MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

EVELINA PETUŠKAITĖ

MOTYVACIJOS SISTEMA SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

Prof. dr. Danguolė Jankauskienė

VILNIUS,

2021

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

MOTYVACIJOS SISTEMA SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOJE

Sveikatos politikos ir vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211JX074

Vadovė
Prof. dr. Danguolė Jankauskienė

Recenzentas
_____
2021

Atliko SPVvmns19-1
Stud. Evelina Petuškaitė
2021-01-04

Vilnius, 2021

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 5
LENTELIŲ SĄRAŠAS 6
PRIEDŲ SĄRAŠAS 7
NAUDOJAMI SUTRUMPINIMAI 8
ĮVADAS 9
1.MOTYVACIJOS TEORINĖ APŽVALGA 13
1.1. Motyvacijos samprata 13
1.2. Motyvavimo priemonės 14
1.3. Motyvacijos sistema 15
1.4. Motyvacijos teorijos 16
1.4.1. Poreikių/turinio teorijos 18
1.4.2. Proceso teorijos 22
2.MOTYVACIJOS SISTEMOS POLITIKOS FORMAVIMO YPATUMAI LIETUVOJE IR EUROPOJE 27
2.1. Sveikatos priežiūros įstaigų žmogiškųjų išteklių samprata Lietuvoje 27
2.2. Motyvacijos politikos formavimas Lietuvoje 29
2.2.1. Darbo užmokestis kaip motyvacijos didinimas 32
2.2.2. Pirminių ambulatorinių asmens sveikatos priežiūrų motyvavimas 33
2.3. Europos komisijos rekomendacijos motyvacijos sistemos politikos formavimo klausimu 36
3. MOTYVACIJOS SISTEMOS FORMAVIMAS VUL SK FILIALE VALSTYBINIAME PATOLOGIJOS CENTRE 38
3.1. Įstaigos apžvalga 38
3.2. Personalo darbo apmokėjimas 38
3.3. Profesinės kvalifikacijos kėlimas 39
3.4. Įstaigos motyvacijos sistema 39
4. MOTYVACIJOS SISTEMOS TYRIMAS VUL SK FILIALE VALSTYBINIAME PATOLOGIJOS CENTRE 43
4.1. Tyrimo metodologija ir eiga 43
4.2. Demografinė respondentų charakteristika 44
4.3. Tyrimo rezultatų analizė 45
4.4. Tyrimo apibendrinimas 64
IŠVADOS 66

PASIŪLYMAI 68
BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS 70
ANOTACIJA 76
ANNOTATION 77
SANTRAUKA 78
SUMMARY 79
PRIEDAI 80

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 *pav.* A. Maslowo poreikių hierarchijos piramidė. Paveikslas adaptuotas autorės pagal Saul McLeod 19
2 *pav*. Gydytojų ir slaugytojų skaičius tenkantis 1000 gyventojui Europoje. Cit pagal OECD, 2019m. 28
3 *pav*. E-spageti diagramos pavyzdys. Šaltinis: Vpc veiklos ataskaitos dokumentai. 41
4 *pav*. Klausimų blokų įvertinimo vidurkiai 46
5 *pav.* Įstaigos įvaizdžio teiginių vertinimai 47
6 pav. Pasikeitimo informacija teiginių vertinimai 48
7 *pav.* Komandinio darbo ir bendradarbiavimo teiginių vertinimai 49
8 *pav.* Įgaliojimo ir pasitikėjimo teiginių vertinimai 51
9 *pav*. Atsakomybės ir iniciatyvos teiginių vertinimai 52
10 *pav.* Darbo įvertinimo teiginių vertinimai 54
11 *pav.* Įstaigos atlyginimų sistemos teiginių vertinimai 55
12 *pav.* Įstaigos darbo sąlygų teiginių vertinimai 56
13 *pav.* Vadovavimo teiginių vertinimai 57
14 *pav.* Organizacijos darbo efektyvumo teiginių vertinimai 58
15 *pav.* Pasitenkinimo darbu teiginių vertinimai 60
16 *pav.* Organizacijoje dominuojančios vertybės 61
17 *pav.* Labiausiai motyvuojantys faktoriai 63

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 *lentelė*. Motyvacijos sistemos kūrimas 16
2 *lentelė*. Motyvacijos teorijų skirstymas 17

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Patvirtinimas apie atlikto darbo savaranakiškumą 81
2 priedas. Tiriamųjų demografinės charakteristikos 82
3 priedas. Spearmano koreliacijos koeficientai tarp pasikeitimo informacija ir komandinio darbo bei bendradarbiavimo 83
4 priedas. Spearmano koreliacijos koeficientai tarp pasitenkinimo darbu teiginių ir labiausiai motyvuojančių faktorių. 84
5 priedas. Dažniausiai nurodytos organizacijoje dominuojančios vertybės pagal darbo sritį 85
6 priedas. Labiausiai motyvuojantys faktoriai pagal darbo sritį 87
7 priedas. Labiausiai motyvuojantys faktoriai pagal respondentų amžių 88
8 priedas. Dažniausiai nurodyti labiausiai motyvuojantys faktoriai pagal respondentų darbo laiką įstaigoje 89
9 priedas. Klausimų blokų įvertinimo vidurkiai pagal respondentų demografines charakteristikas 90
10 priedas. Tyrimo anketa 92

NAUDOJAMI SUTRUMPINIMAI

DK – darbo kodeksas.

DU – darbo užmokestis.

LNSS – Lietuvos nacionalinė sveikatos sistema.

PAASP – pirminė ambulatorinė asmens sveikatos priežiūra.

PSO – pasaulio sveikatos organizacija.

PSDF – privalomojo sveikatos draudimo fondas.

SEPEN (anglų k. *„Support for the health workforce planning and forecasting expert network”*) – ekspertų paramos tinklas sveikatos priežiūros darbuotojų planavimui ir prognozavimui.

SPŽI – sveikatos priežiūros žmogiškieji ištekliai.

SPSS (anglų k. „*Statistical Package for Social Science“*) – statistinės programinės įrangos paketas.

SP – sveikatos priežiūra.

SAM – sveikatos apsaugos ministerija.

TLK – teritorinės ligonių kasos.

VUL SK – VšĮ Vilniaus universiteto ligoninė Santaros klinikos.

VPC – Valstybinis patologijos centras.

ĮVADAS

Temos aktualumas. Dar 1990 metais nuspręsta, kad Lietuvos sveikatos sistema negali funkcionuoti pagal centralizuotą sovietinį modelį, priimtų sveikatos reformų keliu buvo pereita iš socializmo į kapitalizmą. Valstybės nuosavybės ligoninės palaipsniui tapo viešosiomis įstaigomis ir privačia nuosavybe. Pasikeitus sveikatos apsaugos sistemai bei 1994 metais priėmus Lietuvos Respublikos Sveikatos sistemos įstatymą, pasikeitė ir įstaigų valdymas, taip pat įsigaliojo paciento teisės – teisė rinktis gydytoją, slaugos darbuotoją, sveikatos priežiūros įstaigą (kaip numato 1996 metais priimtas Pacientų teisių ir žalos sveikatai atlyginimo įstatymas). [1] Šių įstatymų pasekoje atsirado daugiau sveikatos priežiūros įstaigų bei jų konkurencingumas, konkurencingos sąlygos turėjo įtakos personalo valdymui, darbuotojų kaitai. Todėl tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje tampa vis labiau aktualu išlaikyti darbuotojų lojalumą. Šiame darbe bus tiriama viešosios įstaigos motyvacijos sistema, o viešųjų įstaigų veikla neatsiejama nuo šalies svyruojančių ekonomikos veiksnių, kurie sąlygoja organizacijų išteklius ir dalinai nulemia personalo motyvavimo problemas.

Darbuotojų psichologinė gerovė, sistemiškas motyvavimas turėtų būti svarbi kiekvienai įstaigai, motyvuoti darbuotojai lemia įstaigos sėkmingą ir ilgalaikį tikslų įgyvendinimą. Sveikatos sistemos gebėjimas teikti kokybiškas paslaugas priklauso nuo sveikatos priežiūros motyvuotų darbuotojų. [2] Visuotinės kokybės vadybos doktrinos vienas iš principų yra veiksmingos motyvavimo sistemos diegimas įstaigoje. [3] Nemotyvuoti sveikatos priežiūros darbuotojai gali turėti neigiamą įtaką ne tik atskiroms SPĮ, bet ir visai sveikatos sistemai. Be to, Lietuvoje medicinos personalą išsaugoti ypač svarbu, senėjanti visuomenė, didelis darbo krūvis, maži atlyginimai skatina medikus emigruoti į kitas šalis.

Europos komisija teigia, kad sveikatos priežiūroje ieškant technologinių pokyčių, naujovių bei novatoriškų sprendimų, sveikatos priežiūros darbuotojai turi būti ne tik aukštos kvalifikacijos, tinkamų gebėjimų bei įgūdžių, bet ir motyvuoti. Todėl veiksminga paskatų struktūra yra gyvybiškai svarbi norint

[1] „Istorija“, Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija, žiūrėta 2019 m. gruodžio 6 d., https://sam.lrv.lt/lt/apie-ministerija/istorija

[2] Josephine Borghi ir kt, „Measuring health worker motivation in surveys in low – and middle – income contries“, *The journal on health policy and systems research, Oxford academic* 33 (2018):192, https://academic.oup.com/heapol/article/33/2/192/4641879.

[3] Roma Adomaitienė, *Visuotinės kokybės vadyba* (Vilnius: Vilniaus universitetas, 2015), http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2016/04/VKV_tekstas_2015.pdf

pagerinti sveikatos priežiūros specialistų veiklą ir užtikrinti, kad didžiausias dėmesys būtų skiriamas tiesioginiam sveikatos priežiūros paslaugų teikimui.[4]

Temos ištirtinumas. Motyvacijos tematika gana populiari ir yra gvildenama tiek užsienio, tiek Lietuvos vadybos mokslų tyrinėtojų tarpe. Motyvaciją organizacijoje nagrinėjo G. Dubauskas (2006), P.Zakarevičius (2008), A.Dromantaitė (2012) ir kt. L. Marcinkevičiūtė (2010) aprašė motyvavimo modelius, E.Jančauskas (2011) analizavo darbuotojų motyvavimo vadybinius instrumentus, apie darbuotojų darbo motyvaciją ir pasitenkinimą darbu kalbėjo D.Viningienė (2014). Motyvacijos sistemų taikymą praktikoje analizavo J.Bivainis (2011), o motyvavimo priemonių svarbą akcentavo R.Veršinskienė (2016). Užsienio tyrinėtojas G.Latham (2012) plačiai aprašė darbo motyvacijos teoriją chronologine tvarka.

Akcentuojant medicinos personalo motyvaciją, 2018 metų higienos instituto duomenimis, Lietuvoje apie 50-60 procentų sveikatos sektoriaus darbuotojų vargino perdegimo sindromas ir motyvacijos stoka dirbti.[5] Europos komisijos statistikos duomenimis, 2018 metais Europos Sąjungoje maždaug kas penktas dirbantis gyventojas (19,4%) išreiškė nepasitenkinimą savo darbu, 55,8% yra vidutiniškai patenkinti darbu ir tik 24,8% jaučia pasitenkinimą.[6] Kalbant apie medicinos personalo motyvavimą Europoje, 2015 metais Italijoje atlikta apklausa, kurioje daugiausiai dėmesio buvo skiriama veiksniams, turintiems įtakos slaugytojų bei gydytojų motyvacijai, parodė, kad tik 33% respondentų jaučia pasitenkinimą ir motyvaciją darbui (tyrime dalyvavo 492 slaugytojai ir gydytojai iš skirtingų trijų Italijos ligoninių).[7] 2019 metais Serbijoje tiriant valstybines ligonines nustatyta, kad tik 13,5% medicinos personalo jaučia motyvaciją dirbti ir nori prisidėti prie gyventojų sveikatos (daugiausiai darbuotojų sudarė iš pirminės sveikatos priežiūros centrų 42,9%, iš ligoninių 32,7%, o 24,4% respondentų dirbo aukšto lygio sveikatos priežiūros įstaigose).[8]

Lietuvoje sveikatos priežiūros viešųjų įstaigų medicinos darbuotojų motyvacija mažai tirta, ypač laboratorijos personalo, kurie neturi tiesioginio kontakto su pacientais. Todėl šiame darbe bus tiriama

[4] „ On effective, accessible and resilient health systems", Europos komisija, žiūrėta 2019 m. gruodžio 17 d., https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/systems_performance_assessment/docs/com2014_215_final_en.pdf?fbclid=IwAR06paaWWIkRi0CDYkons5HtpqZIV3AWqZ39dP426nqCI3BYXJDPHZfyzIw

[5] „Slaugytojų profesinio perdegimo prevencija sveikatos priežiūros įstaigose", Higienos institutas, žiūrėta 2019 m. gruodžio 20 d., https://hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Profesinis_perdegimas.pdf

[6] „Quality of life in Europe - facts and views – employment", Eurostat statistics explained, žiūrėta 2019 m. gruodžio 20 d., https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Quality_of_life_indicators_-_overall_experience_of_life#Life_satisfaction_in_Europe

[7] National Research Council of Italy, „Expectancy Value Theory: Motivating Healthcare Workers", *American International Journal of Contemporary Research* (2015):23, http://www.aijcrnet.com/journals/Vol_5_No_2_April_2015/3.pdf

[8] Miroslava Krstic, Vladimir Obradovic, Zorica Terzic Supic, Dejana Stanisavljevic ir Jovana Todorovic, „Motivational Factors of Employees in Health Care Institutions in Serbia", *Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies* (2019):34, http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=51&sid=40ecc9a9-81bf-4a6c-b2f6-ba69aaf13804%40pdc-v-sessmgr06

pasirinktos viešosios įstaigos personalo valdymo ypatumai, darbuotojų motyvacija, pasitikėjimas bei darbo sąlygos. Darbo tyrimo instrumentas – anketa, kurios pagalba bus siekiama ištirti įstaigos motyvavimo sistemą.

Darbo naujumas. Sveikatos priežiūros darbuotojų, kaip ir sveikatos priežiūros paslaugų, poreikis nuolat auga. Todėl sveikatos sistemos reikalauja naujovių ir pakeitimų sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių srityje. 2014-2025 metų sveikatos strategijoje vienas iš tikslų spręsti medicinos personalo trūkumą ir jaunų sveikatos priežiūros specialistų išlaikymo klausimą.[9]

Besikeičiant sveikatos priežiūros sistemai, augant visuomenės reikalavimams medicininių paslaugų kokybei, stiprėjant Lietuvos ir tarptautinei sveikatos priežiūros įstaigų konkurencijai skatina ieškoti naujų priemonių sveikatos priežiūros įstaigų ne tik paslaugų kokybei gerinti, bet ir medicinos personalo vadybai tobulinti. Be to, sveikatos priežiūros įstaigų paslaugų kokybė priklauso ne tik nuo šiuolaikiškų priemonių ir procedūrų taikymo, bet ir nuo įstaigos vadybos lygio, darbuotojų išlaikymo, kvalifikacijos kėlimo veiksmingumo, skaidrios motyvavimo sistemos. Didelę dalį sveikatos sistemos problemų galima išspręsti sveikatos priežiūros įstaigose taikant šiuolaikinius žmogiškųjų išteklių vadybos principus, sukuriant motyvavimo sistemas. Kokybės vadybos ir motyvavimo sistemų ar kitokių specifinių vadybinių priemonių taikymas ir diegimas sveikatos priežiūros įstaigose yra gana vangus.[10]

Problema. Sveikatos politikoje nėra skiriama pakankamai dėmesio medicinos darbuotojų motyvacijai. Pastaruoju metu itin sparčiai kylant medicinos mokslo pažangai, tobulėjant technologijoms ir didėjant reikalavimams sveikatos priežiūros darbuotojų profesinei kvalifikacijai, tarp medicinos darbuotojų vis labiau plinta profesinio „perdegimo“ sindromas, kuris plačiai nagrinėjamas šių dienų tyrinėtojų. Informacijos kiekiai, konkurencija, kasdien patiriamas stresas, keliami reikalavimai, psichoemocinis krūvis daro didelę įtaką medicinos darbuotojų motyvacijai dirbti. Todėl šiuo darbu bus siekiama išsiaiškinti kokia motyvacijos sistema bei jos formavimas pasirinktoje sveikatos priežiūros įstaigoje ir kas turi didžiausią įtaką darbuotojų motyvavimui?

Darbo tikslas – ištirti ir įvertinti motyvacijos sistemą sveikatos priežiūros įstaigoje.

Darbo uždaviniai:

[9] „Nutarimas „Dėl Lietuvos sveikatos 2014–2025 metų strategijos patvirtinimo 2014 m. birželio 26 d. Nr. XII-964“, TAR, žiūrėta 2019 m. gruodžio 19 d., https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/35834810004f11e4b0ef967b19d90c08?jfwid=-fxdp770g

[10] Aneta Kosinskienė ir Juozas Ruževičius, „Kokybės vadybos priemonių poveikis sveikatos priežiūros įstaigų veiklos veiksmingumui*”, Visuomenės sveikata* 1(52) (2011): 13–29. https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2011.1(52)/Sveik_1(52)_Ruzevicius_M.pdf

1. Išanalizuoti motyvacijos sampratą bei motyvacijos sistemos teorijas, suformuojant teorinę prieigą tyrimui.
2. Išnagrinėti Lietuvos sveikatos sistemos politikos formavimo ypatumus, turinčius įtakos darbuotojų motyvacijai.
3. Apžvelgti įstaigos motyvacijos sistemos formavimą ir taikomas priemones, įvertinti atitiktį nacionaliniu lygmeniu.
4. Ištirti pasirinktos sveikatos priežiūros įstaigos motyvacinės sistemos formavimą bei įgyvendinimą kiekybiniu empiriniu tyrimu.

Tyrimo objektas. Sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojų motyvacijos sistema.

Tyrimo hipotezė. Darbuotojų motyvacijos sistemos vertinimas labiausiai priklausys nuo užimamų pareigų.

Tyrimo metodai. Mokslinių straipsnių, teisės aktų, įstaigos dokumentų analizė; kiekybinis empirinis tyrimas; apklausos metodas (duomenų rinkimui); aprašomoji statistika SPSS pagalba (antrinei duomenų analizei).

Darbo struktūra. Darbą sudaro keturios dalys. Pirmoje dalyje analizuojama motyvacijos samprata, motyvavimo priemonės ir jų taikymas, motyvacijos sistemos kūrimo etapai bei pagrindinės pasaulyje pripažintos ir taikomos motyvacijos teorijos. Antroje dalyje nagrinėjama motyvacijos politikos formavimas Lietuvoje, sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių svarba, Europos komisijos rekomendacijos valstybėms narėms formuojant motyvacijos politiką. Trečioje dalyje atlikta įstaigos formuojamos motyvacijos politikos analizė bei pagrindinės taikomos motyvavimo priemonės. Ketvirtoje dalyje pristatytas VšĮ VUL SK filialo Valstybinio patologijos centro motyvacijos sistemos kiekybinis empirinis tyrimas.

1. MOTYVACIJOS TEORINĖ APŽVALGA

1.1. Motyvacijos samprata

Motyvacija yra viena svarbiausių žmogaus psichologijos sričių, kuri padeda atlikti bei realizuoti tiek asmeninius, tiek organizacinius tikslus. Motyvacijos sampratą nagrinėjo daugybė Lietuvos ir užsienio autorių, todėl mokslinėje literatūroje motyvacija aiškinama gana įvairiai, bet nemažai autorių šią sąvoką sieja su motyvais bei poreikiais, nuo kurių priklauso tolimesni žmogaus veiksmai.

Motyvaciją su poreikiais siejo S. Robbins, kuris teigė, kad motyvacija yra noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį.[11] D. Lipinskienė motyvaciją apibrėžia „kaip jėgą, kuri suteikia individui energiją ir kryptį tam tikrai jo elgsenai bei yra pagrindas siekio ir nusiteikimo veikti toliau, susidūrus su kliūtimis“ ir išskiria dvi motyvacijos rūšis: išorinę ir vidinę. Išorinė motyvacija – darbuotojas siekia dirbti geriau už tam tikrą atlygį, vidinė motyvacija – darbuotojas siekia dirbti geriau, nes atliekamas darbas kelia pasididžiavimą savimi.[12] G.Dubauskas, kuris plačiai nagrinėjo organizacijos elgseną, motyvaciją apibrėžia kaip „ psichofiziologinį procesą, priklausantį nuo asmens įsipareigojimo laipsnio, į ją įeina veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi“.[13] Gana panašiai apie motyvaciją kalba lietuvių autorių kolektyvas (A.Dromantaitė ir kt.) ir motyvacijos sampratą sieja su asmens troškimu, nukreipiantį veiklai, arba keletą procesų, sužadinančių, išlaikančių žmogaus elgesį tikslams pasiekti, o veiklos priežastys, kurios skatina dirbti vadinami motyvais.[14] Tuo tarpu vadybos mokslų pradininkas Lietuvoje P. Zakarevičius motyvavimą įvardijo kaip veiksnių išaiškinimą ir poveikio priemonių panaudojimą, kurie skatina darbuotojus atlikti jiems pavestus darbus.[15] Apie motyvaciją taip pat kalbėjo R.Veršinskienė, kuri mano, kad organizacijoje darbuotojų motyvacija priklauso nuo to, kiek yra motyvuotas vadovas.[16] Darbuotojų motyvavimą organizacijose nagrinėjo ir D.Viningienė, kuri teigia, kad įvairūs motyvaciniai veiksniai žmones motyvuoja skirtingai.[17]

---

[11] Stephen P. Robbins, *Organizacijos elgsenos pagrindai* (Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2007), 66.
[12] Diana Lipinskienė, *Motyvuojanti atlygio sistema* (Kaunas:Technologija, 2012), 10.
[13] Gediminas Dubauskas, *Organizacijos elgsena* (Vilnius:Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006), 5.
[14] Aistė Dromantaitė ir kt., *Organizacijos elgsenos pagrindai* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012), 59.
[15] Povilas Zakarevičius ir kt., *Modernios organizacijų valdymo teorijos* (Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008), 79.
[16] Renata Veršinskienė „Samdomų vadovų motyvacija:Šiaulių miesto verslo įmonių analizė“, *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje* 7,1 (2016):54, http://www.slk.lt/sites/default/files/studijos_siuolaikineje_visuomeneje_2016.pdf#page=54
[17] Daiva Viningienė „Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos“, *Regional formation and developent studies* 1,6 (2014):162, http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/viewFile/544/433

Analizuojant motyvacijos sampratą galima teigti, kad norint pagerinti žmogaus veiklos rezultatus vienas iš sąlygojančių veiksnių yra motyvacija. Taip pat motyvacijos sąvoka daugiausiai siejama su motyvais ir poreikiais, todėl norint motyvuoti žmogaus veiksmus ir patenkinti poreikius turi būti skatinamoji priemonė.

1.2. Motyvavimo priemonės

Motyvavimo priemonės – tai veiksniai, varomoji jėga, kuri padeda siekti asmeninių ar organizacijos tikslų. Mokslinėje literatūroje motyvavimo priemonių grupavimas gana įvairus. D. Lipinskienė sugrupavo į materialias – priemonės, kurias galima išreikšti pinigine verte ir moralines motyvavimo priemones – psichologinis poveikis, vidinė motyvacija. [18] J.Žaptorius išskiria sąlygiškai pastovias (kolektyvo tradicijų dalis) ir originalias priemones (ieškoma vis naujų priemonių, kurios pradžiugintų darbuotoją), bet pabrėžia, kad pirmiausia organizacijos turėtų susikurti teisingus mokėjimo už darbą principus, nes darbuotojams visada reikia saugios darbo aplinkos finansiškai, tik tada galima galvoti apie kitas motyvavimo priemones. Pasak Žaptoriaus darbuotojai turi nuolat tikėti, kad yra glaudus ryšys tarp darbo užmokesčio ir darbo našumo. [19] Tuo tarpu L.Marcinkevičiūtė motyvavimo priemones išskiria į materialias (pinigines ir nepinigines) ir psichologines. [20] P.Zakarevičius pabrėžė tris grupes: ekonomines (materialinės), organizacinės (funkcijų pasidalinimas, drausmės ir tvarkos laikymąsis ir t.t.) bei sociopsichologines (karjeros perspektyvos, geras psichologinis klimatas ir kt.).[21]

Apibendrinant motyvavimo priemones būtų tikslinga jas išskirti į dvi grupes:

- *Materialines (pinigines ir nepinigines) motyvavimo priemonės.* Materialinės piniginės priemonės – darbo užmokestis, premijos, priedai. Materialinės nepiniginės priemonės – šalia tiesioginio materialinio skatinimo taikomos ir netiesioginės skatinimo priemonės, tai laisvalaikio organizavimas įstaigos lėšomis, dovanos, įstaigos automobilis, papildomos atostogos, draudimas, fizinės darbo sąlygos.[22] Taip pat viena iš svarbių materialinių motyvavimo priemonių yra darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, tai neatsiejama nuo sėkmingo įstaigos augimo.

[18] Lipinskienė, *supra note*, 12: 11.
[19] Jonas Žaptorius, „Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė“, *Lietuvos mokslų akademija,* 18,4 (2007):112, http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf
[20] Lina Marcinkevičiūtė, „Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai“, *Organizacijų vadyba:sisteminiai tyrimai* (2005):81, https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367182264189/J.04~2005~1367182264189.pdf
[21] Povilas Zakarevičius, *Pokyčiai organizacijoje:priežastys, valdymas, pasekmės: monografija*, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003), 175.
[22]Lipinskienė, *supra note*, 12: 11-12.

- *Nematerialines motyvavimo priemonės*. Nematerialinės motyvavimo priemonės susijusios su vidine motyvacija ir turi psichologinį poveikį. Tai pripažinimas ir įvertinimas, darbo pobūdis, dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas, informacija ir komunikacija, konfliktų valdymas, karjeros galimybės, tobulėjimo galimybės, palankus psichologinis ir socialinis klimatas, vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius.[23]

Galima daryti išvada, kad motyvavimo priemonės yra materialinės ir nematerialinės, kurios susijusios su prieš tai aptarta vidine ir išorine motyvacija. Materialinės priemonės neatsiejamos nuo išorinės motyvacijos, žmogus nori dirbti geriau dėl tam tikro atlygio. O nematerialinės priemonės turi įtakos vidiniai motyvacijai, kai darbuotojas stengiasi dėl asmeninio malonumo, savirealizacijos. Tačiau įvairūs motyvai žmones veikia skirtingai, todėl ir motyvavimo priemonės turėtų būti parenkamos individualiai. Vadovas personalo motyvacijai skatinti gali pasirinkti įvairias motyvavimo priemones, atkreipiant dėmesį į organizacijos poreikius ir darbuotojų darbo pobūdį.

1.3. Motyvacijos sistema

Visai organizacijai ar atskiriems darbuotojams taikant tik motyvavimo priemones, nėra pakankamai efektyvus būdas, todėl organizacijos turėtų kurti motyvacijos sistemas. Optimaliai panaudojant materialines bei nematerialines motyvavimo priemones. Motyvacijos sistemos – tai motyvavimo priemonių junginiai, kurie apima daugybę veiksnių skatinančių dirbti ir geriau atlikti pavestas pareigas. Motyvacijos sistema ir jos kūrimas priklauso nuo personalo požiūrio į organizaciją, kaip darbuotojai vertina įstaigą, darbo užmokestį, bendravimą su kolegomis, komandinį darbą, darbo sąlygas, pasitenkinimą darbu, sprendimų priėmimą, karjeros galimybes, pasitikėjimą vadovybe bei kolegomis.[24] Motyvacijos sistemos tikslas yra gerinti personalo santykius, požiūrį į vadovybę, pakeisti nusistovėjusius įpročius, didinti pasitikėjimą tarp personalo ir vadovybės. Norint sukurti sėkmingą motyvacijos sistemą, svarbu, kad ji būtų suprantama ir priimtina personalui, ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas kuriant patrauklią darbo aplinką. 1-oje lentelėje pateikiama motyvacijos sistemos kūrimo etapai.

[23]Lipinskienė, *supra note*, 12: 12-13.

[24] Jadvyga Ramanauskienė, Vitalija Vanagienė ir Edmundas Klimas, „Suggestions for Increasing Employee Motivation to Work", *The Opportunities and Challenges for Agriculture and Rural Development* (2011):206-207, https://www.researchgate.net/profile/Hamid_El_Bilali/publication/258897168_Exploring_Serbian_consumers'_attitude_toward_ethical_values_of_organic_fair-trade_and_typicaltraditional_products/links/00463538ecb4c81c3b000000/Exploring-Serbian-consumers-attitude-toward-ethical-values-of-organic-fair-trade-and-typical-traditional-products.pdf#page=205

1 lentelė. Motyvacijos sistemos kūrimas

Proceso etapas	**Proceso apibūdinimas**
1 etapas	Individualūs darbuotojų poreikiai sąlygoja skatinamųjų veiksnių atsiradimą – problemų indentifikavimas, personalo poreikių analizė.
2 etapas	Motyvai sukelia tam tikrą elgesį, veiksmus, tikslingos veiklos skatinimą – motyvaciją.
3 etapas	Darbuotojų motyvacijai sustiprinti sukuriama jų skatinamųjų veiksnių bei priemonių sistema.
4 etapas	Savo ruožtu veikianti motyvavimo sistema daro įtaką pačiai darbuotojų motyvacijai.
5 etapas	Motyvacijos sistema daro įtaką darbuotojų veiklai, kurios darbo efektyvumas leidžia pasiekti: darbuotojo pasitenkinimą darbu ir organizacijos tikslų įgyvendinimą.

Šaltinis: lentelė adaptuota pagal V. Šilingiene, 2007. *Evaluation of Personnel Motivation Systems*, inžinerinė ekonomika. (Kaunas: Technologija, nr.2(28)) ir J. Bivainį , 2011. *Vadyba studentams:mokomoji knyga,* Vilniaus Gedimino technikos universitetas.

Taip pat norint užtikrinti sėkmingą motyvacijos sistemos kūrimą rekomenduotina: bent kartą kas tris mėnesius įstaigos vadovui paanalizuoti kas motyvuoja darbuotojus labiausiai, įvertinus motyvacinius veiksnius juos įtraukti ir pritaikyti individualiems darbuotojams, įsitikinti ar kiekvienas darbuotojas yra motyvuojamas (dažnai pasitaiko organizacijose, kad motyvuojama aukštesnių pareigų darbuotojai).[25]

Galima teigti, kad motyvacijos sistema turi būti nenutrūkstamas procesas organizacijoje. Norint užtikrinti ilgalaikius rezultatus organizacijoje motyvacijos sistema reikalauja nuoseklumo. Įdiegus motyvacijos sistemą pagerėja ne tik atskirų darbuotojų našumas, bet ir visos organizacijos rezultatai.

1.4. Motyvacijos teorijos

Motyvacijai paaiškinti yra sukurta daugybė motyvacijos teorijų, kurios pradėjo formuotis dar XX amžiuje. F. Tayloras laikomas motyvacijos teorijų pradininku. Jo sukurtas tradicinis motyvacijos modelis suformulavo nuomonę, kad darbas individui iš prigimties neteikia malonumo ir svarbu ne pats darbas, o

[25] Aušra Bijaminienė, „Motyvacinių sistemų kūrimo etapai“, *Valdymo inovacijų agentūra*, žiūrėta 2020 m. kovo 25 d., https://innovate.lt/valdymo-inovacijos/

kokį atlygį už tai gausi – kuo atlygis didesnis, tuo žmogus privalo dirbti geriau ir efektyviau. Po Tayloro atliktų bandymų buvo išryškinama motyvacijoje darbo proceso ir poreikių svarba, todėl vėlesnės teorijos formavosi būtent šiomis kryptimis.[26] Pagrindines teorijas, kurias plačiau išanalizuosiu chronologine tvarka sekančiuose poskyriuose, galima suskirstyti pagal laiką (ankstyvosios, šiuolaikinės) ir pobūdį (poreikių, proceso) skirstymas nurodytas pirmoje lentelėje.[27]

- Ankstyvosios teorijos – pagal laiką priskiriamos teorijos iki XXa. 6-ojo dešimtmečio.
- Šiuolaikinės teorijos – pagal laiką priskiriamos teorijos nuo XXa. 7-ojo dešimtmečio.
- Poreikių/turinio teorijas, kurios pabrėžia motyvacijos turinį ir kreipia dėmesį į žmogaus poreikius bei tikslus, nuo kurių priklauso jų elgsena.
- Proceso teorijos, kurios pabrėžia motyvacijos procesą, atkreipia dėmesį kaip atsiranda motyvacija, kaip ji vystosi ir apsprendžia žmonių elgesį.[28]

2 lentelė. Motyvacijos teorijų skirstymas

Pagal pobūdį / Pagal laiką	Poreikių/Turinio	Proceso
Ankstyvosios	Tradicinis modelis (F.Taylor 1911); Žmonių santykių modelis (E.Mayo 1930); Poreikių hierarchijos teorija (A.Maslow 1943); Dviejų veiksnių teorija (F.Hercberg 1959); Teorija X ir teorija Y (D.McGregoras 1960).	Pastiprinimo teorija (F.B.Skinner 1953).
Šiuolaikinės	Poreikių teorija (D. McClelland 1961); ERG teorija (C. Alderfer (1969).	Lūkesčių teorija (V.Vroom 1964); Teisingumo teorija (J.S.Adams 1965); Tikslų nustatymo teorija (E.A.Locke 1968); Elgesio modifikavimo teorija (W.C. Hamner 1974); Kognityvinio vertinimo teorija (E.L.Deci ir R.M. Ryan 1975); Atribucijos teorija (B.Weiner ir S.Biddle 1985).

Šaltinis:sudaryta darbo autorės pagal Gabrielė Adomaitytė, Viktorija Girdvainytė ir Jurgita Martinkienė.

[26] Dubauskas, *supra note*, 13:102.

[27]Gabrielė Adomaitytė, Viktorija Girdvainytė ir Jurgita Martinkienė. „Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse“, *Akademinio jaunimo siekiai:ekonomikos, vadybos ir technologijų įžvalgos* (2016):33, https://www.ltvk.lt/file/repository/XIII_osios_tarptautines_studentu_mokslines_praktines_konferencijos_straipsniu_rinkinys_2016_1.pdf

[28] Dromantaitė ir kt., *supra note*, 14:59.

1.4.1. Poreikių/turinio teorijos

Poreikių/turinio teorijos pagrįstos žmogaus paskatų, poreikių nustatymu. Motyvas darbinėje veikloje yra poreikio patenkinimas, kuris sužadina veikti ir patenkinti poreikį. Šiose teorijose akcentuojami individų poreikiai, kuriuos galima suskirstyti į pirminius ir antrinius poreikius.

