontroliuoti, tačiau ne visada šiomis priemonėmis pasiekiamas norimas tikslas. Viešosiose organizacijose dažniausiai pasitaikančios demotyvacinės priemonės tai: papeikimas, nušalinimas nuo pareigų (laikinas ar visam laikui), pažeminimas pareigose ir pan.

Privatus sektorius darbuotojų demotyvacijai naudoja kitokias priemones, čia populiarsnis atlyginimo, premijų mažinimas, materialinės žalos atlyginimas ir pan. Vienas iš sveikatos sektoriaus organizacijų darbuotojų demotyvacijų – „perdegimas“. Tai ne tik vadovo, tačiau ir darbo aplinkos, individualių savybių, socialinės padėties įtakota pasekmė. Bet kurioje srityje pasireiškiantys trūkumai gali įtakoti „perdegimo“ sindromo susiformavimą. Toks darbuotojas dažnai stokoja energijos, skundžiasi nuovargiu, sutrinka jo dėmesingumas, jis daro daugiau klaidų ir pan. Sveikatos priežiūros specialistų „perdegimo“ sindromas susilaukia neigiamų vertinimų, nes jų klaidos ypatingai skausmingos. „Perdegimo“ sindromas keičia ir patį asmenį. Vimantaitė (2007) teigia, kad asmenių būvų pasikeitimas veikia ir motyvų kaitą, požiūrio į darbą kaitą. Toks žmogus pradeda kitaip vertinti aplinką ir aplinkinius mažiau dėmesio skiria pacientams, atliekama darbu. Dažniau pradeda ieškoti priežasčių eiti į darbą, jis tampa šaltas ir abejingas, jo nedomina pacientai ir jų lūkesčiai.

Demotyvuoti darbuotojus yra daug paprasčiau nei juos motyvuoti. Demotyvacija plinta gana sparčiai ir dažnai organizacijoje tai būna ne vienetinis atvejis. Pasitaiko atvejų kai demotyvacijos neįmanoma sustabdyti ir ji tampa masinė. Demotyvacijos problemos sprendimas priklauso nuo jos masto. Jeigu demotyvacija masinė problemos analizuojamos ir sprendžiamos kartu, jeigu tai pavieniai atvejai – individualiai. Siekiant išvengti demotyvacijos reikia naudoti diegti lanksčias motyvavimo sistemas, nuolatos teikti darbuotojams informaciją apie organizacijos tikslus, problemas. Su darbuotojais palaikyti draugiškus santykius, juos pagirti, paskatinti, jiems padėti. Tai padės išvengti demotyvuojančių priemonių ir padidins darbo našumą.

Organizacijos kultūra ir skelbiamos vertybės turi įtakos darbuotojų darbo kokybei ir pasitenkinimui darbu. Organizacijos ir darbuotojų vertybių sutapimas daro darbuotojus lojaliais organizacijai. Jie mato organizaciją kaip savo lūkesčių patenkinimo galimybę, todėl yra motyvuoti, patenkinti savo darbu. Tokiose organizacijose stebima maža darbuotojų kaita. Tokiose organizacijose vyrauja pasitenkinimas ir psichologinis komfortas, apdovanojimai už nuopelnus, pagyrimai ir padėkos. Gkrenak (2012) teigia, organizacinė kultūra viena iš pagrindinių motyvavimo sutemos elementų nes patenkintas organizacija darbuotojas visada stengsis gerai dirbti savo įmonės labui.

Literatūroje aptinkami 4 motyvavimo priemonių rūšys įtakojančios darbuotojus, tai: ekonominė materialinė ir nematerialinė, organizacinė ir sociopsichologinė. Visos šios motyvavimo rūšys turi begalę kintančių motyvavimo priemonių, kurias tinkamai parinkus darbuotojams ar darbuotojų grupėms organizacija gali pasiekti savo užsibrėžtų tikslų. Demotyvacimas taip pat labai svarbus aspektas siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo. Demotyvuoti darbuotojai nedės pastangų organizacijos labui, siekiant įgabendinti užsibrėžtus tikslus, jie jausis neįvertinti ir greičiau progai pasitaikius pakeis darbą nei ims iniciatyvos įgyvendinat organizacijos, kuri jais nesirūpina, tikslų.

1.5. Darbo motyvavimo ypatumai, motyvacijos modelių pritaikymas viešosiose ir privačiose sveikatos priežiūros įstaigose

Lietuvoje sveikatos priežiūros specialistų motyvavimui skiriamas per mažas dėmesys. Ir nors motyvacijos nauda yra akivaizdi, tačiau migracijos mastai rodo, kad motyvacijai, siekiant išlaikytos sveikatos priežiūros specialistus yra skiriamas per mažas dėmesys. Ypatingas dėmesys turėtų būti skirtas slaugytojams, nes slaugytojų migracija dėl neplaningo jų rengimo ir nepatenkinamų lūkesčių yra viena iš didžiausių vertinant visą sveikatos priežiūros sektorių. Slaugytojų nemotyvuoja darbo užmokestis, darbo krūvis ir netinkamos darbo sąlygos. Šeškevičius (2006). Urbanavičė, Rozenbergaitė, Kairys, Kurienė, Kutkauskienė, Fatkulina (2020) teigia, kad Lietuvoje netinkamai formuojama slaugos politika, kuri apima slaugytojų poreikio planavimą ir rengimą, kompetencijos tobulinimą, migracijos problemas, užmokesčio politiką ir visą slaugytojų motyvavimo sistemą ir motyvavimo modelių parinkimą gydymo įstaigose. Lietuvos Statistikos departamentas (2018) tik patvirtina emigracijos problemą ir skatina daugiau dėmesio skirti darbuotojų motyvavimui, siekiant juos tinkamai įvertinti ir išlaikyti lojaliais organizacijai. Marmienė ir k. t. (2015) teigia, kad individualus kiekvieno sveikatos priežiūros specialisto darbas negarantuoja gerų rezultatų. Labai svarbu kad sveikatos specialistai dirbtų kaip darni komanda.

Sveikatos priežiūros darbuotojai tai organizacijos sėkmės rodiklis. Nes paslaugos kokybiškumas priklauso nuo aptarnaujančio pacientus personalo, o jo gydymo įstaigose yra dauguma. Vadinasi nuo jų darbo kokybės priklauso klientų lojalumas ir pasitenkinimas.

Darbo motyvacija apima sąmoningas ir nesąmoningas darbo aplinkos vertinimas. O motyvuoti sveikatos priežiūros specialistai ir jų darbo rezultatai tiesiog įveikia sveikatos priežiūros organizaciją, jos reputaciją, atsiliėpimus ir lojalių klientų skaičių. Geri veiklos rezultatai gali būti pasiekti tik tada jeigu organizacijoje dirbs motyvuoti darbuotojai. Motyvacinės sistema ir motyvaciniai veiksniai priklauso nuo poreikių, todėl nėra pastovūs. Todėl bendros reglamentuotos sistemos tinkančios bet kuriai sveikatos priežiūros įstaigai sukurti neįmanoma. Tačiau be motyvavimo sistemos sveikatos priežiūros organizacijos rizikuoja netekti aukštos klasės motyvuotų specialistų. Todėl būtina ne tik sukurti tinkamą sistemą tačiau ir ją modifikuoti atsižvelgiant į kintančius lūkesčius.

Lietuvos Sveikatos Mokslų Universiteto ligoninėje VŠĮ. Kauno Klinikose 2013 m. Raguckaitė (2013) atliko tyrimą kurio tikslas buvo išsiaiškinti, kas turi įtakos darbuotojų motyvacijai. Tyrimas atskleidė, kad LSMU (Lietuvos sveikatos mokslų universiteto) ligoninėje VŠĮ Kauno klinikose, daugiau nei pusė (53 proc.) reanimacijos ir intensyvios terapijos darbuotojų yra motyvuoti. Jie mėgsta savo darbą, laiko jį įdomių. Autorės teigimu reanimacijos ir intensyvios terapijos slaugytojai teigė, kad labiausiai juos motyvuoja moralinio skatinimo priemonės, tokios kaip: darbo ir kompetencijų vertinimas, geras socialinis-psichologinis darbo klimatas, pagarba slaugytojų darbui, prasminga

veikla, įdomus darbas ir materialinei motyvavimo veiksniai. Geros darbo sąlygos ir vadovo dėmesys bei pagyrimai, tai dažniausiai naudojamos motyvavimo priemonės šioje organizacijoje.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad slaugytojai labiausiai vertina kompetencijų ir kvalifikacijos įvertinimą. Todėl pacientų ir bendradarbių, kolegų, vadovų pagarba slaugytojo darbui - labiausia motyvuoja slaugytojus.

Vertinant Raguckaitės (2013) atlikto tyrimo rezultatus, matyti, kad VŠĮ. Kauno Klinikose taikomas Alderfer ERG teorija (žiūrėti 1 skyrių). Kurios pagrindiniai elementai yra: egzistencijos, santykių, augimo.

Vertinant VŠĮ. Kauno Klinikose taikomą modelį galima jį susieti su gautais respondentų atsakymais (6 lentelė).

6 lentelė. Motyvacijos modelio elementų, veikiančio VŠĮ. Kauno Klinikų reanimacijos ir intensyvios terapijos skyriuje, ir respondentų atsakymų sąsajos

Motyvacijos modelio elementas	Gauti respondentų atsakymai
Egzistencijos	prasminga, gebėjimų ir mąstymo reikalaujanti darbinė veikla; materialiniai skatinimo veiksniai.
Santykių	psichologinis darbo klimatas.
Augimo	slaugytojų darbo, profesinės kompetencijos vertinimas.

Sudaryta darbo autorės

Visi Alderfer ERG teorijos modelio elementai yra pritaikyti motyvuojant darbuotojus VŠĮ Kauno Klinikų reanimacijos ir intensyvios terapijos skyriuje, tačiau modelis negali būti grynas. Kaip jau buvo minėta teorijoje (žiūrėti 1 skyrių), kad motyvacija yra kintanti, todėl išgrynintas modelio naudojimas neduos aukšto motyvavimo rezultato. Tai atsispindi ir tyrime, nes 53 proc. teigia, kad yra patenkinti darbu, o 47 proc. darbuotojų motyvavimo modelis netenkina. Pagrindines jų išsakytus trūkumus galima sieti su motyvavimo modelio tobulinimu. 62 proc. respondentų nepasitenkinimą darbe sukelia nepakankamas slaugytojų darbo įvertinimas, 57 proc. neadekvatus darbo užmokestis; 29 proc. slaugytojų – nepakankamai kompensuojami specializacijos ir tobulinimosi kursai.

Kitas 2017 metais atliktas tyrimas apėmė Kauno miesto viešojo ir privataus sektoriaus odontologų motyvacijos vertinimą. Tirliko (2017) atliktame tyrime teigiama, kad motyvavimo veiksniai, taikomi Kauno miesto privačiame ir viešajame odontologijos sektoriuose, yra: kintantis atlyginimas, priklausantis nuo darbo rezultatų – taip nurodė 36,7% apklaustųjų. Be pagrindinio darbo užmokesčio įvardinamos papildomos motyvacijos priemonės - papildomas sveikatos draudimo aspektas, kuriuo yra apdrausta tik nedidelė dalis respondentų. Įstaigose taikomi komandinio darbo principai (viešajame 86,6%, privačiame atitinkamai 91%) bei sukurtos ir taikomos finansinių nuobaudų sistemos. Reikšminių skirtumų tarp viešajame ir privačiame sektoriuose taikomų motyvavimo priemonių nenustatyta.

Vertinant Kauno miesto vešiojo ir privataus sektoriaus odontologų taikomą modelį galima jį susieti su gautais respondentų atsakymais (7 lentelė).

7 lentelė. Motyvacijos modelis veikiantis Kauno miesto vešiojo ir privataus sektoriaus odontologus

Maslow modelio elementai	Gauti respondentų atsakymai
Fiziologiniai poreikiai	Pagrindinę motyvacijos priemonę – skatinimas pinigais. Darbuotojai pirmiausia turi gauti atlyginimą, kad patenkintų savo pamatinius poreikius – jaustųsi sotūs, sausi, turėtų kur gyventi ir pan.
Socialiniai poreikiai	Darbuotojai suinteresuoti ir kitomis priemonėmis – savirealizacijos, tobulėjimo ir dalyvavimo komandinėje veikloje.
Saviraiškos poreikiai	Kvalifikacijos kėlimo kursai yra laikomi svarbiu motyvuojančiu veiksmu.

Sudaryta darbo autorės

Iš Maslow (1943) teorijos galime daryti išvadą, kad patenkinę žemesnio lygmens poreikius, mes atkreipiame dėmesį į kito lygmens poreikius, kurie mums įdomūs tol, kol jų nepatenkinsime.

Kaip matyti, tendencijos rodo medicinos sferos darbuotojų susikoncentravimą į pagrindinę motyvacijos priemonę – skatinimą pinigais. Nors darbuotojai suinteresuoti ir kitomis priemonėmis – savirealizacijos, tobulėjimo ir dalyvavimo komandinėje veikloje – jos nėra esminės ir jų taikymas ar netaikymas nedaro įtakos respondentų apsisprendimui ieškoti kito geriau apmokamo darbo.

Dauguma apklaustų respondentų mano, kad jų atlyginimai – per maži. Kaip jau buvo minėta teorijoje (žiūrėti 1 skyrių), nėra patenkinami fiziologiniai poreikiai (žemiausi ir būtiniausi pagal Maslow (1943) poreikių teoriją) bei materialinio saugumo poreikiai (pagal praplėstą Alderfer teoriją (1969)).

Didžioji dalis odontologų gerai vertina galimybę dirbti komandoje, šie duomenys atitinka Mayo (1933) žmonių santykių modelį, kuriam būdingi dominuojantys socialiniai poreikiai: bendravimas, priklausymas grupei. Motyvatoriai – bendri susirinkimai, šventės, pokalbiai darbe ir su kolegomis. Tyrimo duomenimis, šie poreikiai yra patenkinami.

Čalko (2014) atlikusi tyrimą, Kaune (dviejuose Lietuvos universitetų ligoninėse operacinėse, kuriose atliekamos organų persodinimai.) teigia, jog transplantacijos metu operacinės slaugytojai jaučiasi svarbiais komandos nariais (69,7 proc.), jų darbas yra savarankiškas (77,1 proc.), nemonotoniškas (91,8 proc.), reikalaujantis precizinio tikslumo (99,2 proc.), jie dažnai skuba (84,4 proc.), dirba viršvalandžius (31,1 proc.), patiria didelę susižeidimo riziką (93,5 proc.). Nepaisydami nepasitenkinimo fizinėmis darbo aplinkos sąlygomis eksplantacijos metu (69,7 proc.) ir patiriamos fizinės ir emocinės įtampos (92,2 proc.), laiko savo darbą svarbiu ir prasmingu (88,2 proc.), tačiau dauguma (81,1 proc.) mano, kad transplantacijos metu dirba daugiau, negu jiems atlyginama. Labiausiai slaugytojų darbo motyvaciją padidintų geras komandinis darbas (86,9 proc.), materialinis

skatinimas (82,0 proc.), galimybė mokytis ir tobulėti (70,5 proc.), geros ir saugios darbo sąlygos (65,6 proc.), įdomus darbas (37,7 proc.).

Psichologinė darbo atmosfera ir fizinės darbo sąlygos, pagal Maslow, (1943) ir Alderfer (1969) teorijas, padeda patenkinti žemesniuosius fiziologinius ir saugumo arba egzistencijos poreikius. Yra nustatyta, kad geresnė psichologinė atmosfera būna transplantacijos metu. Operacinės slaugytojai mano, kad fizinės darbo aplinkos sąlygos yra geros arba labai geros įprasto darbo metu ir transplantacijos metu, tuo tarpu eksplantacijos metu daugiau, kaip du trečdaliai apklaustųjų vertina darbo aplinkos sąlygas neigiamai.

Maslow (1943) ir Alderfer (1969) nuomone, galimybė mokytis ir tobulėti padeda žmogui patenkinti aukštesniojo lygio saviraiškos arba augimo poreikius. Operacinės slaugytojų kvalifikacijos tobulinimas organų persodinimo klausimais yra nepakankamas: jos semiasi žinių iš kolegų (93,1 proc.), dažniausiai iš kitų slaugytojų (85,3 proc.).

Maslow (1943) ir Alderfer (1969) laikėsi nuostatos, kad galimybė savarankiškai dirbti yra motyvuojantis veiksnys. Kaip teigiama jų teorijose, darbe panaudodamas savo žinias ir sugebėjimus, žmogus turi galimybę patenkinti aukštesniojo lygio saviraiškos arba augimo poreikius.

Lietuvoje darbo užmokestis vis dar motyvuoja žmones, nes esant sunkiai šalies ekonominei būklei, ši skatinimo priemonė ypač veiksminga. Pagal Maslow, (1943) teoriją, atlyginimas padeda patenkinti žemesniojo lygio fiziologinius ir saugumo poreikius. Nepakankamas atlyginimas užkerta kelią realizuoti aukštesniojo lygio motyvams. Alderfer (1969) teorija teigia, kad poreikių nepatenkinimas sukelia nusivylimą, o tai gali būti pagrindinė priežastis, dėl ko mažėja pasitenkinimas darbu ir krenta darbo efektyvumas. Dalis operacinės slaugytojų mano, kad jų atlyginimas mažesnis, negu kitų tos pačios profesijos slaugytojų, dirbančių kitose įstaigose. Galima daryti išvadą, kad slaugytojai mano, jog jiems neteisingai atlyginama, todėl jie jaučia nepasitenkinimą darbu, o tas neigiamai veikia jų motyvaciją.

Vertinant Kaune (dviejose Lietuvos universitetų ligoninėse operacinėse, kuriose atliekamos organų persodinimai) taikomą modelį, galima susieti su gautais respondentų atsakymais (8 lentelė).

8 lentelė. Motyvacijos modelis veikiantis Kaune (dviejose Lietuvos universitetų ligoninėse operacinėse, kuriose atliekamos organų persodinimai)

Maslow ir Alderfer ERGteorijos modelio elementai	Gauti respondentų atsakymai
Fiziologiniai	Materialinis stabilumas
Savęs aktualinimo	Galimybė savarankiškai dirbti
Augimo	Slaugytojų profesinės kompetencijos vertinimas.
Giminystės	Darbo įvertinimas, pripažinimas, vadovo dėmesys
Egzistencijos	Materialiniai skatinimas, geras komandinis darbas

Sudaryta darbo autorės

Tirtų ligoninių darbuotojus geriau dirbti labiausiai motyvuoja didesnės pajamos ir socialinės garantijos, todėl pasitenkinimą darbu garantuoja darbo užmokestis. Medicinos darbuotojams yra svarbesni motyvai, kurie suteikia materialinį stabilumą ir socialines garantijas, o ne savirealizacijos, tobulėjimo, dalyvavimo komandinėje veikloje bei karjeros galimybių poreikiai. Lyginant materialinių ir psichologinių priemonių veiksmingumą, nustatyta, kad medicinos organizacijų darbuotojus veiksmingiau motyvuoja materialinės (piniginės) skatinimo priemonės (darbo užmokesčio didinimas, piniginės premijos, atlyginimo priedai) ir materialinės (nepiniginės) skatinimo priemonės (nuolaidos maitinimui, nuolaidos organizacijos teikiamoms paslaugoms, stažuotės, vertingos dovanos) nei psichologinės motyvavimo priemonės (darbo įvertinimas, pripažinimas, vadovo dėmesys).

Reikia suprasti, kad taikydami motyvavimo priemones, turime atsižvelgti į darbuotojų interesus tikslus, lūkesčius, poreikius. Taikydami ne atskiras motyvavimo priemones, o motyvavimo priemonių sistemas, galime išvengti darbuotojų motyvacijos sumažėjimo, personalo kaitos.

Išanalizavus atliktus tyrimus, galime daryti išvadą, kad dažniausiai pasikartojantys motyvavimo veiksniai slaugytojų tarpe yra darbo užmokestis bei geras socialinis – psichologinis darbo klimatas.

Atlikus tyrimus galima įvertinti remiantis išanalizuotomis teorijomis išskiriant jų panašumus ir trūkumus.

