

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS  
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

IRMA KARPAVIČĖ

DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS  
ĮVERTINIMAS VISUOMENĖS SVEIKATOS BIURUOSE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof.dr. Birutė Mikulskienė

VILNIUS

2020

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS  
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS  
ĮVERTINIMAS VISUOMENĖS SVEIKATOS BIURUOSE

Sveikatos apsaugos įstaigų administravimo programos magistro baigiamasis darbas  
Studijų programos kodas 621N71001

Vadovas


\_\_\_\_\_ prof.dr. Birutė Mikulskienė

2020 -

Recenzentas

\_\_\_\_\_  
2020-

Atliko

 stud.I.Karpavičė

2020-04-17

VILNIUS

2020

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	<b>8</b>
<b>1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMAS: TEORINIAI ASPEKTAI</b> .....	<b>12</b>
1.1. Motyvavimo samprata ir esminiai jo bruožai .....	12
1.2. Motyvavimo priemonių klasifikacija .....	14
1.3. Organizacijos motyvavimo sistemos modeliavimas .....	19
1.3.1. Darbuotojų motyvavimo modeliai ir jų taikymas viešojoje organizacijoje.....	19
1.3.2. Darbuotojų motyvavimo sistemos projektavimas viešojoje organizacijoje .....	23
<b>2. VISUOMENĖS SVEIKATOS BIURŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TYRIMO METODIKA</b> .....	<b>28</b>
2.1. Visuomenės sveikatos biuro veiklos ir darbuotojų charakteristika.....	28
2.2. Tyrimo metodika ir organizavimas .....	31
<b>3. VISUOMENĖS SVEIKATOS BIURŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS ĮVERTINIMAS</b> .....	<b>34</b>
3.1. Visuomenės sveikatos biurų darbuotojų motyvavimo sistemos tyrimo rezultatų analizė .....	34
3.2. Identifikuotos probleminės sritys ir siūlymai joms spręsti .....	47
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>52</b>
<b>PASIŪLYMAI</b> .....	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SARAŠAS</b> .....	<b>56</b>
<b>SANTRAUKA</b> .....	<b>60</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>61</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>62</b>

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Darbuotojų motyvavimo priemonių klasifikacija.....	15
<i>2 pav.</i> Darbuotojų motyvavimo modelių grupės.....	18
<i>3 pav.</i> Darbuotojų motyvavimo modelio formavimo procesas.....	19
<i>4 pav.</i> Pagrindinės darbuotojų motyvavimo sistemos dalys, tikslai ir uždaviniai.....	24
<i>5 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal apskritis, kurioje įsikūręs visuomenės sveikatos biuras.....	29
<i>6 pav.</i> Respondentų vertinimas teiginio „Aš patenkintas (-a) savo darbu visuomenės sveikatos biure”.....	32
<i>7 pav.</i> Respondentų vertinimas teiginio „Aš patenkintas (-a) darbo sąlygomis visuomenės sveikatos”.....	33
<i>8 pav.</i> Respondentų vertinimas teiginio „Aš visuomenės sveikatos biure jaučiuosi pakankamai įvertintas (-a) kaip darbuotojas (-a) ir šios įstaigos dalis”.....	33
<i>9 pav.</i> Respondentų vertinimas teiginio „Dirbdamas (-a) visuomenės sveikatos biure jaučiu bendradarbių pagarbą ir pripažinimą”.....	34
<i>10 pav.</i> Respondentų nuomonė apie motyvavimo priemonių rūšis, turinčias didžiausią svarbą ir įtaką veiklos rezultatams.....	35
<i>11 pav.</i> Respondentų vertinimas teiginio „Vadovai skiria didelį ir nuolatinį dėmesį darbuotojams, ieško būdų, kaip pagerinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir patenkinti jų poreikius”.....	35
<i>12 pav.</i> Respondentų vertinimas teiginio „Visuomenės sveikatos biure yra sudarytos puikios sąlygos darbuotojų kompetencijų gerinimui ir asmeniniam tobulėjimui”.....	36
<i>13 pav.</i> Respondentų vertinimas teiginio „Visuomenės sveikatos biure taikomos motyvavimo priemonės atitinka mano poreikius ir motyvuoja siekti organizacijos tikslų”.....	37
<i>14 pav.</i> Respondentų vertinimas teiginio „Visuomenės sveikatos biure aiškiai apibrėžta personalo motyvavimo sistema”.....	37
<i>15 pav.</i> Respondentų nuomonė, visuomenės sveikatos biure, kuriame dirbama, vyrauja palankus organizacijos klimatas ir draugiški santykiai tarp darbuotojų, ir tarp darbuotojų ir vadovų.....	39
<i>16 pav.</i> Respondentų nuomonė apie dabartinių pareigų visuomenės sveikatos biure, kuriame dirbama, atitikimą gaunamam atlygiui (tiek materialinėmis, tiek nematerialinėmis priemonėmis).....	40
<i>17 pav.</i> Respondentų nuomonė, ką reikėtų koreguoti visuomenės sveikatos biuro darbuotojų atžvilgiu, kad darbuotojai noriai dirbtų, įgyvendintų strateginius planus ir būtų lojalūs organizacijai.....	41
<i>18 pav.</i> Respondentų nuomonė, ar artimiausiu metu jie planuoja ieškoti kito darbo.....	43
<i>19 pav.</i> Priežastys, kurios lemia, kad visuomenės sveikatos biurų darbuotojai neplanuoja ieškoti kito darbo.....	44

<i>20 pav.</i> Visuomenės sveikatos biurų darbuotojų pagrindinės motyvavimo problemos.....	46
<i>21 pav.</i> Visuomenės sveikatos biurų darbuotojų kompleksinė motyvavimo sistemos modelis.....	48

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Motyvacijos ir motyvavimo sąvokos apibrėžimai.....	11
<i>2 lentelė.</i> Respondentų socio-demografinės charakteristikos.....	28
<i>3 lentelė.</i> Respondentų pageidavimai, nusiskundimai ir rekomendacijos dėl darbuotojų motyvavimo sistemos ar taikomų motyvavimo priemonių visuomenės sveikatos biure, kuriame jie dirba.....	42

## **PRIEDŲ SĄRAŠAS**

1 priedas. Visuomenės sveikatos biurų darbuotojų apklausos anketa.

2 priedas. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą.

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Kiekvienos organizacijos veiklos efektyvumas ir rezultatyvumas, pranašumas rinkoje, kurioje ypač aktyvi konkurencinė kova, užsibrėžtų tikslų realizavimas yra sąlygojami organizacijos narių (darbuotojų) lojalumo bei asmeninių tikslų su organizacijos tikslais suderinamumo. Dėl šių priežasčių viešosios organizacijos turi siekti sukurti tokį darbuotojų kolektyvą, kuriame būti kvalifikuoti specialistai, našiai dirbantys bei lojalūs organizacijai. Vadinas teigtina, kad būtinas išskirtinis dėmesys darbuotojų poreikių ir lūkesčių tenkinimui, reaguojant į šių poreikių bei darbo aplinkos (politinių, socialinių, ekonominių, kultūrinių veiksnių ir kt.) kintamumą<sup>1</sup>. Šie veiksniai yra siejami su darbuotojų motyvavimu, kuris yra specifiška kiekvienos viešosios organizacijos personalo valdymo sritis. Būtent darbuotojų motyvacija ir motyvavimas yra būtinos priemonės, padedančios išlaikyti gerus specialistus, sumažinti darbuotojų kaitą, tokiu būdu padidinant darbo našumą ir efektyvumą. Kiekvienas darbdavys turi suvokti motyvacijos svarbą sėkmingai organizacijos veiklai. Dažnai organizacijoje pagrindine motyvavimo priemone laikomas piniginis atlygis. Tačiau vis dažniau suvokiama, kad yra ir kitos – daug veiksmingesnės motyvavimo priemonės. Tačiau norint sėkmingai jas taikyti, pirmiausiai būtina pažinti savo darbuotojus, suvokti psichologinius veiksnius, galinčius motyvuoti skirtingus asmenis. Todėl, kaip teigia S. Migonytė<sup>2</sup>, dauguma Lietuvos organizacijų, motyvuodamos savo darbuotojus paprastai apsiriboja materialiniais paskatinimais, neformuojant vieningų ir efektyvių motyvavimo sistemų ar atliekant darbuotojų poreikių tyrimus. Egzistuoja daugybė motyvavimo priemonių bei skatinimo modelių, kurių taikymas nėra universalus kiekvienai organizacijai<sup>3</sup>, be to, priklausomas ir nuo pačios organizacijos tipo – verslo, viešojo sektoriaus ir pan. Todėl darbuotojų motyvavimo poreikių ir požiūrio į taikomas motyvavimo priemones vertinimas yra aktualus visuomenės sveikatos biurose, kurie yra viešosios organizacijos ir kurioms yra būtina užtikrinti visuomenės sveikatą ir orientuotis į visuomenės poreikių patenkinimą, sveikatos būklės gerinimą, įvertinant išorinių ir vidinių veiksnių įtaką veiklai bei darbuotojams. Šioje organizacijoje siekiant užtikrinti sėkmingą veiklos rezultatų realizavimą būtina suformuoti veiksmingą motyvavimo sistemą, numatyti individualius poreikius turinčių darbuotojų motyvavimo tobulinimo perspektyvas bei užtikrinti sistemingą jų diegimą organizacijoje.

**Temos ištirtumas.** Darbuotojų motyvavimą ir motyvavimo sistemų kūrimą tyrinėjo įvairūs Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros autoriai. Personalo motyvavimą, skirtingų motyvavimo

<sup>1</sup> Audronė Juodaitytė, Zita Jablonskienė. „Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichologiniai veiksniai“. *Profesinės studijos: teorija ir praktika* 12 (2013): 87-96.

<sup>2</sup> Sigita Migonytė. „Iššūkis vadovams – kaip motyvuoti turint trumpą litą“. *Verslo žinios*. 2014 birželio 8 d. <http://vz.lt/archive/article/2014/6/8/issukis-vadovams-kaip-motyvuoti-turint-trumpa-lita>

<sup>3</sup> Matas Miknevičius. „Grožio verslas: kartu ar po vieną“. *Verslo žinios*. 2013 m. spalio 30 d. <http://vz.lt/archive/article/2013/10/30/grozio-verslas-kartu-ar-po-viena>



priemonių ir metodų poveikį nagrinėjo tokie autoriai, kaip J. Kostecka ir V. Davidavičienė<sup>4</sup>, S. Migonytė<sup>5</sup>, A. Juodaitytė ir Z. Jablonskienė<sup>6</sup>, D. Šavareikienė<sup>7</sup>, E. E. Jančiauskas<sup>8</sup> ir kt. Darbuotojų motyvavimo ypatumus skirtinguose karjeros etapuose bei verslo sektoriuose (pvz., telekomunikacijų, prekybos ir paslaugų organizacijose) analizavo autoriai E. Jasinskis, Ž. Simanavičienė, N. Noreikaitė<sup>9</sup>, V. Kumpaitė ir J. Kalinauskienė<sup>10</sup>, D. Viningienė<sup>11</sup>, R. Bručkutė, J. Paužuolienė, V. Docienė ir A. Vaitiekus<sup>12</sup>, I. Skačkauskienė ir A. Kiselevskaja<sup>13</sup>. Šie autoriai išsamiai analizuoja realius motyvavimo sistemų ir jų diegimo pavyzdžius organizacijose, pateikia skirtingas motyvavimo definicijas, klasifikuoja motyvavimo priemones bei modelius, remdamiesi skirtingais kriterijais.

Darbuotojų motyvavimo ir organizacinės biheivoristikos temas nagrinėja tokie užsienio autoriai, kaip F. Luthans<sup>14</sup>, L. Mullins<sup>15</sup>, S. M. Ather, M. A. Khan ir N. Hoque<sup>16</sup>, kurie analizavo motyvavimo koncepcijas europietiškos ir islamiškos kultūros verslo sektoriuose, grožio bei sveikatos biuro veikloje. Motyvavimo svarbą ir reikšmę psichologiniu aspektu analizavo užsienio autoriai M. Burke, T. Hiltbard<sup>17</sup>, E. Deci ir R. Ryan<sup>18</sup>, Koranky, Xiao, Darko<sup>19</sup>

**Darbo problema.** Nepaisant mokslininkų skiriamo didelio dėmesio motyvavimo ir motyvavimo sistemų tyrimams bei mokslinių publikacijų gausos šia tema, egzistuoja mokslinių straipsnių ir tyrimų, kurie būtų orientuoti į motyvavimo sistemų kūrimo ir diegimo problematiką visuomenės sveikatos biuruose stygius. Kadangi ši tema nėra plačiai nagrinėjama, būtina atlikti motyvavimo priemonių (motyvacijos sistemos) vertinimą bei plačiau panagrinėti motyvavimo sistemos diegimo galimybes visuomenės sveikatos biuruose. Svarbu pabrėžti ir tai, kad visuomenės sveikatos biuruose nėra atliktas

<sup>4</sup> Jolanta Kostecka, Vida Davidavičienė. „Darbuotojų motyvavimo žaidybinimo priemonėmis informacinėje sistemoje modelis“. *Verslas XXI amžiuje* 7(2) (2015): 262-274.

<sup>5</sup> Migonytė, *op.cit.*

<sup>6</sup> Juodaitytė, Jablonskienė *op.cit.*, 87-96.

<sup>7</sup> Danguolė Šavareikienė. „Motyvo interpretacija motyvacijoje“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (25): 46-51.

<sup>8</sup> Eduardas Enrikas Jančiauskas. *Žmogiškųjų išteklių vadyba (III knyga) Darbuotojų motyvavimas. Darbuotojų vertinimas. Darbiniai stresai ir jų blokavimas. Darbo apmokėjimas. Socialinės garantijos*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2011: 8-58.

<sup>9</sup> Edmundas Jasinskis, Žaneta Simanavičienė, Neringa Noreikaitė, „Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimo ypatumai turizmo ir rekreacijos sektoriaus įmonėse“. *Ekonomika ir vadyba* 16 (2011): 521-527

<sup>10</sup> Vilmantė Kumpikaitė, Jolanta Kalinauskienė, „Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė“. *Ekonomika ir vadyba* 16. (2011):796-802. 1

<sup>11</sup> Daiva Viningienė, „Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimu darbu sąsajos“. *Regional formation and development studies* 1(6) (2014):161-168.

<sup>12</sup> Regina Bručkutė, Jurgita Paužuolienė, Violeta Docienė ir Antanas Vaitiekus, „Uždarnosios akcinės bendrovės motyvavimo poveikis darbuotojams“. *Vadyba* 1(20) (2012): 29-36 .[https://www.ltvk.lt/file/zurnalai/Vadyba\\_2012\\_20.pdf](https://www.ltvk.lt/file/zurnalai/Vadyba_2012_20.pdf)

<sup>13</sup> Ilona Skačkauskienė, Anželika Kiselevskaja, „Telekomunikacijų įmonių darbuotojų darbo motyvacijos vertinimo rodiklių Sistema“. *Verslas: teorija ir praktika* 4, 15 (2014):245-253.