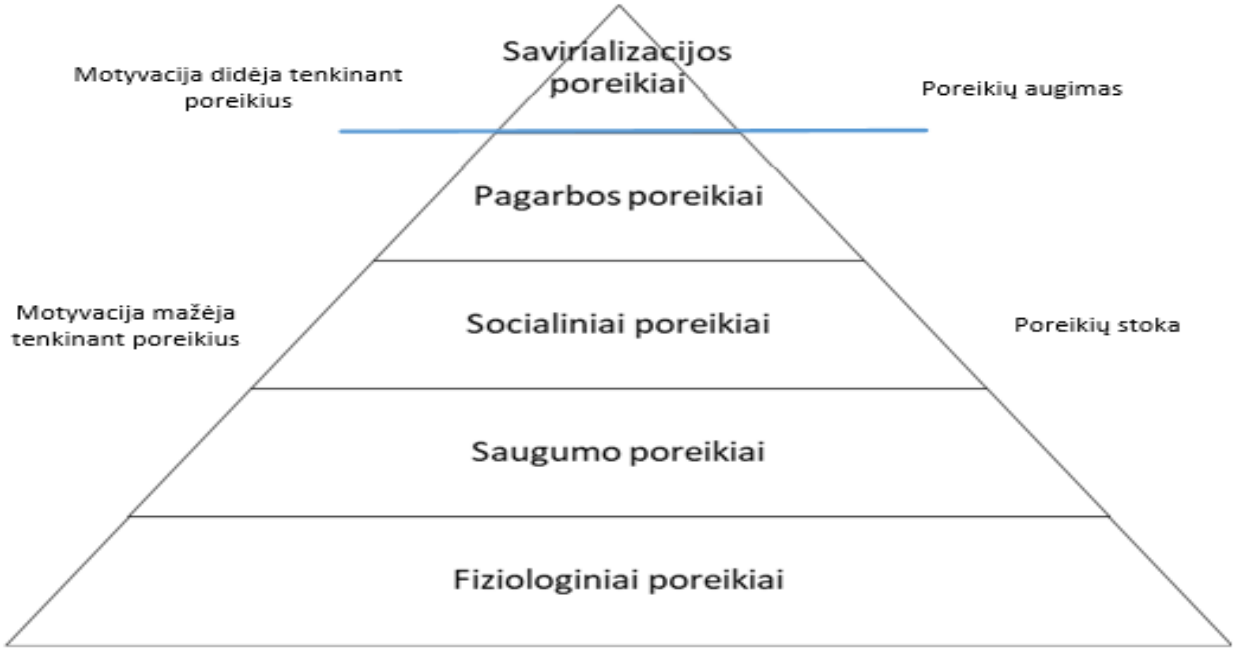
- *Pirminiai poreikiai* – įgimti fiziologiniai, fiziniai poreikiai svarbūs žmogaus egzistencijai.
- *Antriniai poreikiai* – psichologiniai ir socialiniai poreikiai.[29]

Poreikių hierarchijos teorija (A.Maslow 1943)

Paprasčiausias ir šiai dienai plačiai taikomas poreikių teorijos paaiškinimas yra Abrahamo Maslowo poreikių hierarchijos teorija. Maslowas teigė, kad kiekviename individe egzistuoja penkių poreikių hierarchija ir išskyrė šiuos penkis poreikius, kurie klasifikuojami atsižvelgiant į jų prioritetinę padėtį:

1. Fiziologiniai poreikiai – įgimti žmogaus kūno poreikiai.
2. Saugumo poreikiai – saugumas, apsisaugojimas nuo fizinės ir emocinės žalos.
3. Socialiniai poreikiai – palaikomi santykiai (draugystė, bendradarbiavimas, prisirišimas).
4. Pagarbos poreikiai – vidiniai veiksniai (savigarba, autonomiškumas, sėkmė) ir išoriniai (statusas, pripažinimas, dėmesys).
5. Savirealizacijos poreikiai – tobulėjimas, siekimas aukštesnių tikslų.[30]

[29] Jolanta Palidauskaitė „Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje“, *Viešoji politika ir administravimas* 19 (2007):35, https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12768/2323-4969-1-SM.pdf?sequence=1
[30] Robbins, *supra note*, 11:66-67



1 pav. A. Maslowo poreikių hierarchijos piramidė. Paveikslas adaptuotas autorės pagal Saul McLeod

Šį penkių pakopų modelį galima suskirstyti į trūkumų ir tobulėjimo (1 paveikslas). Pirmieji keturi lygiai vadinami trūkumų poreikiais, kuo labiau individui jų trūksta, tuo daugiau apie juos galvoja. Nepatenkinti poreikiai tampa motyvaciniais veiksniais. Aukščiausias lygis yra tobulėjimo, poreikiai auga iš noro tobulėti kaip asmenybei. Kiekvienas žmogus yra pajėgus pakelti poreikių hierarchiją aukščiau, kad galėtų save realizuoti. Deja, dažnai pasitaiko tiek asmeniškai, tiek organizacijose nesugebėjimas patenkinti žemesnio lygio poreikių ir pereiti prie aukštesnio. Todėl ne visi juda poreikių hierarchijoje viena kryptimi, galimas svyravimas tarp hierarchijos lygių.[31]

Apžvelgus Maslowo poreikių hierarchijos teoriją galima teigti, kad taikant ją organizacijoje pirmiausia turi būti patenkinti darbuotojų žemesnio lygio poreikiai. Darbuotojams reikia stabilių pajamų ir saugios darbo aplinkos bei darbo garantijų ir tik tuomet, kai patenkinti žemesnio lygio poreikiai, vadovai gali imtis kitų skatinimo priemonių ir patenkinti aukštesnio lygio poreikius. Aukštesnio lygio poreikiai pagarbos ir savirealizacijos yra vieni iš svarbiausių motyvų skatinant tobulėti ir siekti tikslų.

Dviejų veiksnių teorija (F.Hercbergas 1950)

[31] Saul McLeod, „Maslow's Hierarchy of Needs", *Simply Psychology*,žiūrėta 2020 m. gegužės 10 d., https://www.simplypsychology.org/maslow.html

Teorijos autorius F.Hercbergas motyvaciją aiškina žmogaus santykiu su darbu (pasitenkinimas ir nepasitenkinimas) ir išskiria:

- nepasitenkinimo veiksniai (juos Hercbergas vadino „higieniniais“), kurie daro įtaką nepasitenkinimu darbu (vadovavimo kokybė, atlygis, organizacijos politika, darbo sąlygos, santykiais su kitais, darbo užtikrintumas);
- motyvacijos veiksnius susijusius su pasitenkinimu darbu (karjera, galimybės asmeniškai tobulėti, pripažinimas, atsakomybės, laimėjimai).[32]

Pasak Herzbergo, kai higienos veiksniai yra adekvatūs jie darbuotojams nesukelia nepasitenkinimo darbu, tačiau jie nėra ir patenkinti. Vadinasi, tinkamų higienos veiksnių nebuvimas demotyvuoja, bet buvimas neturi teigiamos įtakos. O norint paskatinti darbuotojus Herzbergas siūlo pabrėžti prieš tai aprašytus motyvacinius veiksnius, kurie tiesiogiai susiję su darbo rezultatais ir didina darbuotojų pasitenkinimą, nes šių veiksnių buvimas labai motyvuoja.[33]

Galima teigti, kad taikant šią teoriją organizacijoje pirmiausia, reikia pašalinti faktorius, kurie demotyvuoja ir tik tuomet imtis motyvacinių veiksnių. Pagal šią teoriją kol organizacijoje nepašalinti demotyvatoriai, tol nepradės veikti motyvatoriai.

Teorija X ir teorija Y (D. McGregoras 1960)

D. McGregoras (1960) suformavo du vadovų požiūrius į darbuotoją, jo teorijos atspindi vadovavimo stilių.

- Teorija X – neigiamas požiūris, kad darbuotojai nemotyvuoti ir neprisiima atsakomybės, stengiasi vengti darbo, juos reikia nuolat kontroliuoti, nesistengia siekti tikslų.
- Teorija Y – teigiamas požiūris, kai darbuotojai prisiima atsakomybę, įsipareigoja siekti tikslų, darbą laiko natūraliu dalyku, priima novatoriškus sprendimus.[34]

Šių teorijų požiūriu formuojasi vadovo elgesys su darbuotojais, todėl galima teigti, kad darbuotojų motyvacijai palankesnė yra teorijos Y požiūris, kuris organizacijoje palaikytų gerą klimatą, skatintų darbuotojų atsakomybę ir norą prisidėti prie bendrų organizacijos tikslų.

[32] Veršinskienė, *supra note*, 16:55.
[33] Robbins, *supra note*, 11:69.
[34] *Ibid*

Trijų poreikių teorija (D. McClelland 1961)

Trijų poreikių teorija, kurią pasiūlė D. McClelland (1961), pagrįsta trimis poreikiais, kurių balansas priklauso nuo asmenybės, skirtingiems žmonėms skirtingi poreikiai nevienodai svarbūs.[35]

- Pasiekimų – siekimas pranokti, pastangos išsikovoti sėkmę.
- Galios arba valdžios – troškimas turėti įtakos kitiems žmonėms ir juos valdyti.
- Priklausomumo – draugiškų santykių siekimas.

Pasak McClelland individai turintys pasiekimų poreikį trokštą viską daryti geriau už kitus. Tokie žmonės prisiima atsakomybę net ir už sudėtingas problemas nei leidžia, kad rezultatai priklausytų nuo kitų žmonių veiksmų, jie orientuoti į darbą ir jo rezultatus. Turintiems valdžios poreikį patinka vadovauti, siekia turėti įtaką kitiems žmonėms bei teikia pirmenybę konkurencingoms situacijoms. Paskutiniu McClelland išskirtu poreikiu – priklausomumu – pasižymintys žmonės linkę ieškoti draugystės, vertina situacijas, kuriose nėra konkuruojama, o bendradarbiaujama, nori palaikyti draugiškus ir artimus santykius su kitais.[36]

Apibendrinus trijų poreikių teorija galima teigti, jog teorijos taikymas priklauso nuo asmenybių tipo. Norint darbuotojus motyvuoti vadovas turėtų užduotis paskirstyti atsižvelgiant koks poreikis darbuotojui būdingas.

ERG teorija (C.Alderfer 1969)

ERG teorija, kurios autorius C.Alderfer (1969), artima A.Maslow teorijai tik poreikiai suskirstyti ne į penkis hierarchijos lygius, o į tris. ERG teorija teigia, kad individai siekia patenkinti egzistencijos, priklausomumo (bendravimo) ir augimo (tobulėjimo) poreikius.[37] Šioje teorijoje egzistencijos poreikiai prilygsta A.Maslow teorijoje fiziologiniams ir saugumo poreikiams, priklausomumo (bendravimo) poreikiai hierarchijos teorijoje yra socialiniai ir pagarbos lygmenys, o augimo (tobulėjimo) poreikiai atitinka A.Maslow piramidės aukščiausią lygmenį – savirealizaciją.[38] C.Alderfer teigė, kad žmogų motyvuoja skirtingų lygių poreikiai ir ERG teorijoje akcentavo, kad individai poreikių hierarchijoje gali ir kilti į viršų,

[35] Dromantaitė ir kt., *supra note*, 14:59.
[36] Robbins, *supra note.*, 11:71.
[37] Žaptorius, *supra note*, 19:110.
[38] Irena Bakanauskaitė, Greta Brazaitytė „Jaunų žmonių poreikių Lietuvos darbo rinkoje analizė“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 69 (2014):9, https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2014~1461857160770/J.04~2014~1461857160770.pdf

ir leistis žemyn t.y. žemesnio lygio poreikiai nepraranda svarbumo, kai būna nepasiekti aukštesnio lygio poreikiai.[39]

Apibendrinant galima teigti, kad ERG poreikių teorija yra lankstesnė nei A.Maslow teorija, nes jei nepatenkinami aukštesnieji poreikiai, tuomet vėl tampa svarbūs žemesnio lygio poreikiai.

1.4.2. Proceso teorijos

Proceso teorijos paaiškina patį motyvacijos procesą ir žmonių elgseną atsižvelgiant į asmenines savybes, patirtį bei skirtingas situacijas.[40] Šiose teorijose analizuojama kaip individai paskirsto savo pastangas siekdami skirtingų tikslų ir pasirenka konkrečius veiksmus bei elgesį.[41]

Pastiprinimo teorija (F.B. Skinner 1953)

Pastiprinimo teorijoje motyvacija grindžiama tuo, kad nereikia analizuoti poreikių, bet būtina analizuoti elgesio padarinius, nes praeities elgesio pasekmės veikia ateities veiksmus. [42] Pastiprinimo teorijos procesas yra ciklišKas, kuris vaizduojamas taip:

Paskata ⇨ Atsakas ⇨ Pasekmės ⇨ Būsimas atsakas

Remiantis šiuo procesu paskata yra įvykis, kuris skatina individo savanorišką elgesį (atsaką). Jei šios pasekmės į paskatą yra teigiamos, greičiausiai ateityje (būsimas atsakas) į panašias situacijas individas reaguos panašiai. Bet jei pasekmės yra nemalonios, tai individas pakeis savo elgesį, veiksmus, kad to išvengtų. Visa tai vadinama „pasekmių dėsniu“.[43] Pastiprinimo teorija taip pat siejama su elgesio modifikavimo sąvoka, kuri reiškia, kad norint pakeisti individo elgesį, pirmiausia reikia keisti to elgesio pasekmes.[44] A.F.Stoner išskyrė keturis elgesio keitimo metodus: teigiamas pastiprinimas, mokymasis vengti, slopinimas, bausmė. Teigiamas pastiprinimas – norimo elgesio skatinimas teigiamomis pasekmėmis. Mokymasis vengti – individas keičia savo elgesį, kad išvengtų neigiamų emocijų ir pasekmių. Slopinimas – nėra jokio pastiprinimo. Bausmė – neigiamų pasekmių pritaikymas.[45]

[39] Žaptorius, *supra note,* 19:111
[40] Vladimiras Gražulis ir kt., *Žmogiškųjų išteklių valdymas* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015), 147.
[41] Dubauskas., *supra note,* 13:105.
[42] Lipinskienė, *supra note,* 12: 88.
[43] James A.F. Stoner ir kt., *Vadyba* (Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001), 450.
[44] Žaptorius, *supra note,* 19:110.
[45] A.F. Stoner, *op cit.*.

Apibendrinant galima teigti, kad taikant šią teoriją organizacijoje ir norint motyvuoti darbuotojus reiktų remtis elgesio reguliavimo principu ir pastiprinti tuos veiksmus (skatinamosiomis priemonėmis), kurie pageidautini ateityje kaip dėsningas elgesys.

Tikslų nustatymo teorija (E.A. Locke 1960)

Tikslų nustatymo teorijoje motyvas yra aiškaus, suprantamo ir efektyvaus tikslo nustatymas. Tikslai sukuria motyvaciją sutelkdami žmonių dėmesį į neatitikimą tarp dabarties ir įsvaizduojamų pasiekimų ateityje. Anot teorijos autoriaus E.A.Locke darbo motyvacijoje pagrindinis stimulas yra tikslas, kuris nurodo kokie įgūdžiai ir kiek pastangų reikės jo siekiant, darbuotojai nebus motyvuoti jei to nežinos. Tikslai įgaus motyvavimo efektą, kuomet jie atitiks kelias sąlygas:

1. Tikslas pamatuojamas, apibrėžtas ir aiškus darbuotojams.
2. Tikslai turi skatinti veikti, nebūti per lengvai pasiekiami, bet negali susidaryti darbuotojams įvaizdis, kad jų iš viso neįmanoma pasiekti. Tokiu atveju darbuotojai per greitai pasiduos net nebandant įveikti užduoties. Be to, tikslas turi reikalauti visiško darbuotojo atsidavimo visa tai stimuliuoja užslėptas galimybes, vidines jėgas.
3. Tikslai turi būti priimtini organizacijos darbuotojams. Pasak E.A. Locke žmonės geriau dirbs, jeigu jie kaskart gaus informaciją kaip jie dirba, ar teisinga linkme juda siekdami tikslų, kitaip tariant, tarp vadovo ir darbdavio turi būti grįžtamasis ryšys apie darbuotojų pažangą ir veiklos rezultatus. Grįžtamojo ryšio pasekoje laiku nustatomi netikslumai tarp to, ką darbuotojai padarė, ir to, ką jie turi padaryti.[46]

Tačiau yra nuomonių, kad per didelis susitelkimas į tikslą neatneša pageidaujamų rezultatų organizacijoje. Australų mokslininkas J.Reeve atlikęs tyrimą priėjo išvadą, kad per didelis susikoncentravimas į tikslą trukdė jį pasiekti, o susitelkimas kaip jį pasiekti padėjo įgyvendinti nusistatytus tikslus. Šios išvados yra svarbios, nes įrodo, kad tikslo siekime labai svarbu ir turinys bei pats procesas kaip jį pasiekti.[47]

Remiantis šia teorija galima teigti, kad ne visi nustatyti tikslai pagerins veiklos rezultatus, tikslas turi būti aiškus, konkretus, efektyvus, skatinantis veikti. Be to, organizacijos vadovas darbuotojus turėtų

[46] Lipinskienė, *supra note*, 12: 92.
[47] Sabina Alispahic, „Motivational function of plans and goals“, *Psychologival thought* 2193-7281, (2013):197, http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=e9883398-497f-4d39-ab10-190e1f37b72c%40sessionmgr4008

įtikinti, kad nustatyti tikslai yra realūs ir pasiekiami, numatyti preliminarų planą kaip jį pasiekti. Taip pat taikant šia teorija darbuotojų motyvacija sustiprės, jei jie bus įtraukti į tikslų formulavimo procesą.

Lūkesčių (vilčių) teorija (V.Vroom 1964)

Vilčių teorijoje teigiama, kad ne poreikis vienintelis žmonių motyvas siekiant tikslų. Motyvaciją stimuliuoja tam tikras įvykis, kuris ateityje bus pasiektas. Remiantis šia teorija individas turi tikėti, kad pasirinktas elgesys patenkins jo lūkesčius ir viltis akcentuojama kaip norimo rezultato tikimybės įvertinimas.[48] Teorijos autorius lūkesčius nusako kaip jėgą, kuri susideda iš trijų dėmenų:

- viltys, patrauklumas (darbo sąnaudos – rezultatai);
- instrumentalumas (rezultatai – atlygis);
- valentingumas (atlygio valentingumas).

Viltys susijusios su potencialiu rezultatu, kurio individas gali sulaukti darbe, tai santykis tarp įdedamų pastangų ir gauto rezultato. Rezultatai gali būti teigiami (premija, darbo garantijos, papildomos lengvatos), bet darbuotojai gali įžvelgti ir neigiamus rezultatus (nuovargis, nusivylimas, nerimas, šiurkštus vadovavimas).[49] Instrumentalumas – individo įsivaizduojama tikimybė, kad pastangos, kurių reikėjo užduočiai atlikti, duos atitinkamus rezultatus ir bus įvertinamos atlygiu. Bet toks pats atlygis žmones motyvuoja skirtingai, todėl pasiekti rezultatai gali būti skirtingo valentingumo. Kai valentingumas žemas, žmonių motyvacija mažėja. Valentingumą galima apibūdinti kiek individai tikisi, kad pasiekus tam tikrų rezultatų sulauks pageidaujamo atlygio, pasveriama ar pastangos vertos siūlomo atlygio.[50]

Galima daryti išvadą, kad norint pritaikyti vilčių teoriją organizacijoje vadovas turėtų išsiaiškinti bei įvertinti kokio atlygio skirtingi darbuotojai tikisi ar laukiami rezultatai už tam tikras užduotis yra patrauklūs. Taip pat kaip jie vertina organizacijos atlygį bei motyvuojant akcentuoti darbuotojo vertę organizacijoje, atsižvelgti į jų pasiūlymus, pastabas.

Teisingumo teorija (J.S. Adams 1965)

Ši motyvacijos teorija akcentuoja darbo užmokesčio sąžiningumą, siektina, kad darbuotojai gautų atlygį, kuris atitiktų įdėtas pastangas užtikrinant teisingumo jausmą. Taip pat teisingumo teorija atskleidžia, kad individo motyvacijai įtakos turi ne tik už savo pastangas gaunamas atlygis, bet ir santykis su kitų žmonių

[48] Algimantas Sakalas ir Violeta Šilingienė, *Personalo valdymas* (Kaunas:Technologija, 2000), 114.
[49] Robbins, *supra note*, 11:76.
[50] Edita Vainienė, Giedrė Judita Rastauskienė ir Saulius Šukys, „Lietuvos būsimųjų kūno kultūros bakalaurų profesiniai lūkesčiaai“, *Acta Paedagogica Vilnensia* 32 (2014):89, https://www.zurnalai.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/article/view/7390/5296

gaunamu atlygiu. Pasak D.Lipinskienės šiuo atveju teisingumas pasiekiamas tuomet, kai darbuotojo indėlių ir atlygio santykis yra lygus su kitų darbuotojų indėlio ir atlygio santykiui. Bei išskiria penkis atlygio lyginimo būdus:

- atliekamo darbo lygis (lyginamas gautas atlygis su tokį patį darbą atliekančių darbuotojų atlygiu);
- organizacijos lygis (lyginamas gautas atlygis su skirtingą darbą atliekančių darbuotojų atlygiu);
- rinkos lygis (lyginamas gautas atlygis su tokį patį darbą atliekančių kitų organizacijų darbuotojų atlygiais);
- grupės lygis (lyginamas gautas atlygis su žmonių priklausančių toms pačioms grupėms dažniausiai amžiaus ir išsilavinimo);
- asmens lygis (lyginamas gautas atlygis su ankstesniu gautu atlygiu).[51]

Teisingumo teorijos pritaikymas organizacijoje gali būti labai įvairus. Skirtingoms darbuotojų grupėms pagal darbo pobūdį parenkant įvairias materialines priemones (premijos, socialinės garantijos, išskirtinis dėmesys, karjeros galimybės, vadovo dėmesys, maloni darbo aplinka ir kt.).

Elgesio modifikavimo teorija (W.C. Hamner 1974)

Ši teorija remiasi su prieš tai aprašyta F.B. Skinner pastiprinimo teorija. Taikant elgesio modifikavimo teorija tikslas yra pakeisti darbuotojų elgesį. Teorijos autorius išskyrė šešias taisykles:

1. *Atlygis visiems darbuotojams neturi būti vienodas.* Atlygis turi priklausyti nuo darbo rezultatų, tik tada jis efektingai sustipriną teigiamą elgesį. Vienodas atlygis visiems darbuotojams negarantuoja gerų darbo rezultatų.
2. *Nesugebėjimas reaguoti ir užtikrinti grįžtamąjį ryšį gali pakeisti darbuotojų elgesį.* Vadovai daro neigiamą įtaką savo pavaldiniams, jei nereaguoja į tam tikrus veiksmus, pavyzdžiui, nepagiria darbuotojo, kuris to nusipelnė, kitą kartą pavaldinys jau gali dirbti blogai.
3. *Pasakyti darbuotojams, ką jie turi atlikti, kad sulauktų pastiprinimo.* Darbo atlikimo standartų nustatymas, darbuotojams padeda suprasti, ką jie turi padaryti, kad gautų tam tikrą atlygį.
4. *Pasakyti darbuotojams, ką jie daro blogai.* Jei darbuotojas negauna atlygio, kurio tikisi, ir vadovas jam nepaaiškina kodėl, tuomet darbuotojui lieka neaišku, kokie jo veiksmai neteisingi.
5. *Nebausti pavaldinio kitų asmenų akivaizdoje.* Kritika kartais gali būti veiksminga priemonė nepageidaujamam elgesiui pašalinti, tačiau ji turi būti išreikšta individualiai, nes vieša kritika, papeikimas, pažeminimas gali sugadinti vadovo reputaciją kitų darbuotojų akivaizdoje.

[51] Lipinskienė, *supra note*, 12: 98.

6. *Vadovui būti teisingu.* Darbuotojai atlygį turi gauti pagal nuopelnus ir darbo rezultatus. Pavaldinių elgesys neigiamai keičiasi, jei vadovas nepelnytai išskiria tam tikrus darbuotojus. [52]

Taikant elgesio modifikavimo teoriją organizacijoje skatinami geri darbo santykiai tarp vadovo ir darbuotojų. Be to, kaip ir pastiprinimo teorijoje, naudojant šias taisykles stiprinama pageidaujamas elgesys darbe, o vadovams formuoti norimą darbuotojų elgesį itin svarbu, nes elgesio įpročiai formuoja bendrą organizacijos personalo įvaizdį.

Apibendrinus motyvacijos teorijas galima teigti, kad nėra vienos motyvacijos teorijos, kuri tiktų visoms situacijoms, todėl iš daugybės motyvacijos teorijų organizacijos turėtų pasirinkti individualiai ir pritaikyti teoriją, kuri tinkama labiausiai atsižvelgiant į darbuotojų skirtingumą, organizacijos kultūrą, išteklius bei politiką ir tuometinę ekonominę padėtį. Svarbiausias vaidmuo atitenka organizacijų vadovams, kaip jie pritaikys teisingą motyvavimo procesą, įvertins darbuotojų poreikius, nuo to priklausys įstaigos veiklos sėkmingumas.

[52] A.F. Stoner, *supra note*, 43:451.

2. MOTYVACIJOS SISTEMOS POLITIKOS FORMAVIMO YPATUMAI LIETUVOJE IR EUROPOJE

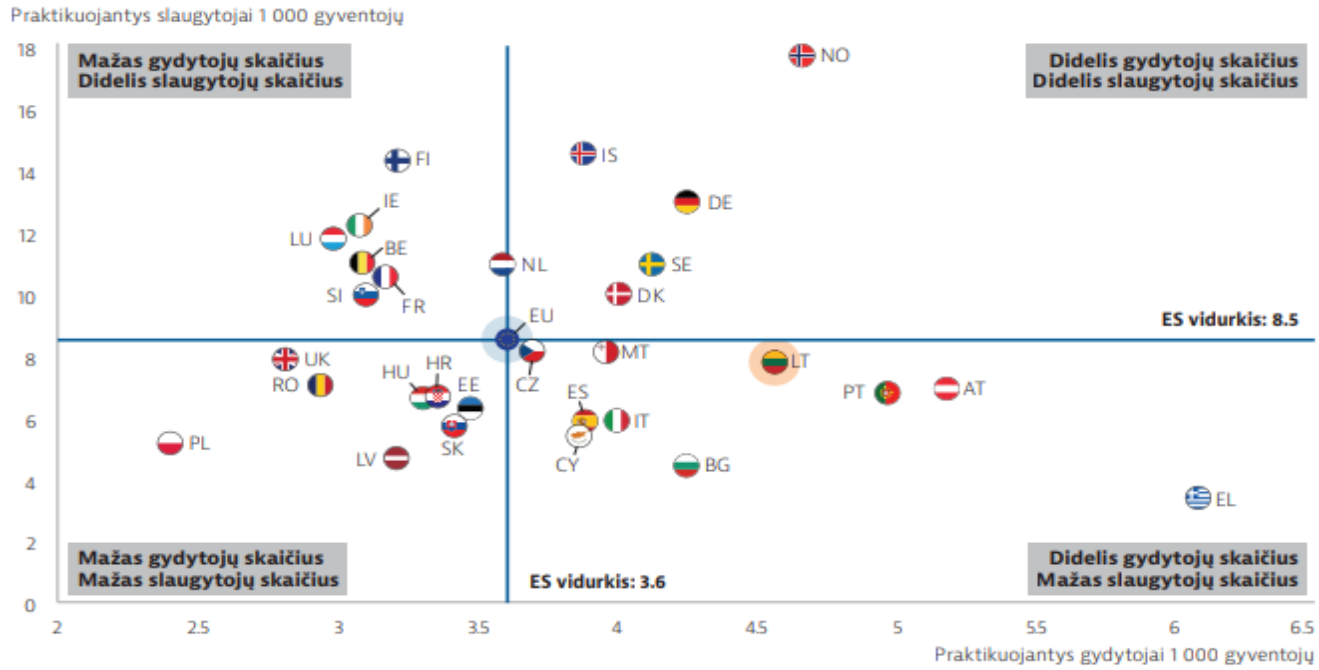
2.1. Sveikatos priežiūros įstaigų žmogiškųjų išteklių samprata Lietuvoje

Sveikatos priežiūros žmogiškiesiems ištekliams (SPŽI) priskiriami specialistai (gydytojai, slaugytojai, farmacininkai, biomedicinos technologai ir t.t.) bei asmenys susiję su žmogaus ir visuomenės sveikata (visuomenės sveikatos specialistai), dirbantys ir viešosiose, ir privačiose sveikatos priežiūros įstaigose. PSO sveikatos priežiūros žmogiškuosius išteklius apibrėžia kaip visus žmones, vykdančius veiklą, kurios pagrindinis tikslas prisidėti, skatinti, gerinti bei stiprinti žmonių sveikatą.[53] Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikai ilgą laiką nebuvo skiriamas pakankamas dėmesys. Tačiau nemažai tyrimų įrodė tiesioginį ryšį tarp sveikatos priežiūros darbuotojų skaičiaus ir gyventojų sveikatos vertinimo rezultatų.[54] SPŽI vaidmuo sveikatos priežiūros įstaigose itin svarbus, sėkmingas SPŽI planavimas yra sveikatos priežiūros sistemos reformos dalis. [55]

Lietuvoje apie žmogiškuosius išteklius sveikatos priežiūros įstaigose užsiminta dar 1998 metais sveikatos programoje, kurioje buvo akcentuojama medicinos darbuotojų svarba, būtinybė rengti ir perkvalifikuoti sveikatos priežiūros specialistus. Taip pat pagal PSO rekomendacijas pagrindinį dėmesį skirti vadybos specialistams, kurių Lietuvoje 1998 metais buvo deficitas. [56] Po programos įsigaliojimo nuo 2000 metų buvo atliekama nemažai tyrimų, kuriuose buvo analizuojama SPŽI pasiūla bei poreikis atskirų profesinių kvalifikacijų.[57] Šiuo metu Lietuvoje SPŽI planavimas yra viena iš prioritetinių sričių ir žmogiškuosius išteklius sveikatos priežiūros įstaigose reglamentuoja sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl strateginio sveikatos priežiūros ir farmacijos žmonių išteklių planavimo Lietuvoje 2003-2020 m. programos tvirtinimo“. Programa orientuota į ateities SPŽI planavimą, paslaugų kokybę, rengimą plataus profilio medicinos specialistus, kurie turėtų ne tik medicininės žinias, bet ir SP organizavimo bei vadybos

[53] „Human resources for health", *World health organization* (2009):2, https://www.who.int/healthinfo/statistics/toolkit_hss/EN_PDF_Toolkit_HSS_HumanResources_oct08.pdf
[54] World health organization, *op cit.*
[55] Liudvika Starkienė ir kt., „Sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių planavimo duomenų rinkimo aktualijos ir praktiniai pavyzdžiai“, *Lietuvos sveikatos mokslų universitetas:sveikatos politika ir valdymas* (2015):37, https://www.mruni.eu/upload/iblock/e5f/03_starkiene_stricka_padaiga_macijauskiene_riklikiene.pdf
[56] „Dėl Lietuvos sveikatos programos patvirtinimo 1998 m. liepos 2 d. nutarimo Nr. VIII-833”, TAR, žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 8 d., https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.60036?jfwid=rivwzvpvg
[57] Starkienė ir kt., *ob cit.*, 38.

pagrindus ir kt.[58] Verta paminėti, kad lyginant su Europas sąjunga 2017 metų duomenimis Lietuvoje gydytojų skaičius yra šiek tiek didesnis nei ES (4,6 1000 gyventojų), tačiau slaugytojų skaičius vidurkis išlieka mažesnis nei ES (2 paveikslas). Remiantis 2019 metų šalies sveikatos profilio ataskaita, per pastaruosius metus gydytojų daugėjo, o slaugytojų skaičius nekito ir slaugytojų bei gydytojų santykis sumažėjo nuo 2,1 (2000 metai) iki 1,7 (2016 metai).[59] 2014-2025 metų sveikatos strategijoje vienas iš tikslų padidinti slaugytojų skaičių tenkančių vienam gydytojui ir pasiekti ES vidurkį (2 slaugytojos vienam gydytojui). Taip pat strategijoje numatyta spręsti medicinos personalo trūkumą provincijose, jaunų sveikatos priežiūros specialistų migraciją ir atsižvelgti į praktikuojančių gydytojų senėjimo padarinius (2017 metų duomenimis 39 procentai gydytojų buvo vyresni nei 55 metai).[60]



2 pav. Gydytojų ir slaugytojų skaičius tenkantis 1000 gyventojui Europoje. Cit pagal OECD, 2019 m.

Žmogiškųjų išteklių plėtra ir tobulinimas yra viena iš darbuotojų motyvacijos dalių. Efektyvus sveikatos priežiūros darbuotojų naudojimas yra būtina sąlyga siekiant gerinti ir tobulinti sveikatos sistemos politiką. Politikos formuotojai vis labiau pripažįsta, jog sveikatos priežiūros sistemų rezultatai glaudžiai

[58] „Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl strateginio sveikatos priežiūros ir farmacijos žmonių išteklių planavimas Lietuvoje 2003-2020 m. programos tvirtinimo 2003 m. gruodžio 31 d. Nr. V-802“, TAR, žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 12 d., https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.245403?jfwid=mmceonh6f

[59] „State of Health in the EU Lietuva, 2019 m. sveikatos būklės šalyse apžvalga“, Europos komisija, žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 12 d., https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/a955e69f-lt.pdf?expires=1603394678&id=id&accname=guest&checksum=F0268E291AF2641A79818F5549D09CB5

[60] Nutarimas „Dėl Lietuvos sveikatos 2014–2025 metų strategijos patvirtinimo 2014 m. birželio 26 d. Nr. XII-964“, *supra note*, 9.

susiję su medicinos personalo darbuotojais.[61] Šiame kontekste paslaugų kokybė ir rezultatai priklauso ne tik nuo SPŽI kiekio, bet ir nuo individualių darbuotojų motyvacijos bei įgūdžių. Kadangi įgūdžiai, žinios, mokymai, motyvacija turi didelę įtaką atliekamo darbo rezultatams.

Galima teigti, kad sveikatos priežiūros darbuotojai, kaip žmogiškieji ištekliai, yra svarbūs sveikatos sistemų rezultatams bei SPĮ organizacijų veiklos rezultatams. Nemotyvuoti arba netinkamai motyvuoti darbuotojai yra viena iš priežasčių dėl ko didėja kaita SPŽI. Norint išlaikyti tinkamą darbuotojų skaičių visose sveikatos priežiūros grandyse, labai svarbu juos tinkamai motyvuoti tiek privačiose, tiek viešosiose sveikatos priežiūros įstaigose.

2.2. Motyvacijos politikos formavimas Lietuvoje

Motyvacijos politiką galima apibūdinti kaip kruopščiai apibrėžtų ir suderintų prioritetų, principų ir taisyklių sistemą, kurios tikslas yra sistemingai prisidėti prie motyvacinės atmosferos gerinimo įstaigose ir stiprinti asmenų, grupių ir organizacijų motyvaciją.[62] PSO teigia, kad kiekvienos šalies gebėjimas pasiekti sveikatos sistemų politikos tikslus daugiausiai priklauso nuo žmonių, atsakingų už sveikatos paslaugų organizavimą ir teikimą, žinių, įgūdžių bei motyvacijos.[63] Lietuvoje dėl vis didėjančio medikų darbo krūvio naštos, fizinio nuovargio, didelių reikalavimų, „perdegimo“ sindromo medikai dažnai pasirenka emigracijos kelią. Todėl norint išlaikyti profesionalius medikus valstybė turėtų būti suinteresuota formuoti motyvacijos politiką sveikatos sistemoje.

Šiuo metu medicinos personalo darbo sąlygų gerinimą ir motyvavimą reglamentuoja Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis, kurią pasirašė sveikatos apsaugos ministerija su medikų profesinėmis sąjungomis (gydytojų sąjunga, sveikatos apsaugos darbuotojų profesinė sąjunga, slaugos specialistų organizacija, farmacijos darbuotojų profesinė sąjunga). Lietuvos gydytojų profesinės sąjungos prezidentas prof. Liutauras Labanauskas teigė, kad ši LNSS šakos kolektyvinė sutartis užtikrins

[61] Joseb Figueras ir kt., *Human resources for health in Europe* (World health organizacion on behalf of the Europen observatory on health systems and policies, 2006), http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMjMzOTEyX19BTg2?sid=bf9f2cb7-aea7-4de2-aeb2-c1bf3a5a8381@sessionmgr4008&vid=3&format=EB&rid=4

[62] Martina Blaškova ir Rudolf Blaško, „Motivation policies in the public sector of the slovak republic“, *Public policy and administration* 32 (2010):19, https://repository.mruni.eu/handle/007/12314

[63] Asha George, Kerry Scott ir Veloshnee Govender, „A health policy and systems research reader on human resources for health“, *World health organization* (2017):91, https://www.who.int/alliance-hpsr/resources/publications/HRH_Chapter5.pdf?ua=1

skaidrią ir palankią medicinos darbuotojams sveikatos sistemą.[64] Reiktų pabrėžti, kad kolektyvinė sutartis yra terminuota ir galioja 3 metus nuo įsigaliojimo dienos (darbo kodekso (DK) 196 straipsnis numato 4 metų kolektyvinių sutarčių galiojimo terminą).[65] Pasirašytos kolektyvinės sutarties tikslas – sudaryti geresnes socialines garantijas, užtikrinti sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų darbo atlygio, fizinių sąlygų ir kitų veiksnių aukštesnį lygį nei numatyta DK ir kituose teisės aktuose. Remiantis sutarties nuostatomis, sutartis taikoma visiems sveikatos priežiūros specialistams dirbantiems Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos įstaigose.[66] Sutartyje medicinos specialistams numatomos šios nuostatos: darbo sutarčių sudarymas, keitimas, nutraukimas; darbo ir poilsio laikas; atostogos ir kiti neatvykimai į darbą; darbo apmokėjimas; darbo sauga; darbuotojų įsipareigojimai; socialinės partnerystės rėmino priemonės.

Darbo sutarties sudarymo, pakeitimo ir nutraukimo taisyklės medikams yra taikomos pagal tai ką reglamentuoja DK ir kolektyvinė sutartis, išskyrus tuos atvejus, kai yra prieštaravimų tarp teisės aktų, tuomet taikoma nuostata palankesnė sveikatos priežiūros darbuotojui. Žiūrint į darbo sąlygų pakeitimą, LNSS šakos sutartyje numatoma, kad apie būtinųjų darbo sąlygų keitimą, darbdavys privalo įspėti prieš vieną mėnesį, šis punktas yra lankstesnis nei numatoma DK.[67] DK pagal 45 straipsnį keičiant darbo sąlygas darbdavys pats nustato terminą, kuris turi būti netrumpesnis negu penkios darbo dienos, vadinasi, darbdavys apie būtinųjų darbo sąlygų keitimą gali praneši likus penkioms dienoms, tuo tarpu medicinos personalui terminas vienas mėnesis.[68] Taip pat kalbant apie atleidimą iš darbo be darbuotojo kaltės, LNSS šakos kolektyvinė sutartis reglamentuoja, kad darbdavys turi įspėti prieš du mėnesius ir suteikti pavaldiniui sąlygas laisvo laiko (trukmė ne mažesnė kaip 10 procentų darbo laiko normos) naujo darbo paieškoms[69], o DK remiantis 57 straipsniu atleidimui iš darbo įprastai taikoma darbuotojo įspėjimas prieš vieną mėnesį.[70] Be to, pasiekta, kad išeitinės išmokos atleidžiamiems medicinos darbuotojams būtų taikomos 3 mėnesių atlyginimo dydžio (DK numatyta 2 mėnesių). Darbo laikas LNSS įstaigose dirbantiems darbuotojams, išskyrus išimtis, numatoma 38 valandų darbo savaitė (DK 40 valandų darbo savaitė). Taip pat reiktų pabrėžti

[64] „SAM ir medikų profesinės sąjungos kolektyvine sutartimi gerina sąlygas darbuotojams“, Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija, žiūrėta 2020 m. rugsėjo 5 d., https://sam.lrv.lt/lt/naujienos/sam-ir-mediku-profesines-sajungos-kolektyvine-sutartimi-gerina-salygas-darbuotojams

[65] „Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas“, LRS, žiūrėta 2020 m. rugsėjo 5 d., https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ae07280e89

[66] „Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis 2018 m. rugpjūčio 31 d. Nr.2/S-133“, Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija, žiūrėta 2020 m. rugsėjo 5 d., https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/veikla/paslaugos/sutartys/kolektyvines/nacional%20sveik%20sistem%20ks2018%2009%2003.pdf

[67] *Ibid*

[68] „Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas“, *supra note*, 65.

