MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

DANUTĖ ŠIMKUTĖ

DARBUOTOJŲ, VYKDANČIŲ LIGŲ PREVENCINES PROGRAMAS, MOTYVAVIMO SISTEMOS KŪRIMO PRIELAIDOS VŠĮ ŠIAULIŲ CENTRO POLIKLINIKOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
Prof. dr. Danguolė Jankauskienė

VILNIUS
2017

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

DARBUOTOJŲ, VYKDANČIŲ LIGŲ PREVENCINES PROGRAMAS, MOTYVAVIMO SISTEMOS KŪRIMO PRIELAIDOS VŠĮ ŠIAULIŲ CENTRO POLIKLINIKOJE

Sveikatos politikos ir vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621L22004

Vadovė
Prof. dr. Danguolė Jankauskienė

Recenzentas

2017

Atliko
SPVvmis15-1 gr. stud. Danutė Šimkutė
2017-04-14

VILNIUS
2017

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS....4
LENTELIŲ SĄRAŠAS....5
ĮVADAS....6
1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMŲ, VYKDANT PREVENCINES PROGRAMAS, TEORINĖ ANALIZĖ....10
1.1. Darbuotojų motyvavimo sistemos organizacijose....10
1.1.1. Šiuolaikinių požiūrių į darbuotojų motyvaciją raiška organizacijose....10
1.1.2. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimo strategijos....18
1.1.2.1. Darbuotojų motyvavimo modeliai....19
1.1.2.2. Organizacinė kultūra ir darbuotojų motyvacija....24
1.1.2.3. Teorinis modelis....27
1.2. Prevencinių programų vykdymo esmė, poreikis ir raiška....29
1.2.1. Ligų prevencijos prioritetą reglamentuojančių dokumentų analizė....29
1.2.2. Prevencinių programų esmė ir poreikis....31
1.2.3. Šiaulių miesto atvejis vykdant prevencines programas....34
2. TYRIMO METODIKA....41
2.1. Tyrimo metodai....41
2.1.1. Duomenų rinkimo metodai....42
2.1.2. Duomenų analizės metodai....46
3. TYRIMO REZULTATAI....47
3.1. Darbuotojų dominuojančių motyvavimo veiksnių analizė....47
3.2. Darbuotojų motyvacijos raiškos galimybių analizė....49
IŠVADOS....63
REKOMENDACIJOS....65
LITERATŪRA....66
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBA....73
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA....75
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA....77
PRIEDAI....79

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lūkesčių teorijos esmė.....15
2 pav. Prielaidos darbuotojų motyvavimui.....19
3 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai.....22
4 pav. E. Lawlerio ir L. Porterio motyvacinis modelis.....23
5 pav. Organizacinės kultūros ir darbuotojų motyvacijos sąsajos.....26
6 pav. Darbuotojų motyvacijos sistemos kūrimo prielaidos (mezo lygiu).....27
7 pav. Darbuotojų motyvacijos kūrimo prielaidos (macro lygiu).....28
8 pav. Darbuotojų motyvacija per paslaugos prieinamumo prieigas.....29
9 pav. 2013 metų VšĮ Šiaulių centro poliklinikos prevencinių programų įvykdymo vidurkis, lyginant su Šiaulių m. TLK ir Šiaulių raj. savivaldybės gydymo įstaigų įvykdymo vidurkiais.....35
10 pav. 2014 metų VšĮ Šiaulių centro poliklinikos prevencinių programų įvykdymo vidurkis, lyginant su Šiaulių m. TLK ir Šiaulių raj. savivaldybės gydymo įstaigų įvykdymo vidurkiais.....36
11 pav. 2015 metų VšĮ Šiaulių centro poliklinikos prevencinių programų įvykdymo vidurkis, lyginant su Šiaulių m. TLK ir Šiaulių raj. savivaldybės gydymo įstaigų įvykdymo vidurkiais.....38
12 pav. 2016 metų VšĮ Šiaulių centro poliklinikos prevencinių programų įvykdymo vidurkis, lyginant su Šiaulių m. TLK ir Šiaulių raj. savivaldybės gydymo įstaigų įvykdymo vidurkiais.....39
13 pav. Tyrimo dizainas.....41
14 pav. Darbuotojus motyvuojantys veiksniai.....42
15 pav. Tarpusavio santykių pasiskirstymas organizacijoje (N=12).....55
16 pav. Tarpusavio santykiams kurti palankiausios vertybės (N=12).....59

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Hercberg dviejų veiksnių teorija.....12
2 lentelė. Akivaizdžių poreikių paaiškinimas.....14
3 lentelė. Modeliavimo principų taikymas motyvuojant darbuotojus.....20
4 lentelė. Darbuotojų motyvavimio modeliai.....21
5 lentelė. Prevencinių programų vykdymo rodikliai, lyginant su praėjusiu 2013 metų laikotarpiu.....37
6 lentelė. Prevencinių programų vykdymas 2015-2016 metais.....40
7 lentelė. Klausimų konstruktai darbuotojų motyvavimo veiksniui GEROS DARBO SĄLYGOS.....44
8 lentelė. Klausimų konstruktai darbuotojų motyvavimo veiksniui FINANSINIS PASKATINIMAS.44
9 lentelė. Klausimų kontruktai darbuotojų motyvavimo veiksniui GERI SANTYKIAI.....45
10 lentelė. Darbuotojų motyvacijos veiksnių pasiskirstymas.....47
11. lentelė. Bendras darbuotojų motyvacijos veiksnių pasiskirstymas.....48
12. lentelė. Darbuotojų nuomonės apie geras darbo sąlygas.....49
13. lentelė. Darbuotojų motyvavimo būdai.....52
14 lentelė. Darbuotojų finansinės motyvavimo priemonės.....53
15 lentelė. Priežastys, dėl kurių nėra gerų santykių tarp darbuotojų (N=12).
Darbuotojai – darbuotojai.....55
16. lentelė. Priežastys, dėl kurių nėra gerų santykių tarp darbuotojų (N=12). Darbuotojai – pacientai..56
17 lentelė. Priežastys, dėl kurių nėra gerų santykių tarp darbuotojų (N=12). Darbuotojai – vadovai.....56
18 lentelė. Siūlomi būdai, priemonės, padedančios plėtoti geresnius tarpusavio santykius.....60

ĮVADAS

Darbo aktualumas. Sveikatos priežiūros sektoriui, atstovaujant viešąjį interesą, keliami itin aukšti reikalavimai, susiję su sveikatos priežiūros sistemų tvarumo užtikrinimu. Todėl sveikatos sektoriaus įstaigoms iššūkiu tapo gebėjimas efektyviai prisitaikyti prie kintančios aplinkos, užtikrinant modernumą, atvirumą, lankstumą, prieinamumą[1,2]. Bendrai pripažįstama, kad „sveikata ne tik yra vertybė pati savaime, bet ir būtina ekonomikos klestėjimo sąlyga. Žmonių sveikata turi įtakos ekonominiams rezultatams – našumui, darbo jėgos pasiūlai, žmogiškajam kapitalui ir viešosioms išlaidoms"[3].

Lietuvos pažangos strategijoje„Lietuva 2030"[4] vienas iš uždavinių yra nukreiptas į viešąjį sektorių, kuriam deleguota teikti kokybiškas ir visuomenei aktualias paslaugas bei jas priartinant prie žmogaus veikiant orientuojantis į rezultatus, t.y. dėmesį skiriant veiklos rezultatams. Kaip priemonė, kuri sudaro sąlygas siekti tokių rezultatų, siūloma užtikrinti, kad „valdymo sprendimai būtų priimami remiantis įrodymais pagrįsta informacija". LR Visuomenės sveikatos priežiūros įstatyme (2002)[5] tokio tipo įstaigoms reglamentuota funkcija – reaguoti į nuolat iškylančius iššūkius ir siekti tvarių sprendimų. Tačiau šiandiena sveikatos priežiūros įstaigos susiduria su dar viena problema - sveikatos apsaugos specialistų trūkumu[6,7,8,9]. Taigi, minėtoms įstaigoms reikia ne tik atliepti veiksmingai iškilusius naujus iššūkius, susijusius su paslaugų teikimu, bet ir išlaikyti personalą. Šiame kontekste itin aktualu tampa sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvacijos palaikymas, nes skatina darbuotojų elgesį, kuris

[1]European Commission, Communication from the Commission „On Effective, Accessible and Resilient Health Systems". Brussels, 4.4.2014 COM (2014) 215 final. Žiūrėta 2016 06 01. http://ec.europa.eu/health//sites/health/files/systems_performance_assessment/docs/com2014_215_final_en.pdf

[2] Jankauskienė D., Pečiūra R., Sveikatos politika ir valdymas: vadovėlis, Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2007, 294 p.

[3]Social Investment Package „Commission Staff Working Document Social Investment Package, Investing in Health". Brussels, 20.2.2013 SWD (2013) 43 final. Žiūrėta 2016 03 14. http://ec.europa.eu/health//sites/health/files/strategy/docs/swd_investing_in_health.pdf

[4]Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimas Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030" patvirtinimo", *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 61-3050.

[5]Lietuvos Respublikos visuomenės sveikatos priežiūros įstatymas, *Valstybės žinios*, 1993, Nr. 63-1231, *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 56-2225.

[6]Taljūnaitė M., Gydytojų karjerą Lietuvoje stabilizuojantys veiksniai, *Filosofija. Sociologija* Nr. 23 (2), 2012, p. 154-163. Žiūrėta 2016 11 11. http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2012/2/154-163.pdf

[7]Europos komisija, Komisijos komunikatas „Dėl efektyvių, prieinamų ir lanksčių sveikatos priežiūros sistemų", *Sveikata-ES* informacinis biuletenis, 131 tema. Žiūrėta 2016 10 15. http://ec.europa.eu/health/newsletter/131/focus_newsletter_lt.htm

[8], Europos bendrijų komisija,*Žalioji knyga: Dėl Europos sveikatos priežiūros darbuotojų*", Briuselis, 10.12.2008 KOM (2008) 725 galutinis. Žiūrėta 2016 11 11. http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008DC0725&from=LT

[9]Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl Lietuvos e. sveikatos 2007–2015 metų plėtros strategijos patvirtinimo". Žiūrėta 2017 02 23. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.723257B64BAE

lemia organizacijos darbo efektyvumą ir atveria platesnes personalo valdymo galimybes[10]. Šiandieninės ekonomikos, vertybių transformacijos sąlygos, naujų technologijų, technikos pažanga suponuoja ieškoti būdų darbuotojų motyvacijai.

Egzistuoja nemažai motyvacijos teorijų, kurių pagrindu kuriamos autentiškos organizacijos motyvavimo sistemos (Tradicinis, Žmonių santykių modelis, Žmonių išteklių modelis ir pan.)[11]. Organizacinėje praktikoje egzistuoja tokios, kurios remiasi poreikių[12], teisingumo[13], vilčių[14], pastiprinimo, apsisprendimo[15], siekių[16] teorijomis.

Viešajame sektoriuje buvo analizuota kaip motyvai darbui sąveikauja su vidiniais asmens motyvais, kaip keičiasi/nesikeičia darbo motyvai priklausomai nuo aplinkybių[17]. V. Šilingienė[18] tyrinėjo darbuotojų motyvavimo sistemos efektyvumo prielaidas, P. Zakarevičiaus[19] tyrimuose gilintasi į darbuotojų motyvavimo būdų, priemonių ir kriterijų analizę, siekiant juos suklasifikuoti. Darbuotojų motyvavimą, naudojant išorinius ir vidinius veiksnius analizavo D. Šavareikienė[20]. Apibendrinant išsivysčiusių pasaulio šalių darbuotojų motyvavimo praktiką, V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė[21] nustatė, kad atskiros, pavienės motyvavimo priemonės neatneša laukiamos naudos, t.y. nebus veiksmingos. Todėl organizacijoms siūlo taikyti ne atskiras motyvavimo priemones, bet sistemingas motyvavimo sistemas. Lietuvoje vykdomi atskiri tyrimai kai kuriose sveikatos priežiūros sektoriuose, susiję su darbuotojus skatinančiais veiksniais (reanimacijos ir intensyviosios terapijos skyriuose)[22],

[10]Žaptorius J., Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė, *Filosofija. Sociologija*, Nr. 18, (4) 2007, p. 105-117.Žiūrėta 2017 03 17.http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf
[11]Stoner J. A. F., et al,. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999, 647 p.
[12]Скрипченко Д. Г., *Заработная плата и ее включение в себестоимость*, Минск: 2000, 272 с.
[13]Stoner J. A. F., et al,. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999, 647 p.
[14]Sakalas A. (red.), *Pramonės įmonių vadyba: vadovėlis*, 2-asis papild. ir patais. leid., Kaunas: Technologija, 2000, 490 p.
[15]Ryan R. M., Deci E. L., Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being, *American Psychologist*, 2000, Vol. 55, No. 1, p. 68-78. Žiūrėta 2016 12 03 https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf
[16]Atkinson R. L., *Hilgard's Introduction to Psychology*, Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers, 2000, 768 p.
[17]Perry J. L., Hondeghem A., Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation, *International Public Management Journal*, 2008, Vol. 11, No. 1, p. 3-12. Žiūrėta 2016 11 1.1 http://dx.doi.org/10.1080/10967490801887673
[18]Šilingienė V., Personalo motyvavimo sistemų kūrimo kryptys Lietuvos organizacijose rinkos santykių formavimosi laikotarpiu, kn. *Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma: kolektyvinė monografija*, Kazimieras Antanavičius, et al., Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2000, 253 p.
[19]Zakarevičius P., *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija*, Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2003, 175 p.
[20]Šavareikienė D., *Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga*, Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2008, 129 p.
[21]Baršauskienė V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė B., *Žmogiškieji santykiai: vadovėlis*, Kaunas: Technologija, 1999, 387 p.
[22]Inčiūraitė L., Žilinskas V. J., Personalo darbo skatinimą lemiančių veiksnių tyrimas reanimacijos ir intensyviosios terapijos skyriuje, Ekonomika ir vadyba, Nr. 15, 2010, p. 530-540. Žiūrėta 2016 09 21. http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-530.pdf

motyvacijos įtaką darbo efektyvumui (poliklinikos atvejis)[23], motyvacijos sistemos tobulinimas (X ligoninės atvejis)[24].

Pastaruoju metu gerinant veiklos efektyvumą per darbuotojų motyvaciją, vis dažniau akcentuojama organizacinės kultūros svarba[25,26,27,28,29]. Minėtuose tyrimuose pristatomos išvados, kurios teigia, kad organizacijos modelio, sistemos pasirinkimą/susikūrimą lemia konkreti organizacijos kultūra, t.y. pasiskolinti, nukopijuoti iš kitos organizacijos darbuotojų motyvavimo sistemos/modelio yra neefektyvu. S. A. H. Naqvi ir kt.[30], M. A. Chaudhry[31] teigimu, ateityje pirmaus tos organizacijos, kurių vadovai suvoks organizacinės kultūros paskirtį ir egzistavimo esmę, nes pastaruoju metu dar daugelyje organizacijų darbuotojų motyvacijos modeliai yra perkeliami iš tų organizacijų, kuriose jie pasiteisino arba kuriamos tos, kurios nėra grįstos organizacijos tyrimais.

Darbo naujumas. Pirmą kartą VšĮ Šiaulių centro poliklinikoje buvo atskleistos darbuotojų motyvacijos sistemos, vykdant ligų prevencines programas, kūrimo prielaidos. To pasekoje, sudarytos sąlygos diegti organizacijoje darbuotojų, vykdančių prevencines programas, motyvacijos sistemą.

Tyrimo objektas. Darbuotojų motyvacijos raiška.

Tyrimo dalykas. Darbuotojų motyvacijos sistema.

Problema. Kokios veiksmingiausios sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo sistemos vykdant ligų prevencines programas? Kokie reiškiasi darbuotojų motyvacijos veiksniai VšĮ Šiaulių centro poliklinikoje?

---

[23]Butvilaitė D., Motyvacijos įtaka darbo efektyvumui VŠĮ Centro poliklinikoje, magistro darbas, Vilnius, Mykolo Romerio universitetas, 2009, 74 p. Prieiga per internetą <https://core.ac.uk/download/pdf/51704146.pdf> (žiūrėta 2017 02 19).

[24]Šiugždinienė L., VšĮ „X“ ligoninės darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimas, magistro darbas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, 2015, 106 p. Žiūrėta 2017 02 19. http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:8559504/datastreams/MAIN/content

[25]Shahzad F., et al., Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2012, Vol. 3, No. 9, p. 975-985. Žiūrėta 2016 03 14.http://www.journal-archieves14.webs.com/975-985.pdf.

[26]*Management*, 2008, Vol. 3, No. 12, p. 137-141. Žiūrėta 2016 12 03. https://doi.org/10.5539/ijbm.v3n12p137

[27]Van Deth, et al., *The Impact of Values*, Beliefs in Govermment, Volume Four, Oxford: Oxford University Press, 1998, 598 p.

[28]Duden A., Trust and Leadership Learning Culture in Organizations, *International Journal of Management Cases*, 13Special Issue: CIRCLE Conference, 2013, p. 218-223. Žiūrėta 2017 01 29. <https://doi.org/10.5848/APBJ.2011.00130

[29]Šimanskienė L., *Organizacinės kultūros formavimas: monografija*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002, 206 p.

[30]Naqvi S. A. H., et al., Impact of Supportive Leadership and Organizational Learning Culture as a Moderator on the Relationship of Psychological Empowerment and Organizational Commitment, *Australian Journal of Business and Management Research*, 2011, Vol. 1, No. 8, p. 65-71. Žiūrėta 2016 09 21. http://www.ajbmr.com/articlepdf/AJBMR_18_10i1n8a8.pdf

[31]Chaudhry, M. A. et al., Impact of Supportive Leadership and Organizational Learning Culture as A Moderator on The Relationship of Psychological Empowerment and Organizational Commitment, Journal of Business Strategies, 2011, Vol. 1, p. 39–50. Žiūrėta 2016 09 21. http://search.proquest.com/openview/84c3877fa22a6c050264d741c41e0ada/1?pq-origsite=gscholar&cbl=616535

Tikslas - atskleisti darbuotojų, vykdančių ligų prevencines programas, motyvavimo sistemos kūrimo prielaidas VšĮ Šiaulių centro poliklinikoje.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbuotojų motyvavimo sistemos teorines prieigas sveikatos priežiūros įstaigose.
2. Sukurti darbuotojų, vykdančių ligų prevencines programas, motyvavimo sistemos teorinį modelį.
3. Atskleisti egzistuojančius darbuotojų, vykdančių ligų prevencines programas, motyvavimo veiksnius.
4. Atskleisti darbuotojų, vykdančių ligų prevencines programas, motyvacijos raišką ir motyvavimo tobulinimo galimybes.

Tyrimo metodai. Darbe naudojama trianguliacijos strategija derinant kiekybinį ir kokybinį tyrimą.

Duomenų rinkimo metodai:

- *mokslinės literatūros analizė,* kurios pagrindu atskleistas sveikatos priežiūros institucijų darbuotojų motyvavimo teorinės prielaidos;
- *apklausa raštu*, kurios pagrindu siekiama išgryninti labiausiai dominuojančius veiksnius, kurie motyvuoja darbuotojus;
- *interviu*, kuris sudarė sąlygas įvertinti atrinktų labiausiai darbuotojus motyvuojančių veiksnių raišką bei atskleisti darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimo prielaidas.

Duomenų analizės metodas:

- *turinio analizė* buvo naudota: mokslinės literatūros analizei susisteminti bei apdorojant interviu gautus duomenis;
- matematinė statistnė analizė, taikant Pareto principą, kuri sudarė sąlygas įvertinti darbuotojų nuomonių pasiskirstymą.

Praktinė reikšmė. Magistro darbas bus naudingas VšĮ Šiaulių centro poliklinikai tobulinant veiklos kokybę, sveikatos priežiūros institucijoms bei miesto savivaldybei.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš trijų dalių ir pabaigoje pateikiamų išvadų ir rekomendacijų. Pirmoje - teorinėje dalyje, taikant mokslinės literatūros analizės metodą, atskleidžiamos sveikatos priežiūros institucijų darbuotojų motyvavimo teorinės prielaidos. Antroje dalyje pristatomi atlikto tyrimo metodai. Trečiojoje dalyje aprašomi tyrimo rezultatai, kurie gauti taikant apklausos raštu metodą, išgryninus labiausiai dominuojančius motyvavimo veiksnius. Interviu metodo pagrindu aprašomi gauti rezultatai, orientuoti į atrinktų labiausiai darbuotojus motyvuojančių veiksnių raišką bei

darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimo prielaidas. Paskutiniojoje dalyje programai pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMŲ, VYKDANT PREVENCINES PROGRAMAS, TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Darbuotojų motyvavimo sistemos organizacijose

1.1.1. Šiuolaikinių požiūrių į darbuotojų motyvaciją raiška organizacijose

Profesijų pasaulyje asmenys priklauso tam tikrai organziacijai. Kiekvienas žmogus yra skirtingas, todėl vieni veiksniai motyvuoja vienus darbuotojus, o kiti gali visiškai demotyvuoti. Todėl itin aktualu tampa skatinti darbuotojus kaip galima geriau realizuoti savo potencialias galimybes efektyvesnei veiklai, vadovai turi panaudoti motyvavimo principus. Jų raišką galima atskleisti išanalizavus šiuolaikines teorijas. Tai sudarys prielaidas pasirinkti tinkamus veiklos valdymo principus siekiant organizacijos tikslų.

Motyvacijos apibrėžčių aptinkama nemenka įvairovė. Šiame darbe bus laikomasi pozicijos, kad „motyvavimas – savęs ir kitų raginimas veikti organizacijos ar asmens naudai. Motyvavimas, kitaip skatinimas, aktyvinimas – tai konkrečių tarpusavyje susijusių aktyvinimo priemonių ir būdų visuma, naudojama darbuotojų suinteresuotumui, aktyvumui didinti“[32]. Nemažai motyvacijos teorijų yra apibendrinęs bei pateikęs jų raiškos organziacijoje pavyzdžių V. Janušonis[33].

Į asmens poreikius orientuotos teorijos.

Maslow sukurta poreikių ***hierarchijos koncepcija***, apžvelgianti žmogaus motyvaciją kaip penkių poreikių hierarchiją, nuo svarbiausių poreikių – fiziologinių, iki aukščiausių – savirealizacijos poreikių[34].

Taikant šią teoriją organizacijos valdyme, jos egzistavimas reiškiasi per vadovų suteikiamą galimybę siekti organzacijos tikslų tenkinant darbuotojų pagrindinį poreikį, kuris padėtų pasiekti visos organizacijos tikslus. Taigi, galima teigti, kad darbuotojams pirmiausia reikia patenkinti žemesnio lygmens poreikius (pvz., atlygis, garantija dėl ateities ir pan.), o po to „naudoti tokias skatinimo priemones, kurios suteiktų darbuotojams priklausomybės socialinei grupei jausmą, patenkintų prisirišimo ir palaikymo poreikius, suteiktų galimybes tobulėti ar leistų pajusti pagarbą sau“[35].

[32]Stoner J. A. F., et al,. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999, 647 p.
[33]Janušonis V., *Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas: XXI amžių pasitinkant: monografija*, Klaipėda: Klaipėdos rytas, 2000, 267 p.
[34]Myers D. G., *Psichologija*, iš anglų kalbos vertė Masilionis D., Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2008, 1079 p.
[35]Ten pat.

Mokslininkai[36] šią teoriją kritikuoja dėl to, kad neužtenka įrodymų, jog poreikiai yra išsirikiavę pagal Maslow siūlomą hierarchiją ir, kad pakankamai patenkinus kurį nors poreikį, sužadinamas aukštesnis poreikis.

Mc Clelland poreikių teorija. Ši teorija teigia, kad darbuotojų reakcija į įvairias motyvacijos priemones priklauso nuo jo jau turimų nuostatų, požiūrių, vertybių. Tai yra itin skirtingi dalykai, tačiau darbo veiklos aspektu išskiriami keli pastovūs nuostatų, pažiūrų kompleksai, t.y. motyvaciniai modeliai.

Mc Clelland[37,38] išskyrė tokius tris poreikius: sėkmės, valdžios ir dalyvavimo. Vėliau buvo suformuotas dar vienas – kompetencijos[39].

Mc Clelland pasiūlė tris aktualius pagrindinius darbo motyvus arba poreikius[40,41]:

- *sėkmės poreikis* – iš kitų išsiskiria viską daryti geriau. Jie labiau linkę patys spręsti sudėtingas problemas ir prisiimti asmeninę atsakomybę už sėkmę ir nesėkmę nei leisti, kad rezultatas priklausytų nuo laimingų aplinkybių ar kitų žmonių veiksmų;
- *valdžios poreikis* – pasireiškia kaip troškimas daryti poveikį ir turėti įtaką kitiems bei juos valdyti. Žmonės, turintys ryškų valdžios poreikį, labiau linkę rūpintis prestižu ir įtaka kitiems žmonėms nei efektyvia veikla;
- *poreikis priklausyti* – draugiškų ir artimų žmogiškų santykių troškimas. Jiems labiau patinka situacijos, kuriose bendradarbiaujama. Patinka tie santykiai, kurie grindžiami dideliu tarpusavio supratimu.

Taikant šią teoriją, sėkmės poreikį turintiems asmenims leisti dalyvauti tose darbinėse situacijose, kuriose galėtų būti asmeniškai atsakingi už naujus problemų sprendimus, teikti vidutiniškai sunkius tikslus. Žmonės, kuriems patinka gauti iš karto grįžtamąjį ryšį, siūloma motyvuoti sudėtingomis darbinėmis situacijomis.[42] Tie, kurie siekia valdžios, siūloma tokiems asmenims pavesti sudėtingesnes,

[36]Stoner J. A. F., et al,. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999, 647 p.
[37]Palidauskaitė J., Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 19, 2007, p. 33-45. Žiūrėta 2016 09 21. https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4_j.palidauskaite.pdf
[38]Kasiulis J., Barvydienė V., *Vadovavimo psichologija: vadovėlis*, Kaunas: Technologija, 2001, 164 p.
[39]Jucevičienė P., *Organizacijos elgsena: vadovėlis*, 2-asis papild. leid. Kaunas: Technologija, 1996, 284 p.
[40]Robbins S. P., *Organizacinės elgsenos pagrindai*, iš anglų kalbos vertė Masilionis D., Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, 374 p.
[41]Palidauskaitė J., Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 19, 2007, p. 33-45. Žiūrėta 2016 09 21. https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4_j.palidauskaite.pdf
[42]Robbins S. P., *Organizacinės elgsenos pagrindai*, iš anglų kalbos vertė Masilionis D., Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, 374 p.

su didesne atsakomybe užduotis. Tie asmenys, kuriems svarbus dalyvavimo motyvas pasiūlyti užduotis su didesniu kiekiu bendrauti, organizuoti susitikimus ir pan.[43]

Galima teigti, kad taikant šią teoriją organizacijoje, reikia ištirti darbuotojų motyvus atskirai ir taikyti skirtingus motyvavimo būdus.

Trijų poreikių teorija[44]. Ši teorija teigia, kad motyvacija yra susijusi su trim pagrindiniais poreikiais – laimėjimų, valdžios, artimo bendrumo su kitais asmenimis[45].

ERG teorija (angl. *Existence, Relatedness, Growth*). Šios teorijos autorius Alderfer[46] išskiria tris poreikių grupes: „1. egzistencinė (angl. *Existance*). Ji apima fiziologinius poreikius, saugumą, darbo užmokestį bei skatinimą, darbo sąlygas; 2. socialinė (angl. *Relatedness*). Tai poreikis bendrauti, turėti saviškių būrį, jausti kitų pagarbą ir pripažinimą; 3. augimo ir saviraiškos (angl. *Growth*). Tai žmogaus poreikis tobulėti, atskleisti savo galimybes, džiaugtis savo darbo pasiekimais. Anot teorijos kūrėjo, vienu metu žmogų motyvuoja įvairių lygių poreikiai, t.y. žemesni ir aukštesni poreikiai, galintys egzistuoti kartu ir jei netenkinami aukštesniosios pakopos poreikiai, vėl svarbūs tampa žemesnieji poreikiai“[47].

Dviejų veiksnių teorija. Teorijos atstovas Hercberg nustatė, kad pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu lemia dvi skirtingos veiksnių grupės[48]. Kai kurie veiksniai gali lemti nepasitenkinimą („higieniniai“), ypač kai jiems neskiriamas dėmesys. Motyvaciją lemiantys veiksniai yra tie, į kuriuos bus atsižvelgiama.