<sup>14</sup> Fred Luthans, *Organizational Behaviour* (12th Edition). New York: McGraw-Hill Education. (2010): 156-158.

<sup>15</sup> Laurie J. Mullins, *Management and organizational behavior*. Essex: Pearson Education Limited (2010): 470-510.

<sup>16</sup> Ather S. M., Khan M. A., Hoque N. „Motivation as conceptualised in traditional and Islamic management“. *Humanomics* 27,2 (2011).

<sup>17</sup> Burke M., Hiltbard T. „How gamification will change business intelligence“. *Business Intelligence Journal* 16(2) (2011).

<sup>18</sup> Deci Edward, Ryan Richard. „The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace.“ *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. (2014).

<sup>19</sup> Bright Asiamah Korankye, Zuoping, Xiao ir Peter Adjei Darko, „Motivational Packages and Its Effects on Employee's Performance: A Case of Ghanaian Organizations“. *European Journal of Business and Management* 10, 30 (2018) 174-187.

motyvavimo priemonių vertinimas, todėl šis tyrimas yra ypatingai aktualus, sprendžiant vidines organizacijos ir darbuotojų motyvavimo problemas. Baigiamojo darbo problemą galima apibrėžti šiais probleminiais klausimais:

- Kurios visuomenės sveikatos biuruose taikomos motyvavimo priemonės yra priimtinos darbuotojams?
- Kokios motyvavimo priemonės ar bendra motyvavimo sistema paskatintų visuomenės sveikatos biurų darbuotojų suinteresuotumą dirbti ir siekti bendrų organizacijos tikslų, būti lojaliais organizacijos nariais?
- Kokia motyvavimo sistema turi būti visuomenės sveikatos biuruose, norint teigiamai paveikti veiklos rezultatus, darbuotojų produktyvumą ir jų lojalumą?

**Darbo objektas** – darbuotojų motyvavimo sistema visuomenės sveikatos biuruose.

**Darbo tikslas** – įvertinti visuomenės sveikatos biurų darbuotojų motyvavimo sistemą ir nustatyti pagrindines problemas bei pateikti siūlymus jų sprendimui.

**Darbo uždaviniai:**

1. Pateikti darbuotojų motyvavimo sampratą ir jo esminius bruožus.
2. Išnagrinėti motyvavimo sistemų teorinius ypatumus.
3. Atlikti visuomenės sveikatos biurų darbuotojų nuomonės apie taikomas motyvavimo priemones tyrimą.
4. Nustatyti darbuotojų motyvavimo visuomenės sveikatos biuruose problemines sritis ir jų sprendimo galimybes.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, sisteminė analizė, leidusi atlikti įvairių autorių požiūrių interpretacijų analizę, dokumentų analizė, anketinė apklausa empiriniam tyrimui atlikti, statistinė rezultatų analizė tyrimo rezultatams apdoroti ir grafinis vaizdavimas. Numatytam darbo tikslui ir išsikeltiems uždaviniams įgyventi naudojami tiek teorinio, tiek praktinio pobūdžio metodai.

*Teoriniai metodai:*

- mokslinės literatūros analizė;
- sintezės bei palyginimo metodai;
- tyrimo metu gautų duomenų sisteminimo, lyginimo bei apibendrinimo metodas;
- tyrimo duomenų atvaizdavimui naudojamas grafinis metodas.

*Praktiniai metodai:*

- anketinė apklausa (kiekybinis tyrimo metodas).

**Darbo struktūra.** Baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 3 skyriai bei 7 poskyriai, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, santraukos anglų ir lietuvių kalbomis bei priedai.

*Pirmojoje darbo dalyje* analizuojami teoriniai darbuotojų motyvavimo ir motyvavimo priemonių taikymo aspektai. Apibrėžiama motyvavimo samprata ir ją aiškinančios teorijos, motyvavimo priemonių

rūšys (materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės) bei aptariami darbuotojų motyvavimo ypatumai viešojoje organizacijoje.

*Antroje darbo dalyje* pateikiamas empirinio tyrimo dizainas, kuriame aprašoma tyrimo eiga ir pristatomi visuomenės sveikatos biurai, pateikiama jo veiklos bei darbuotojų charakteristika. Apžvelgiamas taikomojo tyrimo tipas, apskaičiuojama tiriamųjų imtis, pagrindžiami duomenų rinkimo ir analizės metodai, apibūdinamas tyrimo instrumentas, laikas ir veika bei kliūtys, su kuriomis susidurta atliekant tyrimą.

*Trečioje darbo dalyje* aptariami pagrindiniai atlikto taikomojo tyrimo rezultatai. Remiantis mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo duomenų analize, pateikiamos darbuotojų motyvavimo sistemos modelio visuomenės sveikatos biuruose tobulinimo galimybės.

# 1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMAS: TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Motyvavimo samprata ir esminiai jo bruožai

Prieš pradėdant analizuoti darbuotojų motyvavimo organizacijose ypatumus, pirmiausiai būtina aptarti motyvavimo ir motyvacijos sąvokos reikšmes, skirtumus ir jas aiškinančias teorijas. Mokslinėje literatūroje ir įvairių autorių publikacijose šios sąvokos apibrėžiamos skirtingai, akcentuojant vienas ar kitas sąvokų sampratos ypatybes.

Motyvacijos sąvoka kilusi iš lotynų kalbos žodžio *motivere*, kas reiškia – judėjimas, veiksmas, veiklos ar veiksmų priežastis. Taigi, motyvacija – elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Motyvas – tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikas<sup>20</sup>. Kitaip tariant, motyvas – veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, t. y. įsisąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa motyvu.

Labai dažnai motyvacija apibrėžiama remiantis tam tikromis išorinio elgesio sąvokomis. Tai tarsi yra noras kažką padaryti ir motyvaciją lemia veiksmo galimybė patenkinti fiziologinį ar psichologinį, kurie klasifikuojami į<sup>21</sup>:

- pagrindinius fizinius poreikius, vadinamus pirminiais poreikiais;
- socialinius bei psichologinius poreikius, vadinamus antriniais poreikiais.

Sąvokos „*motyvacija*“ kilmė yra siejama su lotynų kalbos žodžiu „*motivere*“ (iš lot. k. judėjimas, veiksmas, veiklos priežastis, elgsena ir pan.) ir pirmiausiai pradėta naudoti atliekant vartotojų elgsenos tyrimus, t.y. siekiant nustatyti, kokios priežastys skatina vartotojus įsigyti (ar ne įsigyti) tam tikrą prekę bei paslaugą. Vėliau terminą „*motyvacija*“ ėmė naudoti psichologai, sociologai, personalo vadybininkai bei personalo valdymo specialistai, siekiantys nustatyti priemones ir motyvatorius, kurie paskatintų darbuotojų produktyvumą<sup>22</sup>. Remiantis visapusiškais tarpdalykiniais personalo tyrimais, atkreiptas dėmesys į motyvuojamų asmenybių skirtumus (poreikius, interesus, siekius, vertybes, idealus ir kt.) ir motyvacijos proceso esmę – šių skirtumų poreikių ir motyvų panaudojimą, skatinant darbinę elgseną<sup>23</sup>. Taigi, viena iš svarbiausių praktinio bei mokslinio susidomėjimo darbuotojų motyvavimu priežasčių – didesnis darbuotojų produktyvumas ir efektyvesnis personalo panaudojimas, siekiant organizacijos tikslų.

<sup>20</sup> Oleksandr Vilenchuk „The Methodology of the Business Processes Management in the Agricultural Insurance Market.“ *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 2(38) (2011): 155-167.

<sup>21</sup> Sylwia Stachowska, Iwona Zofi Czaplicka-Kozłowska, „Motivating Employees of the Public Organization: case study of the Higher Education Institution.“ *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 1(39) (2017): 100-111.

<sup>22</sup> Jančiauskas, *op.cit.*, 8-12.

<sup>23</sup> Ilona Skačkauskienė, Anželika Kiselevskaja, „Telekomunikacijų įmonių darbuotojų darbo motyvacijos vertinimo rodiklių Sistema“. *Verslas: teorija ir praktika* 4, 15 (2014):245-253.

Pasak V. Indrašienės ir V. Suboč<sup>24</sup>, „motyvacija – tam tikrų veiksmų ir elgsenos skatinimas, vykstantis žmogaus psichikoje ir apimantis jo poreikius, interesus ir polinkius, vertybes ir įsitikinimus”. Atsižvelgiant į „*motyvacijos*” sampratą, neretai ši sąvoka tapatinama su „*motyvavimu*” – poveikiu asmeniui (darbuotojui), jo nukreipimu tam tikra, norima linkme, taikant įvairius motyvavimo metodus ir priemones<sup>25</sup>. Pasak R. Veršinskienės<sup>26</sup>, motyvacijos samprata yra susijusi su asmens psichologine būseną, t. y. vidine paskata arba poreikiu, kurie lemia jo priežastinį norą siekti asmeninių arba organizacijos tikslų. Tačiau kai kurie mokslinės literatūros autoriai šias sąvokas traktuoja skirtingai, prabrėždami, kad motyvacija ir motyvavimas nėra tapačios sąvokos, tačiau neprieštaraudamos viena kitai, papildo bei praplečia motyvacijos proceso tyrimų sritį. Dažniausiai nurodoma, kad motyvavimas apima įtakos (poveikio) darymą ir yra vadovavimo funkcijos sudėtinė dalis, o motyvacija – reiškia asmens psichologinę būseną, kuri lemia jo paskatas ir poreikį siekiant tam tikrų tikslų<sup>27</sup>. Taigi, mokslinėje literatūroje bei autorių tyrimuose „motyvacijos” sąvoka interpretuojama įvairiai, akcentuojant skirtingas šio proceso ypatybes (1 lentelė).

1 lentelė. Motyvacijos ir motyvavimo sąvokos apibrėžimai

<b>Autorius</b>	<b>Apibrėžimas</b>
<i>MOTYVACIJA</i>	
Šavareikienė D. (2012)	Motyvacija - iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio orientaciją ir pokyčius.
Ather S. M., Khan M. A., Hoque N. (2011)	Tai noras dėti visas pastangas kažką daryti, kurį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį.
Jančauskas E. E. (2011)	Motyvacija yra sąvoka, kurią mes vartojame apibrėždami veiksnius (vidinius ir išorinius), darančius poveikį individo elgsenai.
Luthans F. (2010)	Motyvacija – fiziologinio arba psichologinio poreikio sukeliamas procesas, kuris nukreipia elgesį į tikslo ar veiksmo siekimą.
Grauslytė D. (2008)	Tai žmonių skatinimas veikti taip, kad jie ir organizacija pasiektų išsikeltus tikslus ir būtų patenkinti kiekvieno poreikiai.
<i>MOTYVAVIMAS</i>	
Kasiulis J., Barvydienė V. (2015)	Poveikis darbuotojų motyvacijai, taikant įvairias motyvavimo priemones ir metodus.
Vingienė D. (2012)	Procesas, siejantis individo interesus ir organizacijos galimybes.
Bručkutė R., Paužuolienė J., Docienė V., Vaitiekus A. (2012)	Darbo motyvavimas yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo darbo rezultatus ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius.

Sudaryta pagal Kasiulis, Barvydienė (2015); Vingienė (2012); Šavareikienė (2012); Bručkutė, Paužuolienė, Docienė, Vaitiekus (2012); Ather, Khan, Hoque (2011); Jančauskas (2011); Luthans (2010); Grauslytė (2008)

<sup>24</sup> Valdionė Indrašienė, Violeta Suboč, „Mokinių mokymosi motyvacijos silpnėjimo veiksniai”. *Socialinis darbas* 1,9 (2010): 107-113.

<sup>25</sup> Giedrė Genevičiūtė-Janonienė, Aukšė Endriulaitienė, „Darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajos”. *Psichologija* 38 (2008):100-114.

<sup>26</sup> Renata Veršinskienė, „Samdomų vadovų motyvacija: Šiaulių miesto verslo įmonių atvejo analizė“. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje* 7(1) (2016).

<sup>27</sup> James A.F. Stoner, Edvadr R. Freeman. ir Daniel R. Gilbert, *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika (2005): 432-436

Remiantis pateiktomis apibrėžtimis (1 lentelė), motyvaciją sudaro tam tikrų veiksmų (jėgų) visuma, kylančių tiek iš individo vidaus, tiek iš išorės. Šie veiksniai stimuliuoja darbinę veiklą ir nubrėžia veiklos formą, kryptingumą ir intensyvumą<sup>28</sup>. Būtent motyvavimo teorijos bando suklasifikuoti šiuos veiksmus bei asmenų poreikius, siekiant paaiškinti, kokius motyvatorius naudoti jų skatinimui bei kokios galimos jų elgesio alternatyvos. Moksliniuose darbuose skiriama nemažai dėmesio šių teorijų vertinimui bei taikymui, tačiau dauguma jų motyvavimo teorijas skirsto į dvi kategorijas: *turinio* ir *procesines*. Turinio teorijos yra orientuotos į vidinių motyvavimo poreikių identifikavimą ir siekia atsakyti į klausimą „*kas motyvuoja?*“<sup>29</sup>. Tuo tarpu, proceso teorijos siekia paaiškinti, kaip žmogus paskirto pastangas siekdamas savo ar organizacijos tikslų ir kokią konkrečią elgseną pasirenka, atsakydamas į klausimą „*kaip motyvuoja?*“<sup>30</sup>. Bet kokių atveju, visos motyvavimo teorijos naudojamos paaiškinti asmens poreikius ir elgesio alternatyvas, siekiant užsibrėžtų tikslų.

Apibendrinant galima teigti, kad moksliniuose šaltiniuose yra pateikiama daug motyvavimo ir motyvacijos sąvokų apibrėžimų. Motyvacija yra suvokiama kaip tam tikra vidinė priemonė ar procesas, padedantis vadovui nukreipti darbuotojų elgesį organizacijai palankia kryptimi, sutvarkyti darbo santykius bei skatinti darbuotojų norą įgyvendinti asmeninius bei organizacijos tikslus. Tuo tarpu, motyvavimas atspindi taikomas poveikio priemones ir metodus (vadybos funkciją), kurie turi įtakos darbuotojų elgsenai ir sukuria poveikį darbuotojų motyvacijai, t.y. vidiniam jų veiklos veiksmui. Nepaisant to, kad motyvo, motyvacijos ir motyvavimo sąvokos glaudžiai susijusios ir siejasi su žmogaus poreikių patenkinimu, tačiau jos nėra visiškai vienodos. Motyvavimas apibūdinamas kaip vadovavimo funkcijos sudėtinė dalis, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų. Poreikiai, motyvai, paskatos ir tai, kaip darbuotojas suvokia tam tikrus dalykus, lemia jo pažiūras bei elgesį. Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas procesas, kurį sąlygoja individualios asmens savybės, aplinka, sąlygos, laikas, o motyvavimas – veiklos priežastis arba poveikis darbuotojų motyvacijai. Darbuotojų motyvavimo svarba neabejoja nei vienas vadovas. Motyvuojant darbuotoją labai svarbu, kaip organizacija sugeba patenkinti jo lūkesčius. Vadovas gali suprasti, ko tikisi jo darbuotojai ne tik iš tiesioginio bendravimo, bet ir iš numanomų signalų, kuriuos siunčia jo darbuotojai. Tačiau tam reikia mokėti tuos signalus atpažinti ir iššifruoti.