9 lentelė. Modeliavimo principų taikymas motyvuojant darbuotojus, sveikatos priežiūros įstaigose, lyginamoji analizė

TIRIAMIEJI	MODELIS	VERTINIMAS	REKOMENDACIJOS
<p>Raguckaitė (2013) tyrimas " Reanimacijos ir intensyvios terapijos slaugytojų motyvaciją veikiantys veiksniai "</p>	<p>Alderfer ERG teorija (žiūrėti I skyrių). Kurios pagrindiniai elementai yra: egzistencijos, santykių, augimo.</p> <p>Hezbergo (1966) teorija atskleidė, jog darbuotojus labiausiai motyvuoja būtent vidiniai veiksniai. Tarp nepasitenkinimo veiksnių minimas ir užmokestis, priešingai, šalia motyvuojančių veiksnių atlyginimas nėra minimas. Galima pastebėti, kad autoriaus daugiau koncentravosi į augimo ir tobulėjimo perspektyvas.</p>	<p>Šis modelis nepasiteisino. Motyvacija yra kintanti, todėl išgrynintas modelio naudojimas, neduos aukšto motyvavimo rezultato. Reiktų šį modelį papildyti <i>sociopsichologiniais</i> motyvavimo elementais, kurie apima aukštesnio poreikio, tokio kaip: <i>karjeros, mokslo, įtraukimo tenkinamą</i>. Nors naudojamas modelis ir paima dalį šių veiksnių tenkinimo, tačiau reikia įvesti ir V.Vroom (1964) pakoreguotą vertinimo metodą kontroliuojant motyvus. Kaip kintamąjį galima imti ne atlyginimą, bet atlygį, o tai galėtų būti ir karjera, kvalifikacijos kėlimas ar dalyvavimas priimant sprendimus.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Suteikti galimybę slaugytojams daryti karjerą horizontalioje plotmėje. Slaugytojos, gebančios atlikti sudėtingesnes intervencijas, galėtų dirbti atsakingesnę darbą, konsultuoti kolegas. 2.Skatinti slaugytojus įgyti aukštąjį slaugos išsilavinimą, nuolat kelti kvalifikaciją bei tobulintis, suteikti galimybę slaugytojoms stažuotis užsienyje, dalyvauti moksliniuose tyrimuose. 3.Sudaryti sąlygas ir skatinti slaugytojus dalyvauti priimant sprendimus, sprendžiant skyriaus problemas, teikti pasiūlymus slaugos kokybės gerinimui.

9 lentelės tęsinys

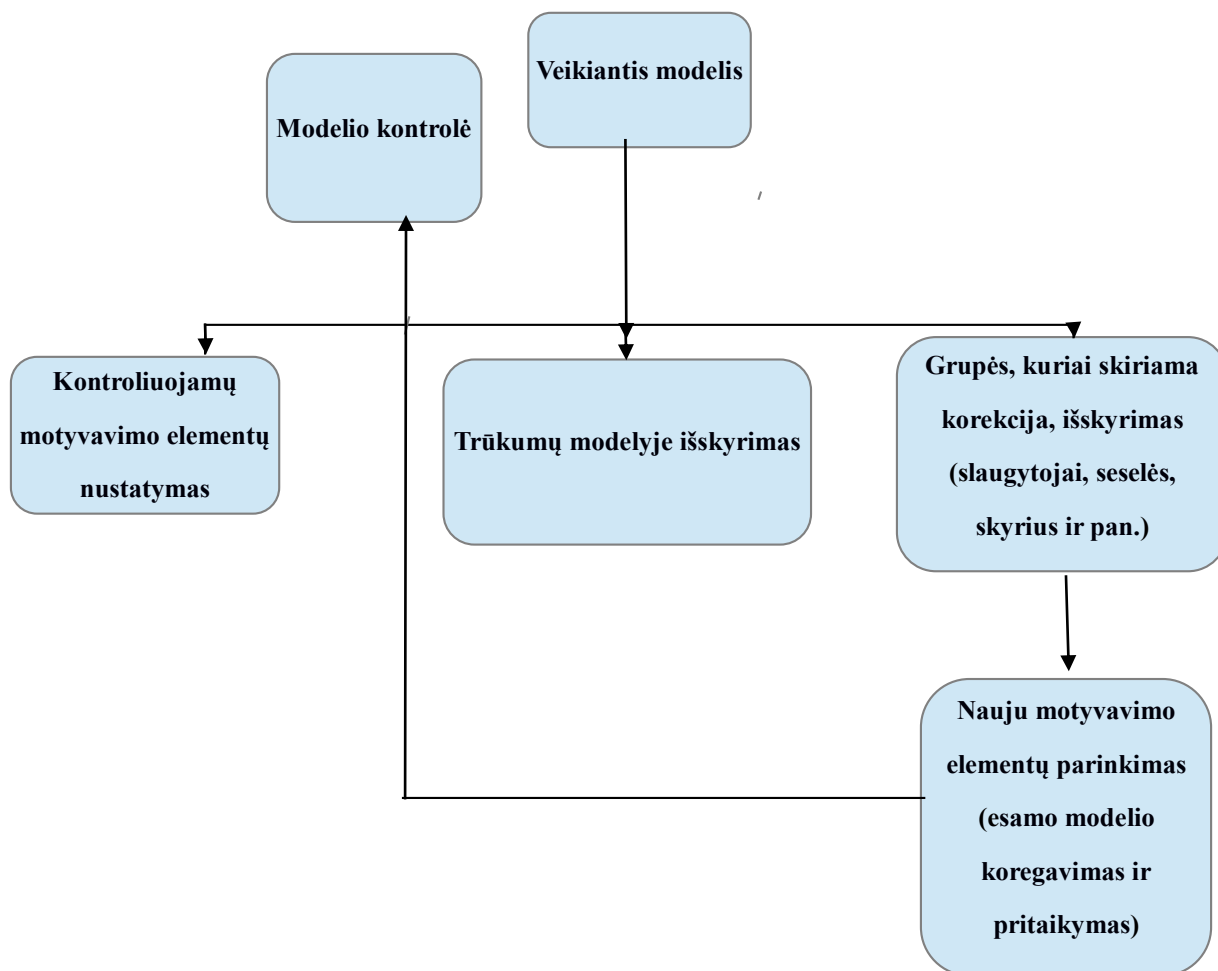
TIRIAMIEJI	MODELIS	VERTINIMAS	REKOMENDACIJOS
<p>Čalko (2014) atliko tyrimą, Kaune (dviejose Lietuvos universitetų ligoninėse operacinėse, kuriose atliekamos organų persodinimai).</p>	<p>Turinio motyvacijos teorija- A. Maslow poreikių piramidė. Saviraiškos poreikiai Pripažinimo poreikiai Socialiniai poreikiai Saugumo poreikiai Fiziologiniai poreikiai Alderfer ERG teorija Kurios pagrindiniai elementai yra: egzistencijos, santykių, augimo.</p>	<p>Šis modelis nepasiteisino. Perspektyvos, kad atliekamas darbas ir pastangos dedamos į jį nėra be reikalo, J. Adams (1963) pastebėjo, kad už atliekamą darbą turi būti tinkamai atlyginta, tai skatina motyvacija, jei taip nėra, asmuo nepatenkintas esamu atlyginimu, gali dėti mažiau pastangų, taip prastės jo darbo našumas ir kokybė. E. Lawler- L. Porter (1968) tarsi apjungė abu prieš tai minėtus teorijų aspektus. Dedamos pastangos, pasiekti rezultatai turi būti atlyginamos. Rezultatyvaus lygio pasiekimas, gali lemti vidinę <i>atmoką - pasitenkinimą</i> atlikus darbą, savigarbos jausmus ir išorinę <i>atmoką - premiją</i>, kilimą pareigose.</p>	<p>1. Vertinti ir nustatyti naujus psichosocialinius veiksnius, turinčius įtaką organų persodinimo operacijose dalyvaujančių operacinės slaugytojų darbo motyvacijai, reikalauti gerinti darbo sąlygas eksplantacijos metu, didinti apmokėjimą už viršvalandžius. 2. Suteikti žinių ir išsamios informacijos apie transplantacijos procesą, išmokyti, dalytis patirtimi, taip pat stiprinti operacinės slaugytojų psichologinį ir emocinį pasirengimą. 3. Didesnį dėmesį kreipti į pačių slaugytojų nurodytus prioritetinius veiksnius ir taikyti ne atskirus motyvavimo veiksnius, o tobulesnius bei tinkamus konkrečiam operacinės padaliniui motyvavimo veiksnių kompleksus.</p>
<p>Tirlikas (2017) atliko tyrimą "Kauno miesto privataus ir viešojo odontologijos sektoriaus personalo motyvacijos ir motyvavimo veiksnių įvertinimas".</p>	<p>Turinio motyvacijos teorija- A. Maslow poreikių piramidė. Vadovaujantis šia teorija darbuotojai pirmiausia turi gauti atlyginimą, kad patenkintų savo pamatinius fiziologinius poreikius – jaustųsi sotūs, sausi, turėtų kur gyventi ir pan. Tayloro (1911) teorijoje, materialiesiems poreikiams yra skiriamas svarbus vaidmuo.</p>	<p>Šis modelis pasiteisino iš dalies. Galima teigti, jog asmenų motyvacija bei noras veikti priklauso nuo rezultatų siekimo, bei gauto atitinkamo atlygio. Pagal V. Vroom (1964) teoriją, svarbiausi aspektai siekiant asmens motyvacijos yra norimas rezultatas, asmens interesas veikti, siekiant rezultato, tikėjimas, kad už pasiektą rezultatą bus tinkamai atlyginta. Atlyginimas gali būti ir <i>nematerialus - kvalifikacijos kursai, abonementas į sporto klubą, valdiškas automobilis ir t.t.</i></p>	<p>1. Susidaryti materialių skatinimo priemonių planą įtraukiant kuo daugiau priemonių motyvavimui. 2. Sudaryti geresnes sąlygas kvalifikacijos kėlimui ir tobulinimuisi. 3. Populiarinti ir taikyti kuo daugiau nematerialių skatinimo priemonių – tokiu būdu personalas pajustų nematerialių skatinimo priemonių vertę.</p>

Sudaryta darbo autorės

Atliktų tyrimų analizė parodė, kad nei vienoje įstaigoje motyvacijos modelis nėra pakankamai geras, kad patenkintų didžiąją dalį darbuotojų. Tie darbuotojai, kurie dirba labai gerai, neturi galimybės gauti didesnės premokos už tuos, kurie dirba vidutiniškai. Pateiktuose pasiūlymuose motyvacijai didinti dominuoja materialinio skatinimo formos – darbo užmokesčio didinimas, finansuojami tobulinimosi kursai, taigi galima daryti išvadą, kad skatinimo fondo premokos nėra vertinamos kaip paskatinimas už gerus darbo rezultatus, medicinos darbuotojai tai vertina, kaip savaime suprantamą dalyką.

Apibendrinant galima teigti, jog motyvacija ir pasitenkinimas darbu, sveikatos priežiūros įstaigose tiesiogiai susiję. Motyvavimo priemonės turi sudaryti vieningą, bet kiekvienai sveikatos įstaigai ar organizacijai skirtą individualią sistemą, kuri, be abejonės, priklauso nuo organizacijos vizijos, tikslų ir kultūros.

Vertinant gautus rezultatus galima sudaryti medicinos organizacijų motyvacinio modelio teorinį planą (4 pav.)



4 pav. Motyvavimo modelio teorinis planas

Sudaryta darbo autorės

Veikiantis modelis ir sudaryta jo kontrolės sistema: nustatomi motyvavimo elementai, nustatomos grupės kurias veikia skirtingi motyvai, esamo modelio trūkumų nustatymas, naujo

modelio ar modelių sudarymas, parenkant skirtingas motyvavimo priemones, skirtingoms grupėms, modelio įgyvendinimas ir vėl grįžtama prie modelio kontrolės. Schemos esmė, kad modelis būtų kintantis, jis negali būti stabilus ir užtikrinti motyvą ilgą laiką, nes motyvai kinta ir modelis ar jo dedamosios turi kisti prisitaikydamos prie motyvų kaitos.

Motyvaciją veikiantys veiksniai yra: moralinio skatinimo priemonės - slaugytojų darbo, profesinės kompetencijos vertinimas, geras socialinis – psichologinis darbo klimatas (pacientų, kolegų, gydytojų, pagaliau visuomenės pagarba slaugytojų darbui); prasminga, gebėjimų ir mąstymo reikalaujanti darbinė veikla; materialiniai skatinimo veiksniai.

2. MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMO SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE METODINIAI PAGRINDAI

Tyrimo organizavimas

Tyrimų atlikimui taikomus tyrimus galima suskirstyti į dvi grupes, tai – kiekybinius ir kokybinius. Kardelio (2017) teigimu kokybiniai tyrimai skirti sistemingos situacijos ar individų grupės natūralioje aplinkoje ištyrimui. Šiais tyrimais siekiama suprasti tiriamuosius, jų situacijos suvokimą, ar analizuojamus reiškinius. Išvados formuluojamos kaip elgesio ir situacijos ryšio interpretacija. Tidikis (2003) ir Valackienė A. (2005) teigia, kad šie tyrimai lankstūs ir juos lengva pritaikyti skirtingoms situacijoms, jie plačiai taikomi keliant teorines problemas, ar siekiant įvertinti analizuojamos srities vystymosi lygmenis.

Kita tyrimo kryptis – kiekybiniai išreiškiami skaičiais, todėl jie skirti statistiniam reiškinio vertinimui (Tidikis, 2003). Dičkis (2011) ir Kardelis (2017) teigia, kad kiekybiniai tyrimai skirti analizuoti didelę populiaciją ir atspindi jos nuomonę. Šie tyrimai pasitelkiami pastovumo ir kaitos, kokybės ir kiekybės, reiškinių sistemų ir procesų išaiškinimui dinaminium ir statistiniu požiūriu (Tidikis, 2003). Kiekybinių tyrimų formų pasirinkimas yra didelis, todėl praktikoje taikomas gana plačiai. Pagrindiniu šių tyrimų skirtumu galima laikyti kintamųjų skaičių, bei rezultatų išraiškas. Kiekybinių tyrimų rezultatai skaitiniai, o kokybinių interpretacijos.

Šiuolaikinės išsivysčiusios organizacijos suvokia, kad žmogiškieji ištekliai pagrindinis verslo sėkmės garantas (Glišovič ir k.t., 2019). Organizacijos siekdamos išlaikyti ir pritraukti savo srities specialistus – talentus investuoja į įvairias žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas, didelį dėmesį skiria darbuotojų motyvavimui (Wietrak ir k.t., 2021). Dorendahl ir k.t. (2020) teigia, kad tinkamai sureguliuota motyvavimo sistema duoda abipusę naudą - darbuotojui ir įmonei. Tačiau Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigos, kaip ir Europos susiduria su ta pačia problema – jos yra mažiau lanksčios. Dėl šios priežasties sukurti tinkamos motyvavimo sistemos gydymo įstaigose nepavyksta (Juodišiūtė ir Vorevičienė, 2016). Nolte (2018) pažymi, kad teisinis reglamentavimas ir netinkamas finansavimas yra vienos iš pagrindinių priežasčių kodėl sveikatos priežiūros įstaigoms nepavyksta įdiegti tinkamos motyvavimo sistemos, kuri kistų kartu su kintančia aplinka ir dėl to kyla grėsmė prarasti tinkamus specialistus.

Tyrimo objektas - Šiaulių apskrities sveikatos organizacijų darbuotojų motyvavimo sistema.

Tyrimo tikslas - Šiaulių apskrities viešojo ir privataus sektoriaus sveikatos priežiūros organizacijų motyvavimo sistemos vertinimas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti Šiaulių apskrities sveikatos priežiūros organizacijų darbuotojų motyvavimo ir demotyvavimo priemonės.
2. Nustatyti viešojo ir privataus sektoriaus sveikatos priežiūros įstaigose Šiaulių apskrityje motyvavimo sistemos trūkumus ir tobulinimo galimybes.
3. Įvertinti skirtumus tarp viešojo ir privataus sektoriaus motyvavimo sistemų taikomų sveikatos priežiūros įstaigose Šiaulių apskrityje.

Tyrimui keliamos šios hipotezės:

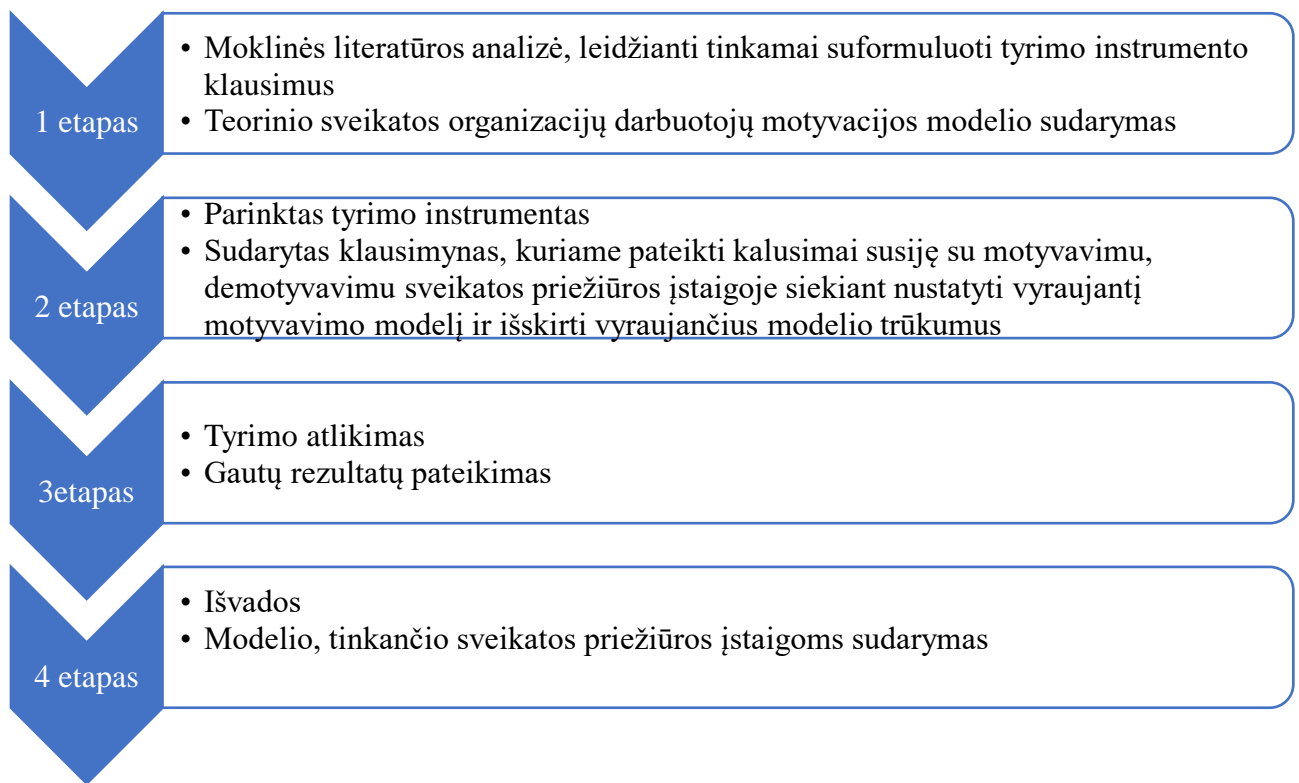
1. Viešojo sektoriaus darbuotojai pastebi kad motyvavo sistema organizacijoje mažiau siejama su sociopsichologiniais motyvavimo elementais.
2. Privataus sektoriaus motyvavimo sistema daugiau orientuota į fiziologinius motyvavimo elementus.
3. Viešojo sektoriaus motyvavimo sistema daugiau orientuota į sociopsichologinius motyvavimo elementus.
4. Privataus sektoriaus atstovai jaučiasi motyvuoti siekti sėkmės organizacijoje kurioje dirba.
5. Netinkama organizacinė kultūra demotyvuoja vyresnio amžiaus darbuotojus.
6. Jaunesni darbuotojai dažniau linkę keisti darbą dėl demotyvacijos.

Tyrimo metodas – kiekybinis tyrimas, tyrimo instrumentas – anketinė apklausa.

Tyrimo organizavimas

Tyrimas buvo vykdomas 2021-12 – 2022-01 mėn. Anketinė apklausa vykdyta Šiaulių rajono visuomenės sveikatos įstaigose (privačios ir SAM pavaldumo). Tyrimui atlikti buvo gautas Šiaulių raj. PSPC ir UAB „Medicinos namai“ organizacijų vadovų leidimas (2 Priedas). Taip pat tyrimui atlikti buvo gautas bioetikos leidimas. 2021-11 mėn. Šiaulių raj. PSPC. įstaigoje buvo atliktas bandomasis tyrimas. Septyniems įstaigos darbuotojams buvo pateiktos anketos siekiant išsiaiškinti galimus anketos trūkumus ir netikslumus, klausimų aiškumą ir suprantamumą. Buvo pastebėti keli trūkumai, susiję su atvirų klausimų suprantamumu. Trūkumai buvo pašalinti. Pakoreguota anketa pateikta 1 priede. Bendra tyrimo organizavimo struktūra pateikta 5 pav.

Anketos platinamos Šiaulių raj. PSPC ir UAB „Medicinos namai“ darbuotojų tarpe, prašoma užpildytas anketas palikti registratūroje. Anketa buvo patalpinta internetiniame tinklapyje WWW.Apklausa.lt. O anketos nuoroda <https://apklausa.lt/f/-motyvavimo-sistemos-tobulinimas-sveikatos-prieziuros-istaigose-xq6a3la/answers/new.fullpage>“ buvo platinama per socialinius tinklus, atrenkant tik aktualias grupes, susijusias su sveikatos specialistais Šiaulių apskrityje. Tai pat nuoroda išsiųsta į visas gydymo įstaigas prašant pasidalinti šia nuoroda su kolegomis ir užpildyti anketą.