1 lentelė

Hercberg dviejų veiksnių teorija[49]

Higienos veiksniai **Darantys įtaką nepasitenkinimui darbu**	**Motyvacijos veiksniai** **Darantys įtaką pasitenkinimui darbu**
Vadovavimo kokybė	Galimybės kilti pareigose
Atlygis	Galimybės asmeniškai tobulėti
Kompanijos politika	Pripažinimas
Fizinės darbo sąlygos	Atsakomybė
Santykiai su kitais	Laimėjimai
Darbo užimtumas	

[43]Seilius A. *Firmos kūrimas ir valdymas*. Klaipėda, Rytas, 1994, 69 p.
[44]Atkinson R. L., *Hilgard's Introduction to Psychology*, Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers, 2000, 768 p.
[45]Robbins S. P., *Organizacinės elgsenos pagrindai*, iš anglų kalbos vertė Masilionis D., Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, 374 p.
[46]Alderfer, C. P., An empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol 4(2), 1969, p. 142-175. Žiūrėta 2016 09 05.http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/003050736990004X?via%3Dihub
[47]Stoner J. A. F., et al,. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999, 647 p
[48]Ten pat.
[49]Robbins S. P., *Organizacinės elgsenos pagrindai*, iš anglų kalbos vertė Masilionis D., Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, 374 p.

Teorijos autoriaus[50] tvirtinimu galima teigti, jog tie, kuriejaučia pasitenkinimą, priešingybė bus nepasitenkinimas. Kuomet tai yra pašalinta priešingybė, nebūtinai asmenims suteiks pasitenkinimą.Taigi, galima daryti išvadą, kad asmenims pašalinus nepasitenkinimą darbu sukėlusius veiksnius, sukuriama gera aplinka, tačiau tai nesukels motyvacijos.

Murray poreikių teorija„Murray poreikių teorija dar vadinama akivaizdžių poreikių teorija. Ji apibrėžia poreikius kaip pasikartojančius interesus. Kiekvienas poreikis susideda iš kelių komponentų. Buvo išskirta daugiau negu dvidešimt poreikių: agresijos, atsisakymo, autonomijos, auklėjimo, dominavimo, jautrumo, gynybos, kantrumo – 11 ištvermės, neliečiamumo, pagalbos, pagarbos, partnerystės, pasiekimo, pasikeitimo, pažeminimo, pranašumo, prisijungimo, sekso, skirtingumo, supratimo, susitarimo, tvarkos, vienumos, žaidimo, žalos nedarymo poreikiai“[51]. Murray teorija teigia, kad poreikis taptų akivaizdžiu, reikalingos tam tikros aplinkos sąlygos[52].

Anot Lekavičienės (2007), teorijos kūrėjas suskirstė poreikius į tokias grupes:

- Pirminiai (fiziologiniai - miegas, valgis, oras...) ir antriniai (susiję su gyvenimu visuomenėje, bendravimo...).
- Atviri poreikiai, kurie yra atvirai reiškiami, pvz., pagarbos ir paslėpti, kurių netoleruoja šeima ar visuomenė, pvz., agresijos, gynybos.
- Fokusuoti (patenkinimas glaudžiai susijęs su objektu, pvz., maistu, vaistu...) ir difuziniai (susijęs su labai bendromis situacijomis: patenkinamas rūpinimosi poreikis šeimoje).
- Proaktyvūs - determinuoti (vidinių asmenybės ypatumų - prezentacijos poreikis...) ir reaktyviniai (atsiranda dėl aplinkos poveikių: gynybos...).
- Modaliniai (susiję su pasitenkinimu pačia veikla, t.y. žaidimo poreikis ir efektyvūs (nukreipti į rezultato ar tam tikros būsenos pasiekimą, pvz., autonomiškumas)[53].

[50]Stoner J. A. F., et al,. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999, 647 p.
[51]Desai V. and al., The Relationship between Safety Climate and Recent Accidents: Behavioral Learning and Cognitive Attributions, *Human Factors*, Vol. 48, 2006, 639- 650 p.
http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1518/001872006779166361
[52]Jucevičienė P., *Organizacijos elgsena: vadovėlis*, 2-asis papild. leid. Kaunas: Technologija, 1996, 284 p.
[53]Lekavičienė R., et al., *Psichologija šiandien: vadovėlis*, Kaunas: Technologija, 2007, 451 p.

2 lentelė

Akivaizdžių poreikių paaiškinimas (*šaltinis.* Wagner J. A., Hollenbeck J. R. *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. Second edition. New York (N.Y.): Routledge, 2010, 417 p. žiūrėta 2016 09 21 http://www.gbv.de/dms/zbw/776754807.pdf

Eil. Nr.	Poreikis	Paaiškinimas
1.	Pasiekimas	Daryti viską geriausiai, būti sėkmingam, būti pripažintam autoritetui, pasiekti kažką svarbaus, gerai įvykdyti sunkią užduotį
2.	Pagarba	Sutarti su kitais, suprasti, ką mano kiti, laikytis taisyklių ir daryti, ko tikimasi, gerbti kitus, laikytis papročių, pripažinti kitą lyderį
3.	Partnerystė	Būti lojaliu draugams, mokėti prisitaikyti, skolinti draugams, rašyti laiškus draugams, turėti kiek galima daugiau draugų
4.	Pagalba	Padėti kitam nelaimėje, padrąsinti kitus, būti kitiems maloniu ir simpatišku
5.	Pasikeitimas	Kurti, išrasti naujus dalykus, keliauti, susitikti su naujais žmonėmis, keisti nusistovėjusią dienotvarkę, atlikti naujus darbus, sekti madą
6.	Autonomija	Sakyti tai, ką galvoji, būti nepriklausomam priimant sprendimus
7.	Auklėjimas	Padėti draugams spręsti jų problemas, atleisti, daryti paslaugas
8.	Agresyvumas	Bartis, kaltinti žmones dėl klaidų, viešai kritikuoti, panaudoti jėgą
9.	Dominavimas	Būti lyderiu grupėje, įtikinti kitus ir daryti įtaką, kontroliuoti ir vadovauti
10.	Ištvermė, kantrumas	Pabaigti darbą iki galo, daug dirbti prie kiekvienos užduoties, neapleisti darbo, net jei ir matomas progresas
11.	Tvarka	Sudaryti planus ateičiai, organizuoti darbo detales, reikšti mintis nuosekliai ir aiškiai

Kitos motyvacijos teorijos yra nukreiptos į motyvacijos procesą, kurios neneigia poreikių egzistavimo. Jos akcentuoja tai, kad žmogaus elgesį sąlygoja ne tik poreikiai. Tokios teorijos orientuotos į tai, kaip žmogus paskirsto savo pastangas siekdamas tikslų.

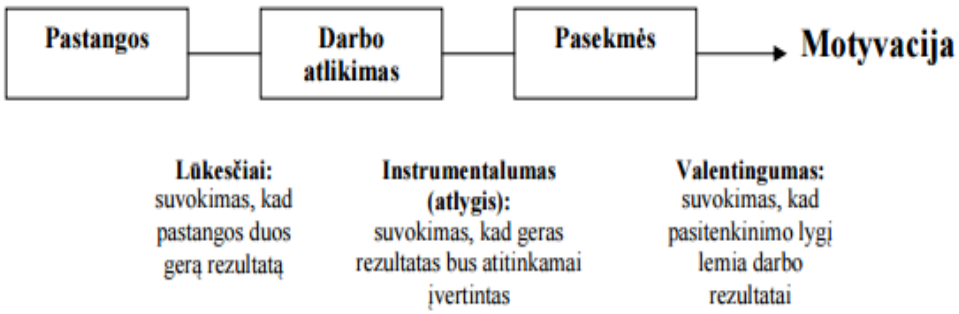
Į asmens pastiprinimus orientuota teorija.

Pastiprinimo teorija (Kūrėjas - B. F. Skinneris). Ši teorija nagrinėja, kaip ankstesnio elgesio pasekmės veikia ateities veiksmus. Jei ankstesnio darbo pasekmės yra teigiamos, tikėtina, kad ateityje žmogus panašiai reaguos į panašias situacijas. Todėl vadovams siūloma pakreipti darbuotojų elgesį linkme, sukeliančia teigiamas pasekmes[54].

Elgesio modifikavimo teorija (Kūrėjas –W. C. Hamneris). Ši teorija remiasi pastiprinimo teorija, orientuota į žmogaus elgesio kaitą. Siūlomi keturi pagrindiniai elgesio modifikavimo metodai[55]: 1) teigiamas pastiprinimas – tai pageidaujamo elgesio skatinimas teigiamomis pasekmėmis (pagyrimas, algos pakėlimas); 2) mokymasis vengti – darbuotojas keičia savo elgesį, kad išvengtų neigiamų pasekmių (kritikos, prasto veiklos įvertinimo); 3) slopinimas – nepageidaujamo elgesio pastiprinimo nebuvimas, kol toks elgesys galiausiai liaujasi kartojęsis; 4) bausmė – neigiamų pasekmių taikymas sustabdyti ir pataisyti netinkamą elgesį (kritika, papeikimas, atlyginimo sumažinimas)[56].

Į procesą orientuotos teorijos.

Lūkesčių teorija(Kūrėjas –V. Vroom). Pagal šią teoriją žmogaus motyvaciją lemia trys veiksniai: lūkesčiai (L); instrumentalumas (I); valentingumas (V) (1 pav.). Lūkesčių teorija teigia, kad asmenys veiks ta kryptimi, kuri padidins malonumą ir sumažins nepasitenkinimą[57].



1 pav. Lūkesčių teorijos esmė (*šaltinis*. Lee S., Vroom's Expectancy Theory and the Public Library Customer Motivation Model, *Library Review*, 2007, Vol. 56, No. 9, p. 788-796. žiūrėta 2016 10 11http://dx.doi.org/10.1108/00242530710831239

Lūkesčiai išreiškiami stipria viltimi, kad į darbą įdėtos pastangos leis jį sėkmingai atlikti.

[54]Lindner J. R., Understanding Employee Motivation, *Extension Journal*, 1998, Vol. 36, No. 3, Žiūrėta 2016 09 21. https://www.joe.org/joe/1998june/rb3.php
[55]Stoner J. A. F., et al,. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999, 647 p.
[56]Miner J. B., The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 2, No. 3, 2003,p. 250-268. http://www.jstor.org/stable/40214194.
[57]Dubauskas G., *Organizacijos Elgsena*, Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006, 162 p.

Anot Jucevičienės[58], norint pritaikyti lūkesčių teorijos modelius praktikoje, „reikia žinoti keturias prielaidas, sudarančias šių modelių pagrindą ir lemiančias individo elgesį organizacijoje:

- individo ir aplinkos santykis sąlygoja elgesį. Nei individas, nei aplinka atskirai nesąlygoja elgesio. Žmonės susieti su organizacijos darbo lūkesčiais, kurie yra grindžiami poreikiais, motyvacija, patirtimi. Šie visi veiksniai skatina žmogaus atsakomybę organizacijai, bet jie gali keistis ir kinta visą laiką;
- individai patys valdo savo elgesį, nors taisyklės, technologija, darbo grupės turi įtakos individo elgesiui organizacijoje. Individai priima mažiausiai dviejų tipų sprendimus:

1) sprendimus, susijusius su ėjimu į darbą, pasilikimu toje pačioje organizacijoje;

2) sprendimus, susijusius su produktyvumu, darbo sunkumu ir kvalifikacija.

- skirtingi individai turi skirtingus poreikius ir tikslus. Skirtingi darbuotojai nori skirtingo atlygio už savo darbą (pvz., darbo saugumo, kėlimo pareigose, gero užmokesčio). Skirtingų šalių darbuotojai turi skirtingus lūkesčius.
- individai, rinkdamiesi sprendimą, remiasi savo elgesio suvokimu, kurį seks norimas atlygis. Individai daro tokius sprendimus, kurie, jų nuomone, atneš didžiausią naudą, ir bus išvengta nepageidaujamų rezultatų“[59].

Teisingumo teorija (Kūrėjas - J. S. Adams). Ji remiasi nuostata, kad labai svarbus darbo motyvacijos veiksnys yra tai, kaip asmuo vertina gautą atlygį, ar laiko jį teisingu, pakankamu ar ne[60]. Esmė – žmonės organizacijoje siekia, kad būtų įvertinti teisingai. Pamatę, kad aplinką, kitus kolegas ir supratę, kad buvo įvertinti neadekvačiai, sunerimsta. Šią teoriją taikyti sudėtinga, nes skirtingai yra suvokiamas atlygis ir indėlis. Be to, viešajame sektoriuje šios teorijos nuodugnus taikymas yra komplikuotas, tačiau joje išsakytomis nuostatomis galima vadovautis darbe.

Tikslų nustatymo teorija (Kūrėjas - E. Locke). Šios teorijos pagrindinė nuostata yra ta, kad asmenys yra motyvuoti, kai elgiasi taip, kad artėtų prie tikslų, kurie jiems atrodo realiai įgyvendinami, todėl ir priimtini[61]. Pagrindiniai tikslų nustatymo teorijos principai:

a) sudėtingi tikslai sąlygoja geresnį darbo atlikimą nei lengvi tikslai;

b) konkretūs tikslai sąlygoja geresnį darbo atlikimą nei bendri tikslai;

c) jei norima turėti naudos iš suformulavimo sudėtingų konkrečių tikslų, būtina gauti grįžtamąjį ryšį, informaciją apie darbo (užduoties) atlikimą[62].

---

[58]Jucevičienė P., *Organizacijos elgsena: vadovėlis*, 2-asis papild. leid. Kaunas: Technologija, 1996, 284 p.
[59] Ten pat.
[60]Stoner J. A. F., et al,. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999, 647 p.
[61]Leonienė B., *Darbuotojų vadyba: vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams*, Kaunas: Šviesa, 2001, 198 p.
[62]Jančauskas E., *Žmogiškųjų išteklių vadyba: mokomoji knyga*, Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2011, 93 p.

Psichologo E. Locke[63]manymu, žmogus yra linkęs formuluoti tikslus ir jų siekti tada, kai yra laisvas, t.y. kai mato prasmę.

Kognityvinio vertinimo teorija (Kūrėjas - E. L. Deci). Ji nagrinėja išorinių apdovanojimų ir vidinės motyvacijos aspektus. Remiantis šia teorija, vidinė motyvacija susijusi su autonomija ir atsakomybe. Didėjant autonomijos ir atsakomybės lygiui, veikiama vidinė motyvacija[64]. Šios teorijos esmė, kad išorinei motyvacijai svarbus veiksnys - apdovanojimai (atlygis). Kaip asmuo priims apdovanojimą, tokia įtaka bus jo vidinei motyvacijai. Vidinę motyvaciją mažina kontroliavimas. Apdovanojimai žmonėms asocijuojasi su jų kompetencija ir skatina vidinę motyvaciją[65].

Apsisprendimo teorija[66]. Ši teorija akcentuoja vidinę motyvaciją. Be teigiamų emocijų jai svarbūs savarankiškumo, kompetentingumo ir vieningumo jausmai, t.y. tinkamas socialinės aplinkos organizavimas, kurioje žmogus jaučiasi kompetentingas, autonomiškas ir palaiko gerus santykius su kitais. Išskiriami šie pagrindiniai įgimti psichologiniai poreikiai: autonomija *(autonomy)*, kompetencija *(competence)*, ryšiai/santykiai *(relatedness),* kurie padeda optimaliai funkcionuoti ir augti.

Apibendrinant galima teigti, kad vyrauja daug motyvavimo teorijų, kurios reiškiasi skirtingai arba viena kitą papildydamos. Todėl organizacijoje numatant motyvavimo principus, svarbu remtis viena ar keliomis teorijomis, kurios atliepia organizacijos kultūrą. Egzistuojanti požiūrių įvairovė į pačios motyvacijos sampratą taip pat sukuria prielaidas organizaciniam apsisprendimui, nes tai gali lemti darbuotojų motyvavimo principų pasirinkimui ir taikymui. Šiame darbe bus laikomasi pozicijos, kad „motyvavimas – savęs ir kitų raginimas veikti organizacijos ar asmens naudai. Motyvavimas, kitaip skatinimas, aktyvinimas – tai konkrečių tarpusavyje susijusių aktyvinimo priemonių ir būdų visuma, naudojama darbuotojų suinteresuotumui, aktyvumui didinti[67]*. Apibendrinus galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas skirstomas į ekonominį ir socialinį – psichologinį (pagal taikymo būdą) ir į kolektyvinį ir individualų (pagal taikymo objektą). Kiti skirstiniai yra saviti ir susiję su konkrečia motyvacijos teorija.*

[63]Stoner J. A. F., et al,.Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999, 647 p.
[64]Hagger M., Chatzisarantis N., Advances in Self-Determination Theory Research in Sport and Exercise (Editorial), *Psychology of Sport and Exercise*, 2007, No. 8, p. 597-599. Žiūrėta 2016 10 23). doi:10.1016/j.psychsport.2007.06.003
[65]Shaw J. D., et al., Turnover, Social Capital Losses, and Performance, *Academy of Management Journal*, 2005, Vol. 48, No. 4, p. 594-606. Žiūrėta 2017 02 19. http://amj.aom.org/content/48/4/594.full.pdf
[66]Ryan R. M., Deci E. L., Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being, *American Psychologist*, 2000, Vol. 55, No. 1, p. 68-78. Žiūrėta 2016 12 03. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf
[67]Stoner J. A. F., et al,. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999, 647 p.

1.1.2. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimo strategijos

Išanalizuota darbuotojų motyvavimo požiūrių įvairovė leidžia teigti, kad organizacijoje darbuotojams nėra būdingi visiems vienodi motyvai. Motyvacija tiesiogiai sąlygoja asmens veiklos rezultatus. Todėl būtina organizacijoje kurti sistemą, kuri leistų įžvelgti darbuotojų motyvus ir įgalinti juos veikti siekiant rezultatų. Motyvacija nėra pastovi būsena, ją reikia periodiškai papildyti. Motyvacija – tai priemonė, kurios pagalba organizacijoje galima valdyti žmogiškuosius išteklius. Tačiau ne viskas priklauso nuo minėtos priemonės. Šiuolaikinės organizacijos teorijos teigia, kad motyvacijos priemonės priklauso nuo tos įstaigos vertybių, principinių nuostatų[68].

Išanalizavus viešojo sektoriaus tarnautojų pagrindinius motyvacinius veiksnių tyrimus, galima teigti, kad svarbiausias veiksnys yra pasiaukojimas, kuris susijęs su elgesiu, verte, etika ir darbuotojo požiūriu[69]. Mokslininkai[70] teigė, „kad viešajame sektoriuje dirbantys asmenys yra labiau linkę į altruizmą bei stipresni jų vidiniai motyvaciniai veiksniai darbui, labiau būdingas pasiaukojimas (angl. self-sacrifice). Todėl siekiant skatinti darbuotojus įdėti daugiau pastangų, siūloma naudoti daugiau išorinės motyvacijos veiksnių, kai vidiniai motyvaciniai veiksniai yra pakankamai stiprūs" (p. 80). Kaip teigia autorės, viešajame sektoriuje dirbančių asmenų motyvacijai svarbūs veiksniai, susiję su tobulėjimu. Nors tyrimai rodo, kad saugumo ir priklausomybės poreikio stiprumas su amžiumi didėja, o savirealizacijos bei tobulėjimo mažėja[71].

Jurėnienė, Urbonienė, Poškuvienė[72] apibendrino veiksnius, kurie turi įtakos darbuotojo motyvacijai: vidiniai, socialiniai, organizaciniai (2 pav.).

[68]Urbonienė A., *Meno organizacijų darbuotojų ir vartotojų motyvavimo prielaidos: mokomoji medžiaga*, Kaunas: 2015, 18 p. Žiūrėta 2016 12 03. www.knf.vu.lt/dokumentai/failai/katedru/filosofu/A._Urboniene_Mokomoji_medziaga_Meno_organizaciju_darbuotoju_ir_vartotoju_motyvavimas.pdf

[69]Kim S., et al., Measuring Public Service Motivation: Developing an Instrument for International Use, *Paper prepared for presentation at the annual conference of the European Group for Public Administration*, Toulouse, France, 2010 September 8-10. Žiūrėta 2016 10 11. https://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/toulouse/Kim&Vandenabeele2010.pdf

[70]Jaselskytė I., Sauliūnė S., Visuomenės sveikatos biurų specialistų darbui motyvuojantys veiksniai = Motivational Factors of Work of the Public Health Bureaus Specialists, *Sveikatos politika ir valdymas: mokslo darbai = Health Policy and Management: Research Papers*, 2014,Vol. 2, No. 7, p. 77-95. Žiūrėta 2016 10 11. http://dx.doi.org/10.13165/SPV-14-2-7-05

[71]Ten pat.

[72]Jurėnienė V., et al., *Edukaciniai ir motyvaciniai kultūros centrų veiklos aspektai mobilizuojat bendruomenes*, LMT finansuoto projekto ataskaita, Vilniaus universitetas: 2013.



2 pav. Prielaidos darbuotojų motyvavimui (*šaltinis*. Jurėnienė V., et al., *Edukaciniai ir motyvaciniai kultūros centrų veiklos aspektai mobilizuojat bendruomenes*, LMT finansuoto projekto ataskaita, Vilniaus universitetas: 2013.)

Kaip teigia L. Inčiūraitė, V. Žilinskas[73], sveikatos apsaugos sistemos organizacijos yra itin jautrios aplinkos pokyčiams, nes besikeičianti ekonominė situacija Lietuvoje, pakeitė ir sveikatos apsaugos paslaugų teikimo ypatumus. Iššūkiu tapo intelektinių darbo išteklių puoselėjimas. Todėl tyrinėti sveikatos sektoriaus darbuotojų motyvaciją tampa itin aktualu toliau gilintis į motyvavimo modelius.

1.1.2.1. Darbuotojų motyvavimo modeliai

Literatūroje darbuotojų motyvavimas siejamas su konkrečiu veiklos modeliu, todėl siūloma taikyti bendrus modeliavimo principus.

Kaip teigia A. Garalis[74], egzistuoja šie modeliavimo principai: sistemingumo, visuotinumo, hierarchijos, veiksmingumo, tikslo, valdymo, adekvatumo, išraiškingumo, alternatyvumo ir kompleksiškumo (3 lentelė).

[73]Inčiūraitė L., Žilinskas V. J., Personalo darbo skatinimą lemiančių veiksnių tyrimas reanimacijos ir intensyviosios terapijos skyriuje, *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 15, 2010, p. 530-540. Žiūrėta 2016 09 21. http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-530.pdf

[74]Garalis A., Integruotos logistinės sistemos projektavimo metodologija: kompiuterinės informacinės valdymo sistemos kūrimo principai, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2001, Nr. 17, p. 69-90. Žiūrėta 2017 01 29. http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2001~1367182794813/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content

3 lentelė

Modeliavimo principų taikymas motyvuojant darbuotojus (šaltinis. Marcinkevičiūtė L., Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai, *Tiltai*, Nr. 34 (1), 2006, p. 11-18. žiūrėta 2017 02 19http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2006~ISSN_1392-3137.N_1_34.PG_11-18/DS.002.0.02.ARTIC)

Modeliavimo principai	Principo esmė	Taikymas motyvuojant darbuotojus
1. Sistemingumas	Susieti visus elementus ir tarp jų esančius ryšius, siekiant bendro tikslo	Siekti visiškai patenkinti darbuotojų veiklos motyvaciją
2. Visuotinumas	Siekti sinergijos, susiejant visus sistemoje vykstančius procesus, o ne optimizuoti vieną jų	Siekti sinergijos, siejant darbuotojų ir įmonės tikslus, motyvavimo principus, metodus ir būdus
3. Hierarchija	Nustatomi sistemos ir jos posistemių ryšiai	Motyvų klasifikavimo posistemis, alternatyvių motyvavimo sprendimų radimas ir parinkimo posistemis
4. Veiksmingumas	Išskiriami tikslūs kiekvienos sistemos elementai, jiems priskiriamos atitinkamos funkcijos	Pagrindinės funkcijos: problemos nustatymo, įvertinimo, sprendimų pagrindimo ir priėmimo
5. Tikslas	Siekti ekonominių, kiekybinių, kokybinių ir strateginių tikslų	Reikmės patenkinamos suderinus vykdančiojo ir vadovaujančiojo personalo motyvus
6. Valdymas	Nustatyti sistemos valdymo posistemius	Darbuotojų motyvavimo modelis yra veiksmų ir sprendimų visuma, ieškant įmonės vidinės ir išorinės informacijos, ją nagrinėjant ir paskleidžiant
7. Adekvatumas	Galimybė kurti teorinius modelius, remiantis praktiškai taikomais atitinkamų sistemų modeliais	Galimybė taikyti atliktų praktinių tyrimų rezultatus teoriškai modeliuojant darbuotojų motyvavimą
8. Alternatyvumas	Apie sistemos veiksmingumą galima spręsti iš sprendimų alternatyvų	Galimybė pasirinkti darbuotojų motyvų, reikmių struktūrą
9. Išraiškingumas	Galimybė pateikti sistemą kaip įvairių išraiškos formų modelį, paremtą schemomis ir matematinėmis formulėmis	Galimybė darbuotojų motyvavimo modelį pavaizduoti schema, atskirus elementus išreikšti matematinėmis formulėmis ir koreliaciniais ryšiais
10. Kompleksiškumas	Nurodyti išorinius ryšius su aplinka	Darbuotojų motyvavimas yra įmonės veiklos valdymo sistemos dalis

Kaip teigia, L. Marcinkevičiūtė (2006), „modeliavimo principų taikymas motyvuojant darbuotojus leidžia atskleisti darbuotojų motyvų posistemių ryšius ir tarpusavio priklausomumą, grįžtamasis ryšys – tiksliai nustatyti modelio elementus, sprendimų alternatyvos padeda pasirinkti darbuotojų reikmių struktūras, o kompleksiškumas – nurodyti išorinius ryšius su aplinka. Visa tai sudaro prielaidas darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimo strategijai“[75]. Autorė atsižvelgdama į darbuotojų motyvus ir vadovų elgseną, motyvavimo teorijas apibūdino šiuose modeliuose (4 lentelė).