## 1.2. Motyvavimo priemonių klasifikacija

Kaip motyvuoti darbuotojus – nuolatinė vadovų diskusijų ir apmąstymų tema. Tai susiję su nuolatiniu geresnių darbo rezultatų siekiu organizacijose. Paskutiniu metu nebepakanka motyvuoti

---

<sup>28</sup> Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, *op. cit.*, 105-110.

<sup>29</sup> Skačkauskienė, Kiselevskaja, *op. cit.*, 245-247.

<sup>30</sup> Mullins, *op. cit.*, 470-475.

darbuotojo finansinėmis priemonėmis ar karjeros galimybėmis. Darbuotojai galimybes vertina sąmoningumo, prieinamumo, sąlygų lygmeniu. Tai reiškia, kad darbuotojai sąmoningai įvertina savo galimybes organizacijoje, jiems turi būti prieinamos šios galimybės ir suteiktos sąlygos joms pasiekti. Vadovas privalo organizuoti motyvavimo sistemą, kurioje darbuotojų būtų mažinamas atotrūkis tarp darbuotojų lūkesčių ir realybės, didinamas pasitikėjimas vadovybe ir verslo procesais.

Organizacijoje reikia pastoviai gerinti motyvavimo sąlygas<sup>31</sup>. Kai darbuotojas jaučiasi įvertintas, reikalingas, įvertintas ir jaučia, kad tiesiogiai dalyvauja verslo procesuose, jis jaučia pasitenkinimą darbu, o tai padidina jo lojalumą organizacijai<sup>32</sup>. Universalią, tinkamą daugeliui darbuotojų motyvavimo sistemą, galima sukurti tik trumpam periodui bei siekiant trumpalaikių organizacijos tikslų. Tačiau, siekiant ilgalaikių strateginių tikslų, toks motyvavimas būtų neefektyvus, todėl darbuotojus reikia motyvuoti individualiai<sup>33</sup>. Taigi, darbuotojų motyvavimas turi nuolat kisti, atsižvelgiant į unikalius jų poreikius ir vertybes, vadovų požiūrį ir vadovavimo stilių, organizacijos veiklos specifiką, darbuotojų tarpusavio santykius ir kitus veiksnius. Nuolatiniam motyvavimo sistemos koregavimui būtina išmanyti motyvavimo priemonių įvairovę, gebėti kurti jungtinius motyvavimo priemonių derinius bei juos taikyti.

Mokslinėje literatūroje išskiriamos įvairios motyvavimo priemonių rūšys – socialinės, ekonominės, piniginės (materialinės), teisinės, psichologinės ir kitos motyvavimo priemonės<sup>34</sup>. Vis dėlto, tokia motyvavimo priemonių klasifikacija yra ganėtinai paini bei plati, akcentuojant, kad dauguma šių priemonių yra panašios ir patenka į tą pačią kategoriją. Autorės R. Korsakienė, I. Lobanova ir A. Stankevičienė<sup>35</sup> pasiūlė motyvavimo priemones išskirti į *psichologines*, *pinigines* bei *nepinigines* priemones. Remiantis motyvavimo priemonių išraiškos forma, J. Kotecka ir V. Davidavičienė<sup>36</sup> motyvavimo priemones sugrupavo į dvi grupes – *materialines* ir *nematerialines (psichologines, moralines)* priemones (1 pav.). Autorės nurodo, kad būtent materialinės priemonės yra įvardijamos kaip vienos dažniausiai naudojamų, kadangi jos pasižymi apčiuopiamumu ir jas galima išreikšti pinigine verte. Tuo tarpu, psichologinės (nematerialinės) motyvavimo priemonės, priešingai nei materialinės, yra sunkiai apčiuopiamos, suteikia psichologinį poveikį darbuotojui bei motyvuoja jį atskleisti visas savo galimybes ir kurti<sup>37</sup>.

---

<sup>31</sup> Jennifer Gill Rosier, „Examining Self–Presentation as a Motivational Explanation for Comparative Optimism”. *Journal of Personality & Social Psychology* 97 (2009): 716-727.

<sup>32</sup> Rasa Rukuižienė, Bocharov Vladislav J., Monitoring Indicators to Measure the Level of Work Motivation in Industrial and Non-industrial Organizations. *Regional formation and development studies*, 2(19) (2016): 118.

<sup>33</sup> Kumpikaitė, Kalinauskienė, *op.cit.*

<sup>34</sup> Sigita Danilevičiūtė, Lina Marcinkevičiūtė, „Darbuotojų motyvavimo priemonių įvairovė – teorinis aspektas” (2006) [http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk\\_2004/Pletra/Danileviciute\\_Sigita.htm](http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2004/Pletra/Danileviciute_Sigita.htm)

<sup>35</sup> Renata Korsakienė, Liudmila Lobanova ir Asta Stankevičienė. *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika (2011): 180-190.

<sup>36</sup> Jolanta Kostecka, Vida Davidavičienė, „Darbuotojų motyvavimo žaidybinimo priemonėmis informacinėje sistemoje modelis” *Verslas XXI amžiuje*, Nr. 7(2) (2015): 262-274

<sup>37</sup> Deci, Ryan, *op.cit.* 155-160.

*Materialinės motyvavimo priemonės.* Pagrindine pinigine motyvavimo priemone išlieka darbo užmokestis, kuris nustatomas atsižvelgiant į darbuotojų kvalifikaciją, darbo kokybę, atsakomybės lygį bei kitas aplinkybes. Dažniausiai darbo užmokestį sudaro pastovioji ir kintamoji dalys, papildomos išmokos (premijos, priedai), išmokos už viršvalandžius ir pan.<sup>38</sup> Materialinį motyvavimą papildo ir tokios priemonės, kaip įvairių, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas (pvz., transporto, maitinimo, mokymo išlaidos ir kt.), laisvalaikio organizavimas ir kitų paslaugų (programų) teikimas. Vis dėlto, materialinių motyvavimo priemonių poveikis yra trumpalaikis – padidinus atlyginimą ar skyrus premiją darbuotojai jaučiasi įvertinti tik tam tikram laikotarpiui. Nuolatinis darbuotojo skatinimas per darbo užmokesčio ar priedų sistemą gali nulemti vyraujančią požiūrį, kad darbuotojas tėra samdoma darbo jėga. Pasak D. Kareckaitės<sup>39</sup>, materialinis skatinimas dažniausiai būna veiksmingiausia motyvavimo priemonė nedaug uždirbantiems ir vidutines pajamas gaunantiems darbuotojams. Tuo tarpu J. Kostecka, V. Davidavičienė<sup>40</sup> ir A. Šimkus<sup>41</sup> akcentuoja, kad nors materialinės priemonės yra įvardijamos kaip vienos dažniausiai naudojamų, jos turi nemažai neigiamų aspektų. Dėl to dažnai kreipiamas dėmesys į psichologines motyvavimo priemones. Šios priemonės įvardijamos kaip priemonės, kurios, priešingai nei materialinės, motyvuoja darbuotoją atskleisti visas savo galimybes ir kurti.

*Nematerialinės (psichologinės) motyvavimo priemonės.* Būtina suvokti ne tik efektyvios užmokesčio už darbą sistemos svarbą, bet ir stengtis naudoti nematerialinius skatinimo būdus. Organizacijų darbuotojams svarbus ne tik fiziologinių poreikių tenkinimas, bet ir kiti motyvai: savirealizacija, karjera, sprendimų laisvė, platesnė veiksmų erdvė ir pan.<sup>42</sup> Pastarieji poreikiai tenkinami naudojant psichologines (nematerialines) motyvavimo priemones, kurios padeda užtikrinti tinkamą užimtumo reguliavimą, darbuotojų veiklos vertinimą, palankias darbo sąlygas ir organizacijos mikroklimatą, karjeros ir kvalifikacijos tobulinimo perspektyvas, saviraiškos ir dalyvavimo sprendime galimybę bei darbuotojams priimtina vadovo poziciją (vadovavimo stilių ir vadovo bendravimą su darbuotojais). Tyrimai atskleidė, kad darbuotojams yra labai svarbu turėti galimybę nuolatiniam tobulėjimui, saviraiškai, o nuo asmenybės tobulėjimo plėtojant kompetencijas priklauso ir darbuotojų darbo motyvacija, našumas organizacijai<sup>43</sup>. Kaip teigia M. Burke ir T. Hiltbrand<sup>44</sup>, nematerialinės motyvavimo priemonės skatina bendravimo, pripažinimo bei savęs aktualizavimo elementus darbo

<sup>38</sup> Feliksas Klupšas. „Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis“. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. 4,19 (2009).

<sup>39</sup> Kareckaitė D. (2007). Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos procese. [http://elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo\\_kolegija/konferencija2006/12.pdf](http://elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf)

<sup>40</sup> Kostecka, Davidavičienė, *op. cit.* 262-274.

<sup>41</sup> Audrius Šimkus, „Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymas: nevyriausybinų organizacijų Lietuvoje patirtis“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 73 (2015): 83-104.

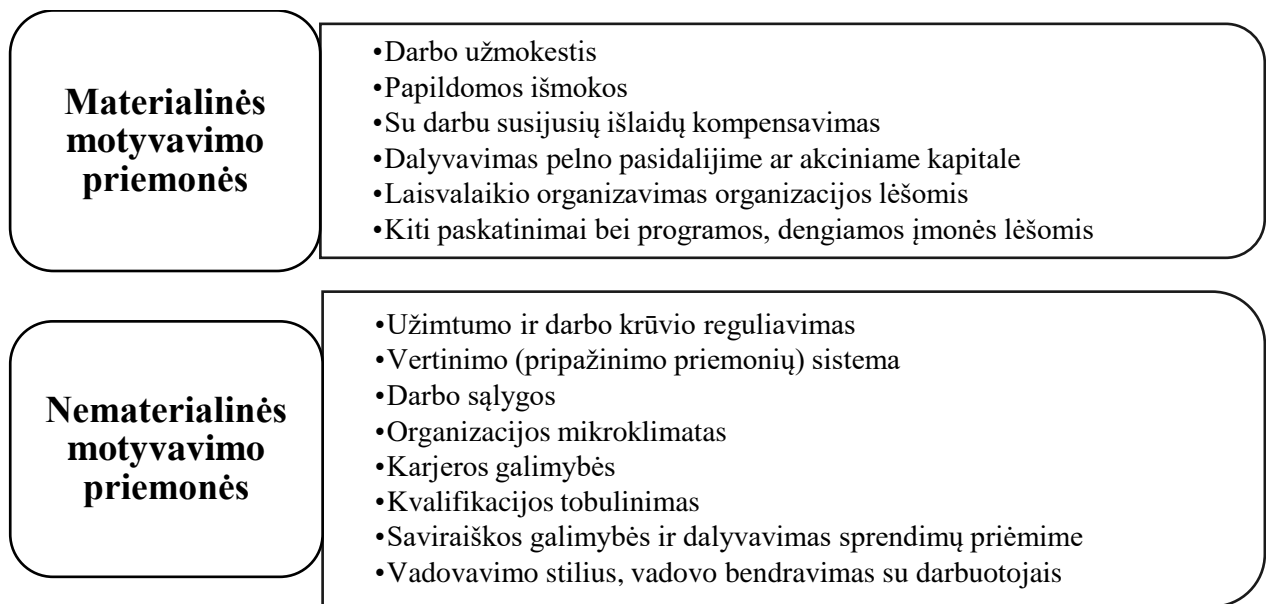
<sup>42</sup> Kareckaitė Deimantė, „Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos procese“ (2007). [http://elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo\\_kolegija/konferencija2006/12.pdf](http://elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf)

<sup>43</sup> Vladimiras Gražulis, Elžbieta Markuckienė, „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3 (31) (2013):142-151.

<sup>44</sup> Burke M., Hiltbard T. *op.cit.*



aplinkoje, kurie suburia darbuotojus kartu spręsti iškilusias problemas, pagerina problemų sprendimo procesą ir didina darbuotojų produktyvumą. Psichologiniai, o tiksliau - sociopsichologiniai motyvavimo būdai suteikia darbuotojams vidinį saugumą bei pasitenkinimą darbu, skatina tobulėjimą. Tad siekdami geresnių darbo rezultatų, organizacijų vadovai turi pasitelkti įvairius motyvavimo metodus – tiek piniginius, tiek ir nepiniguosius bei netradicinius, ne tik ekonominius skatinimo būdus, bet ir organizacinius ar sociopsichologinius.



*1 pav. Darbuotojų motyvavimo priemonių klasifikacija*

*Sudaryta autorės pagal Klupšas (2009); Kareckaitė (2007); Burke, Hiltbrand (2011)*

Dažniausiai organizacijose, kaip populiariausia motyvavimo priemone, apsiribojama nedideliu priedu prie atlyginimo. Anot Korankye, Xiao, Darko pagrindinė motyvavimo priemonė yra premijos, nes jos turi didžiausią įtaką, o darbuotojai ją vertina kaip svarbesnę ir naudingesnę jiems nei nematerialinės priemonės<sup>45</sup>. M. Biliauskas<sup>46</sup> nurodo, kad skatinti darbuotojo saviraišką ir ugdyti jo gebėjimus (taikyti psichologines motyvavimo priemones) darbdavys turi tik užtikrinęs pagrindinius darbuotojo saugumo poreikius, t.y. socialinę darbuotojų gerovę, sveikatai palankias darbo sąlygas ir pan.

Darbuotojus įsipareigoti organizacijai labiausia skatina kūrybiškumo laisvė darbe, kompetencijų didinimas, galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Siekiant teisingai parinkti motyvavimo priemones, svarbu išmatuoti motyvaciją organizacijoje. Motyvacijos neįmanoma išmatuoti kiekybiškai, todėl motyvacijai matuoti naudojami kokybiniai instrumentai. Darbo motyvacija, įsitraukimo į darbą lygmuo, vidinė motyvacija, lūkesčiai siejami su darbo atlikimu bei kolegų vertinimai leidžia skirtingais

<sup>45</sup> Korankye, Xiao, Darko, *op. cit.* 174-187

<sup>46</sup> Mindaugas Biliauskas, „Motyvuoti darbuotojai rūpi ne visiems darbdaviams“. *Lietuvos rytas*. Žiūrėta 2019 rugsėjo 23 d. <http://verslas.lrytas.lt/-12289952531227354977-motyvuoti-darbuotojai-r%C5%ABpi-ne-visiems-darbdaviams.htm>

rakursais pažvelgti į motyvacijos esmę. Todėl siekiant pagerinti personalo motyvaciją yra labai svarbi gera tarpusavio komunikacija, darnių tarpusavio santykių ugdymas tarp darbuotojų ir vadovo<sup>47</sup>. Darbuotojų motyvaciją lemia tiek materialiniai, tiek nematerialiniai veiksniai. Patenkinus pirminius darbuotojų poreikius – fiziologinius ir saugumo, svarbiais motyvavimo būdais tampa tokie veiksniai kaip karjera, galimybė mokytis, fizinės ir psichologinės darbo sąlygos, galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese, darbo tikslai, darbo turinys, atliekamo darbo vertinimas. Tuo tikslu yra kuriamos įvairios motyvavimo programos bei motyvavimo sistemos, kuriose suderinami darbuotojų poreikiai ir organizacijos galimybės. Motyvavimo programa yra suprantama kaip motyvavimo priemonių visuma, t.y. motyvavimo sistema. Dažniausiai organizacijose taikomos materialinio atlygio, darbuotojų pripažinimo, darbo pobūdžio ir darbo aplinkos programos.