5 pav. Tyrimo organizavimo struktūra

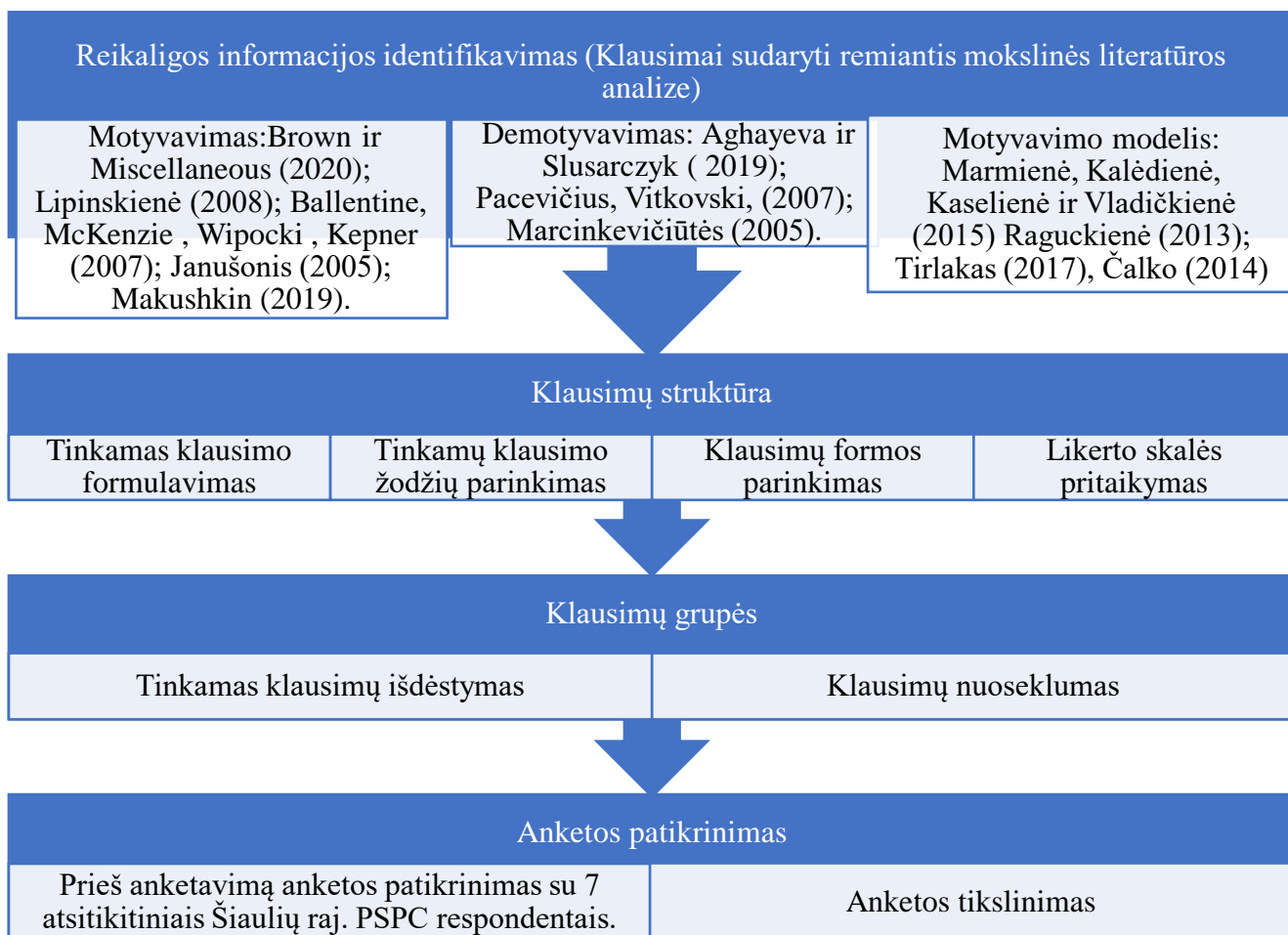
Sudaryta darbo autorės

Respondentų atranka buvo vykdoma pagal du pagrindinius kriterijus: 1. Sveikatos priežiūros darbuotojai (nepriklausomai nuo kvalifikacijos). 2. Geografinė apibrėžtis - sveikatos priežiūros įstaigos esančios Šiaulių apskrityje. Sudarytoje anketoje du pirmieji klausimai skirti respondentų vertinimui pagal apibrėžtus kriterijus.

Tyrimo instrumentai

Tyrimo instrumentu siekiama išsiaiškinti sveikatos priežiūros specialistų nuomonę apie motyvavimą ir motyvavimo modelius taikomus sveikatos priežiūros įstaigose, bei palyginti privačių ir viešųjų sveikatos priežiūros organizacijų motyvavimo modelius Šiaulių apskrityje. Dėl tyrimo masto buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa (1 priedas). Valackienė (2005) teigia, kad anketinės apklausos metodas taikomas, kai problema nepakankamai išanalizuota mokslinėje literatūroje, kai negalimas domenų rinkimas naudojant stebėjimo metodą. Toks metodas tinka kaip kontrolinis kitų metodų gautiems duomenims pagrįsti ar patikslinti. Tačiau dažniausiai jis taikomas individo sąmonės elementų analizei, tokių kaip: interesai, poreikiai, motyvai. Kardelis (2017) teigia, kad anketos labai populiarios dėl savo privalumų: jų maži kaštai, paprasta rinkti duomenis ir juos analizuoti, duomenis gauti gana paprasta, duomenis surenkami gana greitai, nesudėtinga duomenų analizė. Anketinė apklausa pasirinkta todėl, kad ji nereikalauja didelių išlaidų ir jos pagalba yra gana paprasta surinkti duomenis, ji tinka analizuojant individo motyvacijos suvokimą.

Anketa sudaryta remiantis Dičkaus (2011) anketų sudarymo principais (6 pav.)



6 pav. Anketos sudarymo schema
Sudaryta autorės remiantis Dičkaus (2011)

Tyrimo anketą sudaro 5 dalys. 1-2 klausimai yra skirti respondentų atitikimo tyrimo kriterijams įvertinti ir identifikuoti. Tyrimas atliekamas Šiaulių apskrityje vertinant sveikatos priežiūros organizacijų darbuotojus, todėl siekiant identifikuoti apskritį ir darbovietės veiklos pobūdį, užduodami klausimai, skirti imties atrankos kriterijų atitikimui nustatyti. Antra klausimų grupė (3-7) apima sociodemografinius klausimus skirtus tiriamųjų amžiui, darbo stažui, ir sveikatos priežiūros įstaigos sektoriaus identifikavimui. Trečia klausimų grupė (8-13) skirta respondentų nuomonei apie motyvavimą surinkti. Siekiama sužinoti koks motyvavimo elementas turi didžiausią įtaką, kokius motyvavimo elementus vertina respondentai, koks jų požiūris į vadovo vaidmenį šiame procese. Ketvirtoji klausimų grupė (14-16) skirta respondentų nuomonei apie demotyvaciją surinkti. Siekiama išskirti pagrindinius demotyvacijos elementus ar veiksmus darbovietėje. Išsiaiškinti kokios respondentų manymu yra pagrindinės demotyvacijos pasekmės ir kas įtakotų darbuotojus keisti darbą. Penktoji klausimų grupė (17-19) skirta motyvavimo modeliui identifikuoti, jo pagrindiniams elementams ir priemonių rūšims išskirti. Paskutinis - 20 klausimas susijęs su motyvavimo ir

motyvavimo modelio tobulinimu. Anketoje vyrauja uždaro tipo klausimai, arba klausimai suformuluoti remiantis Likerto skale. Uždaro tipo klausimai pasirenkami tada kai tikimasi tikslaus atsakymo, juos lengviau analizuoti (Kardelis, 2017). Naudojant Likerto skalę pateikiama grupė teiginių, o respondentai pagal penkiabalę skalę vertina savo sutikimo ar nesutikimo su teiginiu laipsnį (*1 – Ne (nepritariu), 2 – Labiau ne (labiau nepritarius nei pritariu), 3 – neturiu nuomonės, 4 – Labiau taip (labiau pritariu nei nepritariu); 5 – Taip (pritariu)*). Tokios skalės labai tinka darbuotojų pasitenkinimu darbu vertinimui, nes kiekvienas teiginys vertinamas kryptingai – teiginio vertinimas gerėja augant respondentų sutikimo laipsniui (Dičkus, 2011). Tyrime yra pateikti 2 atviro tipo klausimai, kuriais siekiama sužinoti respondentų nuomonę šalinant galimus motyvavimo modelio trūkumus, bei tikslinant motyvą, kuris tenkintų darbuotoją, skatintų jį geriau dirbti, nekeisti darbo vietos. Atviri klausimai, nors ir suteikia daugiau informacijos, tačiau juos analizuoti daug sudėtingiau. Analizuojant atvires klausimus bus atliekamas atsakymų grupavimas pagal vienodą reikšmę, sinoniminiuos ar vienodą šaknį turinčius žodžius ar žodžių junginius, kad būtų išvengta interpretavimo klaidų. Tuomet atsakymui bus parinktas vienas reikšminis žodis, o šių žodžių pasikartojimas sumuojamas.

Lietuvos respublikos higienos instituto 2020 metų duomenimis Šiaulių rajone dirbo 3236 sveikatos organizacijų specialistai iš jų 551 dirbo tik privačiame sektoriuje, dar 679 specialistai dirbo ir privačiame ir viešajame sektoriuose (Lietuvos gyventojų sveikata ir sveikatos priežiūros organizacijų veikla, 2020). Tyrimui reikalinga imtis apskaičiuojama pagal Paniotto formulę:

$$n=1/(\Delta^2+1/N)$$

čia:

n- respondentų, kuriuos būtina apklausti, skaičius;

Δ - paklaidos dydis (rezultatai įvertinti su 5 proc., paklaida);

N- generalinės visumos dydis (Kardelis, 2017)

Nustatyta, kad reikia apklausti ne mažiau kaip 343 respondentus. Kad tyrimas atakytų į darbe iškeltus uždavinius respondentų skaičius privačiose ir viešosiose įstaigose turi pasiskirstyti tolygiai su ne didesne kaip 5 proc. paklaida. Buvo išplatinta virš 486 anketų. Gražintos 432 anketos, iš kurių 345 tinkamai užpildytos ir tinkamos tyrimui. 169 anketos iš privataus sektoriaus ir 176 iš viešojo sektoriaus. Atsako dažnis 88,7 proc.

Duomenų analizės metodai. Darbe naudoti: diskriptyvinis, lyginamasis, grafinis duomenų analizės metodai. Tyrimo duomenys buvo apdoroti SPSS programa. Vertinant priklausomybę buvo remiamasi koreliacijos koeficiento reikšmių skale (10 lentelė).

10 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė (Šaltinis: Koreliacija SPSS, 2013)

Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Labai silpna	Nėra ryšio	Labai silpna	Silpna	Vidutinė	Stipri	Labai stipri
-1	nuo -1 iki -0,7	nuo -0,7 iki -0,5	nuo -0,5 iki -0,2	nuo -0,2 iki 0	0	nuo 0 iki 0,2	nuo 0,2 iki 0,5	nuo 0,5 iki 0,7	nuo 0,7 iki 1	+1

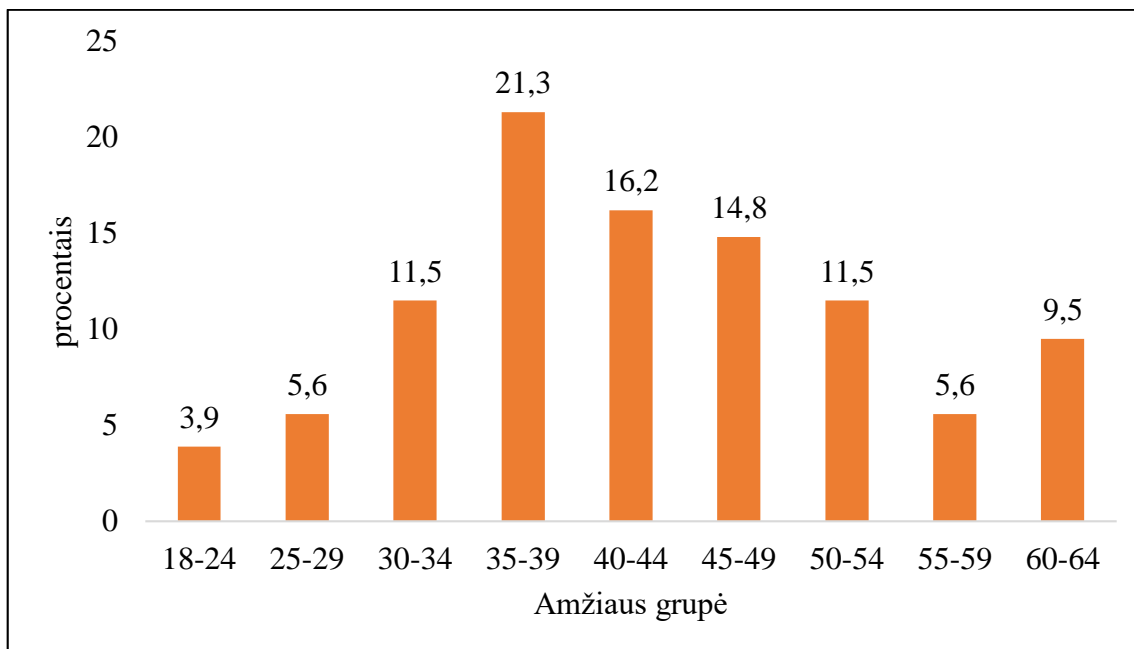
Nagrinėjamų požymių pasiskirstymui pasirinktoje imtyje įvertinti buvo taikoma aprašomoji duomenų statistika – absoliutūs (n) ir procentiniai (proc.) dydžiai. Duomenys pateikiami lentelėse ir grafikuose. Siekiant palyginti duomenis išvedamas duomenų vidurkis.

3. MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMO SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1 Sociodemografiniai tyrimo rezultatai

Didžiausią respondentų dalį (70 proc.) sudarė moterys ir tik trečdalį (30 proc.) vyrai. Todėl analizuojant atsakymus priklausomybės pagal lytį neanalizuosime, nes ji nebus tiksli.

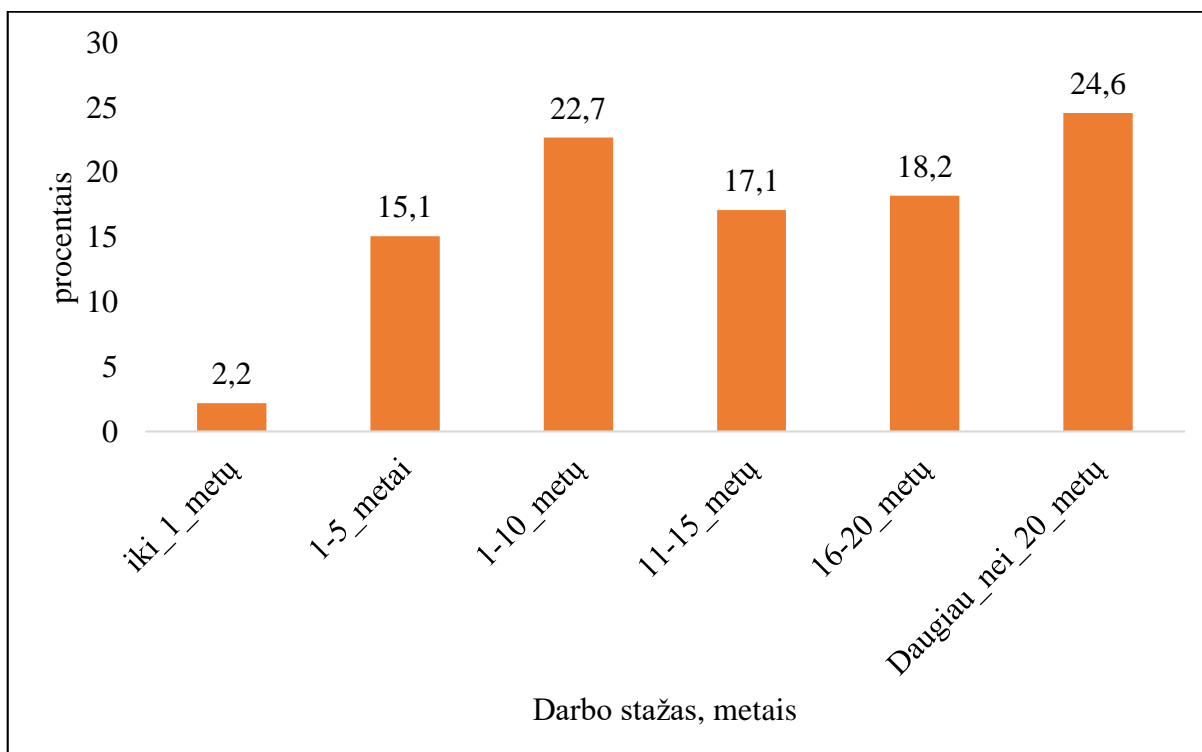
Daugiau nei du dešimtadaliai respondentų priklauso 35-39 metų amžiaus grupei (7 pav.)



7 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal amžių, proc., N357

Vienodas skaičius respondentų (41 vnt. - 11,5 proc.) priklauso 30-34 ir 50-54 metų amžiaus grupėms, taip pat vienodas respondentų skaičius (20 vnt. – 5,6 proc.) priklauso 25-29 ir 55-59 metų amžiaus grupei. Mažiausiais respondentų yra iš 18-24 metų amžiaus grupės (3,9 proc.). Tačiau beveik dešimtadalis (9,5 proc.) respondentų priklauso 60-64 metų amžiaus grupei. Beveik penkiolika dešimtųjų (14,8 proc. ir 16,2 proc.) respondentų atitinkamai priklauso 45-49 ir 40-44 metų amžiaus grupei. Bendrai analizuojant pasiskirstymą pagal amžių matyti, dauguma yra vyresnio amžiaus 40-64 metų tokio amžiaus respondentų 57,6 proc.

Didesnė dalis respondentų turi didesnę nei 10 metų darbo stažą (59,9 proc.) (8 pav.)



8 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc., N357

Daugiau nei du dešimtadaliai respondentų turi 1-10 metų (22,7 proc.) ir didesnę nei 20 metų (24,6 proc.) darbo stažą. Beveik du dešimtadaliai respondentų turi 11-15 metų (17,1 proc.) ir 16-20 (18,2 proc.) darbo stažą. Trumpiausią darbo stažą iki 1 metų turi mažiausias respondentų skaičius (2,2 proc.). O nuo 1 iki 5 metų darbo stažą turi daugiau nei vena septintoji (15,1 proc.) respondentų.

Viešajame ir privačiame sektoriuose dirba panašus respondentų skaičius. Viešajame sektoriuje dirbančių respondentų skaičius sudaro truputį daugiau nei pusę (52,7) proc., o privačiame – truputį mažiau nei pusę (47,3 proc.) respondentų. Toks respondentų pasiskirstymas leis nustatyti ir įvertinti rodiklių priklausomybę, kadangi pasiskirstymas neviršija 6 proc. (5,4 proc.).

Daugiau nei pusė respondentų dirba 1-2 darbovietėse (51 proc.), beveik pusė (46,5 proc.) 3-5 darbovietėse ir mažiausias respondentų (2,5 proc.) teigia dirbą 6 ir daugiau darboviečių.

Visi respondentai teigia, kad darbuotojams būtinas motyvavimas (100 proc.)