[75]Marcinkevičiūtė L., Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai, *Tiltai*, Nr. 34 (1), 2006, p. 11-18. Žiūrėta 2017 02 19. http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2006~ISSN_1392-3137.N_1_34.PG_11-18/DS.002.0.02.ARTIC

4 lentelė

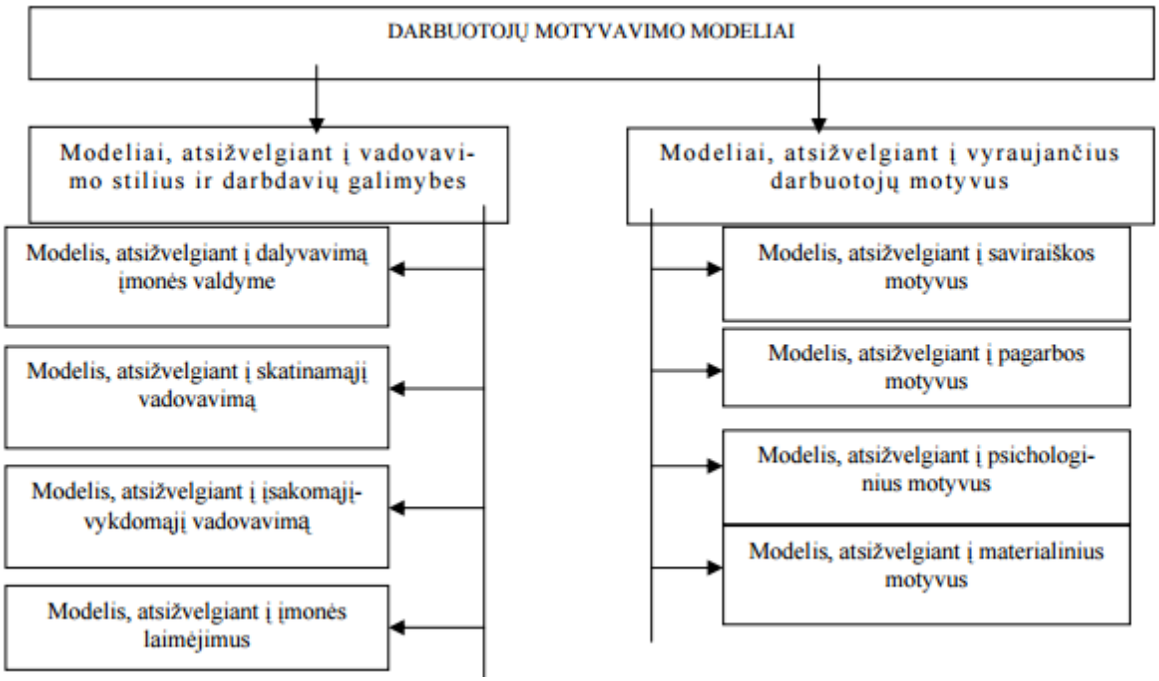
Darbuotojų motyvavimo modeliai (šaltinis. Marcinkevičiūtė L., Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai, *Tiltai*, Nr. 34 (1), 2006, p. 11-18. žiūrėta 2017 02 19http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2006~ISSN_1392-3137.N_1_34.PG_11-18/DS.002.0.02.ARTIC)

Tradicinis modelis	Darbuotojų santykių modelis	Darbuotojų išteklių modelis	Darbuotojų reikmių modelis
TEIGINIAI			
1. Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas. 2. Tai, ką daro žmonės, yra ne taip svarbu, lyginant su tuo, kiek jiems bus už tai sumokėta. 3. Nedaugelis norėtų ar galėtų atlikti darbą, kur reikia kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės.	1. Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs. 2. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas. 3. Šios reikmės yra daug svarbesnės už pinigus ir labiau nei pinigai skatina žmones dirbti.	1. Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti įgyvendinant pagrindinius tikslus, ypač jei padėjo juos formuluoti. 2. Žmonės gali būti kūrybiškesni, savarankiškesni, labiau kontroliuoti ir drausminti save, nei to reikia dabartiniame jų darbe.	1. Remiasi vidinių žmogaus paskatų, vadinamų reikmėmis, nustatymu. 2. Veiklos strategija, apibrėžta socialinių vertybių ir elgesio normų.
VADOVŲ ELGSENA			
1. Smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį. 2. Skaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas. 3. Nustatyti darbo procedūras ir operacijas, versti darbuotojus tiksliai ir griežtai jų laikytis.	1. Informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklausyti jų nuomonių ar prieštaravimų. 2. Pavaldiniams suteikti laisvės atliekant kasdienius darbus.	1. Išnaudoti darbe darbuotojų gebėjimus. 2. Sukurti jaukią darbinę aplinką. 3. Skatinti darbuotojus dalyvauti atliekant svarbius darbus, plėsti jų savikontrolę.	1. Susieti darbuotojų santykius su socialine aplinka. 2. Pastiprinti norimą darbuotojų elgesį, atsižvelgiant į atitinkamas reikmes.
REZULTATAI			
1. Žmonės gali noriai dirbti, jei už tai pakankamai atlyginama, o vadovas yra teisingas. 2. Jei užduotys yra gana paprastos ir žmonės pakankamai kontroliuojami, jie dirbs pagal standartus.	Jei darbas atitinka darbuotojų interesus, gerėja psichologinis klimatas, mažiau priešinamasi formaliajai valdžiai.	1. Didinant pavaldinių įtaką, padidės ir darbo našumas. 2. Panaudojus profesinius gebėjimus, didėja pasitenkinimas darbu.	1. Atitinkamos reikmės verčia žmogų pasirinkti ir atitinkamą elgesį. 2. Reikmių aktualizavimas lemia dėmesio kryptingumą. Stabilios reikmės subrandina žmogaus veiklos motyvus.

Kaip teigia autorė, „nagrinėjant pasaulinių motyvavimo modelių sandarą nustatyta, kad kiekvienas minėtų modelių aktualizuoja vieną iš darbuotojų motyvavimo elementų: darbuotojų santykius, išteklius ar reikmes" (p. 13), kurie nukreipti į vadovybės galimybes ir į vyraujančius darbuotojų motyvus (3 pav.). Taikant modelį, orientuotą į **saviraiškos motyvus**, autorė nurodo, kad svarbu:

- savirealizacija;
- didesnė autonomija;
- papildomi įgaliojimai;

- naujos, sudėtingesnės užduotys;
- partnerytės ryšiai tarp vadovų ir pavaldinių.



3 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai (šaltinis. Marcinkevičiūtė L., Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai, *Tiltai*, Nr. 34 (1), 2006, p. 11-18. žiūrėta 2017 02 19http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2006~ISSN_1392-3137.N_1_34.PG_11-18/DS.002.0.02.ARTIC)

Taikant modelį, orientuotą į **pagarbos motyvus**, svarbu:

- „socialinės darbuotojų reikmės (ryšiai su kitais žmonėmis ir darbo grupėmis),
- vadovai - konsultantai ir rėmėjai,
- skatinamas socialinis ryšys, kad pavaldiniai kooperuotųsi, komandinis darbas,
- suteikti teisę dalyvauti priimant svarbius sprendimus,
- vadovai rūpinasi pavaldinių gerove ir asmeninėmis reikmėmis,
- įmonės tradicijos,
- svarbu darbuotojų bendradarbiavimas, pagarba ir pripažinimas, geri santykiai,
- vadovai turėtų akcentuoti atvirąją komunikaciją, grįžtamąjį ryšį“.

Taikant modelį, orientuotą į **psichologinius motyvus**, svarbu:

- „teigiamas psichologinis klimatas,
- nuolatinis darbo atlikimo vertinimas,

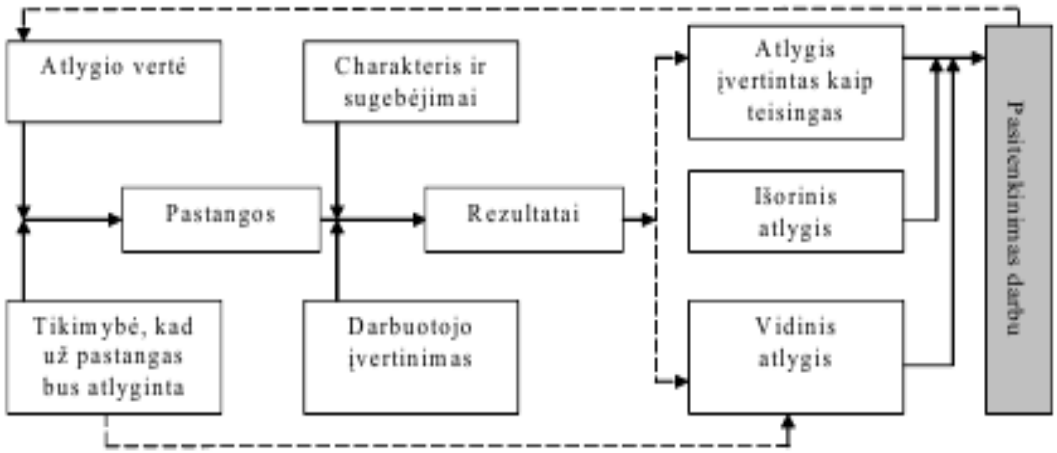
- viešai sakomi pagyrimai, specialūs posėdžiai bei oficialūs pagerbimai vertingomis dovanomis suteiktų pasitenkinimą darbu, kas savo ruožtu garantuotų darbuotojų tapatinimąsi su įmone, integraciją ir bendradarbiavimą,
- pagrįstas žmonių tarpusavio supratimas, palankumas, gebėjimas solidarizuotis, siekti veiksmų darnos.“

Taikant modelį, orientuotą į **materialinius motyvus**, svarbu:

- „motyvuojami pinigais (darbo užmokesčiu, premijomis, priedais ir kt.),
- nuolat kintanti darbo užmokesčio dalis taptų skatinamąja priemone,
- premijos būtų mokamos tik už nurodytų užduočių išankstinį ir kokybišką įvykdymą,
- konkretus darbo užmokesčio vertinimo kriterijus galėtų būti darbuotojų produktyvumas, darbo kokybė, malonus, mandagus klientų aptarnavimas“[76].

G. Dubauskas[77]pateikdamas E. Lawlerio ir L. Porterio motyvavimo modelį, orientuotą į darbo pasitenkinimą, teigia, kad „darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, jo gabumų, charakteristikų, jo vaidmens organizacijoje. Žmogus patenkina savo poreikius, gaudamas atlyginimą už pasiektą rezultatą. Pasiektas rezultatas gali būti išreikštas vidiniu atlygiu (savigarba, kompetentingumo jausmas, pasitenkinimas) ir išoriniu atlygiu (premija, paaukštinimas). Jei šie atlygiai yra suprantami kaip teisingi ir užtarnauti, išauga darbo pasitenkinimas, kadangi darbuotojas jaučia, kad atlyginimą gauna proporcingai darbo kokybei. Antra vertus, jeigu atlygiai neatitinka atlikto darbo, atsiranda nepasitenkinimas. Pasitenkinimo arba nepasitenkinimo lygis lemia didesnes ar mažesnes darbo pastangas ir darbo atlikimo lygį. Viso šito rezultatas yra nuolat veikianti darbo atlikimo-pasitenkinimo pastangų kilpa” (p. 100) (4 pav.).

[76]Marcinkevičiūtė L., Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai, *Tiltai*, Nr. 34 (1), 2006, p. 11-18. Žiūrėta 2017 02 19. http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2006~ISSN_1392-3137.N_1_34.PG_11-18/DS.002.0.02.ARTIC
[77]Dubauskas G., *Organizacijos Elgsena*, Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006, 162 p.



4 pav. E. Lawlerio ir L. Porterio motyvacinis modelis[78]

Aptarus darbuotojų motyvacinius modelius galima teigti, kad organizacijos kuriama motyvavimo sistema bus veiksminga tik tuo atveju, jeigu ji tenkins dvi pagrindines sąlygas:

1. Siekiant organizacijos tikslų, motyvuoti darbuotojus.
2. Darbuotojų lūkesčių patenkinimas.

Apibendrinant galima teigti, kad gerų rezultatų galima pasiekti tik tada, kai rūpinamasi darbuotojų gerove, yra taikomos socialinės, ekonominės ir psichologinės motyvavimo priemonės, derinami personalo ir organziacijos interesai. Modeliuojant darbuotojų motyvacines priemones siūloma laikytis šių principų: sistemingumo, visuotinumo, hierarchijos, veiksmingumo, tikslo, valdymo, adekvatumo, išraiškingumo, alternatyvumo ir kompleksiškumo. Praktikoje egzistuoja šie darbuotojų motyvavimo modeliai: tradicinis, darbuotojų santykių, darbuotojų išteklių ir darbuotojų reikmių modeliai, kuriems būdingi panašūs motyvacijos veiksniai (vidiniai, socialiniai, organizaciniai).

1.1.2.2. Organizacinė kultūra ir darbuotojų motyvacija

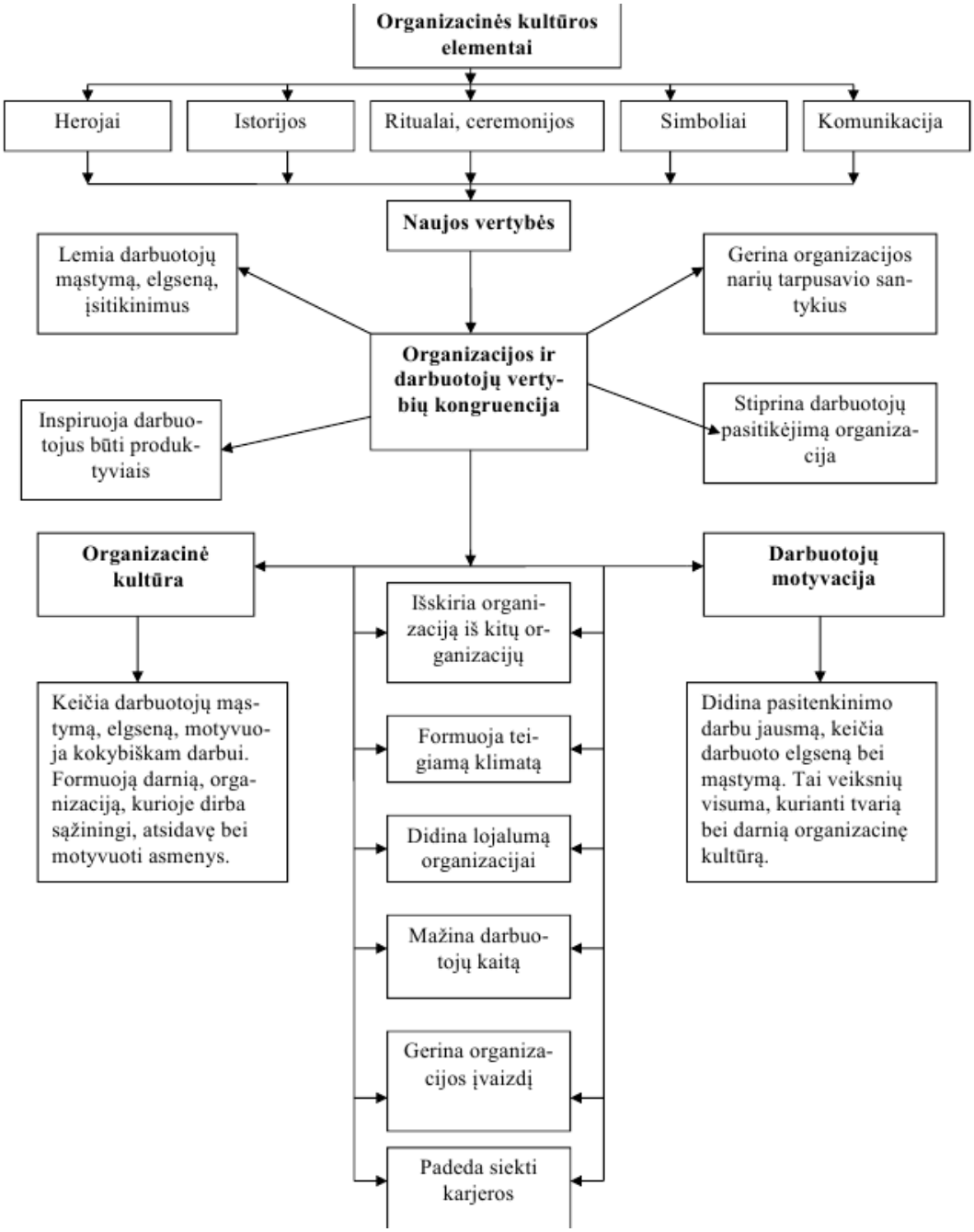
Daugelyje tyrimų[79,80,81,82], kuriuose analizuojama darbuotojų motyvacija, analizuojama organizacinės kultūros svarba. Įrodyta, kad vyraujant organizacinei stipriai kultūrai, darbuotojai motyvuoti nuolatos tobulėti, suformuojami jų įsitikinimai, vertybės, papročiai.

[78]Ten pat.
[79]Vaitkūnaitė V., Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei, *Verslas: teorija ir praktika*, 2006, Vol. 7, No. 1, p. 45-53. Žiūrėta 2016 11 11. http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2006~ISSN_1648-0627.V_7.N_1.PG_45-53/DS.002.0.01.ARTIC
[80]Sun S., Organizational Culture and its Themes, *International Journal of Business and Management*, 2008, Vol. 3, No. 12, p. 137-141. Žiūrėta 2016 12 03. https://doi.org/10.5539/ijbm.v3n12p137

Kaip teigia V. Grublienė, A. Urbonaitė[83] (2014), Lietuvos organizacijose vyrauja siauras organizacinės kultūros suvokimas, todėl labai mažai organizacijų pasižymi atsakingu organizacinės kultūros ir darbuotojų gerovės puoselėjimu, o vadovai retai organizacinę kultūrą sieja su darbuotojų motyvacija.

Taigi, norint tobulinti motyvavimą organizacijoje reikia stiprinti organizacinę kultūrą, o taip pat reikia nustatyti pagrindinius veiksnius, siejančius organizacinę kultūrą ir motyvaciją. Svarbiausias veiksnys yra vertybės, nes per jas yra susijusi organizacinė kultūra ir darbuotojų motyvacija[84]. Vertybės reiškiasi per išorinius elementus – tradicijas, ritualus, komunikaciją. Šiuos elementus kuria organizacijos vadovai ir darbuotojai, dalydamiesi savo patirtimi bei išgyvenimais vieni su kitais[85]. Tokiu būdu šie elementai per vertybes formuoja identiškumo organizacijai jausmą, skatina visų narių bendravimą, formuoja jų įsitikinimus, keičia vertybes, požiūrį ir motyvuoja darbui. Nereikia pamiršti, kad itin vienija bendros vertybės: bendradarbiavimas, pagarba, pasitikėjimas ir pan. Organizacijoje vystoma stipri vertybių raiška ir esti ryškus vertybių sutapimas tarp darbuotojų bei organizacijos, formuojasi stipri organizacinė kultūra ir didėja motyvuotų darbuotojų skaičius[86] (5 pav.).

[81]Duden A., Trust and Leadership Learning Culture in Organizations, *International Journal of Management Cases*, 13Special Issue: CIRCLE Conference, 2013, p. 218-223. Žiūrėta 2017 01 29. https://doi.org/10.5848/APBJ.2011.00130
[82]Shahzad F., et al., Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2012, Vol. 3, No. 9, p. 975-985. Žiūrėta 2016 03 14. http://www.journal-archieves14.webs.com/975-985.pdf
[83]Grublienė V., Urbonaitė A., Organizacinės kultūros stiprinimas ir darbuotojų motyvavimo tobulinimas, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 2014, Nr. 36 (3), p. 507-515. Žiūrėta 2017 02 02. http://dx.doi.org/10.15544/mts.2014.047
[84]Šimanskienė L., *Organizacinės kultūros formavimas: monografija*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002, 206 p.
[85]Grublienė V., Urbonaitė A., Organizacinės kultūros stiprinimas ir darbuotojų motyvavimo tobulinimas, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 2014, Nr. 36 (3), p. 507-515. Žiūrėta 2017 02 02. http://dx.doi.org/10.15544/mts.2014.047
[86]Ten pat.



5 pav. Organizacinės kultūros ir darbuotojų motyvacijos sąsajos (šaltinis,Grublienė V., Urbonaitė A., Organizacinės kultūros stiprinimas ir darbuotojų motyvavimo tobulinimas, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 2014, Nr. 36 (3), p. 507-515. žiūrėta 2017 02 02http://dx.doi.org/10.15544/mts.2014.047)

Apibendrinus galima teigti, kad vyraujant organizacinei stipriai kultūrai, darbuotojai motyvuoti nuolatos tobulėti, suformuojami jų įsitikinimai, vertybės, papročiai. Tyrimai rodo, kad Lietuvoje menkas vadovų supratimas apie organizacijos kultūros formavimo svarbą ir dar rečiau organizacinę kultūrą sieja su darbuotojų motyvacija.

1.1.2.3. Teorinis modelis

Teorinio modelio sukūrimui naudoti šie modeliavimo principai: sistemingumo, visuotinumo, hierarchijos, veiksmingumo, tikslo, valdymo, adekvatumo, išraiškingumo, alternatyvumo ir kompleksiškumo[87].

Apibendrinus darbuotojų motyvacijos sistemos kūrimo strategijų dedamąsias per modelių paieškas, siūlomas modelis susideda iš 3 dalių (mezo lygio (6 pav.), macro lygio (7 pav.) ir micro lygio (8 pav.), kuris atliepia viešojo sektoriaus poreikius.

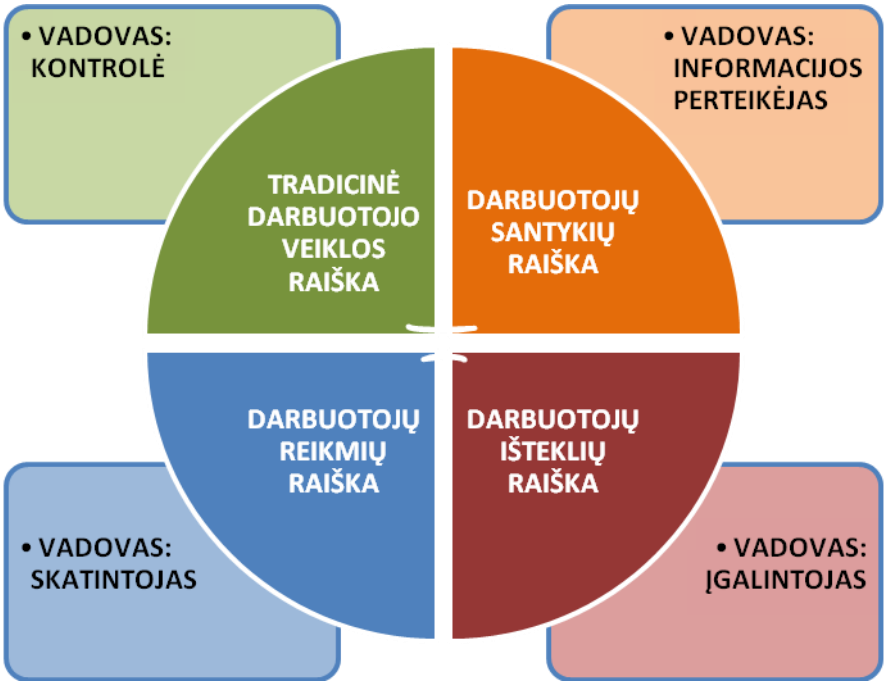


(Šimanskienė, 2008; Grublienė, Urbonaitė, 2014)

6 pav. Darbuotojų motyvacijos sistemos kūrimo prielaidos (mezo lygiu) (adaptuota autorės)

[87]Garalis A., Integruotos logistinės sistemos projektavimo metodologija: kompiuterinės informacinės valdymo sistemos kūrimo principai, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2001, Nr. 17, p. 69-90. Žiūrėta 2017 01 29. http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2001~1367182794813/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content

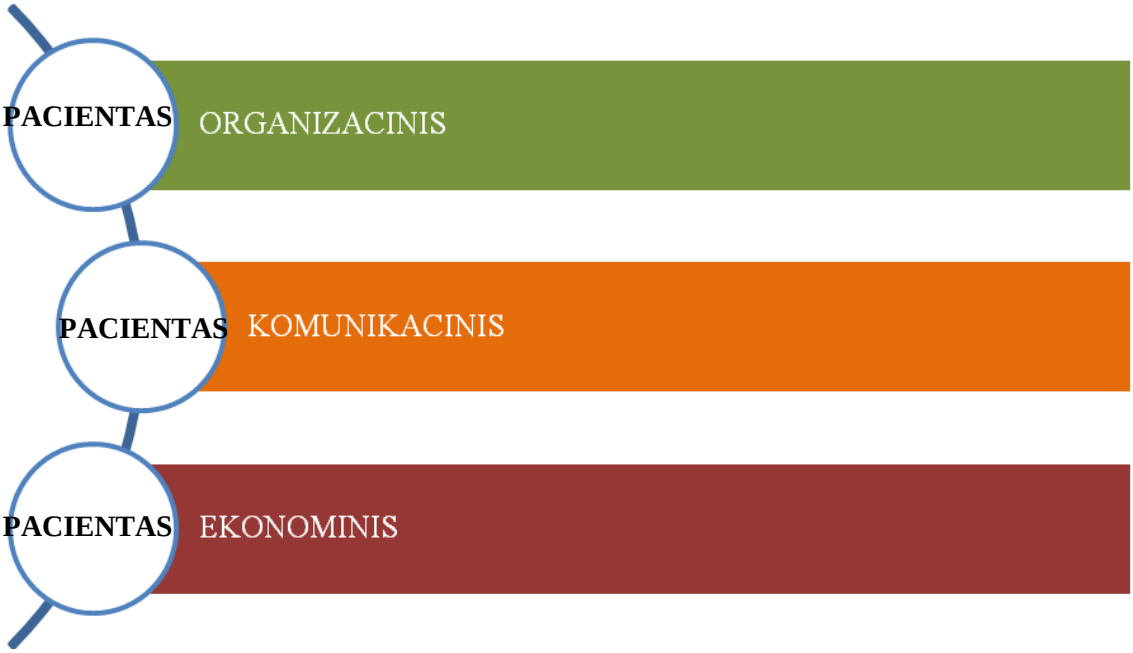
Macro lygiu pateiktoje modelio dalyje orientuojamasi per veiklos specifiškumą tiek iš darbuotojo pozicijos, tiek iš vadovo (7 pav.).



7 pav. Darbuotojų motyvacijos sistemos kūrimo prielaidos (macro lygiu) (sudaryta autorės)

Teorinio modelio, apimančio darbuotojų motyvacijos kūrimo prielaidas pagilinimas pagal asmenų, teikiančių ligų prevencinių programų paslaugas ir pacientų, kurie jas gauna, specifiškumą (8pav.).

Apibendrinus galima teigti, kad paslaugos kokybės užtikrinimas turi tiesioginę įtaką darbuotojų motyvacijai. Šioje modelio dalyje bus remiamasi paslaugos prieinamumo kategorijomis (organizacinis prieinamumas, komunikacinis, ekonominis). Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas sveikatos priežiūros prieinamumą apibrėžia taip: „sveikatos priežiūros prieinamumas – valstybės nustatyta tvarka pripažįstamos sveikatos sąlygos, užtikrinančios asmens sveikatos priežiūros ekonominį, komunikacinį ir organizacinį priimtinumą asmeniui ar visuomenei”.



8 pav. Darbuotojų motyvacija per paslaugos prieinamumo prieigas[88]

1.2. Prevencinių programų vykdymo esmė, poreikis ir raiška

1.2.1. Ligų prevencijos prioritetą reglamentuojančių dokumentų analizė

Tam, kad įžvelgtume įvairių strateginių dokumentų prioritetus ir ligų prevencijos vietą juose, buvo atlikta dokumentų analizė. PSO strategijoje „Sveikata 2020"[89] (angl. *Health 2020*) siūlo keistis sveikatos priežiūros sistemoms pabrėžiant pagrindinius dėmesio centrus. Viena iš jų - ligų prevencija. Permainų būtinybę įrodo tas faktas, kad sveikatos stiprinimo ir rizikos mažinimo priemonės akivaizdžiai sietinos su mažesniu mirtingumu. Įgyvendinant strategiją „Sveikata 2020" siekiama sustiprinti į pacientą orientuotas sveikatos sistemas ir jų gebėjimą užtikrinti aukštos kokybės sveikatos priežiūrą bei gerinti rezultatus. Kaip teigiama minėtoje strategijoje „sveikatos sistemos turi būti finansiškai tvarios, atitinkančios tikslus ir pagrįstos įrodymais. Tam reikalingas perorientavimas, prioritetą suteikiant ligų prevencijai, integruotai teikiamoms paslaugoms, nepertraukiamai priežiūrai, nuolatiniam kokybės gerinimui ir ligonių savarankiškumo skatinimui, priežiūrą perkeliant kuo arčiau

[88]Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas, *Valstybės žinios*, 1994, Nr. 63-123.
[89]World Health Organization (Regional Office for Europe) „Health 2020: a European Policy Framework Supporting Action across Government and Society for Health and Well-Being", Regional Committee for Europe Sixty-Second Session, Malta, 10-13 September 2012. Žiūrėta 2016 03 01. http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0009/169803/RC62wd09-Eng.pdf?ua=1

namų, jei tik užtikrinamas saugumas ir ekonominis naudingumas" (p. 9). Šios permainos sveikatos srityje reikalauja lankstesnių, keletą kvalifikacijų turinčių ir komandoje gebančių dirbti darbuotojų.

Europos Komisijos komunikate „Europa 2020. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija"[90] iškeltas vienas iš pagrindinių tikslų – šalies gyventojų sveikatos išsaugojimas ir stiprinimas. Šis tikslas grindžiamas tuo, kad gyventojų sveikata yra tiesioginis darbingumą lemiantis veiksnys, kuris sąlygoja ekonominį šalies augimą ir konkurencingumą, mažina socialinę atskirtį.

Įgyvendinant Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030", patvirtintą Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015[91] strateginius tikslus, orientuojantis į sumanios valstybės kūrimą, „sveikata vertinama kaip didžiausias turtas ir yra svarbi tiek asmens, tiek ir visuomenės gerovei, todėl sveika gyvensena yra nuosekliai ugdoma nuo pat mažens ir skiriamas ypatingas dėmesys ligųprevencijai bei sveikatos išsaugojimui". Pokyčių iniciatyvos nukreiptos šiomis kryptimis: „telkti visuomenės ir valdžios institucijų pastangas, stiprinti visuomenės sveikatą; įgyvendinti alkoholio, tabako ir narkotikų vartojimo prevencijos priemones, didinti visuomenės supratimą apie sveikos gyvensenos naudą" bei „plėtoti asmens sveikatos priežiūros paslaugas, kurios padidintų profilaktikos priemonių efektyvumą, plačiau taikyti tikslines visuomenės sveikatos stiprinimo priemones".