Motyvuojant darbuotojus organizacijos vadovai turi naudoti abu motyvavimo būdus – tiek materialinius, tiek nematerialinius<sup>48</sup>. Taip pat reikia atkreipti dėmesį ir į tai, kad skirtingų lygių darbuotojus motyvuoja nevienodi dalykai. Kiekvieno asmens stimulus vienai ar kitai veiklai yra asmeniškai unikalūs<sup>49</sup>. Skatinimo sistemos leidžia organizacijai išlaikyti darbuotojus bei skatina juos dirbti efektyviai.

Apibendrinant galima teigti, kad egzistuoja dvi pagrindinės motyvavimo priemonių rūšys: materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės. Pagrindinėmis materialinio motyvavimo priemonėmis laikomas darbo užmokestis, finansiniai priedai bei premijos prie atlyginimo, tam tikros išmokos už atliktas papildomas užduotis, darbuotojo pasiekimus, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas bei kitų paslaugų ir programų vykdymas organizacijoslėšomis. Nematerialinės motyvavimo priemonės yra orientuotos į darbuotojo savirealizacijos, bendravimo ir tobulėjimo poreikių tenkinimą. Psichologiniai motyvatoriai apima karjeros ir kvalifikacijos kėlimo perspektyvas, darbo vertinimą ir užimtumo reguliaciją, tinkamo organizacijos mikroklimato ir darbuotojų santykių palaikymą, demokratišką vadovavimo stilių ir pan. Kadangi darbuotojų motyvavimo priemonės yra įvairios, organizacija privalo formuluoti tokį motyvavimo priemonių kompleksą, kuris atitiktų ne tik darbuotojų poreikius, bet ir organizacijos gebėjimus (galimybes motyvuoti darbuotojus). Taigi, organizacija, siekdama įdiegti efektyvią motyvavimo sistemą, turi naudoti tas motyvavimo priemones, kurios tinkamos tiek darbuotojams, tiek jos vadovams.

---

<sup>47</sup> Gražulis, Markuckienė, *op. cit.* 142-151

<sup>48</sup> Anastasia Katou, „Justice, trust and employee reactions: an empirical examination of the HRM system”. *Management research review* 7,36 (2013): 674-699.

<sup>49</sup> Ezigbo Charity. „Reducing Turnover by Motivation”. *European Journal of Business and Management* 4, 17 (2012):115-125. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.457.9054&rep=rep1&type=pdf>

## 1.3. Organizacijos motyvavimo sistemos modeliavimas

### 1.3.1. Darbuotojų motyvavimo modeliai ir jų taikymas viešojoje organizacijoje

Darbuotojų motyvavimas yra svarbus, siekiant užtikrinti viešosios organizacijos veiklos produktyvumą, teigiamą visuomenės požiūrį į ją, kadangi stengiamasi išlaikyti specialistus ir stiprinti organizacijos pozicijas vietinėje bendruomenėje<sup>50</sup>. Be to, nustatytas glaudžios motyvavimo ir darbuotojų kaitos sąsajos, t.y. egzistuoja ryšys tarp motyvavimo proceso ir darbuotojų lojalumo organizacijai, kuri būtina giliau tirti, ieškant jo stiprinimo galimybių<sup>51</sup>, kadangi viešosios organizacijos yra labai svarbus visuomenės dalyvis.

Vis dėlto teorinių motyvavimo koncepcijų taikymas praktikoje neretai yra sudėtingas uždavinys organizacijų vadovams. Pagrindinė to priežastis yra ta, kad, atsižvelgiant į skirtingus darbuotojų poreikius, siekiama sukurti motyvavimo modelį, kuris būtų efektyvus ir naudingas visiems organizacijos nariams, ypač viešosios organizacijos, kuri išsiskiria savo veiklos ypatumais<sup>52</sup>. Kaip pažymi L. Marcinkevičiūtė<sup>53</sup>, žinių ir patirties stoka, taikant motyvavimo modelius Lietuvos organizacijose, yra viena iš svarbiausių kiekvienos organizacijos problemų. Taigi, akivaizdu, kad sėkmingas darbuotojų motyvavimas priklauso ne tik nuo pasirinktų motyvavimo priemonių, bet ir nuo praktikoje realizuojamo motyvavimo modelio.

Dažniausiai mokslinėje literatūroje terminas „*modelis*“ apibrėžiamas, kaip struktūrinis tam tikrų žinių, prielaidų, taikomųjų uždavinių ir duomenų aprašymas, kuris būtinas kuriant bei taikant įvairias sistemas. Tuo tarpu, „*motyvavimo modelis*“ - grafinis, vaizdinis organizacijos motyvavimo sistemos atvaizdavimas<sup>54</sup>. Taigi, pagrindinis tikslas, sudarant motyvavimo modelį, yra iliustruoti tam tikrą motyvavimo veiklos procesą, nurodant veiklos dalyvius, taikomas motyvavimo priemones ir kitus veiksnius, susijusius su darbuotojų motyvavimu organizacijoje. Norint sukurti tokį motyvavimo modelį, privaloma laikytis tam tikros loginės analizės ir nuoseklumo, kadangi modeliui kurti reikia didelio parengiamojo darbo – esamos darbuotojų motyvavimo būklės įvertinimo ir jos tobulinimo instrumentų nustatymo<sup>55</sup>. Būtina pabrėžti, kad kaip ir pats motyvavimo procesas, motyvavimo modelis negali būti pastovus – jis priklauso nuo kintančių individo poreikių, vertybių, vadovų požiūrio ir kitų, su darbu susijusių aplinkybių.

---

<sup>50</sup> Viningienė, *op.cit.* 161-168.

<sup>51</sup> Laura Žiogelytė, Gertrūda Kšivickaitė, „Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 70 (2014):141-150.

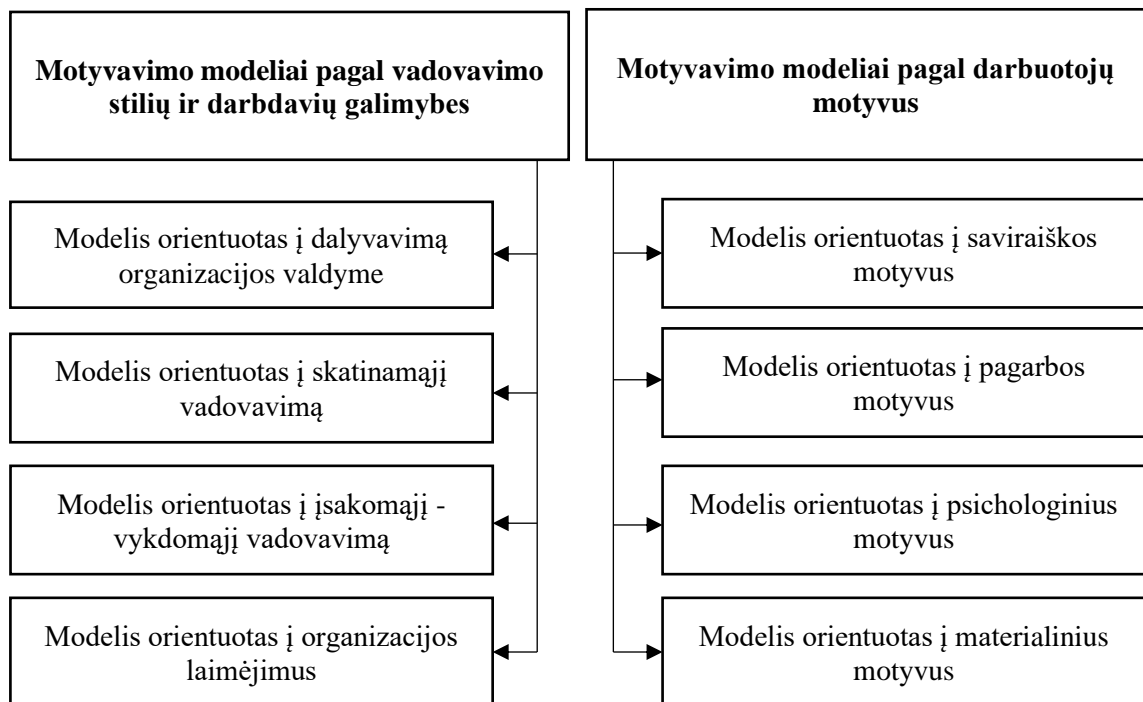
<sup>52</sup> Stachowska, Czaplicka-Kozłowska, *op. cit.* 110-111.

<sup>53</sup> Lina Marcinkevičiūtė, „Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai“. *Tiltai 1* (2006).

<sup>54</sup> *Ibid.*

<sup>55</sup> Lina Marcinkevičiūtė, Rūta Petrauskienė, „Žemės ūkio bendrovių darbuotojų motyvavimo patirtis ir problemos“. *Žemės ūkio mokslai* 2,14 (2017): 57-65.

Išskiriamos dvi pagrindinės darbuotojų motyvavimo grupės: 1) modeliai orientuoti į vyraujančius darbuotojų motyvus; 2) modeliai orientuoti į organizacijoje vyraujančią vadovavimo stilių ir darbdavių galimybes (2 pav.).



2 pav. Darbuotojų motyvavimo modelių grupės

Sudaryta autorės pagal Viningienė (2014); Marcinkevičiūtė, Petrauskienė (2007); Marcinkevičiūtė (2006)

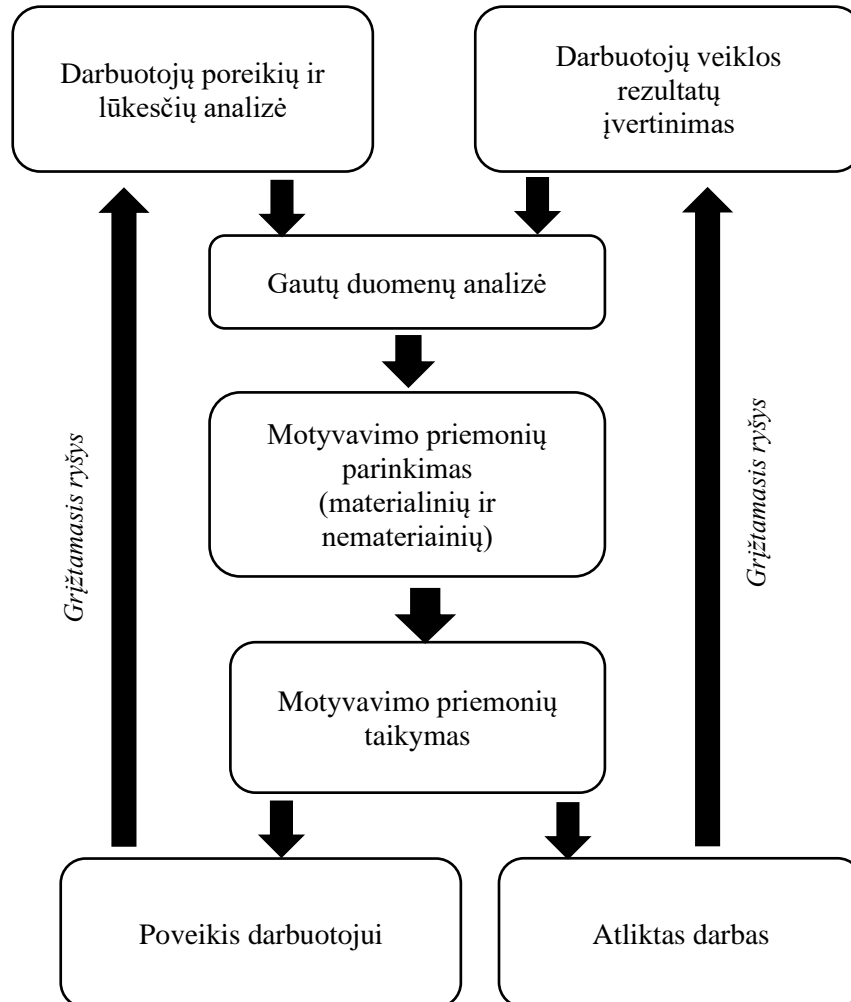
Galima teigti, kad šių motyvavimo modelių formavimas turėtų būti pradedamas nuo organizacijos darbuotojų poreikių (motyvų) tyrimo, t.y. nustatant, tuos motyvavimo elementus, kurie būdingi konkrečios organizacijos nariams. Šiuo atveju, darbuotojus gali motyvuoti saviraiškos galimybės, kitų darbuotojų bei vadovo pagarba, materialiniai ar psichologiniai (nematerialiniai) paskatinimai. Taip pat svarbu įvertinti organizacijoje vyraujančius vadovavimo stilius bei vadovybės galimybes, taikant konkrečius motyvavimo modelius. L. Marcinkevičiūtė<sup>56</sup> pabrėžia, nebūtina taikyti vieno konkretaus motyvavimo modelio, apjungiant jų elementus ar tik tuos modelius, kurie labiausiai atitinka darbuotojų ir organizacijos individualius interesus.

D. Grauslytė<sup>57</sup> nurodo, kad nėra sukurtas standartinis motyvavimo modelis, garantuojantis sėkmingą darbuotojų motyvavimo sistemos diegimą organizacijoje. Pasak autorės, prieš formuojant motyvavimo modelį, būtina išsiaiškinti, kas skatina darbuotojus veikti – tinkamas vadovo elgesys, organizacijos politika, įdomus darbo turinys ir pan. Darbuotojų poreikiams ir norams išsiaiškinti galimi keli būdai: apklausa, stebėjimas, individualus pokalbis, kitų darbuotojų atsiliepimai ir kt. Remiantis

<sup>56</sup> Marcinkevičiūtė, *op.cit.*

<sup>57</sup> Danguolė Grauslytė, „Darbuotojų motyvacijos modelis”. *Vadovas ir Pasaulis* 5 (2008).

gautais tyrimo rezultatais, reikėtų darbuotojus suskirstyti pagal jiems svarbiausius poreikius ir įvertinus jų darbą, vadovai gali pasirinkti tam tikras motyvavimo priemones. Aptartą procesą galima iliustruoti grafiškai, apjungiant visus motyvavimo modelio formavimo etapus (3 pav.).