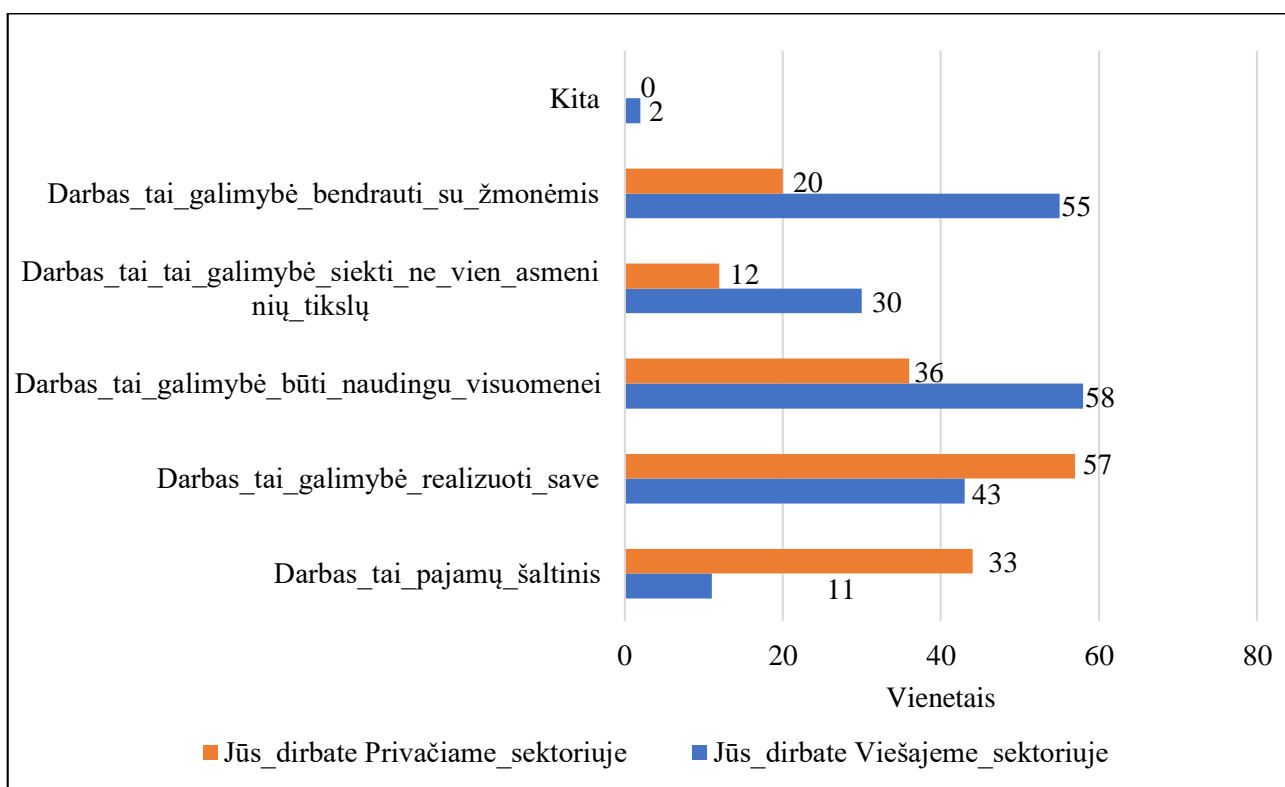
3.2 Motyvavimo elementų ir motyvų identifikavimo rezultatai

Didžiausia dalis respondentų darbo nesieja su pajamomis, daugiau nei dviem dešimtadaliams darbas yra galimybė būti naudingam (26,3 proc.), bendrauti su žmonėmis (21 proc.) ir beveik trys dešimtadaliai darbą laiko galimybe realizuoti save (28 proc.) Tik truputį daugiau nei dešimtadaliu (12,3 proc.) darbas pirmiausiai yra pajamų šaltinis (11 lentelė).

11 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal darbo suvokimą, N 375

	Atsakymų skaičius, vnt.	Atsakymų pasiskirstymas, proc.
Darbas tai pajamų šaltinis	44	12,3
Darbas tai galimybė realizuoti save	100	28,0
Darbas tai galimybė būti naudingu visuomenei	94	26,3
Darbas tai tai galimybė siekti ne vien asmeninių tikslų	42	11,8
Darbas tai galimybė bendrauti su žmonėmis	75	21,0
Kita	2	6
Viso	357	100,0

Nuo to kokiam sektoriuje dirba respondentai priklauso jų darbo suvokimas (9 pav.).



9 pav. Respondentų, dirbančių skirtinguose sektoriuose, atsakymai pagal darbo suvokimą, vnt., N357

Daugiausiai (57 respondentai) respondentų, kurie dirba privačiame sektoriuje nurodė, kad darbas tai galimybė realizuoti save ir 44 respondentai, kad tai pajamų šaltinis. Tuo tarpu viešajam sektoriuje dirbantys respondentai teigia, kad darbas yra galimybė būti naudingam (58 respondentai.), bendrauti su žmonėmis (55 respondentai). Priklausomybė tarp darbo suvokimo ir sektoriaus kuriame dirba stipri ir siekia 0,723. Atliktas tyrimas parodė, kad vidutinė priklausomybė egzistuoja tarp darbo suvokimo ir amžiaus 0,601 ir silpna priklausomybė tarp darbo suvokimo bei lyties - 0,411.

Tinkamas darbuotojų motyvavimas nulemia visus pagrindinius faktorius (12 lentelė)

**12 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal motyvavimo faktorių vertinimą, proc.
N 375**

Klausimas/ Vertinimas	1	2	3	4	5
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia aukštesnį darbo našumą	0	1,1	6,4	9,8	82,6
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia mažesnę darbo jėgos kaitą	1,4	1,1	6,4	22,1	68,9
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia geresnę darbo kokybę	0,3	0,6	2,5	10,9	85,7
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia didesnę tikimybę, kad pokyčiai bus pripažinti, o ne jiems priešinamasi	0,3	3,4	8,1	28,3	59,9
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia tikimybę, kad idėjos bus įgyvendintos	0,8	1,4	5	38,7	54,1
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia tikimybę, kad bus patiriami mažesni nuostoliai	1,1	2,5	7	36,7	52,7

Daugiausiai respondentų (85,7 proc.) pritaria (pasirinko 5 balų vertinimą), kad tinkamas darbuotojų motyvavimas nulemia geresnę darbo kokybę. Panašus respondentų skaičius (82,6 proc.) pritaria teiginiui, kad „tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia aukštesnį darbo našumą“. Beveik septintadalis (68,9 proc.) respondentų pritaria, kad „tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia mažesnę darbo jėgos kaitą“. Daugiau nei pusė respondentų (59,9proc. ; 54,1 proc.ir 52,7 proc.) pritaria ir tam, kad „tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia didesnę tikimybę, kad pokyčiai bus pripažinti, o ne jiems priešinamasi“; „tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia tikimybę, kad idėjos bus įgyvendintos“; „tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia tikimybę, kad bus patiriami mažesni nuostoliai“. Teiginiui, kad „tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia aukštesnį darbo našumą“ nepatarančių respondentų nebuvo visai, tačiau daugiausia daugiausiai (3,7 proc.) nepitaria arba iš dalies nepitaria teiginiui, kad „tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia didesnę tikimybę, kad pokyčiai bus pripažinti, o ne jiems priešinamasi“ Labai panašus kiekis respondentų (3,6 proc.) nepitaria arba iš dalies nepitaria teiginiu, kad „tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia tikimybę, kad bus patiriami mažesni nuostoliai“. Kaip matyti nepritariančių teiginiam atsakymų dalis yra palyginti maža (2,33 proc.), atsakymų dalis „neturiu nuomonės“ sieki 5,9 proc. ir didžiausia atsakymų dalis (91,76 proc.) sudaro pritariančių teiginiui pilnai arba iš dalies. Didesnė dalis respondentų atsakymų tiek viešame sektoriuje tiek privačiame pasiskirto vienodai (13 lentelė).

13 lentelė. Respondentų atsakymai pagal motyvavimo faktorių vertinimą, viešame privačiame sektoriuose, N 375

*Klausimas/ Vertinimas	1		2		3		4		5	
	v*	p**	v	p	v	p	v	p	v	p
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia aukštesnį darbo našumą	0	0	2	2	14	9	20	15	152	143
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia mažesnę darbo jėgos kaitą	3	2	2	2	12	11	38	41	133	113
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia geresnę darbo kokybę	1	0	2	0	2	7	16	23	167	139
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia didesnę tikimybę, kad pokyčiai bus pripažinti, o ne jiems priešinamasi	0	1	7	5	18	11	45	56	118	96
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia tikimybę, kad idėjos bus įgyvendintos	2	1	3	2	6	12	69	69	108	85
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia tikimybę, kad bus patiriami mažesni nuostoliai	0	4	4	5	12	13	70	61	102	86

*viešas sektorius

**privatus sektorius

Viešajame sektoriuje neigiamų ir teigiamų atsakymų skaičius šiek tiek didesnis nei privačiame ir neigiamų atsakymų vidurkis siekia 3,78, o viešojo 4,23, tačiau neutralių (neturiu nuomonės, nežinau) ir teigiamų atsakymų skaičius viešajame sektoriuje didesnis, kaip ir turėtų būti, nes viešojo sektoriaus atstovų 5,4 proc. daugiau nei privataus. Analizuojant priklausomybę galima pastebėti, kad didesnė priklausomybė yra tarp pasirinktų atsakymų ir amžiaus bei darbo stažo (14 lentelė).

14 lentelė. Respondentų motyvavimo faktorių vertinimų priklausomybė nuo amžiaus, darbo stažo ir sektoriaus kuriame dirba respondentai, N357

Klausimas/ Vertinimas	Amžius	Darbo stažas	Sektorius (v;p)
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia aukštesnį darbo našumą	0,566	0,510	0,45
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia mažesnę darbo jėgos kaitą	0,686	0,494	-0,19
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia geresnę darbo kokybę	0,535	0,361	-0,57
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia didesnę tikimybę, kad pokyčiai bus pripažinti, o ne jiems priešinamasi	0,697	0,562	-0,02
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia tikimybę, kad idėjos bus įgyvendintos	0,746	0,616	-0,06
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia tikimybę, kad bus patiriami mažesni nuostoliai	0,66	0,532	-0,083

Galima pastebėti (žiūr. 12 lentelė) vidutinę priklausomybę tarp sektoriaus ir teiginio, kad „Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia geresnę darbo kokybę“ vidutinė priklausomybė šiam teiginiui yra ir nuo amžiaus. Silpna priklausomybė ($p=0,45$) yra tarp teiginio „tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia aukštesnį darbo našumą“ ir sektoriaus kuriame dirbama. Tačiau vidutinė

priklausomybė šiam teiginiui yra analizuojant pagal amžių ($p=0,566$) ir darbo stažą ($p=0,51$). Tarp likusių teiginių ir amžiaus bei darbo stažo stebima vidutinė priklausomybė. O su sektoriumi kuriame dirba stebima silpna priklausomybė.

Labai skirtingai respondentai mano apie motyvą darbe (15 lentelė).

15 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal motyvą darbe, proc. N 375

Klausimas/ Vertinimas	1	2	3	4	5
Jūs patys jaučiatės motyvuoti siekti sėkmės organizacijoje kurioje dirbate	5,6	5,0	4,5	25,5	59,4
Per paskutinius metus galvojote pakeisti darbą	47,1	16,5	8,7	13,2	14,6
Ar matote savo ateitį šioje įstaigoje	40,1	17,1	9,0	17,4	16,5
Ar Jus tenkina motyvavimo priemonės taikomos Jūsų organizacijoje	21,0	14,8	10,4	21,0	32,8

Daugiau nei pusė (59,4 proc.) respondentų teigia, kad jie motyvuoti siekti sėkmės organizacijoje kurioje dirba, tačiau tik truputį daugiau nei trečdalį respondentų (32,8 proc.) pilnai tenkina motyvavimo priemonės taikomos organizacijoje. Truputį daugiau kaip dvi dešimtąsias (21 proc.) respondentų tik dalinai tenkina naudojamos motyvavimo priemonės ir lygiai tokio pat skaičiaus visiškai netenkina motyvavimo priemonės naudojamos organizacijoje. Nors beveik pusę (47,1 proc.) respondentų teigia, kad negalvoja keisti darbo, tačiau ateities įstaigoje taip pat nemato daugiau nei ketvirtadalis respondentų (40,1 proc.). Negalvoja keisti darbo ir mato savo ateitį organizacijoje apie vieną septintąją respondentų (atitinkamai 14,6 proc. ir 16,5 proc.).

Respondentų atsakymai viešame sektoriuje ir privačiame vertinant motyvą darbe vietoje išsiskiria (16 lentelė).

16 lentelė. Respondentų atsakymai apie motyvą organizacijoje pagal sektorius, N 375

*Klausimas/ Vertinimas	1		2		3		4		5	
	v*	p**	v	p	v	p	v	p	v	p
Jūs patys jaučiatės motyvuoti siekti sėkmės organizacijoje kurioje dirbate	17	3	12	6	9	7	35	56	115	97
Per paskutinius metus galvojote pakeisti darbą	66	102	34	25	11	20	27	20	50	2
Ar matote savo ateitį šioje įstaigoje	55	88	30	31	16	16	38	24	49	10
Ar Jus tenkina motyvavimo priemonės taikomos Jūsų organizacijoje	49	26	29	24	16	21	46	29	48	69

*viešas sektorius

**privatus sektorius

Viešojo sektoriaus respondentų daugiau nei privataus (atitinkamai 29 ir 9) nesijaučia motyvuoti (tai sudaro 76,32 proc. neigiamų atsakymų. Nors viešasis sektorius jaučiasi motyvuoti organizacijoje, tačiau privatus sektorius darbuotojus motyvuoja geriau tai sudaro daugiau nei pusę (50,49 proc.) visų respondentų teigiamų atsakymų. Privatus sektorius labiau prisirišęs prie organizacijos ir negalvoja

jos keisti, bei mato savo ateitį šioje organizacijoje (57,08 proc.) kai tuo tarpu viešasis sektorius silpniau prisirišęs prie organizacijos ir prie savo ateities organizacijoje (42,9 proc.). Todėl nenuostabu, kad beveik tris kartus daugiau viešojo sektoriaus respondentų (74,55 proc.) galvoja apie darbo pakeitimą ir nemato savęs šioj organizacijoje lyginant su privačiu sektoriumi (25,45 proc.). Beveik dvigubai viešojo sektoriaus respondentų netenkina motyvavimo priemonės naudojamos organizacijoje (60,94 proc.), kai tuo tarpu privataus sektoriaus daugiau nei pusę respondentų motyvavimo priemonės taikomos organizacijoje tenkina (51,04 proc.).

Analizuojant priklausomybę galima pastebėti, kad didesnė priklausomybė yra tarp pasirinktų atsakymų ir amžiaus bei darbo stažo (17 lentelė).

17 lentelė. Respondentų, motyvavimo organizacijoje vertinimų priklausomybė nuo amžiaus, darbo stažo ir sektoriaus kuriame dirba respondantai, N357

Klausimas/ Vertinimas	Amžius	Darbo stažas	Sektorius (v;p)
Jūs patys jaučiatės motyvuoti siekti sėkmės organizacijoje kurioje dirbate	0,041	0,561	0,604
Per paskutinius metus galvojote pakeisti darbą	-0,331	0,808	0,691
Ar matote savo ateitį šioje įstaigoje	-0,305	0,716	0,606
Ar Jus tenkina motyvavimo priemonės taikomas Jūsų organizacijoje	0,147	0,616	0,693

Sektoriaus koreliacijos koeficientas su visais teiginiais yra vidutinis, darbo stažas turi vidutinę priklausomybę ($p=0,561$) su teiginiais „... jaučiatės motyvuoti siekti sėkmės organizacijoje kurioje dirbate“ ir „...Jus tenkina motyvavimo priemonės taikomas Jūsų organizacijoje“. Stipri priklausomybė (atitinkamai $p=0,808$; $p=0,716$) tarp darbo stažo ir teiginių „Per paskutinius metus galvojote pakeisti darbą“ ir „Ar matote savo ateitį šioje įstaigoje: Nuo amžiaus pasirinkimai nepriklauso, visi respondentų teiginiai turi arba labai silpną priklausomybę ($p=0,041$; $p=0,147$) arba silpną ($p=0,616$; $p=0,561$) priklausomybę.

Labai panašiai respondantai vertina vadovo įtaką motyvaciniam organizacijos procese (18 lentelė).

18 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovo įtaką motyvaciniam organizacijos procese, proc. N 375

Klausimas/ Vertinimas	1	2	3	4	5
Jus vertina ir skatina	5,6	5,9	15,1	19,6	53,8
Puikiai sugeba planuoti;	5,0	9,5	11,2	28,3	45,9
Visada duoda aiškius nurodymus	7,8	9,0	15,4	29,7	38,1
Visuomet stebi kaip atliekamas darbas	12	15,4	10,4	27,2	35,00
Puikiai sprendžia konfliktines situacijas;	7	8,1	11,5	32,2	41,2
Sudaro teigiamą atmosferą kolektyve	7	6,4	11,8	32,2	42,6
Vertas pasitikėjimo;	9	7,8	7,8	39,5	35,9
Visuomet padeda iškilus neaiškumams	7,6	7	10,1	34,5	40,9

Didžioji dauguma (81,59 proc.) respondentų teigiamai vertina savo vadovus ir visi teiginiai vertinami arba gerai arba labai gerai. Kiek blogiau vertinamas vadovo darbo stebėjimas, jį neigiamai vertina 27, 4 proc. respondentų. Visi kiti teiginiai apie vadovą surenka nuo vienos devintosios iki vienos šeštosios (11,5 – 16,8 proc.) neigiamų respondentų vertinimų.

Buvo užduotas atviras klausimas į kurį atsakė tik 5 respondentai, du iš jų pateikė vadovo teigiamus bruožus „principingas“, „organizuotas“. O trys atsiliepimai apie vadovą buvo neigiami, tai „nepripažįsta klaidų“, „Reikalauja daug, o moka mažai“, Neapsitiki, nuolat stebi“. Išnagrinėjus pagal sektorius matyti, kad neigiamai apie vadovą atsiliepė viešojo sektoriaus respondentai, o teigiamai – privataus. Kiti atsakymai pagal sektorių pasiskirsto panašiai. Viešasis sektorius truputį geriau (3,76 proc.) vertina vadovo įtaką motyvaciniame organizacijos procese nei privatus (19 lentelė).

19 lentelė. Respondentų atsakymai apie vadovo įtaką motyvaciniame organizacijos procese, pagal sektorius N 375

*Klausimas/ Vertinimas	1		2		3		4		5	
	v*	p**	v	p	v	p	v	p	v	P
Jus vertina ir skatina	15	5	9	12	31	23	46	24	87	105
Puikiai sugeba planuoti;	14	4	17	17	19	21	53	48	85	79
Visada duoda aiškius nurodymus	21	7	17	15	31	24	59	47	60	76
Visuomet stebi kaip atliekamas darbas	22	21	21	34	22	15	36	61	87	38
Puikiai sprendžia konfliktines situacijas;	15	10	19	10	8	33	54	61	92	55
Sudaro teigiamą atmosferą kolektyve	16	9	12	11	20	22	50	65	90	62
Vertas pasitikėjimo;	18	14	21	7	18	10	74	67	57	71
Visuomet padeda iškilus neaiškumams	16	11	15	10	18	18	71	52	68	78

*viešas sektorius

**privatus sektorius

Nors privatus sektorius geriau atsiliepiama apie vadovus, tačiau bendras teigiamų atsiliepimų rodiklis viešojo sektoriaus yra didesnis ir siekia 52,11 proc. visų atsakymų, kai tuo tarpu privataus - 47,89 proc. Taip yra todėl, kad privataus sektoriaus respondentai neigiamai vertina teiginį „Visuomet stebi kaip atliekamas darbas“. Šis teiginys surinko 45 proc. teigiamų įvertinimų, kai tuo tarpu viešojo sektoriaus 55 proc. Privataus sektoriaus respondentai prasčiau vertina vadovo gebėjimą spręsti konfliktines situacijas (teigiamų atsakymų dalis sudaro 44 proc.). Viešojo sektoriaus respondentai (63 proc. atsakymų) labiau neigiamai vertina nurodymų aiškumą ir stebėjimą kaip atliekamas darbas (56 proc. visų atsakymų). Visi kiti teiginiai susiję su motyvacija ir darbuotojų skatinimu („Jus vertina ir skatina“ „Puikiai sugeba planuoti“; „Puikiai sprendžia konfliktines situacijas“; „Sudaro teigiamą atmosferą kolektyve“; „Vertas pasitikėjimo“; „Visuomet padeda iškilus neaiškumams“) respondentų vertinimai labai panašiai ir atitinkamai viešajame sektoriuje surinko 51,88 proc. visų teigiamų atsakymų, o privačiame – 48,12 proc.

Atviras teiginys turi stiprią priklausomybę nuo sektoriaus kuriame dirbama ($p=0,866$), šis taip pat turi stiprią priklausomybę nuo darbo stažo ($p=0,904$) ir vidutinę nuo amžiaus ($p=0,649$) (20 lentelė).

20 lentelė. Respondentų, atsakymai pagal vadovo įtaką motyvaciniam organizacijos procese priklausomybė nuo amžiaus, darbo stažo ir sektoriaus kuriame dirba respondantai, N357

Klausimas/ Vertinimas	Amžius	Darbo stažas	Sektorius (v;p)
Jus vertina ir skatina	0,122	0,599	0,6
Puikiai sugeba planuoti;	0,052	0,484	0,565
Visada duoda aiškius nurodymus	0,147	0,49	0,588
Visuomet stebi kaip atliekamas darbas	-0,146	0,804	0,761
Puikiai sprendžia konfliktines situacijas;	-0,07	0,621	0,71
Sudaro teigiamą atmosferą kolektyve	-0,018	0,46	0,509
Vertas pasitikėjimo;	0,134	0,511	0,716
Visuomet padeda iškilus neaiškumams	0,078	0,549	0,755
Kita	0,649	0,904	0,866

Respondentų atsakymai apie vadovo įtaką motyvaciniam organizacijos procese nepriklauso nuo amžiaus (priklausomybė labai silpna nuo $p=0,07$ iki $p=0,134$). Sektorius kuriame dirba respondantai turi vidutinę (nuo $p=0,509$ iki $p=0,6$) arba stiprią priklausomybę ($p=0,71$ iki $p=0,866$). Stipri priklausomybė yra teiginiams: „Visuomet stebi kaip atliekamas darbas“; „Puikiai sprendžia konfliktines situacijas“; „Vertas pasitikėjimo“; „Visuomet padeda iškilus neaiškumams“. Darbo stažas turi stiprią priklausomybę ($p=0,804$) su teiginiu „Visuomet stebi kaip atliekamas darbas“. Su keturiais teiginiais: „Jus vertina ir skatina“; „Puikiai sprendžia konfliktines situacijas“; „Vertas pasitikėjimo“; „Visuomet padeda iškilus neaiškumams“ turi vidutinę priklausomybę ($p=0,511$ iki $p=0,599$), su visais kitais – silpną ($p=0,46$ iki $p=0,49$).