To pasekoje, 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos[92] (toliau – Nacionalinė pažangos programa), patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 (Žin., 2012, Nr. 144-7430), nuostatose atsirado sveikatos tausojimo prioritetai. Programos 2.1.1. uždavinys nukreiptas į visuomenės sveikatos saugojimą. Šio uždavinio kryptys aktualizuoja šias priemones:

- „plėtoti ir vykdyti tikslines priemones, skirtas visuomenės sveikatai stiprinti ir *ligų prevencijai plėtoti*, specifinėms moterų ir vyrų sveikatos problemoms spręsti";

- „plėtoti ir vykdyti tikslines priemones, skatinančias sveikos mitybos įpročius, didinančias fizinį aktyvumą, *sveikatą žalojančių žalingų įpročių prevenciją"*;

- „įgyvendinti *visuomenės psichinės sveikatos stiprinimo, elgesio sutrikimų, psichikos ligų, savižudybių ir smurto prevencijos priemones"*;

- „plėtoti sveikatingumo ir profilaktinių *sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumą*".

[90]Komisijos Komunikatas, 2020 M. EUROPA. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija, KOM(2010) 2020 galutinis. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:LT:PDF.
[91]Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimas Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030" patvirtinimo", *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 61-3050.
[92]Lietuvos Respublikos vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimas Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo", *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 144-7430.

Kaip atskiras prioritetas šioje programoje yra išskirtas holistinis/vientisas požiūris į sveikatą. Minėtas prioritetas pavadintas „Sveikata visiems“. Viena iš strateginių krypčių nukreipta į ligų prevenciją, įgyvendinti tikslines visuomenės sveikatos stiprinimo ir išsaugojimo priemones.

Vienas iš Lietuvos sveikatos 2014–2025 m. programos strateginių tikslų yra užtikrinti kokybiškesnę ir efektyvesnę sveikatos priežiūrą, orientuotą į gyventojų poreikius, o šio tikslo viena iš priemonių yra numatyta ligų prevencija ir kontrolė.

Sveikatos gerinimo ir sveikesnės gyvensenos ugdymui nemažai dėmesio skiriama ir Nacionalinėje reformų darbotvarkėje [93].

LR Sveikatos sistemos įstatyme[94] vienas iš sveikatos reguliavimo principų yra išskirta visų sveikatinimo veiklos subjektų vykdoma visapusė pavojaus ir žalos asmens ir visuomenės sveikatai prevencija.

Apibendrinus galima teigti, kad tiek pasaulinio, tiek šalies lygmens dokumentai, reglamentuojantys visuomenės sveikatą, akcentuoja ligų prevenciją kaip prioritetinę sritį, lemiančią visuomenės socioekonominę gerovę, o į sveikatos strategiją žiūrima per prevencijos ir profilaktikos programas.

1.2.2. Prevencinių programų esmė ir poreikis

Valstybinės ligonių kasos prie Sveikatos apsaugos ministerijos direktoriaus 2006-03-29 įsakymu Nr. 1K-43 **„**Dėl ligų prevencijos programų vykdymo stebėsenos tvarkos aprašo tvirtinimo**“** (su pakeitimais ir papildymais)[95] reglamentuota miestų ir rajonų pirminės sveikatos priežiūros įstaigoms vykdyti prevencines programas:

- Storosios žarnos vėžio ankstyvoji diagnostika;
- Priešinės liaukos vėžio ankstyvoji diagnostika;
- Asmenų, priskirtinų širdies ir kraujagyslių ligų didelės rizikos grupei, atranka ir prevencija;
- Atrankinės mamografinės patikros dėl krūties vėžio;
- Gimdos kaklelio piktybinių navikų prevencija;
- Vaikų krūminių dantų dengimo silantinėmis medžiagomis programa.

[93]Lietuva: 2014 m. Nacionalinė reformų darbotvarkė.Žiūrėta 2016 09 27. http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2014/nrp2014_lithuania_lt.pdf
[94]Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas, *Valstybės žinios*, 1994, Nr. 63-123.
[95]Valstybinės ligonių kasos prie Sveikatos apsaugos ministerijos direktoriaus 2006 m. kovo 29 d. įsakymas Nr. 1K-43 „Dėl Ligų prevencijos programų vykdymo stebėsenos tvarkos aprašo tvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2006, Nr. 42-1548.

Galima teigti, kad ligų prevencinės programos Lietuvoje pradėjo plisti neseniai. Anot G.Černiausko ir D. Jankauskienės[96], tai prasidėjo tik 2003 metais, o aktyviau ligų prevencijos veikla suaktyvėjo 2007 metais.

Remdamasi Gordon'o (1987) ligų prevencijos klasifikacija, Medicinos institutas (MI, 1994, JAV) papildė visuomenės sveikatos prevencijos modelį ir pasiūlė naują prevencijos klasifikavimo struktūrą, kuri grindžiama trimis bendraisiais sveikatos priežiūros principais:

- Prevencija;
- Gydymu;
- Palaikymu (reabilitacija).

Šiame darbe dėmesys bus skiriamas pirminei prevencijai, kuri orientuota į priemones, kuriomis siekiama užkirsti kelią negatyviam reiškiniui, šalinant jo priežastis ir rizikos veiksnius.
Sistemingumą akcentuoja ir A. Skaražauskienė[97].

Europos regiono gyventojų pagrindinės mirtingumo priežastys jau keletą metų yra širdies-kraujagyslių sistemos ligos, vėžiniai susirgimai, lėtinės kvėpavimo takų ligos, diabetas[98]. Šiame dokumenteO. Kim, Pasaulio sveikatos organizacijos Europos regioniui darbuotojų saugos ir sveikatos ekspertas (*angl. WHO EU OSH*) savo pristatyme parodė, kad kenksmingi sveikatai darbo aplinkos veiksniai yra 10-ies pagrindinių gyventojų mirtingumą įtakojančių veiksnių grupėje. Todėl išankstinė ligų prevencija ženkliai prisidėtų prie vyresniojo amžiaus asmenų išlaikymo darbo rinkoje arba *sveiko senėjimo*[99], kas sudaro prielaidas *plėtoti socialinę gerovę*[100]. Ligų prevencijos vykdymas aktualizuojamas ir *kaip teisė į sveikatos priežiūrą*, „kaip universalios žmogaus teisės, kuri greta su teise į gyvybę, orumą, kūno integralumą ir kitomis žmogaus teisėmis išskiriama kaip viena iš pagrindinių

[96]Černiauskas G., Jankauskienė D., Antrasis sveikatos reformų dešimtmetis: recenzija, *Sveikatos politika ir valdymas: mokslo darbai*, 2010, Nr. 1 (2), p. 4-9.
[97]Skaržauskienė A., *Sisteminis mąstymas organizacijų valdyme: monografija*, Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2010, 162 p.
[98]Šiaurės matmens partnerystės šalių susitikimo metu priimtas veiksmų planas ES strategijos neinfekcinių ligų prevencijos ir kontrolės įgyvendinimui, *Higienos institutas*, 2011 12 01. Žiūrėta 2016 04 29. http://www.hi.lt/news/533/1015/siaures-matmens-partnerystes-saliu-susitikimo-metu-priimtas-veiksmu-planas-ES-strategijos-neinfekciniu-ligu-prevencijos-ir-kontroles-igyvendinimui.html
[99]Council of the European Union. Council conclusions of 7 December 2012 on Healthy Ageing across the Lifecycle, *Official Journal of the European Union*, 2012, C 396/02. Žiūrėta 2016 03 14.http://ec.europa.eu/health//sites/health/files/ageing/docs/council_ccl_2012_c396-02_en.pdf
[100]Viswanath K. et al., Social Capital and Health: Civic Engagement, Community Size, and Recall of Health Messages, *American Journal of Public Health*, 2006, Vol. 96, No. 8 p. 1456-1461. Žiūrėta 2017 02 19. http://ajph.aphapublications.org/doi/10.2105/AJPH.2003.029793

žmogaus teisių, kurios neužtikrinus tinkamo įgyvendinimo, dažnai tampa problematiškas ir kitų teisių įgyvendinimas"[101].

Ligų prevencijos vykdymas *kaip nediskriminacija* pozicijoje[102] išryškinama per teisę į sveikatos priežiūrą. Užtikrinant paslaugų prieinamumo veiksnius, užtikrinama asmens nediskriminacija būti sveikam arba sveikti.

Darnios plėtros poreikius bei galimybes sąlygoja daugybė įvairialypių veiksnių. Reikšmingi veiksniai yra susiję su holistiniu požiuriu į sveikatos paslaugas, kur prioritetas laikomas prevencinių ligų vykdymas[103]. Joje ilgalaikiai uždaviniai nukreipti į ligų prevenciją.

Argumentų, kodėl svarbu vykdyti prevenciją yra nemažai ir svarbių. Įrodyta, kad kiekvienas iš mūsų vertiname savo sveikatą kaip savo asmeninį turtą. Tačiau, žiūrint holistiškai, sveikata yra ne tik asmeninė, bet ir *visuomeninė vertybė*, nes kuo sveikesnė visuomenė, tuo *turtingesnė valstybė*[104]. R.Kalėdienės[105] teigimu, pirminė prevencija ir profilaktika yra daug veiksmingesnė ir *ekonomiškai naudingesnė* nei sergančiųjų sveikatai žalingų įpročių ar socialinių ekonominių veiksnių sukeltų ligų gydymas bei reabilitacija.

2014–2020 metų nacionalinėje pažangos programoje teigiama „kai šalies gyventojai yra sveiki ir aktyvūs ilgą laiką, daromas teigiamas poveikis *darbo našumui ir konkurencingumui, mažėja socialinė atskirtis*. Nuo žmogaus fizinės būklės ir psichinės sveikatos priklauso jo siekiamų tikslų, veiklos kokybės rezultatai". Šioje programoje pateikiama statistika, kuri iliustruoja, kad Lietuvos gyventojų sveikatos rodikliai, ypač vyrų priešlaikinis mirtingumas, yra vieni blogiausių ES, o Lietuvos standartizuoto mirštamumo rodiklis, gyventojų iki 65 metų grupėje 2010 metais buvo net 2 kartus didesnis už ES 25 valstybių vidurkį. Akcentuojama ir tai, kad „Lietuvoje nemažėja negalią turinčių žmonių, sunkiausią negalią dažniausiai lemia piktybiniai navikai, kraujotakos sistemos ligos, psichikos ir elgesio sutrikimai. Lietuvoje dėl mažėjančio gimstamumo ir didėjančios emigracijos gyventojų struktūra kito senėjimo link – iki 2010 metų vaikų (iki 14 metų) šalyje sumažėjo 28 procentais, o vyresnių nei 65 metų gyventojų skaičius per tą patį laiką padidėjo daugiau kaip 10 procentų. Populiacijos mažėjimas ir senėjimas didina lėtinių neinfekcinių ligų lyginamąjį svorį šalies gyventojų

[101]Čelkis P., Asmens teisės į sveikatos priežiūrą realizavimas visuomenės sveikatos priežiūros vadyboje, *Sveikatos politika ir valdymas: mokslo darbai*, 2010, Nr. 1 (2), p. 63-84.
[102]Čelkis P., Asmens teisės į sveikatos priežiūrą realizavimas visuomenės sveikatos priežiūros vadyboje, Sveikatos politika ir valdymas: mokslo darbai, 2010, Nr. 1 (2), p. 63-84.
[103]Lietuvos Respublikos vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimas Nr. 1160 „Dėl Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo", Valstybės žinios, 2003, Nr. 89-4029.
[104]Jankauskienė D., Pečiūra R., *Sveikatos politika ir valdymas: vadovėlis*, Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2007, 294 p.
[105]Kalėdienė R., Lietuvos gyventojų sveikatos raida, kn. *Lietuvos sveikatos sektorius amžių sandūroje: kolektyvinė monografija*, Buivydas R., et al, Vilnius: Sveikatos ekonomikos centras, 2010, 408 p.

sergamumo ir mirtingumo struktūroje, lemia vis mažėjantį darbingo amžiaus gyventojų skaičių, aukštos kvalifikacijos darbo jėgos trūkumą, gali neigiamai atsiliepti šalies socialinės, sveikatos, švietimo sistemų tvarumui, darniai ekonomikos plėtrai".

Taigi, prioritetu laikoma ligų prevencija sudaro prielaidas pailginti asmenų produktyvaus gyvenimo trukmę, sudaryti daugiau galimybių žmonėms išlikti aktyviems visuomeniniame gyvenime ir darbo rinkoje bei padėti išvengti ligų.

Apibendrinus galima teigti, kad ligų prevencijos esmė yra:

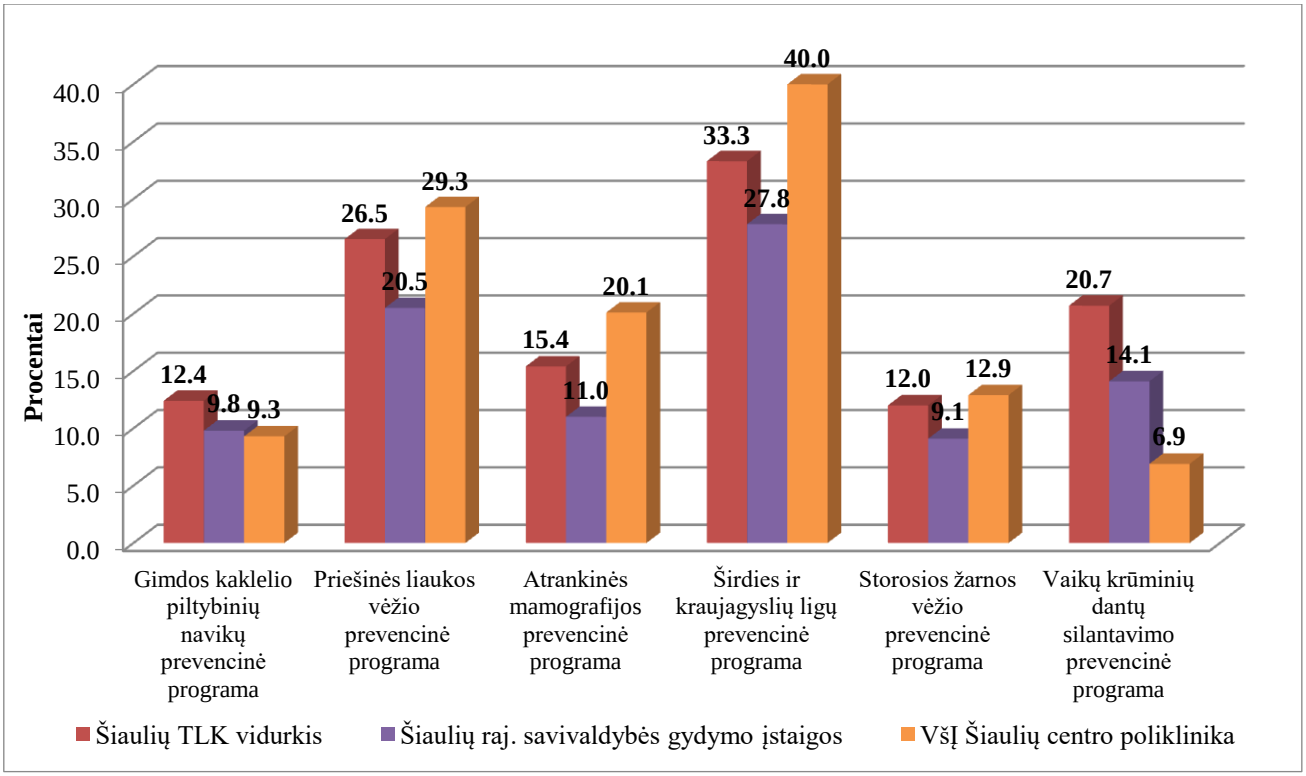
-sveiko senėjimo,

- asmens teisių,
- nediskriminacijos,
- darnios plėtros,
- ekonomininio naudingumo,
- darbo našumo ir konkurencingumo užtikrinimas,
- visuomenės vertybių,
- socialinės gerovės plėtotė.

1.2.3. Šiaulių miesto atvejis vykdant prevencines programas

VšĮ Šiaulių centro poliklinika vykdo visas šešias nacionalines prevencines programas išvardintas anksčiau.

Pateiksime prevencinių programų analizę nuo 2013 metų, palyginimui kartu su Šiaulių TLK vidurkiu ir su Šiaulių raj. savivaldybės gydymo įstaigų vidurkiu (9 pav.).

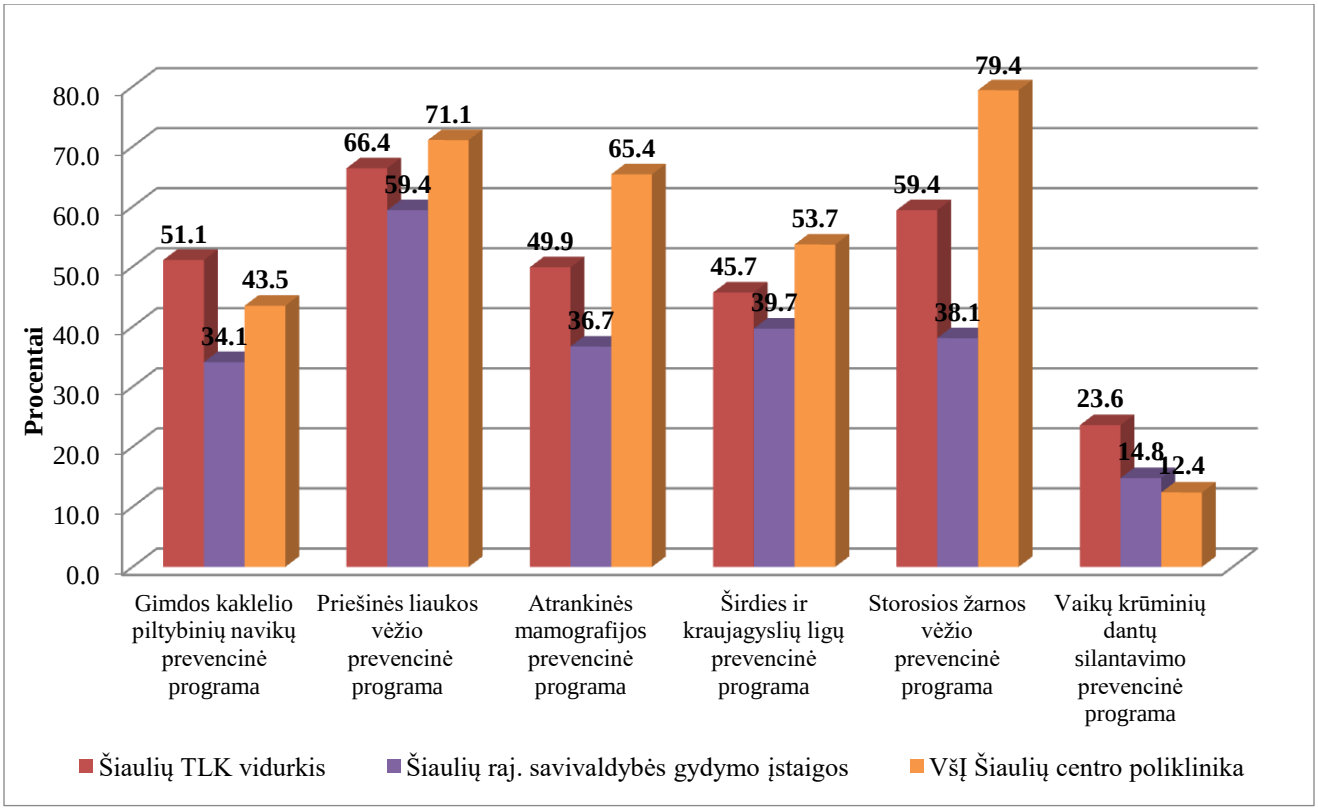


9 pav. 2013 metų VšĮ Šiaulių centro poliklikos prevencinių programų įvykdymo vidurkis, lyginant su Šiaulių m. TLK ir Šiaulių raj. savivaldybės gydymo įstaigų įvykdymo vidurkiais

(šaltinis: VšĮ Šiaulių centro poliklinikos 2013 m. veiklos ataskaita

Apibendrinant galima teigti, kad daugiausiai dėmesio buvo skirta širdies klaujagyslių ir priešinės liaukos programoms. Itin mažai buvo dirbama prie vaikų krūminių dantų silantavimo bei gimdos kaklelio piktybinių navikų prevencinės programos.

2014 metais rezultatai buvo šiek tiek kitokie (10 pav.).



10 pav. 2014 metų VšĮ Šiaulių centro poliklinikos prevencinių programų įvykdymo vidurkis, lyginant su Šiaulių m. TLK ir Šiaulių raj. savivaldybės gydymo įstaigų įvykdymo vidurkiais
(šaltinis: VšĮŠiaulių centro poliklinikos 2014 m. veiklos ataskaita)

Apibendrinus galima teigti, kad 2014 m. širdies ir kraujagyslių ligų profilaktinių tikrinimų kiekis padidėjo 8% lyginant su 2013 metų rezultatais bei ženkliai viršija Šiaulių TLK vidurkį, kuris 8% mažesnis nei atlikta paslaugų VšĮ Šiaulių centro poliklinikoje.Atrankinės mamografinės patikros dėl krūties vėžio profilaktinių tikrinimų kiekis padidėjo 24% lyginant su 2013 metų rezultatais bei ženkliai viršija Šiaulių TLK vidurkį, kuris 15,5% mažesnis nei atlikta paslaugų VšĮ Šiaulių centro poliklinikoje. 2014 m. gimdos kaklelio piktybinių navikų prevencinių profilaktinių tikrinimų kiekis padidėjo 33% lyginant su 2013 metų rezultatais.Storosios žarnos vėžio ankstyvoji diagnostikos profilaktinių tikrinimų kiekis padidėjo 1,5 karto lyginant su 2013 metų rezultatais bei ženkliai viršija Šiaulių TLK vidurkį, kuris 20% mažesnis nei atlikta paslaugų VšĮ Šiaulių centro poliklinikoje. Detalesnis palyginimas pateikiamas (5 lentelėje).

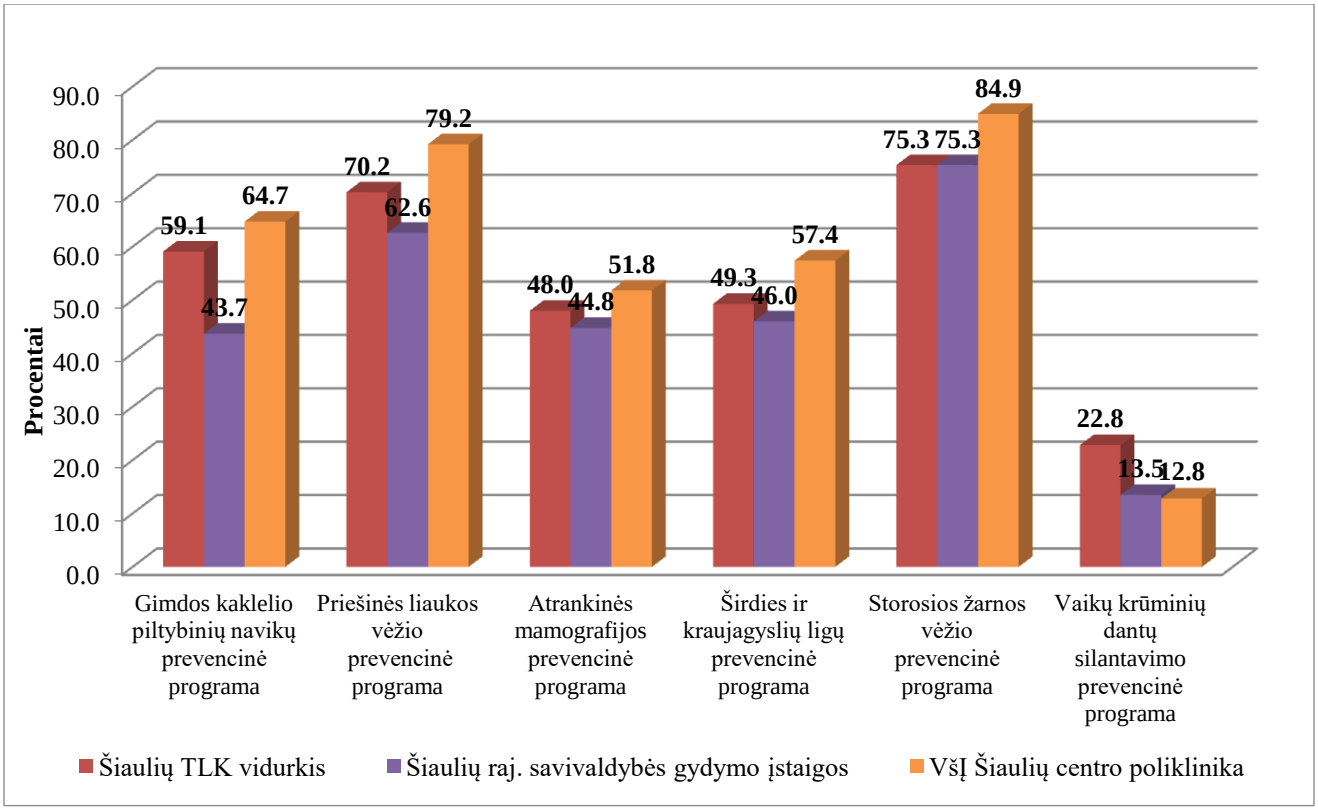
5 lentelė

Prevencinių programų vykdymo rodikliai, lyginant su praėjusiu 2013 metų laikotarpiu

(šaltinis: VšĮ Šiaulių centro poliklinikos 2015 m. veiklos ataskaita)

Prevencinė programa	Paslaugų skaičius		Pokytis	
	2014 m.	2013 m.	vnt.	%
Informacija dėl gimdos kaklelio piktybinių navikų profilaktikos	2737	2061	676	33
Gimdos kaklelio citologinis tepinėlio paėmimas ir rezultato įvertinimas	1452	1315	137	10
Gimdos kaklelio piktybinių navikų prevencija	**4189**	**3376**	**813**	**24**
Informavimas apie storosios žarnos vėžio ankstyvąją diagnostiką ir imunocheminio slapto kraujavimo testo rezultatų įvertinimas	4366	1726	2640	153
Nustatytas slaptas kraujavimas	432	198	234	118
Atlikta kolonoskopija ir konsultuota gydytojo specialisto	59	45	14	31
Storosios žarnos vėžio ankstyvoji diagnostika	**4857**	**1969**	**2888**	**147**
Suteikta informacija apie didelę širdies ir kraujagyslių ligų tikimybę	5063	4709	354	8
Asmenų, priskirtų širdies ir kraujagyslių ligų didelės rizikos grupei, atranka ir prevencija	**5063**	**4709**	**354**	**8**
Informacijos suteikimas dėl krūties piktybinių navikų profilaktikos bei nusiuntimas mamografijai atlikti	1852	1397	455	33
Atrankinė mamografinė patikra	**1852**	**1397**	**455**	**33**
Informacija dėl ankstyvosios priešinės liaukos vėžio diagnostikos ir PSA nustatymo	1750	1752	-2	0
Paslaugos, kai rezultatas PSA›3ng/ml	139	175	-36	-21
Priešinės liaukos ankstyvoji diagnostika	**1889**	**1927**	**-38**	**-2**
Silantavime dalyvavusių pacientų skaičius	296	333	-37	-11
Vaikų krūminių dantų dengimas silantinėmis medžiagomis	**296**	**333**	**-37**	**-11**
Viso	**18146**	**13711**	**4435**	**32**

2015 metais kai kurių rodiklių reikšmės sumažėjo, o kiti ženkliai didėjo teikiant prevencines programas (11 pav.).