3 pav. Darbuotojų motyvavimo modelio formavimo procesas

Sudaryta autorės pagal Grauslytė (2008)

Pagal 3 pav. pateiktus duomenis matoma, kad D. Grauslytės suformuotas motyvavimo modelis aktualizuoja tai, kad motyvavimo priemonės yra veiksmingos tik tada, jei jos atitinka tik stipriausius tam tikru momentu vyraujančius darbuotojų poreikius (motyvus). Taip pat darbuotojų motyvavimas turi būti tiesiogiai susijęs su organizacijos veiklos galimybėmis ir politika, kurie diktuoja darbuotojų veiklos vertinimo ypatybes. Kaip nurodo D. Viningienė<sup>58</sup>, vadovų dėmesys ir išlaidos, skirtos darbuotojų motyvacijai didinti, visada atsiperka – darbuotojai išlieka lojalūs savo organizacijai, jaučia pasitenkinimą darbu ir yra skatinami efektyviau dirbti. Skirtingiems darbuotojams, skirtingose situacijose turi būti

<sup>58</sup> Viningienė, *op. cit.*, 161-168.

taikomos skirtingos motyvavimo priemonės. Be to motyvacija yra situacinis dalykas, t. y. kintant situacijai, ji turi kisti. Darbuotojų motyvavimo sistema turi būti tinkama ir organizacijai, ir darbuotojams. Vadovai, atsižvelgdami į darbuotojų motyvaciją dirbti bei norėdami ją paveikti, turi taikyti pagrįstą motyvavimo priemonių sistemą: mokėti darbo užmokestį, premijas ir kitus priedus, užtikrinti socialines garantijas, gerinti darbo aplinką ir organizacijos kultūrą, organizuoti grupinį darbą, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, sudaryti profesinės karjeros bei kvalifikacijos tobulinimo galimybes, daugiau užduočių bei atsakomybės deleguoti darbuotojams, teikti darbuotojams informaciją apie jų darbo tikslus, vietą organizacijos veiklos rezultatuose bei darbo kokybę, vertinti darbuotojus.

J. Princeton<sup>59</sup> ištyrė komunikacijos ir darbuotojų tarpusavio santykių įtaka darbo motyvavimui. Minėtas autorius analizuoja ir ekonominės krizės pasekmes darbuotojų motyvavimui. Tyrimas rodo, kad darbuotojai yra linkę rekomenduoti savo organizaciją, jeigu jie yra patenkinti būdais, kuriais darbuotojai bendrauja priimant sudėtingus sprendimus. Taip pat teigiamas požiūris į organizacijos tarpusavio ryšius padidina motyvus tarp darbuotojų, skatina darbuotojų karjeros galimybes. Nustatyta, kad motyvavimas silpnėja, jei komunikacija yra vienaspusė, pasirenkamos netinkamos motyvavimo priemonės. Vadinasi, formuojant motyvavimo modelį labai svarbu atsižvelgti ir į išorinės aplinkos pokyčius. Tuo tarpu S. Navasaitienės, M. Vishniakova ir R. Rukuižienės<sup>60</sup> tyrimo rezultatai atskleidė, kad viešosios organizacijos darbuotojų motyvacijos lygis turi tiesioginį ir teigiamą poveikį organizacijos veiklos rezultatams. Viešosios organizacijos sėkmės garantas yra investicijos į personalo komunikacijos, pripažinimo ir skatinimo programas. Tyrimo metu nustatyta, kad egzistuoja tiesioginis ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir veiklos rezultatų – kuo didesnis darbuotojo pasitenkinimas darbu, tuo labiau atitinkamai gerėja ir organizacijos įvaizdis rinkoje, visuomenės pasitikėjimas ja. Darbuotojų motyvavimo ir skatinimo naudingumu viešajai organizacijai neabejoja ir A. Šimkus<sup>61</sup>. Autorius teigia, kad gerai motyvuoti darbuotojai gali pasiekti daug geresnių rezultatų, todėl tikslingos ir tinkamai panaudotos investicijos į darbuotojų motyvavimo ir skatinimo sistemų kūrimą atsiperka, kadangi gerokai padidina viešosios organizacijos konkurencingumą, o tuo pačiu ir formuoja palankų visuomenės požiūrį į jos veiklą, didina pasitikėjimą.

Apibendrinus galima teigti, kad darbuotojų motyvavimo modelio formavimas yra gana sudėtingas bei žinių ir išlaidų reikalaujantis procesas. Siekiant sukurti ir įdiegti organizacijoje sėkmingai funkcionuojantį motyvavimo modelį, būtinas išsamus darbuotojų poreikių ir darbdavių galimybių tyrimas. Identifikavus svarbiausius darbuotojų motyvus, vyraujančių vadovavimo stilių ir vadovybės

---

<sup>59</sup> Princeton J. „Effective communication positively impacts employee motivation levels.” *Business wire* (2009). <https://www.businesswire.com/news/home/20090309005073/en/Effective-Communication-Positively-Impacts-Employee-Motivation-Levels>.

<sup>60</sup> Stasė Navasaitienė, Marharyta Vishniakova, Rasa Rukuižienė, „New Motives and Models for Creation Social Business in the Republic of Belarus“. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, , 4(38) (2016): 403-411.

<sup>61</sup> Šimkus, *op. cit.*, 83-104.

gebėjimus, pasirenkamos tinkamiausios darbuotojų motyvavimo priemonės ar jų derinys. Egzistuoja įvairūs motyvavimo modeliai, tačiau, atsižvelgiant į organizacijos interesus, skiriasi jų orientacija – modeliai formuojami, atsižvelgiant į dalyvavimą organizacijosvaldyme, vadovavimo stilių (įsakomąjį-vykdomąjį, skatinamąjį), organizacijos laimėjimus bei individualius darbuotojų poreikius. Pasirinkus ir pritaikius motyvavimo modelį, vertinamas jo poveikis darbuotojams, jų darbo kokybės ir produktyvumo pokyčiai, kurie nulemia tolimesnį modelio koregavimą.

### **1.3.2. Darbuotojų motyvavimo sistemos projektavimas viešojoje organizacijoje**

Siekiant gerų rezultatų viešosios organizacijos veikloje, būtina suprasti jos darbuotojų elgseną, įvertinti motyvavimo reikšmingumą bei rūpintis darbuotojų gerove. Akcentuojama, kad motyvavimas yra vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių viešosios organizacijos darbuotojo veiklos rezultatus: gebėjimai, ištekliai ir sąlygos, kuriomis tai atliekama<sup>62</sup>. Atitinkamai tai sąlygoja ir organizacijos rezultatus. Motyvavimo sistemos projektavimas nagrinėja procesus, kurie niekada nesibaigia, remiantis nuostata, jog motyvacija ilgainiui gali „išsisklaidyti“. Motyvavimas – tai priemonė, kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius viešojoje organizacijoje nuolat kintančiomis sąlygomis, kai ypač sudėtinga išlaikyti darbuotojų susikaupimą ir energiją, todėl didelis dėmesys turi būti skiriamas veiksmingos ir konkrečiai organizacijai tinkamos motyvavimo sistemos projektavimui, diegimui bei palaikymui. Kitaip nei formuojant tam tikrą motyvavimo modelį, veiksmingai motyvavimo sistemai neužtenka naudoti atskiras motyvavimo priemones. Šios priemonės turi sudaryti vieningą sistemą, apimančią ir jungiančią visus pagrindinius personalo motyvavimo elementus.

Kaip pažymi, šiuolaikinės viešosios organizacijos motyvavimo procese pagrindinį vaidmenį vaidina trys sudedamosios dalys<sup>63</sup>:

- Motyvavimo galimybių išplėtimas. Nors finansinis rėmimas vis dar naudojamas kaip motyvavimo priemonė daugelyje organizacijų, tačiau tai laikoma praeities praktika. Atėjo laikas sukurti ir pasiūlyti darbuotojams netradicines priemones, pritaikytas individualiai kiekvienam pagal poreikius ir lūkesčius.
- Pažangos demonstravimas. Žmonės turi žinoti, kokioje pozicijoje jie yra ir ką dar gali nuveikti. Darbuotojai turi jaustis, kad būtent jų įdėtas darbas yra vertingas indėlis į visą verslo procesą. Taigi, pažanga neturi judėti vien vertikaliai – ji turi būti prasminga ir darbuotojai turi suvokti organizacijos pažangos prasmę.

<sup>62</sup> Czaplicka-Kozłowska I. Z., Stachowska S. „Factors Shaping Engagement of Employees on the Example of University Workers.” *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, No. 4(40) (2018): 455.

<sup>63</sup> Tom Sander, Biruta Sloka, „Motivators to Recommend Social Network Contacts to Employer”. *Regional formation and development studies*, No. 3(20) (2016):162-171.

- Bendravimas. Darbuotojai priešinasi pokyčiams tuomet, kai nesupranta tų pokyčių prasmės. Diegdama naujoves, organizacija susiduria su darbuotojų skepticizmu, pažeistais darbuotojų lūkesčiais. Šiuolaikinis vadovas privalo surasti laiko bendrauti su pavaldiniais, turi atrasti gebėjimų išaiškinti jiems pokyčių organizacijoje naudą. Geras vadovas sugeba paaiškinti organizacijos pokyčių kontekstą ir prasmę. Kai vyksta betarpiškas bendravimas tarp vadovų ir darbuotojų, darbuotojai jaučiasi vertinami, svarbūs ir tai juos motyvuoja darbui.

Kaip matoma, viešosios organizacijos turi teikti didelį dėmesį savo darbuotojų poreikiams ir savirealizacijai, užtikrinti komandinio darbo galimybes ir gauti visa reikiamą informaciją apie organizaciją, darbui. Esminės šiuolaikinių motyvavimo teorijų bruožas yra kompleksinio požiūrio į galimus darbuotojų motyvų struktūros lygius akcentavimas ir integravimas į jų kasdienę veiklą. Pasak F. Klupšo<sup>64</sup>, darbuotojų motyvavimo sistema organizacijoje turi būti pagrįsta materialinių, saugumo, socialinių ir pagarbos poreikių, jau taikomų motyvavimo priemonių tyrimu bei organizacijos galimybėmis. Tam pritaria ir D. Kareckaitė<sup>65</sup>, kuri akcentuoja, kad šiuolaikiniai motyvavimo metodai teigia, kad darbuotojams reikia suteikti daugiau laisvės, atsakomybės, leisti vystytis jų saviraiškai ir kūrybiškumui. Darbuotojo veiksmus veikia keletas poreikių. Darbo efektyvumą lemia ne tik materialinis atlygis, toks kaip piniginės premijos ar pan., bet ir moraliniai veiksniai – mėgstama veikla, geri santykiai su bendradarbiais bei vadovu. Motyvavimo priemonės yra veiksmingos tik tuomet, kai darbuotojas yra įsitikinęs, paskatinimą lėmė atitinkamos jo pastangos. Darbo užmokestis vis dar motyvuoja žmones, ypač sunkiu ekonominiu laikotarpiu. Tačiau labai svarbu parinkti teisingus mokėjimo už darbą principus – atlyginimas turi atitikti kiekvieno darbuotojo įdėtas pastangas siekiant organizacijos tikslų, ir turi veikti toliau motyvuojančiai, kad kuo labiau būtų panaudotas žmogiškasis potencialas. Darbuotojams pirmiausiai reikia atlyginimo ir saugios darbo aplinkos, tuomet galima naudoti priklausomybę skatinančias priemones, t. y. norą tobulėti, leisti pajusti kitų pagarbą. Toks motyvavimas paremtas saviraiškos ir savirealizacijos poreikio patenkinimu<sup>66</sup>.

Akcentuotina tai, kad skirtingi poreikiai skirtingu laiku turi nevienodą motyvuojančią jėgą. Pirmiausia reikėtų įvertinti tai, ar, užuot naudojus individualias motyvavimo priemones, vis dėlto organizacijos darbuotojams reikalingesnė vieninga motyvavimo sistema (poreikių tyrimas). Jei motyvavimo sistemos diegimas yra būtinas, atliekamas kitas tyrimas – taikomų motyvavimo priemonių efektyvumo vertinimas. Identifikavus darbuotojams svarbiausias motyvavimo priemones, jos apjungiamos į bendrą motyvavimo sistemą, kartu pateikiant motyvavimo sistemos organizacijoje

<sup>64</sup> Klupšas, *op.cit.*

<sup>65</sup> Kareckaitė, *op.cit.*

<sup>66</sup> Ihor Kuksa, Iryna Hnatenko, Olga Orlova-Kurilova, Nataliia Moisieieva ir Viktoriia Rubezhanksa. „State Regulation of Innovative Employment in the Context of Innovative Entrepreneurship Development.“ *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 2(41) (2019): 228-236.



diegimo planą. Pasak V. Šilingienės<sup>67</sup>, motyvavimo sistema yra veiksminga tik tuomet, jei ji tenkina dvi esmines sąlygas:

- motyvuoja darbuotojus siekti bendrų organizacijos tikslų;
- tenkina darbuotojų lūkesčius ir poreikius.

Galima teigti, kad šie tikslai yra tarpusavyje susiję – darbuotojai aktyviai sieks organizacijos tikslų tik tada, jie bus įsitikinę, kad drauge patenkinami jų asmeniniai poreikiai bei interesai. Vis dėlto F. Klupšas<sup>68</sup> papildo sąlygų, kurias turi tenkinti motyvavimo sistema, sąrašą:

- motyvavimo sistema turi perteikti vadovavimo stilių ir organizacinę struktūrą;
- motyvavimo sistema turi būti suderinta su vidine organizacine kultūra ir atmosfera;
- motyvavimo sistemos turi būti kruopščiai parengtos, kad jas būtų galima tinkamai pritaikyti, ir kas tiksliai atsispindėtų esamas technologines ir organizacines sąlygas.

Taigi, skirtingai nei konkretus motyvavimo modelis, motyvavimo sistema turi turėti tam tikras kryptis bei tikslus, kurie atspindėtų organizacijos veiklos specifiką, vidaus taisykles, darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą ir kitus veiksnius (4 pav.). Remiantis 4 paveiksle nurodytomis pagrindinėmis motyvavimo sistemos dalimis, siekiant tinkamai motyvuoti darbuotojus turi būti naudojamas tiek materialinių, tiek nematerialinių motyvavimo priemonių kompleksas, kartu formuojant palankią darbo aplinką ir pobūdį. Pirmiausiai, turi būti sukurta teisinga ir motyvuoti atlyginimo už darbą sistema (materialinės priemonės - konkurencingas atlyginimas, priedai, premijos ir pan.), kuri yra motyvavimo proceso pagrindas ir svarbiausias darbuotojo indėlio įvertinimas. Lygiagrečiai materialinėms priemonėms, akcentuojamas nematerialinių (psichologinių) motyvavimo priemonių naudojimas – sukuriama profesinio tobulėjimo ir ugdymo, karjeros planavimo sistema, kuri padėtų darbuotojams kelti kvalifikaciją, gilinti žinias ir plėtoti asmeninius gebėjimus. Šalia pagrindinių motyvavimo priemonių sistemos, darbuotojams turi būti sudarytos sąlygos tenkinti fiziologinius, bendravimo bei savirealizacijos poreikius.