[69] „Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis 2018 m. rugpjūčio 31 d. Nr.2/S-133“, *supra note*,66.

[70] „Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas“, *op cit.*

dar vieną sąlyga, kuri palankesnė nei kitiems darbuotojams, tai šios sutarties pasekoje medikų kasmetinių atostogų laikas prailgintas dviem dienomis. [71]

Pereinant prie darbo apmokėjimo nuostatų, sutartyje reglamentuojama, kad medikų darbo užmokestį (DU) turi sudaryti pagrindinis darbo užmokestis, kurį sudaro pastovioji dalis bei kintamoji dalis ir papildomas darbo užmokestis, kuris susideda iš priedų, priemokų, vienkartinių išmokų. Pastovioji dalis skaičiuojama bazinį dydį padauginus iš darbo užmokesčio pastoviosios dalies koeficiento. Pabrėžtina, kad šalių sutarimu nuspręsta, jog gydytojo pastovioji dalis negali būti mažesnė nei bazinis kiekvienų praėjusių metų vyriausybės nustatytas minimalios algos dydis padaugintas iš 2,5 karto. O kitų medicinos darbuotojų pastovioji dalis nustatoma pagal proporcijas įstaigų vadovui atsižvelgiant į profesines kvalifikacijas (atskaitos dydis – mažiausia gydytojo vieno etato pastovioji dalis). Kintamoji DU dalis priklauso nuo išsilavinimo, fizinių darbo sąlygų, darbo sudėtingumo, darbuotojo specialybės. Šia sutartimi buvo pasiekta, kad nustatytos medikų atlyginimų „grindys“, kurios negali būti mažesnės ir taip sumažinta atlyginimų skirtumas tarp kai kurių ligonių bei mažiausiai uždirbančių medicinos darbuotojų. Žiūrint į atlyginimą iš motyvacijos perspektyvos, viena iš sudedamųjų DU dalių yra papildomas darbo užmokestis. Priedai, priemokos ir vienkartinės išmokos skiriamos atsižvelgiant į daugybę kriterijų (vadovaujamos pareigas, už mokslo laipsnį, už įtaką įstaigos veiklos rezultatams, darbo stažą ir kt.), bet reziumuojant papildomas atlygis motyvuoja darbuotojus tobulėti, siekti karjeros, išlikti lojaliu darbuotoju įstaigai.[72]

Dar vienas svarbus žingsnis, kuris buvo pasiektas šia sutartimi, tai pakeistos profesinės kvalifikacijos kėlimo sąlygos. Sutartyje teigiama, kad įstaigos turėtų įsipareigoti sudaryti fondą, iš kurio būtų apmokama specialistų kvalifikacijos kėlimo kursai bei užtikrinti laisvas dienas kvalifikacijai kelti ir tuo metu mokėti darbuotojui vidutinį jo darbo užmokestį.[73] Kvalifikacijos kėlimų tvarką reglamentuoja įsakymas „Dėl Sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarkos“ remiantis įsakymu profesinės kvalifikacijos tobulinimo valandos medikams turi sudaryti 60 procentų profesinės kvalifikacijos trukmės, vadinasi, ne mažiau kaip 60 procentų išklausytų kursų turi būti specializuoti pagal profesiją. Verta paminėti, kad įsakyme taip pat teigiama, jog sveikatos

[71] „Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis 2018 m. rugpjūčio 31 d. Nr.2/S-133“, *op cit.*
[72] Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos viešųjų asmens sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų, teikiančių asmens sveikatos priežiūros paslaugas darbo apmokėjimo nuostatai, Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinės sutarties priedas Nr.2, 2018 m. gegužės 4 d.“, Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija, žiūrėta 2020 m. rugsėjo 3 d., http://lsadps.lt/images/LNSSsakine/LNSSsutarties-priedas-nr2_2018rugsejis.pdf
[73] „Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis 2018 m. rugpjūčio 31 d. Nr.2/S-133“, supra note,66.

priežiūrų įstaigų administracija privalo planuoti personalo tobulinimą ir numatyti biudžetą bei sąlygas darbuotojų kvalifikacijai kelti.[74]

Išanalizavus LNSS šakos kolektyvinę sutartį ir palyginus dalį darbo sąlygų su DK galima teigti, kad medikai turi palankesnes ir lankstesnes sąlygas į geresnį atlyginimą bei socialines garantijas. Verta paminėti, kad kalbant apie motyvacijos politiką sveikatos priežiūros įstaigose, sutartyje nėra nurodyta ir apibrėžta nematerialinių motyvavimo priemonių taikymo. Nacionaliniu lygmeniu nėra aiškių gairių, kad sveikatos priežiūros įstaigos turėtų medicinos personalui užtikrinti gerą psichologinį mikroklimatą, pagalbą darbo metu, atsižvelgiant į patiriamą darbo įtampą, stresą ir didelį krūvį.

2.2.1. Darbo užmokestis kaip motyvacijos didinimas

Lietuvos sveikatos apsaugos sistemoje numatyta, kad medicinos personalo darbo užmokestis priklauso nuo privalomojo sveikatos draudimo fondo lėšų. Seimui patvirtinus privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetą valstybinė ligonių kasa PSDF biudžetą paskirsto teritorinėms ligonių kasoms, kurios bendradarbiauja ir derasi su įstaigomis, turinčiomis sutartis su TLK. Pritarus steigėjui, įstaigos gavusios biudžetą pačios skirsto išlaidas ir sprendžia kokią dalį pajamų skirti atlyginimams. [75]

2016 metais pasikeitus seimo kadencijoms ir naujajam seimui pradėjus darbą, sveikatos apsaugos dabartinis ministras Aurelijus Veryga aktyviai pradėjo kalbėti apie medikų darbo atlygio kėlimą. Jau 2017 metais liepos pirmą dieną buvo pradėtas medicinos personalo užmokesčio didinimo vienas iš etapų, kurio pagrindinės prielaidos buvo gerinti paslaugų prieinamumą pacientams, didinti medikų motyvaciją, kad medicinos personalas būtų pakankamai motyvuotas dirbti Lietuvoje bei mažinti korupcijos apraiškas sveikatos sistemoje.[76] Taigi, buvo pasirašytas sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl lėšų skyrimo iš privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto rezervo 2017 metais“ ir gydytojų bei slaugytojų darbo užmokesčio pastoviajai daliai didinti buvo skirta 24 600 000 eurų iš PSDF.[77] Vėliau tais pačiais metais patvirtintas PSDF biudžetas 2018 metams 1,75 mlrd. eurų, tai yra 11 procentų, didesnes už 2017 metų biudžetą ir didelė lėšų dalis buvo numatoma būtent medikų algų didinimui ir kaip tuo metu A. Veryga

[74] „Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl Sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarkos“, TAR, žiūrėta 2020 m. rugsėjo 3 d., https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.403220/ZYOxnpgkIc

[75] „Gydytojų ir slaugytojų darbo užmokestis“, Valstybinė ligonių kasa prie sveikatos apsaugos ministerijos, žiūrėta 2020 m. rugsėjo 3 d., http://www.vlk.lt/veikla/veiklos-sritys/gydytojuirslaugytojudarbouzmokestis

[76] „Gydytojų ir slaugytojų darbo užmokestis didės nuo liepos 1 d.“, Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija, žiūrėta 2020 m. rugsėjo 3 d., https://sam.lrv.lt/lt/naujienos/gydytoju-ir-slaugytoju-darbo-uzmokestis-dides-nuo-liepos-1-d

[77] „Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl lėšų skyrimo iš privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto rezervo 2017 metais 2017 m. birželio 7 d. Nr.V-669“, TAR, žiūrėta 2020 m. rugsėjo 10 d., https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/2d9b71504b7811e78869ae36ddd5784f?jfwid=-vdxstm210

komentavo, kad tai būtina siekiant motyvuoti ir išlaikyti profesionalius medikus Lietuvoje.[78] 2018 metais pradėta diskutuoti apie visų sveikatos priežiūros specialistų algų kėlimą, ne tik slaugytojų ir gydytojų, ir nuo 2018 metų gegužės pirmos dienos su profesinėmis sąjungomis susitarta, kad sveikatos priežiūros specialistų algos didės 20 procentų bei pasirašytas Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinės sutarties priedas, kuriuo numatomos konkrečios priemonės medikų algų didinime bei įvedama mažiausia galima pagrindinio darbo užmokesčio dalis, kuri anksčiau teisės aktuose nebuvo apibrėžta.[79] Stabilus medikų algų kėlimas buvo numatytas dar keliems metams į priekį, todėl 2019 metų PSDF biudžetas ženkliai padidėjo (lyginant su 2018 metais 17 procentų). SAM ir toliau vykdė įsipareigojimus ir medikų algos stabiliai kilo, nuo 2016 metų slaugytojų darbo užmokestis padidėjo 31 procentu, o gydytojų 28 procentais (vidutiniškai 8 procentai per metus).[80] 2020 metais pasaulį užklupus koronaviruso pandemijai ir atsižvelgus į sudėtingą situaciją SAM nusprendė paankstinti numatytą galutinį medikų atlyginimų didinimo etapą ir atlyginimai pakilo 18 procentų. Taip pat motyvuojant sveikatos priežiūros įstaigų specialistus, kurie dirbo pavojingomis sąlygomis jų sveikatai (užkrečiamosiomis ligomis sergantys pacientai ir užkrečiamųjų ligų židiniai) karantino laikotarpiu pareiginė alga papildomai buvo didinama nuo 60 iki 100 procentų.[81]

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvoje medikų algų kėlimas yra vykdomas stabiliai ir tikslingai. Bet noriu pabrėžti, kad darbo atlygio kėlimas priklauso nuo įstaigų vadovų ir jų noro finansiškai motyvuoti darbuotojus. Taip pat nevisuose algų kėlimo etapuose buvo užtikrintas kitų sveikatos priežiūros specialistų algų kėlimas (paramedikai, medicinos biologai bei genetikai, biomedicinos technologai ir kiti specialistai teikiantys sveikatos priežiūros paslaugas), o prioritetas buvo tik gydytojų bei slaugytojų vidutinio darbo užmokesčio didinimui.

2.2.2. Pirminių ambulatorinių asmens sveikatos priežiūrų motyvavimas

Priemokos ir skatinamieji priedai už tam tikrų PAASP paslaugų atlikimą

[78] „Vyriausybė pritarė ženkliai didėjančiam kitų metų PSDF biudžetui“, Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija, žiūrėta 2020 m. rugsėjo 10 d., https://sam.lrv.lt/lt/naujienos/vyriausybe-pritare-zenkliai-didejanciam-kitu-metu-psdf-biudzetui
[79] „Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos viešųjų asmens sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų, teikiančių asmens sveikatos priežiūros paslaugas darbo apmokėjimo nuostatai, Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinės sutarties priedas Nr.2, 2018 m. gegužės 4 d.“, *supra note*,72.
[80] „Medikų darbo užmokesčio fondas padidėjo daugiau, nei skyrė SAM*“,* Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija, žiūrėta 2020 m. rugsėjo 10 d., https://sam.lrv.lt/lt/naujienos/mediku-darbo-uzmokescio-fondas-padidejo-daugiau-nei-skyre-sam
[81] „Planuotam atlyginimų didinimui visai medikų bendruomenei – dar 130 mln. eurų*“,* Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija, žiūrėta 2020 m. rugsėjo 10 d., https://sam.lrv.lt/lt/naujienos/planuotam-atlyginimu-didinimui-visai-mediku-bendruomenei-dar-130-mln-euru

2019 metais priemokų suma pirminiai ambulatoriniai asmens sveikatos priežiūrai siekė 16,9 mln. eurų, priemokos skiriamos:

- už kaimo bei miesto (kai gyventojų skaičius neviršija 3000 gyventojų) aptarnavimą;
- už pacientų, turinčių nuolatinį slaugos poreikį aptarnavimą;
- už kiekvieną gyventoją prisirašytą prie šeimos gydytojo;
- už asmenis, prirašytus prie akredituotų šeimos gydytojo paslaugai įstaigų.[82]

Skatinamiesiems priedams PAASP 2019 metais buvo skirta 29,8 mln. eurų PSDF biudžeto lėšų už 23 grupių sveikatos priežiūros paslaugas, kurios aprašytos įsakyme „Dėl Pirminės ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimo organizavimo ir šių paslaugų išlaidų apmokėjimo tvarkos aprašo tvirtinimo“, remiantis įsakymu PAASP paslaugų išlaidos iš PSDF biudžeto mokamos keliais būdais:

- apmokėjimas metinėmis bazinėmis kainomis (balais) už prirašytųjų pacientų sveikatos priežiūrą;
- skatinamojo priedo mokėjimas už PAASP įstaigos suteiktas paslaugas, įtrauktas į 23 grupių sveikatos priežiūros paslaugų sąrašą;
- papildomas mokėjimas už gerus PAASP įstaigos darbo rezultatus (plačiau sekančiame poskyryje).[83]

Įrašus apie suteiktas paslaugas, kurios priskirtos prie 23 grupių, skirtose formose savo spaudu patvirtina jas suteikęs specialistas[84]. Paslaugos kainos skatinamojo priedo dydis nustatytas balais ir mokamas PAASP įstaigai iš PSDF lėšų. Atsiskaitant už suteiktas paslaugas bazinių kainų balo vertė nustatoma eurais.[85] Bazines kainas nustato SAM, įvertinusi Valstybinės ligonių kasos ir Privalomojo sveikatos draudimo tarybos nuomones.[86] Toks apmokėjimas už paslaugas skatina ne tik gerinti paslaugų

[82] „PAASP paslaugų finansavimo struktūra ir skirtos lėšos (2019 m.)“, Valstybinė ligonių kasa prie sveikatos apsaugos ministerijos, žiūrėta 2020 m. rugsėjo 10 d., http://www.vlk.lt/veikla/veiklos-sritys/sveikatos-prieziuros-paslaugos/pirmines-ambulatorines-asmens-sveikatos-prieziuros-paslaugos/Documents/2019%20M%20VLK%20puslapiui%202019-12-04.tais%20(002).pdf

[83] „Dėl Pirminės ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimo organizavimo ir šių paslaugų išlaidų apmokėjimo tvarkos aprašo tvirtinimo 2005 m. gruodžio 5 d. Nr. V-943“, TAR, žiūrėta 2020 m. rugsėjo 11 d., https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.267313/qgzgBUrSGZ

[84] „Dėl Privalomų sveikatos statistikos apskaitos ir kitų tipinių formų bei Privalomų sveikatos statistikos ataskaitų formų patvirtinimo 2014 m. sausio 27 d. d. Nr. V-120“, TAR, žiūrėta 2020 m. rugsėjo 12 d., https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/82e205708d4411e39e3c992f044525a9?jfwid=2r1mjutk

[85] „Dėl balo vertės patvirtinimo 2020 m. balandžio 29 d. Nr. V-1010”, TAR, žiūrėta 2020 m. rugsėjo 12 d., https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/ba56c7508a1f11eab005936df725feed

[86] „Lietuvos Respublikos sveikatos draudimo įstatymas, 1996 m. gegužės 21 d. Nr. I-1343“, TAR, žiūrėta 2020 m. rugsėjo 12d. https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.28356/asr

kokybę bei profilaktiką, bet prisideda prie medicinos personalo motyvacijos, nes atsižvelgiama į specialistų suteiktų paslaugų, atliktų tyrimų, procedūrų kiekį.

Gerų darbo rezultatų rodikliai

Gerų darbo rezultatų rodikliai – rodikliai pagal kuriuos vertinamas PAASP įstaigų veiklos efektyvumas. Tai finansinė motyvacija įstaigai gerinti paslaugų kokybę bei dar viena galimybė motyvuoti gydytojus gauti didesnį darbo užmokestį už tam tikras teikiamas paslaugas. PAASP įstaigos skatinamos už 18 gerų darbo rezultatų iš jų 16 rodiklių taikoma šeimos gydytojų komandai, 1 pirminės odontologinės pagalbos ir 1 pirminės psichikos sveikatos priežiūros rezultatų rodiklis. Šie rodikliai apima: profilaktinių priemonių taikymą, lėtinių ligų priežiūrą, tinkamą antimikrobinių vaistų paskyrimą, prevencinių priemonių vykdymą, ankstyvąją piktybinių navikų diagnostiką, vaikų profilaktinių tikrinimų intensyvumas ir kt. Gerų darbo rezultatų rodiklių reikšmė apskaičiuojama atsižvelgiant į rodiklį, pavyzdžiui, piktybinių navikų prevencinių priemonių taikymo rodiklis apskaičiuojamas pagal tai, kiek prisirašiusiųjų PAASP įstaigoje pacientų (turinčių teisę gauti programoje numatytas paslaugas) sudalyvavo programoje, kiti rodikliai apskaičiuojami panašia tvarka.[87]

PAASP skatinti iš PSDF biudžeto 2019 metams buvo skiriama 35,1 mln. eurų, įstaigų gerų darbo rezultatų rodiklių vertinimas atliekamas kas pusmetį ir paskiriamas atlygis iš PSDF, šios lėšos įstaigoms ir jose dirbantiems darbuotojams paskirstomos pagal sveikatos apsaugos ministro įsakymą „Dėl Pirminės ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimo organizavimo ir šių paslaugų išlaidų apmokėjimo tvarkos aprašo tvirtinimo“.[88] Gerų rezultatų rodikliai išreiškiami vienetais, konkrečiai įstaigai tenkančių sąlyginių vienetų suma apskaičiuojama sudedant visas įstaigos gerų darbo rezultatų rodiklių reikšmes ir padauginus iš prisirašiusių pacientų prie šios įstaigos metinio vidurkio. Sąlyginio vieneto reikšmė išreiškiama eurais, vadinasi, pagal nustatyta tvarką įstaigai išmokama suma yra sąlyginio vieneto vertę padauginus iš įstaigos surinktų sąlyginių vienetų sumos.[89] Įstaigos gautą biudžetą paskirsto atsižvelgiant į skirtingų darbuotojų indėlį (gydytojų, slaugytojų, akušerių ir kitų specialistų prisidėjusių prie gerų darbo rezultatų rodiklių).

[87] „PAASP įstaigų reitingavimas pagal GDR rodiklių reikšmes“, Valstybinė ligonių kasa prie sveikatos apsaugos ministerijos, žiūrėta 2020 m. rugsėjo 10 d., http://www.vlk.lt/veikla/veiklos-sritys/sveikatos-prieziuros-paslaugos/pirmines-ambulatorines-asmens-sveikatos-pieziuros-paslaugos/Puslapiai/PAASP-ger%C5%B3-darbo-rezultat%C5%B3-rodikliai-.aspx

[88] „Lietuvoje gydymo įstaigos bus reitinguojamos“, Valstybinė ligonių kasa prie sveikatos apsaugos ministerijos, žiūrėta 2020 m. rugsėjo 10 d., http://www.vlk.lt/naujienos/Puslapiai/Naujov%C4%97-Lietuvoje-gydymo-%C4%AFstaigos-bus-reitinguojamos.aspx

[89] „Dėl Pirminės ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimo organizavimo ir šių paslaugų išlaidų apmokėjimo tvarkos aprašo tvirtinimo 2005 m. gruodžio 5 d. Nr. V-943“, *supra note*, 83.

Apibendrinant ir atkreipiant dėmesį į tai, kad pirminė sveikatos priežiūra yra sveikatos sistemos pagrindas ir sprendžia pagrindines gyventojų sveikatos problemas, galima teigti, kad tiek PAASP kaip įstaigos, tiek šeimos gydytojų komanda yra motyvuojama siekti geresnių rezultatų, gerinti paslaugų kokybę, plėsti ambulatorinę sveikatos priežiūrą, didinti pacientų pasitikėjimą sveikatos sistema.

2.3. Europos komisijos rekomendacijos motyvacijos sistemos politikos formavimo klausimu

Sveikatos priežiūros sektorius yra vienas svarbiausių ES ekonomikos sektorių. Sveikatos priežiūros specialistai užima apie 17,1 milijono darbo vietų arba 8 procentus darbo vietų ES ekonomikoje. [90] Europa susiduria su panašiomis problemomis kaip ir Lietuva. Šie iššūkiai aktualūs beveik visoms valstybėms narėms: sveikatos sistema kaip darbo jėga sensta, nėra pakankamai jaunų naujų darbuotojų, kurie pakeistų išeinančius į pensiją, o jaunus darbuotojus sunku išlaikyti dėl sudėtingų, įtemptų darbo sąlygų ir nuolat patiriamo streso. 2018 metais *Eurofound* atliktas perdegimo darbo vietoje tyrimas, akcentavo, kad perdegimo sindromas turi įtakos pasitraukimui iš darbo ir ilgalaikiui streso poveikiui.[91] Lygiai taip pat kaip pacientai nusipelno gauti aukštos kokybės sveikatos priežiūros paslaugas, taip ir medicinos personalas nusipelno dirbti geromis ir motyvuojančiomis darbo sąlygomis. Todėl ES komisijos vienas iš tikslų sveikatos sistemoje, kad Europos sąjungos sveikatos sistema turi rasti novatoriškų sprendimų naujoms technologijoms, produktų bei organizacinių pakeitimų, nuo kurių priklauso motyvacija sveikatos darbo srityje, taip pat pakankamo pajėgumo ir tinkamų įgūdžių, kad galėtų įvykdyti augančius sveikatos priežiūros poreikius.[92]

Europos komisijos veiksmai ir rekomendacijos valstybėms narėms:

- Sukurti patrauklų darbo klimatą sveikatos priežiūros darbuotojams kiekvienoje ES narėje.

[90] „Jobs for Europe: The Employment Policy Conference Sectors with high job-creation potential", *European Commission* (2015):2, https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi7mo_I_9bsAhUr-yoKHfLUBoUQFjAAegQIAxAC&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FBlobServlet%3FdocId%3D8725%26langId%3Den&usg=AOvVaw22cKVIjpR3v6rVDYpRSpPP

[91] „We need to boost motivation at work to ease Europe's demographic headache", European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2019, https://www.eurofound.europa.eu/publications/blog/we-need-to-boost-motivation-at-work-to-ease-europes-demographic-headache

[92] „Recruitment and Retention of the Health Workforce in Europe", *European Commission* (2015): 14-16, https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/workforce/docs/2015_healthworkforce_recruitment_retention_frep_en.pdf

- Užtikrinti sveikatos priežiūros darbuotojams sąlygas prie kokybiško nuolatinio profesinio tobulinimosi.[93]
- ES sveikatos priežiūros specialistams įsitraukti į mokymus, kuriuos planuoja Europos komisija kartu su OECD (angl.Organisation for Economic Co-operation and Development, ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija).
- Numatyti darbo jėgos poreikius ir tobulinti darbo jėgos planavimo metodikas. Atsižvelgiant į amžių, lytį, specializacijų pasiskirstymą, įgūdžių ir kompetencijų derinį.
- Numatyti būsimų sveikatos profesijų poreikius.
- Valstybėms narėms pasidalinti gerąja įdarbinimo ir sveikatos priežiūros specialistų motyvavimo patirtimi. Dalijimuisi patirtimi kaip gerinti sveikatos priežiūros darbuotojų planavimo, poreikio prognozavimo ir išlaikymo klausimais pasitelktas ekspertų tinklas *SEPEN (angl. „Support for the health workforce planning and forecasting expert network).*[94]
- Užtikrinti geresnę sveikatos priežiūrą provincijose.
- Valstybės narės turi pritaikyti švietimo ir mokymo programas, kad lengvai būtų galima pasikeisti informacija tarp skirtingų valstybių.
- Užtikrinti profesinės kompetencijos kėlimą tarp ES šalių, taip motyvuojant ir išlaikant personalą.
- Sustiprinti pastangas pritraukti ir įdarbinti jaunus žmones sveikatos priežiūros srityje.
- Sveikatos priežiūros įstaigose pritaikyti ne tik finansinį darbuotojų motyvavimą, bet skatinti darbuotojus ir nefinansiniais veiksniais. Naujausi tyrimai rodo, kad pritaikyti nebrangūs metodai, pavyzdžiui, darbuotojo dalyvavimas priimant sprendimus, teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją.
- Gerinti darbo sąlygas siekiant išlaikyti darbuotojus ir valstybės narės turi pritaikyti darbo vietą ir darbo rinkos praktiką, kad pagerėtų vyresnių sveikatos priežiūros darbuotojų galimybės. [95]

Gerai veikianti valstybių narių sveikatos sistema priklauso nuo sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių, todėl Europos komisijos rekomendacijos beveik visos remiasi į sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių išlaikymą, paklausos ir pasiūlos planavimą.

[93] „Committee on health workforce planning 2018“, European Health Parlament, žiūrėta 2020 m. rugsėjo 15 d., https://www.healthparliament.eu/wp-content/uploads/2018/04/Healthcare-for-the-people-by-the-people-1.pdf
[94] „Health workforce”, European Commission, žiūrėta 2020 m. rugsėjo 15 d., https://ec.europa.eu/health/workforce/overview_en
[95] „Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions”, Commission staff working document, *European Commission* (2017): 8-12, https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/workforce/docs/staff_working_doc_healthcare_workforce_en.pdf

3. MOTYVACIJOS SISTEMOS FORMAVIMAS VUL SK FILIALE VALSTYBINIAME PATOLOGIJOS CENTRE

3.1. Įstaigos apžvalga

Valstybiniame patologijos centre, VšĮ Vilniaus universiteto ligoninės Santariškių klinikų filiale, (toliau – VPC) patologijos tyrimai atliekami daugiau nei 30 metų. Pagrindinė VPC veikla yra patologijos diagnostika: biopsinės ir operacinės medžiagos (pacientų audinių ir organų) tyrimai ir citopatologijos (pacientų ląstelių) tyrimai. Biopsinius ir citopatologijos tyrimus VPC atlieka apie 200 Lietuvos asmens sveikatos priežiūros įstaigų, konsultuoja kitas Lietuvos patologijos tarnybas, teikia paslaugas Latvijos, Estijos, Kirgizijos gydymo įstaigoms. VPC dirba apie 100 darbuotojų. [96] Darbuotojus pagal atliekamo darbo specifiką galima suskirstyti į kelias grupes: patologijos technologai, kurie sudaro didžiąją dalį VPC darbuotojų; medicinos genetikai ir biologai; gydytojai patologai ir rezidentai; administracija; ūkio dalies darbuotojai.

Pagrindinis VPC veiklos tikslas – kokybiška patologijos diagnostika – tiksli, patikima ir savalaikė. VPC nuolat ieško būdų šiems rodikliams gerinti: diegia inovatyvias patologijos tyrimų technologijas, optimizuoja procesus, plėtoja informacines sistemas. Veiklos rodiklių dinamiką VPC stebi ne tik statistinėse ataskaitose – geriausias pastangų įvertinimas ir inovacijų variklis – periodiškai VPC organizuojamos klientų kokybės apklausos.

3.2. Personalo darbo apmokėjimas

Darbuotojų atlyginimų apmokėjimo tvarka parengta siekiant motyvuoti darbuotojus, kokybiškai bei produktyviai atlikti pavestus darbus, išlaikyti ir pritraukti aukštos kompetencijos darbuotojus. Darbo užmokestį sudaro bazinė mėnesinė alga ir priedai, priemokos, vienkartinės išmokos.

Skatinamieji priedai skiriami: už įgytą kvalifikaciją, mokslo laipsnį; už specializavimąsi konkrečioje profesinėje srityje; už skubių, svarbių ar sudėtingų darbų (užduočių) vykdymą; už laikinai nesančių darbuotojų funkcijų (pareigų) atlikimą; už darbo stažą darbovietėje, lojalumą įstaigai. Vienkartinės piniginės išmokos skiriamos skatinti nepriekaištingai dirbantiems centro darbuotojams (DK nustatyta tvarka). Priemokos skiriamos: už papildomų pareigų ar funkcijų vykdymą; priemokos už darbo sudėtingumą

[96] „Veikla“, Valstybinis patologijos centras, žiūrėta 2020 m. spalio 15 d., https://vpc.lt/veikla.html

ir intensyvumą (DIP). Priemokos skiriamos laboratorijos personalui atsižvelgiant į praėjusio mėnesio darbo rezultatus (paruoštų preparatų skaičių ir vidutinę paruošimo trukmę). Priemokos ne tik motyvuoja darbuotojus gauti didesnį darbo užmokestį, bet yra naudingos ir VPC vadovybei, nes darbuotojai yra motyvuoti tyrimus atlikti efektyviai.

3.3. Profesinės kvalifikacijos kėlimas

Kvalifikacijos kėlimas skirtas VPC darbuotojų žinių ir praktinių įgūdžių tobulinimui, siekant maksimaliai išnaudoti personalo potencialą organizacijos veiklai gerinti. Kartu tai yra darbuotojų motyvavimo priemonė, skatinanti įsitraukimą, gerinanti darbo atmosferą ir darbuotojų savijautą.

VPC darbuotojams suteikia galimybę kvalifikaciją kelti veiklos srityje (privalomieji ir pasirenkamieji mokymai) ir tarpasmeninių įgūdžių lavinimą (komandinis darbas, konfliktų valdymas, komunikacija, bendradarbiavimas ir kt.). Žinių ir įgūdžių tobulinimo poreikį gali inicijuoti skyriaus vadovas, specialistas personalo vadybai ar pats darbuotojas. Sprendimą dėl kvalifikacijos kėlimo priima direktorius, įvertinęs kvalifikacijos tobulinimosi tinkslingumą ir finansines VPC galimybes. VPC organizuoja ir vidinius darbuotojų mokymus, konferencijas. Personalas grįžęs iš tobulinimosi išvykos privalo pasidalinti įgytomis žiniomis su kolegomis. VPC darbuotojų kvalifikacijos kėlimui skirtas metinis biudžetas tvirtinamas atsižvelgiant į konkrečių metų pajamų ir išlaidų sąmatą.

3.4. Įstaigos motyvacijos sistema

Motyvacijos sistemos kūrimas įstaigoje paremtas darbo efektyvumu. VPC motyvacijos sistema kiekvienai darbuotojų grupei specifiška ir skatinanti tiek komandinius, tiek individualius pasiekimus. Pavyzdžiui, patologijos technologų kintama darbo užmokesčio apskaičiuojama atsižvelgiant į bendrą tyrimų atlikimo trukmę, o technologo individuali fiksuota priemoka – į jo dirbtų dienų skaičių. Gydytojų patologų skatinimo sistema orientuota į bendrą tyrimų trukmę ir kiekvieno patologo atliktų tyrimų skaičių, atsižvelgiant į jų sudėtingumo balą. VPC visos darbo vietos yra kompiuterizuotos, kiekvienas proceso etapas fiksuojamas, todėl nesunku analizuoti kiekybinius veiklos rodiklius ir stebėti jų dinamiką. Anot direktoriaus pavaduotojos administravimui Miglės Grigalevičienės sistema iš tiesų veikia – darbuotojai nesiskundžia, kad turi per daug darbo, pastebimai sumažėjo nedarbingumų, komandinis sistemos komponentas įgalino dirbti susitelkus, padėti vieni kitiems greičiau atlikti darbą. Atsirado pajėgumų atlikti ir papildomas mokamas mokslo ir patologijos technologijų paslaugas.

Informacinės technologijos

VPC nuolat vysto informacines sistemas patologijos tyrimų duomenims saugoti ir darbo kokybei užtikrinti. 2006 metais įdiegta patologijos tyrimų informacinė sistema Pathis® leidžia stebėti tyrimų atlikimo eigą nuo pradžios iki tyrimo pabaigos. Sistema nuolat tobulinama, kad būtų patogi naudoti – dažnai IT sprendimai sukuriami vartotojams dar nespėjus apie tai pagalvoti. Visi patologijos tyrimų eigos procesai registruojami ir duomenys kaupiami informacinėje sistemoje PathIS, todėl nesunku atsekti skirtingų darbuotojų ar laboratorijų veiklos procesus. Atsižvelgiant į darbuotojų ir užsakovų poreikius, sistema nuolat tobulinama ir modernizuojama: 2019 metais buvo išplėsti automatiniai duomenų apsikeitimo mainai su aptarnaujamų įstaigų informacinėmis sistemomis, vykdoma PathIS informacinės sistemos integracija su patologijos technologijų laboratorijoje naudojama įranga, sukurti ir nuolat tobulinami struktūrizuoti tyrimų vertinimo šablonai, modernizuotas atliekamų tyrimų stebėsenos modulis mano.vpc.lt ir kt.

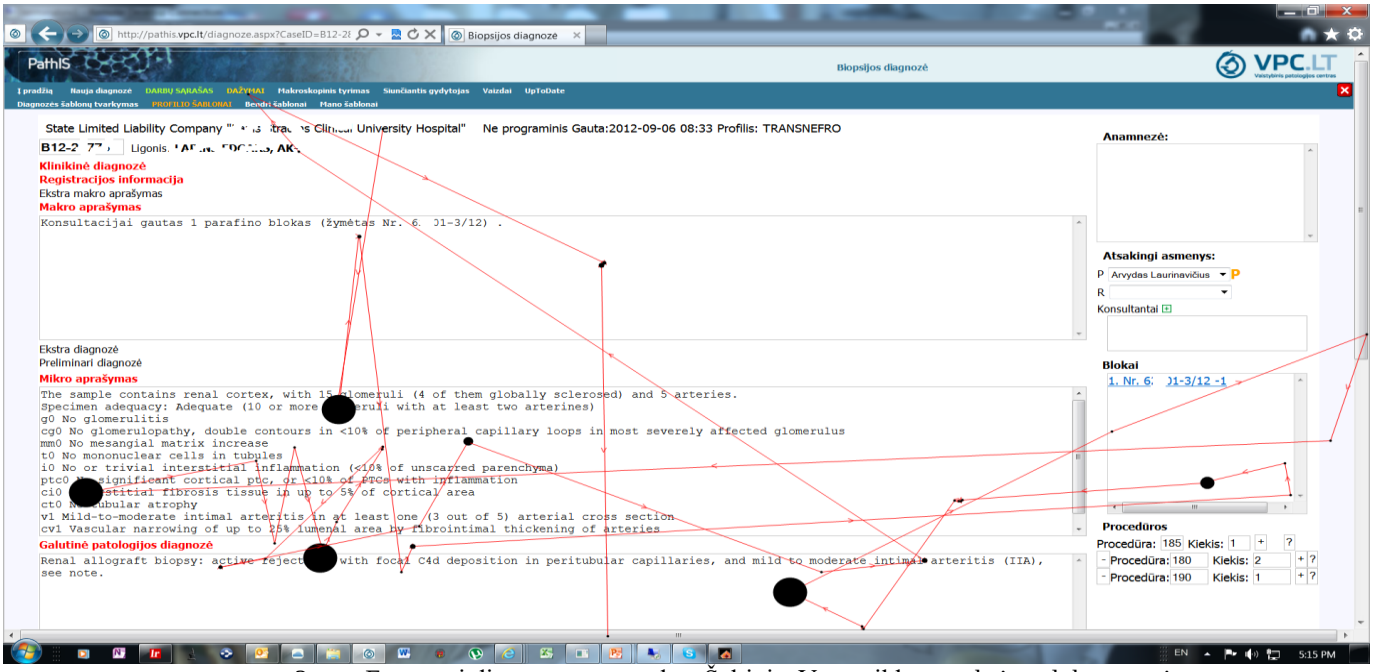
***LEAN* sistemos įdiegimas**

LEAN (angl. liesa sistema) galima apibūdinti kaip tam tikrų metodų ir vadybos priemonių rinkinį. *LEAN* yra būdas organizacijai optimizuoti veiklą ir atsisakyti vertės nekuriančių procesų ir išteklių švaistymo. Pašalinus nereikalingas veiklas bei išteklių švaistymą, sumažėja sąnaudos bei efektyviau išnaudojami resursai.[97] Kitų šalių sveikatos priežiūros įstaigų patirtis rodo, kad LEAN sistema gali padidinti darbo efektyvumą 20-30 proc.[98]

Siekiant ilgalaikių pokyčių, iš esmės keičiančių darbo tradicijas bei kultūrą, 2011 metais VPC buvo nutarta pasitelkti *LEAN* sistemos sprendimus ir įrankius, leidžiančius rasti bei panaikinti vertės nekuriančias proceso dalis, rasti rezervų pagreitinti procesus, sumažinti klaidų skaičių bei padaryti procesą aiškų ir paprastą. Pasitelkus *LEAN* sistemos metodus organizacijoje sudarytos Kaizen grupės, kurios analizavo tris pagrindines VPC veiklos sritis: laboratorijų procesus, patologo darbo vietas, materialinio aprūpinimą. Pasiektas rezultatas: eliminuotos neproduktyvios veiklos, ženkliai pagerintas materialinių vertybių valdymas, atsisakyta perteklinių veiksmų, sutaupytos darbo sąnaudas. [99] Buvo sukurta speciali programinė įranga, leidžianti fiksuoti pelės judesius kompiuterio ekrane specialistui dirbant su patologijos tyrimų

[97] Aušra Bilotienė Motiejūnienė, „Lean metodo laikymas specializuotoje asmens sveikatos priežiūros įstaigoje“, *Sveikatos politika ir valdymas,* 1(9) (2016):89-90, https://www.mruni.eu/upload/iblock/a13/05-Motiejuniene.pdf
[98] „Valstybinio patologijos centro specialistai mokėsi LEAN valdymo sistemos paslapčių”, Valstybinis patologijos centras, žiūrėta 2020 m. spalio 15 d., https://www.vpc.lt/news/147/36/Valstybinio-patologijos-centro-specialistai-mokesi-LEAN-valdymo-sistemos-paslapciu.html
[99] „Valstybinis patologijos centras optimizuoja procesus naudodamas LEAN sistemos metodus“, Valstybinis patologijos centras, žiūrėta 2020 m. spalio 15 d., https://www.vpc.lt/news/148/36/Valstybinis-patologijos-centras-optimizuoja-procesus-naudodamas-LEAN-sistemos-metodus.html

informacine sistema ir braižyti spageti diagramą (3 paveikslas). Ko pasekoje patobulintas VPC informacinės sistemos funkcionalumas, atsisakant bereikalingo vaikščiojimo tarp sistemos langų. Taip pat pavyko ženkliai sumažinti tyrimų procese pasitaikančias įvairių tipų klaidas, pagerinti patologų darbo efektyvumą. Tačiau svarbiausiu LEAN sistemos diegimo pasiekimas VPC tai, jog pavyko išlaisvinti darbuotojų mąstymą, išmokyti patiems pastebėti darbo defektus, sistemingai analizuoti ir spręsti problemas.