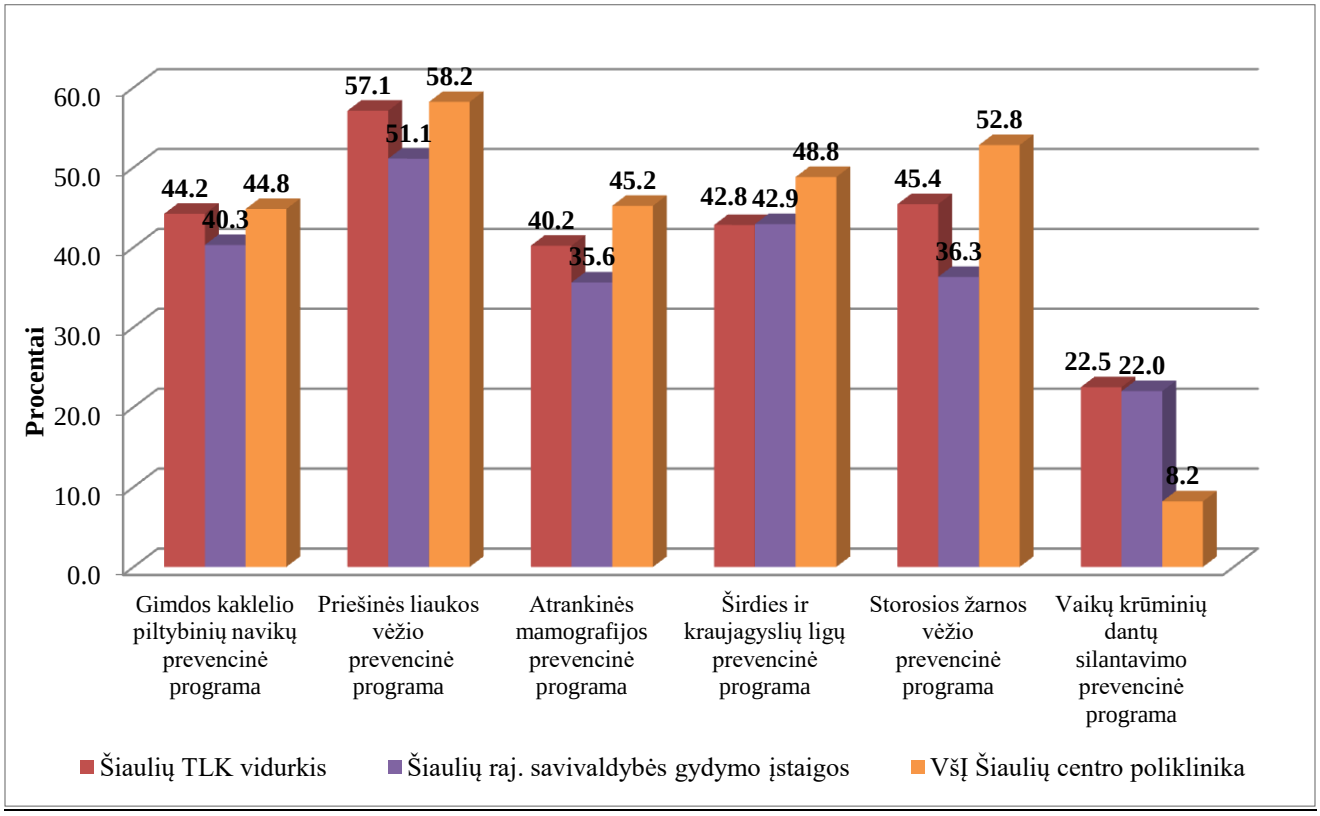


11 pav. 2015 metų VšĮ Šiaulių centro poliklinikos prevencinių programų įvykdymo vidurkis, lyginant su Šiaulių m. TLK ir Šiaulių raj. savivaldybės gydymo įstaigų įvykdymo vidurkiais
(šaltinis: VšĮ Šiaulių centro poliklinikos 2015 m. veiklos ataskaita)

2015 metais labiausiai išaugo gimdos kaklelio piktybinių navikų prevencinių programų teikimas. Tokiam teigiamam pokyčiui įtakos galėjo turėti darbuotojų finansinis skatinimas (kintami priedai skaičiuojami kiekvieną mėnesį), aukšta specialistų kvalifikacija, patogus bei kokybiškas pacientų aptarnavimas. Įstaigoje vykdyta atrankinės mamografinės patikros dėl krūties vėžio programa, šis rodiklis lyginant su 2014 metais smuko net 13,6 proc. punkto. Tokiam neigiamam pokyčiui daugiausiai įtakos galėjo turėti Šiaulių mieste kurį laiką neveikianti medicininė įranga, trukdanti patogiam pacienčių aptarnavimo stygiui. Vaikų krūminių dantų silantavimo prevencinė programa vykdyta prasčiausiai. Tam įtakos turi ribotas vaikų amžiaus tarpsnis (6-14 m.), tėvų nenoras, žiniasklaidos antireklama apie dantų silantavimą. Likusių prevencinių programų rodikliai, lyginant su 2014 metais augo apie 3-8 proc.

2016 metais labiausiai išaugo mamografinės patikros dėl krūties vėžio prevencinės programos rodiklis (net 9,07 proc. lyginant su 2015 metais) (12 pav.). Tokiam teigiamam pokyčiui įtakos galėjo turėti programos atlikimo intensyvumas (programa atliekama kas 2 metus), taip pat sumažėjusios eilės

VšĮ Respublikinėje Šiaulių ligoninėje, pacientės greičiau patenka procedūrai nei pernai dėl neveikiančios medicininės įrangos.



12 pav. 2016 m. VšĮ Šiaulių centro poliklinikos prevencinių programų įvykdymo vidurkis, lyginant su Šiaulių m. TLK ir Šiaulių raj. savivaldybės gydymo įstaigų įvykdymo vidurkiais

(šaltinis: VšĮ Šiaulių centro poliklinikos 2016 m. veiklos ataskaita)

Vaikų krūminių dantų silantavimo prevencinė programa vykdyta prasčiausiai. Ligonių kasos, vertindamos programos vykdymo rezultatus, skaičiuoja prisirašiusių įstaigoje pirminio lygio asmens sveikatos priežiūros paslaugas 6 – 14 metų vaikų, kuriems nuolatiniai dantys buvo dengti silantinėmis medžiagomis, procentą nuo viso kontingento. Pastebėjome, kad programoje dalyvavusių vaikų procentas kas metai nedidėja, net mažėja.

Palyginus 2015 ir 2016 metus, galima teigti, kad vienų programų rodikliai didėjo, o kitų mažėjo (6 lentelė).

6 lentelė

Prevencinių programų vykdymas2015-2016 metais

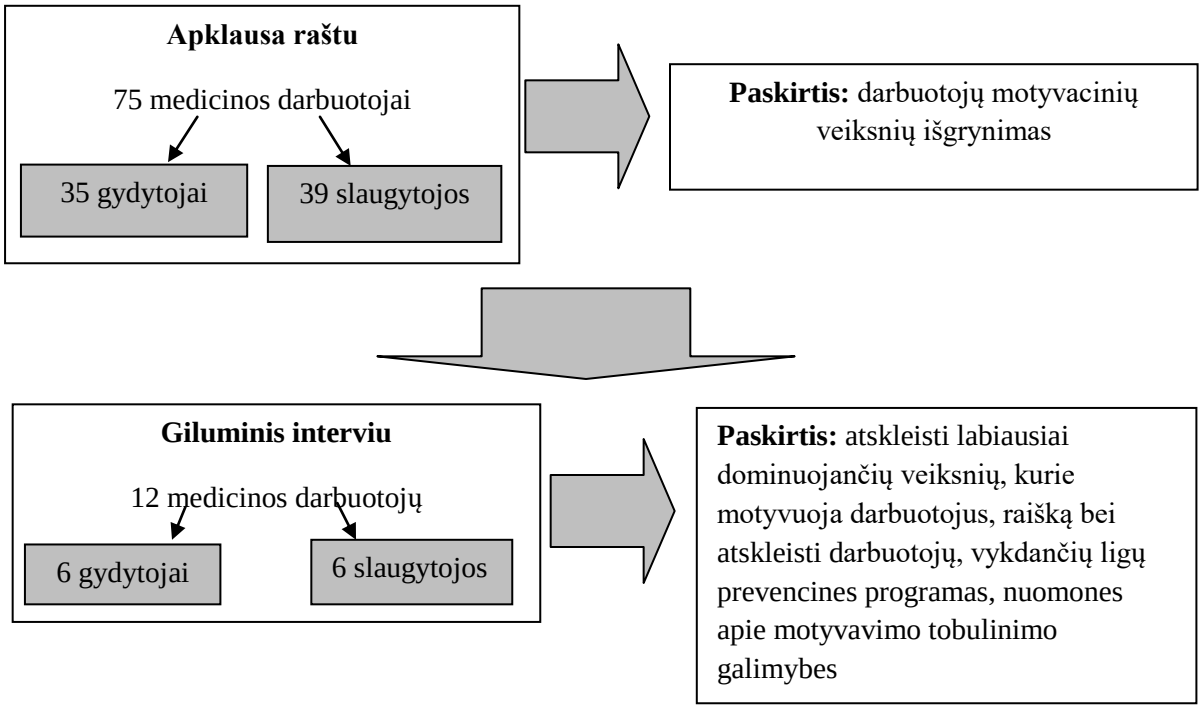
Prevencinės programos	**Metai**	**VšĮ Šiaulių centro poliklinika**	**Šiaulių TLK vidurkis**	**Šiaulių miesto savivaldybė**	**Šiaulių rajono savivaldybė**
Gimdos kaklelio piktybinių navikų prevencinė programa	**2016 m.**	56,0	55,3	60,7	50,4
	2015 m.	65,5	59,6	68,0	44,2
Priešinės liaukos vėžio ankstyvosios diagnostikos prevencinė programa	2016 m.	72,7	71,4	74,6	64,0
	2015 m.	79,0	69,8	82,4	62,4
Atrankinės mamografinės patikros dėl krūties vėžio prevencinė programa	**2016 m.**	56,5	50,3	59,4	44,5
	2015 m.	51,8	47,9	55,5	44,8
Asmenų, priskirtinų širdies ir kraujagyslių ligų didelės rizikos grupei prevencinė programa	**2016 m.**	61,0	53,5	63,4	53,6
	2015 m.	58,0	49,6	61,2	46,3
Storosios žarnos vėžio ankstyvosios diagnostikos prevencinė programa	**2016 m.**	66,0	56,7	68,9	46,9
	2015 m.	63,6	56,2	65,3	45,3
Vaikų krūminių dantų dengimo silantinėmis medžiagomis prevencinė programa	**2016 m.**	8,2	22,5	14,7	22,0
	2015 m.	12,8	22,8	19,2	13,5

Apibendrinus galima teigti, kad nors ir prevencinių programų realizavimo rodikliai gerėja, tačiau nepakankamai. Todėl itin aktualios tampa darbuotojų, dirbančių su prevencinėmis programomis, motyvacijos sistemos paieškos siekiant efektyvesnių rezultatų.

2. TYRIMO METODIKA

2.1. TYRIMO METODAI

Tyrime taikyti duomenų rinkimo metodai (apklausa raštu, interviu) ir duomenų analizės metodai (statistinė analizė, turinio analizė), kurie sudarė sąlygas įvertinti darbuotojams svarbius motyvacinius veiksnius bei atskleisti darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimo prielaidas



13 pav. Tyrimo dizainas

Tyrimas buvo atliekamas įstaigoje ir gautas vadovo raštiškas sutikimas, kad šiame darbe bus minimas įstaigos pavadinimas – VšĮ Šiaulių centro poliklinika.

2.1.1. Duomenų rinkimo metodai

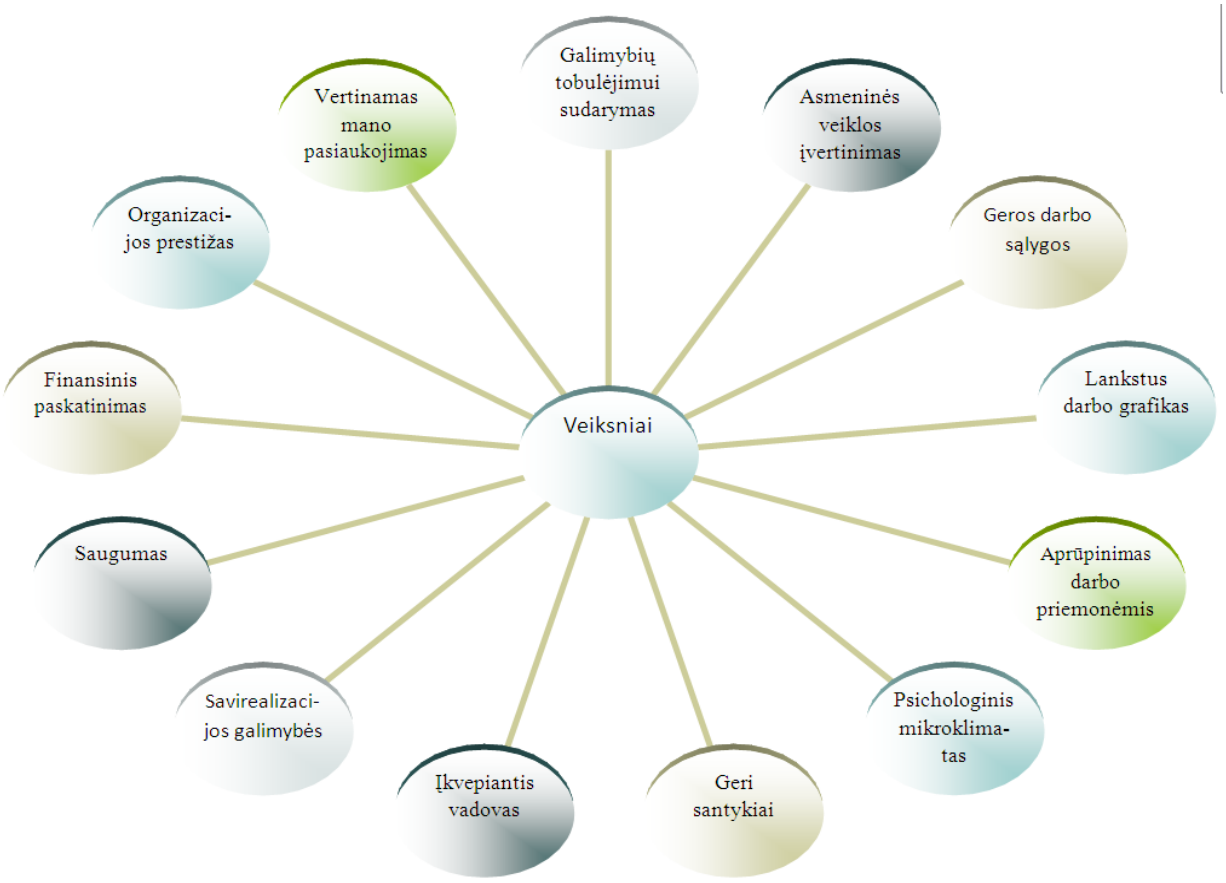
Apklausa raštu

Šio metodo pasirinkimą sąlygojo tikslas gauti kuo objektyvesnę informaciją bei išlaikyti tyrėjo nešališkumą (kadangi tyrėjas dirba toje pačioje įstaigoje, kur buvo atliekamas tyrimas)[106]. Šio metodo pagrindu siekiama išgryninti labiausiai dominuojančius veiksnius, kurie motyvuoja darbuotojus.

Ši anketinė apklausa yra anonimiška. Siekiant gauti kuo objektyvesnius ir tikslesnius tyrimo rezultatus, anketoje buvo naudojami uždari klausimai. Anketoje buvo trumpai apibūdintas apklausos tikslas.

Tyrimo imtis: 74 medicinos darbuotojai (35 gydytojai, 39 slaugos darbuotojai), kurie dirba su prevencinėmis programomis. Informantai atrinkti atsitiktinės atrankos metodu.

Teorinio modelio pagrindu buvo pateikta 13 motyvacijos veiksnių, kuriuos darbuotojai turėjo išreitinguoti (1 – pats svarbiausias, 13 – mažiausiai svarbus) (žr. priedas nr. 1).



14 pav. Darbuotojus motyvuojantys veiksniai

[106]Gaižauskaitė I., Valavičienė N., *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*, Vilnius: Registrų centras, 2016, 391 p.

Giluminis interviu

Šis metodas sudarė sąlygas įvertinti atrinktų labiausiai dominuojančių veiksnių, kurie motyvuoja darbuotojus, raišką bei atskleisti darbuotojų, vykdančių ligų prevencines programas, nuomones apie motyvavimo tobulinimo galimybes. Giluminio interviu sudarymui buvo remiamasi[107].

Giluminio interviu prieiga pasirinkta dėl šių priežasčių:

- suderinti struktūrą su lankstumu, t.y. kad temos būtų aptartos pačiu tinkamiausiu respondentui būdu;
- interviu kiek įmanoma išlaikyti interaktyviu, t.y. turinys generuojamas tyrėjo ir respondento sąveika. Tyrėjas klausimą formuluoja taip, jog respondentas būtų skatinamas atsakant į klausimą kalbėti laisvai;
- kad tyrėjas galėtų naudoti įvairias tyrimo ir gilinimosi technikas siekiant atsakymų gilumo, t.y., jei pirminis atsakymas bus „paviršiaus“ lygmenyje, tai tyrėjas naudos papildomus klausimus siekiant giliau ir plačiau suprasti respondento reikšmes.

Tyrimo organizavimą apėmė šie pagrindiniai etapai: tyrimo pristatymas, interviu pradžia, interviu procesas, interviu užbaigimas, procesas po interviu.

Taikant šį metodą buvo laikomasi šių etikos reikalvimų:

- dalyvis savo laisva valia sutiko duoti interviu. Tuo pagrindu buvo aptartos sąlygos: dalyvis sutinka būti klausinėjamas konkretų laiko tarpą, tam tikroje vietoje, tam tikra tema ir esant aiškiam konfidencialumo užtikrinimui;
- tyrėjas turėjo iš anksto nuostatą, jog interviu dalyviai gali bet kuriuo metu persigalvoti. Tam, kad tai neįvyktų interviu pradžioje buvo pakartojami tyrimo tikslai ir užtikrinamas konfidencialumas.

Giluminio interviu tikslas buvo plačiai aptarti esminius klausimus analizuojama tema bei tuo pačiu kiekvieną jų nagrinėti pakankamai giliai. Tam pasiekti buvo naudojami turinio atvaizdavimo ir turinio išgavimo klausimai (žr. 7-9 lentelės). Turinio atvaizdavimo klausimai padėjo sukurti aspektus ar problemas, kurios svarbios dalyviui. Turinio išgavimo klausimai sukurti tyrinėti detales, kurios slypi kiekviename aspekte, siekiant išgauti giluminį respondento požiūrio supratimą.

[107]Ritchie J., Lewis J., *Qualitative Research Practice: a Guide for Social Science Students and Researchers*, Trowbridge, Wiltshire, Great Britain: The Cromwell Press Ltd, 2003, 349 p. Žiūrėta 2016 03 01. https://mthoyibi.files.wordpress.com/2011/10/qualitative-research-practice_a-guide-for-social-science-students-and-researchers_jane-ritchie-and-jane-lewis-eds_20031.pdf

Giluminio interviu turinys buvo sukonstruotas remiantis prieš tai atliktu tyrimu, t.y., anketinės apklausos metu gautais duomenimis. Šio metodo metu buvo išryškinti trys labiausiai darbuotojus motyvuojantys veiksniai (geros darbo sąlygos, finansinis paskatinimas, geri santykiai).

Giluminio interviu dizainas pagal minėtų trijų veiksnių pagalba sukonstruotas pagal turinio atvaizdavimo ir turinio išgavimo klausimus (žr. 7-9 lentelės).

7 lentelė

Klausimų konstruktai darbuotojų motyvavimo veiksniui GEROS DARBO SĄLYGOS

	VEIKSNYS	**KLAUSIMAI**
Organizaciniai veiksniai	GEROS DARBO SĄLYGOS	***Turinio atvaizdavimo klausimai:*** *PAMATINIAI ATVAIZDAVIMO KLAUSIMAI* 10-ies balų skalėje įvertinkite savo darbo sąlygas 1. Kas yra geros **darbo sąlygos**? (kaip suprantate, kas sudaro geras darbo sąlygas? Kas įeina į geras darbo sąlygas?) *ATVAIZDAVIMO KLAUSIMAS* 2. Ką Jūs konkrečiai norėtumėte, kad būtų pirmiausiai pagerinta iš tų darbo sąlygų? (pvz., jeigu Jūs būtumėte įstaigos vadovas, kokius pirmuosius tris darbus padarytumėte, kad pagerėtų darbuotojų darbo sąlygos?)
		POŽIŪRĮ PRAPLEČIANTYS KLAUSIMAI Kaip Jūs pats/pati galėtumėte prisidėti gerinant darbo sąlygas? (paminėkite bent dvi iniciatyvas) -Iš šių išvardintų veiksnių, ką reikėtų labiausiai tobulinti ir kaip?: - darbo laikas, - atostogų laikas, - darbo vieta [ergonominiai dalykai], - patalpų oro temperatūra, - darbo priemonės, - vėdinimas, - triukšmas.

8 lentelė

Klausimų konstruktai darbuotojų motyvavimo veiksniui FINANSINIS PASKATINIMAS

	VEIKSNYS	**KLAUSIMAI**
Organizaciniai veiksniai	FINANSINIS PASKATINIMAS	***Turinio atvaizdavimo klausimai:*** *PAMATINIAI ATVAIZDAVIMO KLAUSIMAI* 10-ies balų skalėje įvertinkite įstaigos finansinio skatinimo sistemą, plėtojant prevencines programas. 1. Ar darbo apmokėjimo tvarka už paslaugas, suteiktas pagalprevencines programas yra objektyvi? (t.y. teisinga visiems); *ATVAIZDAVIMO KLAUSIMAS* 2. Jeigu neteisinga, tuomet ką reikėtų taisyti? *POŽIŪRĮ PRAPLEČIANTIS KLAUSIMAS*

		4. Jeigu Jūs būtumėte įstaigos vadovas, kokius pirmiausiai tris darbus padarytumėte tobulinant finansinį paskatinimą siekiant darbuotojų motyvacijos didinant prevencinių programų plėtotę? *TURINIO IŠGAVIMO KLAUSIMAI* 4. Už kokius darbus reikėtų Jūsų įstaigoje skatinti finansiškai, kad didėtų motyvacija ir darbas būtų efektyvesnis? 6. Kokie būdai motyvuotų darbuotojus gauti finansinį paskatinimą (pvz., premijos, priedas prie atlyginimo, ir pan.)?

9 lentelė

Klausimų konstruktai darbuotojų motyvavimo veiksniui GERI SANTYKIAI

	DIMENSIJA	**KLAUSIMAI**
Socialiniai veiksniai	GERI SANTYKIAI	***Turinio atvaizdavimo klausimai:*** *PAMATINIAI ATVAIZDAVIMO KLAUSIMAI* 10-ies balų skalėje įvertinkite įstaigos darbuotojų tarpusavio santykių kokybę (...) Kas yra geri santykiai? (kaip suprantate, kas sudaro gerus santykius?) Į ką įstaigoje reikėtų labiau kreipti dėmesį: vadovybės ir darbuotojų tarpusavio santykių gerinimą ar darbuotojų su darbuotojais, ar visais lygmenimis? *POŽIŪRĮ PRAPLEČIANTYS KLAUSIMAI* Kokią galite papasakoti istoriją iš savo darbinės patirties šioje įstaigoje, kurią laikote kaip gerų santykių pavyzdžiu? Kokios pagrindinės bendravimo vertybės vyrauja įstaigoje? Ką Jūs konkrečiai norėtumėte, kad būtų pirmiausiai pagerinta užtikrinant gerus santykius įstaigoje? (pvz., jeigu Jūs būtumėte įstaigos vadovas, kokius pirmuosius tris darbus padarytumėte, kad pagerėtų darbuotojų santykiai?) *TURINIO IŠGAVIMO KLAUSIMAI* Kaip Jūs pats/pati galėtumėte prisidėti gerinant tarpusavio santykius? (paminėkite bent dvi iniciatyvas) -Iš šių išvardintų veiksnių, ką reikėtų labiausiai tobulinti ir kaip?: -pasitikėjimas, -pagarba, -tolerancija, -įsipareigojimų laikymasis (vadovas-darbuotojas; darbuotojas-darbuotojas), -komandinis jausmas, -konfliktai, -stresas, -etiketas, bendravimo kultūra, -mokėjimas klausyti, -perdėta kontrolė, -žodžių ir darbų dermė, -pasidalijimas informacija, -kolegialumas.

Giluminio interviu informantais buvo pasirinkta 12 asmenų (6 gydytojai, 6 slaugytojai). Informantai atrinkti atsitiktinės atrankos metodu.

2.1.2. Duomenų analizės metodai

Matematinė statistinė analizė

Matematinė statistinė analizė taikant Pareto principą[108], kuri sudarė sąlygas įvertinti darbuotojų nuomonių pasiskirstymą. Anot Stoškaus ir Beržinskienės (2005)[109] mokslinėje literatūroje šį principą galime aptikti įvairiais pavadinimais: Pareto principas, 80/20 principas, mažiausių pastangų dėsnis, nuspėjamo disbalanso dėsnis. Autoriai šį pricipą apibūdina kaip raktą į teisingą veiksmingumo praktinę išraišką daugelyje veiklos sričių, taip pat ir darbuotojų motyvacijos veiksnių paieškoje.

Pagal atliktą teorinės literatūros analizę atrinkta 13 darbuotojus motyvuojančių veiksnių. Anketinės apklausos pagalba šie 13 veiksnių išreitinguoti pagal tai, kiek kiekvienam darbuotojui svarbus atitinkamas veiksnys, kuris motyvuoja dirbti. Pritaikius Pareto principą, kur teigiama, kad daugelio įvykių atveju, apie 80 procentų reiškinių kyla dėl 20 procentų priežasčių. Šiuo atveju iš 13 veiksnių buvo išskirti 3 labiausiai dominuojantys (jie sudaro 20 procentų ir bus laikomos kaip pagrindinės priežastys, lemiančios darbuotojų motyvaciją).

Turinio (content) analizė

Duomenų analizei pasirinktas *turinio (content) analizės metodas* derinant reikšmių analizės ir kokybinės turinio analizės tipus[110]. Buvo daroma duomenų transkripcija, duomenų nuasmeninimas. Šiame darbe pasirinkta daryti dalinį išrašą, neatspindint neverbalinės sąveikos aspektų[111]. Respondentų atsakymai sugrupuoti pagal semantinį-leksinį panašumą. Šios duomenų grupės įvardintos (kategorijų nominavimas), suteikiant esmę atitinkantį pavadinimą.

[108]Koch R.,*The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less*, 2nd ed, London: Nicholas Brealey Publishing, 2011, 289 p.
[109]Stoškus S., Beržinskienė D., *Vadyba*, 2005, KTU leidykla: Technologija.
[110]Mayring P., *Qualitative Content Analysis: Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution:Monograph,* Klagenfurt, Austria, 2014, 143 p. Žiūrėta 2017 02 19. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173
[111]Gaižauskaitė I., Valavičienė N., *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*, Vilnius: Registrų centras, 2016, 391 p.

3. TYRIMO REZULTATAI

3.1.DARBUOTOJŲ DOMINUOJANČIŲ MOTYVAVIMO VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Išreitingavus 13 darbuotojų motyvavimo veiksnių buvo gauti rezultatai, kurie labiausiai akcentavo socialinius veiksnius: geri santykiai, geras psichologinis mokroklimatas, įkvepiantis vadovas. Kiek mažiau motyvuoja organizaciniai veiksniai, o mažiausiai – vidiniai veiksniai (10lentelė).

10 lentelė

Darbuotojų motyvacijos veiksnių pasiskirstymas
(nuo svarbiausio (1) iki mažiausiai svarbaus (13) (N=74)

Veiksnių grupė	Veiksniai	Gydytojai (N=35)	Slaugytojai (N=39)
Organizacinių veiksnių grupė	Geros darbo sąlygos	1	1
	Finansinis paskatinimas	2	2
	Asmeninės veiklos įvertinimas	6	9
	Aprūpinimas darbo priemonėmis	8	10
	Lankstus darbo grafikas	9	7
	Organizacijos prestižas	12	12
Socialinių veiksnių grupė	Geri santykiai	4	3
	Psichologinis mikroklimatas	5	4
	Įkvepiantis vadovas	7	6
Vidinių veiksnių grupė	Galimybė tobulėti	3	5
	Saugumas	10	8
	Savirealizacijos galimybės	11	13
	Vertinamas mano pasiaukojimas	13	11

Sureitingavus kartu gydytojų ir slaugytojų nuomones, duomenys pasiskirstė taip: svarbiausiai darbuotojams yra geros darbo sąlygos, finansinis paskatinimas, geri santykiai, psichologinis mikroklimatas, galimybė tobulėti, įkvepiantis vadovas, asmeninės veiklos įvertinimas, lankstus darbo grafikas, saugumas, aprūpinimas darbo priemonėmis, savirealizacijos galimybės, įstaigos prestižas, pasiaukojimas (11 lentelė).