21 lentelė. Respondentų, atsakymų pasiskirstymas pagal juos labiausiai motyvuojančias priemones, proc. N357

Poreikių grupė	Motyvavimo priemonė	Atsakymų skaičius, vnt.	Atsakymų pasiskirstymas, proc.
Fiziologiniai	Piniginis, daiktinis skaitiniamis	37	10,4
	Trumpesnės darbo valandos	4	1,1
	Geresnės socialinės garantijos	13	3,6
	Darbo krūvio mažinimas	4	1,1
Socialiniai	Bendravimas geri santykiai su kolegomis	16	4,5
	Psichologinis komfortas	8	2,2
	Administracijos kompetentingumas	8	2,2
Saviraiškos	Pripažinimas	11	3,1
	Karjera	7	2
Kitos	Nežinau, nesugalvojau, sunku pasakyti	228	63,87
	Nereikia jokių	10	2,8
	Tiktų bet kokios	11	3,1

Nurodant pageidaujamas motyvavimo priemones, didžioji dalis respondentų (63,87 proc.) nurodė, kad jie neapsisprendę ir negali nurodyti kokios motyvavimo priemonės jiems būtų labiausiai priimtinos. Iš likusių daugiausiai rinkosi fiziologines motyvavimo priemones (žiūr. 21 lentelė).

Dešimt respondentų (2,8 proc.) atsakė, kad jiems nereikia jokių motyvavimo priemonių, vienuolika (3,1 proc.) pažymėjo, kad tiktų bet koks motyvavimas, o visi likę 228 respondentai (63,87 proc.) teigė kad nežino, jiems sunku pasakyti ir pan. Todėl galima teigti, kad nenurodė jokių tikslų priemonių, nors apie jas galėtų svarstyti. Viešajame, kaip ir privačiame sektoriuje dominavo atsakymas „Nežinau, nesugalvojau, sunku pasakyti“ (53,72 proc. viešajame ir 75,74 proc. privačiame). Viešajame sektoriuje daugiausiai motyvavimo priemonių buvo susiję su fiziologinėmis priemonėmis (13,3 proc.), kai tuo tarpu privačiame sektoriuje tokie atsakymai sudarė (11,24 proc.). Socialinės priemonės tiek viešajame sektoriuje, tiek privačiame užėmė antrąją vietą (atitinkamai 13,17 proc. ir 4,17 proc.), o saviraiškos priemonės sudarė mažiausią dalį abiejuose sektoriuose (viešajame 5,32 proc. ir privačiame 1,19 proc.). Nei vienas iš rodiklių neturi priklausomybės nuo amžiaus, darbo stažo ar veiklos sektoriaus (koreliacijos koeficientas svyruoja nuo $p=0,046$ iki $p=0,161$ - labai silpna priklausomybė).

3.3 Demotyvacijos elementų identifikavimo rezultatai

Labai panašiai respondentai vertina demotyvuojančias priemones, kurios pasitaiko ar gali pasitaikyti organizacijoje (22 lentelė).

22 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal demotyvuojančias priemones proc.

N 375

Klausimas/ Vertinimas	1	2	3	4	5
Formaliosiomis demotyvuojančios priemonės: darbo užmokesčio sumažinimas, premijų panaikinimas.	2,8	1,1	3,4	11,8	81
Demotyvacinės priemonės daugiau susijusios su darbuotojo pareigybių keitimu, papeikimais ar nušalinimais nuo pareigų	2,2	3,1	9,5	36,7	48,5
Demotyvacijos priemonės susijusios su materialinės atsakomybės už padarytą žalą taikymu ir pan.	1,1	6,2	12,3	30	50,4
Demotyvacijos priemonės susijusios su psichologiniu diskomfortu (mobingas, nesutarimai, neįsiklausymas)	1,1	0,6	2,5	12,3	83,5
Demotyvacijos priemonės susijusios su netinkamu administravimu (darbo krūvio paskirstymu, darbo paskirstymu, rotacijomis)	0,8	1,4	8,7	38,9	50,1
Demotyvacijos priemonės susijusios su netinkama organizacijos kultūra (organizacijos ir mano asmeninių lūkesčių ir tikslų nesutapimas)	2	3,4	11,2	31,7	51,8

Tik 4,3 proc. respondentų nesutinka su 20 lentelėje pateiktais teiginiais, 7,93 proc. neturi nuomonės, o 87,77 proc. pritaria tyrime pateiktiems demotyvuojantiems teiginiais. Didžiausio respondentų pritarimo sulaukė teiginys – „Demotyvacijos priemonės susijusios su psichologiniu diskomfortu (mobingas, nesutarimai, neįsiklausymas)“. Tam pritarė net 83,5 proc. ši teiginį vertinusių respondentų. Labai panašiai vertinamas buvo ir teiginys – „Formaliosiomis demotyvuojančios priemonės: darbo užmokesčio sumažinimas, premijų panaikinimas“ jis sulaukė 81 proc. visų ši teiginį vertinusių respondentų pritarimo. Visi kiti teiginiai surinko nuo 48,5 iki 51,8 proc.

Viešas ir privatus sektorius demotyvuojančias priemones vertina panašiai (23 lentelė).

23 lentelė. Respondentų atsakymai apie demotyvuojančias priemones, pagal sektorius, N 375

Klausimas/ Vertinimas	1		2		3		4		5	
	v*	p**	v	p	v	p	v	p	v	P
Formaliosiomis demotyvuojančios priemonės: darbo užmokesčio sumažinimas, premijų panaikinimas.	7	3	1	3	4	8	22	20	154	135
Demotyvacinės priemonės daugiau susijusios su darbuotojo pareigybių keitimu, papeikimais ar nušalinimais nuo pareigų	5	3	6	5	13	21	48	83	116	57
Demotyvacijos priemonės susijusios su materialinės atsakomybės už padarytą žalą taikymu ir pan.	3	1	13	9	23	21	30	77	119	61
Demotyvacijos priemonės susijusios su psichologiniu diskomfortu (mobingas, nesutarimai, neįsiklausymas)	3	1	1	1	7	2	28	16	149	149
Demotyvacijos priemonės susijusios su netinkamu administravimu (darbo krūvio paskirstymu, darbo paskirstymu, rotacijomis)	1	2	4	1	14	17	55	84	114	65
Demotyvacijos priemonės susijusios su netinkama organizacijos kultūra (organizacijos ir mano asmeninių lūkesčių ir tikslų nesutapimas)	3	4	5	7	13	27	43	70	124	61

*viešas sektorius

**privatus sektorius

Viešas sektorius labiau (skirtumas tarp viešojo ir privataus sektoriaus 6,6 proc.) pritaria teiginiais apie demotyvuojančias priemones. Viešojo sektoriaus respondentų daugiau ir nepritariančiųjų tarpe (skirtumas tarp viešojo ir privataus sektoriaus 13,04 proc.). Privataus sektoriaus respondentai vertindami teiginius dažniau (skirtumas tarp viešojo ir privataus sektoriaus 13,04 proc.) rinkosi atsakymą „nežinau“. Didžiausias respondentų atsakymų skirtumas pastebimas vertinant teiginį „Formaliosiomis demotyvuojančios priemonės: darbo užmokesčio sumažinimas, premijų panaikinimas.“ 7,69 proc. daugiau viešojo sektoriaus respondentų nei privataus visiškai nepritarė šiam teiginiui, lyginant su privačiu sektoriumi. Ir 6,58 proc. daugiau viešojo sektoriaus respondentų

nei privataus sektoriaus visiškai sutiko su šiuo teiginiu. Stiprios priklausomybės nuo sektorių vertinant demotyvacijos priemones nėra – ji labai silpna (nuo $p=0,08$ iki $p=0,166$). (24 lentelė).

24 lentelė. Respondentų, atsakymai pagal demotyvacijos priemones, priklausomybė nuo amžiaus, darbo stažo ir sektoriaus kuriame dirba respondantai, N357

Klausimas/ Vertinimas	Amžius	Darbo stažas	Sektorius (v;p)
Formaliosiomis demotyvuojančios priemonės: darbo užmokesčio sumažinimas, premijų panaikinimas.	0,59	0,52	0,08
Demotyvacinės priemonės daugiau susijusios su darbuotojo pareigybių keitimu, papeikimais ar nušalinimais nuo pareigų	0,714	0,87	0,166
Demotyvacijos priemonės susijusios su materialinės atsakomybės už padarytą žalą taikymu ir pan.	0,676	0,719	-0,11
Demotyvacijos priemonės susijusios su psichologiniu diskomfortu (mobingas, nesutarimai, neįsiklausymas)	0,461	0,415	0,113
Demotyvacijos priemonės susijusios su netinkamu administravimu (darbo krūvio paskirstymu, darbo paskirstymu, rotacijomis)	0,638	0,615	-0,154
Demotyvacijos priemonės susijusios su netinkama organizacijos kultūra (organizacijos ir mano asmeninių lūkesčių ir tikslų nesutapimas)	0,759	0,819	-0,238

Silpna priklausomybė ($p=0,238$) nustatyta tik tarp darbo sektoriaus ir teiginio – „Demotyvacijos priemonės susijusios su netinkama organizacijos kultūra (organizacijos ir mano asmeninių lūkesčių ir tikslų nesutapimas)“. Vidutinė priklausomybė ($p=0,52$ iki $p=0,676$) nustatyta tarp amžiaus, darbo stažo ir teiginių „Formaliosiomis demotyvuojančios priemonės: darbo užmokesčio sumažinimas, premijų panaikinimas.“ „Demotyvacijos priemonės susijusios su psichologiniu diskomfortu (mobingas, nesutarimai, neįsiklausymas)“ Vidutinė priklausomybė ($p= 0,638$) nustatyta tarp amžiaus ir teiginio: „Demotyvacijos priemonės susijusios su materialinės atsakomybės už padarytą žalą taikymu ir pan.“ Teiginių „Demotyvacijos priemonės susijusios su netinkama organizacijos kultūra (organizacijos ir mano asmeninių lūkesčių ir tikslų nesutapimas)“ „Demotyvacinės priemonės daugiau susijusios su darbuotojo pareigybių keitimu, papeikimais ar nušalinimais nuo pareigų“ vertinimas turi stiprią ($p=0,759$ ir $p=0,819$) priklausomybę nuo amžiaus ir darbo stažo.

Tik du teiginius, apie demotyvacijos priemonių pasekmes, respondantai labiau (daugiau nei 4 proc.) vertina neigimai, nei kitus, tai : „pravaikštos“ ir „aukštas sergamumas „ (25 lentelė). Būtent aukštas sergamumas ir pravaikštos surinko mažiausias respondentų pritarimo (atitinkamai 75,6proc. ir 69,2 proc.). Labiausiai (92,4 proc.) respondantai linkę pritarti, kad demotyvacijos pasekmė – „ prastas psichologinis klimatas“.

25 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas vertinant demotyvacijos pasekmes proc.

N 375

Klausimas/ Vertinimas	1	2	3	4	5
Didėja personalo kaita	2	2	6,4	14,3	75,4
Pravaikštos	5,6	6,2	12,6	20,7	54,9
Aukštas sergamumas	5,3	9	16,5	29,4	39,8
Nekokybiškas darbas	0,8	3,1	8,4	30	57,7
Prastas psichologinis klimatas	0,8	1,7	5	15,1	77,3
Blogėja darbo organizavimas	1,1	2,5	8,1	38,7	49,6
Nenoras prisiimti atsakomybės	0,8	3,6	9,2	32,2	54,1

Visus kitus teiginius teigiamai vertino nuo 86,3 iki 89,7 proc. respondentų. Didžiausiais skirtumais tarp sektorių pastebimas vertinant teiginį „Didėja personalo kaita“. Neigiamai šį teiginį vertina tik viena viešojo sektoriaus respondentas ir 6 privataus sektoriaus respondentai (26 lentelė).

26 lentelė. Respondentų atsakymai apie demotyvuojančių priemonių pasekmes, pagal sektorius, N 375

Klausimas/ Vertinimas	1		2		3		4		5	
	v*	p**	v	p	v	p	v	p	v	P
Didėja personalo kaita	1	6	5	2	11	12	19	32	152	117
Pravaikštos	13	7	10	12	21	24	32	42	112	84
Aukštas sergamumas	9	10	13	19	25	34	61	44	80	62
Nekokybiškas darbas		3	7	4	14	16	56	51	111	95
Prastas psichologinis klimatas	1	2	3	3	6	12	30	24	148	128
Blogėja darbo organizavimas	1	3	4	5	16	13	69	69	98	79
Nenoras prisiimti atsakomybės	2	1	7	6	11	22	59	56	109	84

*viešas sektorius

**privatus sektorius

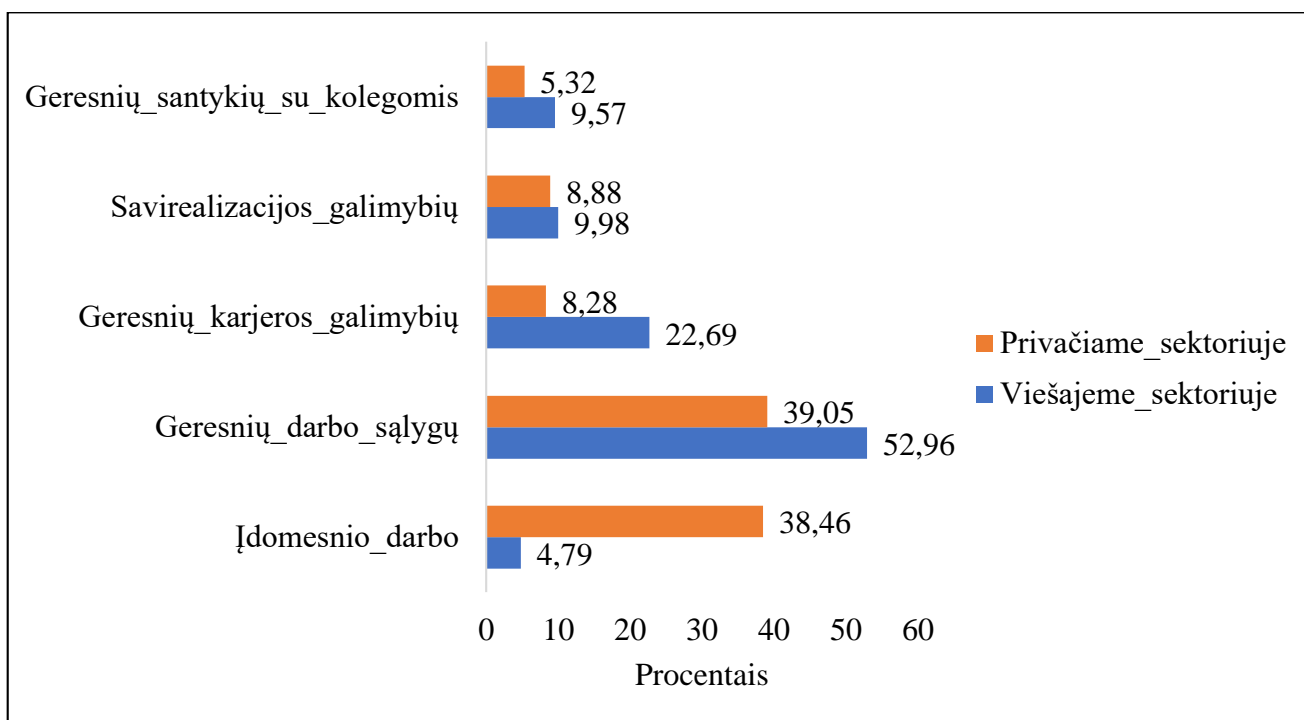
Viešas sektorius linkęs labiau pritarti visiems teiginiams (54,02 proc.), nei privatus (45,98 proc.). Tačiau esminių skirtumų tarp vertinimų nėra. Dėl prasto psichologinio klimato, kaip demotyvuojančių priemonių pasekmės atsakymą (nežinau) pateikė 50 proc. daugiau privataus sektoriaus atstovų. Todėl priklausomybė tarp sektoriaus ir teiginių yra labai silpna. Tarp teiginių ir darbo stažo priklausomybė vidutinė (svyruoja nuo $p=0,489$ iki $p=0,697$). Tačiau amžius turi įtakos renkantis teiginius „aukštas sergamumas ir blogėja darbo organizavimas“. Šių teiginių ir amžiaus priklausomybė stipri. Su likusiais teiginiais amžiaus priklausomybė vidutinė ($p=0,513$).

Vienas iš demotyvuojančių priemonių pasekmių – didesnė personalo kaita, tačiau personalas keičia darbovietę ne vien dėl šių priežasčių. Visi respondentai sutiko, kad darbovietę keistų dėl didesnio atlyginimo iš kitų priežasčių daugiausiai respondentų rinkosi geresnes darbo sąlygas (27 lentelė).

27 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal darbo keitimo priežastis, N 375

	Atsakymų skaičius, vnt.	Atsakymų pasiskirstymas, proc.
Įdomesnio darbo	74	20,7
Geresnių darbo sąlygų	165	46,2
Geresnių karjeros galimybių	56	15,7
Savirealizacijos galimybių	35	9,8
Geresnių santykių su kolegomis	27	7,6

Beveik pusė respondentų (46,2 proc.) darbą keistų dėl geresnių darbo sąlygų, daugiau nei du dešimtadaliai (20,7 proc.) darbą keistų dėl įdomesnio darbo, daugiau nei dešimtadalis (15,7 proc.) dėl geresnių karjeros galimybių iki dešimtadalio dėl savirealizacijos galimybių (9,8 proc.) ir geresnių santykių su kolegomis (7,6 proc.). Privataus sektoriaus respondentai darbovietę keistų dėl įdomesnio darbo (10 pav.).



10 pav. Respondentų, dirbančių skirtinguose sektoriuose, atsakymų pasiskirstymas pagal keitimo priežastį, proc. N357

Daugiau nei trys dešimtosios (38,46 proc.) privataus sektoriaus respondentų darbą keistų ir dėl įdomesnio darbo. Kai tuo tarpu viešojo sektoriaus respondentai labiau linkę ieškoti geresnių karjeros galimybių (52,96 proc.). Viešojo sektoriaus respondentų beveik keturios dešimtosios taip pat darbą keistų dėl geresnių darbo sąlygų (39,05 proc.) daugiau nei dvi dešimtosios (22,69 proc.) viešojo sektoriaus atstovų darbą keistų ir dėl geresnių karjeros galimybių. Visos kitos darbo keitimo

priežastys neviršija dešimtadalio respondentų atsakymų dalies. Darbo keitimo priežastys turi stiprią priklausomybę sektoriui ($p=0,705$) ir amžiui ($p=0,82$) ir silpną priklausomybę darbo stažui ($p=0,342$).

3.4 Motyvavimo elementų sveikatos priežiūros įstaigoms identifikavimo rezultatai

Vertinant geriausių motyvavimo priemonių rūšį, respondentų pasisakymai pasiskirstė gana vienodai (28 lentelė).

28 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas vertinant geriausią motyvavimo priemonių rūšį proc. N 375

Klausimas/ Vertinimas	1	2	3	4	5
Geriausiai motyvavimo priemonių rūšis ekonominė materialinė (darbo užmokestis, premijos, fiksuotos išmokos)	4,2	4,2	10,1	20,4	61,1
Geriausiai motyvavimo priemonių rūšis ekonominė nematerialinės (sporto klubų abonementai, kelialapiai poilsiui, bilietai į renginius, draudimai)	3,1	4,5	9,2	23,2	59,9
Geriausiai motyvavimo priemonių rūšis organizacinė (administracinės teisinės: objektyvi kontrolės sistema, optimalus darbų koordinavimas, drausmės ir tvarkos laikymasis)	1,1	4,8	9	20,4	64,7
Geriausiai motyvavimo priemonių rūšis sociopsichologinės (psichologinės, socialinės: darbo įvertinimas, darbo sąlygos: fizinis krūvis, nervinė įtampa, monotoniškumas)	0,8	3,4	10,1	16,2	69,5

Nepritariančių teiginiams respondentų buvo mažuma (6,53 proc.). Iki dešimtadalio respondentų (9,6 proc.) neturėjo nuomonės, o didžioji dauguma (83,85 proc.) sutiko su teiginiais. Daugiausiai (4 proc.) respondentų nepritarė teiginiams: „Geriausiai motyvavimo priemonių rūšis ekonominė materialinė (darbo užmokestis, premijos, fiksuotos išmokos). Geriausiai motyvavimo priemonių rūšis ekonominė nematerialinės (sporto klubų abonementai, kelialapiai poilsiui, bilietai į renginius, draudimai). Daugiau nei pusė (63,16 proc.) respondentų, kurie nepritarė šiems teiginiams dirba viešajame sektoriuje (29 lentelė). Visi kiti atsakymai pagal sektorius pasiskirsto labai panašiai, todėl priklausomybė tarp motyvavimo priemonių rūšių ir sektoriaus labai silpna (svyruoja nuo $p=0,021$ iki $p=0,083$). Silpna priklausomybė (svyruoja nuo $p=0,297$ iki $p=0,418$) yra tarp motyvavimo priemonių rūšių ir darbo stažo ir vidutinė tarp motyvavimo priemonių rūšių ir amžiaus (svyruoja nuo $p=0,535$ iki $p=0,656$).