3 pav. E-spageti diagramos pavyzdys. Šaltinis: Vpc veiklos ataskaitos dokumentai.

Automatizuota darbo paskirstymo sistema

2013 metais VPC buvo įdiegta Automatizuota darbo paskirstymo sistema (ADPS), kuri padeda paskirstyti darbo krūvius personalui . VPC gauna įvairių organų biopsinę medžiagą iš daugelio Lietuvos asmens sveikatos priežiūros įstaigų. Todėl medžiagos kiekį ir darbo krūvį sunku prognozuoti dienos ir savaitės eigoje. Įdiegta ADPS leidžia lanksčiai ir automatiškai paskirstyti darbo srautus patologams, atsižvelgiant į jų kompetenciją ir užimtumą. ADPS dėka darbo krūvis skiriamas realiu laiku atsižvelgiant į tuo metu laisvesnius patologus ir jų kompetenciją (tyrimų medžiaga paskiriama pagal tam tikrus profilius).[100]

Komunikacijos bei bendradarbiavimo sprendimai

[100] „Dvi inovacijos leis paspartinti biopsinius tyrimus", Valstybinis patologijos centras, žiūrėta 2020 m. spalio 18 d., https://www.vpc.lt/news/119/36/Dvi-inovacijos-leis-paspartinti-biopsinius-tyrimus.html

Tyrimais įrodyta, kad neefektyvi vidinė komunikacija gali sumažinti įmonės produktyvumą iki 40 proc. Neretai svarbūs projektai nejuda iš vietos ar kenčia darbo kokybė dėl paprasčiausio nesusikalbėjimo. Siekdamas efektyvaus bendradarbiavimo, VPC komunikacijai pasitelkė įmonės socialinio tinklo sprendimą. Juo siekiama gerinti atliekamų tyrimų kokybę, sklandžiau organizuoti VPC veiklą bei vykdyti projektus tiek įstaigos viduje, tiek bendradarbiaujant su kitomis medicinos bei mokslo organizacijomis. Sprendimas palengvina bendrų projektų vykdymą ir jų eigos stebėjimą, užduočių, susijusių su konkrečiu projektu skyrimą, dokumentų derinimą, keitimąsi įvairia informacija. Atskiros temos turi savo wiki – bendrą darbo erdvę – kurioje dalyviai diskutuoja konkrečiu klausimu, todėl reikiamą informaciją visada lengva susirasti.

Apibendrinant galima teigti, kad VPC skiriamas ypatingas dėmesys darbuotojų veiklos rezultatų vertinimui ir tai yra vienas iš efektyviausių motyvacijos sistemos veiksnių. VPC motyvacijos sistema pritaikyta atskiroms darbuotojų grupėms, pamatuojama kiekybiniais rodikliais, skatinanti komandinį bei individualų darbą, motyvuojanti siekti geresnių darbo rezultatų.

4. MOTYVACIJOS SISTEMOS TYRIMAS VUL SK FILIALE VALSTYBINIAME PATOLOGIJOS CENTRE

4.1. Tyrimo metodologija ir eiga

Tyrimo etika. Pirmiausia, tyrimas buvo suderintas su mokslinio darbo vadovu ir gautas raštiškas sutikimas iš įtaigos, kurioje buvo atliekamas tyrimas. Tyrimo metu buvo laikomasi empirinio tyrimo atlikimo principų. Tyrimo anketoje buvo paaiškinta, kad atliekamas sociologinis tyrimas, nurodytas tyrimo tikslas, kas atlieka mokslinį tyrimą ir kokiame universitete mokosi tyrėjas. Respondentams buvo užtikrintas jų anonimiškumas, konfidencialumas ir buvo pabrėžta, kad gauti duomenys bus naudojami tik apibendrintoje analizėje. Respondentai turėjo teisę apsispręsti ar nori dalyvauti tyrime, ar ne.

Tyrimo tikslas. Įvertinti Valstybinio patologijos centro motyvacinę sistemą darbuotojų nuomone.

Tyrimo objektas. Sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojų motyvacijos sistema.

Tyrimo hipotezė. Darbuotojų motyvacijos sistemos vertinimas labiausiai priklausys nuo užimamų pareigų. Priklausomas kintamasis: darbuotojų požiūris. Nepriklausomi kintamieji: amžius, stažas, darbo sritis, užimamos pareigos. Tyrimo hipotezei patvirtinti arba paneigti, naudotas Kruskalio-Valio (angl. *Kruskal-Wallis*) kriterijus, kuris skirtas daugiau nei trims nepriklausomoms imtims (pareigų buvo sudarytos 6 grupės).

Tyrimo metodas. Kadangi tyrimu siekiama ištirti visos įstaigos ir skirtingų darbuotojų grupių motyvacinę sistemą, pasirinkta atlikti kiekybinį tyrimą. Taip pat kiekybinis tyrimas pasirinktas todėl, nes gautus duomenis lengva skaitmenizuoti, lyginti, analizuoti, atlikti statistinę analizę. Kiekybiniam duomenų rinkimui – apklausos metodas, tai vienas iš dažniausiai sociologiniuose tyrimuose naudojamų metodų.[101] Taip pat taikytas aprašomosios statistikos metodas (antrinei duomenų analizei). Anketų duomenų apdorojimas, statistinė duomenų analizė ir grafiniai atvaizdavimai atlikti naudojantis SPSS 20.0 *(Statistical Package for Social Sciences)* ir *Microsoft Office Excel* 2016 programine įranga.

Naudotas surinktų duomenų vaizdavimo būdas – lentelės, grafikai. Intervaline skale išreikštiems duomenims apskaičiuojami vidurkiai (*Vid.)* ir standartiniai nuokrypiai *(SN),* o rangine ir nominaline skale išreikštiems duomenims buvo apskaičiuoti dažniai *(proc.).* Apskaičiuotų skalių palyginimui buvo

[101] Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (Vilnius:mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2017), 172-175.

apskaičiuoti Kruskalio-Valio (angl. *Kruskal-Wallis*) kriterijai. Remiantis šiuo kriterijumi, galima palyginti santykių intervalinį ir ranginį kintamąjį trijose ir daugiau nepriklausomų imčių. Teiginių atsakymų skirtumų tarp skirtingų demografinių charakteristikų respondentų nustatymui buvo apskaičiuoti *Pearson* kriterijus (*chi- square* χ^2). Ryšių tarp atskirų teiginių reikšmingumui nustatyti buvo naudota Spearmano (angl. *Spearman*) koreliacija.Visais atvejais statistiškai reikšmingas skirtumas, kurio patikimumas bus didesnis nei 95 proc., t.y. kai $p<0,05$.[102]

Tyrimo trukmė. Tyrimas vyko nuo 2020 m. rugsėjo 21 d. iki 2020 m. spalio 5 d. Tyrimo laikas buvo suderintas su Valstybinio patologijos centro administracija.

Tyrimo instrumento pagrindimas. Kiekybinio tyrimo instrumentas – anketa. Anketos struktūra buvo sudaryta remiantis *Aon Consulting* tyrimų centro sukurta anketa, 74 teiginiai adaptuoti ir pritaikyti įstaigai, kurioje buvo atliktas tyrimas. Anketos struktūros pasirinkimą lėmė poreikis ištirti įstaigos motyvacinę sistemą. Motyvacinė sistema, kaip teorijoje buvo išanalizuota, priklauso nuo daugelio dedamųjų. Todėl anketoje visi teiginiai buvo suskirstyti į atskirus klausimų blokus, kurie apėmė: įstaigos įvaizdį; darbuotojų pasikeitimą informacija; komandinį darbą ir bendradarbiavimą, įgaliojimą ir pasitikėjimą; atsakomybę ir iniciatyvą; darbuotojų įvertinimą; atlyginimų sistemą; darbo sąlygas; vadovavimą; pasitenkinimą darbu. Anketos respondentams buvo įteikiamos asmeniškai, kas leido užtikrinti geresnį atsako dažnį. Respondentų teiginius buvo prašoma įvertinti penkiabalėje Likerto skalėje nuo „visiškai nesutinku“ (priskiriamas balas 1) iki visiškai sutinku (priskiriamas balas 5).

Tyrimo populiacija. Tyrime dalyvavo visi Valstybinio patologijos centro darbuotojai.

Tyrimo imtis. Tyrimui pritaikyta ištisinė imtis. Šiuo metu įstaigoje dirba 102 darbuotojai, dvi moterys yra motinystės atostogose, todėl buvo išdalinta 100 anketų. Atsako dažnis 80 procentų, kas užtikrina imties reprezentatyvumą.

4.2. Demografinė respondentų charakteristika

Siekdami tyrimo rezultatus palyginti tarp skirtingų respondentų grupių pagal darbo specifiką ir atliekamų užduočių panašumą bei sąsajas sujungiau grupes (iki 10 respondentų) su kitomis šia tvarka:

- Pareigų apibūdinimas – sudariau 6 grupes: gydytojų patologų ir rezidentų; patologijos technologų ir jų asistentų; administracijos darbuotojų; ūkio dalies darbuotojų; medicinos genetikų ir biologų; laboratorijos koordinatorių.

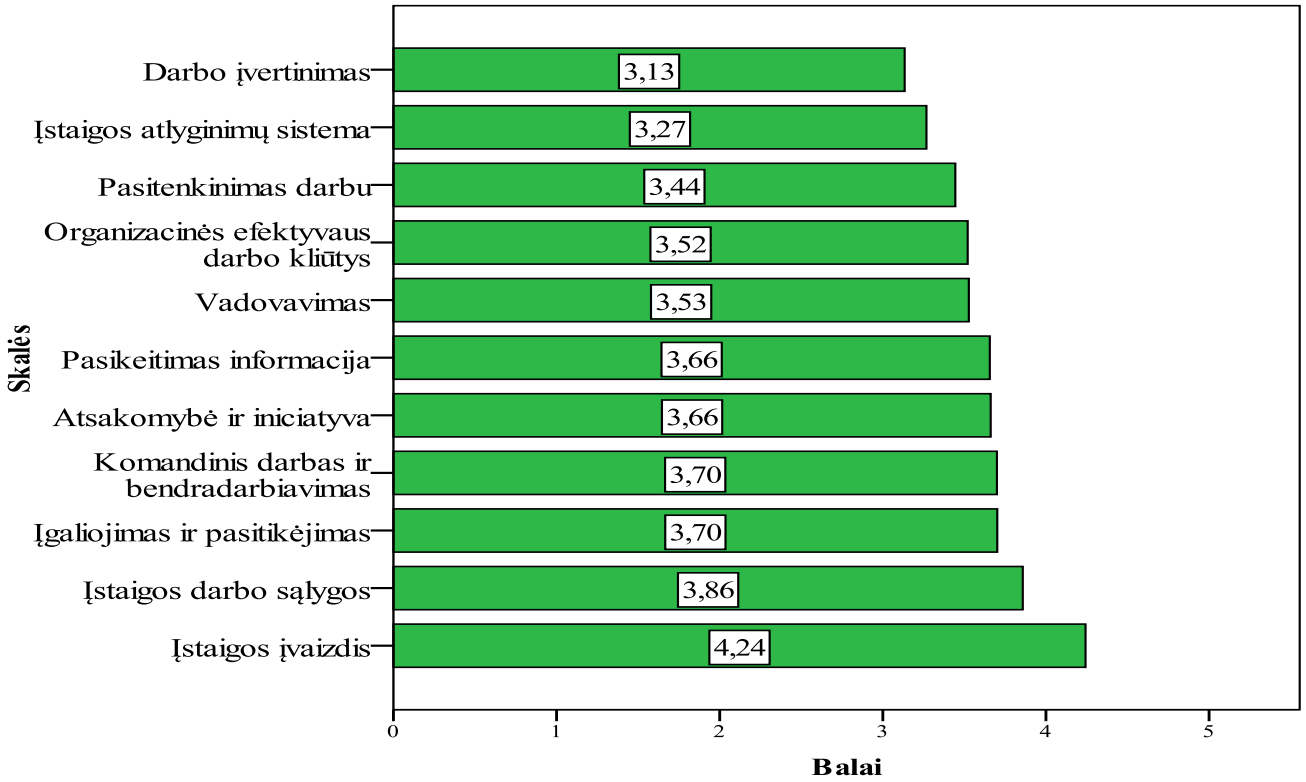
[102] Vydas Čekanavičius ir Gediminas Murauskas, *Statistika ir jos taikymai I dalis* (Vilnius: TEV, 2011), 145- 146, 172-182, 199-203.

- Darbo srities charakteristika – administracija ir ūkio skyrius (sujungiame administraciją, ūkio skyrių ir IT specialistus); diagnostika (patologai) – gydytojų patologų ir gydytojų rezidentų grupės; histologinių tyrimų laboratorijos grupė (sujungtos histologinių tyrimų priėmimo laboratorija, histologinių ir histocheminių tyrimų laboratorija); citopatologinių tyrimų laboratorija (sujungtos citologinių tyrimų laboratorija ir citopatologinių tyrimų laboratorija); specializuotų tyrimų laboratorija (apjungtos imunohistocheminių tyrimų laboratorija, molekulinės patologijos tyrimų laboratorija ir elektroninės mikroskopijos tyrimų laboratorija).
- Amžiaus charakteristika – 50-60 m. ir 60-70 m. amžiaus respondentų grupes sujungiau į vieną grupę.
- Darbo laiko įstaigoje charakteristika - <1 m. ir 1-5 m. grupių respondentus sujungiau į vieną grupę; 5-10 m. ir 10-15 m. grupių respondentus sujungiau į antrą grupę; 15-20 m. ir 20-25 m. grupių respondentus sujungiame į trečią grupę, o 25-30 m. ir >30 m. grupių respondentus sujungiame į ketvirtą grupę (anketoje prieš tai buvo 8 amžiaus grupės).

Respondentų demografinės charakteristikos pateikiamos 2 priede. Atlikus aukščiau detaliai aprašytą duomenų transformaciją, gavome respondentų grupes, kuriose yra santykinai didelis (6 ir daugiau) respondentų skaičius, dėl ko galėsime tyrimo rezultatus palyginti skirtingose demografinių charakteristikų respondentų grupėse.

4.3. Tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo rezultatai bus pateikiami kiekvieno klausimų bloko teiginių vertinimais, taip pat apskaičiuotos kiekvieno šių blokų skalės, rodančios bendrus šių blokų vertinimus. Apskaičiuotų klausimų blokų skalių vidurkiai pateikiami 4-ame paveiksle. Analizuojant pateiktus duomenis matyti, kad bendrai geriausiai buvo įvertintas įstaigos įvaizdis (4,24 balo), kiek mažiau – įstaigos darbo sąlygos (3,86 balo), įgaliojimas ir pasitikėjimas (3,70 balo) ir komandinis darbas ir bendradarbiavimas (3,70 balo). Tuo tarpu prasčiausiai buvo įvertintas įstaigos darbo įvertinimas (3,13 balo), atlyginimų sistema (3,27 balo) ir pasitenkinimas darbu (3,44 balo).



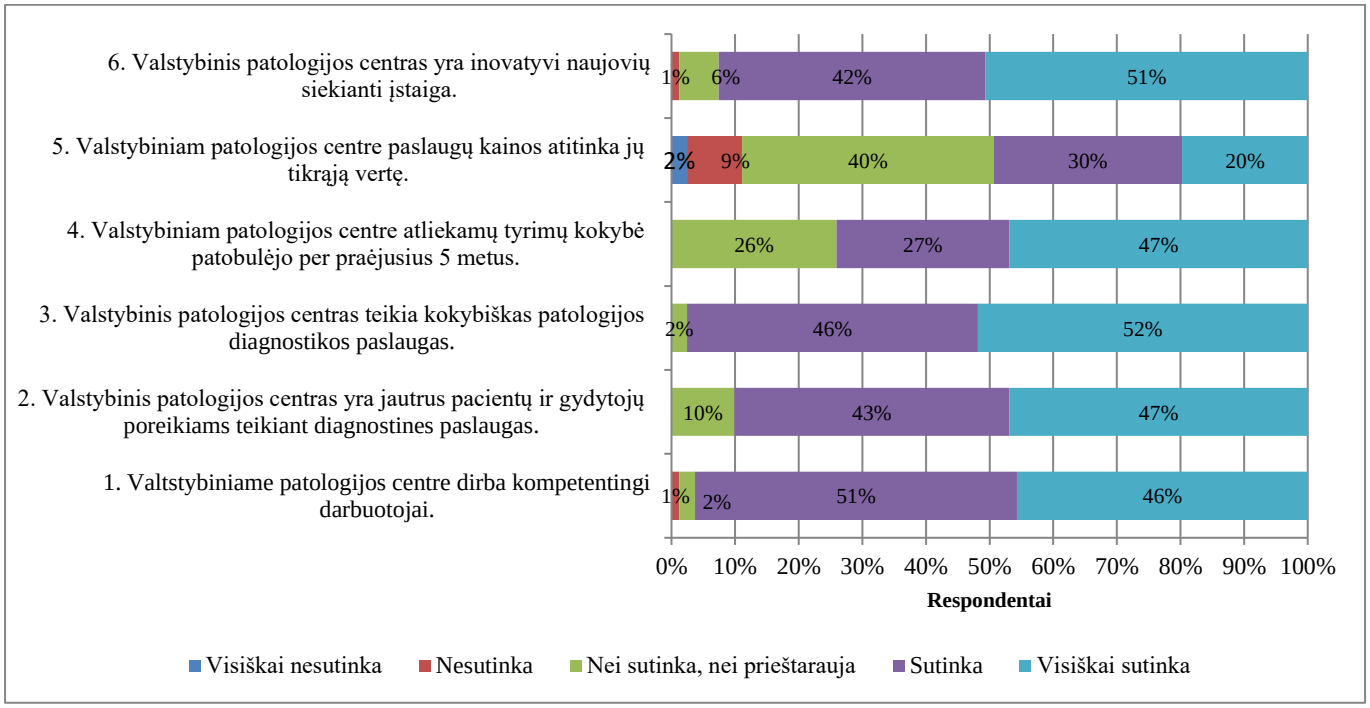
4 pav. Klausimų blokų įvertinimo vidurkiai

Įstaigos įvaizdis

5-ame paveiksle pateikiami įstaigos įvaizdžio 6 teiginių vertinimai. Iš skalių matyti, kad apklausti darbuotojai labiausiai sutiko su teiginiu „valstybinis patologijos centras teikia kokybiškas patologijos diagnostikos paslaugas“ (pasirinkimo įvertinimą „visiškai sutinku“ ir „sutinku“ 98 proc. respondentų), o mažiausiai sutiko su teiginiu „valstybiniam patologijos centre paslaugų kainos atitinka jų tikrąją vertę“ („visiškai sutinku“ ir „sutinku“ tik 49 proc.).

Palyginau teiginių įvertinimų skirtumus skirtingose demografinėse respondentų grupėse. Apskaičiavus „Chi kvadrato“ (χ^2) kriterijus buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p<0,05$), kurie parodė, kad pagal darbuotojų pareigas su teiginiu „valstybiniam patologijos centre atliekamų tyrimų kokybė patobulėjo per praėjusius 5 metus“ reikšmingai dažniau sutiko gydytojai patologai ir rezidentai, patologijos technologai ir asistenatai, administracijos darbuotojai bei laboratorijos koordinatoriai, nei kad ūkio dalies darbuotojai ir medicinos genetikai ir biologai ($\chi^2=20,965, p=0,021<0,05$). Statistiškai reikšmingo skirtumo nenustatyta teiginių atsakymų priklausomumo nuo amžiaus ar respondentų darbo srities. Palyginus teiginių atsakymų vertinimus skirtingą laiką centre dirbančių respondentų grupėse, buvo nustatyti

reikšmingi skirtumai, kurie parodė, kad su teiginiu „valstybiniam patologijos centre atliekamų tyrimų kokybė patobulėjo per praėjusius 5 metus“ reikšmingai dažniau sutiko ilgiau nei 15 m. dirbantys asmenys, nei trumpiau dirbantys (χ^2=14,912, p=0,021<0,05).

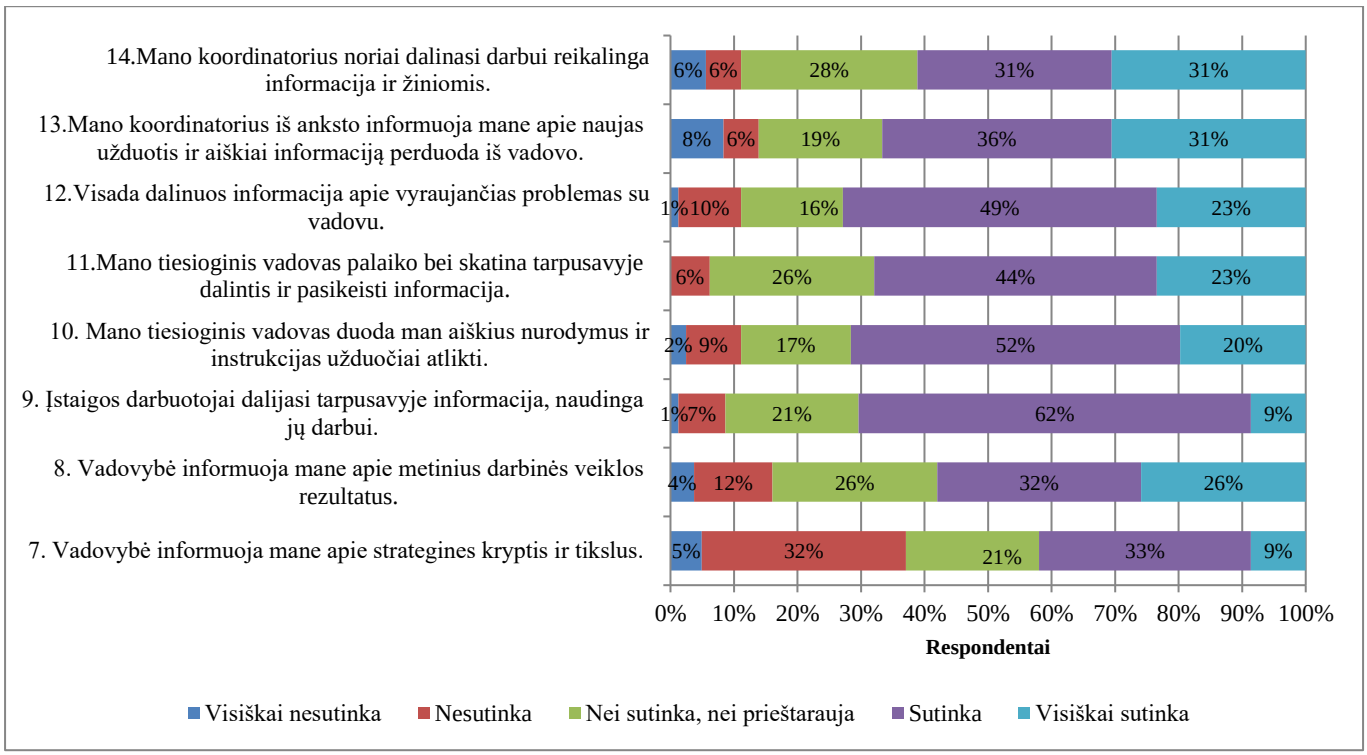


5 pav. Įstaigos įvaizdžio teiginių vertinimai

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojai įstaigą, kurioje dirba, iš esmės vertina gerai, o lojalūs darbuotojai dirbantys ilgiau nei 15 metų statistiškai reikšmingiau pastebėjo, kad įstaigoje atliekamų tyrimų kokybė patobulėjo per pastaruosius 5 metus. Iš ko galima daryti išvadą, kad ilgiau dirbantys darbuotojai iš savo patirties gali labiau palyginti, kaip tyrimų kokybė gerėjo.

Pasikeitimas informacija

6-ame paveiksle pateikiami pasikeitimo informacija teiginių vertinimai. Iš pateiktų skalių matyti, kad apklausti darbuotojai labiausiai sutiko su teiginiu „visada dalinuos informacija apie vyraujančias problemas su vadovu“ („visiškai sutinku“ ir „sutinku“ 73 proc.), o mažiausiai sutiko su teiginiu „vadovybė informuoja mane apie strategines kryptis ir tikslus“ („visiškai sutinku“ ir „sutinku“ tik 42 proc.).



6 pav. Pasikeitimo informacija teiginių vertinimai

Apskaičiavus „Chi kvadrato“ (χ^2) kriterijus pagal darbuotojų pareigas, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (kai p<0,05), kurie parodė, kad su teiginiu „vadovybė informuoja mane apie strategines kryptis ir tikslus“ reikšmingai dažniau sutiko administracijos dalies darbuotojai ir laboratorijos koordinatoriai, nei kad kiti darbuotojai (χ^2=37,705, p=0,010<0,05). Su teiginiu „vadovybė informuoja mane apie metinius darbinės veiklos rezultatus“ reikšmingai rečiau sutiko gydytojai patologai ir rezidentai, nei kad kiti darbuotojai (χ^2=32,179, p=0,041<0,05), taip pat ir su teiginiu „visada dalinuosi informacija apie vyraujančias problemas su vadovu“ reikšmingai dažniau sutiko kiti darbuotojai nei gydytojai patologai ir rezidentai (χ^2=36,458, p=0,014<0,05). Analogiškai palyginus teiginių atsakymų vertinimus skirtingose patologijos centro srityse dirbančių respondentų grupėse, buvo nustatyti reikšmingi skirtumai, kurie parodė, kad su teiginiu „visada dalinuosi informacija apie vyraujančias problemas su vadovu“ reikšmingai dažniau sutiko histologinių tyrimų laboratorijos, citopatologinių tyrimų laboratorijos bei administracijos ir ūkio skyriaus darbuotojai, nei kad kitų sričių darbuotojai (χ^2=33,587, p=0,006<0,05).

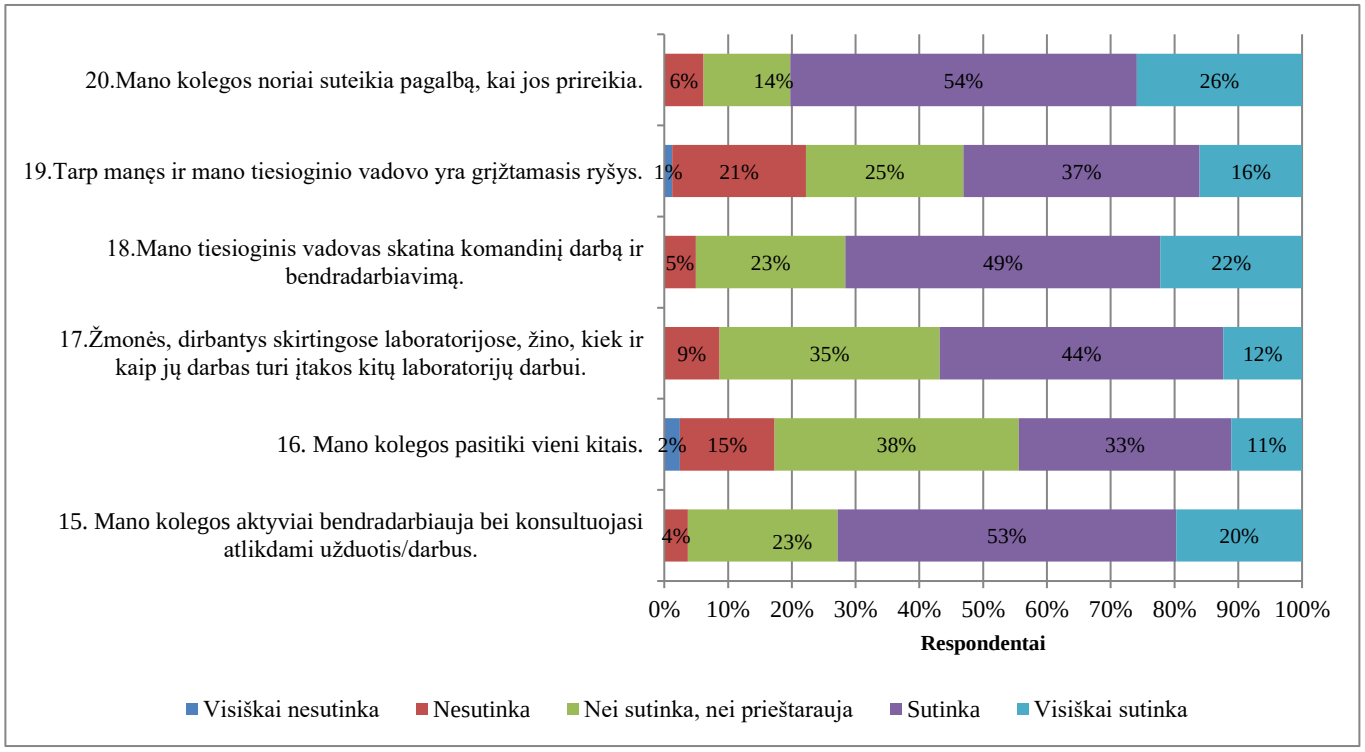
Šio klausimo bloke papildomai buvo išskirti du teiginiai skirti tik laboratorijos personalui – įvertinti koordinatorių darbą, kadangi įstaigoje koordinatorių pareigos palyginus neseniai atsirado, vadovybei buvo įdomu sužinoti kaip juos vertina laboratorijos personalas. Iš 6-to paveikslo matyti, kad daugiau nei pusė (67 proc.) laboratorijos personalo visiškai sutiko ar sutiko su teiginiu „mano koordinatorius iš anksto informuoja mane apie naujas užduotis ir aiškiai informaciją perduoda iš vadovo“, kai teiginio „mano koordinatorius iš

anksto informuoja mane apie naujas užduotis ir aiškiai informaciją perduoda iš vadovo“ atveju tokių buvo 62 proc.

Apibendrinant galima teigti, kad apie įstaigos stateginias kryptis ir tikslus informacija yra neperduodama visam personalui, šią informaciją statistiškai žymiai reikšmingiau sutiko žinantys administracija ir koordinatoriai. Tačiau informaciją, kuri reikalinga darbui atlikti, įstaigoje skatina dalintis vadovai ir tai noriai daro didžioji dalis darbuotojų. Taip pat iš prieš tai aptartų teiginių įvertinimo, galima daryti išvada, kad gydytojai patologai ir rezidentai neturi pasitikėjimo tiesioginiu vadovu.

Komandinis darbas ir bendradarbiavimas

7-ame paveiksle pateikiami komandinio darbo ir bendradarbiavimo teiginių vertinimai. Iš skalių matosi, kad personalas labiausiai sutiko su teiginiu „mano kolegos noriai suteikia pagalbą, kai jos prireikia“ („visiškai sutinku“ ir „sutinku“ 80 proc.), o mažiausiai sutiko su teiginiu „mano kolegos pasitiki vieni kitais“ („visiškai sutinku“ ir „sutinku“ sudarė tik 44 proc.).



7 pav. Komandinio darbo ir bendradarbiavimo teiginių vertinimai

Išanalizavus įstaigos komandinį darbą ir bendradarbiavimą buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p<0,05$), kurie parodė, kad pagal darbuotojų pareigas su teiginiu „tarp manęs ir mano tiesioginio vadovo yra grįžtamasis ryšys“ reikšmingai dažniau sutiko administracijos skyriaus dalies darbuotojai, laboratorijos koordinatoriai ir medicinos genetikai bei biologai, nei kiti darbuotojai ($\chi^2=39,037$, $p=0,007<0,05$). Taip pat išanalizavus teiginių įvertinimą skirtingo amžiaus respondentų grupėse statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas, kad su teiginiu „mano kolegos pasitiki vieni kitais“ reikšmingai dažniau

sutiko vyresni nei 40 m. asmenys, nei jaunesni darbuotojai (χ^2=25,970, p=0,011<0,05). Analogiškai palyginus teiginių atsakymų vertinimus skirtingose VPC darbuotojų srityse dirbančių respondentų grupėse, buvo nustatyti reikšmingi skirtumai, kurie parodė, kad su teiginiu „tarp manęs ir mano tiesioginio vadovo yra grįžtamasis ryšys“ reikšmingai dažniau sutiko administracijos ir ūkio dalies skyrius bei diagnostikos (patologai ir rezidentai), nei kad kitų sričių darbuotojai (χ^2=33,326, p=0,007<0,05). Tuo tarpu su teiginiu “mano kolegos noriai suteikia pagalbą, kai jos prireikia” reikšmingai rečiau sutiko darbuotojai dirbantys specializuotų tyrimų laboratorijoje, nei kitų sričių darbuotojai (χ^2=22,498, p=0,032<0,05).

Apibendrinant galima teigti, kad įstaigoje atliekant darbus aktyviai bendradarbiaujama ir kolegų pagalba noriai suteikiama, taip pat komandinis darbas ir bendradarbiavimas skatinamas įstaigos vadovybės. Tačiau mažiau nei pusė respondentų pasitiki savo kolegomis. Taip pat sprendžiant iš prieš tai aptartų tam tikrų teiginių vertinimo, gerus santykius su tiesioginiu vadovu ir grįžtamąjį ryšį turi administracija, laboratorijos koordinatoriai bei medicinos genetikai ir biologai. Galima daryti išvada, kad kitų skyrių/laboratorijų personalas negauna grįžtamojo ryšio iš tiesioginio vadovo.