11 lentelė

Bendras darbuotojų motyvacijos veiksnių pasiskirstymas
(nuo svarbiausio (1) iki mažiausiai svarbaus (13) (N=74)

Veiksnių grupė	Veiksniai	Gydytojai ir slaugos darbuotojai
Organizacinių veiksnių grupė	**Geros darbo sąlygos**	**1**
	Finansinis paskatinimas	**2**
	Asmeninės veiklos įvertinimas	7
	Aprūpinimas darbo priemonėmis	10
	Lankstus darbo grafikas	8
	Organizacijos prestižas	12
Socialinių veiksnių grupė	**Geri santykiai**	**3**
	Psichologinis mikroklimatas	4
	Įkvepiantis vadovas	6
Vidinių veiksnių grupė	Galimybė tobulėti	5
	Saugumas	9
	Savirealizacijos galimybės	11
	Vertinamas mano pasiaukojimas	13

Pritaikius Pareto principą, 20 procentų nuo trylikos veiksnių išskiriami šie trys veiksniai:

- geros darbo sąlygos;
- finansinis paskatinimas;
- geri santykiai.

3.2. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS RAIŠKOS GALIMYBIŲ ANALIZĖ

Šio tyrimo pagrindinis tikslas yra atskleisti atrinktų labiausiai darbuotojus motyvuojančių veiksnių raišką, kurie sudarys sąlygas tobulinti darbuotojų motyvavimą realizuoti prevencines programas.

GEROS DARBO SĄLYGOS. Prieš tai buvusiame poskyryje buvo išskirti trys veiksniai, kurie labiausiai motyvuoja darbuotojus dirbti. Daugiausiai pozicijų buvo atiduota motyvaciniam veiksniui – geros darbo sąlygos. Tam, kad galima būtų atskleisti šio veiksnio raišką organizacijoje, pirmiausiai buvo paprašyta visų informantų įvertinti dešimties balų skalėje savo darbo sąlygas. Apibendrinus galima teigti, kad darbo sąlygas darbuotojai vertina gerai (8) (nuomonės pasiskirstė nuo 6 iki 10).

Tam, kad galima būtų išsiaiškinti, kaip gerinti darbo sąlygas, pirmiausiai buvo atskleista, kaip darbuotojai supranta, kas jiems yra geros darbo sąlygos. Darbuotojai jas sutapatina su jaukia fizine aplinka, gerais santykiais su bendradarbiais, geru vidiniu jausmu, kompetetingu personalu ir laiko pasiskirstymu (12 lentelė).

12 lentelė

Darbuotojų nuomonės apie geras darbo sąlygas (N=12)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
GEROS DARBO SĄLYGOS	Asmeninė, jauki fizinė aplinka	<turėti kabinetą>; <kabinetas reanovuotas, erdvus, yra šviesus>; <turėti tinkamą darbo vietą>; <patogi darbo vieta, geras apšvietimas, komfortinė temperatūra, patogus stalas, gera įranga, neišvengiamas kompiuteris>; <gal galėtum dirbti vienas kabinete: gali ateiti anksčiau, gali dirbti ilgiau>; <aplinka aplink tave>; <aprūpinimas visomis priemonėmis darbui. Kabinetas tvarkingas>
	Geri santykiai su bendradarbiais	<dirbame su slaugytoja, gerai sutariame>; <santykiai su personalu>; <labai svarbus administracijos požiūris>; <pirmiausia labai gera atmosfera tarpusavio santykiuose. Nėra atskirties tarp gydytojo, slaugytojo ir ligonio>; <visi dirbame vienu kumščiu, vienoje komandoje>; <turėti gerą kolektyvą>
	Vidinis pasitenkinimas	<be streso susiruošti į darbą>, <žmogus turi dirbti mylimą darbą>; <nėra įtampos darbe>
	Kompetetingas personalas	<visų pirmiausia su kompetencijomis personalas>; <turi turėti tinkamą kvalifikaciją savo darbui>; <geras personalas, t.y. žinantis savo darbą>
	Laikas	<kad būtų užtektinai laiko su pacientu>; <kad nereikėtų skubėti>.

Darbuotojų buvo paprašyta įvardinti, *ką konkrečiai norėtų, kad būtų pirmiausiai pagerinta iš darbo sąlygų*. Nuomonės labiausiai susifokusavo į fizinės aplinkos gerinimą: reikia kondicionieriaus, atskiro procedūrinio, gydytojų kabinetų, poilsio kabineto, aparatūros, gero apšvietimo:

<Kabinetas turėtų turėti procedūrinį, norėtųsi kondicionierių [38BA, 28OJ]>; <Turėti daugiau aparatūros [02AU]>; < Kad būtų tai, kas liečia mano sritį. Kad būtų aparatūra, patalpų vėdinimas, darbo priemonės [23IR]>; <Aprūpinimas visomis priemonėmis darbui. Kabinetas tvarkingas[38IR]>; <Gerinti apšvietimą, kondicionierius vasarą, geras kompiuteris [19KA]>; <Kompiuteriai pas slaugytoją ir pas gydytoją, darbo kambarys, poilsio kambarys (kiekviename aukšte [43JA]>;

Keletas informantų pasisakė ir apie gerų santykių su kolegomis poreikį:

<Galbūt trūksta darbuotojų susitikimų, susibūrimų, ne vien tik darbo metu. Įrengčiau darbuotojams atskirą poilsio kambarį, kurio labai trūksta [11LI]>; <Kad būtų gera atmosfera, kad būtų komandinis darbas [55SO]>; <Norėtųsi geresnės darbinės atmosferos [15JU]>;

Taip pat darbuotojai siūlo pagerinti sąlygas, susijusias su laiku, t.y. norėtų, kad pacientui būtų skiriama daugiau laiko <užtektinas laikas pacientui, pvz., 40min. [02AU]>bei norėtų mokymų<nebent dažniau būtų rengiami mokymai. Mums tai labai svarbu ir jų labai norisi ir reikia [02NE]>.

Kadangi organizacijoje yra priimamos darbuotojų iniciatyvos, svarbu išssiaiškinti, *kaip darbuotojai patys yra nusiteikę prisidėti prie gerų darbo sąlygų gerinimo*. Apibendrinus rezultatus galima teigti, kad darbuotojai sąlygų gerinimą sieja su pacientų poreikiais (tačiau tai nesieja su savo iniciatyva):

<Klientai, laukiantys už durų galėtų žiūrėti relaksacinius klipukus arba klausytis muzikos. Arba klausytis informacijos, pvz: diabetą, mitybą, pratimus nuo problemų [38BA]>; <vizitacijos ilginimas [28OJ].

Kitas pasiūlymas, kaip jie patys galėtų prisidėti prie sąlygų gerinimo susijęs su patalpų tinkamos oro temperatūros palaikymu bei mini pertraukėlių darymu:

<pasidaryti pertraukėles. Čia darbas protinis, su žmonėmis. Tokiu krūviu žmogus septintą valandą vakare manyčiau negali dirbti, nes jau nebesigalvoja taip greitai [15JU]>; <Padaryčiau pertrauką oficialią [28OJ]>; <patalpų vėdinimas [23IR] [55SO] [43JA]>

Apibendrinus galima teigti, kad informantai patys nenori prisidėti gerinant santykius su bendradarbiais, užtikrinant geresnį savo vidinį pasitenkinimą, neieško galimybių, kaip galėtų efektyviai išnaudoti laiką. Šiuos, jiems svarbius, procesus jie perkelia kitų asmenų atsakomybei. Patys pasiūlo, kaip kiti galėtų pagerinti pacientams sąlygas arba prisiima atsakomybę tik už patalpų vėdinimą.

FINANSINIS SKATINIMAS. Kitas veiksnys – finansinis skatinimas pagal reitingus buvo priskirtas antrai pozicijai. Pirmiausiai norėta sužinoti, kaip darbuotojai vertina finansinio skatinimo sistemą, kurie dirba su prevencinėmis programomis.Apibendrinus galima teigti, kad finansinį skatinimą dirbant su prevencinėmis programomis darbuotojai vertinai gerai (8) (nuomonės pasiskirstė nuo 7 iki 10).

Taip pat norėta sužinoti dabartinę situaciją, ar iki šiol egzistavusi apmokėjimo tvarka už paslaugas, suteiktas pagal prevencines programas yra objektyvi, teisinga. Išanalizavus informantų nuomonę, galima teigti, kad vertinama dviprasmiškai: vieni teigia, kad „nejaučia“ finansinio skatinimo, kitiems viskas yra objektyvu ir teisinga.

Asmenys teigiantys, kad apmokėjimo tvarka už paslaugas, suteiktas pagal prevencines programas yra neteisinga, argumentuoja savo asmeniniu dideliu indėliu arba aiškumo trūkumu:

<asmeniškai aš, dirbu kiek įmanoma. Jeigu sakys, kad algą mažina, bet as pasiduodu, nes daugiau negaliu. Aš nejaučiu to priedo ir manau, kad tai neteisinga [38BA]>; <Trūksta skaidrumo. Norisi to konkretumo. Konkrečiai už ką, už kiek, kokiomis sąlygomis duosite, kad galėtumėme susivokti, kiek už ką gavome [15JU]>; <Aš nežinau, kiek procentų gaunu. Nežinau [09AU]>; <Sunku pasakyti. Gaunam kažkokį tai darbo užmokesčio priedą, už prevencinių programų atlikimą, o kaip jis ten suskaičiuotas nėra labai aišku, kokia ten dalis procentine išraiška šitų prevencinių programų. Tai aiškumas įneštų šiek tiek tokio supratimo [13AM]>; <Manau, kiekvienam reikia to konkretaus išaiškinimo, kad pasidarytų aiškumas žmogui, kad jis tiesiog žinotų [37IR]>

Asmenys teigiantys, kad apmokėjimo tvarka už paslaugas, suteiktas pagal prevencines programas yra teisinga, argumentuoja jos aiškumu, siūlymu padidinti finansuojamų programų skaičių bei pasitikėjimą vadovais:

<Aš žinau, už ką gaunu [02NE]>; <Padidinti finansuojamų programų skaičių [11LI]>; <Manyčiau teisinga. Aš ką padarau, tą ir gaunu. Man atrodo, kad aš dvigubai padarau ir gaunu tą patį, bet tai nereiškia, kad aš turėčiau gauti to atlygio daugiau. Aš tiesiog labai gerbiu vadovus. Jeigu jie mano, kad mano atlyginimas ir turi būti būtent toks, tai manau, kad tai yra visai gerai [23IR]>; <Man atrodo, kad dabartinė užmokesčio tvarka yra objektyvi ir teisinga [55SO]>

Išsiaiškinus esamą situaciją, darbuotojams buvo pasiūlyta patiems išvardinti finansinio skatinimo būdus, kurie pagerintų teisingumą, skaidrumą, kad darbuotojus motyvuotų dirbti su prevencinėmis programomis.Iš karto buvo atmesti pacientų atsiliepimai kaip neobjektyvus faktorius <Jei klausi pacientų atsiliepimus, būtų neobjektyvu [38BA]>.

*Siūlomi darbuotojų būdai susiję su*aiškia finansavimo formule, pagal kurią jie galėtų matyti savo įdėto indėlio rezultatą; siūlymu, kad visos prevencinės programos būtų apmokamos; pacientų skaičiumi, amžiumi, lytimi; atitinkamų tyrimų/programų prioritetais ir jų kiekiais; kompleksiniu požiūriu į darbuotojus (nuo jo asmeninių savybių iki lojalumo įstaigai) (13 lentelė).

13 lentelė

Darbuotojų motyvavimo būdai (N=12)

Motyvavimo būdai	Iliustruojantys teiginiai
Aiški finansavimo formulė, pagal kurią galėtų matytis įdėto indėlio rezultatas	<mes neturime galimybės pasitikrinti. Kiek mes padarome, mes nežinome, kiek už ką gauname [43JA]>; <Aiškumas kiek padarei darbo, nes nelabai susiskaičiuojam. Va tiesiog kad pateiktų, kiek aš padariau per mėnesį arba per ketvirtį programų ir aiškiai, kiek už tas programas man sumoka, kiek procentų gaunu pajamų. Aiškumas skaitine prasme [13AM]>; <Kad kiekvienas žmogus žinotų, kiek gauna už kiekvieną programą [28OJ]>; <Kad būtų tas skatinimas teisingas. Už kiek atlikai- tiek ir gausi. Kai nėra to tokio skaidrumo, tai žmonės ne tiek ir suinteresuoti [37IR]>
Visų prevencinių programų apmokestinimas	<norėtųsi, kad už kiekvieną programą būtų mokama [19KA] [11LI] [01IR] 43JA]>
Susiję su pacientų skaičiumi	< Už visas programas ir atleistų pacientų kiekį per dieną [11LI]>; <Būtų efektyviau manau, jei matytumėm, kiek užsirašiusių žmonių, jų kiekį [28OJ]>
Susiję su pacientų amžiumi ir lytimi	<Su senesniais žmonėmis yra sunkiau, jiems reikalinga didesnis apsilankymų skaičius, o prevencinių programų mažai, nes jiems jau nebepriklauso. Galėtų mokėti už tai šiek tiek daugiau, jai pacientui, tarkime, daugiau nei šešiasdešimt metų [02NE]; <Dar galėtų būti daugiau moterų. Jos galėtų būti kviečiamos. Kuo jų daugiau būtų, tuo mūsų tas atlygis ir būtų didesnis [23IR]>
Susiję su atitinkamų tyrimų/programų prioritetais ir jų kiekiais	<Pirmiausia tai turėtų būti skatinama už echoskopinius tyrimus. Nes turbūt nė vienas daktaras pasaulyje nedaro echoskopijų nemokamai. Tai tikrai turėtų būti už atliktą skaičių, tam tikras ir atlyginimas [23IR]>; <Gal tavo bendruomenės, tavo apylinkės skiepijimo vidurkiai. Galima būtų vesti kažkokią tai skatinimo sopcija. Gal jeigu turi ten nemažai vaikų savo pozicijoje, tai kaip pas tave apylinkėje yra suskiepyta nuo tų pagal Lietuvos Respublikos skiepų kalendorių. Tai vat kaip tau pasiseka, kaip profeseonalui, kaip tavo slaugytojai pasiseka profesionaliai įtikinti tėvus, kad paskiepytų mokslu įrodytais skiepais ir pasiektų tam tikrų rezultatų. Tai yra sveikatinimas bendruomenės, žingsnis į sveikesnę visuomenę [13AM]>
Kompleksinis požiūris į darbuotojus (nuo jo asmeninių savybių iki lojalumo įstaigai)	<kiekvieną darbuotoją reikėtų matyti ir vertinti individualiai, vertinti jo kvalifikaciją, vertinti jo sąžiningumą, dorumą, jo darbo krūvį [55SO]>; <Galbūt lojalumas įstaigai [13AM]>;<paskaitųskaitymas bendruomenėje vieną kitą kartą per metus. Va toks profesinis aktyvumas [13AM]>; <Pasidalinimas savo sėkme ir nesėkme, gydant vieną arba kitą ligą. Manyčiau galėtų tai būti motyvuojama už tokius dalykus, nes dabar tai yra prievartinis [13AM]>

Sukategorijoje “Aiški finansavimo formulė, pagal kurią galėtų matytis įdėto indėlio rezultatas“ informantai dėmesį telkia į tai, kad tokia sistema būtų ne tik kuo skaidresnė <Kad būtų tas skatinimas teisingas. Už kiek atlikai - tiek ir gausi. Kai nėra to tokio skaidrumo, tai žmonės ne tiek ir suinteresuoti [37IR]>, bet aplamai, kad tokia egzistuotų organizacijoje<mes neturime galimybės pasitikrinti. Kiek mes padarome, mes

nežinome, kiek už ką gauname [43JA]>. Toje formulėje kaip dedamąsias informantai nori matyti apskaičiavimus už visas prevencines programas <norėtųsi, kad už kiekvieną programą būtų mokama [19KA] [11LI] [01IR] 43JA]>jas dar susiejant su pacientų skaičiumi, su pacientų amžiumi, lytimi:

< Už visas programas ir atleistų pacientų kiekį per dieną [11LI]; <Su senesniais žmonėmis yra sunkiau, jiems reikalinga didesnis apsilankymų skaičius, o prevencinių programų mažai, nes jiems jau nebepriklauso. Galėtų mokėti už tai šiek tiek daugiau, jai pacientui, tarkime, daugiau nei šešiasdešimt metų [02NE]; <Dar galėtų būti daugiau moterų. Jos galėtų būti kviečiamos. Kuo jų daugiau būtų, tuo mūsų tas atlygis ir būtų didesnis [23IR]>

Subkategorijoje „Kompleksinis požiūris į darbuotojus (nuo jo asmeninių savybių iki lojalumo įstaigai)“ informantų nuomonė fokusuojasi į darbuotoją kaip asmenybę vertinimą: jo sąžiningumas, dorumas, lojalumas įstaigai ir pan. <kiekvieną darbuotoją reikėtų matyti ir vertinti individualiai, vertinti jo kvalifikaciją, vertinti jo sąžiningumą, dorumą, jo darbo krūvį [55SO]>; <Galbūt lojalumas įstaigai [13AM]>.

Taip pat buvo teigiančių, kad jokie būdai nebepadės, nes informantas dirba maksimaliai <viską darau maksimaliai ir nieko daugiau iš manęs nebeišspaus [38BA]>.

Kitos finansinės motyvavimo priemonės susijusios su premijomis, priedais prie atlyginimo, papildoma poilsio diena, apmokamu kvalifikacijos kėlimu (14 lentelė).

14 lentelė

Darbuotojų finansinės motyvavimo priemonės (N=12)

Finansinės motyvavimo priemonės	**Iliustruojantys teiginiai**
premijos arba priedai prie atlyginimo	<Norėtųsi premijų, tada bent žinotumėme, kad administracija vertina mus. Tai būtų objektyviausias mano darbo įvertinimas [38BA]>; <Asmeniškai man, tai būtų priedai prie atlyginimo. Geriausias būdas tai išspręsti finansiškai [15JU]>; <Kiekvienas paskatinimas labai ženkliai matosi. Aišku, visada didžiausias paskatinimas bus premija arba priedas prie atlyginimo ir tai labai pagerintų situaciją [11LI]>; <priedas prie atlyginimo [23IR] [55SO] [01IR] [37IR] [28OJ]>
papildoma poilsio diena	<Aš asmeniškai norečiau išeiginės [43JA]>; <Manyčiau, papildomos išeiginės labai motyvuotu arba išeiginės tavo norimu laiku, tau tinkamu laiku [13AM]>; <Jeigu papildoma diena būtų, tai būtų malonu, jei gali ją panaudoti savo problemų sprendimui [28OJ]>
apmokamas kvalifikacijos kėlimas	<Toks kaip kvalifikacijos kelimo apmokejimas. Ir psichologinė motyvacija labai gerai [13AM]>

Galima teigti, kad organizacijoje labiausiai dominuoja tradicinis požiūris į motyvaciją darbui (kur pagrindinis skatinimo šaltinis yra tiesiogiai gaunamos piniginės išmokos).Formuojant personalo politiką organizacijoje būtina atsižvelgti į darbo rezultatus, nes šiuo metu nepaisomas principas - susieti darbuotojų atlyginimus su jų darbo rezultatais.

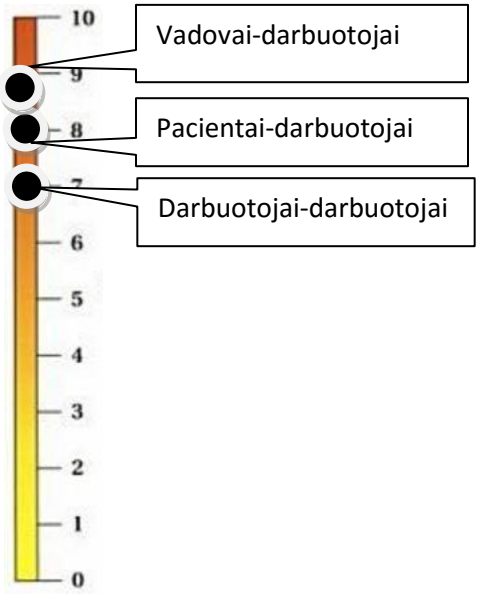
Remiantis D. Viningiene[112], tyrimo rezultatų prielaidomis galima teigti, kad toks susifokusavimas į finansinį skatinimą leidžia spręsti apie darbuotojų požiūrį į atsakomybę (autorė ištyrė, kad „asmenims, prisiimantiems atsakomybę darbe, darbo užmokesčio kėlimas, premijos ir kiti materialiniai skatinimai didelės reikšmės jų darbo rezultatams neturi" (p. 165).

Apibendrinus galima teigti, kad darbuotojams finansinis skatinimas yra labai svarbus. Darbuotojai, vertindami esamą situaciją, susijusią su prevencinių programų vykdymu, argumentuoja savo asmeniniu dideliu indėliu. Vieniems darbuotojams įdėtas indėlis finansiškai teisingai ir objektyviai paskatinamas, kitiems – trūksta aiškumo ir jie „nejaučia" jokio skatinimo.

Darbuotojus motyvuotų efektyviau dirbti su prevencinėmis programomis ne tik taikant aiškaus/objektyvaus finansavimo pagrindu apskaičiuotas skatinimo priemones (premijas, priedus prie atlyginimo, papildomas poilsio dienas, kvalifikacijos kėlimą), bet jų kiekio priklausomybės sąsajos, susijusios su pacientų skaičiumi, amžiumi, lytimi, atitinkamų prevencinių programų prioretizavimu, lojalumu įstaigai, kitu profesiniu aktyvumu.

GERI SANTYKIAI. Kitas veiksnys – geri santykiai pagal reitingus buvo priskirtas trečiajai pozicijai. Pirmiausiai norėta sužinoti, kaip darbuotojai vertina tarpusavio santykius (darbuotojai su darbuotojais; vadovai su darbuotojais; pacientai su darbuotojais). Apibendrinus galima teigti, kad prasčiausiai vertinami santykiai tarp darbuotojų (vidutiniškai 7) (nuomonės pasiskirstė nuo 5 iki 9). Gerai (8) santykiai vertinami tarp pacientų ir darbuotojų (nuomonės pasiskirstė nuo 6 iki 9). Tarp vadovų ir darbuotojų šioje organizacijoje vyrauja geriausi santykiai (8,5) (nuomonės pasiskirstė nuo 7 iki 10).

[112]Viningienė D., Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos, *Regional Formation and Development studies*, 2014, Vol. 6, No. 1, p. 161-170. Žiūrėta 2016 09 21. http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/544/433



15 pav. Tarpusavio santykių pasiskistymas organizacijoje (N=12)

Priežastys, dėl kurių nėra organizacijoje gerų santykių. Darbuotojai-darbuotojai.

Pagrindinės priežastys yra įvardintos šios: bendravimo stoka, skirtingos bendravimo kultūros, socialiniai sluoksniai, nepagarba, pavydas, tolerancijos stoka, pyktis, garbės troškimas, užsidarymas, komandinio darbo trūkumas, nepatogi infrastruktūra, didelis krūvis, menkas atsidavimas darbui.

15 lentelė

Priežastys, dėl kurių nėra gerų santykių tarp darbuotojų ((N=12). Darbuotojai - darbuotojai

Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Skirtingi socialiniai sluoksniai	<Yra sunku bendrauti, nes mes ateiname iš įvairių socialinių grupių [38BA]>;
Skirtingos bendravimo kultūros	<Skirtinga bendravimo kultūra, žmonės labai įvairūs [38BA]>; < Aš esu bendraujanti ir nesipykstu, bet visų skirtinga dušia [23IR]>; < žmonių charakteriai yra skirtingi [19KA]>; < Yra asmenybiu, su kuriomis sunku dirbti ir susitarti [01IR]>
Neigiamos asmeninės savybės: nepagarba kitam	<jei imčiau vien gydytojus, vertinčiau 7, nes mes esame asmenybės. Nepagarba kitam, netolerancija, pavydas, garbėtrošiškumas [38BA]>; < Nes žmogus, dirbantis kolektyve turi vienas kitą gerbti, padėti, vienas kitą suprasti, būti nuoširdus [09AU]>
Tolerancijos stoka	<...., netolerancija, pavydas, garbėtrošiškumas [38BA]>;
Pavydas	<...., pavydas, garbėtrošiškumas [38BA]>;
Garbės troškimas	<....., garbėtrošiškumas [38BA]>;
Pyktis	<Šioje darbo atmosferoje daug kur vyrauja pyktis. Aš atsiriboju, nebendrauju, nes aš matau, kas vyksta tarp žmonių [15JU]>
Žmonių užsidarymas	<Yra daug užsidariusių savyje žmonių, kurie labai nenoriai kalbasi, o apie pasipasakojimč net negalima pagalvoti [11LI]>;
Nepažįsta vieni kitų	<Ne visus pažįstu, ne su visais bendrauju. Galbūt ne su visais ir malonu bendrauti, ne iš visų gauni tą atsaką, kokį norėtum gauti [02NE]>; <Didelis kolektyvas, ne visi visus

	pažįstame. Yra naujų darbuotojų [55SO]>
Komandinio darbo trūkumas	<Nes žmogus dirbantis kolektyve turi vienas kitą gerbti, padėti, vienas kitą suprasti, būti nuoširdus. Darbas turi būti komandinis [09AU]>; <Kai kuriose grandyse stinga komandinio jausmo [28OJ]>
Didelis krūvis	<Yra naujų darbuotojų, didelis krūvis. Ne visados yra galimybė netgi susitikti su pažįstamais kolegomis. Reikėtų poilsio kambario, kur būtų galima bendrauti [55SO]>
Infrastruktūra nepatogi	<Ne visados yra galimybė netgi susitikti su pažįstamais kolegomis. Reikėtų poilsio kambario, kur būtų galima bendrauti [55SO]>
Menkas atsidavimas savo darbui	<Todėl, nes kiekvienas domisi labiau savu daržu, savu darbu, sava veikla ir labai mažai domisi bendra įstaigos veikla, bendru rezultatu [13MA]

Apibendrinus galima teigti, kad santykius tarp darbuotojų lemia daug faktorių: nuo skirtingos bendravimo kultūros, neigiamų asmeninių savybių iki nepatogios infrastruktūros. Informantai įžvelgia ir nelygybę pagal socialinius sluoksnius <Yra sunku bendrauti, nes mes ateiname iš įvairių socialinių grupių [38BA]>, menką atsidavimą savo darbui<Todėl, nes kiekvienas domisi labiau savu daržu, savu darbu, sava veikla ir labai mažai domisi bendra įstaigos veikla, bendru rezultatu [13MA]>, <Yra naujų darbuotojų, didelis krūvis. Ne visados yra galimybė netgi susitikti su pažįstamais kolegomis. Reikėtų poilsio kambario, kur būtų galima bendrauti [55SO]>. Organizacijoje vyrauja darbuotojų užsidarymas<Yra daug užsidariusių savyje žmonių, kurie labai nenoriai kalbasi, o apie pasipasakojimą net negalima pagalvoti [11LI]>, ko pasekoje jie vieni kitų net nepažįsta<Ne visus pažįstu, ne su visais bendrauju. Galbūt ne su visais ir malonu bendrauti, ne iš visų gauni tą atsaką, kokį norėtum gauti [02NE]>; <Didelis kolektyvas, ne visi visus pažįstame. Yra naujų darbuotojų [55SO]>. Kolektyve informantai pastebi daug darbuotojų, kuriems priskiria neigiamas amenines savybes: nepagarba kitam, tolerancijos stoka, pavydas, garbės troškimas, pyktis.

Priežastys, dėl kurių nėra organizacijoje gerų santykių. Darbuotojai-pacientai

Pagrindinės priežastys yra įvardintos šios: pacientų įvairovė, darbuotojų savanaudiškumas, nepagarba, socialinių įgūdžių trūkumas, žemas žmonių laimės indeksas, pacientų atsakomybės trūkumas.