29 lentelė. Respondentų atsakymai geriausių motyvavimo priemonių rūši, pagal sektorius, N 375

Klausimas/ Vertinimas	1		2		3		4		5	
	v*	p**	v	p	v	p	v	p	v	p
Geriausiai motyvavimo priemonių rūšis ekonominė materialinė (darbo užmokestis, premijos, fiksuotos išmokos)	10	5	8	7	21	15	37	36	112	106
Geriausiai motyvavimo priemonių rūšis ekonominė nematerialinės (sporto klubų abonementai, kelialapiai poilsiui, bilietai į renginius, draudimai)	5	6	13	3	15	18	53	30	102	112
Geriausiai motyvavimo priemonių rūšis organizacinė (administracinės teisinės: objektyvi kontrolės sistema, optimalus darbų koordinavimas, drausmės ir tvarkos laikymasis)	1	3	10	9	14	11	42	23	121	142
Geriausiai motyvavimo priemonių rūšis sociopsichologinės (psichologinės, socialinės: darbo įvertinimas, darbo sąlygos: fizinis krūvis, nervinė įtampa, monotoniškumas)	3		9	3	11	25	23	35	142	106

*viešas sektorius

**privatus sektorius

Vertinant motyvavimo elementus, respondentai egzistencijos ir santykių elementus nurodo, kaip mažiau svarbius (30 lentelė).

30 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas vertinant labiausiai motyvuojančius elementus proc. N 375

Klausimas/ Vertinimas	1	2	3	4	5
Labiausiai mane motyvuoja fiziologinių poreikių elementai (adekvatus atlyginimas, geros darbo sąlygos)	0,3	0	2	10,1	87,7
Labiausiai mane motyvuoja socialinių poreikių elementai (geras santykis su bendradarbiais, viršininku)	0,3	1,1	4,2	10,4	84
Labiausiai mane motyvuoja saviraiškos poreikių elementai(augti ir tobulėti kaip asmenybei)	0,3	1,7	7,3	21	69,7
Labiausiai mane motyvuoja egzistencijos elementai (galimybė išreikšti save)	1,7	1,7	12,6	18,8	65,3
Labiausiai mane motyvuoja santykių psichologinis darbo klimatas.	1,1	1,7	6,2	20,7	70,3
Labiausiai mane motyvuoja augimo, profesinės kompetencijos vertinimas	0,6	3,4	7,6	23,8	64,7
Labiausiai mane motyvuoja priimtina ir mano poreikius atitinkanti organizacinė kultūra (organizacijos ir mano asmeninių lūkesčių ir tikslų sutapimas)	2	2,5	13,4	24,4	57,7

Iš visų vertinimų beveik visi (97,8 proc.) respondentai pritaria teiginiui, kad „Labiausiai mane motyvuoja fiziologinių poreikių elementai (adekvatus atlyginimas, geros darbo sąlygos)“. Daugiau nei devynias dešimtadalis surinko ir teiginiai“ Labiausiai mane motyvuoja socialinių poreikių elementai (geras santykis su bendradarbiais, viršininku) (94,4 proc.); „Labiausiai mane motyvuoja saviraiškos poreikių elementai(augti ir tobulėti kaip asmenybei“ (90,7 proc.) „Labiausiai mane motyvuoja santykių psichologinis darbo klimatas.“ (91 proc.). Visiems kitiems teiginiais pritaria daugiau nei aštuonios dešimtosios respondentų (nuo 82,1 iki 88,5 proc.). Respondentai dirbantys privačiame sektoriuje kaip mažiausiai motyvuojančius elementus nurodo: „...santykių psichologinis darbo klimatas.“; „...priimtina ir mano poreikius atitinkanti organizacinė kultūra (organizacijos ir mano asmeninių lūkesčių ir tikslų sutapimas)“ Tokių atsakymų dalis nesiekia ir vieno dešimtadalio (atitinkamai 2,52proc. ir 3,92 proc.) (31 lentelė).

31 lentelė. Respondentų atsakymai apie geriausią motyvavimo priemonių elementus, pagal sektorius, N 375

Klausimas/ Vertinimas	1		2		3		4		5	
	v*	p**	v	p	v	p	v	p	v	p
Labiausiai mane motyvuoja fiziologinių poreikių elementai (adekvatus atlyginimas, geros darbo sąlygos)	1	0	0	0	2	5	21	15	164	149
Labiausiai mane motyvuoja socialinių poreikių elementai (geras santykis su bendradarbiais, viršininku)	1	0	2	2	6	9	14	23	165	135
Labiausiai mane motyvuoja saviraiškos poreikių elementai(augti ir tobulėti kaip asmenybei)	0	1	2	4	11	15	41	34	134	115
Labiausiai mane motyvuoja egzistencijos elementai (galimybė išreikšti save)	3	3	5	1	30	15	36	31	114	119
Labiausiai mane motyvuoja santykių psichologinis darbo klimatas.	0	4	1	5	2	20	53	21	132	119
Labiausiai mane motyvuoja augimo, profesinės kompetencijos vertinimas	1	1	7	5	15	12	47	38	118	113
Labiausiai mane motyvuoja priimtina ir mano poreikius atitinkanti organizacinė kultūra (organizacijos ir mano asmeninių lūkesčių ir tikslų sutapimas)	0	7	2	7	15	33	68	19	103	103

*viešas sektorius

**privatus sektorius

Viešajame sektoriuje dirbantys respondentus mažiausiai motyvuoja „... egzistencijos elementai (galimybė išreikšti save).“, mažiau nei dešimtadalis (2,24 proc.) respondentų nesutinka su šiuo teiginiu. Viešajame sektoriuje daugiau nei pusę (51,82 proc.) dirbančių respondentų pritaria, kad labiausiai motyvuojantis elementai yra: fiziologinių poreikių ir psichologinis darbo klimatas. Privačiame sektoriuje beveik pusę (47,90 proc.) dirbančių respondentų pritaria, kad labiausiai

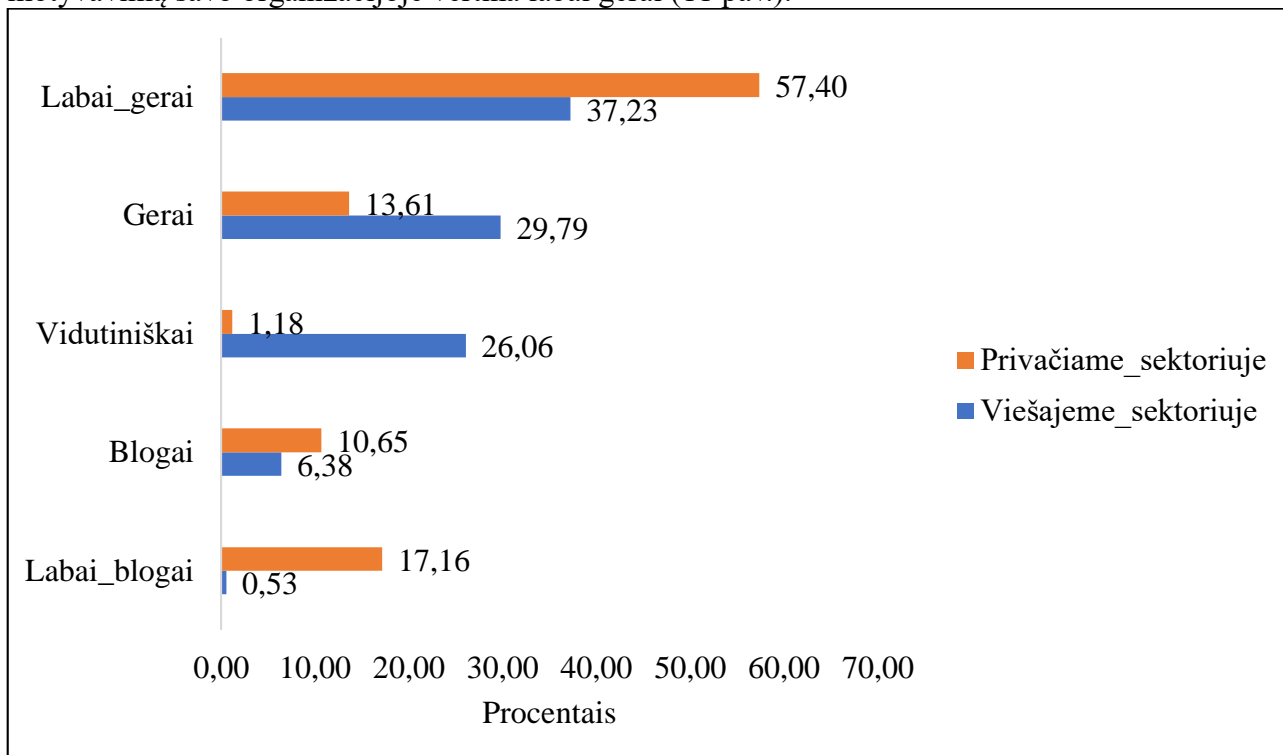
motyvuojantis elementai yra organizacinė kultūra, šiam teiginiu pritaria kiek daugiau nei trys dešimtadaliai (34,17 proc.) respondentų. Nei darbo stažas, nei nuo sektoriaus kuriame dirbama didelės įtakos respondentų atsakymams neturi. Nuo sektoriaus kuriame dirbama priklausomybė silpna ir svyruoja nuo $p=0,33$ iki $p=0,48$, o nuo darbo stažo labai silpna ir svyruoja nuo $p=0,07$ iki $p=0,128$. Amžius turi vidutinę priklausomybę (nuo $p=0,516$ iki $p=0,69$) motyvavimo priemonių elementų pasirinkimui. Amžius turi stiprią priklausomybę ($p=0,73$) vertinant organizacinę kultūrą.

Beveik pusę (46,8 proc.) respondentų motyvavimo sistemą savo organizacijoje vertina labai gerai (32 lentelė).

32 lentelė. Respondentų atsakymai vertinant motyvavimo priemonių taikymą organizacijoje, N 375

	Atsakymų skaičius, vnt.	Atsakymų pasiskirstymas, proc.
Labai blogai	30	8,4
Blogai	30	8,4
Vidutiniškai	51	14,3
Gerai	79	22,1
Labai gerai	167	46,8

Blogai ir labai blogai motyvavimo priemonių taikymą organizacijoje vertina vienodas respondentų skaičius (8,4 proc.). Daugiau nei pusę (57,4 proc.) privataus sektoriaus respondentų motyvavimą savo organizacijoje vertina labai gerai (11 pav.).



11 pav. Respondentų, dirbančių skirtinguose sektoriuose, atsakymų pasiskirstymas pagal motyvavimo priemonių vertinimą organizacijoje, proc. N357

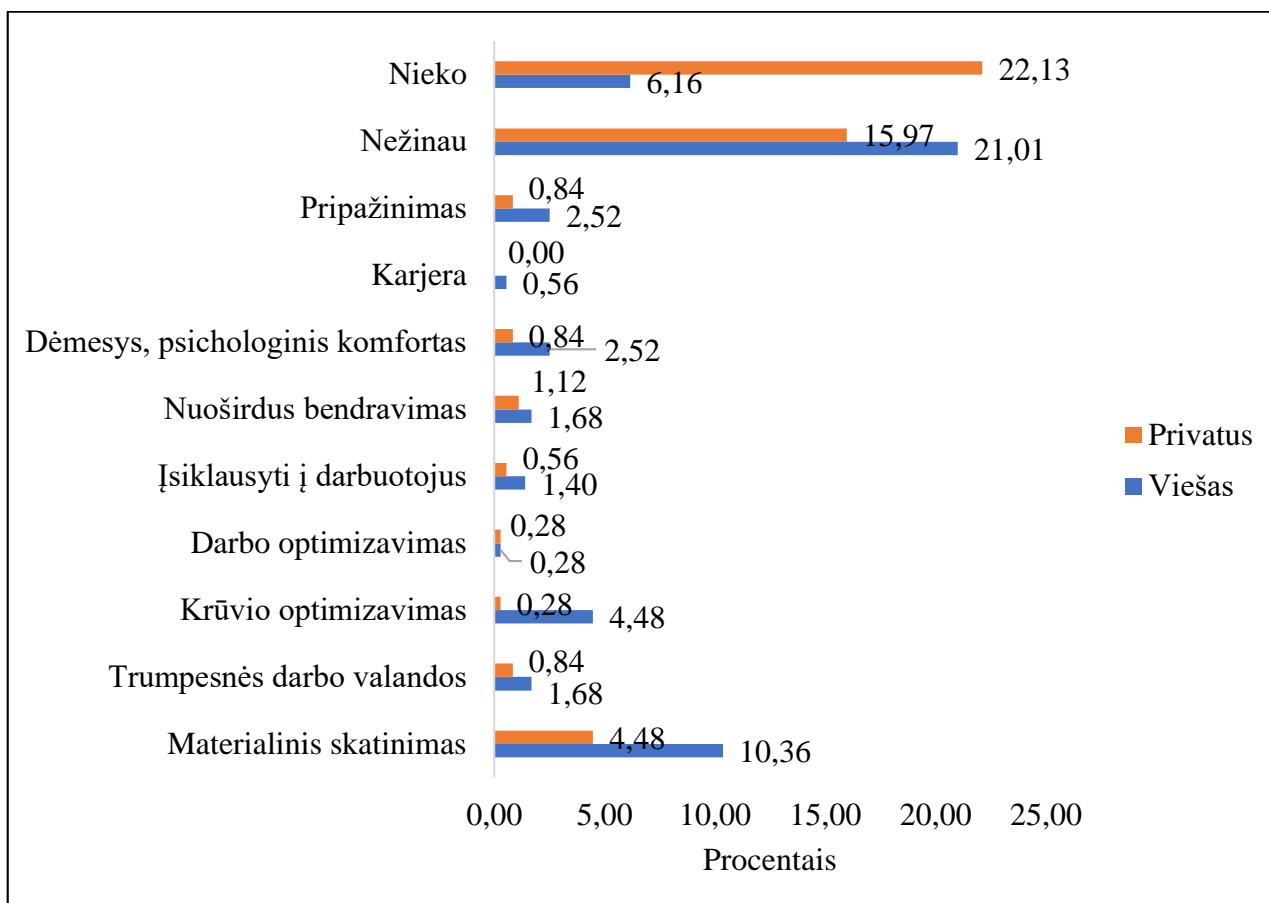
Beveik du dešimtadaliai (17,6 proc.) privačiame sektoriuje dirbančių respondentų motyvavimo priemonės organizacijoje vertina labai blogai. Viešajame sektoriuje dirbančių respondentų motyvavimo sistemos vertinimas pasiskirsto tolygiau. Vidutiniškai motyvavimo sistemą vertina beveik trečdalis (26,06 proc.) šiame sektoriuje dirbančių respondentų. Šiek tiek didesnis skaičius (29,79 proc.) viešajame sektoriuje dirbančių respondentų motyvavimo sistemą vertina gerai, o daugiau nei trečdalis (37,23 proc.) labai gerai. Motyvavimo sistemos vertinimas organizacijoje silpnai priklauso nuo sektoriaus ($p=0,428$), ir labai silpną nuo amžiaus ir darbo stažo ($p=0,233$; $p=0,051$).

Į atvirą klausimą apie motyvavimo sistemos tobulinimą beveik pusė (42,02 proc.) respondentų tikslaus atsakymo nepateikė (33 lentelė), jie teigia nežinantys ką reiktų tobulinti sistemoje.

33 lentelė. Respondentų, atsakymų pasiskirstymas pagal motyvavimo sistemoms tobulinimą organizacijoje, proc. N357

Poreikių grupė	Motyvavimo priemonė	Atsakymų skaičius, vnt.	Atsakymų pasiskirstymas, proc.
Fiziologiniai	Materialinis skatinimas	53	15,5
	Trumpesnės darbo valandos	9	2,5
	Krūvio optimizavimas	17	4,7
	Darbo optimizavimas	2	0,6
Socialiniai	Įsiklausyti į darbuotojus	7	2
	Nuoširdus bendravimas	10	2,8
	Dėmesys, psichologinis komfortas	12	3,4
Saviraiškos	Karjera	2	0,6
	Pripažinimas	12	3,4
Kitos	Nežinau	150	42,02
	Nieko	83	22,48

Fiziologinių priemonių įvedimą, siekiant tobulinti motyvavimo sistemą nurodė daugiau nei du dešimtadaliai (23,3 proc.) respondentų, socialinę grupę pasirinko mažiau nei vienas dešimtadalis (8,2 proc.) respondentų, o saviraiškos beveik per pusę mažiau nei socialinę (4 proc.). Didžiausią privataus sektoriaus respondentų dalis (22,13 proc.) teigia, kad nieko keisti ir tobulinti nereikia, panašus viešojo sektoriaus respondentų skaičius (21,01) teigia nežinantys ką reiktų tobulinti organizacijos motyvavimo sistemoje (12 pav.).



12 pav. Respondentų, dirbančių skirtinguose sektoriuose, atsakymų pasiskirstymas pagal motyvavimo sistemos tobulinimą organizacijoje, proc. N357

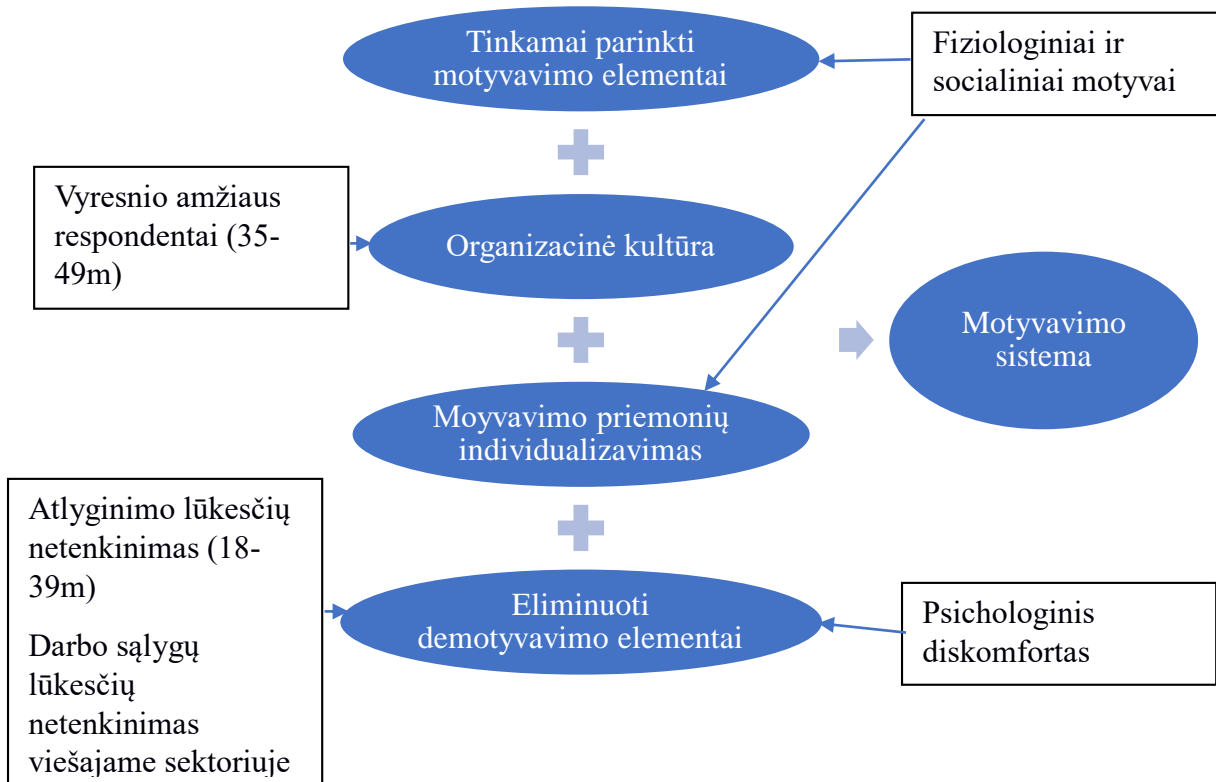
Materialinį skatinimą rinkosi didesnė dalis (10,36 proc.) viešajame sektoriuje dirbančių respondentų nei privačiame (4,48 proc.). Krūvio optimizavimas, psichologinis komfortas, nuoširdus bendravimas, trumpesnės darbo valandos, pripažinimas, taip pat aktualesnės viešajam sektoriui, nei privačiam. Tačiau skirtumas labai nedidelis ir pasisakiusiųjų skaičius sąlyginai mažas, todėl priklausomybės tarp sektoriaus, amžiaus, darbo stažo ir motyvavimo sistemos tobulinimo nėra ($p=0,058$; $p=0,066$; $p=0,034$).