Ryšių tarp pasikeitimo informacija ir komandiniu darbu bei bendradarbiavimu nustatymas

Siekiant nustatyti ryšius tarp pasikeitimo informacija ir komandiniu darbu ir bendradarbiavimu, tarp šių teiginių įvertinimų buvo apskaičiuoti Spearmano koreliacijos koeficientai (3 priedas). Įvertinus statistiškai reikšmingus (kai p<0,05) koreliacijos koeficientus nustatyta, kad:

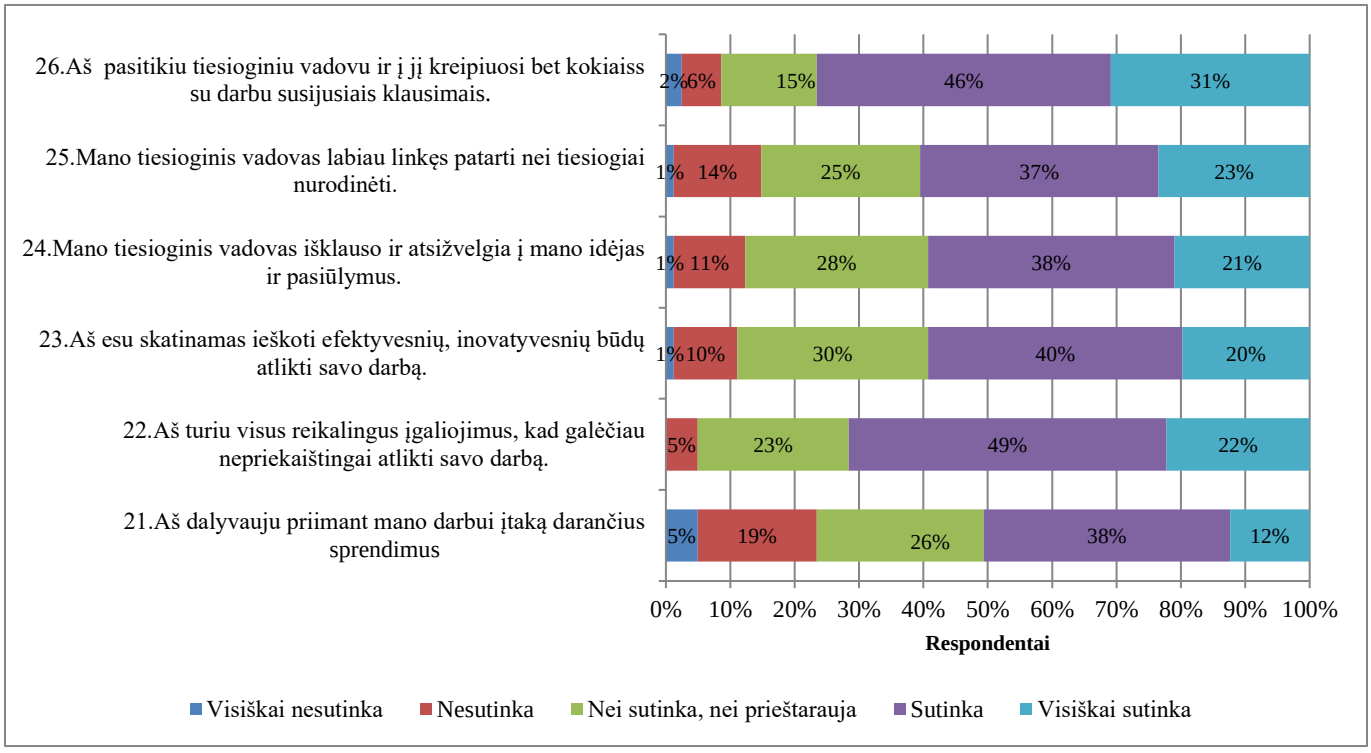
- Teiginys „mano kolegos aktyviai bendradarbiauja bei konsultuojasi atlikdami užduotis/darbus“ reikšmingai koreliuoja su visais komandinio darbo bei bendradarbiavimo teiginiais, kas įrodo, kad esant aktyviam bendradarbiavimui ir konsultavimui, yra stipresnis ir komandinis darbas.
- Su visais komandinio darbo teiginiais koreliuoja ir teiginys „mano kolegos noriai suteikia pagalbą, kai jos prireikia“, kas rodo, kad kuo labiau noriai suteikiama pagalba, tuo stipresnis yra komandinis darbas įstaigoje.
- Teiginys „mano kolegos pasitiki vieni kitais“ reikšmingai susijęs tik su teiginiais „įstaigos darbuotojai dalijasi tarpusavyje informacija, naudinga jų darbui.“, „mano tiesioginis vadovas duoda man aiškius nurodymus ir instrukcijas užduočiai atlikti“ ir „mano tiesioginis vadovas palaiko bei skatina tarpusavyje dalintis ir pasikeisti informacija“ ir „visada dalinuos informacija apie vyraujančias problemas su vadovu“, t. y. kuo didesnis yra pasitikėjimas vieni kitais, tuo geriau vertinami šie keturi komandinio darbo teiginiai.
- Teiginys „žmonės, dirbantys skirtingose laboratorijose, žino, kiek ir kaip jų darbas turi įtakos kitų laboratorijų darbui“ reikšmingai koreliuoja su teiginiais „įstaigos darbuotojai dalijasi tarpusavyje informacija, naudinga jų darbui“ ir „visada dalinuosi informacija apie vyraujančias problemas su

vadovu“, t. y. kuo labiau žmonės žino, kiek ir kaip jų darbas turi įtakos kitų laboratorijų darbui, tuo geriau jie vertino šiuos du komandinio darbo teiginius.

- Darbuotojai, geriau įvertinę teiginius „mano tiesioginis vadovas skatina komandinį darbą ir bendradarbiavimą“ ir „tarp manęs ir mano tiesioginio vadovo yra grįžtamasis ryšys“, geriau įvertino komandinio darbo teiginius „vadovybė informuoja mane apie strategines kryptis ir tikslus“, „vadovybė informuoja mane apie metinius darbinės veiklos rezultatus“, „mano tiesioginis vadovas duoda man aiškius nurodymus ir instrukcijas užduočiai atlikti“, „mano tiesioginis vadovas palaiko bei skatina tarpusavyje dalintis ir pasikeisti informacija“ ir „visada dalinuosi informacija apie vyraujančias problemas su vadovu“. Kas įrodo, kad darbuotojai turintys grįžtamąjį ryšį su vadovu labiau žino apie įstaigos veiklą nei kiti darbuotojai, be to, labiau pasitiki tiesioginiu vadovu.

Įgaliojimas ir pasitikėjimas

8-ame paveiksle pateikiami įgaliojimo ir pasitikėjimo teiginių vertinimai. Darbuotojai labiausiai sutiko su teiginiu „aš pasitikiu tiesioginiu vadovu ir į jį kreipiuosi bet kokiais su darbu susijusiais klausimais“ („visiškai sutinku“ ir „sutinku“ 77 proc.), o mažiausiai sutiko su teiginiu „aš dalyvauju priimant mano darbui įtaką darančius sprendimus“ („visiškai sutinku“ ir „sutinku“ 51 proc.).



8 pav. Įgaliojimo ir pasitikėjimo teiginių vertinimai

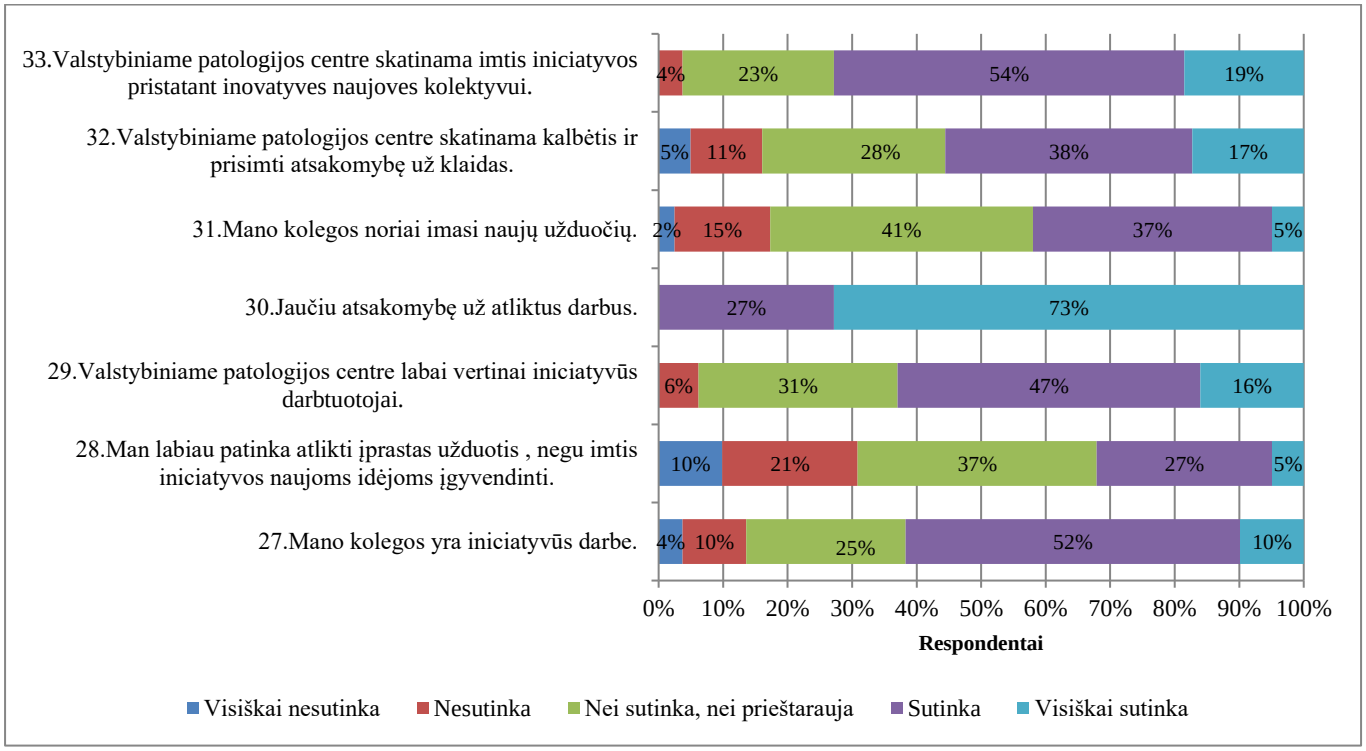
Statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p<0,05$), kurie parodė, kad pagal darbuotojų pareigas su teiginiu „mano tiesioginis vadovas išklauso ir atsižvelgia į mano idėjas ir pasiūlymus“ reikšmingai dažniau sutiko administracijos darbuotojai ir laboratorijos koordinatoriai, nei kiti darbuotojai ($\chi^2=32,396$,

p=0,039<0,05). Taip pat reikšmingi statistiškai skirtumai nustatyti analogiškai palyginus teiginių atsakymų vertinimus skirtingose VPC srityse dirbančių respondentų grupėse, su teiginiu „aš dalyvauju priimant mano darbui įtaką darančius sprendimus“ reikšmingai dažniau sutiko administracijos ir ūkio skyriaus, citopatologinių tyrimų laboratorijos ir specializuotų tyrimų laboratorijos darbuotojai, nei kitų sričių darbuotojai (χ^2=29,038, p=0,024<0,05). Skirtingą laiką dirbančių ir amžiaus grupėse statistiško reikšmingumo nebuvo.

Apibendrinant galima teigti, kad įstaigoje vyrauja darbuotojų pasitikėjimas kolegomis ir tiesioginiu vadovu. Tačiau iš prieš tai padarytos analizės, reiktų pabrėžti, kad dalyvavimas priimant sprendimus reikšmingai dažniau sutiko kelios personalo grupės. Taip pat pagal teiginių įvertinimus galima teigti, kad į laboratorijos koordinatorių ir administracijos darbuotojų idėjas bei pasiūlymus labiau atsižvelgia tiesioginis vadovas lyginant su kitais darbuotojais.

Atsakomybė ir iniciatyva

9-ame paveiksle pateikiami atsakomybės ir iniciatyvos bloko teiginių vertinimai. Iš skalių matome, kad apklausti darbuotojai labiausiai sutiko su teiginiu „jaučiu atsakomybę už atliktus darbus“ („visiškai sutinku“ ir „sutinku“ 100 proc.), o mažiausiai sutiko su teiginiu „man labiau patinka atlikti įprastas užduotis , negu imtis iniciatyvos naujoms idėjoms įgyvendinti“ („visiškai sutinku“ ir „sutinku“tik 32 proc.).



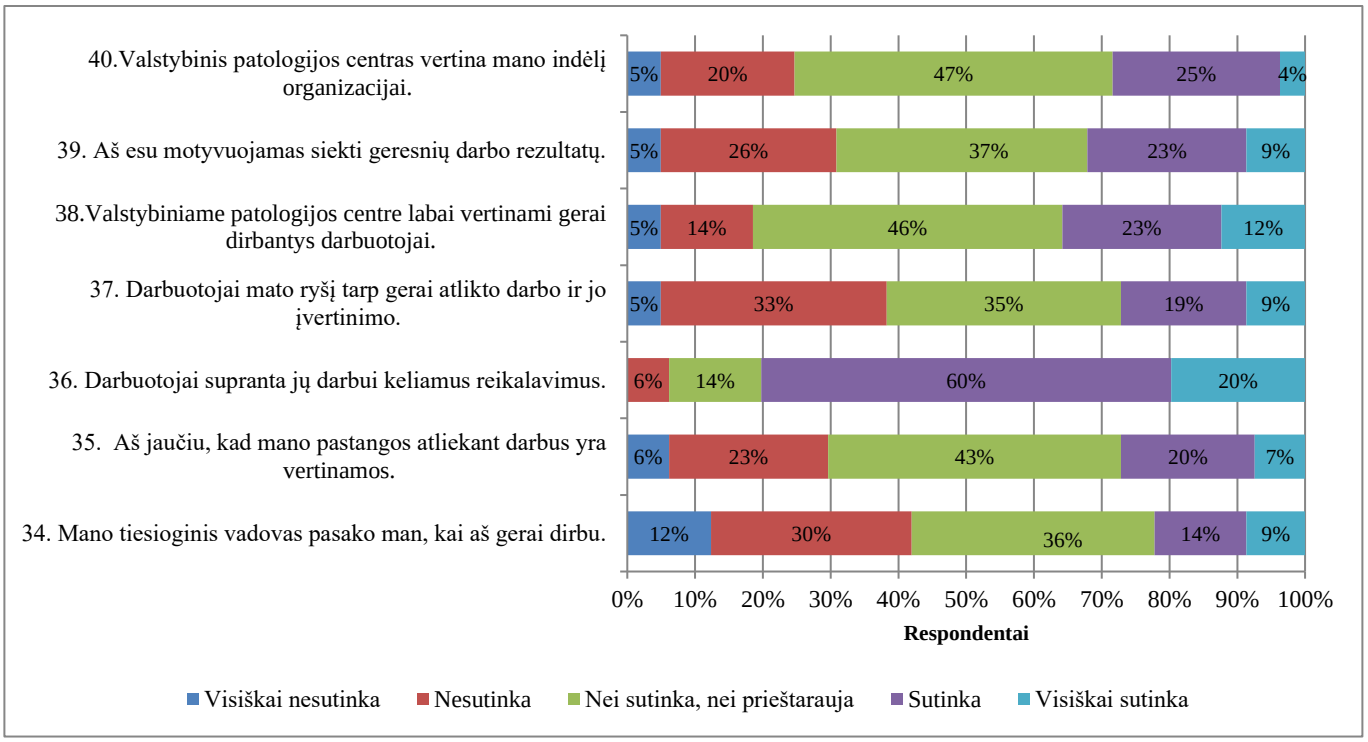
9 pav. Atsakomybės ir iniciatyvos teiginių vertinimai

Buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (kai p<0,05), kurie parodė, kad pagal darbuotojų pareigas su teiginiu „jaučiu atsakomybę už atliktus darbus“ reikšmingai dažniau sutiko gydytojai patologai ir rezidentai, patalogijos technologai ir asistentai bei medicinos genetikai ir biologai, nei kad kiti darbuotojai (χ^2=11,238, p=0,047<0,05), su teiginiu „Valstybiniame patologijos centre skatinama kalbėtis ir prisiimti atsakomybę už klaidas“ reikšmingai dažniau sutiko patologijos technologai ir asistentai bei laboratorijos koordinatoriai, nei kiti darbuotojai (χ^2=40,510, p=0,004<0,05). Analogiškai palyginus teiginių atsakymų vertinimus skirtingo amžiaus respondentų grupėse, buvo nustatyti reikšmingi skirtumai, kurie parodė, kad su su teiginiais „labiau patinka atlikti įprastas užduotis , negu imtis iniciatyvos naujoms idėjoms įgyvendinti“ (χ^2=23,937, p=0,021<0,05) ir „Valstybiniame patologijos centre skatinama kalbėtis ir prisiimti atsakomybę už klaidas“ (χ^2=39,960, p=0,000<0,05) reikšmingai dažniau sutiko vyresni nei 50 m. asmenys, nei jaunesni. Pagal darbo sritį, su teiginiu „Valstybiniame patologijos centre skatinama kalbėtis ir prisiimti atsakomybę už klaidas“ reikšmingai dažniau sutiko laboratorijos personalas, nei kitų sričių darbuotojai (χ^2=31,554, p=0,011<0,05). Palyginus teiginių atsakymų vertinimus skirtingą laiką centre dirbančių respondentų grupėse, buvo nustatyti reikšmingi skirtumai, kurie parodė, kad su teiginiu „Valstybiniame patologijos centre skatinama kalbėtis ir prisiimti atsakomybę už klaidas“ reikšmingai dažniau sutiko ilgiau nei 25 m. dirbantys asmenys, nei kad trumpiau dirbantys asmenys (χ^2=26,268, p=0,010<0,05).

Galima teigti, kad įstaigoje skatinama kalbėtis ir prisiimti atsakomybę už klaidas, motyvuojama imtis iniciatyvos atliekant papildomas užduotis. Taip pat iš prieš tai atliktos analizės, galima daryti išvada, kad atsakomybę už atliktus darbus jaučia labiau laboratorijos personalas ir gydytojai patologai bei rezidentai, nes nuo šių personalo grupių labiausiai priklauso atliekamų tyrimų kokybė ir diagnozės. Atsakomybę ir iniciatyvumą darbe geriau vertina, lyginant su kitom darbuotojų grupėm, lojalūs darbuotojai (dirba ilgiau nei 25 metus) ir vyresni darbuotojai .

Darbo įvertinimas

10-ame paveiksle pateikiami darbo įvertinimo teiginių vertinimai. Matyti, kad apklausti darbuotojai labiausiai sutiko su teiginiu „darbuotojai supranta jų darbui keliamus reikalavimus“ („visiškai sutinku” ir „sutinku” 80 proc.), o mažiausiai sutiko su teiginiu „mano tiesioginis vadovas pasako man, kai aš gerai dirbu“ („visiškai sutinku“ ir „sutinku“ tik 22 proc.).



10 pav. Darbo įvertinimo teiginių vertinimai

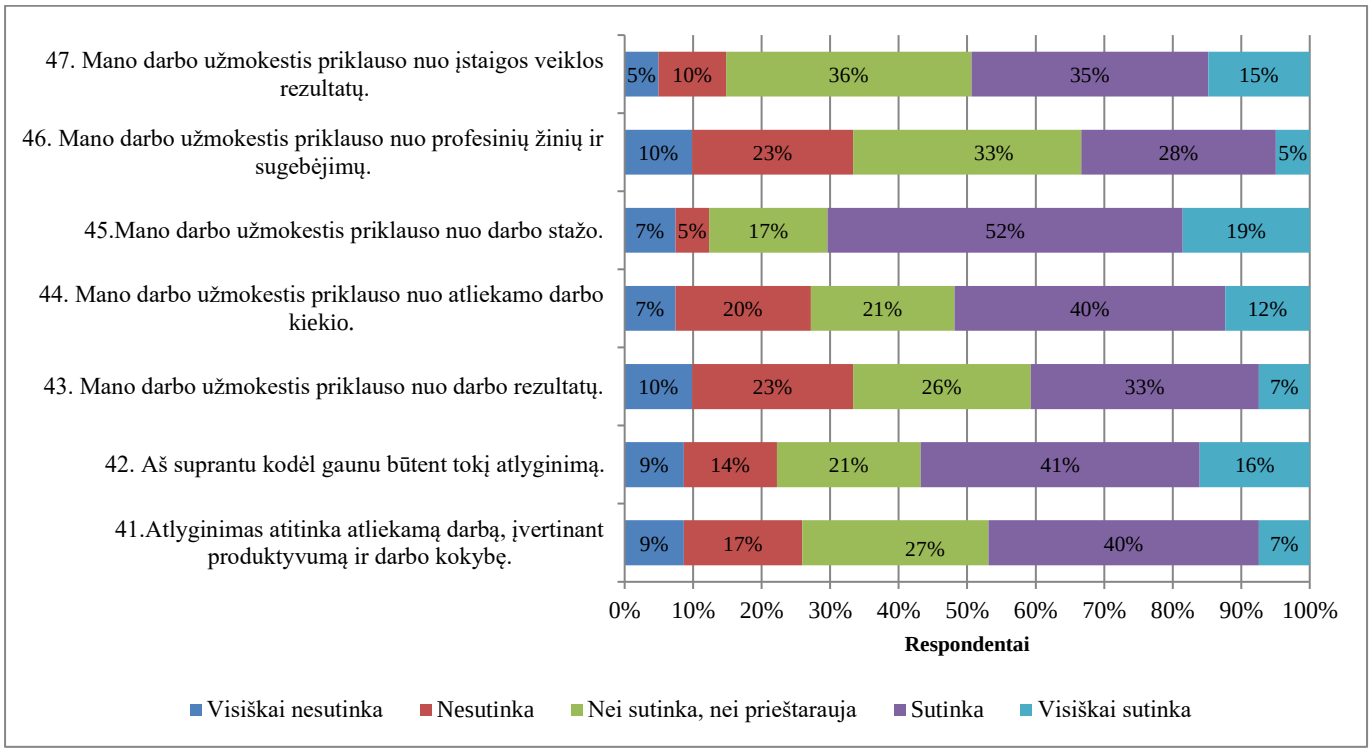
Statistiškai reikšmingi skirtumai (kai p<0,05), kurie parodė, kad su teiginiu pagal darbuotojų pareigas „mano tiesioginis vadovas pasako man, kai aš gerai dirbu“ reikšmingai dažniau sutiko administracijos darbuotojai ir laboratorijos koordinatoriai, nei kiti darbuotojai (χ^2=59,765, p=0,000<0,05). Su teiginiu „darbuotojai mato ryšį tarp gerai atlikto darbo ir jo įvertinimo“ reikšmingai dažniau sutiko taip pat administracijos darbuotojai, (χ^2=37,247, p=0,011<0,05), nei kiti darbuotojai. Lygiagreti situacija yra ir su teiginiu „aš jaučiu, kad mano pastangos atliekant darbus yra vertinamos“(χ^2=32,784, p=0,008<0,05). Analogiškai palyginus teiginių atsakymų vertinimus skirtingo amžiaus respondentų grupėse, su teiginiu „aš esu motyvuojamas siekti geresnių darbo rezultatų“ reikšmingai dažniau sutiko jaunesni asmenys, nei vyresni (χ^2=21,255, p=0,047<0,05). Taip pat šis teiginys statistiškai reikšmingiau įvertintas tarp skirtingą laiką VPC dirbančių darbuotojų grupėse, su šiuo teiginiu reikšmingai dažniau sutiko iki 5 metų dirbantys asmenys.

Apibendrinant iš pateiktos rezultatų analizės, galima teigti, kad tiesioginio vadovo vertinami labiau jaučiasi administracijos darbuotojai bei laboratorijos koordinatoriai, galima daryti prielaida, kad taip yra dėl to, nes šie darbuotojai turi daugiau susitikimų su tiesioginiais vadovais. Taip pat administracijos darbuotojai žymiai labiau jaučiasi reikšmingi organizacijai, nei kiti darbuotojai. Taigi, daugelis darbuotojų mano, kad jų darbai nėra vertinami. Taip pat rezultatai parodė, kad labiau motyvuoti yra jaunesni darbuotojai ir

trumpesnį laiką dirbantys VPC, tai galima sieti su karjeros galimybių siekimu neseniai įsidarbinusių darbuotojų (dirbantys iki 5 m).

Įstaigos atlyginimų sistema

11-ame paveiksle pateikiami įstaigos atlyginimų sistemos teiginių vertinimai. Matyti, kad apklausti darbuotojai labiausiai sutiko su teiginiu „mano darbo užmokestis priklauso nuo darbo stažo“ („visiškai sutinku“ ir „sutinku“ 70 proc.), o mažiausiai sutiko su teiginiu „mano darbo užmokestis priklauso nuo profesinių žinių ir sugebėjimų“ („visiškai sutinku“ ir „sutinku“ 33 proc.).



11 pav. Įstaigos atlyginimų sistemos teiginių vertinimai

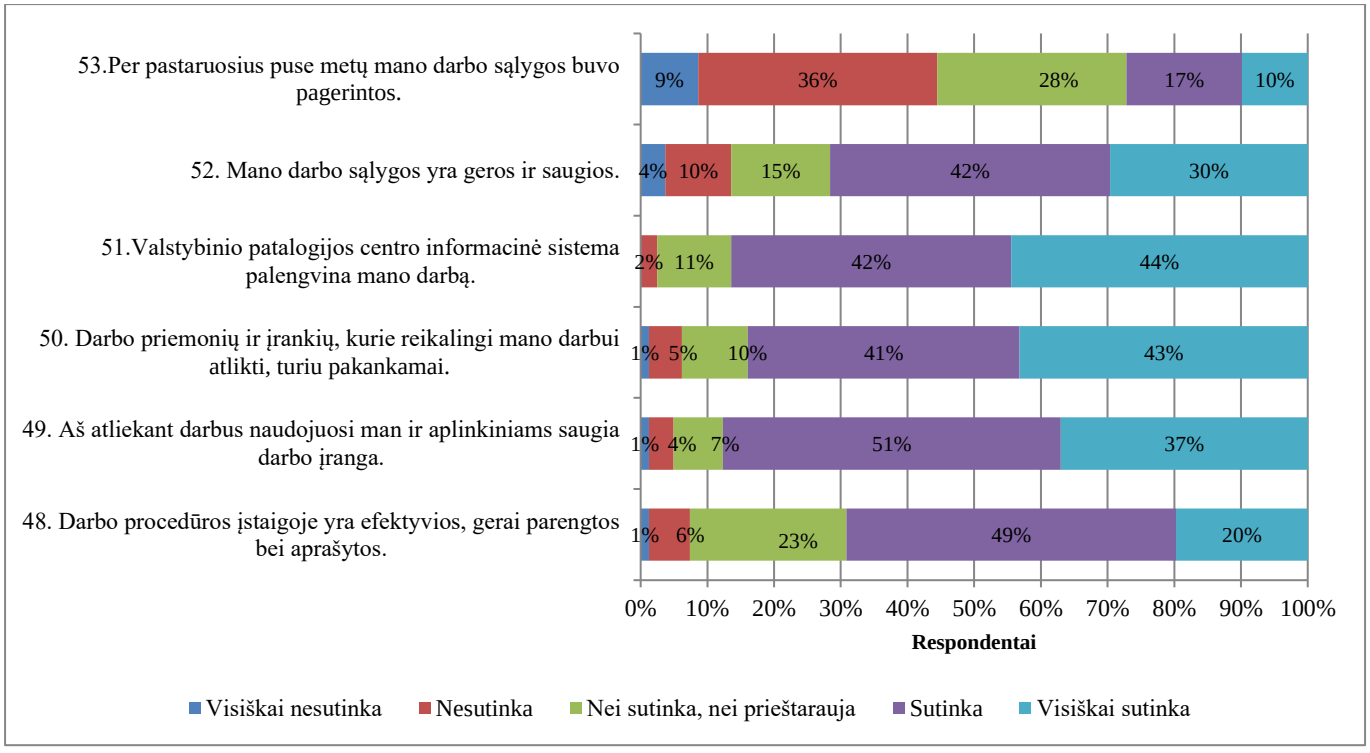
Apskaičiavus „Chi kvadrato“ (χ^2) kriterijus, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p<0,05$), kurie parodė, kad pagal darbuotojų pareigas su teiginiu „mano darbo užmokestis priklauso nuo darbo rezultatų“ reikšmingai dažniau sutiko gydytojai patologai ir rezidentai bei patologijos technologai, nei kiti darbuotojai ($\chi^2=41,202$, $p=0,004<0,05$), su teiginiu „mano darbo užmokestis priklauso nuo atliekamo darbo kiekio“ reikšmingai dažniau sutiko gydytojai patologai ir rezidentai bei patologijos technologai, nei kiti darbuotojai ($\chi^2=51,454$, $p=0,000<0,05$). Analogiškai palyginus teiginių atsakymų skirtumus skirtingo amžiaus grupėse reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta (nes $p>0,05$), kas rodo, kad skirtingo amžiaus respondentų teiginių vertinimai reikšmingai nesiskyrė. Palyginus teiginių atsakymų vertinimus skirtingose patologijos centro srityse dirbančių respondentų grupėse, buvo nustatyti reikšmingi

skirtumai, kurie parodė, kad su teiginiu „mano darbo užmokestis priklauso nuo atliekamo darbo kiekio“ reikšmingai dažniau sutiko diagnostikos (gydytojai patologai ir rezidentai) ir laboratorijos darbuotojai, nei kitų sričių darbuotojai (χ^2=54,534, p=0,000<0,05). Palyginus teiginių atsakymų vertinimus skirtingą laiką centre dirbančių respondentų grupėse, buvo nustatyti reikšmingi skirtumai, kurie parodė, kad su teiginiu „mano darbo užmokestis priklauso nuo darbo rezultatų“ reikšmingai dažniau sutiko ilgiau nei 15 m. dirbantys asmenys, nei kad dirbantys trumpiau (χ^2=22,863, p=0,029<0,05).

Apibendrinant galima teigti, kad dauguma darbuotojų žino kokia įstaigoje yra atlyginimų sistema. Darbuotojai įstaigos atlyginimų sistemos vertinime akcentavo darbo rezultatus, kiekį ir darbo stažą, ką galima sieti su 3 skyriuje aptarta įstaigos motyvacine sistema, kuri paremta darbo efektyvumu.

Įstaigos darbo sąlygos

12-ame paveiksle pateikiami įstaigos darbo sąlygų teiginių vertinimai. Matyti, kad apklausti darbuotojai labiausiai sutiko su teiginiu „Valstybinio patalogijos centro informacinė sistema palengvina mano darbą“ („visiškai sutinku“ ir „sutinku“ 88 proc.), o mažiausiai sutiko su teiginiu „per pastaruosius puse metų mano darbo sąlygos buvo pagerintos“ („visiškai sutinku“ ir „sutinku“ tik 27 proc.).



12 pav. Įstaigos darbo sąlygų teiginių vertinimai

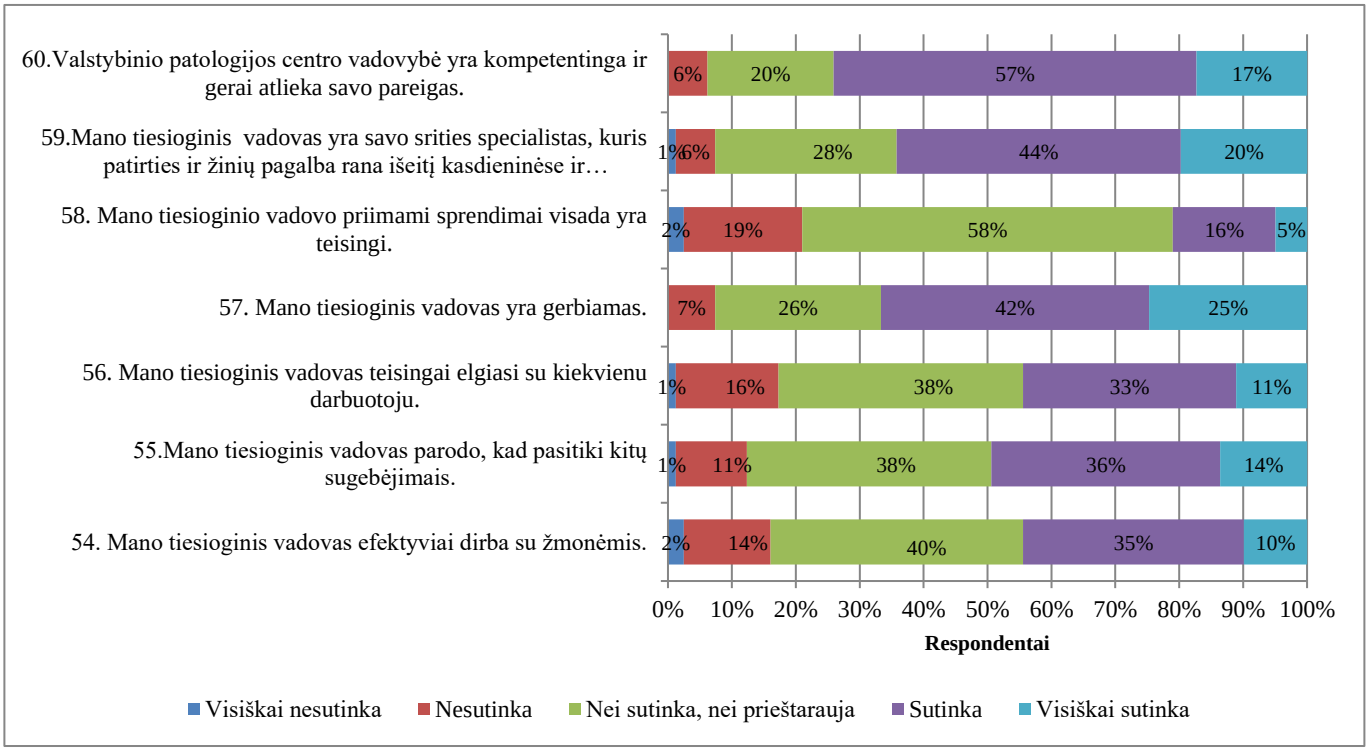
Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (kai p<0,05), kurie parodė, kad pagal darbuotojų pareigas su teiginiu „darbo priemonių ir įrankių, kurie reikalingi mano darbui atlikti, turiu pakankamai“ reikšmingai

rečiau sutiko tik ūkio dalies darbuotojai, nei kiti darbuotojai (χ^2=36,224, p=0,014<0,05), kaip ir su teiginiu „Valstybinio patalogijos centro informacinė sistema palengvina mano darbą“ (χ^2=34,732, p=0,003<0,05). Analogiškai palyginus teiginių atsakymų skirtumus tarp respondentų darbo srities ir skirtingo amžiaus grupių reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta (nes p>0,05), kas rodo, kad skirtingo amžiaus ir skirtingose darbo srityse dirbančių respondentų teiginių vertinimai reikšmingai nesiskyrė.

Galima daryti išvada, kad VPC visi darbuotojai yra patenkinti darbo sąlygomis. Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti, kad ūkio dalies darbuotojams trūksta darbo priemonių (su darbo priemonių kiekio teiginiu jie reikšmingai rečiau sutiko nei kiti darbuotojai).

Vadovavimas

13-ame paveiksle pateikiami vadovavimo teiginių vertinimai. Matyti, kad apklausti darbuotojai labiausiai sutiko su teiginiu „Valstybinio patologijos centro vadovybė yra kompetentinga ir gerai atlieka savo pareigas“ („visiškai sutinku“ ir „sutinku“ 74 proc.), o mažiausiai sutiko su teiginiu „mano tiesioginio vadovo priimami sprendimai visada yra teisingi“ („visiškai sutinku“ ir „sutinku“ tik 21 proc.).



13 pav. Vadovavimo teiginių vertinimai

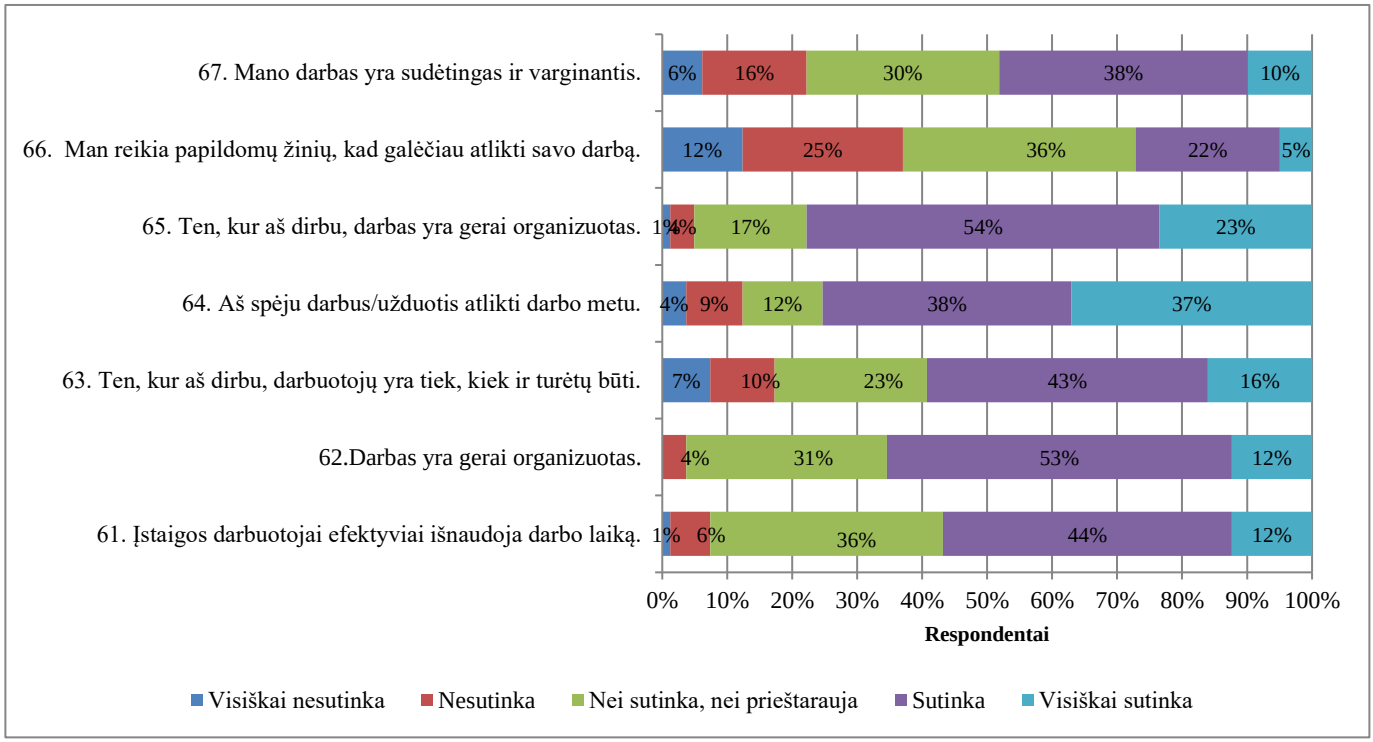
Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (kai p<0,05), kurie parodė, kad pagal darbuotojų pareigas su teiginiu „mano tiesioginio vadovo priimami sprendimai visada yra teisingi“ reikšmingai dažniau sutiko administracijos darbuotojai, nei kiti darbuotojai (χ^2=35,761, p=0,016<0,05). Analogiškai palyginus teiginių atsakymų skirtumus tarp respondetų darbo srities ir skirtingo amžiaus grupių reikšmingų skirtumų nebuvo

nustatyta (nes p>0,05), kas rodo, kad skirtingo amžiaus ir skirtingose darbo srityse dirbančių respondentų teiginių vertinimai reikšmingai nesiskyrė.