16 lentelė

Priežastys, dėl kurių nėra gerų santykių tarp darbuotojų (N=12). Darbuotojai-pacientai

Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Pacientų įvairovė	<...O pacientai būna labai įvairūs[38BA]>; <Bendravime yra dvi pusės. Ne su kiekvienu gali jaustis saugiai... žmonės skirtingi[19KA]>; <Kiekvieno žmogaus skirtinga socialinė padėtis, charakteris irgi skirtingas[01IR]>; <Skirtingi pacientai, skirtingi darbuotojai[28OJ]>

Darbuotojų savanaudiškumas	<Nes yra tokių darbuotojų, kurie padarys kaip jiems geriau, o ne kaip pacientui, poliklinikai..[38BA]>
Socialinių įgūdžių trūkumas	<Pikta visuomenė, socialinių įgudžių trūkumas [15JU]><Dažnai nebūna vienas kito tarpusavio supratimo. Kartais tu nori kuo tik įmanoma padėti, bet žmogus ne taip supranta [02NE]>
Žmonės nelaimingi	<Labai retai pasitaiko laimingas žmogus [11LI]>
Pacientų permesta atsakomybė vien gydytojams	<Atrodo žmonėms, kad jų sveikata priklauso vien tiktais nuo medicinos, o iš tikrųjų tai toli gražu ne ir nenoras suprasti apie sveiką gyvenseną ar apie kitokį maitinimąsi, apie sportą, apie judrumą, apie visus tokius įpročius ir priveda prie tam tikrų konfliktų ir nesutarimų. Ir kai pradedi pasakoti, kad jo sveikata, jo pačio rankose, tada tu esi blogas daktaras, ir tada tavo santykiai dar labiau nukrinta. Bet jeigu tu jam sakai, kad viską padarysi, visur padėsiu, tai santykiai būna labai geri[13MA]>
Darbuotojų nepagarba	<Darbuotojams reiktų mažiau arogancijos, į pacientąžiurėti kaip įžmogų, su juo bendrauti normaliai, ne iš aukšto. Nu tiesiog bendravimas toks kitoks turėtų būti. Išaiškinti pacientui viską[37IR]>

Remiantis duomenimis galima teigti, kad daugiausiai prastų santykių kaltininkai yra įvardijami organizacijos darbuotojai, kurie demonstruoja nepagarbą<Darbuotojams reiktų mažiau arogancijos, į pacientąžiūreti kaip įžmogų, su juo bendrauti normaliai, ne iš aukšto. Nu tiesiog bendravimas toks kitoks turėtų būti. Išaiškinti pacientui viską[37IR]>arba elgiasi savananaudiškomis paskatomis<Nes yra tokių darbuotojų, kurie padarys kaip jiems geriau, o ne kaip pacientui, poliklinikai..[38BA]>. Tačiau yra ir tokių darbuotojų, kurių elgsena nukreipta į tai, kad pacientas yra visada teisus<Todel, kad gydytojai stengiasi bendrauti normaliai, mandagiai, prisimindami ta priesaiką, kad pacientas visada teisus[43JA]>. Iš pacientų pusės santykių gerovei kurti trukdžiais įvardijami skirtinga socialinė padėtis, charakterių skirtumai <Nes yra tokių darbuotojų, kurie padarys kaip jiems geriau, o ne kaip pacientui, poliklinikai...[38BA]>Kaip vienas iš trukdžių plėtoti gerus santykius su pacientais yra įvardijamas pacientų nenoras suprasti, kad už sveikatą yra atsakingi ir patys. Jeigu tik gydytojas užsimena apie jų atsakomybę, iš karto rizikuoja susigadinti santykius <Ir kai pradedi pasakoti, kad jo sveikata, jo pačio rankose, tada tu esi blogas daktaras, ir tada tavo santykiai dar labiau nukrinta. Bet jeigu tu jam sakai, kad viską padarysi, visur padėsiu, tai santykiai būna labai geri[13MA]>

Priežastys, dėl kurių nėra organizacijoje gerų santykių. Darbuotojai-vadovai

Pagrindinės priežastys yra įvardintos šios: baimė, darbuotojų nuvertinimas, didelis vadovybės užimtumas.

17 lentelė

Priežastys, dėl kurių nėra gerų santykių tarp darbuotojų (N=12). Darbuotojai - vadovai

Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Baimė	<Mes bijome administracijos, o administracija mūsų neklausia, nesišneka, taip betarpiškai[38BA]>; <Norėtųsi drąsiau ateiti[01IR]>; <Todel kad administracija yra administracija. Mes visi jaudinames, prisibijome. Kažkodėl yra baimė ir stresas kreiptis tiesiogiai, anksčiau kažkaip to nebuvo. Tiesioginis negalėjimas ateiti tuo metu, kai tau reikia [43JA]
Darbuotojų nuvertinimas	<Neklausia mūsų nuomonės, tiesiog liepia. Galetų būtų daromos anketos, mūsų niekas neklausia. Administracija galbūt slegia darbai is viršaus, tai mūsų neklausia ar galėsime, jie sako privaloma. Vienpusiškai-privaloma[38BA]>; <Administracija ne taip vertina tą paprastą darbuotoją, kuris atlieka ne tik tą patį juodžiausią darbą, bet ir labai reikšmingą. Norėtųsi žmogiškumo[15JU]>; <Kažkoks pas mus yra skirtumas tarp pareigybių, ko neturetų būti, kitas dalykas reikėtų tokio darbinio pasiaiškinimo, pasikalbėjimo[37IR]>
Vadovybės užimtumas	<Dėl to, kad dėl objektyvių priežasčių negalima pasikalbėti su vadovais dėl jų užimtumo[19KA]>

Apibendrinant galima teigti, kad labiausiai santykių nepalaiko vyraujanti kolektyve baimė ir darbuotojų nuvertinimas. Darbuotojai pastebi, kad vadovybė su jais nesišneka, nesitaria <...administracija mūsų neklausia, nesišneka, taip betarpiškai[38BA]>, negali iškilus reikalui ateiti ir spręsti susidariusią situaciją <Tiesioginis negalėjimas ateiti tuo metu, kai tau reikia [43JA]>. Darbuotojai įvardina situaciją, kuri yra šiuo metu, nes seniau jie tai galėdavo daryti <Kažkodėl yra baimė ir stresas kreiptis tiesiogiai, anksčiau kažkaip to nebuvo[43JA]>. Santykių plėtotei įtakos turi ir tai, ar vadovai tariasi su darbuotojais <...Administracija galbūt slegia darbai is viršaus, tai mūsų neklausia ar galėsime, jie sako privaloma. Vienpusiškai-privaloma[38BA]>. Darbuotojai nori, kad būtų vertinamas jų darbas ir jie patys kaip žmonės<...Administracija ne taip vertina tą paprastą darbuotoją, kuris atlieka ne tik tą patį juodžiausią darbą, bet ir labai reikšmingą. Norėtųsi žmogiškumo[15JU]>, nes matomas skirtumas tarp pareigybių<Kažkoks pas mus yra skirtumas tarp pareigybių, ko neturėtų būti[37IR]>.

Nemažai informantų santykius su vadovybe sureikšmina ir išvardija kliūtis arba džiaugiasi santykių kokybe <Aš džiaugiuosi vadovybe[02NE]; <Labai smagu turėti tokia vadovybę[28OJ]>; <Viskas puiku[09AU]; [23IR]; [55SO]. Remiantis D. Viningienės [113] tyrimo rezultatų prielaidomis galima teigti, kad toks santykių sureikšminimas su vadovais turi tiesioginį ryšį su atsakomybe (kuo svarbesni santykiai su vadovu, tuo mažiau svarbus atsakomybės motyvas). Tokios situacijos vyravimas organizacijoje kelia prielaidą apie vadovų nesilaikymo lygių principų organizacijoje (t.y. įvesta konkurencija dėl vadovų

[113]Viningienė D., Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos, *Regional Formation and Development studies,* 2014, Vol. 6, No. 1, p. 161-170. Žiūrėta 2016 09 21.http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/544/433

palankumo). Ateityje formuojant personalo politiką organizacijoje atkreipti dėmesį į susiskaldymą tarp pavaldinių aspektą, kuris tampa kliūtimi formuojant inovatyvią personalo įgalinimo politiką.

Gerų tarpusavio santykių raiška organizacijoje. Norint įžvelgti organizacijoje tarpusavio santykių kokybės gerinimo aspektus, reikia susitarti, kas yra geri santykiai ir kaip juos supranta bendruomenė.

Išanalizavus informantų pateiktus duomenis, galima teigti, kad labiausiai dominuoja šios vertybės, kuriomis galima plėtoti organizacijos kultūrą, kad būtų užtikrinti geri tarpusavio santykiai: geranoriškumas, paslaugumas, pasitikėjimas, baimės/įtampos nebūvimas, pagarba, pagalba, kolegialumas, sąžiningumas, vienas kito išklausymas, dalykinis atvirumas, tarpusavio supratimas.



16 pav. Tarpusavio santykiams kurti palankiausios vertybės (N=12)

Apibendrinus galima teigti, kad išvardintos vertybės, kurios padėtų plėtoti kokybišką tarpusavio santykių kultūrą organizacijoje yra nukreiptos į bendražmogiškas vertybes. Daugiausia kartų buvo įvardintos keturios vertybės: geranoriškumas, pagarba, pagalba, paslaugumas (G+P3). Tačiau organizacijoje šių vertybių yra pasigendama <Čia lipimas vienas kitam ant galvos, gal čia daugiau slaugytojai, labai mažai paslaugumo. Pagalbai prireikus bijome paprašyti pagalbos, nes gavęs atsakymą save pažemini[38BA]>.

Buvo ir tokių informantų, kurie negalėjo įvardinti vertybių, kurios susitiprintų tarpusavio santykius<Aš ateinu į darbą, atidirbu tokiu masteliu ir išeinu namo. Būdama tokio stovio, aš tikrai nebegalvoju apie jokias vertybes[15JU]>.

Gerų santykių plėtotei informantai nemažai iniciatyvos perduoda vadovams <vadovybė čia šioje vietoje turi stengtis[11LI]> bei siūloma atkreipti dėmesį, kad seniau buvo geresnės sąlygos <Anksčiau santykiai buvo šiltesni. Dabar reikia vienas kitam neužkliūti[02NE]>. Aiškinantis vertybes, išryškėjo tam tikri vykstantys procesai, kurie yra kliūtis gerų tarpusavio santykių plėtotei - manipuliacijos, melas, pažeminimai <Kad nebūtų pažeminti mūsų, kad atvirai bendrautų, sakyti tiesą, nebūtų manipuliacijų, tiesiog kultūringai [37IR]>; <Pagalbai prireikus bijome paprašyti pagalbos, nes gavęs atsakymą save pažemini[38BA]>.

Būdai, kurie sudarytų sąlygas geręsantykių plėtotei.

Informantai įvardino šiuos būdus: specialisto pagalba, darbuotojų nuomonių tyrimai, neformalūs sutikimai, požiūrių kaita, kvalifikacijos kėlimas, vadovų bendravimas su darbuotojais, rotacija, didesnis informacijos kiekis.

18 lentelė

Siūlomi būdai, priemonės, padedančios plėtoti geresnius tarpusavio santykius (N=12)

Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Specialisto pagalba	<Pakviesčiau specialistą, kuris galėtų papasakoti, tokį kaip seminarą, kaip užmegzti gerus santykius[38BA]>.
Tirti darbuotojų nuomones	<...skyriaus vadovas paruoštų anketas. Mes jas užpildytumėme. Parašytumėme, kaip mes jaučiamės savo skyriuje[38BA]>; <Ir ko gero padaryčiau anoniminę anketą, apklausti kiekvieną darbuotoją, kas jam patinka darbo santykiuose, kas jam nepatinka įstaigoje ir į tas problemas atsižvelgčiau ir mąstyčiau, ką toliau daryti[11LI]>.
Infrastruktūros pokyčiai	<Man labai trūksta poilsio kambario, kad galėčiau pasikalbėti neformalioje aplinkoje[11LI]; <Man labai trūksta poilsio kambario, kad galėčiau pasikalbėti neformalioje aplinkoje[23IR]>;<Bendravimo vieta, vieta sportui, laikas bendravimui[43JA]>.
Neformalūs susitikimai	<Galėtų būti bendra įstaigos šventė, kurią suorganizuočiau. Ar tai sporto šventė, ar tai kokių rankdarbių šventė, paroda. Kad sužinotume, ką veikia mūsų kolegos laisvu metu[11LI]>; < Daugiau santykius labai pagerintų užklasiniai darbai, išvažiuojamieji,

	ne darbiniai[09AU]>; <Dažniau bendrauti reikia, bendravimo vieta, laikas sportui ar kokiai užklasinei veiklai[01IR]>; <Bendravimo vieta, vieta sportui, laikas bendravimui[43JA]>;<Neformalus susibūrimai[43JA]>; <Nemažai daryčiau susitikimų neformalioje aplinkoje, pasikalbėčiau su kiekvienu darbuotoju apie jo tikslus. Tokius metinius pokalbius, kaip yra[13MA]>; <Dažnesni susibūrimai[28OJ]>.
Požiūrio kaita	<Valdžiai keisti savo požiūrį į darbuotojus ir santykiai pagerės savaime[02NE]>; <Pirmiausia galbūt daug kam, tai reikia pertvarkyti save, pagarbos kitam daugiau[09AU];
Kvalifikacijos kėlimas	<Pirmiausia mano kolektyve dirbtų žmonės išsilavinę, turintys kompetenciją tam darbui, motyvuoti, sąžiningai atliekantys savo darbą ir stengčiausi sukurti geras darbo sąlygas, kad žmogus įstaigoje gerai jaustųsi. Ir labai norėčiau, kad mano darbuotojai keltų kvalifikaciją, domėtųsi ir būtų pavyzdys visiems[55SO]>.
Vadovų bendravimas su visu kolektyvu	Dažniau eiti į kolektyvą savo vadovui, pavaduotojui. Dažniau bendrauti su paprastesniais žmonėmis. Va tas praėjimas, paklausimas labai daug ką reiškia. Tai didžiulė motyvacija būtų. Žmogus turi jaustis, kad jis yra reikalingas[43JA]>.
Rotacija	<padaryčiau rotaciją skyriuose, kad pabūti kito darbuotojo kailyje, jeigu tavo specialybė leidžia[13MA]>.
Daugiau informacijos	<informacijos aptarimas, naujų darbuotojų pristatymas[28OJ]>; <Reiktų žmonėms aiškumo, skaidrumo, kad žmonės žinotų finansinę tvarką, paskirstymą. Ataskaitos pateikiamos[37IR]>.

Apibendrinus galima teigti, kad daugiausiai darbuotojai siūlo tuos būdus, kurie susiję su neformalia veikla: tiek renginiai už įstaigos ribų, tiek infrastruktūros pokyčiai, kad būtų daugiau neformalaus bendravimo. Pastebima ir tai, kad daugiausiai darbuotojai siūlo tuos būdus, kuriuos turėtų atlikti kiti asmenys: vadovai turėtų pateikti daugiau informacijos, valdžiai reikia keisti požiūrį, vadovai turėtų dažniau eiti į savo kolektyvą, vadovai turėtų dažniau bendrauti su darbuotojais, turėtų būti padaryti infrastruktūros pokyčiai ir pan.

Kaip patys asmeniškai prisidėtų prie santykių gerinimo?

Apibendrinus informantų pateiktus duomenis galima teigti, kad dažniausiai yra įvardijama ne kaip pats žmogus asmeniškai prisidėtų prie situacijos gerinimo, bet deleguojama atsakomybė kitam arba pasakoja, kaip turėtų būti:

<Bendrauti su gydytojais neformalioje aplinkoje, mokėjimas išklausyti. Mažiau perdėtos kontrolės[38BA]>; <Pasitikėjimas visur. Bendra šeima, reikia pasitikėjimo ir pagarbos visiems[15JU]>; <Pirmiausia aš visada vertinu pagarbą, kad nebūtų konfliktų, kad nebūtų streso, kad vadovas mokėtų klausyti darbuotoją, o darbuotojas vadovą[23IR]>; < Pasitikejimo, pagarbos reikia daugiau žmonėms. Visiems komandinį jausmą reikia jausti. Kaip nors mažinti stresą[43JA]>;

< Kiekvienam žmogui yra noras būti laisvam, ar buityje, ar darbe, bet kartais tas laisvumas baigiasi nieko neveikimu. Norėtšsi anksčiau iš darbo išeiti, gal nepagaus. Norėtųsi nelaiku ateiti į darbą, gal nepamatys. Noretųsi laisvadieniųdaugiau. Tai jau nebesąmoningai gaunasi. Tolerancijos trūkumas, pagarbos trūkumas, stresas nuolatinis, aišku dėl pacientų, baimė suklysti. Mokėti klausyti reikia mokytis...Žodžiu ir darbų dermę reikia tobulinti[13AM]>

Informantai įvardino šias asmenines iniciatyvas, kurios susijusios su:

- geros emocijos palaikymu <Man labai norisi kažką gero žmogui pasakyti, nusišypsoti, gražiai pasisveikinti. Aš be to negaliu. Atėjus žmogui aš visada kažką gero, gražaus pasakau. Man tai labai jauku ir gražu[11LI]>
- atvirumu, nuoširdumu <Aš visad galiu nuoširdžiai pabendrauti, padėti. Jeigu visi galėtų nuoširdžiai bendrauti, manau niekada nebūtų jokių pykčių ar gandų[02NE];
- mokėjimu išklausyti<mokėjimas išklausyti, patarti[09AU]>;
- pasidalinti informacija<Pasidalinimas informacija, kolegialumas[23IR]>;
- suteikti pagalbą <Jeigu kažkam prireiktų pagalbos visada aš už [28OJ].

Apibendrinus galima teigti, kad informantai siūlydami savo iniciatyvas, jas susiejo su savo asmeninėmis galimai stipriosiomis savybėmis, tačiau papildomų veiksmų imtis nerodo iniciatyvos.

IŠVADOS

Išanalizavus darbuotojų motyvavimo sistemos teorines prieigas sveikatos priežiūros įstaigose galima teigti, kad:

1. Vyrauja daug motyvavimo teorijų, kurios reiškiasi skirtingai arba viena kitą papildydamos. Todėl organizacijoje numatant motyvavimo principus, svarbu remtis viena ar keliomis teorijomis, kurios atliepia organizacijos kultūrą. Egzistuojanti požiūrių įvairovė į pačios motyvacijos sampratą taip pat sukuria prielaidas organizaciniam apsisprendimui, nes tai gali lemti darbuotojų motyvavimo principų pasirinkimui ir taikymui. Gerų rezultatų galima pasiekti tik tada, kai rūpinamasi darbuotojų gerove, yra taikomos socialinės, ekonominės ir psichologinės motyvavimo priemonės, derinami personalo ir organizacijos interesai.
2. Vyraujant organizacinei stipriai kultūrai, darbuotojai motyvuoti nuolatos tobulėti, suformuojami jų įsitikinimai, vertybės, papročiai. Tyrimai rodo, kad Lietuvoje menkas vadovų supratimas apie organizacijos kultūros formavimo svarbą ir dar rečiau organizacinę kultūrą sieja su darbuotojų motyvacija.

Sukurtas darbuotojų, vykdančių ligų prevencines programas, motyvavimo sistemos teorinis modelis orientuotas į:

3. Trijų lygių, kuris atliepia viešojo sektoriaus poreikius, darbuotojų motyvacijos sistemos kūrimą: mezo lygis (organizaciniai, socialiniai, vidiniai veiksniai), macro lygis (orientuojamasi per veiklos specifiškumą tiek iš darbuotojo pozicijos, tiek iš vadovo) ir micro lygis (darbuotojų motyvacija per paslaugos prieinamumo prieigas).

Išanalizavus egzistuojančius darbuotojų, vykdančių ligų prevencines programas, motyvavimo veiksnius galima teigti, kad:

4. Išryškėjo šie svarbiausi *mezo lygio veiksniai* organizacijoje: organizaciniai veiksniai (geros darbo sąlygos, finansinis paskatinimas) ir socialinių veiksnių grupė (geri santykiai).Išryškėjo šie *macro lygio veiksniai*: vadovo kaip kontroliuojančio (tuomet darbuotojų veiklos specifiškumas reiškiasi per tradicinę darbuotojo veiklą) ir vadovo kaip informacijos perteikėjo (tuomet darbuotojų veiklos specifiškumas reiškėsi per darbuotojų santykių raišką). Remiantis tyrimo duomenimis, nebuvo aptikta raiškos kaip vadovo skatintojo ir įgalintojo.Išryškėjo darbuotojų motyvacija per paslaugos prieinamumo prieigas: organizaciniu, komunikaciniu, ekonominiu aspektais.

Išanalizavus darbuotojų, vykdančių ligų prevencines programas, motyvacijos raišką ir motyvavimo tobulinimo galimybes galima teigti, kad:

5. Labiausiai darbuotojus motyvuoja geros darbo sąlygos. Darbuotojai jas sutapatina su jaukia fizine aplinka, gerais santykiais su bendradarbiais, geru vidiniu jausmu, kompetetingu personalu ir laiko faktoriumi. Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad informantai patys nenori prisidėti gerinant darbo sąlygas, užtikrinant geresnį savo vidinį pasitenkinimą, neieško galimybių, kaip galėtų efektyviai išnaudoti laiką.
6. Finansinis paskatinimas kaop motyvuojantis veiksnys pagal reitingus buvo priskirtas antrai pozicijai. Darbuotojus motyvuotų efektyviau dirbti su prevencinėmis programomis ne tik teikiant aiškaus/objektyvaus finansavimo pagrindu apskaičiuotos skatinimo priemonės (premijos, priedai prie atlyginimo, papildomos poilsio dienos, kvalifikacijos kėlimas), bet jų kiekio priklausomybės sąsajos, susijusios su pacientų skaičiumi, amžiumi, lytimi, atitinkamų prevencinių programų prioretizavimu, lojalumu įstaigai, kitu profesiniu aktyvumu.
7. Geri santykiai kaip motyvacinis veiksnys pagal reitingus buvo priskirtas trečiajai pozicijai. Darbuotojams padėtų plėtoti kokybišką tarpusavio santykių kultūrą organizacijoje šios pagrindinės vertybės: geranoriškumas, pagarba, pagalba, paslaugumas. Labiausiai reikštis *tarp darbuotojų* šioms vertybėms trukdo: bendravimo stoka, skirtingos bendravimo kultūros, socialiniai sluoksniai, nepagarba, pavydas, tolerancijos stoka, pyktis, garbės troškimas, užsidarymas, komandinio darbo trūkumas, nepatogi infrastruktūra, didelis krūvis, menkas atsidavimas darbui. *Tarp darbuotojų ir pacientų* pagrindinės prastų santykių priežastys yra šios:pacientų įvairovė, darbuotojų savanaudiškumas, nepagarba, socialinių įgūdžių trūkumas, žemas žmonių laimės indeksas, pacientų atsakomybės trūkumas. *Tarp darbuotojų ir vadovų* pagrindiniai trukdžiai yra baimė, darbuotojų nuvertinimas, didelis vadovybės užimtumas.Tobulinant tarpusavio santykių kokybę organizacijoje informantai įvardina šiuos būdus: specialisto pagalba, darbuotojų nuomonių tyrimai, neformalūs sutikimai, požiūrių kaita, kvalifikacijos kėlimas, vadovų bendravimas su darbuotojais, rotacija, didesnis informacijos kiekis.

REKOMENDACIJOS

Savivaldybių administracijai

- Kontroliuojant savivaldybių pavaldumui priklausančias sveikatos įstaigas atkreipti dėmesį į tai, kad organizacijos, siekdamos efektyvių rezultatų, formuotų ilgalaikes motyvacijos sistemas kuriant organizacinę kultūrą, kur darbuotojai tampa motyvuoti nuolatos tobulėti, suformuojami jų įsitikinimai, vertybės, papročiai.

VšĮ Šiaulių centro poliklinikos vadovybei

- Formuojant finansinio paskatinimo sistemąkaip motyvacinį veiksnį, organizacijoje siūloma atsižvelgti į darbo rezultatus, nes šiuo metu nepaisomas principas - susieti darbuotojų atlyginimus su jų darbo rezultatais.
- Formuojant gerus santykius kaip motyvacinį veiksnį organizacijoje atkreipti dėmesį į susiskaldymo tarp pavaldinių aspektą, kuris tampa kliūtimi formuojant personalo įgalinimo įstaigoje politiką.
- Įtraukti į darbuotojų veiklos vertinimą pacientų pasitenkinimo paslaugomis rodiklį, kaip vieną iš finansinio skatinimo rodiklių. Taip pat tartis su bendruomene dėl bendrų rodiklių įsivedimo apmokestinant darbą su prevencinėmis programomis.
- Kokybiškiems tarpusavio santykiams plėtoti remtis bendromis organizaicijoje susitartomis vertybėmis, būdais bei priemonėmis.
- Organizacijoje dažniau įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, nes daugelyje atvejų darbuotojai patys nenori prisidėti nei gerinant darbo sąlygas, nei užtikrinant gerus tarpusavio santykius. Šiuos, jiems svarbius, procesus jie perkelia kitų asmenų atsakomybei.
- Atkreipti dėmesį į tai, kad organizacijoje turėtų reikštis dažniau vadovų kaip skatintojų ir įgalintojų vaidmenys, kurie labiau motyvuoja darbuotojus.

LITERATŪRA

Tarptautiniai teisės aktai:

1. Council of the European Union. Council conclusions of 7 December 2012 on Healthy Ageing across the Lifecycle,*Official Journal of the European Union*, 2012, C 396/02, prieiga per internetą <http://ec.europa.eu/health//sites/health/files/ageing/docs/council_ccl_2012_c396-02_en.pdf> (žiūrėta 2016 03 14).
2. European Commission, Communication from the Commission „On Effective, Accessible and Resilient Health Systems“. Brussels, 4.4.2014 COM (2014) 215 final, prieiga per internetą <http://ec.europa.eu/health//sites/health/files/systems_performance_assessment/docs/com2014_215_final_en.pdf>(žiūrėta 2016 06 01).
3. Europos bendrijų komisija,„*Žalioji knyga: Dėl Europos sveikatos priežiūros darbuotojų*“, Briuselis, 10.12.2008 KOM (2008) 725 galutinis, prieiga per internetą <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008DC0725&from=LT>(žiūrėta 2016 11 11).
4. Social Investment Package „Commission Staff Working Document Social Investment Package, Investing in Health“. Brussels, 20.2.2013 SWD (2013) 43 final, prieiga per internetą <http://ec.europa.eu/health//sites/health/files/strategy/docs/swd_investing_in_health.pdf> (žiūrėta 2016 03 14).
5. World Health Organization (Regional Office for Europe) „Health 2020: a European Policy Framework Supporting Action across Government and Society for Health and Well-Being“, Regional Committee for Europe Sixty-Second Session, Malta, 10-13 September 2012, prieiga per internetą<http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0009/169803/RC62wd09Eng.pdf?ua=1> (žiūrėta 2016 03 01).

Lietuvos Respublikos teisės aktai ir poįstatyminiai norminiai aktai:

6. Lietuvos Respublikos Seimo 2014 m. birželio 26 d. nutarimas Nr. XII-9644 „Dėl Lietuvos sveikatos 2014–2025 metų programos patvirtinimo“, prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/85dc93d000df11e4bfca9cc6968de163>(žiūrėta 2016 12 03).
7. Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimas Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 61-3050.
8. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl Lietuvos e. sveikatos 2007–2015 metų plėtros strategijos patvirtinimo“, prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.723257B64BAE>(žiūrėta 2017 02 23).

9. Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas, *Valstybės žinios*, 1994, Nr. 63-123.
10. Lietuvos Respublikos visuomenės sveikatos priežiūros įstatymas, *Valstybės žinios*, 1993, Nr. 63-1231, *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 56-2225.
11. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimas Nr. 1160 „Dėl Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo“, *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 89-4029.
12. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimas Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 144-7430 .
13. Valstybinės ligonių kasos prie Sveikatos apsaugos ministerijos direktoriaus 2006 m. kovo 29 d. įsakymas Nr. 1K-43 „Dėl Ligų prevencijos programų vykdymo stebėsenos tvarkos aprašo tvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2006, Nr. 42-1548.

Mokslinė literatūra ir straipsniai:

14. Alderfer, C. P., An Empirical Test of a New Theory Of Human Needs. Organizational Behavior & Human Performance, Vol 4(2), 1969, p. 142-175. Prieeiga per internetą <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/003050736990004X?via%3Dihub> (žiūrėta 2016 09 05).
15. Atkinson R. L., *Hilgard's Introduction to Psychology*, Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers, 2000, 768 p.
16. Baršauskienė V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė B., *Žmogiškieji santykiai: vadovėlis*, Kaunas: Technologija, 1999, 387 p.
17. Butvilaitė D., Motyvacijos įtaka darbo efektyvumui VŠĮ Centro poliklinikoje, magistro darbas, Vilnius, Mykolo Romerio universitetas, 2009, 74 p. Prieiga per internetą <https://core.ac.uk/download/pdf/51704146.pdf> (žiūrėta 2017 02 19).
18. Chaudhry, M. A., et al., Impact of Supportive Leadership and Organizational Learning Culture as A Moderator on The Relationship of Psychological Empowerment and Organizational Commitment, Journal of Business Strategies, 2011, Vol. 1, p. 39–50. Prieiga per internetą<http://search.proquest.com/openview/84c3877fa22a6c050264d741c41e0ada/1?pq-origsite=gscholar&cbl=616535>(žiūrėta 2016 09 21).
19. Čelkis P., Asmens teisės į sveikatos priežiūrą realizavimas visuomenės sveikatos priežiūros vadyboje, *Sveikatos politika ir valdymas: mokslo darbai*, 2010, Nr. 1 (2), p. 63-84.
20. Černiauskas G., Jankauskienė D., Antrasis sveikatos reformų dešimtmetis: recenzija, *Sveikatos politika ir valdymas: mokslo darbai*, 2010, Nr. 1 (2), p. 4-9.