Tyrimo rezultatai atskleidė Šiaulių apskrities gydymo organizacijų motyvavimo sistemos trūkumus, leido suprasti kokie skirtumai yra tarp viešojo ir privataus sektoriaus ir įvertinti amžiaus, darbo stažo ir sektoriaus kuriame dirba respondentai priklausomybę pasirenkant skirtingus atsakymus. Buvo nustatyta, kad viešo ir privataus sektoriaus atstovus labiausiai domina fiziologinis skatinimas. Daugiau tokių darbuotojų dirba viešajame sektoriuje, nors atsakymai pasiskirsto gana tolygiai. Viešas sektorius dar norėtų krūvio aptipizavimo ir pritarimo. Apie motyvavimo sistemą atsakant į atvirą klausimą, respondantai prilygino motyvavimo elementui, todėl galima teigti, kad motyvavimo sistema turėtų būti nukreipta į fiziologinį skatinimą. Tačiau priklausomybių pasiskirstymas tarp sektorių parodė, kad viešojo sektoriaus atstovams labai svarbus ir socialinis

motyvavimas, ko negalėtume pasakyti apie privatų sektorių. Vertinant darbo keitimą, kaip pagrindinę demotyvacijos priemonę viešojo sektoriaus atstovai darbą keistų dėl geresnių darbo sąlygų ir karjeros galimybių, o privatus ieškotų įdomesnio darbo. Kaip pagrindinį demotyvacijos sistemos viešajame sektoriuje trūkumą galima išskirti motyvų nediferencijuotumą, nes atviri klausimai apie demotyvacijos sistemą ir motyvus parodė gana didelę nuomonių ir pateiktų klaidų sklaidą. Taip pat reikia atkreipti dėmesį į vadovavimą, bei psichologinį klimatą. Respondentai teigia, kad prasta demotyvacijos sistema ir netinkamai parinkti demotyvacijos elementai veikia psichologinį klimatą. Viešojo sektoriaus atstovai pažymi, kad vadovas sugeba puikiai spręsti konfliktus ir sudaro teigiamą atmosferą kolektyve, privatus, kad vertina ir skatina. Todėl viešajame sektoriuje daugiau dėmesio reiktų skirti skatinimui, o privačiame konfliktinių situacijų sprendimui ir geros atmosferos užtikrinimui.

3.5 Mokslinė diskusija

Išanalizavus Šiaulių apskrities sveikatos priežiūros organizacijų darbuotojų demotyvacijos ir demotyvacijos priemones galima sumodeliuoti viešojo ir privataus sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų demotyvaciją ir juos įtakančius elementus (13 pav.).



13 pav. Respondentų, dirbančių sveikatos priežiūros organizacijose Šiaulių apskrityje demotyvacijos sistemos pagrindinės dedamosios, remiantis tyrimo rezultatais

Empirinio tyrimo pagrindu galima teigti, kad fiziologinės motyvavimo priemonės labiausiai vertinamos darbuotojų. Viešajame sektoriuje jos vertinamos labiau, tačiau tiek viešajame tiek privačiame sektoriuje fiziologinės motyvavimo priemonė domina darbuotojus labiau nei bet kokios kitos. Antroje vietoje, pagal poreikių vertinimo grupes abu sektoriai išskyrė socialinius motyvus. Dar paaiškėjo, kad nei vienas iš pasirinktų poreikių nepriklauso nei nuo amžiaus nei nuo darbo stažo nei nuo sektoriaus kuriame dirba respondentai. 2016 metais atliktas „Rajoninių Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigų medicinos personalo skatinimo ir motyvavimo priemonių tyrimas.“ dar tuo metu parodė, kad skirtingos fiziologinės motyvavimo priemonės sveikatos priežiūros įstaigose buvo vertinamos, kaip menkai egzistuojančios (Juodišiuotė, Vorevičienė, 2016). Šiame darbe atliktas tyrimas tik pagrindė, kad neskaitant kitokių motyvavimo priemonių sveikatos priežiūros įstaigose vis dar trūksta fiziologinių motyvavimo priemonių pasirinkimo pagal poreikius. Tačiau fiziologinės motyvavimo priemonės ir jų pasirinkimas tarp viešojo ir privataus sektoriaus skiriasi. Tyrimas atskleidė, kad viešasis sektorius daugiau linkęs rinkti fiziologines priemones, nors lyginant abu sektorius skirtumas siekia tik 1,93 proc.

Siekiant patvirtinti ar paneigti išsikeltas hipotezes (žiūr. 4.1 skyrių) sudaromas jų struktūrinis modelis (14 pav.) kuriame matyti, kad dalis hipotezių buvo patvirtintos tik iš dalis. Viena iš tokių hipotezių „Viešojo sektoriaus motyvavimo sistema daugiau orientuota į sociopsichologinius motyvavimo elementus.“ Viešojo sektoriaus empirinio tyrimo duomenys rodo, kad tarp fiziologinių ir sociopsichologinių motyvavimo elementų skirtumas yra tik 0,13 proc. Tai parodo, kad tiek fiziologiniai tiek sociopsichologiniai motyvai patenkinami nepilnai. Kad fiziologiniai motyvai patenkinami dalinai rodo ir Lietuvos respublikos seimo 2019 metais priimtas nutarimas „Dėl ilgalaikio tvaraus viešojo sektoriaus darbuotojų darbo užmokesčio finansavimo iki 2025 metų strategijos patvirtinimo“ (LR seimas, 2019). Kaip bebūtų keista, išsamiau analizuojant motyvuojančias priemonių rūšis paaiškėjo, kad respondentai geriausiai įvertino sociopsichologines priemones. Šios priemonės geresnių įvertinimų susilaukė iš privataus sektoriaus darbuotojų. Demotyvimą vienareikšmiškai blogai įvertino abu sektoriai vienodai, tai - „Demotyvacijos priemonės susijusios su psichologiniu diskomfortu (mobingas, nesutarimai, neįsiklausymas)“ Bendrai šis teiginys sulaukė net 83,5 proc. abiejų sektorių vertinimo. Šis vertinimas nepriklauso nei nuo lyties nei nuo amžiaus. Šorytė, Pajarskienė (2016) atliktas psichologinės darbo aplinkos tyrimas parodė, kad darbuotojai, kurie darbe nepatiria įtampos, kur skatinamas bendradarbiavimas, ir iniciatyvumas, suteikiamos kontrolės galimybės savo darbą vertina teigiamai.

Viešojo sektoriaus motyvavimo sistema daugiau orientuota į sociopsichologinius motyvavimo elementus.

- Viešojo sektoriaus atstovai išskiria dvi motyvavimo priemonių grupes - fiziologinius ir sociopsichologinius. Viešojo sektoriaus darbuotojai pastebi kad motyvavo sistema organizacijoje mažiau siejama su sociopsichologiniais motyvavimo elementais, tačiau skirtumas sudaro tik 0,13 proc. Kai tuo tarpu privačiame sektoriuje šis skirtumas siekia 7,17 proc. Hipotezė patvirtinta iš dalies

Privataus sektoriaus motyvavimo sistema daugiau orientuota į fiziologinius motyvavimo elementus.

- Viešasis sektorius daugiau linkęs rinkti fiziologines priemones, nors lyginant abu sektorius skirtumas siekia tik 1,93 proc. Privatus sektorius kaip geriausią motyvavimo priemonę išskiria organizacinę. Tam pritariai net 12,5 proc. daugiau privataus sektoriaus atstovų lyginant su viešuoju sektoriumi. Hipotezė patvirtinta iš dalies.

Jaunesni darbuotojai dažniau linkę keisti darbą dėl demotivacijos.

- Darbo keitimo priežastys turi stiprią priklausomybę amžiui ($p=0,82$). Tačiau amžius turi įtakos demotyvavimo teiginiams - „aukštas sergamumas ir blogėja darbo organizavimas“. Šių teiginių ir amžiaus priklausomybė stipri. Su likusiais teiginiais amžiaus priklausomybė vidutinė ($p=0,513$). Vienas iš demotyvuojančių priemonių pasekmių – didesnė personalo kaita, tačiau respondentai sutiko, kad darbovietę keistų dėl didesnio. Amžius turi priklausomybės darbo keitimui, jaunesni viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojai darbą linkę keisti dažniau (21 proc.) nei vyresni, tačiau taip neturi stiprios priklausomybės nuo demotivacijos. Hipotezė nepatvirtinta.

Netinkama organizacinė kultūra demotyvuoja vyresnio amžiaus darbuotojus

- Vyresni darbuotojai pažymėjo, kad jiems aktuali yra organizacinė kultūra. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad 35-49 metų amžiaus respondentai pritaria šiam teiginiui sudarė (59,68 proc.). Todėl hipotezė - pagrįsta.

Privataus sektoriaus atstovai jaučiasi motyvuoti siekti sėkmės organizacijoje kurioje dirbate.

- Viešojo sektoriaus respondentų daugiau nei privataus (atitinkamai 29 ir 9) nesijaučia motyvuoti (tai sudaro 76,32 proc. neigiamų atsakymų). Nors viešasis sektorius jaučiasi motyvuoti organizacijoje, tačiau privataus sektoriaus darbuotojus motyvuoja geriau tai sudaro daugiau nei pusę (50,49 proc.) visų respondentų teigiamų atsakymų. Hipotezė pagrįsta.

14 pav. Hipotezių struktūrinis modelis

Šio empirinio tyrimo rezultatai leidžia suvokti kodėl darbuotojai, kuriems yra svarbios fiziologinės motyvavimo priemonės geriausiai vertina sociopsichologines, nes kad ir kokia alga būtų žmogus negali dirbti visiškai diskomforto zonoje. Be to 2021 metais atliktas Siminauskaitės (2021) tyrimas parodė, kad labai svarbu yra siūlyti individualias motyvavimo priemones. Nors atliktame empiriniame tyrime dauguma atsakė, kad nežino kokių priemonių papildomai reiktų imtis siekiant

pagerinti motyvavimo sistemą, tačiau išsiskyrė gana skirtingų motyvavimo elementų poreikiu. Fiziologinis poreikis nebuvo tik atlyginimo kėlimas, tai buvo ir automobilio lizingas, adekvatus atlyginimas ir adekvačios premijos ir t.t. Kaip pagrindines demotyvacijos pasekmes respondentai mini personalo kaitą (75,4 proc.) ir prastą psichologinį klimatą (77,3 proc.). Šie teiginiai neturi priklausomybės nuo amžiaus, darbo stažo ar sektoriaus kuriame dirbama. Kad atlyginimas turi įtakos darbo kaita parodė ir 2020 metais atliktas „Jaunimo problematikos tyrimas“ kuriame net 70,9 proc. respondentų teigia, kad keistų darbą jei darbo užmokestis neatitiktų lūkesčių. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad respondentai darbą keistų dėl geresnių darbo sąlygų (46,2 proc.). Darbo keitimo priežastys turi stiprią priklausomybę sektoriui ($p=0,705$) ir amžiui ($p=0,82$). Daugiau darbą keisti linkę jaunesni 18-39 metų amžiaus respondentai (54,32 proc.). Lietuvos statistikos departamento duomenimis daugiausiai savo darbą keičia 18-25 metų amžiaus darbuotojai, jie pasižymi mobilumu, neprisiriša prie vietos (Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras, 2019). Privačiame sektoriuje didesnę dalis respondentų (57,4 proc.) patenkinti motyvavimo sistema, todėl darbo keitimas šiame sektoriuje nėra toks aktualus. Blogai ir labai blogai motyvavimo sistemą ir priemonių taikymą organizacijoje vertina vienodas respondentų skaičius (8,4 proc.).

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad labiausiai Šiaulių apskrities sveikatos priežiūros organizacijų darbuotojus motyvuoja fiziologiniai elementai, o demotyvuoja atlyginimo ir darbo sąlygų lūkesčių netenkinimas. Pagrindinis motyvavimo sistemos trūkumas sveikatos priežiūros organizacijose, Šiaulių apskrityje, netinkama organizacinė kultūra ir motyvavimo elementų individualizacija. Privatus sektorius labiau patenkintas motyvavimo sistema, tačiau trūkumų motyvavimo sistemoje viešojo sektoriaus atstovai pastebi tiek pat kiek ir privataus.

IŠVADOS

1. Išanalizavus pagrindines darbuotojų motyvavimo teorijas, daromos šios išvados, teorijos yra skirstomos pagal poreikius. Turtinės motyvacijos teorijos šalininkai orientuojasi tik į fiziologinius žmogaus poreikius, o procesinė orientuojasi į lūkesčius, kurie nebūtinai yra susiję su fiziologiniais poreikiais. Kiekvienos teorijos šalininkai išskiria skirtingus motyvavimo elementus ir pateikia išgrynintas teorijas, kurios įmonėse netaikomos.
2. Identifikavus teorines darbuotojų motyvavimo priemones ir jų panaudojimo galimybes sveikatos priežiūros įstaigose matyti, kad motyvavimo elementai nepriklauso vienai motyvavimo teorijai. Sveikatos priežiūros įstaigose naudojami socialinių ir fiziologinių motyvavimo teorijų elementų rinkiniai, kurie apima: moralinio skatinimo priemonės - slaugytojų darbo, profesinės kompetencijos vertinimas, geras socialinis – psichologinis darbo klimatas; prasminga, gebėjimų ir mąstymo reikalaujanti darbinė veikla; materialiniai skatinimo veiksniai.
3. Ištyrus darbuotojų motyvavimo sistemas bei jų modelius naudojamus viešojo ir privataus sektoriaus sveikatos priežiūros įstaigose Šiaulių apskrityje, nustatyta, kad viešojo ir privataus sektoriaus sveikatos priežiūros organizacijų darbuotojus labiausiai motyvuoja fiziologiniai elementai, didesnę dalis respondentų, kuriuos domina fiziologiniai motyvavimo elementai dirba viešajame sektoriuje. Respondentai kaip juos skatinančius motyvus nurodo: atlyginimas, darbo laikas, premijos, automobilis, materialinis skatinimas ir pan. Viešajam sektoriui labai svarbus socialinis motyvavimas. Todėl daugumas (58 proc.) respondentų darbą vertino kaip galimybę padėti, o ne kaip pajamų šaltinį. Pagrindinis motyvavimo sistemos trūkumas - netinkama organizacinė kultūra, kuri aktuali vyresnio amžiaus respondentams ir motyvavimo elementų individualizacija. Privatus sektorius labiau patenkintas motyvavimo sistema, tačiau trūkumų motyvavimo sistemoje viešojo sektoriaus atstovai pastebi tiek pat kiek ir privataus sektoriaus.
4. Sudarytas Šiaulių apskrities sveikatos priežiūros organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemos modelis.

REKOMENDACIJOS

Sveikatos apsaugos ministerijai:

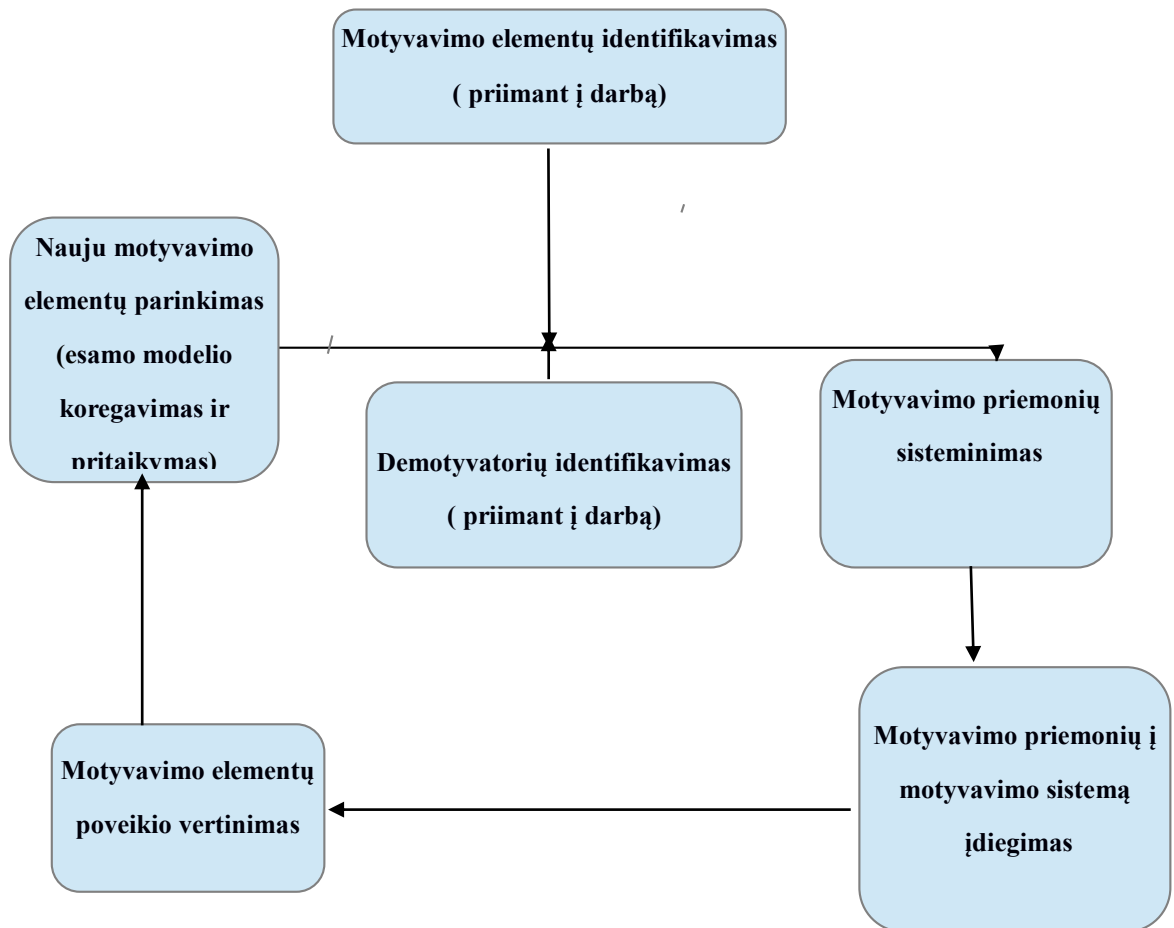
1. Sudaryti galimybes įdiegti lankstų motyvavimo modelį viešosiose sveikatos priežiūros įstaigose.
2. Priimi įstatymų pataisas leidžiančias keisti motyvavimo priemonių elementus, įteisinant juos įstaigos nutarimais.
3. Paruošti lankstaus motyvavimo sistemos įgyvendinimo gaires viešosioms sveikatos priežiūros įstaigoms.
4. Kontroliuoti lanksčių motyvavimo modelių pritaikymą viešosiose sveikatos priežiūros įstaigose.
5. Sekti darbuotojų pasitenkinimo ir darbo kokybės rezultatus, siekiant įvertinti lankstaus motyvavimo modelio įgyvendinimą.

Viešojo sektoriaus sveikatos priežiūros organizacijų administracijai:

1. Sudaryti galimybę darbuotojams rinktis motyvavimo elementus, remiantis sveikatos ministerijos reglamentuotomis lankstaus motyvavimo sistemos įgyvendinimo gairėmis.
2. Šviesti vadovus apie bendravimą su darbuotojais, siųsti juos į kursus ir komandiruotes apie darbuotojų motyvavimą kolektyve.
3. Atsižvelgti į darbuotojų pradinį lūkesčius - prieš priimant juos į darbą - išsiaiškinti kas labiausiai jį motyvuotų/demotyvuotų.
4. Kas 1 metus daryti pakartotinį motyvavimo elementų vertinimą darbuotojų tarpe.
5. Kurti palankią darbuotojams organizacinę kultūrą

Privataus sektoriaus priežiūros organizacijų vadovams:

1. Atsižvelgti į darbuotojų pradinį lūkesčius - prieš priimant juos į darbą - išsiaiškinti kas labiausiai jį motyvuotų/demotyvuotų.
2. Vykdyti darbuotojų darbo kokybės vertinimą.
3. Kas 1 metus daryti pakartotinę motyvavimo elementų vertinimą darbuotojų tarpe.
4. Diegti ir atnaujinti darbuotojų motyvavimo priemones.
5. Suburti draugiškus kolektyvus atrenkant darbuotojus ne tik pagal kompetencijas, bet ir pagal būdo bruožus.
6. Kokybiškam rekomendacijų įgyvendinimui siūloma pasitelkti lankstų motyvavimo modelį (15 pav.)



15 pav. Lankstus motyvavimo modelis

Motyvavimo elementų identifikavimas turi prasidėti nuo priėmimo į darbą. Tuo metu turi būti užfiksuoti darbuotojo lūkesčiai ir įvertinti demotyvaciniai elementai. Tuomet darbuotojas supažindinamas su motyvavimo sistema, ir veikiančiomis susistemintomis motyvavimo priemonėmis. Esant poreikiui motyvavimo elementas gali būti įtraukiamas į jau suformuotus priemonių rinkinius. Darbuotojui priskiriamas motyvavimo priemonių sisteminis blokas, sudarytas iš motyvavimo elementų. Kas metai turi būti vykdomas darbuotojų motyvavimo vertinimas (pagal darbo rezultatus, apklausos ir vidinių darbo rezultatų duomenų vertinimo būdu). Po vertinimo tikrinamas darbuotojų pasitenkinimas esamais motyvais, esant poreikiui keičiama motyvavimo priemonė arba motyvavimo priemonių rinkinys.