Motyvaciją darbu lemia ne vien tik finansinis veiksnys. Motyvacijai taip pat daro įtaką pasiekimų, bendradarbiavimo, darbo turinio, santykių su vadovu ir kt. veiksniai. Aukštas darbo pasitenkinimas sąlygoja ne tik aukštesnę darbo kokybę, bet ir organizacijos darbuotojų lojalumą. Tuo tarpu žemas pasitenkinimo lygis rodo, kad organizacijoje yra tam tikrų žmogiškųjų išteklių valdymo problemų. Nors kiekvieno asmens atliekamos vienokios ar kitokios veiklos motyvacija yra asmeniška ir unikali, vis dėlto yra tam tikrų dėsnų, leidžiančių išskirti motyvacijos veiksnių grupes, kuriomis remiantis būtų galima kurti efektyvesnę organizacijos darbuotojų motyvavimo sistemą<sup>69</sup>.

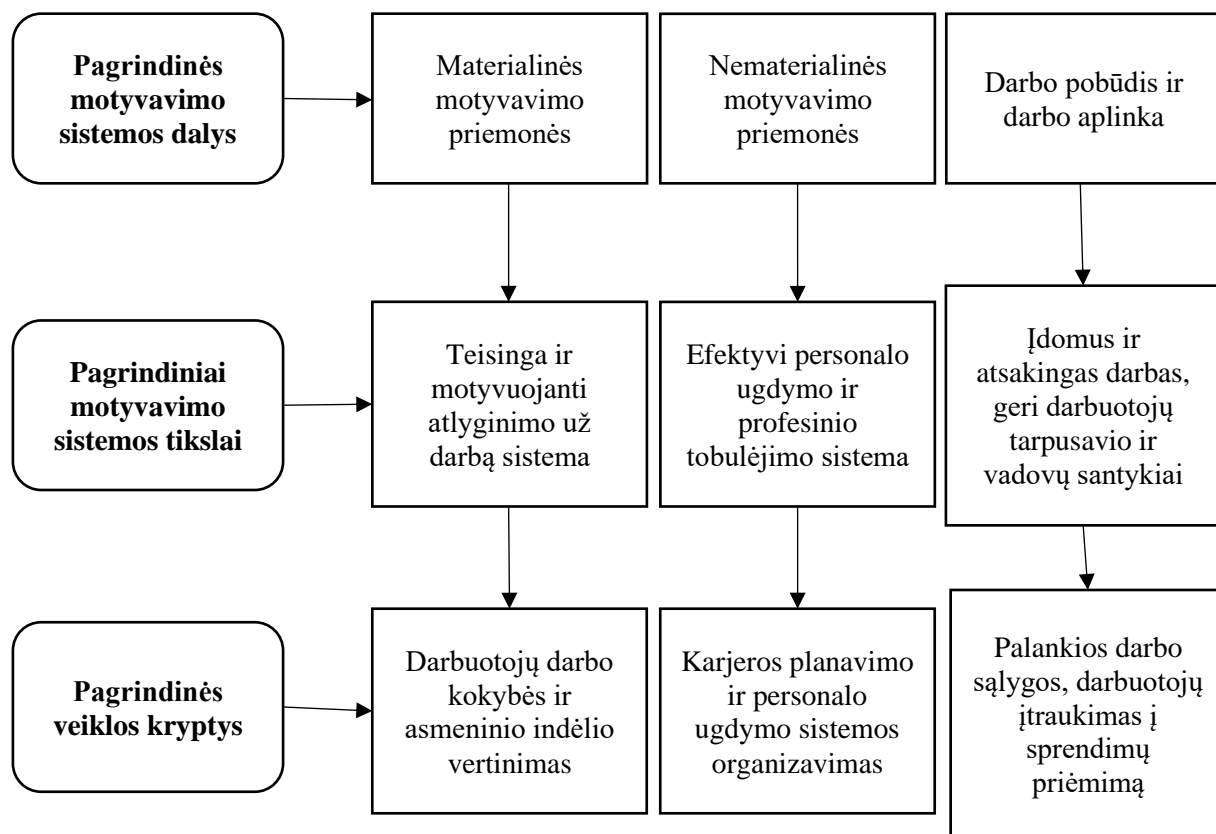
---

<sup>67</sup> Violeta Šilingienė. „Įmonių motyvavimo sistemų kūrimas ir vertinimas“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 31 (2006).

<sup>68</sup> Klupšas, *op. cit.*

<sup>69</sup> Alvydas Raipa, Vilija Mogenytė-Jasilionė, „Bankroto administratorių profesinė veikla: motyvacijų aspektai“ *Viešasis administravimas* 1(55) (2018): 67-82.

Darbuotojų motyvavimo sistemos turėtų pasižymėti įvairių priemonių visuma orientuota į tam tikros kompensacijos sistemos sukūrimą, kuri atitiktų atliekamos veiklos pobūdį ir socialinius lūkesčius. Kitaip tariant, organizacija privalo užtikrinti palankią darbo aplinką, gerus santykius su kitais darbuotojais ir vadovybe, sukurti darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą ir atsakomybės perdavimo būdus. Efektyviai veikiančios organizacijos yra suinteresuotos visų savo darbuotojų profesiniu augimu, rūpinasi jų karjera bei siūlo įvairias jos planavimo programas. Tai naudinga ir organizacijai, ir darbuotojams. Be to, kaip akcentuoja D. Viningienė<sup>70</sup>, darbo motyvacijos lygis ir darbuotojų pasitenkinimas savo darbu veikia vienas kitą, t. y. tiesiogiai priklausomi, pasitvirtino. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas konkrečioje įmonėje ar organizacijoje turi remtis konkrečiais darbuotojų tyrimais, įmonės ar organizacijos tikslais, kultūra ir galimybėmis.



4 pav. Pagrindinės darbuotojų motyvavimo sistemos dalys, tikslai ir uždaviniai

Sudaryta autorės pagal Šilingienė (2006)

Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena viešoji organizacija yra suinteresuota turėti motyvuotus darbuotojus, kurie ne tik galėtų, bet ir norėtų siekti geresnių rezultatų. Tuo tikslu yra kuriamos įvairios motyvavimo programos bei motyvavimo sistemos, kuriose suderinami darbuotojų poreikiai ir

<sup>70</sup> Viningienė *op.cit.* 161-168.

organizacijos galimybės. Organizacijos motyvavimo sistema yra tam tikrų motyvavimo metodų (modelių) ir motyvavimo priemonių visuma, sukomplektuota taip, kad atitiktų konkrečios organizacijos tikslus, veiklos kryptis ir specifiką. Kaip ir motyvavimo modelių formavimas, motyvavimo sistemos diegimui būtini išsamūs darbuotojų poreikių (motyvų) bei motyvavimo priemonių efektyvumo tyrimai. Remiantis mokslinės literatūros analize, veiksminga darbuotojų motyvavimo sistema turi tenkinti įvairius darbuotojų poreikius, apjungdama materialines, nematerialines motyvavimo priemones ir darbo aplinkos elementus. Tam tikra motyvavimo sistema negali būti taikoma universaliai, todėl organizacijos vadovybė turėtų kurti ir diegti savitą motyvavimo sistemą, atsižvelgiant į darbuotojų interesus. Svarbu pabrėžti ir tai, kad kuriant motyvavimo sistemą viešojoje organizacijoje būtina į tai įtraukti ir pačius darbuotojus bei sistemą įdiegus, ją nuolat tikrinti ir vertinti jos taikymo rezultatus.

## 2. VISUOMENĖS SVEIKATOS BIURŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TYRIMO METODIKA

### 2.1. Visuomenės sveikatos biuro veiklos ir darbuotojų charakteristika

Lietuvos Respublikos Sveikatos sistemos įstatyme apibrėžiama, kad „vykdyti visuomenės sveikatos priežiūrą, kuria siekiama ugdyti sveikatą, užkirsti kelią vartojimui skirtų produktų, maisto, geriamojo vandens, gyvenamosios, darbo ir gamtinės aplinkos kokybės blogėjimui, užkirsti kelią ligoms ir traumoms, sumažinti sergamumą, yra visų fizinių ir juridinių asmenų pareiga“<sup>71</sup>. Savivaldybių lygmenyje šią funkciją vykdo savivaldybių visuomenės sveikatos biurams. Jei savivaldybė neįsteigia visuomenės sveikatos biuro, tai privalo sudaryti sutartį su kita savivaldybe, kuri yra įsteigusi visuomenės sveikatos biurą ir teiktų kitai savivaldybei visuomenės sveikatos priežiūros paslaugas, taip užtikrinant visuomenės sveikatos priežiūrą visose savivaldybėse.

*Visuomenės sveikatos biurai* – tai biudžetinės įstaigos, kurių pagrindinis tikslas yra „rūpintis savivaldybės gyventojų sveikata, vykdyti savivaldybės (kelių savivaldybių) teritorijoje Lietuvos Respublikos įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojamą savivaldybių visuomenės sveikatos priežiūrą, siekiant mažinti gyventojų sergamumą ir mirtingumą, gerinti gyvenimo kokybę, teikiant kokybiškas visuomenės sveikatos priežiūros paslaugas“<sup>72</sup>.

Visuomenės sveikatos biurai organizuoja ir teikia prieinamas ir tinkamas Lietuvos Respublikos įstatymais ir kitais teisės reglamentuojamas visuomenės sveikatos priežiūros paslaugas fiziniams ir juridiniams asmenims savivaldybės teritorijoje ir kitų savivaldybių teritorijoje, jeigu tai yra nustatyta bendradarbiavimo tarp savivaldybių sutartyje.

*Visuomenės sveikatos biurų veiklos sritys:*

- visuomenės sveikatos stebėseną (monitoringą);
- visuomenės sveikatos stiprinimas;
- visuomenės sveikatos priežiūra ugdymo įstaigose (ikimokyklinio ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklose ir profesinio mokymo įstaigose ugdomų mokinių pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas);

---

<sup>71</sup> Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas: priimtas Lietuvos Respublikos Seimo 1994 m. liepos 19 d. Nr. I-552. *Valstybės žinios* 1994;63-1231.

<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5905?jfwid=q8i88mcob>

<sup>72</sup> Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro įsakymas 2008-03-15 Nr.V-196 “Dėl savivaldybės Visuomenės sveikatos biuro pavyzdinių nuostatų patvirtinimo”

<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.316517?jfwid=q86m1vrt0>

- valstybinių visuomenės sveikatos programų, tarpinstitucinius veiklos planų, savivaldybės tarybos patvirtintuose savivaldybės strateginiuose dokumentuose numatytų visuomenės sveikatos priemonės įgyvendinimas;
- vaikų ir jaunimo visuomenės sveikatos priežiūra ir jaunimui palankių sveikatos priežiūros paslaugų koordinavimas;
- privalomasis sveikatos mokymas;
- visuomenės sveikatos projektai.

Visuomenės sveikatos biurai pagal kompetenciją vykdo nustatytas visuomenės sveikatos priežiūros funkcijas visose gyventojų amžiaus grupėse pagal prioritetus šiose poveikio srityse: užkrečiamų ligų, neinfekcinių ligų ir traumų profilaktika, priklausomybių, rūkymo, alkoholio, narkomanijos ir kitų psichoaktyvių medžiagų vartojimo mažinimas, fizinio aktyvumo, tinkamos mitybos, kitų sveikos gyvensenos veiksnių skatinimas, psichikos sveikatos stiprinimas ir sutrikimų profilaktika, sveiko senėjimo skatinimas, sveikatos netolygumų mažinimas <sup>73</sup>.

Visuomenės sveikatos biurai Lietuvoje yra ne tik kompleksiškos įstaigos, kurių specialistai nuolat tobulėja nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu įvairiuose projektuose, mokymuose ir programose. Šiose įstaigose dirba specialistų komanda, kuri kvalifikuosi įvairiose srityse: tinkamos mitybos ir fizinio aktyvumo, psichinės sveikatos, užkrečiamųjų ligų, lėtinių neinfekcinių ligų, psichoaktyviųjų medžiagų vartojimo prevencijos ir kt.<sup>74</sup>

Pagrindinė visuomenės sveikatos biurų veiklos *vizija* – didesnis gyventojų sveikos gyvensenos paplitimas, ilgesnė gyvenimo trukmė ir objektyvi informacija apie visuomenės sveikatą<sup>75</sup>. Teikdami paslaugas, susijusias su sveika gyvensena, visuomenės sveikatos biurai padeda visuomenei spręsti sveikatos problemas, atlieka kompleksinį darbą gerinant gyventojų sveikatą.

Siekiant užtikrinti aukštą paslaugų kokybę visuomenės sveikatos biuruose dirba kvalifikuoti įvairių sričių specialistai: visuomenės sveikatos specialistai, fizinio aktyvumo stiprinimo specialistai, psichinės sveikatos stiprinimo specialistai, sveikos mitybos stiprinimo specialistai, burnos sveikatos stiprinimo specialistai, mokyklų ir ikimokyklinio ugdymo visuomenės sveikatos priežiūros specialistai, dietistai, jaunimui palankių sveikatos priežiūros paslaugų koordinatoriai<sup>76</sup> ir kiti administracijos, personalo, ūkio dalies darbuotojai.

<sup>73</sup> Klaipėdos rajono savivaldybės visuomenės sveikatos biuro svetainė. <https://visuomenessveikata.lt/veiklos-sritys/>

<sup>74</sup> Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro įsakymas 2008-03-15 Nr.V-196 “Dėl savivaldybės Visuomenės sveikatos biuro pavyzdinių nuostatų patvirtinimo”

<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.316517?jfwid=q86m1vrt0>

<sup>75</sup> Klaipėdos visuomenės sveikatos biuro veiklos dešimtmetis. 2020.

<https://www.sveikatosbiuras.lt/files/Main/files/brosiura%20biuro%20desimtmetis%2032%20psl..pdf>

<sup>76</sup> 2020 m. Visuomenės sveikatos priežiūros specialistų registro ataskaita, *Higienos institutas*

[http://www.hi.lt/uploads/pdf/padaliniai/VSTC%20IS/VSPSR/VSPSR\\_2020-01-21\\_duomenu\\_ataskaita.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/padaliniai/VSTC%20IS/VSPSR/VSPSR_2020-01-21_duomenu_ataskaita.pdf)

Šiuo metu Lietuvoje yra įsteigti 47 visuomenės sveikatos biurai, kuriuose dirba 1428 darbuotojai, iš kurių 1143 yra visuomenės sveikatos specialistai. Tyrimo metu apklausti 308 darbuotojai, kurių socio-demografinės pateiktos 2 lentelėje.