21. Dubauskas G., *Organizacijos Elgsena*, Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006, 162 p.
22. Duden A., Trust and Leadership Learning Culture in Organizations, *International Journal of Management Cases*, 13Special Issue: CIRCLE Conference, 2013, p. 218-223. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.5848/APBJ.2011.00130> (žiūrėta 2017 01 29).
23. Gaižauskaitė I., Valavičienė N., *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*, Vilnius: Registrų centras, 2016, 391 p.
24. Garalis A., Integruotos logistinės sistemos projektavimo metodologija: kompiuterinės informacinės valdymo sistemos kūrimo principai, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2001, Nr. 17, p. 69-90. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2001~1367182794813/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> (žiūrėta 2017 01 29).
25. Grublienė V., Urbonaitė A., Organizacinės kultūros stiprinimas ir darbuotojų motyvavimo tobulinimas, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 2014, Nr. 36 (3), p. 507-515. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.15544/mts.2014.047> (žiūrėta 2017 02 02).
26. Hagger M., Chatzisarantis N., Advances in Self-Determination Theory Research in Sport and Exercise (Editorial), *Psychology of Sport and Exercise*, 2007, No. 8, p. 597-599. Prieiga per internetą <doi:10.1016/j.psychsport.2007.06.003> (žiūrėta 2016 10 23).
27. Inčiūraitė L., Žilinskas V. J., Personalo darbo skatinimą lemiančių veiksnių tyrimas reanimacijos ir intensyviosios terapijos skyriuje, *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 15, 2010, p. 530-540. Prieiga per internetą <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-530.pdf> (žiūrėta 2016 09 21).
28. Jančauskas E., *Žmogiškųjų išteklių vadyba: mokomoji knyga*, Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2011, 93 p.
29. Jankauskienė D., Pečiūra R., *Sveikatos politika ir valdymas: vadovėlis*, Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2007, 294 p.
30. Jankauskienė D., Sveikatos reformos poveikis gyventojų sveikatai: sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumas ir kokybė, *Visuomenės sveikata*, Nr. 1 (11), 2011, p. 81-91.
31. Janušonis V., *Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas: XXI amžių pasitinkant: monografija*, Klaipėda: Klaipėdos rytas, 2000, 267 p.
32. Jaselskytė I., Sauliūnė S., Visuomenės sveikatos biurų specialistų darbui motyvuojantys veiksniai = Motivational Factors of Work of the Public Health Bureaus Specialists, *Sveikatos politika ir*

valdymas: mokslo darbai = Health Policy and Management: Research Papers, 2014,Vol. 2, No. 7, p. 77-95. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.13165/SPV-14-2-7-05> (žiūrėta 2016 10 11).

33. Jucevičienė P., *Organizacijos elgsena: vadovėlis*, 2-asis papild. leid. Kaunas: Technologija, 1996, 284 p.
34. Jurėnienė V., et al., *Edukaciniai ir motyvaciniai kultūros centrų veiklos aspektai mobilizuojat bendruomenes*, LMT finansuoto projekto ataskaita, Vilniaus universitetas: 2013.
35. Kalėdienė R., Lietuvos gyventojų sveikatos raida, kn. *Lietuvos sveikatos sektorius amžių sandūroje: kolektyvinė monografija*, Buivydas R., et al, Vilnius: Sveikatos ekonomikos centras, 2010, 408 p.
36. Kasiulis J., Barvydienė V., *Vadovavimo psichologija: vadovėlis*, Kaunas: Technologija, 2001, 164 p.
37. Kim S., et al., Measuring Public Service Motivation: Developing an Instrument for International Use, *Paper prepared for presentation at the annual conference of the European Group for Public Administration*, Toulouse, France, 2010 September 8-10, prieiga per internetą <https://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/toulouse/Kim&Vandenabeele2010.pdf> (žiūrėta 2016 10 11).
38. Lee S., Vroom's Expectancy Theory and the Public Library Customer Motivation Model, *Library Review*, 2007, Vol. 56, No. 9, p. 788-796. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/00242530710831239> (žiūrėta 2016 10 11).
39. Lekavičienė R., et al., *Psichologija šiandien: vadovėlis*, Kaunas: Technologija, 2007, 451 p.
40. Leonienė B., *Darbuotojų vadyba: vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams*, Kaunas: Šviesa, 2001, 198 p.
41. Lindner J. R., Understanding Employee Motivation, *Extension Journal*, 1998, Vol. 36, No. 3, prieiga per internetą <https://www.joe.org/joe/1998june/rb3.php> (žiūrėta 2016 09 21).
42. Mayring P., *Qualitative Content Analysis: Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution:Monograph*, Klagenfurt, Austria, 2014, 143 p. Prieiga per internetą <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173> (žiūrėta 2017 02 19).
43. Marcinkevičiūtė L., Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai, *Tiltai*, Nr. 34 (1), 2006, p. 11-18. Prieiga per internetą <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2006~ISSN_1392-3137.N_1_34.PG_11-18/DS.002.0.02.ARTIC> (žiūrėta 2017 02 19).
44. Myers D. G., *Psichologija*, iš anglų kalbos vertė Masilionis D., Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2008, 1079 p.
45. Naqvi S. A. H., et al., Impact of Supportive Leadership and Organizational Learning Culture as a Moderator on the Relationship of Psychological Empowerment and Organizational Commitment,

Australian Journal of Business and Management Research, 2011, Vol. 1, No. 8, p. 65-71. Prieiga per internetą <http://www.ajbmr.com/articlepdf/AJBMR_18_10i1n8a8.pdf> (žiūrėta 2016 09 21).

46. Neverauskas B., Rastenis J.,*Vadybos pagrindai: mokomoji knyga*, Kaunas: Technologija, 2001, 143 p.
47. Palidauskaitė J., Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 19, 2007, p. 33-45. Prieiga per internetą <https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4_j.palidauskaite.pdf> (žiūrėta 2016 09 21).
48. Perry J. L., Hondeghem A., Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation, *International Public Management Journal*, 2008, Vol. 11, No. 1, p. 3-12. Prieiga per internetą http://dx.doi.org/10.1080/10967490801887673>(žiūrėta 2016 11 11).
49. Ritchie J., Lewis J., *Qualitative Research Practice: a Guide for Social Science Students and Researchers*, Trowbridge, Wiltshire, Great Britain: The Cromwell Press Ltd, 2003, 349 p. Prieiga per internetą <https://mthoyibi.files.wordpress.com/2011/10/qualitative-research-practice_a-guide-for-social-science-students-and-researchers_jane-ritchie-and-jane-lewis-eds_20031.pdf>(žiūrėta 2016 03 01).
50. Ryan R. M., Deci E. L., Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being, *American Psychologist*, 2000, Vol. 55, No. 1, p. 68-78. Prieiga per internetą <https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf>(žiūrėta 2016 12 03).
51. Robbins S. P., *Organizacinės elgsenos pagrindai*, iš anglų kalbos vertė Masilionis D., Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, 374 p.
52. Sakalas A. (red.), *Pramonės įmonių vadyba: vadovėlis*, 2-asis papild. ir patais. leid., Kaunas: Technologija, 2000, 490 p.
53. Shahzad F., et al., Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2012, Vol. 3, No. 9, p. 975-985. Prieiga per internetą <http://www.journal-archieves14.webs.com/975-985.pdf> (žiūrėta 2016 03 14).
54. Shaw J. D., et al., Turnover, Social Capital Losses, and Performance, *Academy of Management Journal*, 2005, Vol. 48, No. 4, p. 594-606. Prieiga per internetą <http://amj.aom.org/content/48/4/594.full.pdf> (žiūrėta 2017 02 19).
55. Skaržauskienė A., *Sisteminis mąstymas organizacijų valdyme: monografija*, Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2010, 162 p.
56. Stoner J. A. F., et al,. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999, 647 p.

57. Sun S., Organizational Culture and its Themes, *International Journal of Business and Management*, 2008, Vol. 3, No. 12, p. 137-141. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.5539/ijbm.v3n12p137>(žiūrėta 2016 12 03).
58. Šavareikienė D., *Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga*, Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2008, 129 p.
59. Šilingienė V., Personalo motyvavimo sistemų kūrimo kryptys Lietuvos organizacijose rinkos santykių formavimosi laikotarpiu, kn. *Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma: kolektyvinė monografija*, Kazimieras Antanavičius, et al., Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2000, 445 p.
60. Šimanskienė L., *Organizacinės kultūros formavimas: monografija*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002, 206 p.
61. Šiugždinienė L., VšĮ „X“ ligoninės darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimas, magistro darbas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, 2015, 106 p. Prieiga per internetą <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:8559504/datastreams/MAIN/content> (žiūrėta 2017 02 19).
62. Taljūnaitė M., Gydytojų karjerą Lietuvoje stabilizuojantys veiksniai, *Filosofija. Sociologija* Nr. 23 (2), 2012, p. 154-163. Prieiga per internetą <http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2012/2/154-163.pdf>(žiūrėta 2016 11 11).
63. Urbonienė A., *Meno organizacijų darbuotojų ir vartotojų motyvavimo prielaidos: mokomoji medžiaga*, Kaunas: 2015, 18 p. Prieiga per internetą <www.knf.vu.lt/dokumentai/failai/katedru/filosofu/A._Urboniene_Mokomoji_medziaga_Meno_organizaciju_darbuotoju_ir_vartotoju_motyvavimas.pdf>(žiūrėta 2016 12 03).
64. Vaitkūnaitė V., Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei, *Verslas: teorija ir praktika*, 2006, Vol. 7, No. 1, p. 45-53. Prieiga per internetą <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2006~ISSN_1648-0627.V_7.N_1.PG_45-53/DS.002.0.01.ARTIC>(žiūrėta 2016 11 11).
65. Van Deth J. W., et al., *The Impact of Values,* Beliefs in Govermment, Volume Four, Oxford: Oxford University Press, 1998, 598 p.
66. Viningienė D., Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos, *Regional Formation and Development studies*, 2014, Vol. 6, No. 1, p. 161-170. Prieiga per internetą <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/544/433> (žiūrėta 2016 09 21).

67. Viswanath K. et al., Social Capital and Health: Civic Engagement, Community Size, and Recall of Health Messages, *American Journal of Public Health*, 2006, Vol. 96, No. 8 p. 1456-1461. Prieiga per internetą <http://ajph.aphapublications.org/doi/10.2105/AJPH.2003.029793> (žiūrėta 2017 02 19).
68. Vveinhardt J., Gulbovaitė E., Asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija: dialogo paieškos, *Jaunųjų mokslininkų darbai,* Nr. 34 (1), 2012, p. 167-173. Prieiga per internetą <http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/jmd/12_01_34/vveinhardt_gulbovaite.pdf>(žiūrėta 2016 12 03).
69. Wagner J. A., Hollenbeck J. R. *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. Second edition. New York (N.Y.): Routledge, 2010, 417 p. Prieiga per internetą <http://www.gbv.de/dms/zbw/776754807.pdf> (žiūrėta 2016 09 21).
70. Zakarevičius P., *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija*, Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2003, 175 p.
71. Žaptorius J., Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė, *Filosofija. Sociologija*, Nr. 18, (4) 2007, p. 105-117. Prieiga per internetą <http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf> (žiūrėta 2017 03 17).
72. Žemgulienė J., Jankauskienė D., Sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumas socialinėse ekonominėse gyventojų grupėse, *Medicina* 4, 1998, p. 301-308.
73. Скрипченко Д. Г., *Заработная плата и ее включение в себестоимость*, Минск: 2000, 272 с.

Elektroniniai puslapiai

74. Europos komisija, Komisijos komunikatas „Dėl efektyvių, prieinamų ir lanksčių sveikatos priežiūros sistemų“, *Sveikata-ES* informacinis biuletenis, 131 tema, prieiga per internetą <http://ec.europa.eu/health/newsletter/131/focus_newsletter_lt.htm>(žiūrėta 2016 10 15).
75. Lietuva: 2014 m. Nacionalinė reformų darbotvarkė, prieiga per internetą <http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2014/nrp2014_lithuania_lt.pdf>(žiūrėta 2016 09 27).
76. Šiaurės matmens partnerystės šalių susitikimo metu priimtas veiksmų planas ES strategijos neinfekcinių ligų prevencijos ir kontrolės įgyvendinimui, *Higienos institutas*, 2011 12 01, prieiga per internetą <http://www.hi.lt/news/533/1015/siaures-matmens-partnerystes-saliu-susitikimo-metu-priimtas-veiksmu-planas-ES-strategijos-neinfekciniu-ligu-prevencijos-ir-kontroles-igyvendinimui.html>(žiūrėta 2016 04 29).
77. http://siauliupoliklinika.lt/veiklos-ataskaitos/

Šimkutė D. Darbuotojų motyvavimo sistemos, vykdant ligų prevencines programas, kūrimo prielaidos VšĮ Šiaulių centro poliklinikoje / Sveikatos politikos ir vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. D. Jankauskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2017. 84 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotos darbuotojų motyvavimo sistemos, vykdant ligų prevencines programas, kūrimo prielaidos VšĮ Šiaulių centro poliklinikoje. Iškeltos problemos, orientuotos į veiksmingiausias sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvavimo sistemas, vykdant ligų prevencinių programų paieškas bei organizacijos darbuotojų motyvacijos veiksnių raišką VšĮ Šiaulių centro poliklinikoje. Teorinėje dalyje taikant mokslinės literatūros analizės metodąatskleistas sveikatos priežiūros institucijų darbuotojų motyvavimo teorinės prielaidos. Empirinėje dalyje taikantapklausos raštu metodą, buvo išgryninti labiausiai dominuojantys veiksniai, kurie motyvuoja darbuotojus, o interviu metodubuvo įvertinti atrinktų labiausiai darbuotojus motyvuojančių veiksnių raiška bei atskleistos darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimo prielaidos.

Pagrindiniai raktiniai žodžiai: ligų prevencinės programos, darbuotojų motyvavimas, darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimo strategija.

Šimkutė D. Preconditions for Creation of a Motivation System for the Staff Implementing Preventive Programmes against Diseases in a Public Enterprise Šiauliai Central Outpatient Clinic/ Master's Thesis on Health Policy and Management. Research advisor Prof. Ph. D. D. Jankauskienė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2017. 84 p.

ABSTRACT

The Master's Thesis deals with the preconditions for creation of a motivation system for the staff implementing preventive programmes against diseases in a public enterprise Šiauliai Central Outpatient Clinic. The problems focused on the most efficient systems of motivation of health care staff implementing search for preventive programmes against diseases as well as manifestation of motivation factors among staff of thepublic enterprise Šiauliai Central Outpatient Clinic have been raised.In the theoretical part, the method of scientific literature analysis is applied and theoretical preconditions for motivation of health care staff are revealed. In the empirical part, the method of a written survey is applied and the most prevailing factors motivating staff are pointed out; the interview method facilitated evaluation of the manifestation of selected most motivating factors and disclosing of the preconditions for creation of a motivation system for the staff.

Key words: preventive programmes against diseases, motivation of staff, strategy of creation of a staff motivation system.

Šimkutė D. Darbuotojų motyvavimo sistemos, vykdant ligų prevencines programas, kūrimo prielaidos VšĮ Šiaulių centro poliklinikoje / Sveikatos politikos ir vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. D. Jankauskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2017. 84 p.

SANTRAUKA

Pavienės organzacijos darbuotojų motyvavimo priemonės nėra veiksmingos, todėl joms siūloma taikyti ne atskiras motyvavimo priemones, bet sistemingas motyvavimo sistemas.

Tikslas - atskleisti darbuotojų, vykdančių ligų prevencines programas, motyvavimo sistemos kūrimo prielaidas VšĮ Šiaulių centro poliklinikoje.

Uždaviniai:

1) Išanalizuoti darbuotojų motyvavimo sistemos teorines prieigas sveikatos priežiūros įstaigose.
2) Sukurti darbuotojų, vykdančių ligų prevencines programas, motyvavimo sistemos teorinį modelį.
3) Atskleisti egzistuojančius darbuotojų, vykdančių ligų prevencines programas, motyvavimo veiksnius.
4) Atskleisti darbuotojų, vykdančių ligų prevencines programas, motyvacijos raišką ir motyvavimo tobulinimo galimybes.

Tyrimo objektas - darbuotojų motyvacijos raiška.

Tyrimo dalykas - darbuotojų motyvacijos sistema.

Tyrimo metodai. Duomenų rinkimo metodai: *mokslinės literatūros analizė,* kurios pagrindu atskleistas sveikatos priežiūros institucijų darbuotojų motyvavimo teorinės prielaidos;*apklausa raštu*, kurios pagrindu siekiama išgryninti labiausiai dominuojančius veiksnius, kurie motyvuoja darbuotojus;*interviu*, kuris sudarė sąlygas įvertinti atrinktų labiausiai darbuotojus motyvuojančių veiksnių raišką bei atskleisti darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimo prielaidas. Duomenų analizės metodai. Buvo naudota *turinio analizė*: mokslinės literatūros analizei susisteminti bei interviu gautus duomenisapdoroti; matematinė statistinė analizė, taikant Pareto principą, kuris sudarė sąlygas įvertinti darbuotojų nuomonių pasiskirstymą.

Išvados. Organizacijoje numatant motyvavimo principus, svarbu remtis viena ar keliomis teorijomis, kurios atliepia organizacijos kultūrą. Gerų rezultatų galima pasiekti tik tada, kai rūpinamasi darbuotojų gerove, yra taikomos socialinės, ekonominės ir psichologinės motyvavimo priemonės, derinami personalo ir organziacijos interesai.Sukurtas darbuotojų, vykdančių ligų prevencines

programas, motyvavimo sistemos teorinis modelis orientuotas į trijų lygių darbuotojų motyvacijos sistemos kūrimą: mezo lygis (organizaciniai, socialiniai, vidiniai veiksniai), macro lygis (orientuojamasi per veiklos specifiškumą tiek iš darbuotojo, tiek iš vadovo pozicijos) ir micro lygis (darbuotojų motyvacija per paslaugos prieinamumo prieigas). Tyrime išryškėjo šie svarbiausi mezo lygio veiksniai organizacijoje: organizaciniai veiksniai (geros darbo sąlygos, finansinis paskatinimas) ir socialinių veiksnių grupė (geri santykiai).Išryškėjo šie macro lygio veiksniai: vadovo kaip kontroliuojančio (tuomet darbuotojų veiklos specifiškumas reiškiasi per tradicinę darbuotojo veiklą) ir vadovo kaip informacijos perteikėjo (tuomet darbuotojų veiklos specifiškumas reiškėsi per darbuotojų santykių raišką). Remiantis tyrimo duomenimis, nebuvo aptikta raiškos kaip vadovo skatintojo ir įgalintojo.Išryškėjo darbuotojų motyvacija per paslaugos prieinamumo prieigas: organizaciniu, komunikaciniu, ekonominiu aspektu.

Šimkutė D. Preconditions for Creation of a Motivation System for the Staff Implementing Preventive Programmes against Diseases in a Public Enterprise Šiauliai Central Outpatient Clinic/ Master's Thesis on Health Policy and Management. Research advisor Prof. Ph. D. D. Jankauskienė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2017. 84 p.

SUMMARY

Single means of staff motivation in organisation are not efficient; therefore, organisations are suggested to apply not the single means of motivation but rather designed systems of motivation.

The aim is to reveal preconditions for creation of a motivation system for the staff implementing preventive programmes against diseases in a public enterprise Šiauliai Central Outpatient Clinic.

The objectives:

5) to analyse theoretical approaches to the staff motivation system in health care institutions;
6) to create a theoretical model of a motivation system for the staff implementing preventive programmes against diseases;
7) to reveal existing factors motivating staff implementing preventive programmes against diseases;
8) to reveal manifestation of motivation of staff implementing preventive programmes against diseases and possibilities for development of this motivation.

The research object is manifestation of motivation of the staff.

The research subject is the staff motivation system.

Research methods. Methods of data collection: *analysis of scientific literature* which disclosed theoretical preconditions for staff motivation in health care institutions; *written survey*which aimed at singling out prevailing factors motivating the staff; *interview*which provided conditions for assessment of manifestation of the most motivating factors for the staff and the disclosing ofpreconditions for creation of a staff motivation system. Methods of data analysis.*Content analysis* was appliedto systemise analysis of scientific literature and process the data obtained during the interview; mathematical statistical analysis applying the Pareto principle which facilitated assessment of distribution of opinions was employed.

Conclusions. When projecting principles of motivation in organisation, it is important to ground on one or several theories meeting the culture of that particular organisation. Good results can be achieved only when welfare of staff is taken into consideration, social, economic and psychological measures of motivation are applied,interests of both personnel and organisation are coordinated.A

theoretical model of the motivation system for the staff implementing preventive programmes against diseases has been created; it is oriented towards creation of a three-level system of staff motivation: meso-level (organisational, social, internal factors), macro-level (focus on specificity of activities through both staff member's and manager's positions)and micro-level (staff motivation through approaches to accessibility of the service). The research emphasised the following most important meso-levelfactors in the organisation: organisational factors (good work conditions, financial incentive) and a group of social factors (good relationships). The following macro-level factors were highlighted: manager as a controlling person (in such a case specificity of performance of the staff manifested through traditional activities of the staff) and manager as a renderer of information (in such a case specificity of performance of the staff manifested through expression of relationships among staff members). On the ground of the research data, neither manifestation of manager as an incentive-provider nor as an enabler was found.Motivation of the staff was revealed through approaches to accessibility to the service: in the organisational, communicative,economic aspects.

1 PRIEDAS

Darbuotojų motyvacijos sistemos kūrimo prielaidos

Išreitinguokite (nuo 1 iki 13), kurie išvardinti veiksniai Jums svarbiausi kaip darbuotojui:

1 - pats svarbiausias ---------- 13 - mažiausiai svarbus

☐Galimybių tobulėti sudarymas

☐Asmeninės veiklos įvertinimas

☐Geros darbo sąlygos

☐Lankstusdarbografikas

☐Aprūpinimasdarbopriemonėmis

☐Psichologinismikroklimataskolektyve

☐Geri santykiai

☐Įkvepiantis vadovas

☐Savirealizacijos galimybės

☐Saugumas

☐Finansinis paskatinimas

☐Organizacijos prestižas

☐Vertinamasmanopasiaukojimas

2 PRIEDAS

Interviu klausimai kokybiniam tyrimui atlikti

Sritis	Veiksnys	Klausimai
socialinis	GEROS DARBO SĄLYGOS	***Turinio atvaizdavimo klausimai:*** *PAMATINIAI ATVAIZDAVIMO KLAUSIMAI* 10-ies balų skalėje įvertinkite savo darbo sąlygas (...) 1. Kas yra geros **darbo sąlygos**? (kaip suprantate, kas sudaro geras darbo sąlygas? Kas įeina į geras darbo sąlygas?) *DIMENSIJŲ ATVAIZDAVIMO KLAUSIMAI* 2. Ką jūs konkrečiai norėtumėte, kad būtų pirmiausiai pagerinta iš tų darbo sąlygų? (pvz., jeigu jūs būtumėte įstaigos vadovas, kokius pirmuosius tris darbus padarytumėte, kad pagerėtų darbuotoojų darbo sąlygos?)
		POŽIŪRĮ PRAPLEČIANTYS KLAUSIMAI 3. Kaip jūs pats/pati galėtumėte prisidėti gerinant darbo sąlygas? (paminėkite bent dvi iniciatyvas) -Iš šių išvardintų veiksnių, ką reikėtų labiausiai tobulinti **ir kaip**?: - darbo laikas, - atostogų laikas; - darbo vieta [ergonominiai dalykai], - patalpų oro temperatura, - vėdinimas, - triukšmas
ekonominis	FINANSINIS PASKATINIMAS	***Turinio atvaizdavimo klausimai:*** *PAMATINIAI ATVAIZDAVIMO KLAUSIMAI* 10-ies balų skalėje įvertinkite įstaigos finansinio skatinimo sistemą, plėtojant prevencines programas (...) 1. Ar darbo apmokejimo tvarka už papildomas paslaugas yra objektyvi?(t.y. teisinga visiems); *DIMENSIJŲ ATVAIZDAVIMO KLAUSIMAI* 2. Jeigu neteisinga, tuomet ką reikėtų taisyti? *POŽIŪRĮ PRAPLEČIANTYS KLAUSIMAI* 3. Jeigu jūs būtumėte įstaigos vadovas, kokius pirmiausiai tris darbus

		padarytumėte tobulinant finansinį paskatinimą, siekiant darbuotojų motyvacijos didinant prevencinių programų plėtotę? *TURINIO IŠGAVIMO KLAUSIMAI* 4. Už kokius darbus reikėtų jūsų įstaigoje skatinti finansiškai, kad didėtų motyvacija ir darbas būtų efektyvesnis? 5. Kokiais būdais motyvuotų darbuotojus gauti finansinį paskatinimą (pvz., premijos, priedas prie atlyginimo, ir pan.)
psichologinis	GERI SANTYKIAI	***Turinio atvaizdavimo klausimai:*** *PAMATINIAI ATVAIZDAVIMO KLAUSIMAI* 10-ies balų skalėje įvertinkite įstaigos darbuotojų tarpusavio santykių kokybę (...) 1. Kas yra geri santykiai? (kaip suprantate, kas sudaro gerus santykius?) 2. Į ką įstaigoje reikėtų labiau kreipti dėmesį: vadovybės ir darbuotojų tarpusavio santykių gerinimą ar darbuotojų su darbuotojais, ar visais lygmenimis? *POŽIŪRĮ PRAPLEČIANTYS KLAUSIMAI* 3. Kokią galite papasakoti istoriją iš savo darbinės patirties šioje įstaigoje, kurią laikote kaip gerų santykių pavyzdžiu? 4. Kokios pagrindinės bendravimo vertybės vyrauja įstaigoje? 5. Ką jūs konkrečiai norėtumėte, kad būtų pirmiausiai pagerinta užtikrinant gerus santykius įstaigoje? (pvz., jeigu jūs būtumėte įstaigos vadovas, kokius pirmuosius tris darbus padarytumėte, kad pagerėtų darbuotojų santykiai?) *TURINIO IŠGAVIMO KLAUSIMAI* 6. Kaip jūs pats/pati galėtumėte prisidėti gerinant tarpusavio santykius? (paminėkite bent dvi iniciatyvas)

3 PRIEDAS

VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS

Psichologinio Konsultavimo Grupė

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

PAŽYMĖJIMAS

Šis pažymėjimas liudija, kad

DANUTĖ ŠIMKUTĖ

2015 m. lapkričio 13 d. dalyvavo
MRU Socialinių technologijų fakulteto Psichologijos instituto ir
VDU Socialinių mokslų fakulteto Psichologijos padalinių organizuotoje
VI-oje mokslinėje-praktinėje konferencijoje

MOTYVAVIMAS NIEKO NEKAINUOJA?

VDU Socialinių mokslų fakulteto dekanas — Prof. dr. Algis Krupavičius

Konferencijos mokslo komiteto pirmininkė — Prof. dr. Rita Bandzevičienė

Konferencijos organizacinio komiteto pirmininkė — Dr. Aurelija Stelmokienė

2015 m. lapkričio 13 d., Kaunas
Registracijos Nr. SMF-PK-15-0356
VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS
Socialinių mokslų fakultetas

4 PRIEDAS

Mindaugas Maželis
(vardas, pavardė)
Viešosios įstaigos Šiaulių centro poliklinikos vyriausiasis gydytojas
(pareigos)

Mykolo Romerio universiteto
Politikos ir vadybos fakulteto
Dekanui, doc. dr. Virginijui Valentinavičiui

SUTIKIMAS
2017-03-28
(data)

Šiauliai

Sutinku, kad viešosios įstaigos Šiaulių centro poliklinikos pavadinimas būtų viešinamas vyriausiojo gydytojo pavaduotojos valdymui Danutės Šimkutės baigiamajame magistro darbe tema „Darbuotojų motyvavimo sistemos, vykdant ligų prevencines programas, kūrimo prielaidos VšĮ Šiaulių centro poliklinikoje“.

(parašas) (vardas, pavardė)

El. paštas: akantija@gmail.com

arba dasimkute@stud.mruni.eu