Galima daryti išvada, kad didžioji dalis VPC darbuotojų yra patenkinti vadovybės darbu, tačiau nėra tokios nuomonės apie tiesioginį vadovą. Tik 21 procentas respondentų mano, jog tiesioginio vadovo sprendimai visada yra teisingi. Taip pat, kad tiesioginis vadovas elgiasi teisingai su kiekvienu darbuotoju mano tik 44 procentai.

Organizacijos darbo efektyvumas

14-ame paveiksle pateikiami organizacijos darbo efektyvumo vertinimai. Matyti, kad apklausti darbuotojai labiausiai sutiko su teiginiu „ten, kur aš dirbu, darbas yra gerai organizuotas“ („visiškai sutinku“ ir „sutinku“ 78 proc.), o mažiausiai sutiko su teiginiu „man reikia papildomų žinių, kad galėčiau atlikti savo darbą“ („visiškai sutinku“ ir „sutinku“ tik 27 proc.).



14 pav. Organizacijos darbo efektyvumo teiginių vertinimai

Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (kai p<0,05), kurie parodė, kad pagal darbuotojų pareigas su teiginiu „įstaigos darbuotojai efektyviai išnaudoja darbo laiką“ reikšmingai dažniau sutiko gydytojai patologai ir rezidentai, nei kad kiti darbuotojai (χ^2=36,077, p=0,015<0,05), taip pat ir su teiginiu „ten, kur aš dirbu, darbuotojų yra tiek, kiek ir turėtų būti“ reikšmingai dažniau sutiko gydytojai patologai ir rezidentai, nei kiti darbuotojai (χ^2=34,883, p=0,021<0,05), o su teiginiu „aš spėju darbus/užduotis atlikti darbo metu“ reikšmingai dažniau nesutiko tik gydytojai patologai ir rezidentai bei administracijos darbuotojai, nei kad kiti darbuotojai (χ^2=39,222, p=0,006<0,05). Palyginus teiginių atsakymų vertinimus skirtingą laiką centre

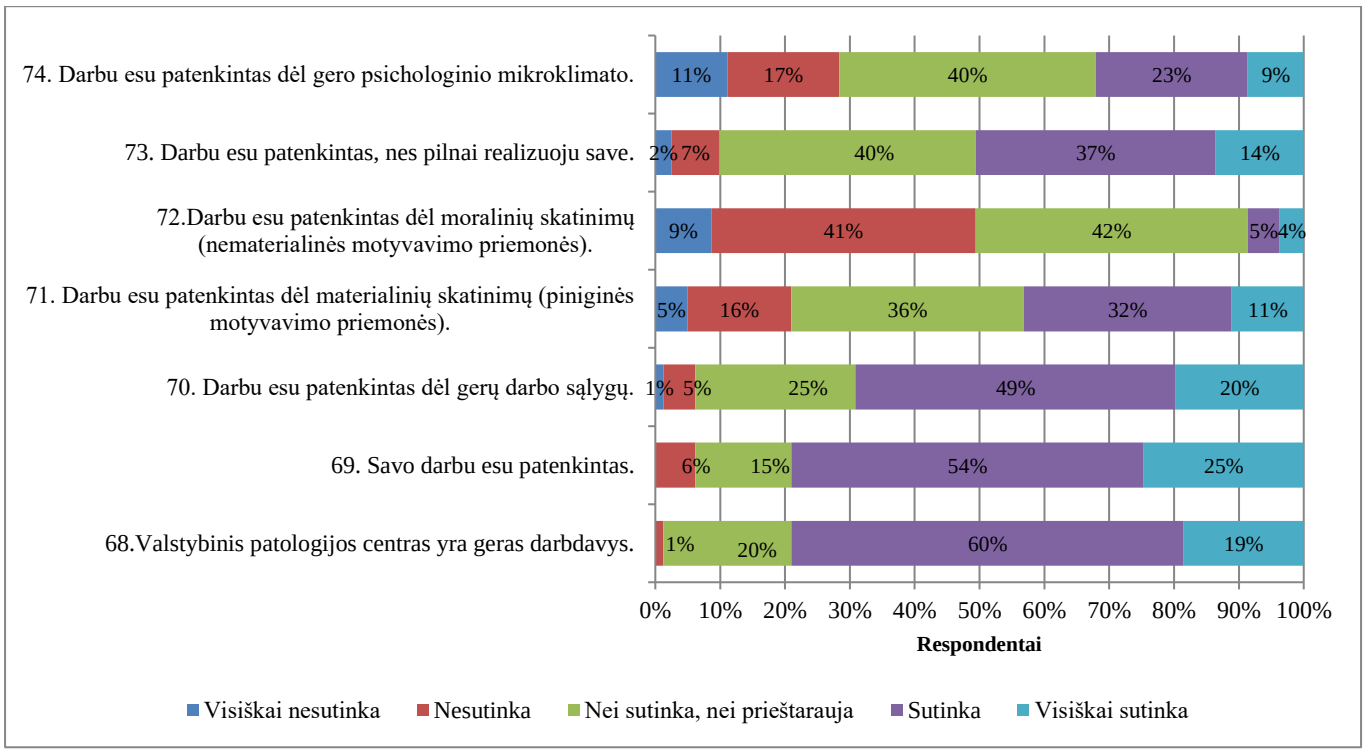
dirbančių respondentų grupėse, buvo nustatyti reikšmingi skirtumai, kurie parodė, kad su teiginiu „Valstybinis patologijos centras yra geras darbdavys“ reikšmingai dažniau sutiko ilgiau nei 15 m. dirbantys asmenys, nei kad dirbantys trumpiau (χ^2=19,430, p=0,022<0,05).

Iš pateiktų skalių galima daryti išvada, kad bendrai VPC organizacijoje yra užtikrinamas efektyvus ir gerai organizuotas darbas. Kalbant apie atskiras darbuotojų grupes, gydytojai patologai ir rezidentai žymiai dažniau nesutiko su teiginiu „aš spėju darbus/užduotis atlikti darbo metu” galima daryti prielaida, kad taip yra dėl to, nes patologų darbo krūviai ir atvejų skaičiai per diena nėra nuspėjami. Taip pat įstaigą, kaip gerą darbdavį, geriau vertino lojalūs darbuotojai.

Pasitenkinimas darbu

15-ame paveiksle pateikiami pasitenkinimo darbu teiginių vertinimai. Matyti, kad apklausti darbuotojai labiausiai sutiko su teiginiais „Valstybinis patologijos centras yra geras darbdavys“ ir „savo darbu esu patenkintas“ („visiškai sutinku“ ir „sutinku“ po 79 proc.), o mažiausiai sutiko su teiginiu „darbu esu patenkintas dėl moralinių skatinimų (nematerialinės motyvavimo priemonės)“ („visiškai sutinku“ ir „sutinku“ tik 9 proc.).

Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (kai p<0,05), kurie parodė, kad pagal darbuotojų pareigas su teiginiu „darbu esu patenkintas, nes pilnai realizuoju save“ reikšmingai dažniau sutiko gydytojai patologai ir rezidentai bei ūkio dalies darbuotojai, nei kiti darbuotojai (χ^2=35,097, *lls*=20, p=0,020<0,05). Analogiškai palyginus teiginių atsakymų vertinimus skirtingo amžiaus respondentų grupėse, buvo nustatyti reikšmingi skirtumai, kurie parodė, kad su teiginiu „darbu esu patenkintas, nes pilnai realizuoju save“ reikšmingai dažniau sutiko vyresni nei 50 m. asmenys, nei kad jaunesni (χ^2=26,548, *lls*=12, p=0,009<0,05). Palyginus teiginių atsakymų vertinimus skirtingose patologijos centro srityse dirbančių respondentų grupėse, buvo nustatyti reikšmingi skirtumai, kurie parodė, kad su teiginiu „darbu esu patenkintas dėl moralinių skatinimų (nematerialinės motyvavimo priemonės)“ reikšmingai dažniau sutiko administracijos ir ūkio dalies darbuotojai, nei kad kitų sričių darbuotojai (χ^2=34,258, p=0,005<0,05).

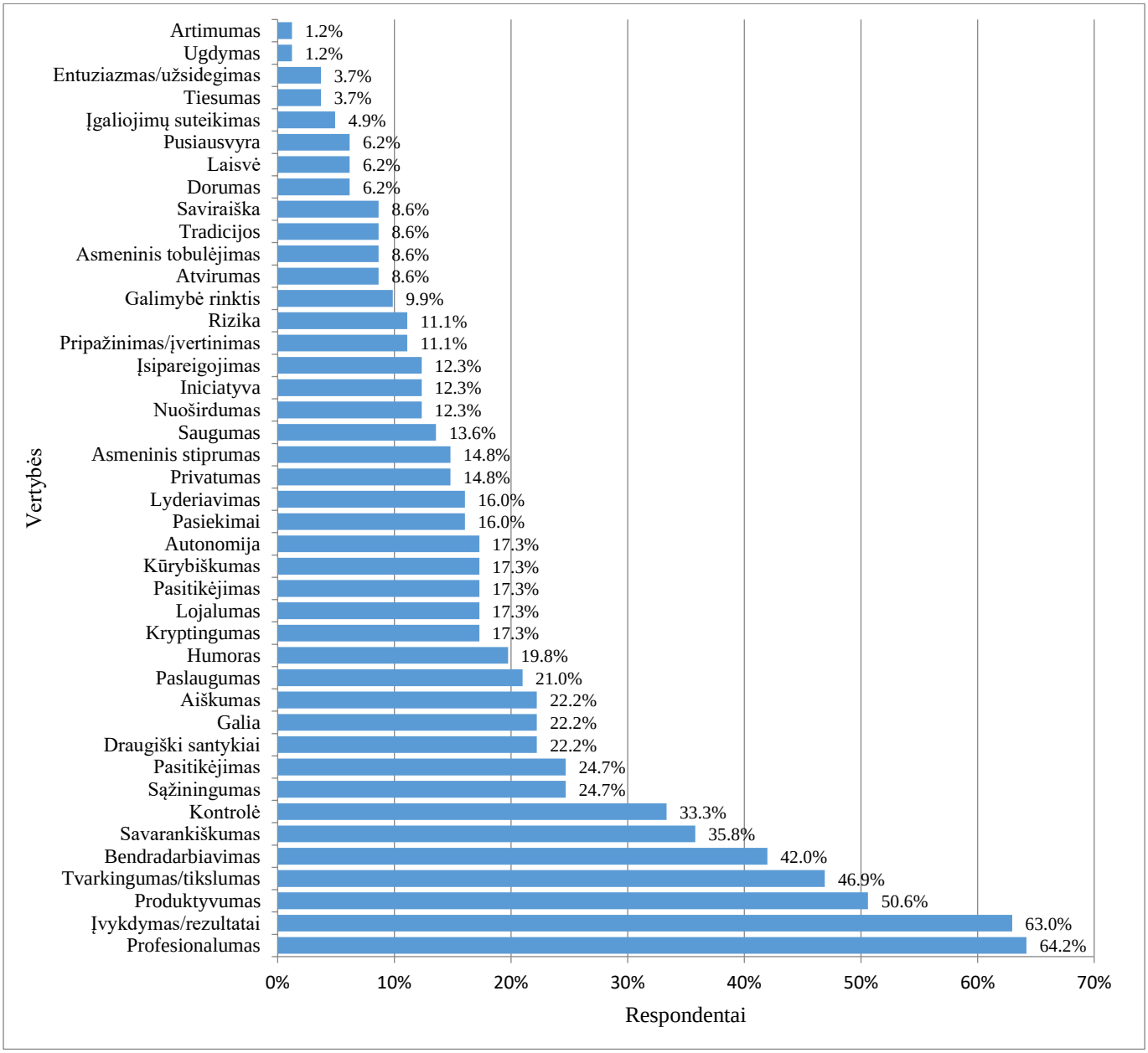


15 pav. Pasitenkinimo darbu teiginių vertinimai

Taip pat buvo nustatyti ryšiai tarp klausimo bloko pasitenkinimo darbu teiginių ir labiausiai motyvuojančių faktorių (4 priedas). Įvertinus statistiškai reikšmingus (kai $p<0,05$) koreliacijos koeficientus nustatyta, kad:

- Darbuotojai, kuriuos labiau motyvuoja faktorius puikūs santykiai su kolegomis, reikšmingai dažniau sutiko su teiginiais „savo darbu esu patenkintas“, „darbu esu patenkintas dėl gerų darbo sąlygų“ ir „darbu esu patenkintas dėl gero psichologinio mikroklimato“.
- Darbuotojai, kuriuos labiau motyvuoja faktorius puikūs santykiai su vadovu, reikšmingai dažniau sutiko su teiginiais „valstybinis patologijos centras yra geras darbdavys“, „savo darbu esu patenkintas“, „darbu esu patenkintas dėl gerų darbo sąlygų“, „darbu esu patenkintas dėl moralinių skatinimų (nematerialinės motyvavimo priemonės)“ ir „darbu esu patenkintas dėl gero psichologinio mikroklimato“.
- Darbuotojai, kuriuos labiau motyvuoja galimybė dalyvauti organizacijos sprendimų priėmime, reikšmingai dažniau sutiko su teiginiu „darbu esu patenkintas dėl moralinių skatinimų (nematerialinės motyvavimo priemonės)“.

Organizacijoje dominuojančios vertybės



16 pav. Organizacijoje dominuojančios vertybės

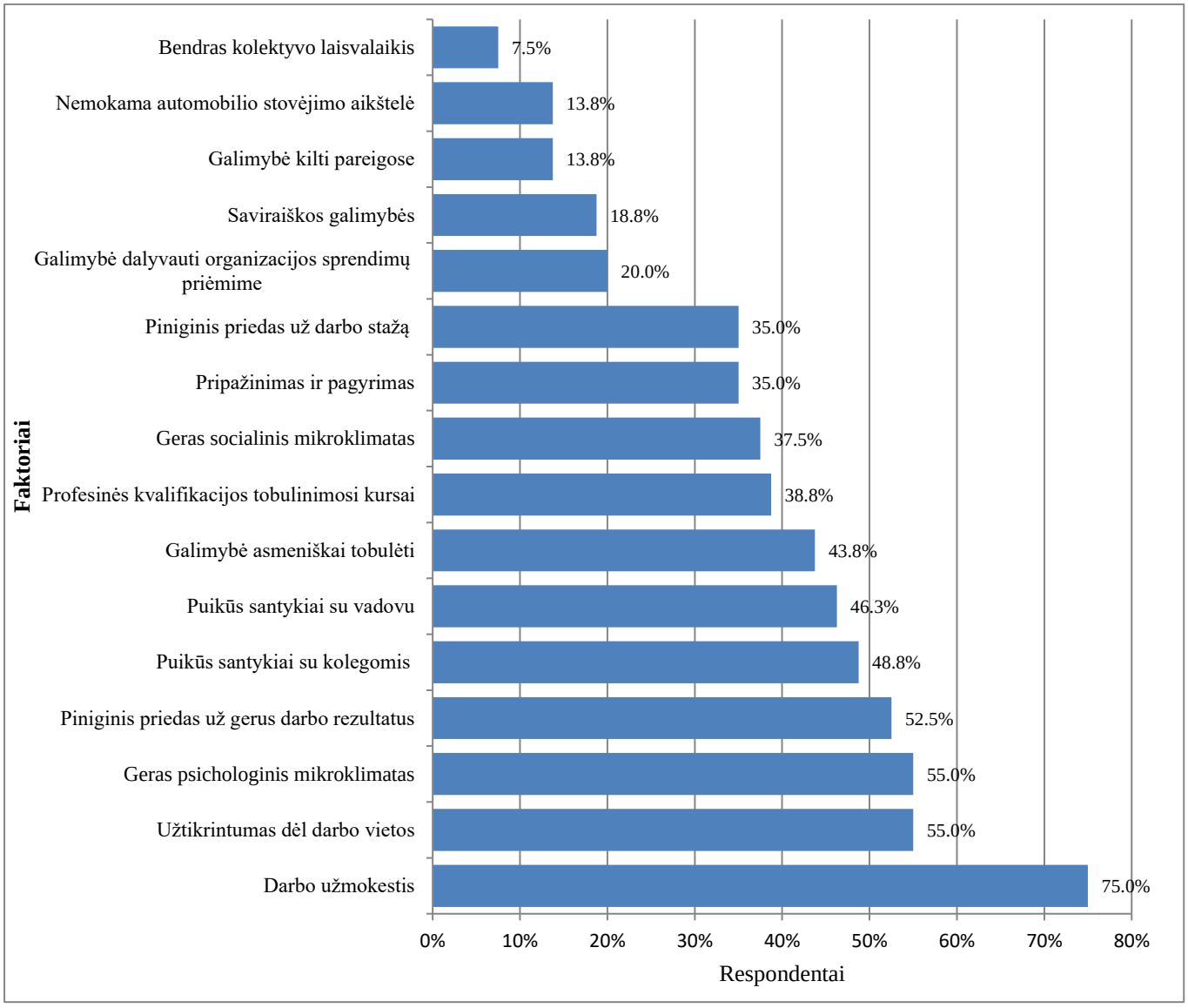
Respondentų buvo prašoma įvardinti organizacijoje dominuojančias vertybes, o gauti atsakymai pateikiami 16-ame paveiksle. Matyti, kad daugiau nei pusė respondentų įvardijo tokias vertybes kaip profesionalumas, įvykdymas/rezultatai ir produktyvumas, kiek mažiau įvardijo tvarkingumą / tikslumą (47 proc.), bendradarbiavimą (42 proc.), savarankiškumą (36 proc.) ir kontrolę (33 proc.). Rečiausiai buvo įvardintos tokios vertybės kaip artimumas, ugdymas, entuziazmas / užsidegimas, tiesumas, įgaliojimų suteikimas, pusiausvyra, laisvė, dorumas, saviraiška, tradicijos, asmeninis tobulėjimas, atvirumas ir galimybė rinktis (įvardijo mažiau nei kas dešimtas).

Palyginau dažniausiai nurodytas organizacijoje dominuojančias vertybes pagal respondentų darbo sritį (5 priedas). Apskaičiavus „Chi kvadrato“ ($\chi 2$) kriterijus, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi (kai $p<0,05$) skirtumai, kurie parodė:

- Diagnostikos (patologai) srityje dirbantys respondentai reikšmingai dažniau nei kiti įvardijo kontrolę, įvykdymą /rezultatą ir autonomiją.
- Administracijos ir ūkio skyriaus darbuotojai reikšmingai dažniau įvardijo atvirumą, pasitikėjimą, draugiškus santykius, lojalumą ir saviraišką.
- Administracijos ir ūkio dalies bei histologinių tyrimų laboratorijos darbuotojai reikšmingai dažniau įvardijo humorą.
- Administracijos darbuotojai ir citopatologinių tyrimų laboratorijos atstovai reikšmingai dažniau įvardijo kūrybiškumą.

Labiausiai motyvuojantys faktoriai

Respondentų buvo prašoma įvardinti juos labiausiai motyvuojančius faktorius, o gauti atsakymai pateikiami 17-ame paveiksle. Matyti, kad dažniausiai buvo įvardintas darbo užmokestis (75 proc.), taip pat užtikrintumas dėl darbo vietos, geras psichologinis mikroklimatas ir piniginiai priedai už gerus darbo rezultatus (įvardino daugiau nei pusė). Tuo tarpu mažiausiai motyvuoja bendras laisvalaikis, nemokama automobilio parkavimo aikštelę, galimybė kilti pareigose (pasirinko mažiau nei 15 proc.).



17 *pav.* Labiausiai motyvuojantys faktoriai

Palyginau dažniausiai nurodytus labiausiai motyvuojančius faktorius pagal respondentų pareigas, amžių ir darbo sritį (reikšmingumo lentelės 6,7,8 priedas) . Apskaičiavus „Chi kvadrato“ ($\chi 2$) kriterijus, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi (kai $p<0,05$) skirtumai, kurie parodė:

- Galimybė asmeniškai tobulėti reikšmingai dažniau motyvuoja patalogijos asistentus bei medicinos genetikus ir biologus, nei kitus darbuotojus.
- Puikūs santykiai su vadovu reikšmingai dažniau motyvuoja administracijos darbuotojus, nei kitų pareigų darbuotojus.
- Administracijos darbuotojus reikšmingai dažniau nei kitų sričių darbuotojus motyvuoja pripažinimas ir pagyrimas, bendras kolektyvo laisvalaikis ir puikūs santykiai su vadovu.

- 20-30 m. asmenis reikšmingai dažniau motyvuoja galimybė dalyvauti organizacijos sprendimų priėmime;
- Vyresnius nei 50 m. asmenis reikšmingai dažniau nei kitus motyvuoja piniginiai priedai.
- Galimybė asmeniškai tobulėti reikšmingai dažniau motyvuoja iki 25 m. darbo patirtį turinčius darbuotojus, nei dirbančius ilgiau.

4.4. Tyrimo apibendrinimas

Visų klausimų blokų įvertinimas pagal respondentų demografines charakteristikas (9-tas priedas). Buvo nustatyti reikšmingi skirtumai (kai $p<0,05$), kurie parodė, kad:

- Darbo įvertinimą reikšmingai geriau įvertino administracijos darbuotojai, nei kitų pareigų darbuotojai. Ką galima susieti su prieš tai atlikta atskira teiginių vertinimo analize, administracijos darbuotojai labiau jaučiasi vertinami tiesioginio vadovo ir teigia turintys grįžtamąjį ryšį su tiesioginiu vadovu.
- Vadovavimą reikšmingai geriau įvertino administracijos darbuotojai, nei kitų pareigų darbuotojai.
- Atlyginimų sistemą reikšmingai geriau įvertino gydytojai patologai, nei kad kitų pareigų darbuotojai. Tokį pasirinkimą galėjo lemti tai, kad patologų atlyginimas priklauso nuo individualių pasiekimų (atliktų tyrimų skaičius ir trukmė).
- Organizacijos darbo efektyvumą reikšmingai aukštesniais balais įvertino gydytojai patologai ir rezidentai bei administracijos darbuotojai. Gydytojams patologams organizacijoje yra pritaikyta automatizuota darbo paskirstymo sistema (ADPS), kurios dėka darbo krūvis skirstomas atsižvelgiant į patologo užimtumą ir pagal tam tikrus tyrimų medžiagos profilius.
- Pasikeitimą informacija reikšmingai geriau vertina 20-30 m. darbuotojai.
- Komandinį darbą ir bendradarbiavimą reikšmingai geriau vertina administracijos, nei kiti darbuotojai.
- Įstaigos atsakomybę ir iniciatyvą reikšmingai geriau vertina iki 5 m. ir 15-25 m. dirbantys darbuotojai, nei kitų amžiaus grupių atstovai.
- Įstaigos atlyginimų sistemą reikšmingai geriau vertina ilgiau nei 15 m. dirbantys darbuotojai, nei dirbantys trumpiau. Tokį vertinimą galėjo nulemti tai, kad įstaigos DU tvarkoje numatytas skatinamojo priedo mokėjimas už darbo stažą (lojalumą įstaigai).

Apibendrinant tyrimo rezultatus ir įvertinus Kruskalio-Valio kriterijaus skaičiavimus atskirose nepriklausomose grupėse, galima teigti, kad reikšmingai daugiau klausimų blokų geriau įvertino administracijos darbuotojai, taip pat atliktoje analizėje vertinant atskirų klausimų blokų teiginius statistiškai reikšmingai dažniau pasirinko geresnius vertinimus nei kiti darbuotojai, todėl galima daryti išvadą, kad administracijos darbuotojai yra labiau motyvuoti nei kiti darbuotojai. Nustatant ryšius tarp atskirų klausimų blokų pagal Spearmano koreliaciją buvo pastebėta, kad aktyviai bendradarbiaujant, rodant pasitikėjimą bei suteikiant pagalbą kolegoms, organizacijoje stiprėja komandinis darbas. Pastebėta, kad darbuotojai turintys grįžtamąjį ryšį gerus santykius su vadovu labiau žino apie įstaigos veiklą, strateginius tikslus bei labiau pasitiki tiesioginiu vadovu. Be to, vertinant atskirus teiginius, reikšmingai dažniau informaciją apie įstaigos veiklą ir strategines kryptis teigia žinantys administracijos darbuotojai bei laboratorijų koordinatoriai, todėl galima daryti išvadą, kad informacija neperduodama visam personalui. Taip pat nustačius koreliaciją tarp pasitenkinimo darbu ir motyvuojančių faktorių pastebėta, kad darbuotojai nesijaučia motyvuojami nematerialinėmis motyvavimo priemonėmis organizacijoje.

Verta paminėti, kad mažiausiai įvertintas darbo įvertinimo klausimo blokas. Tik 22 procentai pritarė, kad vadovas pasako, kai gerai dirbu, 27 procentai jaučia, kad jų pastangos atliekant darbus yra vertinamos, tik 28 procentai darbuotojų mato ryšį tarp gerai atlikto darbo ir jo įvertinimo, 29 procentai darbuotojų jaučia, kad jų indėlis organizacijai yra vertinamas. Darbo įvertinimo klausimo bloką galima susieti su centre netaikomomis nematerialinėmis motyvavimo priemonėmis (tik 9 procentai sutiko, kad darbu jie patenkinti dėl moralinių skatinimų). Taigi, didžioji dalis darbuotojų jaučiasi, kad jų pastangos atliekant darbus nėra vertinamos. Kas rodo, kad tobulinant organizacijos motyvacinę sistemą reiktų padirbėti su atskiromis darbuotojų grupėmis.

Iš atliktos analizės pastebėta, kad darbuotojai gerai vertina pačią įstaigą, darbo sąlygas, atsakomybę, komandinį darbą, darbo organizavimą, vadovybės darbą. Valstybinį patologijos centra kaip gerą darbdavį reikšmingai geriau įvertino lojalūs (dirbantys ilgiau nei 15 metų) darbuotojai. Taip pat verta pabrėžti, kad organizacijoje dominuoja tokios vertybės kaip produktyvumas, darbo rezultatai, profesionalumas bei labiausiai darbuotojus motyvuojantis faktorius yra darbo užmokestis, tai galima susieti su įstaigoje veikiančia motyvacine sistema pagrįsta darbo užmokesčiu, kuri priklauso nuo darbo efektyvumo bei rezultatų.

IŠVADOS

1. Motyvacijos teorijos paaiškina žmogaus elgesį ir poreikius, motyvavimo priemonės nukreipia elgesį norima linkme. Motyvavimo priemonės yra materialinės ir nematerialinės, kurios susijusios su vidine ir išorine motyvacija: materialinės priemonės (darbo užmokestis, priedai, premijos ir kt.) neatsiejamos nuo išorinės motyvacijos, žmogus nori dirbti geriau dėl tam tikro atlygio; nematerialinės priemonės (pripažinimas, pagyrimas, pastangų įvertinimas ir kt.) turi įtakos vidiniai motyvacijai, kai darbuotojas stengiasi dėl asmeninio malonumo, savirealizacijos. Taikant tik motyvavimo priemones individualiai darbuotojams nėra efektyvu visai organizacijai, todėl yra kuriamos motyvacijos sistemos.
2. Išanalizavus sveikatos sistemos politikos formavimo ypatumus, turinčius įtakos darbuotojų motyvacijai, pateikiamos šios išvados:
   2.1. Efektyvus sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių naudojimas yra būtina sąlyga siekiant gerinti ir tobulinti sveikatos sistemos politiką. Sveikatos sistemų bei atskirų SPĮ organizacijų veiklos rezultatai glaudžiai susiję su SPŽI. Šiame kontekste paslaugų kokybė ir rezultatai priklauso ne tik nuo SPŽI kiekio, bet ir nuo individualių darbuotojų motyvacijos.
   2.2. Išanalizavus LNSS šakos kolektyvinę sutartį ir palyginus dalį darbo sąlygų su DK galima teigti, kad medikai turi palankesnes ir lankstesnes sąlygas bei socialines garantijas. Akcentuojant motyvacijos politiką sveikatos priežiūros įstaigose, sutartyje nėra nurodyta ir apibrėžta nematerialinių motyvavimo priemonių taikymo. Atsižvelgiant į šių dienų dominuojančias problemas, atliktoje teisės aktų analizėje niekur nebuvo reglamentuojamas medicinos personalo psichologinės gerovės užtikrinimas. Nacionaliniu lygmeniu nėra aiškių gairių, kad sveikatos priežiūros įstaigos turėtų medicinos personalui užtikrinti gerą psichologinį mikroklimatą, pagalbą darbo metu, atsižvelgiant į darbe patiriamą įtampą, stresą ir didelį krūvį.
   2.3. Per pastaruosius ketverius metus medikams algų kėlimo etapai buvo vykdomi nuosekliai ir tikslingai. Tačiau etapuose nebuvo užtikrintas kitų sveikatos priežiūros specialistų algų kėlimas (paramedikai, biomedicinos technologai, medicinos genetikai ir kiti specialistai teikiantys sveikatos priežiūros paslaugas), o prioritetas buvo tik gydytojų bei slaugytojų vidutinio darbo užmokesčio didinimui.
3. Pasirinktoje įstaigoje, Valstybiniame patologijos centre, yra įdiegta motyvacinė sistema, kuri paremta darbuotojų veiklos vertinimu ir efektyvumu. Motyvacinė sistema pritaikyta atskiroms darbuotojų grupėms, yra pamatuojama kiekybiniais rodikliais, skatinanti tiek komandinį, tiek

individualų darbą, motyvuojanti siekti geresnių darbo rezultatų. Vertinant atitiktį nacionaliniu lygmeniu, VPC darbuotojams taikomos LNSS sutartyje reglamentuojamos socialinės garantijos, taip pat užtikrinamos sąlygos profesinės kvalifikacijos kėlimui. Reikšmingi skirtumai pastebėti, kad darbo užmokesčio tvarkoje – VPC darbuotojams netaikomas koeficientinis darbo apmokėjimas, kuris reglamentuojamas sutartyje.

4. Ištyrus pasirinktos sveikatos priežiūros įstaigos motyvacinę sistemą, padarytos šios išvados:
   4.1. Hipotezė pasitvirtino ir pagal užimamas pareigas labiausiai išsiskyrė administracijos darbuotojų vertinimas, nustatyta, kad administracijos darbuotojai labiausiai motyvuoti. Taip pat atlikus tyrimą prieita išvada, kad informacija neperduodama visam personalui. Įvertinus koreliaciją tarp pasitenkinimo darbu ir motyvuojančių faktorių pastebėta, jog darbuotojai nesijaučia motyvuojami nematerialinėmis motyvavimo priemonėmis organizacijoje.
   4.2. Mažiausiai įvertintas darbo įvertinimo klausimo blokas. Darbo įvertinimo klausimo bloką galima susieti su centre netaikomomis nematerialinėmis motyvavimo priemonėmis. Darbuotojai gerai vertina pačią įstaigą, darbo sąlygas, atsakomybę, komandinį darbą, darbo organizavimą, vadovybės darbą. Organizacijoje dominuoja tokios vertybės kaip produktyvumas, darbo rezultatai, profesionalumas bei labiausiai darbuotojus motyvuojantis faktorius yra darbo užmokestis, tai galima susieti su įstaigoje veikiančia motyvacine sistema pagrįsta darbo užmokesčiu, kuri priklauso nuo darbo efektyvumo bei rezultatų.

PASIŪLYMAI

LR SVEIKATOS APSAUGOS MINISTERIJAI:

1. Teisiškai reglamentuoti sveikatos priežiūros įstaigų prievolę pasitvirtinti sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo sistemas.
2. Nacionaliniu lygmeniu nubrėžti aiškias gaires, jog sveikatos priežiūros darbuotojai turi būti motyvuojami ne tik finansiniu skatinimu, bet ir užtikrinti medicinos personalo psichologinę gerovę.
3. Užtikrinti sąžiningą lėšų, kurios skirtos specialiai medikų algų kėlimui, panaudojimą sveikatos priežiūros įstaigose.
4. Į finansinį skatinimą įtraukti ir kitą medicinos personalą (paramedikai, laboratorijos personalas ir kiti specialistai teikiantys sveikatos priežiūros paslaugas).
5. Organizuoti mokymus sveikatos priežiūros vadovams personalo motyvavimo temomis.
6. Tobulinti SPŽI planavimo metodikas.

PASIŪLYMAI ĮSTAIGAI:

1. Tobulinant motyvacinę sistemą atkreipiant dėmesį į atskiras darbuotojų grupes.
2. Atsižvelgiant į tai, kad silpniausiai buvo įvertintas „darbo įvertinimas“ klausimo blokas, įstaigai siūlyčiau pritaikyti V.Vroom lūkesčių (vilčių) teorijos modelį. Organizacijos atveju:
    - Lūkesčiai – darbuotojų tikėjimas, kad pastangos bus įvertintos.
    - Atlyginimas – tai ryšys tarp atlikto darbo ir jo įvertinimo (vidinis pasitenkinimas, pripažinimas). Iš atlikto tyrimo nustatyta, kad darbuotojai jaučia, kad jų pastangos nėra vertinamos. Tai šiame kontekste, organizacijos atskirų darbuotojų grupių tiesioginiai vadovai po pasiektų tam tikrų rezultatų, pavaldiniams dažniau turėtų pasakyti pagyrimą, pakomentuoti matomas pastangas ir kt. Taip darbuotojai jausis svarbūs organizacijai ir bus dar labiau motyvuoti siekti geresnių darbo rezultatų.
    - Valentingumas – priklauso nuo to kokią vertę darbuotojas suteikia būsimam atlyginimui. Kiekvienas individas vertę atlygiui suteikia skirtingą, todėl vadovams reiktų paanalizuoti atskiras darbuotojų grupes.

    Reziumuojant, taikant šią teoriją organizacijoje, darbuotojai, turintys lūkesčių būti pripažintais ir kad jų dedamos pastangos bus įvertintos, bus labiau motyvuoti nei atvirkščiai, kai darbuotojai neturi lūkesčių būti įvertintais.

3. Vadovams rengti metinius pokalbius su visais darbuotojais. Informuoti kas buvo nuveikta, kokie tolimesni įstaigos tikslai ir veiklos kryptys. Įtraukti darbuotojus, pakomentuojant kaip jie prisidėjo prie įstaigos veiklos gerinimo.

BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. „Dėl Lietuvos sveikatos programos patvirtinimo 1998 m. liepos 2 d. nutarimo Nr. VIII-833". TAR. Žiūrėta 2020m. rugpjūčio 8 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.60036?jfwid=rivwzvpvg
2. „Dėl Pirminės ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimo organizavimo ir šių paslaugų išlaidų apmokėjimo tvarkos aprašo tvirtinimo 2005 m. gruodžio 5 d. Nr. V-943". TAR. Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 11 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.267313/qgzgBUrSGZ
3. „Dėl Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinės sutarties pakeitimo 2019 m. liepos 26 d. Nr. S-116". Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija. Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 10 d. https://sam.lrv.lt/uploads/sam/documents/files/Naujienos/Susitarimas_sakos%20kolektyvine%20sutartis.pdf
4. „Įsakymas „Dėl Privalomų sveikatos statistikos apskaitos ir kitų tipinių formų bei Privalomų sveikatos statistikos ataskaitų formų patvirtinimo 2014 m. sausio 27 d. d. Nr. V-120"". TAR. Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 12 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/82e205708d4411e39e3c992f044525a9?jfwid=2r1mjutk
5. „Įsakymas „Dėl balo vertės patvirtinimo 2020 m. balandžio 29 d. Nr. V-1010"". TAR. Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 12 d. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/ba56c7508a1f11eab005936df725feed
6. „Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl strateginio sveikatos priežiūros ir farmacijos žmonių išteklių planavimas Lietuvoje 2003-2020 m. programos tvirtinimo 2003 m. gruodžio 31 d. Nr. V-802". TAR. Žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 12 d. https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.245403?jfwid=mmceonh6f
7. „Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl lėšų skyrimo iš privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto rezervo 2017 metais 2017 m. birželio 7 d. Nr.V-669". TAR. Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 10 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/2d9b71504b7811e78869ae36ddd5784f?jfwid=-vdxstm210
8. „Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos viešųjų asmens sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų, teikiančių asmens sveikatos priežiūros paslaugas darbo apmokėjimo nuostatai, Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinės sutarties priedas Nr.2, 2018 m. gegužės 4 d." Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija. Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 10 d. https://sam.lrv.lt/uploads/sam/documents/files/Naujienos/2017/document%20(13).pdf
9. „Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis 2018 m. rugpjūčio 31 d. Nr.2/S-133". Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija. Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 5 d. https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/veikla/paslaugos/sutartys/kolektyvines/nacional%20sveik%20sistem%20ks2018%2009%2003.pdf
10. „Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas". LRS. Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 5 d. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ae07280e89
11. „Lietuvos Respublikos sveikatos draudimo įstatymas, 1996 m. gegužės 21 d. Nr. I-1343". TAR. Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 5 d. https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.28356/asr
12. „Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl Sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarkos". TAR. Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 3 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.403220/ZYOxnpgkIc

13. „Nutarimas „Dėl Lietuvos sveikatos 2014–2025 metų strategijos patvirtinimo 2014 m. birželio 26 d. Nr. XII-964“. TAR. Žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 13 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/35834810004f11e4b0ef967b19d90c08?jfwid=-fxdp770g

Moksliniai šaltiniai:

14. Adomaitienė, Roma. *Visuotinės kokybės vadyba.* Vilnius: Vilniaus universitetas, 2015. http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2016/04/VKV_tekstas_2015.pdf
15. Adomaitytė, Gabrielė, Viktorija Girdvainytė, ir Jurgita Martinkienė. „Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse“. Akademinio jaunimo siekiai:ekonomikos, vadybos ir technologijų įžvalgos (2016):33. https://www.ltvk.lt/file/repository/XIII_osios_tarptautines_studentu_mokslines_praktines_konferencijos_straipsniu_rinkinys_2016_1.pdf
16. Alispahic, Sabina. „Motivational function of plans and goals“. *Psychologival thought* 2193-7281, (2013):197.http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=e9883398-497f-4d39-ab10-190e1f37b72c%40sessionmgr4008
17. Bakanauskaitė, Irena, Greta Brazaitytė. „Jaunų žmonių poreikių Lietuvos darbo rinkoje analizė“, *Organizacijų vadyba:sisteminiai tyrimai* 69 (2014):9. https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2014~1461857160770/J.04~2014~1461857160770.pdf
18. Borghi, Josephine, J. Lohmann, E. Dale, F. Meheus, J. Goudge ir K. Oboirien. „Measuring health worker motivation in surveys in low – and middle – income contries“. *The journal on health policy and systems research, Oxford academic* 33 (2018):192. https://academic.oup.com/heapol/article/33/2/192/4641879
19. Bilotienė Motiejūnienė, Aušra. „Lean metodo laikymas specializuotoje asmens sveikatos priežiūros įstaigoje“. *Sveikatos politika ir valdymas*, 1(9) (2016):90. https://www.mruni.eu/upload/iblock/a13/05-Motiejuniene.pdf
20. Blaškova , Martina Blaškova ir Rudolf Blaško. „Motivation policies in the public sector of the slovak republic“. *Public policy and administration* 32 (2010):19. https://repository.mruni.eu/handle/007/12314
21. Figueras, Joseb, Martin McKee, Elias Mossialos, ir Richard B. Saltman. *Human resources for health in Europe*. World health organizacion on behalf of the Europen observatory on health systems and policies, 2006. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMjMzOTEyX19BTg2?sid=bf9f2cb7-aea7-4de2-aeb2-c1bf3a5a8381@sessionmgr4008&vid=3&format=EB&rid=4
22. George, Asha, Kerry Scott ir Veloshnee Govender. „A health policy and systems research reader on human resources for health“. *World health organization* (2017):91. https://www.who.int/alliance-hpsr/resources/publications/HRH_Chapter5.pdf?ua=1
23. „Human resources for health". World health organization (2009):2. https://www.who.int/healthinfo/statistics/toolkit_hss/EN_PDF_Toolkit_HSS_HumanResources_oct08.pdf
24. Juodaitytė, Audronė ir Zita Jablonskienė. „Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialiniai veiksniai“. *Profesinės studijos: teorija ir praktika* 12 (2013): 87. https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2013~1395166768362/J.04~2013~1395166768362.pdf
25. Kareckaitė, Deimantė.„Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje“, *Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas,* 2006:2. http://elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf

26. Krstic, Miroslava, Vladimir Obradovic, Zorica Terzic Supic, Dejana Stanisavljevic ir Jovana Todorovic. „Motivational Factors of Employees in Health Care Institutions in Serbia". *Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies* (2019):34. http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=51&sid=40ecc9a9-81bf-4a6c-b2f6-ba69aaf13804%40pdc-v-sessmgr06
27. Kosinskienė, Aneta ir Juozas Ruževičius. „Kokybės vadybos priemonių poveikis sveikatos priežiūros įstaigų veiklos veiksmingumui". *Visuomenės sveikata* 1(52) (2011): 13–29. https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2011.1(52)/Sveik_1(52)_Ruzevicius_M.pdf
28. Marcinkevičiūtė, Lina. „Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai". Organizacijų vadyba:sisteminiai tyrimai (2005):81. https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367182264189/J.04~2005~1367182264189.pdf
29. National Research Council of Italy.„Expectancy Value Theory: Motivating Healthcare Workers". *American International Journal of Contemporary Research* 2 (2015):23. http://www.aijcrnet.com/journals/Vol_5_No_2_April_2015/3.pdf
30. „ On effective, accessible and resilient health systems". Europos komisija. Žiūrėta 2019 m. Gruodžio 17 d. https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/systems_performance_assessment/docs/com2014_215_final_en.pdf?fbclid=IwAR06paaWWIkRi0CDYkons5HtpqZIV3AWqZ39dP426nqCI3BYXJDPHZfyzIw
31. Palidauskaitė, Jolanta „Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje". *Viešoji politika ir administravimas* 19 (2007):35. https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12768/2323-4969-1-SM.pdf?sequence=1
32. Ramanauskienė, Jadvyga, Vitalija Vanagienė ir Edmundas Klimas. „Suggestions for Increasing Employee Motivation to Work". *The Opportunities and Challenges for Agriculture and Rural Development* (2011):206-207. https://www.researchgate.net/profile/Hamid_El_Bilali/publication/258897168_Exploring_Serbian_consumers'_attitude_toward_ethical_values_of_organic_fair-trade_and_typicaltraditional_products/links/00463538ecb4c81c3b000000/Exploring-Serbian-consumers-attitude-toward-ethical-values-of-organic-fair-trade-and-typical-traditional-products.pdf#page=205
33. Starkienė, Liudvika, Marius Strička, Žilvinas Padaiga, Jūratė Macijauskienė ir Olga Riklikienė. „Sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių planavimo duomenų rinkimo aktualijos ir praktiniai pavyzdžiai". *Lietuvos sveikatos mokslų universitetas:sveikatos politika ir valdymas* (2015):37. https://www.mruni.eu/upload/iblock/e5f/03_starkiene_stricka_padaiga_macijauskiene_riklikiene.pdf
34. Šilingienė, Violeta. Evaluation of Personnel Motivation Systems. Inžinerinė ekonomika. Kaunas: Technologija, nr.2(28).2007.
35. Vainienė, Edita, Giedrė Judita Rastauskienė, ir Saulius Šukys. „Lietuvos būsimųjų kūno kultūros bakalaurų profesiniai lūkesčiai". *Acta pedagogica Vilnensia* 32 (2014):89. https://www.zurnalai.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/article/view/7390/5296
36. Veršinskienė, Renata. „Samdomų vadovų motyvacija:Šiaulių miesto verslo įmonių analizė". *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje* 7,1 (2016):54. http://www.slk.lt/sites/default/files/studijos_siuolaikineje_visuomeneje_2016.pdf#page=54
37. Viningienė, Daiva. „Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos". *Regional formation and developent studies* 1,6 (2014):162. http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/viewFile/544/433

38. Žaptorius, Jonas. „Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė“.*Lietuvos mokslų akademija* 18,4 (2007):112. http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf

Kiti šaltiniai:

39. A.F. Stoner, James R. Edvvard Freeman ir Daniel R. Gilbert. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
40. Bivainis, Juozas. *Vadyba studentams : mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2011.
41. Bijaminienė, Aušra. „Motyvacinių sistemų kūrimo etapai“. *Mano karjera*. Žiūrėta 2020 m. kovo 25 d. https://innovate.lt/valdymo-inovacijos/
42. „Committee on health workforce planning 2018“. European Health Parlament. Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 15 d. https://www.healthparliament.eu/wp-content/uploads/2018/04/Healthcare-for-the-people-by-the-people-1.pdf
43. „Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions”. Commission staff working document, *European Commission* (2017):1. https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/workforce/docs/staff_working_doc_healthcare_workforce_en.pdf
44. Čekanavičius, Vydas ir Gediminas Murauskas. *Statistika ir jos taikymai I dalis*. Vilnius: TEV, 2011.
45. Čekanavičius, Vydas ir Gediminas Murauskas. *Statistika ir jos taikymai II dalis*. Vilnius: TEV, 2011.
46. „Dvi inovacijos leis paspartinti biopsinius tyrimus”. Valstybinis patologijos centras. Žiūrėta 2020 m. spalio 18 d. https://www.vpc.lt/news/119/36/Dvi-inovacijos-leis-paspartinti-biopsinius-tyrimus.html
47. Dromantaitė, Aistė, Agota Giedrė Raišienė, Daiva Račelytė, Agnė Jurčiukonytė ir Lina Vyšniauskienė. *Organizacijos elgsenos pagrindai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.
48. Dubauskas, Gediminas. *Organizacijos elgsena.* Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006.
49. Gražulis, Vladimiras, Daiva Račelytė, Rūta Dačiulytė, Andrius Valickas, Rūta Adamonienė, Tadas Sudnickas ir Agota Giedrė Raišienė. Žmogiškųjų išteklių valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015.
50. „Gydytojų ir slaugytojų darbo užmokestis“. *Valstybinė ligonių kasa prie sveikatos apsaugos ministerijos*. Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 3 d. http://www.vlk.lt/veikla/veiklos-sritys/gydytojuirslaugytojudarbouzmokestis
51. „Gydytojų ir slaugytojų darbo užmokestis didės nuo liepos 1 d.“. *Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija*. Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 3 d. https://sam.lrv.lt/lt/naujienos/gydytoju-ir-slaugytoju-darbo-uzmokestis-dides-nuo-liepos-1-d
52. „Health workforce”. European Commission. Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 15 d., https://ec.europa.eu/health/workforce/overview_en
53. Janilionis, Vytautas. „Statistinė kiekybinių duomenų analizė su spss“. Lietuvos HSM duomenų archyvas. Žiūrėta 2020 m. spalio 25 d. http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/stat/stat.html&course_file=stat_II_4.3.html
54. „Jobs for Europe: The Employment Policy Conference Sectors with high job-creation potential”, *European Commission* (2015):2. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi7mo_I_9bsAhUryoKHfLUBoUQFjAAegQIAxAC&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FBlobServlet%3FdocId%3D8725%26langId%3Den&usg=AOvVaw22cKVIjpR3v6rVDYpRSpPP
55. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.*Vilnius:mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2017.
56. Lipinskienė, Diana. Motyvuojanti atlygio sistema. Kaunas:Technologija, 2012.

57. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija. Žiūrėta 2019 m. gruodžio 6 d. https://sam.lrv.lt/lt/apie-ministerija/istorija
58. „Lietuvoje gydymo įstaigos bus reitinguojamos“. Valstybinė ligonių kasa prie sveikatos apsaugos ministerijos. Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 10 d. http://www.vlk.lt/naujienos/Puslapiai/Naujov%C4%97-Lietuvoje-gydymo-%C4%AFstaigos-bus-reitinguojamos.aspx
59. McLeod, Saul. „Maslow's Hierarchy of Needs”. *Simply Psychology*. Žiūrėta 2020 m. gegužės 10 d. https://www.simplypsychology.org/maslow.html
60. „Medikų darbo užmokesčio fondas padidėjo daugiau, nei skyrė SAM“. *Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija*. Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 10 d. https://sam.lrv.lt/lt/naujienos/mediku-darbo-uzmokescio-fondas-padidejo-daugiau-nei-skyre-sam
61. „Planuotam atlyginimų didinimui visai medikų bendruomenei – dar 130 mln. eurų*“. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija*. Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 10 d. https://sam.lrv.lt/lt/naujienos/planuotam-atlyginimu-didinimui-visai-mediku-bendruomenei-dar-130-mln-euru
62. „PAASP įstaigų reitingavimas pagal GDR rodiklių reikšmes“. Valstybinė ligonių kasa prie sveikatos apsaugos ministerijos. Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 10 d. http://www.vlk.lt/veikla/veiklos-sritys/sveikatos-prieziuros-paslaugos/pirmines-ambulatorines-asmens-sveikatos-prieziuros-paslaugos/Puslapiai/PAASP-ger%C5%B3-darbo-rezultat%C5%B3-rodikliai-.aspx
63. „PAASP paslaugų finansavimo struktūra ir skirtos lėšos (2019 m.)“. Valstybinė ligonių kasa prie sveikatos apsaugos ministerijos. Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 10 d. http://www.vlk.lt/veikla/veiklos-sritys/sveikatos-prieziuros-paslaugos/pirmines-ambulatorines-asmens-sveikatos-prieziuros-paslaugos/Documents/2019%20M%20VLK%20puslapiui%202019-12-04.tais%20(002).pdf
64. Pukėnas, Kazimieras. *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa.* Kaunas:Lietuvos kūno kultūros akademija, 2005.
65. „Quality of life in Europe - facts and views – employment”. Eurostat statistics explained. Žiūrėta 2019 m. gruodžio 20 d.https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Quality_of_life_indicators_-_overall_experience_of_life#Life_satisfaction_in_Europe
66. „Recruitment and Retention of the Health Workforce in Europe”, *European Commission* (2015): 14-16, https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/workforce/docs/2015_healthworkforce_recruitment_retention_frep_en.pdf
67. Robbins, Stephen P. Organizacijos elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2007.
68. „SAM ir medikų profesinės sąjungos kolektyvine sutartimi gerina sąlygas darbuotojams“. *Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija*. Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 5 d. https://sam.lrv.lt/lt/naujienos/sam-ir-mediku-profesines-sajungos-kolektyvine-sutartimi-gerina-salygas-darbuotojams
69. Sakalas, Algimantas ir Violeta Šilingienė. Personalo valdymas. Kaunas:Technologija, 2000.
70. „Slaugytojų profesinio perdegimo prevencija sveikatos priežiūros įstaigose”. Higienos institutas. Žiūrėta 2019 m. gruodžio 20 d. https://hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Profesinis_perdegimas.pdf
71. „State of Health in the EU Lietuva, 2019 m. sveikatos būklės šalyse apžvalga“, Europos komisija. Žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 12 d. https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/a955e69f-lt.pdf?expires=1603394678&id=id&accname=guest&checksum=F0268E291AF2641A79818F5549D09CB5
72. „Veikla“. Valstybinis patologijos centras. Žiūrėta 2020 m. spalio 15 d. https://vpc.lt/veikla.html

73. „Valstybinis patologijos centras optimizuoja procesus naudodamas LEAN sistemos metodus“. Valstybinis patologijos centras. Žiūrėta 2020 m. spalio 15 d. https://www.vpc.lt/news/148/36/Valstybinis-patologijos-centras-optimizuoja-procesus-naudodamas-LEAN-sistemos-metodus.html
74. „Valstybinio patologijos centro specialistai mokėsi LEAN valdymo sistemos paslapčių”. Valstybinis patologijos centras. Žiūrėta 2020 m. spalio 15 d. https://www.vpc.lt/news/147/36/Valstybinio-patologijos-centro-specialistai-mokesi-LEAN-valdymo-sistemos-paslapciu.html
75. „Vizija, misija“. Valstybinis patologijos centras. Žiūrėta 2020 m. spalio 15 d. https://www.vpc.lt/vizija-misija.html
76. „Vyriausybė pritarė ženkliai didėjančiam kitų metų PSDF biudžetui“. *Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija*. Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 10 d. https://sam.lrv.lt/lt/naujienos/vyriausybe-pritare-zenkliai-didejanciam-kitu-metu-psdf-biudzetui
77. „We need to boost motivation at work to ease Europe’s demographic headache”. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2019. https://www.eurofound.europa.eu/publications/blog/we-need-to-boost-motivation-at-work-to-ease-europes-demographic-headache
78. Zakarevičius, Povilas, Regina Kontautienė, Aušrinė Gumuliauskienė, Kęstutis Pukelis, Izabela Savickienė, Modernios organizacijų valdymo teorijos. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008.
79. Zakarevičius, Povilas, Pokyčiai organizacijoje:priežastys, valdymas, pasekmės: monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003.

Petuškaitė E. Motyvacijos sistema sveikatos priežiūros įstaigoje / Sveikatos politikos ir vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. Dr. D. Jankauskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos mokslų institutas, 2021. – 105 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota bei ištirta motyvacijos sistema pasirinktoje sveikatos priežiūros įstaigoje. Pirmoje dalyje analizuojama motyvacijos samprata, motyvavimo priemonės ir jų taikymas, motyvacijos sistemos kūrimo etapai bei pagrindinės pasaulyje pripažintos ir taikomos motyvacijos teorijos. Antroje dalyje nagrinėjama sveikatos priežiūros įstaigų motyvacijos politikos formavimas Lietuvoje, sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių svarba, Europos komisijos rekomendacijos valstybėms narėms formuojant motyvacijos politiką. Trečioje dalyje atlikta įstaigos formuojamos motyvacijos politikos analizė bei pagrindinės taikomos motyvavimo priemonės. Ketvirtoje dalyje pristatytas VšĮ VUL SK filialo Valstybinio patologijos centro motyvacijos sistemos kiekybinis empirinis tyrimas, atliktas įstaigos motyvacijos sistemos vertinimas.

Reikšminiai žodžiai: motyvacijos sistema, sveikatos priežiūros įstaiga, motyvacijos politikos formavimas, sveikatos priežiūros žmogiškieji ištekliai.

Petuškaite E. Motivation system in a health care institution / Final Master's thesis in Health policy and Management. Academic supervisor prof. D.Jankauskiene, PhD. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2021. – 105 p.

ANNOTATION

In the Master's Thesis, the motivation system is analyzed and researched in the chosen health care institution. The first part analyzes the concept of motivation, motivation measures and their aiming, the stages of motivation system development and the main theories of motivation recognition and application in the world. The second part examines the formation of motivation policy of health care institutions in Lithuania, the importance of health care human resources, European Commission recommendations in the formation of motivation policy for the Member States. In the third part, the analysis of the motivation policy formed by the institution and the main applied motivation measures are performed. In the fourth part, a quantitative empirical study of the motivation system of the State Pathology Center of the Public Institution VUH SC branch is presented and the evaluation of the motivation system of the institution is performed.

Keywords: motivation system, health care institution, motivation policy formation, health care human resources.

Petuškaitė E. Motyvacijos sistema sveikatos priežiūros įstaigoje / Sveikatos politikos ir vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. Dr. D. Jankauskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos mokslų institutas, 2021. – 105 p.

SANTRAUKA

Besikeičiant sveikatos priežiūros sistemai, augant visuomenės reikalavimams medicininių paslaugų kokybei, stiprėjant Lietuvos ir tarptautinei sveikatos priežiūros įstaigų konkurencijai skatina ieškoti naujų priemonių sveikatos priežiūros įstaigų ne tik paslaugų kokybei gerinti, bet ir medicinos personalo vadybai. Politikos formuotojai vis labiau pripažįsta, jog sveikatos priežiūros sistemų rezultatai glaudžiai susiję su medicinos personalu. Todėl sveikatos priežiūros darbuotojų sistemiškas motyvavimas turėtų būti svarbus kiekvienai sveikatos priežiūros įstaigai, motyvuoti darbuotojai lemia įstaigos sėkmingą ir ilgalaikį tikslų įgyvendinimą. Blogai motyvuoti sveikatos priežiūros darbuotojai gali turėti neigiamą įtaką ne tik atskiroms sveikatos priežiūros įstaigoms, bet ir visai sveikatos sistemai.

Darbo tikslas – ištirti ir įvertinti motyvacijos sistemą sveikatos priežiūros įstaigoje. **Darbo uždaviniai**: išanalizuoti motyvacijos sampratą bei motyvacijos sistemos teorijas, suformuojant teorinę prieigą tyrimui; išnagrinėti Lietuvos sveikatos sistemos politikos formavimo ypatumus, turinčius įtakos darbuotojų motyvacijai; apžvelgti įstaigos motyvacijos sistemos formavimą ir taikomas priemones, įvertinti atitiktį nacionaliniu lygmeniu; ištirti pasirinktos sveikatos priežiūros įstaigos motyvacinės sistemos formavimą bei įgyvendinimą kiekybiniu empiriniu tyrimu. **Tyrimo objektas -** sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojų motyvacijos sistema. **Tyrimo hipotezė** – darbuotojų motyvacijos sistemos vertinimas labiausiai priklausys nuo užimamų pareigų. **Tyrimo metodai :** mokslinių straipsnių, teisės aktų, įstaigos dokumentų analizė; kiekybinis empirinis tyrimas, tyrimo instrumentas – anketa; aprašomoji statistika SPSS pagalba.

Išvados. Išanalizavus teisės aktus nustatyta, kad nacionaliniu lygmeniu nėra aiškių gairių, jog sveikatos priežiūros įstaigos turėtų prievolę įsidiegti motyvacijos sistemas, taip pat medicinos personalui užtikrinti gerą psichologinį mikroklimatą, pagalbą darbo metu, atsižvelgiant į patiriamą darbo įtampą, stresą ir didelį krūvį. Tiriamojoje įstaigoje Valstybiniame patologijos centre, yra įdiegta motyvacinė sistema, kuri paremta darbuotojų veiklos vertinimu ir efektyvumu, pamatuojama kiekybiniais rodikliais. Ištyrus įstaigos motyvacinę sistemą kiekybiniu empiriniu tyrimu nustatyta, kad hipotezė pasitvirtino ir pagal užimamas pareigas labiausiai išsiskyrė administracijos darbuotojų vertinimas, nustatyta, kad administracijos darbuotojai labiausiai motyvuoti. Taip pat nustatyta, kad darbuotojai jaučiasi nevertinami, ką galima susieti su įstaigoje netaikomomis nematerialinėmis motyvavimo priemonėmis.

Petuškaite E. Motivation system in a health care institution / Final Master's thesis in Health policy and Management. Academic supervisor prof. D.Jankauskiene, PhD. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2021. – 105 p.

SUMMARY

With the changing health care system, growing public demands for the quality of medical services, and intensifying competition between Lithuanian and international health care institutions, encourages the search for new measures not only to improve the quality of health care institutions, but also for medical personnel management. Politicians are increasingly recognizing that the performance of health care systems is closely related to medical staff. Therefore, systematic motivation of health care workers should be important for every health care institution. Motivated employees determine the successful and long-term implementation of the goals of the institution. Not motivated health care workers can have a negative impact not only on individual health care facilities but also on the whole health system.

The aim of the study – to study and evaluate the motivation system in a health care institution. **The objectives of the study**: to analyze the concept of motivation and theories of motivation system, forming a theoretical approach to research; examine the Lithuanian health policy-making characteristics that affect employee motivation; to review the formation of the institution's motivation system and the measures applied, to assess compliance at the national level; to investigate the formation and implementation of the motivation system of the selected health care institution by quantitative empirical research. **The object of the research -** the motivation system of the health care institution. **The hypothesis of the research**– the assessment of the employee motivation system will largely depend on the position held at work. **The methods of the research:** analysis of scientific articles, legal acts, documents of the institution; quantitative empirical research, research tool - questionnaire; descriptive statistics with SPSS program.

The conclusion. An analysis of the legislation shows that there are no clear guidelines at national level for health care institutions to be required to set up motivation systems, as well as medical staff to ensure a good psychological microclimate, assistance during work, taking into account the pressure, stress and heavy workload experienced. In the research institution at the State Pathology Center, a motivational system is implemented, which is based on the evaluation and efficiency of employees' activities, measured by quantitative indicators. After examining the motivation system of the institution, a quantitative empirical study revealed that the hypothesis was confirmed and the evaluation of the administration employees differed the most in terms of the positions held, and it was established that the administration employees were the most motivated. It has also been found that employees feel underestimated, which can be related to the lack of intangible incentives in the institution.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Patvirtinimas apie atlikto darbo savaranakiškumą

Forma patvirtinta Mykolo Romerio
universiteto Senato 2012 m. lapkričio 20 d.
nutarimu Nr.1SN- 10

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2020- 11 - 10
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Politikos mokslų instituto, Sveikatos politikos ir vadybos magistro programos studentė Evelina Petuškaitė, patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „Motyvacijos sistema sveikatos priežiūros įstaigoje":

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.



(parašas)

Evelina Petuškaitė

(vardas, pavardė)

2 PRIEDAS. Tiriamųjų demografinės charakteristikos

Charakteristika		N, vnt.	Proc.
	Gyd. patalogai	15	18,5%
	Gyd. rezidentai	3	3,7%
	Patalogijos technologai	30	37,0%
	Patalogijos technologo asistentai	3	3,7%
	Laboratorijos koordinatoriai	6	7,4%
	Administracijos darbuotojai	6	7,4%
	Ūkio dalies darbuotojai	7	8,6%
	IT specialistai	3	3,7%
	Medicinos genetikai	4	4,9%
	Medicinos biologai	4	4,9%
	Iki 20 m.	0	0,0%
	20-30 m.	19	23,5%
	30-40 m.	25	30,9%
	40-50 m.	14	17,3%
	50-60 m.	15	18,5%
	60-70 m.	8	9,9%
	>70 m.	0	0,0%
	Diagnostika (patalogai)	18	22,2%
	Histologinių tiriamųjų mėginių priėmimo laboratorija	11	13,6%
	Citologinių tyrimų laboratorija	4	4,9%
	Histologinių ir histocheminių tyrimų laboratorija	12	14,8%
	Imunohistomechinių tyrimų laboratorija	5	6,2%
	Molekulinės patalogijos tyrimų laboratorija	7	8,6%
	Elektroninės mikroskopijos tyrimų laboratorija	3	3,7%
	Citopataloginių tyrimų laboratorija (atrankistės)	4	4,9%
	Administracija	10	12,3%
	Ūkio skyrius	7	8,6%
	<1 m.	4	4,9%
	1-5 m.	22	27,2%
	5-10 m.	13	16,0%
	10-15 m.	13	16,0%
	15-20 m.	10	12,3%
	20-25 m.	5	6,2%
	25-30 m.	6	7,4%
	>30 m.	8	9,9%
	Vyrai	23	28,4%
	Moterys	58	71,6%

3 PRIEDAS. Spearmano koreliacijos koeficientai tarp pasikeitimo informacija ir komandinio darbo bei bendradarbiavimo

		7. Vadovybė informuoja mane apie strategines kryptis ir tikslus.	8. Vadovybė informuoja mane apie metinius darbinės veiklos rezultatus.	9. Įstaigos darbuotojai dalijasi tarpusavyje informacija, naudinga jų darbui.	10. Mano tiesioginis vadovas duoda man aiškius nurodymus ir instrukcijas užduočiai atlikti.	11.Mano tiesioginis vadovas palaiko bei skatina tarpusavyje dalintis ir pasikeisti informacija.	12.Visada dalinuos informacija apie vyraujančias problemas su vadovu.	13.Mano koordinatorius iš anksto informuoja mane apie naujas užduotis ir aiškiai informaciją perduoda iš vadovo.	14.Mano koordinatorius noriai dalinasi darbui reikalinga informacija ir žiniomis.
	r	**0,236**	**0,340**	**0,450**	**0,462**	**0,427**	**0,277**	**0,382**	**0,393**
	p	**0,034**	**0,002**	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,012**	**0,022**	**0,018**
	r	0,185	0,183	**0,416**	**0,438**	**0,328**	**0,250**	0,271	0,313
	p	0,099	0,102	**0,000**	**0,000**	**0,003**	**0,024**	0,110	0,063
	r	0,128	0,174	**0,300**	0,126	0,123	**0,282**	-0,115	-0,092
	p	0,255	0,119	**0,007**	0,262	0,276	**0,011**	0,503	0,593
	r	**0,236**	**0,298**	0,183	**0,459**	**0,727**	**0,545**	0,254	0,215
	p	**0,034**	**0,007**	0,101	**0,000**	**0,000**	**0,000**	0,134	0,208
	r	**0,413**	**0,336**	0,127	**0,508**	**0,568**	**0,381**	0,308	0,299
	p	**0,000**	**0,002**	0,257	**0,000**	**0,000**	**0,000**	0,067	0,076
	r	**0,247**	**0,322**	**0,459**	**0,341**	**0,259**	**0,245**	**0,350**	**0,403**
	p	**0,026**	**0,003**	**0,000**	**0,002**	**0,019**	**0,027**	**0,036**	**0,015**

4 PRIEDAS. Spearmano koreliacijos koeficientai tarp pasitenkinimo darbu teiginių ir labiausiai motyvuojančių faktorių.

		68.Valstybinis patologijos centras yra geras darbdavys.	69. Savo darbu esu patenkintas.	70. Darbu esu patenkintas dėl gerų darbo sąlygų.	71. Darbu esu patenkintas dėl materialinių skatinimų (piniginės motyvavimo priemonės).	72.Darbu esu patenkintas dėl moralinių skatinimų (nematerialinės motyvavimo priemonės).	73. Darbu esu patenkintas, nes pilnai realizuoju save.	74. Darbu esu patenkintas dėl gero psichologinio mikroklimato.
	r	-0,071	-0,039	0,113	-0,079	0,059	-0,041	0,021
	p	0,530	0,734	0,318	0,486	0,601	0,721	0,854
	r	0,088	0,208	0,186	0,148	0,096	0,092	0,135
	p	0,437	0,064	0,098	0,189	0,395	0,417	0,232
	r	0,021	-0,089	-0,052	-0,214	-0,017	-0,160	0,085
	p	0,851	0,434	0,649	0,056	0,880	0,157	0,455
	r	0,001	-0,016	-0,025	-0,179	-0,042	-0,023	-0,075
	p	0,994	0,891	0,828	0,112	0,709	0,837	0,510
	r	0,070	-0,007	-0,047	**-0,247**	-0,012	0,081	-0,105
	p	0,539	0,954	0,681	**0,027**	0,917	0,474	0,355
	r	0,114	0,055	0,086	-0,103	-0,163	-0,043	0,036
	p	0,315	0,629	0,447	0,363	0,148	0,707	0,750
	r	0,132	0,094	0,145	0,011	0,080	0,045	0,203
	p	0,244	0,405	0,198	0,919	0,482	0,691	0,071
	r	-0,083	-0,103	-0,044	-0,106	0,073	-0,083	0,122
	p	0,463	0,364	0,695	0,348	0,519	0,464	0,280
	r	0,188	**0,305**	**0,240**	0,087	**0,276**	0,091	**0,318**
	p	0,094	**0,006**	**0,032**	0,445	**0,013**	0,420	**0,004**
	r	**0,306**	**0,234**	**0,280**	0,137	**0,378**	0,076	**0,268**
	p	**0,006**	**0,037**	**0,012**	0,225	**0,001**	0,505	**0,016**
	r	**0,258**	0,199	0,192	0,056	0,183	0,096	-0,067
	p	**0,021**	0,077	0,088	0,619	0,104	0,398	0,557
	r	0,025	0,029	0,180	0,065	-0,032	-0,007	0,003
	p	0,828	0,796	0,111	0,567	0,780	0,950	0,976
	r	0,106	0,069	0,066	-0,033	**0,245**	0,027	-0,072
	p	0,347	0,542	0,561	0,775	**0,028**	0,815	0,525
	r	0,061	0,011	0,008	0,021	-0,190	0,124	0,119
	p	0,588	0,926	0,944	0,855	0,092	0,272	0,292
	r	0,156	0,133	0,197	-0,024	0,112	0,068	**0,261**
	p	0,166	0,240	0,079	0,830	0,322	0,551	**0,019**
	r	-0,017	-0,003	-0,016	-0,136	0,044	-0,026	0,128
	p	0,880	0,978	0,886	0,229	0,698	0,822	0,258

5 PRIEDAS. Dažniausiai nurodytos organizacijoje dominuojančios vertybės pagal darbo sritį

	Administracija ir ūkio skyrius	Diagnostika (patalogai)	Histologinių tyrimų laboratorija	Citopatologinių tyrimų laboratorija	Specializuotų tyrimų laboratorija	$\chi 2$	*lls*	*p*
Sąžiningumas	41%	17%	26%	25%	13%	4,173	4	0,383
Kryptingumas	6%	17%	13%	38%	27%	5,050	4	0,282
Produktyvumas	41%	61%	35%	88%	53%	8,104	4	0,088
Pasiekimai	29%	17%	13%	13%	7%	3,467	4	0,483
Tiesumas	6%	0%	0%	13%	7%	3,908	4	0,419
Ugdymas	0%	6%	0%	0%	0%	3,544	4	0,471
Savarankiškumas	53%	50%	26%	38%	13%	8,001	4	0,092
Nuoširdumas	24%	0%	22%	0%	7%	7,949	4	0,093
Įgaliojimų suteikimas	12%	11%	0%	0%	0%	5,538	4	0,236
Galimybė rinktis	18%	11%	13%	0%	0%	3,964	4	0,411
Paslaugumas	24%	11%	35%	0%	20%	5,898	4	0,207
Kontrolė	6%	72%	30%	25%	27%	**18,652**	**4**	**0,001**
Dorumas	12%	0%	9%	0%	7%	2,887	4	0,577
Atvirumas	41%	0%	0%	0%	0%	**28,846**	**4**	**0,000**
Entuziazmas/užsidegimas	6%	0%	4%	0%	7%	1,622	4	0,805
Pasitikėjimas	53%	6%	26%	13%	20%	**11,682**	**4**	**0,020**
Tvarkingumas/tikslumas	47%	28%	43%	75%	60%	6,321	4	0,176
Draugiški santykiai	53%	11%	22%	0%	13%	**13,542**	**4**	**0,009**
Humoras	35%	11%	35%	0%	0%	**12,377**	**4**	**0,015**
Bendradarbiavimas	65%	28%	43%	25%	40%	6,088	4	0,193
Lojalumas	41%	11%	4%	13%	20%	**10,165**	**4**	**0,038**
Profesionalumas	88%	72%	52%	63%	47%	8,240	4	0,083
Asmeninis tobulėjimas	12%	11%	9%	0%	7%	1,180	4	0,881
Tradicijos	24%	0%	4%	13%	7%	7,237	4	0,124
Galia	12%	39%	17%	13%	27%	4,888	4	0,299
Įvykdymas/rezultatai	35%	72%	48%	100%	87%	**16,823**	**4**	**0,002**
Iniciatyva	24%	6%	4%	25%	13%	5,289	4	0,259
Artimumas	6%	0%	0%	0%	0%	3,812	4	0,432
Pasitikėjimas	35%	11%	22%	13%	0%	7,918	4	0,095
Kūrybiškumas	41%	6%	9%	38%	7%	**13,176**	**4**	**0,010**
Lyderiavimas	12%	11%	17%	25%	20%	1,238	4	0,872
Pripažinimas/įvertinimas	29%	6%	4%	13%	7%	7,708	4	0,103
Aiškumas	29%	22%	13%	25%	27%	1,837	4	0,766
Laisvė	18%	11%	0%	0%	0%	7,649	4	0,105
Saviraiška	29%	0%	4%	13%	0%	**13,098**	**4**	**0,011**
Privatumas	35%	17%	9%	0%	7%	8,561	4	0,073
Autonomija	0%	50%	17%	0%	7%	**19,883**	**4**	**0,001**
Rizika	12%	17%	9%	0%	13%	1,781	4	0,776
Įsipareigojimas	24%	17%	4%	25%	0%	6,931	4	0,140

Pusiausvyra	12%	6%	0%	0%	13%	4,297	4	0,367
Saugumas	29%	6%	9%	13%	13%	5,095	4	0,278
Asmeninis stiprumas	24%	22%	9%	0%	13%	3,905	4	0,419

6 PRIEDAS. Labiausiai motyvuojantys faktoriai pagal darbo sritį

	Administracija ir ūkio skyrius	Diagnostika (patalogai)	Histologinių tyrimų laboratorija	Citopatologinių tyrimų laboratorija	Specializuotų tyrimų laboratorija	$\chi 2$	*lls*	*p*
Darbo užmokestis	71%	72%	70%	88%	86%	2,137	4	0,711
Užtikrintumas dėl darbo vietos	41%	56%	61%	50%	64%	2,203	4	0,698
Pripažinimas ir pagyrimas	65%	22%	26%	13%	43%	**10,849**	**4**	**0,028**
Galimybė kilti pareigose	24%	11%	17%	0%	7%	3,524	4	0,474
Galimybė asmeniškai tobulėti	47%	67%	26%	38%	43%	6,964	4	0,138
Piniginis priedas už gerus darbo rezultatus	41%	33%	74%	50%	57%	7,896	4	0,095
Nemokama automobilio stovėjimo aikštelė	24%	11%	9%	38%	0%	8,009	4	0,091
Bendras kolektyvo laisvalaikis	29%	0%	4%	0%	0%	**15,338**	**4**	**0,004**
Puikūs santykiai su kolegomis	71%	33%	43%	50%	50%	5,227	4	0,265
Puikūs santykiai su vadovu	82%	28%	39%	38%	43%	**12,164**	**4**	**0,016**
Saviraiškos galimybės	35%	17%	9%	13%	21%	4,903	4	0,297
Profesinės kvalifikacijos tobulinimosi kursai	35%	39%	39%	13%	57%	4,405	4	0,354
Galimybė dalyvauti organizacijos sprendimų priėmime	35%	11%	17%	0%	29%	6,115	4	0,191
Piniginis priedas už darbo stažą	29%	17%	43%	25%	57%	6,988	4	0,137
Geras psichologinis mikroklimatas	65%	44%	57%	38%	64%	2,957	4	0,565
Geras socialinis mikroklimatas	47%	33%	35%	25%	43%	1,573	4	0,814