LITERATŪRA

1. Aghayeva K. and Slusarczyk B. 2019. Analytic Hierarchy of Motivating and Demotivating Factors Affecting Labor Productivity in the Construction Industry: *The Case of Azerbaijan Sustainability* 11, 5975; doi:10.3390/su11215975
2. Brown E. 2020 The Non-Material Motivation of Staff – How to Motivate Staff If There Is No Money. *Breaking tech, social media and search engine news* June 4
3. Ballentine A, McKenzie N, Wipocki A, Kepner K. 2007. The role of monetary and non monetary incentives in the workplace as influenced by career stage.
4. Boye Kuranchie-Mensah , Kwesi Amponsah-Tawiah 2016. Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana *Elizabeth Journal of Industrial Engineering and Management JIEM*, – 9(2): 255-309 ISSN: 2013-0953
5. Caulton, Jane R. 2012 „The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature review.“ *Emerging Leadership Journeys* 5.1,: 2-8.
6. Dikčius V. 2011 Anketos sudarymo principai Vilnius
7. Dörendahl, J., Niepel, C., & Greiff, S. 2020. Actually Getting Some Satisfaction on the Job: Need–Supply Fit of Fundamental Motives at Work. *Frontiers in Psychology*, 11(August).
8. Čiarnienė, R. et al. 2011 Organizacijų vadybos pagrindai. Kaunas: KTU, *Technologija*.
9. Viningienė, D. 2011 Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedra, asistentė. *Mokslinės kryptys: personalo valdymas*.
10. Dornyei, Zoltan , ir Ushioda, E. 2013 *Teaching and Reasearching: Motivation*. New York: Routledge.
11. Janušonis, V. 2019. „Pacientų sveikatos priežiūros (ligoninės) pasirinkimas ir kokybė : literatūros apžvalga ir atvejo (Lietuva) analizė “. *Visuomenės sveikata* 28 (7): 90–109. <https://doi.org/10.5200/sm-hs.2018.100>.
12. Juodišiūtė, Ž. ir Vorevičienė, J. 2016. „Rajoninių Lietuvos sveikatos priežiūros organizacijų medicinos personalo skatinimo ir motyvavimo priemonių tyrimas“. *Jaunųjų mokslininkų darbai* 1 (45): 6–14. <https://doi.org/10.21277/jmd.v1i45.49>.
13. Juozulynas A, Prapiestis J, Jurgelėnas A. 2004 Slaugytojų gyvenimo kokybės įvertinimas, *Sveikatos mokslai*;1(32):55-8.
14. Joeri Hofmans Individual differences in equity models *Psicologica* 2012, 33, 473-482.
15. Gerikienė V. 2007. Lietuvos bendruomenės slaugytojų pasitenkinimas darbu pirminės sveikatos priežiūros reformos sąlygomis. Daktaro disertacija. Kaunas.

16. Jon Aarum Andersen Managers' Motivation Profiles: Measurement and Application. *Sage Journals*. April 27, 2018
17. Jaroslava Dosedlová a , Martin Jelínek a, Helena Klimusová a, Iva Burešová 2016. Positive Expectations – Optimism and Hope in Models. *Selection & Peer-review under responsibility of the Conference Organization Committee*
18. Gaučionytė G 2000. Kaip padidinti motyvaciją dirbti // *Vadovo pasaulis*. Balandis.
19. Gaučionytė G. 2000. Darbuotojų skatinimas ir apdovanojimas.//*Vadovo pasaulis*.- Nr.12.- p.62-6.
20. Grauslytė D. 2008 Darbuotojų motyvacijos modelis // *Vadovas ir pasaulis*. Nr. 5.
21. Glišović, M., Jerotijević, G., & Jerotijević, Z. 2019. Modern approaches to employee motivation. *Ekonomika*, 65(2)
22. Horton S., Hondeghem A. 2006 Public Service Motivation and Commitment // *Public Policy and Administration*. – London: Sage, Spring vol. 21, No. 1, p. 1-12. DOI: 10.1177/095207670602100101
23. Higienos institutas 2014/02 (65),. Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, UAB Jarinta“
24. Kovach K. 199.9 Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Human Resource Development*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
25. Kairys A. 2008. Didysis penketas: už ir prieš. *Psichologija*. Nr. 37, 71–84.
26. Kardelis K. 2017. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius: *Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras*.
27. Kretner R., Kinicki A. 1995. Annotated instructor's edition organizational behavior. *Third Edition: IRWIN*;. p.174
28. Kevin T, Beker GR, Murray M. 1996. Using patient feedback for quality improvement. *Qual Manag Health Care* 4(2):55- 67.
29. Lipinskienė D. 2008. Motyvuojanti atlygio sistema. Kaunas: *Technologija*.
30. Lietuvos Respublikos medicinos praktikos įstatymo pakeitimo įstatymas: priimtas Lietuvos Respublikos Seimo 2004 m. balandžio 20 d. Nr. IX-2148. 1996. *Valstybės žinios*.
31. Lietuvos gyventojų sveikata ir sveikatos priežiūros organizacijų veikla 2020 https://hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Statistikos/LT_gyv_sveikata/leid2020.pdf
32. LR darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas: priimtas Lietuvos Respublikos seimo 2002 m. birželio 4 d. Nr. IX-926. *Valstybės žinios*.

33. Lietuvos respublikos seimas Dėl ilgalaikio tvaraus viešojo sektoriaus darbuotojų darbo užmokesčio finansavimo iki 2025 metų strategijos patvirtinimo 2019-04-23 19-4007. *Valstybės žinios*.
34. Lawer EE. 1968. Pay and Organization Effectiveness. McGrawHill, New.
35. Locke, E. A., & Latham, G. P. 2013. *Goal setting theory, 1990*. In E. A. Locke & G. P. Latham (Eds.), *New developments in goal setting and task performance* (p. 3–15).
36. Miao, Qing, Nathan, E. Newman, A. ir Schwarz, G. 2019. „Public service motivation and performance: The role of organizational identification“. *Public Money & Management* 39 (2): 77–85. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1556004>.
37. Marcinkevičiūtė, L. 2005. Employees' motivation model in Lithuanian Food Industry: search for theoretical and practical premises. *Engineering economics*. No 3 (43). Kaunas: Technologija. p.67-73.
38. Makushkin, Sergey A. 2019 Company's personnel motivation. *Revista espacios*. Vol. 40 (Issue 40) Year. Page 23 ISSN 0798 1015
39. Mokslo darbai (*socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas*, 03S). <http://vadyba.asu.lt/19a/68.pdf>.
40. Nolte, Ellen. 2018. „How do we ensure that innovation in health service delivery and organization is implemented, sustained and spread?“ http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0004/380731/pb-tallinn-03-eng.pdf?%20ua=1.
41. Ozeraitiene, V., Gaigalaite, V. ir Arnatkevič, J., 2014. „Profesinės veiklos viinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu charakteristikų tyrimas“. *Medicinos teorija ir praktika* 20 (spalis): 292–98. <https://doi.org/10.15591/mtp.2014.052>.
42. O'Connor SJ, Trinh HQ, Shewchuk RM. 2000 Perceptual gaps in understanding patient expectations for health care service quality. *Health Care Manage Rev*;25(2):7-23
43. Palidauskaitė J. 2007. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. Kauno kolegija: *Viešojo politika ir administravimas*.
44. Perry, James L. 2015. „Civil Service Systems and *Public Service Motivation*“. *Comparative Civil Service Systems in the 21st Century*, sudarė Frits M. van der Meer, Jos C. N. Raadschelders, ir Theo A. J. Toonen, 223–36. London: Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137491459_12.
45. Pacevičius, J., Vitkovski, M. 2007. Empirinis darbe patiriamų stresų įvertinimas.
46. Rupšienė L. 2000. Nenoras mokytis – socialinis pedagoginis reiškiny: [monografija]. – Klaipėda: KU 1-kl.

47. Robbins, Stephen P., ir Timothy A. 2013 Judge. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
48. Dementjeva J. 2012. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr.2 (9). Kaunas: *Technologija*, p.197-205.
49. Robbins S. P. 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“.
50. Reuben M. 2017 *Badubi Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis*. *International Journal of Innovation and Economic Development* 2017 44-51 ISSN 1849-7020
51. Sveikatos ekonomikos centras: socialinės apsaugos terminų žodynas. <http://www.sec.lt/pages/zodynas/paaiskinimai/>.
52. Sangmook K. 2005 Individual level factors and organizational performance in government organizations. *J Publ Admin Res Theor*. 15(2): 245–61.
53. Simanuskaitė G. 2021 *Verslo žinios* Net trečdalis darbuotojų JAV keitė darbą dėl geresnių naudų: kokia situacija Lietuvoje?
54. Šorytė D., Pajarskienė B 2014 „*Visuomenės sveikata*” Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai ; 2-65
55. Šedžiuvienė N., Vveinhardt J., 2011, Žinių valdymas organizacijoje: darbuotojų kūrybingumo vystymo prielaidos. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*.
56. Šeškevičius A. 2006. Universitetinių slaugos studijų teorijos ir praktikos apžvalga.
57. Nacionalinės sveikatos tarybos metinis pranešimas 2007 Žmonių ištekliai sveikatos priežiūroje. Vilnius: VĮ Seimo leidykla „*Valstybės žinios*“.; 45–48.
58. Tidikis R. 2003. Socialinių mokslų tyrimo metodologija. Vilnius
59. Vimantaitė R. 2007 *Slaugytojų, dirbančių Lietuvos ligoninių kardiologijos centruose, „perdegimo“ sindromo raiškos ir paplitimo įvertinimas: daktaro disertacija*. Kaunas: Kauno medicinos universitetas.
60. Varga E. A., B. F. 2017 Skinner’s theory of behavior *European Journal of Behavior Analysis* Volume 18, Pages 2-38
61. Vanagas R, Rakšnys A. V. 2014. Motyvacija viešajame sektoriuje – motyvacinių alternatyvų teorinės įžvalgos Maslovo poreikių hierarchijos kontekste. *Viešoji politika ir administravimas* T. 13, Nr. 2
62. Valackienė A. 2005 *Sociologinis tyrimas. Vadovėlis*. Technologija. Kaunas

63. Zakarevičius, P. 2003. Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: VDU leidykla.
64. Žaptorius J. 2007. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Lietuvos mokslų akademija* p. 106-107.
65. Žmogiškasis kapitalas Lietuvoje 2019: kryptis – ateities darbo rinka. Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras
66. Wietrak, E., Rousseau, D., & Barends, E. 2021. Work motivation: an evidence review Contents. Ciped, January

PRIEDAI

1 Priedas

Anketa

Gerbiamas respondente,

Esu Renata Dubro DMSSV20 programos studentė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema, “Motyvavimo sistemos tobulinimas sveikatos priežiūros įstaigose.” Man labai svarbi Jūsų nuomonė, todėl kuo išsamiau atsakykite į pateikiamus klausimus.

Tyrimo duomenys bus konfidencialūs ir baigiamajame darbe pateikiami kaip bendro pobūdžio informacija.

Atsakydami į klausimus Jūs patvirtinate, kad sutinkate dalyvauti apklausoje.

Dėl iškilusių klausimų galite kreiptis elektroniniu paštu: renataadubro@gmail.com

Ačiū už Jūsų laiką.

1. Ar Jūs dirbate sveikatos priežiūros įstaigoje?

- Taip
- Ne (Jeigu pasirinkote šį atsakymo variantą, anketos nepildykite, nes Jūs neatitinkate apklausos imties atrankos kriterijų.)

2. Ar Jūsų darbovietė/viena iš darboviečių yra Šiaulių rajone?

- Taip
- Ne (Jeigu pasirinkote šį atsakymo variantą, anketos nepildykite, nes Jūs neatitinkate apklausos imties atrankos kriterijų.)

3. Jūsų lytis

- Moteris
- Vyras
- Nenoriu nurodyti (nenurodysiu)

4. Jūsų amžius

- 18-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-44
- 45-49
- 50-54

- 55-59
- 60-64
- Virš 64

5. Jūsų darbo stažas

- Iki 1 metų
- 1-5 metai
- 6-10 metų
- 11-15 metų
- 16-20 metų
- Daugiau nei 20 metų

6. Jūs dirbate (pasirinkite tik vieną atsakymą, kurioje įstaigoje darbo krūvis didesnis tą ir pažymėkite)

- Viešame sektoriuje
- Privačiame sektoriuje

7. Keliose darbovietėse esate dirbęs (usi) ?

- 1-2
- 3-5
- 6 ir daugiau

8. Kaip apibūdintumėte, kas Jums pirmiausia yra darbas? (Pažymėkite ne daugiau kaip du atsakymus)

- Darbas tai – pajamų šaltinis;
- Darbas tai- galimybė realizuoti save;
- Darbas tai- galimybė būti naudingu visuomenei;
- Darbas tai- tai galimybė siekti ne vien asmeninių tikslų;
- Darbas tai-galimybė bendrauti su žmonėmis;
- Kita.....

9. Kaip manote ar reikalingas darbuotojų motyvavimas? Galimas vienas atsakymas

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

10. Ką, Jūsų manymu, nulemia tinkamas darbuotojų motyvavimas? Atsakykite į klausimus pasirinkdami vertinimą nuo 1 iki 5, kur: 1 –Ne (nepritariu), 2 – Labiau ne (labiau nepritariu nei pritariu), 3 – neturiu nuomonės , 4 – Labiau taip (labiau pritariu nei nepritariu); 5 – Taip (pritariu).

Klausimas/ Vertinimas	1	2	3	4	5
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia aukštesnį darbo našumą					
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia mažesnę darbo jėgos kaitą					
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia geresnę darbo kokybę					
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia didesnę tikimybę, kad pokyčiai bus pripažinti, o ne jiems priešinamasi					
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia tikimybę, kad idėjos bus įgyvendintos					
Tinkamas darbuotojo motyvavimas nulemia tikimybę, kad bus patiriami mažesni nuostoliai					

11. Kokius teiginius atitinka Jūsų motyvacija darbe? *Atsakykite į klausimus pasirinkdami vertinimą nuo 1 iki 5, kur: 1 – Ne (nepritariu), 2 – Labiau ne (labiau nepritariu nei pritariu), 3 – neturiu nuomonės, 4 – Labiau taip (labiau pritariu nei nepritariu); 5 – Taip (pritariu).*

Klausimas/ Vertinimas	1	2	3	4	5
Jūs patys jaučiatės motyvuoti siekti sėkmės organizacijoje kurioje dirbate					
Per paskutinius metus galvojote pakeisti darbą					
Ar matote savo ateitį šioje įstaigoje					
Ar Jus tenkina motyvavimo priemonės taikomas Jūsų organizacijoje					

12. Kokius teiginius atitinka Jūsų tiesioginis vadovas? *Atsakykite į klausimus pasirinkdami vertinimą nuo 1 iki 5, kur: 1 – Ne (nepritariu), 2 – Labiau ne (labiau nepritariu nei pritariu), 3 – neturiu nuomonės, 4 – Labiau taip (labiau pritariu nei nepritariu); 5 – Taip (pritariu).*

Klausimas/ Vertinimas	1	2	3	4	5
Jus vertina ir skatina					
Puikiai sugeba planuoti;					
Visada duoda aiškius nurodymus					
Visuomet stebi kaip atliekamas darbas					
Puikiai sprendžia konfliktines situacijas;					
Sudaro teigiamą atmosferą kolektyve					
Vertas pasitikėjimo;					
Visuomet padeda iškilus neaiškumams					
Kita.....					

13. Kas motyvuotų Jus dirbti geriau?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

14. Kas Jus labiausiai demotyvuoja darbe? Atsakykite į klausimus pasirinkdami vertinimą nuo 1 iki 5, kur: 1 –Ne (nepritariu), 2 – Labiau ne (labiau nepritariu nei pritariu), 3 – neturiu nuomonės , 4 – Labiau taip (labiau pritariu nei nepritariu); 5 – Taip (pritariu).

Klausimas/ Vertinimas	1	2	3	4	5
Formaliosiomis demotyvuojančios priemonės: darbo užmokesčio sumažinimas, premijų panaikinimas.					
Demotyvacinės priemonės daugiau susijusios su darbuotojo pareigybės keitimu, papeikimais ar nušalinimais nuo pareigų					
Demotyvacijos priemonės susijusios su materialinės atsakomybės už padarytą žalą taikymu ir pan.					
Demotyvacijos priemonės susijusios su psichologiniu diskomfortu (mobingas, nesutarimai, neįsiklausymas)					
Demotyvacijos priemonės susijusios su netinkamu administravimu (darbo krūvio paskirstymu, darbo paskirstymu, rotacijomis)					
Demotyvacijos priemonės susijusios su netinkama organizacijos kultūra (organizacijos ir mano asmeninių lūkesčių ir tikslų nesutapimas)					

15. Kokios, Jūsų manymu, yra neigiamos nepasitenkinimo darbu pasekmės? Atsakykite į klausimus pasirinkdami vertinimą nuo 1 iki 5, kur: 1 –Ne (nepritariu), 2 – Labiau ne (labiau nepritariu nei pritariu), 3 – neturiu nuomonės , 4 – Labiau taip (labiau pritariu nei nepritariu); 5 – Taip (pritariu).

Klausimas/ Vertinimas	1	2	3	4	5
Didėja personalo kaita					
Pravaikštos					
Aukštas sergamumas					
Nekokybiškas darbas					
Prastas psichologinis klimatas					
Blogėja darbo organizavimas					
Nenoras prisiimti atsakomybės					

16. Darbovietę keičiau dėl : (pažymėkite ne daugiau kaip du atsakymo variantus)

- Didesnio atlyginimo
- Įdomesnio darbo
- Geresnių darbo sąlygų
- Geresnių karjeros galimybių
- Savirealizacijos galimybių
- Geresnių santykių su kolegomis
- Kitų priežasčių.....

17. Kaip Jums atrodo, kokios motyvavimo priemonių rūšys yra geriausios? Atsakykite į klausimus pasirinkdami vertinimą nuo 1 iki 5, (kur: 1 –Ne (nepritariu), 2 – Labiau ne (labiau nepritariu nei pritariu), 3 – neturiu nuomonės , 4 – Labiau taip (labiau pritariu nei nepritariu); 5 – Taip (pritariu).

Klausimas/ Vertinimas	1	2	3	4	5
Geriausiai motyvavimo priemonių rūšis ekonominė materialinė (darbo užmokestis, premijos, fiksuotos išmokos)					
Geriausiai motyvavimo priemonių rūšis ekonominė nematerialinės (sporto klubų abonementai, kelialapiai poilsiui, bilietai į renginius, draudimai)					
Geriausiai motyvavimo priemonių rūšis organizacinė (administracinės teisinės: objektyvi kontrolės sistema, optimalus darbų koordinavimas, drausmės ir tvarkos laikymasis)					
Geriausiai motyvavimo priemonių rūšis sociopsichologinės (psichologinės, socialinės: teigiamas darbo įvertinimas, tinkamos darbo sąlygos: adekvatus fizinis krūvis, nervinės įtampos nebuvimas, nemonotoniškas darbas)					

18. Kas Jus labiausiai motyvuoja darbe? Atsakykite į klausimus pasirinkdami vertinimą nuo 1 iki 5, kur: 1 –Ne (nepritariu), 2 – Labiau ne (labiau nepritariu nei pritariu), 3 – neturiu nuomonės , 4 – Labiau taip (labiau pritariu nei nepritariu); 5 – Taip (pritariu).

Klausimas/ Vertinimas	1	2	3	4	5
Labiausiai mane motyvuoja fiziologinių poreikių elementai (adekvatus atlyginimas, geros darbo sąlygos)					
Labiausiai mane motyvuoja socialinių poreikių elementai (geras santykis su bendradarbiais, viršininku)					

Labiausiai mane motyvuoja saviraiškos poreikių elementai(augti ir tobulėti kaip asmenybei)					
Labiausiai mane motyvuoja egzistencijos elementai (galimybė išreikšti save)					
Labiausiai mane motyvuoja santykių psichologinis darbo klimatas.					
Labiausiai mane motyvuoja augimo, profesinės kompetencijos vertinimas					
Labiausiai mane motyvuoja priimtina ir mano poreikius atitinkanti organizacinė kultūra (organizacijas ir mano asmeninių lūkesčių ir tikslų sutapimas)					

19. Kaip įvertintumėte motyvavimo priemones taikomas Jūsų organizacijoje nuo 5 balų iki 1 balo? Įvertinkite penkiabalėje sistemoje, apibraudami vieną vertinimo balą.

5	4	3	2	1
Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Blogai	Labai blogai

20. Ką Jūsų nuomone reiktų tobulinti Jūsų organizacijas motyvavimo sistemoje/modelyje?

.....

.....

.....

.....

.....

Dėkoju už atsakymus.