2 lentelė. Respondentų socio-demografinės charakteristikos

Visuomenės sveikatos biurų darbuotojai (n=308)		Respondentų skaičius (n)	Respondentų skaičius (proc.)
Respondentų lytis	vyras	8	2,6
	moteris	300	97,4
Respondentų amžius	iki 24 m.	18	5,8
	nuo 25 iki 34 m.	105	34,1
	nuo 35 iki 44 m.	57	18,5
	nuo 45 iki 54 m.	61	19,8
	nuo 55 iki 64	60	19,5
	daugiau nei 64 m.	7	2,3
Respondentų darbo patirtis visuomenės sveikatos biure	iki 1 metų	18	5,8
	nuo 1 iki 5 metų	105	34,1
	nuo 5 iki 10 metų	57	18,5
	daugiau nei 10 metų	68	22,1
Respondentų užimamos pareigos biure	vadovaujančios (vadovas, vedėjas, pavaduotojas)	12	3,9
	visuomenės sveikatos specialistas (funkcijas atliekantis biure)	89	28,9
	visuomenės sveikatos priežiūros specialistas (funkcijas atliekantis ugdymo įstaigose)	197	64
	kitas darbuotojas	10	3,2

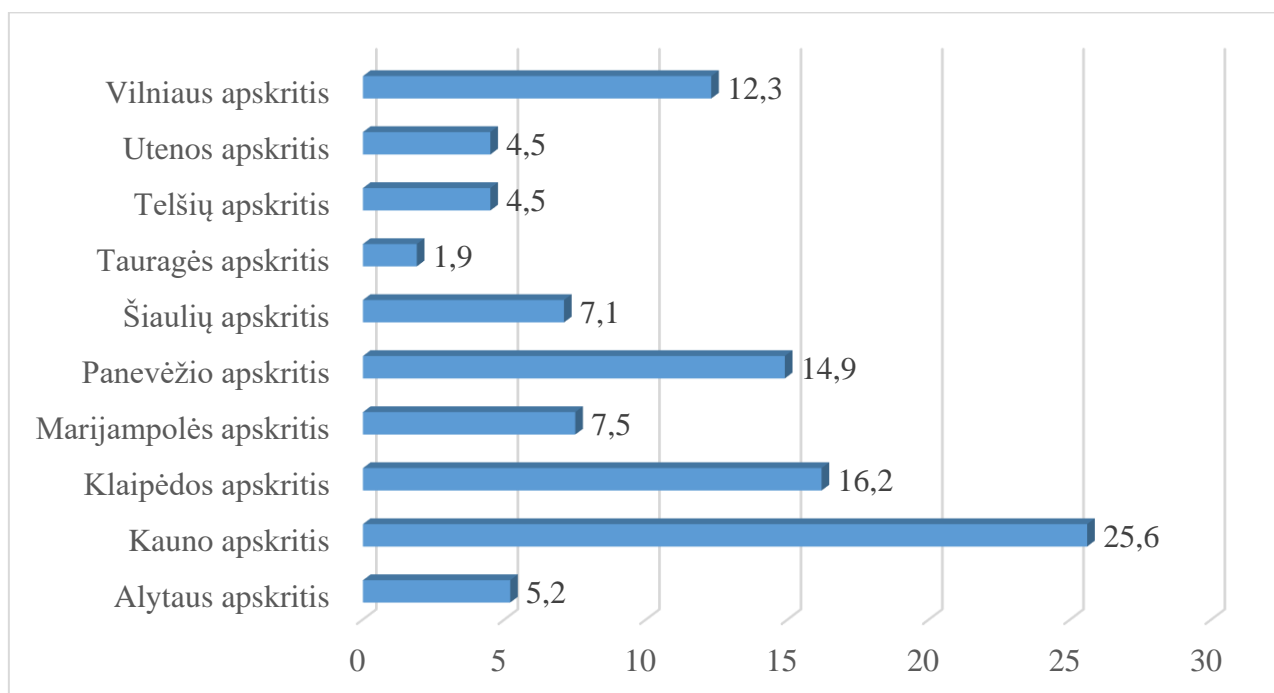
Atsižvelgiant į respondentų pasiskirstymą pagal lytį teigtina, kad visuomenės sveikatos biuruose daugiausiai dirba moterų (97,4 proc.) ir tik nedidelė dalis vyrų (2,4 proc.). Dauguma visuomenės sveikatos biurų darbuotojų (34,1 proc.) dirba visuomenės sveikatos biure nuo 1 iki 5 metų. Taip pat didelė dalis darbuotojų dirba daugiau nei 10 metų (22,1 proc.) bei nuo 5 iki 10 metų (18,5 proc.). Tik maža dalis darbuotojų dirba iki 1 metų (5,8 proc.). Taip pat didžioji respondentų dalis yra specialistai (visuomenės sveikatos specialistai funkcijas atliekantys biure ir ugdymo įstaigose) – 92,9 proc., tai reiškia turintys reikalingą aukštąjį išsilavinimą. Remiantis šiais duomenimis galima teigti, kad visuomenės sveikatos biurų personalas dirba šiose įstaigose jau pakankamai ilgą laiką, todėl žino apie įstaigoje taikomas motyvavimo priemones bei gali įvertinti jų tinkamumą darbuotojų atžvilgiu.

Pagal 5 pav. pateiktus duomenis matoma, kad daugiausiai tyrimo metu dalyvavo darbuotojai iš didžiųjų Lietuvos miestų apskričių:

- Kauno apskrities (25,6 proc.);
- Klaipėdos apskrities (16,2 proc.);
- Panevėžio apskrities (14,9 proc.);

- Vilniaus apskrities (12,3 proc.).

Šiuose visuomenės sveikatos biuruose dirba didžiausias darbuotojų skaičius šalyje, be to, tai yra darbuotojai, kurie ypač dažnai dalyvauja įvairiuose projektuose bei mokymuose, tyrimuose.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal apskritis, kurioje įsikūręs visuomenės sveikatos biuras, proc.

Apibendrinant galima teigti, kad visuomenės sveikatos biurai yra visuomenės sveikatos priežiūros įstaigos, kurios rūpinasi visuomenės sveikata ir gerove bei veikia ne tik didžiuosiuose šalies miestuose, teikia įvairias su sveikatos gerinimu susijusias paslaugas ir siekia padėti visuomenei spręsti sveikatos problemas, puoselėti aktyvų gyvenimo būdą, gerinti sveikatos būklę. Remiantis empirinio tyrimo duomenimis, dauguma visuomenės sveikatos biurų darbuotojų dirba įstaigose nuo 1 iki 10 metų ir yra moterys. Tyrimo metu daugiausia apklausta visuomenės sveikatos biurų darbuotojų atsakymų iš Kauno, Klaipėdos, Panevėžio bei Vilniaus apskričių.

## 2.2. Tyrimo metodika ir organizavimas

Siekiant nustatyti visuomenės sveikatos biurų darbuotojų nuomonę apie taikomas motyvavimo priemones jame buvo atliktas empirinis tyrimas.

**Tyrimo tipas** – kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa).

**Tyrimo imtis.** Tikslinę tyrimo populiaciją sudaro visų 47 Lietuvoje veikiančių visuomenės sveikatos biurų darbuotojai – 1428 darbuotojai. Tyrimui įgyvendinti ir objektyviems duomenims gauti reikalingas respondentų skaičius (tyrimo imtis) nustatytas remiantis *I. Paniotto* formule:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kur:

$n$  – atrankinės visumos dydis, reikiamas apklausti respondentų skaičius;

$\Delta$  - leidžiamas paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida laikoma 5 proc., kurią gauname su 0,95 tikimybe);

$N$  – generalinė visuma (visi visuomenės sveikatos biurų darbuotojai).

Atsižvelgiant į tyrimo populiacijos dydį, reikalingų apklausti respondentų skaičius lygus:

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{1428}} \approx 303$$

Tyrimo metu respondentams anketa pateikta internetiniame portale <https://apklausa.lt/>. Gautos 308 teisingai užpildytos anketos, kurių duomenys panaudoti tyrimo rezultatų analizėje.

**Tyrimo atrankos būdas** - respondentams atrinkti pasirinktas *paprastosios atsitiktinės atrankos* būdas, t.y. apklausti bet kurie tyrimo sutikę dalyvauti visuomenės sveikatos biurų darbuotojai. Nuoroda į tyrimo anketą siūsta darbuotojams el.paštu pagal viešai prieinamus duomenis.

**Duomenų rinkimo metodas** – anketinė apklausa raštu, naudojant iš anksto parengtą klausimyną (žr. 1 priedą). Pasirinktas *anketinės apklausos metodas*, kadangi jis reikalauja minimalių apklausiamojo pastangų – pateikiami trumpi ir aiškūs klausimai su galimais atsakymo variantais. Anketavimas padeda užtikrinti didžiausią atliekamo tyrimo efektyvumą, greitai surinkti reikiamų duomenų kiekį bei gauti tikslią informaciją.

**Duomenų analizės metodas.** Gauti tyrimo duomenys apdoroti naudojant *statistinės duomenų analizės* ir *grafinio vaizdavimo metodus* (aprašomoji statistika). Anketinės apklausos rezultatai buvo susisteminti ir grafiškai atvaizduoti (pateikiami schemose bei lentelėse), siekiant apibendrinti visuomenės sveikatos biurų darbuotojų nuomonę apie taikomas motyvavimo priemones ir jų privalumus bei trūkumus. Siekiant įvertinti respondentų atsakymų pasiskirstymą visi anketų duomenys buvo susisteminti ir apdoroti kompiuterinėmis programomis *IBM SPSS 3.0*, „*Microsoft Office Word*“ ir „*Microsoft Office Excel*“.

Anketos patikimumui skaičiuotas Cronbach'o alfa patikimumo koeficientas, kuris siekia 0,916. Tai rodo, kad anketos suderinamumas yra geras.

Sąsajų tarp socio-demografinių duomenų ir anketos klausimų vertinimo ieškota naudojant Pearsono ir Spearmano koreliacijos koeficientus.



**Tyrimo instrumentas.** Remiantis pasirinktu duomenų rinkimo metodu, sudarytas tyrimo instrumentas – anketa. Anketa – tai į tam tikrą formą bei loginį nuoseklumą sudėliotų klausimų kompleksas, kuris naudojamas tyrimo duomenų surinkimo tikslais. Tyrimo anketą sudaro 1 klausimų. Anketoje pateikti tiek uždaro, tiek atviro tipo klausimai.

**Tyrimo etika.** Tyrimo metu buvo laikomasi pagrindinių etinių principų: geranoriškumo, konfidencialumo, privatumo, pagarbos, informacijos tikslumo ir kt. Prieš pateikiant tyrimo klausimynus, respondentams buvo pateiktas tyrimo tikslas ir rezultatų panaudojimas. Akcentuojama kiekvieno respondento nuomonės svarba, dalyvavimo anonimiškumo principas.

**Tyrimo laikas ir vieta** – tyrimas vykdytas 2019 metų lapkričio mėn. - 2020 metų vasario mėn.

**Sunkumai ir kliūtys, su kuriais susidurta tyrimo metu.** Tyrimo metu pastebėta, kad pakankamai daug visuomenės sveikatos biurų darbuotojų nenori dalyvauti tyrimuose (tai nurodė net ir atsakymuose į el.laišką su nuoroda į tyrimo nuorodą) dėl laiko stokos, didelio darbo krūvio ar tiesiog nenoro dalyvauti tyrime (nenurodant konkrečių priežasčių).

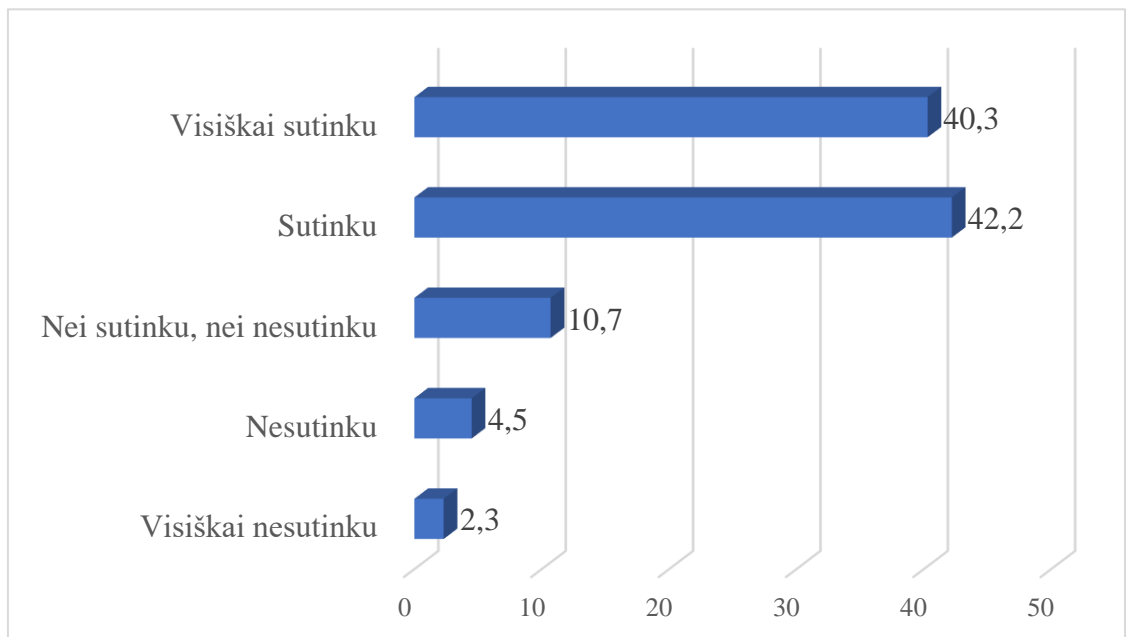
### 3. VISUOMENĖS SVEIKATOS BIURŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS ĮVERTINIMAS

#### 3.1. Visuomenės sveikatos biurų darbuotojų motyvavimo sistemos tyrimo rezultatų analizė

Siekiant nustatyti respondentų nuomonę apie jų darbą visuomenės sveikatos biure, konkrečias taikomas motyvavimo priemones pateikti uždaro bei atviro tipo klausimai.