7 PRIEDAS. Labiausiai motyvuojantys faktoriai pagal respondentų amžių

	20-30 m.	30-40 m.	40-50 m.	>50 m.	*χ2*	*lls*	*p*
Darbo užmokestis	83%	64%	77%	80%	2,541	3	0,468
Užtikrintumas dėl darbo vietos	50%	60%	45%	67%	2,069	3	0,558
Pripažinimas ir pagyrimas	44%	32%	36%	27%	1,280	3	0,734
Galimybė kilti pareigose	22%	12%	5%	20%	3,220	3	0,359
Galimybė asmeniškai tobulėti	39%	64%	36%	27%	6,605	3	0,086
Piniginis priedas už gerus darbo rezultatus	56%	44%	41%	80%	6,526	3	0,089
Nemokama automobilio stovėjimo aikštelė	6%	4%	23%	27%	6,628	3	0,085
Bendras kolektyvo laisvalaikis	6%	4%	14%	7%	1,749	3	0,626
Puikūs santykiai su kolegomis	61%	32%	50%	60%	4,682	3	0,197
Puikūs santykiai su vadovu	33%	40%	59%	53%	3,363	3	0,339
Saviraiškos galimybės	11%	12%	23%	33%	3,760	3	0,289
Profesinės kvalifikacijos tobulinimosi kursai	50%	36%	14%	67%	**11,811**	**3**	**0,008**
Galimybė dalyvauti organizacijos sprendimų priėmime	44%	12%	5%	27%	**11,423**	**3**	**0,010**
Piniginis priedas už darbo stažą	33%	16%	32%	73%	**13,776**	**3**	**0,003**
Geras psichologinis mikroklimatas	50%	52%	64%	53%	0,953	3	0,813
Geras socialinis mikroklimatas	44%	28%	45%	33%	2,038	3	0,565

8 PRIEDAS. Dažniausiai nurodyti labiausiai motyvuojantys faktoriai pagal respondentų darbo laiką įstaigoje

	Iki 5 m.	5-15 m.	15-25 m.	Virš 25 m.	*χ2*	*lls*	*p*
Darbo užmokestis	88%	62%	73%	79%	4,884	3	0,181
Užtikrintumas dėl darbo vietos	44%	65%	53%	57%	2,398	3	0,494
Pripažinimas ir pagyrimas	44%	42%	27%	14%	4,599	3	0,204
Galimybė kilti pareigose	28%	8%	7%	7%	6,235	3	0,101
Galimybė asmeniškai tobulėti	48%	50%	60%	7%	**9,829**	**3**	**0,020**
Piniginis priedas už gerus darbo rezultatus	52%	54%	40%	64%	1,741	3	0,628
Nemokama automobilio stovėjimo aikštelė	12%	12%	13%	21%	0,870	3	0,833
Bendras kolektyvo laisvalaikis	8%	15%	0%	0%	4,690	3	0,196
Puikūs santykiai su kolegomis	52%	50%	47%	43%	0,343	3	0,952
Puikūs santykiai su vadovu	32%	58%	60%	36%	5,177	3	0,159
Saviraiškos galimybės	16%	15%	33%	14%	2,595	3	0,458
Profesinės kvalifikacijos tobulinimosi kursai	44%	38%	20%	50%	3,260	3	0,353
Galimybė dalyvauti organizacijos sprendimų priėmime	28%	27%	7%	7%	4,892	3	0,180
Piniginis priedas už darbo stažą	28%	38%	20%	57%	5,176	3	0,159
Geras psichologinis mikroklimatas	60%	54%	53%	50%	0,425	3	0,935
Geras socialinis mikroklimatas	52%	38%	27%	21%	4,547	3	0,208

9 PRIEDAS. Klausimų blokų įvertinimo vidurkiai pagal respondentų demografines charakteristikas

		Įstaigos įvaizdis	Pasikeitimas informacija	Komandinis darbas ir bendradarbiavimas	Įgaliojimas ir pasitikėjimas	Atsakomybė ir iniciatyva	Darbo įvertinimas	Įstaigos atlyginimų sistema	Įstaigos darbo sąlygos	Vadovavimas	Organizacinės efektyvaus darbo kliūtys	Pasitenkinimas darbu
Pareigos												
	Vid.	4,15	3,38	3,76	3,77	3,62	2,84	**3,66**	4,09	3,46	3,44	3,56
	SN	0,51	0,74	0,64	0,76	0,50	0,51	0,80	0,48	0,72	0,47	0,59
	Vid.	4,34	3,64	3,54	3,53	3,79	2,93	3,35	3,68	3,33	**3,70**	3,45
	SN	0,53	0,68	0,56	0,66	0,44	0,72	0,59	0,60	0,71	0,42	0,67
	Vid.	4,31	3,48	3,74	3,48	3,51	3,37	2,76	3,70	3,54	2,89	3,08
	SN	0,40	0,54	0,46	0,91	0,46	0,98	0,74	0,89	0,86	0,89	0,80
	Vid.	4,07	4,14	4,21	4,31	3,86	**4,12**	3,12	3,81	**4,35**	**3,67**	3,98
	SN	0,59	0,83	0,80	0,66	0,59	0,74	0,69	0,60	0,66	0,59	0,68
	Vid.	4,31	4,03	3,75	4,08	3,52	3,31	2,86	3,94	3,60	3,50	3,29
	SN	0,48	0,13	0,25	0,31	0,38	0,49	0,87	0,69	0,33	0,41	0,27
	Vid.	4,06	3,83	3,71	3,69	3,32	3,39	3,06	4,23	3,70	3,54	3,25
	SN	0,28	0,64	0,49	0,51	0,66	0,52	0,93	0,25	0,57	0,39	0,42
*H**		2,456	9,318	6,491	9,460	4,450	**14,634**	**10,983**	6,141	**10,152**	**11,996**	7,186
p		0,652	0,054	0,165	0,051	0,348	**0,006**	**0,027**	0,189	**0,038**	**0,017**	0,126
Amžius												
	Vid.	4,22	**3,68**	3,68	3,71	3,63	3,09	3,28	3,82	3,40	3,67	3,37
	SN	0,62	0,61	0,56	0,60	0,61	0,85	0,56	0,73	0,71	0,56	0,73
	Vid.	4,09	3,33	3,49	3,49	3,51	2,82	3,07	3,78	3,31	3,35	3,20
	SN	0,37	0,71	0,39	0,75	0,30	0,65	0,82	0,58	0,62	0,56	0,53
	Vid.	4,25	**3,84**	3,80	3,82	3,63	**3,38**	3,33	3,88	**3,75**	3,44	3,47
	SN	0,51	0,65	0,58	0,68	0,40	0,70	0,87	0,65	0,71	0,55	0,61
	Vid.	4,51	**3,91**	3,94	3,87	4,00	**3,36**	3,48	4,01	**3,72**	3,73	3,90
	SN	0,40	0,67	0,79	0,78	0,64	0,76	0,67	0,47	0,87	0,48	0,56
*H**		1,673	**6,554**	4,360	2,603	1,664	**6,567**	2,873	0,783	**6,380**	3,158	1,380
p		0,433	**0,038**	0,113	0,272	0,435	**0,037**	0,238	0,676	**0,041**	0,206	0,502
Valst. patalogijos centro sritis												
	Vid.	4,22	3,73	**3,93**	3,82	3,68	**3,69**	2,96	3,80	**3,86**	3,26	3,47
	SN	0,48	0,73	0,64	0,87	0,53	0,91	0,72	0,77	0,85	0,83	0,83
	Vid.	4,15	3,38	3,76	3,77	3,62	2,84	**3,66**	4,09	3,46	3,44	3,56
	SN	0,51	0,74	0,64	0,76	0,50	0,51	0,80	0,48	0,72	0,47	0,59
	Vid.	4,34	3,69	3,53	3,44	3,75	2,88	3,29	3,67	3,26	3,65	3,49
	SN	0,52	0,53	0,55	0,63	0,46	0,72	0,62	0,68	0,63	0,43	0,69
	Vid.	4,23	**4,22**	**3,98**	4,10	3,84	**3,41**	**3,79**	3,81	**3,88**	3,63	3,46

Citopatologinių tyrimų laboratorija	SN	0,53	0,30	0,34	0,25	0,46	0,31	0,26	0,39	0,55	0,27	0,23
	Vid.	4,24	3,54	3,48	3,67	3,47	3,10	2,83	3,94	3,46	3,65	3,20
	SN	0,47	0,81	0,49	0,65	0,55	0,73	0,77	0,52	0,71	0,48	0,57
*H**		1,706	**10,015**	**9,706**	8,480	3,806	**15,535**	**17,238**	5,346	**9,916**	5,342	4,058
p		0,790	**0,040**	**0,046**	0,075	0,433	**0,004**	**0,002**	0,254	**0,042**	0,254	0,398
Darbo laikas įstaigoje												
	Vid.	4,19	3,59	3,74	3,84	**3,71**	3,18	3,24	3,78	3,49	3,65	3,45
	SN	0,59	0,75	0,63	0,72	0,47	0,90	0,68	0,80	0,78	0,56	0,78
	Vid.	4,08	3,59	3,58	3,59	3,42	3,04	2,87	3,85	3,45	3,26	3,24
	SN	0,40	0,77	0,50	0,77	0,47	0,79	0,82	0,62	0,74	0,61	0,67
	Vid.	4,46	3,73	3,89	3,70	**3,74**	3,23	**3,74**	3,93	3,58	3,61	3,58
	SN	0,48	0,67	0,47	0,61	0,52	0,68	0,47	0,47	0,66	0,44	0,46
	Vid.	4,40	3,82	3,64	3,65	**3,93**	3,13	**3,54**	3,93	3,69	3,65	3,66
	SN	0,35	0,43	0,72	0,70	0,46	0,51	0,67	0,32	0,73	0,43	0,39
*H**		7,415	0,811	3,290	1,229	**10,892**	0,550	**16,186**	0,018	0,720	6,155	5,682
p		0,060	0,847	0,349	0,746	**0,012**	0,908	**0,001**	0,999	0,868	0,104	0,128

10 PRIEDAS. Tyrimo anketa

Gerbiamas respondente, esu Evelina Petuškaitė, Mykolo Romerio universiteto 2 kurso magistrantūros studentė atlieku sociologinį tyrimą, kurio tikslas įvetinti Valstybinios patologijos centro motyvacinę sistemą darbuotojų nuomone. Tyrimo duomenys bus naudojami tik apibendritoje analizėje neviešinant asmeninės informacijos, todėl konfidencialumas garantuojamas.

Bendri duomenys

Jūsų pareigų apibūdinimas:

1. Gydytojas patologas. ☐
2. Gydytojas rezidentas. ☐
3. Patologijos technologas.☐
4. Patologijos technologo asistentas. ☐
5.Laboratorijos koordinatorius. ☐
6.Administracijos darbuotojas. ☐
7.Ūkio dalies darbuotojas.☐
8.IT specialistas. ☐
9. Medicinos genetikas.☐
10. Medicinos biologas.☐

Jūsų amžius:

1. Iki 20m. ☐
2. 20-30m. ☐
3. 30-40m. ☐
4. 40-50m. ☐
5. 50-60m. ☐
6. 60-70m. ☐
7. >70m. ☐

Kokioje Vilniaus universiteto ligoninės Santaros klinikų filialo valstybinio patologijos centro (toliau Valstybinis patologijos centras) srityje jūs dirbate:

1.Diagnostika (patologai). ☐
2. Laboratorija:
2.1.Histologinių tiriamųjų mėginių priėmimo laboratorijoje.☐
2.2.Citologinių tyrimų laboratorijoje.☐
2.3.Histologinių ir histocheminių tyrimų laboratorijoje.☐
2.4.Imunohistocheminių tyrimų laboratorijoje.☐
2.5.Molekulinės patologijos tyrimų laboratorijoje.☐
2.6.Elektroninės mikroskopijos tyrimų laboratorijoje.☐
2.7.Citopatologinių tyrimų laboratorijoje (atrankistės). ☐
3. Administracija☐
4. Ūkio dalies skyrius☐

Kiek laiko dirbate šioje įstaigoje?

1. < 1 m.☐
2. 1 – 5 m.☐
3. 5 – 10 m.☐
4. 10 – 15 m.☐
5. 15 – 20 m.☐
6. 20 – 25 m.☐
7. 25 – 30 m.☐
8. >30m.☐

Jūsų lytis:

Vyras ☐
Moteris ☐

1. ĮSTAIGOS ĮVAIZDIS

Kaip Jūs vertinate Valstybinio patologijos centro teikiamas paslaugas?

PAŽYMĖKITE:

Visiškai nesutinku – jei teiginys, remiantis Jūsų darbo Valstybiniame patologijos centre patirtimi, yra *visiškai netikslus*.

Nesutinku – jei manote, kad teiginys *dažniausiai nėra tikslus ir teisingas*, net esant retoms išimtims.

Nei sutinku, nei prieštarauju – jei šiuo klausimu *turite reikiamos patirties,* informacijos ar žinių, bet *neturite tvirtos nuomonės*.

Sutinku – jei teiginys *dažniausiai*, išskyrus retas išimtis, *yra tikslus ir teisingas.*

Visiškai sutinku – jei manote, kad teiginys, remiantis Jūsų darbo Valstybiniame patologijos centre patirtimi, yra *visiškai tikslus ir teisingas*, su nedidelėmis išimtimis.

	VISIŠKAI NESUTINKU	NESUTINKU	NEI SUTINKU, NEI PRIEŠTARAUJU	SUTINKU	VISIŠKAI SUTINKU
1. Valtstybiniam patologijos centre dirba kompetentingi darbuotojai.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Valstybinis patologijos centras yra jautrus pacientų ir gydytojų poreikiams teikiant diagnostines paslaugas.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Valstybinis patologijos centras teikia kokybiškas patologijos diagnostikos paslaugas.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Valstybiniam patologijos centre atliekamų tyrimų kokybė patobulėjo per praėjusius 5 metus.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Valstybiniam patologijos centre paslaugų kainos atitinka jų tikrąją vertę.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Valstybinis patologijos centras yra inovatyvi naujovių siekianti įstaiga.	☐	☐	☐	☐	☐

ĮSTAIGOS ĮVAIZDIS

Pastabos, siūlymai, komentarai

2. PASIKEITIMAS INFORMACIJA

Ar, Jūsų manymu, Valstybiniam patologijos centre yra pakankamai efektyviai keičiamasi darbui reikalinga informacija?

PAŽYMĖKITE:

Visiškai nesutinku – jei teiginys, remiantis Jūsų darbo Valstybiniame patologijos centre patirtimi, yra *visiškai netikslus*.

Nesutinku – jei manote, kad teiginys *dažniausiai nėra tikslus ir teisingas*, net esant retoms išimtims.

Nei sutinku, nei prieštarauju – jei šiuo klausimu *turite reikiamos patirties*, informacijos ar žinių, bet *neturite tvirtos nuomonės*.

Sutinku – jei teiginys *dažniausiai*, išskyrus retas išimtis, *yra tikslus ir teisingas*.

Visiškai sutinku – jei manote, kad teiginys, remiantis Jūsų darbo Valstybiniame patologijos centre patirtimi, yra *visiškai tikslus ir teisingas*, su nedidelėmis išimtimis.

	VISIŠKAI NESUTINKU	NESUTINKU	NEI SUTINKU, NEI PRIEŠTARAUJU	SUTINKU	VISIŠKAI SUTINKU
7. Vadovybė informuoja mane apie strategines kryptis ir tikslus.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Vadovybė informuoja mane apie metinius darbinės veiklos rezultatus.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Įstaigos darbuotojai dalijasi tarpusavyje informacija, naudinga jų darbui.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Mano tiesioginis vadovas duoda man aiškius nurodymus ir instrukcijas užduočiai atlikti.	☐	☐	☐	☐	☐
11.Mano tiesioginis vadovas palaiko bei skatina tarpusavyje dalintis ir pasikeisti informacija.	☐	☐	☐	☐	☐
12.Visada dalinuos informacija apie vyraujančias problemas su vadovu.	☐	☐	☐	☐	☐
Atsakyti tik laboratorijos personalui:					
13.Mano koordinatorius iš anksto informuoja mane apie naujas užduotis ir aiškiai informaciją perduoda iš vadovo.	☐	☐	☐	☐	☐
14.Mano koordinatorius noriai dalinasi darbui reikalinga informacija ir žiniomis.	☐	☐	☐	☐	☐

PASIKEITIMAS INFORMACIJA

Pastabos, siūlymai, komentarai

3. KOMANDINIS DARBAS IR BENDRADARBIAVIMAS

Ar, Jūsų manymu, komandinis darbas ir bendradarbiavimas Valstybiniame patologijos centre yra darbo kultūros dalis?

PAŽYMĖKITE:

Visiškai nesutinku – jei teiginys, remiantis Jūsų darbo Valstybiniame patologijos centre patirtimi, yra *visiškai netikslus*.

Nesutinku – jei manote, kad teiginys *dažniausiai nėra tikslus ir teisingas*, net esant retoms išimtims.

Nei sutinku, nei prieštarauju – jei šiuo klausimu *turite reikiamos patirties*, informacijos ar žinių, bet *neturite tvirtos nuomonės*.

Sutinku – jei teiginys *dažniausiai*, išskyrus retas išimtis, *yra tikslus ir teisingas*.

Visiškai sutinku – jei manote, kad teiginys, remiantis Jūsų darbo Valstybiniame patologijos centre patirtimi, yra *visiškai tikslus ir teisingas*, su nedidelėmis išimtimis.

	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NEI SUTINKU, NEI PRIEŠTARAUJU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
15.Mano kolegos aktyviai bendradarbiauja bei konsultuojasi atlikdami užduotis/darbus.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Mano kolegos pasitiki vieni kitais.	☐	☐	☐	☐	☐
17.Žmonės,dirbantys skirtingose laboratorijose, žino, kiek ir kaip jų darbas turi įtakos kitų laboratorijų darbui.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Mano tiesioginis vadovas skatina komandinį darbą ir bendradarbiavimą.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Tarp manęs ir mano tiesioginio vadovo yra grįžtamasis ryšys.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Mano kolegos noriai suteikia pagalbą, kai jos prireikia.	☐	☐	☐	☐	☐

KOMANDINIS DARBAS IR BENDRADARBIAVIMAS

Pastabos, siūlymai, komentarai

4. ĮGALIOJIMAS IR PASITIKĖJIMAS

Ar, Jūsų manymu, vadovybė leidžia Jums priimti sprendimus ir suteikia įgaliojimus atlikti darbą? Ar Jūs pasitikite vadovybe?

PAŽYMĖKITE:

Visiškai nesutinku – jei teiginys, remiantis Jūsų darbo Valstybiniame patologijos centre patirtimi, yra *visiškai netikslus*.

Nesutinku – jei manote, kad teiginys *dažniausiai nėra tikslus ir teisingas*, net esant retoms išimtims.

Nei sutinku, nei prieštarauju – jei šiuo klausimu *turite reikiamos patirties*, informacijos ar žinių, bet *neturite tvirtos nuomonės*.

Sutinku – jei teiginys *dažniausiai*, išskyrus retas išimtis, *yra tikslus ir teisingas*.

Visiškai sutinku – jei manote, kad teiginys, remiantis Jūsų darbo Valstybiniame patologijos centre patirtimi, yra *visiškai tikslus ir teisingas*, su nedidelėmis išimtimis.

	VISIŠKAI NESUTINKU	NESUTINKU	NEI SUTINKU, NEI PRIEŠTARAUJU	SUTINKU	VISIŠKAI SUTINKU
21. Aš dalyvauju priimant mano darbui įtaką darančius sprendimus.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Aš turiu visus reikalingus įgaliojimus, kad galėčiau nepriekaištingai atlikti savo darbą.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Aš esu skatinamas ieškoti efektyvesnių, inovatyvesnių būdų atlikti savo darbą.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Mano tiesioginis vadovas išklauso ir atsižvelgia į mano idėjas ir pasiūlymus.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Mano tiesioginis vadovas labiau linkęs patarti nei tiesiogiai nurodinėti.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Aš pasitikiu tiesioginiu vadovu ir į jį kreipiuosi bet kokiais su darbu susijusiais klausimais.	☐	☐	☐	☐	☐

ĮGALIOJIMAS IR PASITIKĖJIMAS

Pastabos, siūlymai, komentarai

5. ATSAKOMYBĖ IR INICIATYVA

Ar Valstybinio patologijos centro darbuotojai yra iniciatyvūs ir gebantys imtis atsakomybės už savo sprendimus?

PAŽYMĖKITE:

Visiškai nesutinku – jei teiginys, remiantis Jūsų darbo Valstybiniame patologijos centre patirtimi, yra *visiškai netikslus*.

Nesutinku – jei manote, kad teiginys *dažniausiai nėra tikslus ir teisingas*, net esant retoms išimtims.

Nei sutinku, nei prieštarauju – jei šiuo klausimu *turite reikiamos patirties*, informacijos ar žinių, bet *neturite tvirtos nuomonės*.

Sutinku – jei teiginys *dažniausiai*, išskyrus retas išimtis, *yra tikslus ir teisingas*.

Visiškai sutinku – jei manote, kad teiginys, remiantis Jūsų darbo Valstybiniame patologijos centre patirtimi, yra *visiškai tikslus ir teisingas*, su nedidelėmis išimtimis.

	VISIŠKAI NESUTINKU	NESUTINKU	NEI SUTINKU, NEI PRIEŠTARAUJU	SUTINKU	VISIŠKAI SUTINKU
27. Mano kolegos yra iniciatyvūs darbe.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Man labiau patinka atlikti įprastas užduotis, negu imtis iniciatyvos naujoms idėjoms įgyvendinti.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Valstybiniame patologijos centre labai vertinami iniciatyvūs darbuotojai.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Jaučiu atsakomybę už atliktus darbus.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Mano kolegos noriai imasi naujų užduočių.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Valstybiniame patologijos centre skatinama kalbėtis ir prisiimti atsakomybę už klaidas.	☐	☐	☐	☐	☐
33. Valstybiniame patologijos centre skatinama imtis iniaciatyvos pristatant inovatyves naujoves kolektyvui.	☐	☐	☐	☐	☐

ATSAKOMYBĖ IR INICIATYVA

Pastabos, siūlymai, komentarai

6. DARBO ĮVERTINIMAS

Kokie veiksniai skatina žmones geriau dirbti? Ar žinote, kaip vertinamas jūsų darbas? Komentarų puslapyje nurodykite, kas labiausiai skatina jus dirbti.

PAŽYMĖKITE:

Visiškai nesutinku – jei teiginys, remiantis Jūsų darbo Valstybiniame patologijos centre patirtimi, yra *visiškai netikslus*.

Nesutinku – jei manote, kad teiginys *dažniausiai nėra tikslus ir teisingas*, net esant retoms išimtims.

Nei sutinku, nei prieštarauju – jei šiuo klausimu *turite reikiamos patirties*, informacijos ar žinių, bet *neturite tvirtos nuomonės*.

Sutinku – jei teiginys *dažniausiai*, išskyrus retas išimtis, *yra tikslus ir teisingas*.

Visiškai sutinku – jei manote, kad teiginys, remiantis Jūsų darbo Valstybiniame patologijos centre patirtimi, yra *visiškai tikslus ir teisingas*, su nedidelėmis išimtimis.

	VISIŠKAI NESUTINKU	NESUTINKU	NEI SUTINKU, NEI PRIEŠTARAUJU	SUTINKU	VISIŠKAI SUTINKU
34. Mano tiesioginis vadovas pasako man, kai aš gerai dirbu.	☐	☐	☐	☐	☐
35. Aš jaučiu, kad mano pastangos atliekant darbus yra vertinamos.	☐	☐	☐	☐	☐
36. Darbuotojai supranta jų darbui keliamus reikalavimus.	☐	☐	☐	☐	☐
37. Darbuotojai mato ryšį tarp gerai atlikto darbo ir jo įvertinimo.	☐	☐	☐	☐	☐
38.Valstybiniame patologijos centre labai vertinami gerai dirbantys darbuotojai.	☐	☐	☐	☐	☐
39. Aš esu motyvuojamas siekti geresnių darbo rezultatų.	☐	☐	☐	☐	☐
40. Valstybinis patologijos centras vertina mano indėlį organizacijai.	☐	☐	☐	☐	☐

DARBO ĮVERTINIMAS

Pastabos, siūlymai, komentarai

7. ĮSTAIGOS ATLYGINIMŲ SISTEMA

Ar efektyvi jūsų įmonėje veikianti atlyginimų sistema? Komentarų skiltyje nurodykite, kokie veiksniai trukdo atlyginimus paskirstyti teisingai

PAŽYMĖKITE:

Visiškai nesutinku – jei teiginys, remiantis Jūsų darbo Valstybiniame patologijos centre patirtimi, yra *visiškai netikslus*.

Nesutinku – jei manote, kad teiginys *dažniausiai nėra tikslus ir teisingas*, net esant retoms išimtims.

Nei sutinku, nei prieštarauju – jei šiuo klausimu *turite reikiamos patirties*, informacijos ar žinių, bet *neturite tvirtos nuomonės*.

Sutinku – jei teiginys *dažniausiai*, išskyrus retas išimtis, *yra tikslus ir teisingas*.

Visiškai sutinku – jei manote, kad teiginys, remiantis Jūsų darbo Valstybiniame patologijos centre patirtimi, yra *visiškai tikslus ir teisingas*, su nedidelėmis išimtimis.

	VISIŠKAI NESUTINKU	NESUTINKU	NEI SUTINKU, NEI PRIEŠTARAUJU	SUTINKU	VISIŠKAI SUTINKU
41. Atlyginimas atitinka atliekamą darbą, įvertinant produktyvumą ir darbo kokybę.	☐	☐	☐	☐	☐
42. Aš suprantu kodėl gaunu būtent tokį atlyginimą.	☐	☐	☐	☐	☐
43. Mano darbo užmokestis priklauso nuo darbo rezultatų.	☐	☐	☐	☐	☐
44. Mano darbo užmokestis priklauso nuo atliekamo darbo kiekio.	☐	☐	☐	☐	☐
45. Mano darbo užmokestis priklauso nuo darbo stažo.	☐	☐	☐	☐	☐
46. Mano darbo užmokestis priklauso nuo profesinių žinių ir sugebėjimų.	☐	☐	☐	☐	☐
47. Mano darbo užmokestis priklauso nuo įstaigos veiklos rezultatų.	☐	☐	☐	☐	☐

ATLYGINIMŲ SISTEMA

Pastabos, siūlymai, komentarai

8. ĮSTAIGOS DARBO SĄLYGOS

Kaip Jūs vertinate Valstybiniame patologijos centre darbo sąlygas įtakojančius veiksnius?

PAŽYMĖKITE:

Visiškai nesutinku – jei teiginys, remiantis Jūsų darbo Valstybiniame patologijos centre patirtimi, yra *visiškai netikslus*.

Nesutinku – jei manote, kad teiginys *dažniausiai nėra tikslus ir teisingas*, net esant retoms išimtims.

Nei sutinku, nei prieštarauju – jei šiuo klausimu *turite reikiamos patirties*, informacijos ar žinių, bet *neturite tvirtos nuomonės*.

Sutinku – jei teiginys *dažniausiai*, išskyrus retas išimtis, *yra tikslus ir teisingas*.

Visiškai sutinku – jei manote, kad teiginys, remiantis Jūsų darbo Valstybiniame patologijos centre patirtimi, yra *visiškai tikslus ir teisingas*, su nedidelėmis išimtimis.

	VISIŠKAI NESUTINKU	NESUTINKU	NEI SUTINKU, NEI PRIEŠTARAUJU	SUTINKU	VISIŠKAI SUTINKU
48. Darbo procedūros įstaigoje yra efektyvios, gerai parengtos bei aprašytos.	☐	☐	☐	☐	☐
49. Aš atliekant darbus naudojuosi man ir aplinkiniams saugia darbo įranga.	☐	☐	☐	☐	☐
50. Darbo priemonių ir įrankių, kurie reikalingi mano darbui atlikti, turiu pakankamai.	☐	☐	☐	☐	☐
51. Valstybinio patalogijos centro informacinė sistema palengvina mano darbą.	☐	☐	☐	☐	☐
52. Mano darbo sąlygos yra geros ir saugios.	☐	☐	☐	☐	☐
53. Per pastaruosius puse metų mano darbo sąlygos buvo pagerintos.	☐	☐	☐	☐	☐

DARBO SĄLYGOS

Pastabos, siūlymai, komentarai

9. VADOVAVIMAS

Kaip Jūs vertinate Valstybinio patologijos centro vadovavimo stilių?

PAŽYMĖKITE:

Visiškai nesutinku – jei teiginys, remiantis Jūsų darbo Valstybiniame patologijos centre patirtimi, yra *visiškai netikslus*.

Nesutinku – jei manote, kad teiginys *dažniausiai nėra tikslus ir teisingas*, net esant retoms išimtims.

Nei sutinku, nei prieštarauju – jei šiuo klausimu *turite reikiamos patirties*, informacijos ar žinių, bet *neturite tvirtos nuomonės*.

Sutinku – jei teiginys *dažniausiai*, išskyrus retas išimtis, *yra tikslus ir teisingas*.

Visiškai sutinku – jei manote, kad teiginys, remiantis Jūsų darbo Valstybiniame patologijos centre patirtimi, yra *visiškai tikslus ir teisingas*, su nedidelėmis išimtimis.

	VISIŠKAI NESUTINKU	NESUTINKU	NEI SUTINKU, NEI PRIEŠTARAUJU	SUTINKU	VISIŠKAI SUTINKU
54. Mano tiesioginis vadovas efektyviai dirba su žmonėmis.	☐	☐	☐	☐	☐
55. Mano tiesioginis vadovas parodo, kad pasitiki kitų sugebėjimais.	☐	☐	☐	☐	☐
56. Mano tiesioginis vadovas teisingai elgiasi su kiekvienu darbuotoju.	☐	☐	☐	☐	☐
57. Mano tiesioginis vadovas yra gerbiamas.	☐	☐	☐	☐	☐
58. Mano tiesioginio vadovo priimami sprendimai visada yra teisingi.	☐	☐	☐	☐	☐
59. Mano tiesioginis vadovas yra savo srities specialistas, kuris patirties ir žinių pagalba randa išeitį kasdieninėse ir problematiškose situacijose	☐	☐	☐	☐	☐
60. Valstybinio patologijos centro vadovybė yra kompetentinga ir gerai atlieka savo pareigas.	☐	☐	☐	☐	☐

VADOVAVIMAS

Pastabos, siūlymai, komentarai

10. ORGANIZACINĖS EFEKTYVAUS DARBO KLIŪTYS

Ar Valstybinis patologijos centras linkęs mažinti ir šalinti efektyvaus darbo kliūtis?

PAŽYMĖKITE:

Visiškai nesutinku – jei teiginys, remiantis Jūsų darbo Valstybiniame patologijos centre patirtimi, yra *visiškai netikslus*.

Nesutinku – jei manote, kad teiginys *dažniausiai nėra tikslus ir teisingas*, net esant retoms išimtims.

Nei sutinku, nei prieštarauju – jei šiuo klausimu *turite reikiamos patirties*, informacijos ar žinių, bet *neturite tvirtos nuomonės*.

Sutinku – jei teiginys *dažniausiai*, išskyrus retas išimtis, *yra tikslus ir teisingas*.

Visiškai sutinku – jei manote, kad teiginys, remiantis Jūsų darbo Valstybiniame patologijos centre patirtimi, yra *visiškai tikslus ir teisingas*, su nedidelėmis išimtimis.

	VISIŠKAI NESUTINKU	NESUTINKU	NEI SUTINKU, NEI PRIEŠTARAUJU	SUTINKU	VISIŠKAI SUTINKU
61. Įstaigos darbuotojai efektyviai išnaudoja darbo laiką.	☐	☐	☐	☐	☐
62. Darbas yra gerai organizuotas.	☐	☐	☐	☐	☐
63. Ten, kur aš dirbu, darbuotojų yra tiek, kiek ir turėtų būti.	☐	☐	☐	☐	☐
64. Aš spėju darbus/užduotis atlikti darbo metu.	☐	☐	☐	☐	☐
65. Ten, kur aš dirbu, darbas yra gerai organizuotas.	☐	☐	☐	☐	☐
66. Man reikia papildomų žinių, kad galėčiau atlikti savo darbą.	☐	☐	☐	☐	☐
67.Mano darbas yra sudėtingas ir varginantis.	☐	☐	☐	☐	☐

ORGANIZACINĖS EFEKTYVAUS DARBO KLIŪTYS

Pastabos, siūlymai, komentarai

11.PASITENKINIMAS DARBU

Kokie veiksniai lemia pasitenkinimą darbu? Ar Valstybinio patologijos centro darbuotojai patenkinti darbu įstaigoje?

PAŽYMĖKITE:

Visiškai nesutinku – jei teiginys, remiantis Jūsų darbo Valstybiniame patologijos centre patirtimi, yra *visiškai netikslus*.

Nesutinku – jei manote, kad teiginys *dažniausiai nėra tikslus ir teisingas*, net esant retoms išimtims.

Nei sutinku, nei prieštarauju – jei šiuo klausimu *turite reikiamos patirties*, informacijos ar žinių, bet *neturite tvirtos nuomonės*.

Sutinku – jei teiginys *dažniausiai*, išskyrus retas išimtis, *yra tikslus ir teisingas*.

Visiškai sutinku – jei manote, kad teiginys, remiantis Jūsų darbo Valstybiniame patologijos centre patirtimi, yra *visiškai tikslus ir teisingas*, su nedidelėmis išimtimis.

	VISIŠKAI NESUTINKU	NESUTINKU	NEI SUTINKU, NEI PRIEŠTARAUJU	SUTINKU	VISIŠKAI SUTINKU
68. Valstybinis patologijos centras yra geras darbdavys.	☐	☐	☐	☐	☐
69. Savo darbu esu patenkintas.	☐	☐	☐	☐	☐
70. Darbu esu patenkintas dėl gerų darbo sąlygų.	☐	☐	☐	☐	☐
71. Darbu esu patenkintas dėl materialinių skatinimų (piniginės motyvavimo priemonės).	☐	☐	☐	☐	☐
72. Darbu esu patenkintas dėl moralinių skatinimų (nematerialinės motyvavimo priemonės).	☐	☐	☐	☐	☐
73. Darbu esu patenkintas, nes pilnai realizuoju save.	☐	☐	☐	☐	☐
74. Darbu esu patenkintas dėl gero psichologinio mikroklimato.	☐	☐	☐	☐	☐

PASITENKINIMAS DARBU

Pastabos, siūlymai, komentarai

12.KURIOS VERTYBĖS DOMINUOJA JŪSŲ ORGANIZACIJOJE?

Sąžiningumas		Kryptingumas		Produktyvumas	
Pasiekimai		Tiesumas		Ugdymas	
Savarankiškumas		Nuoširdumas		Įgaliojimų suteikimas	
Galimybė rinktis		Paslaugumas		Kontrolė	
Dorumas		Atvirumas		Entuziazmas/užsidegimas	
Pasitikėjimas		Tvarkingumas/tikslumas		Draugiški santykiai	
Humoras		Bendradarbiavimas		Lojalumas	
Profesionalumas		Asmeninis tobulėjimas		Tradicijos	
Galia		Įvykdymas/rezultatai		Iniciatyva	
Artimumas		Pasitikėjimas		Kūrybiškumas	
Lyderiavimas		Pripažinimas/įvertinimas		Aiškumas	
Laisvė		Saviraiška		Privatumas	
Autonomija		Rizika		Įsipareigojimas	
Pusiausvyra		Saugumas		Asmeninis stiprumas	

13.KOKIE FAKTORIAI JUS MOTYVUOJA LABIAUSIAI?

1.Darbo užmokestis☐

2. Užtikrintumas dėl darbo vietos☐

3.Pripažinimas ir pagyrimas☐

4.Galimybė kilti pareigose☐

5. Galimybė asmeniškai tobulėti☐

6. Piniginis priedas už gerus darbo rezultatus☐

7.Nemokama automobilio stovėjimo aikštelė☐

8. Bendras kolektyvo laisvalaikis☐

9. Puikūs santykiai su kolegomis ☐

10.Puikūs santykiai su vadovu☐

11. Saviraiškos galimybės☐

12.Profesinės kvalifikacijos tobulinimosi kursai ☐

13. Galimybė dalyvauti organizacijos sprendimų priėmime ☐

14. Piniginis priedas už darbo stažą ☐

15. Geras psichologinis mikroklimatas☐

16. Geras socialinis mikroklimatas☐