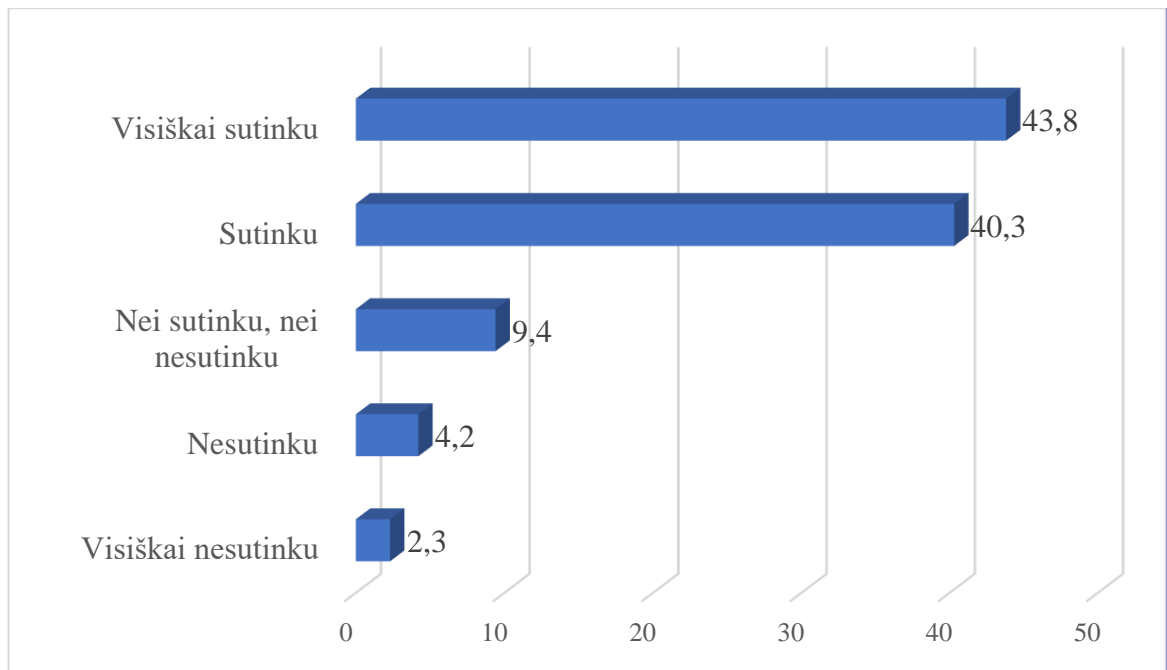
Respondentų paprašius įvertinti keturis teiginius apie jų darbą visuomenės sveikatos biure, susijusius su jų darbu įstaigoje, nustatyta, kad:

- didžioji dalis respondentų yra patenkinti savo darbu visuomenės sveikatos biure („visiškai sutinku” – 40,3 proc., „sutinku” – 42,2 proc.) (6 pav.);

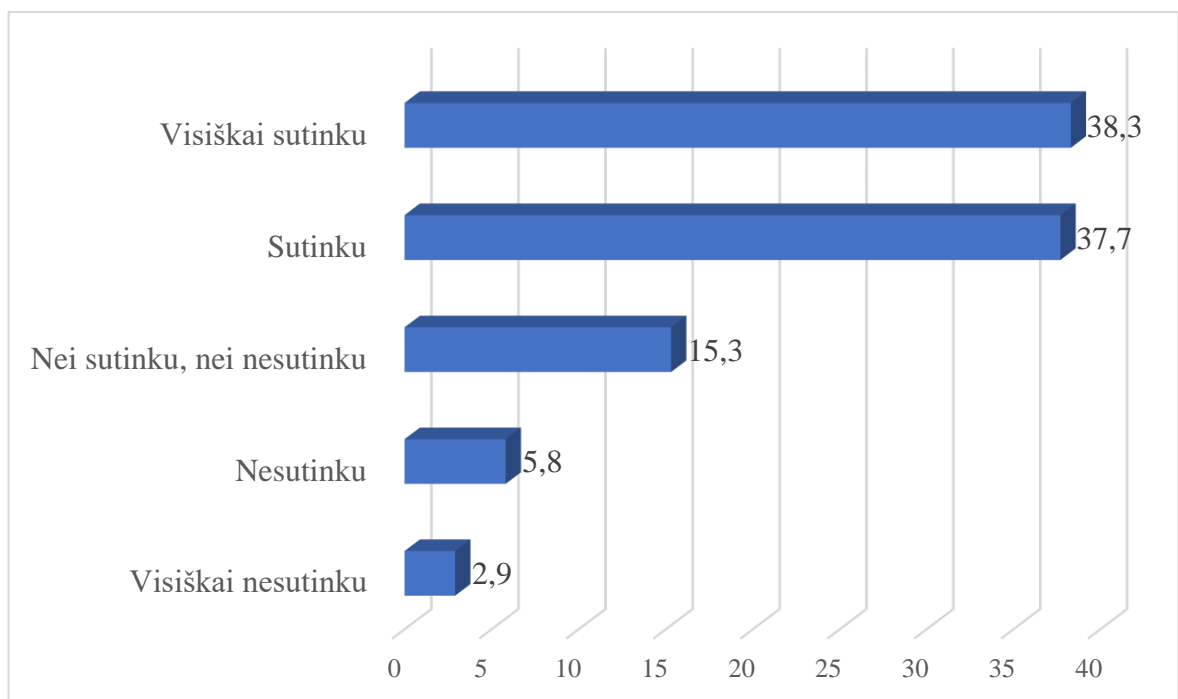


6 pav. Respondentų vertinimas teiginio „Aš patenkintas (-a) savo darbu visuomenės sveikatos biure”,  
proc. ( $p > 0,05$ )

- didžioji dalis respondentų yra patenkinti darbo sąlygomis visuomenės sveikatos biure („visiškai sutinku” – 43,8 proc., „sutinku” – 40,3 proc.) (7 pav.).



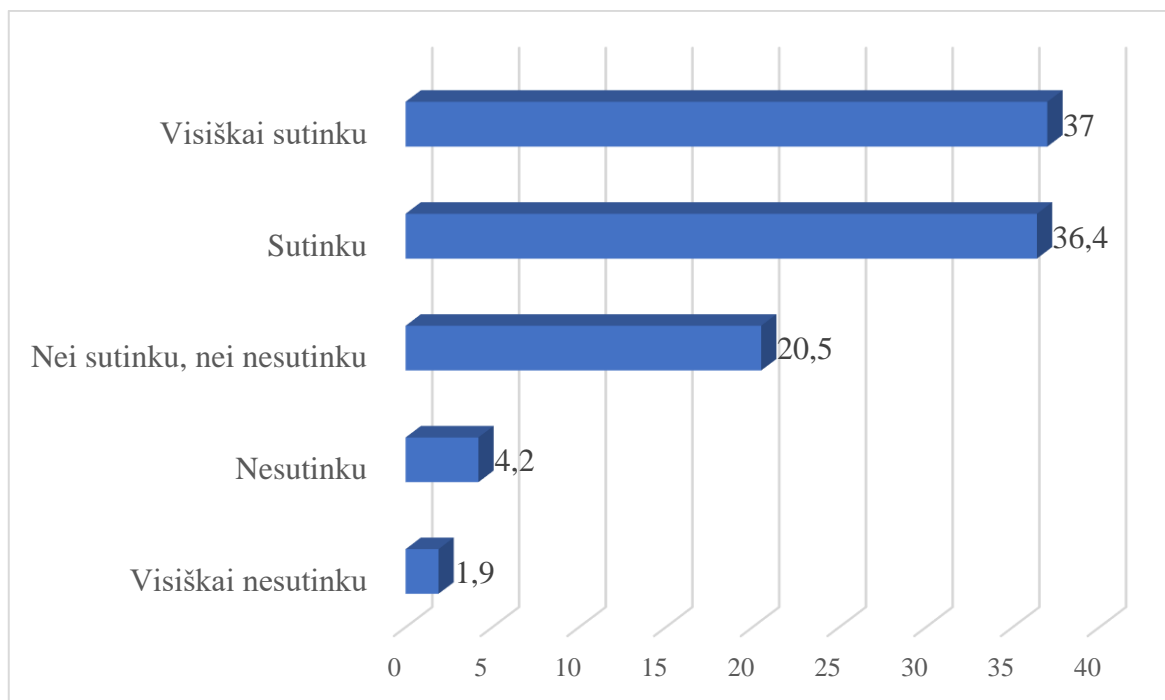
7 pav. Respondentų vertinimas teiginio „Aš patenkintas (-a) darbo sąlygomis visuomenės sveikatos biure“, proc. ( $p > 0,05$ )



8 pav. Respondentų vertinimas teiginio „Aš visuomenės sveikatos biure jaučiuosi pakankamai įvertintas (-a) kaip darbuotojas (-a) ir šios įstaigos dalis“, proc. ( $p > 0,05$ )

Taip pat respondantai dirbdami visuomenės sveikatos biure jaučiasi pakankamai įvertinti kaip darbuotojai ir šios įstaigos dalimi („visiškai sutinku“ – 38,3 proc., „sutinku“ – 37,7 proc.) (8 pav.) bei

jaučia bendradarbių pagarbą ir pripažinimą („visiškai sutinku” – 37,0 proc., „sutinku” – 36,4 proc.) (9 pav.).



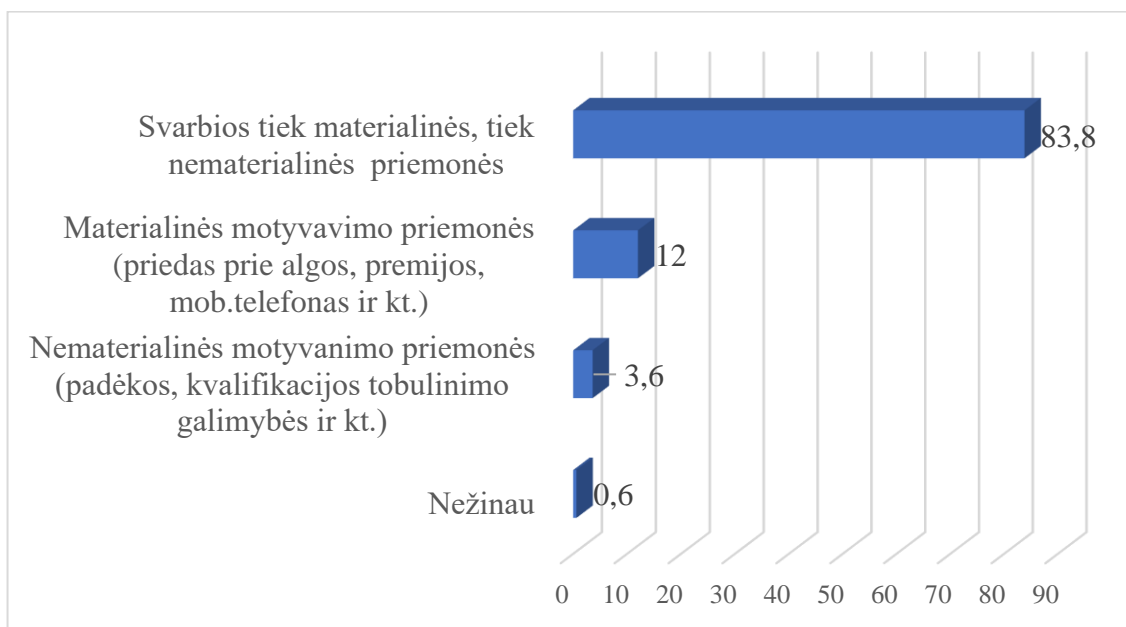
9 pav. Respondentų vertinimas teiginio „Dirbdamas (-a) visuomenės sveikatos biure jaučiu bendradarbių pagarbą ir pripažinimą”, proc. ( $p > 0,05$ )

Palankiai vertintina tai, kad nei su vienu pateiktu teiginiu iš visų keturių apie darbą visuomenės sveikatos biure, respondentai nenurodė atsakymų „nesutinku” ar „visiškai nesutinku”. Tai buvo tik pavieniai atsakymai, todėl teigtina, kad respondentų darbo aplinkoje yra palankus organizacijos klimatas, jaučiama tarpusavio pagarbą tarp darbuotojų, tarp darbuotojų ir vadovų, todėl darbuotojai jaučiasi įvertinti, gerbiami bei pripažinti, kaip organizacijos darbuotojai (6 pav., 7 pav., 8 pav., 9 pav.).

Vertinant rezultatų pasiskirstymą pagal respondentų lytį, amžių, darbo patirtį visuomenės sveikatos biure bei apskritį, kuriame įsikūręs visuomenės sveikatos biuras, statistinio reikšmingumo nenustatyta.

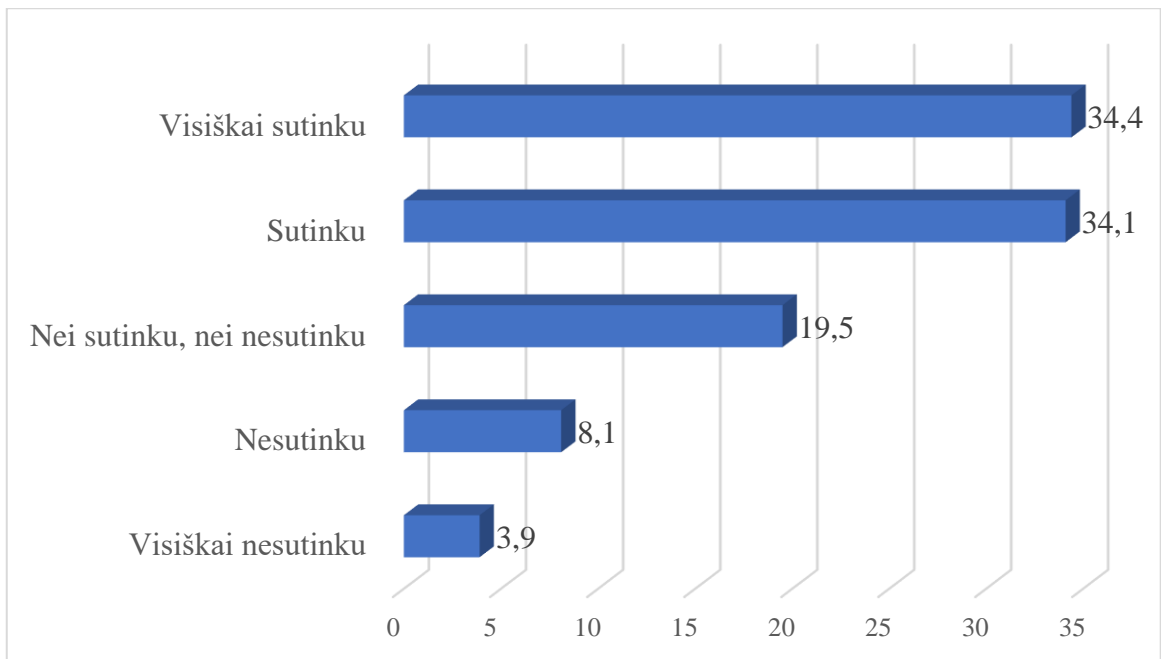
Motyvavimas darbuotojams yra labai svarbus, o svarbiausios ir didžiausią įtaką veiklos rezultatams turinčios motyvavimo priemonės anot respondentų yra tiek materialinės, tiek nematerialinės (83,8 proc.) (10 pav.). Vadinasi, visuomenės sveikatos biurų darbuotojai yra vienodai motyvuojami naudojant įvairių rūšių motyvavimo priemones – tiek materialines, tiek nematerialines. tik nedidelė dalis apklaustųjų respondentų (12,0 proc.) nurodė, kad jiems svarbiausios yra materialinės motyvavimo priemonės, o nematerialias motyvavimo priemones renkasi tik 3,6 proc. apklaustųjų respondentų.

Vertinant motyvavimo priemonių svarbą ir įtaką veiklos rezultatams pagal respondentų lytį, darbo patirtį bei miestą, kuriame įsikūręs visuomenės sveikatos biuras – statistinis reikšmingumas nenustatytas.



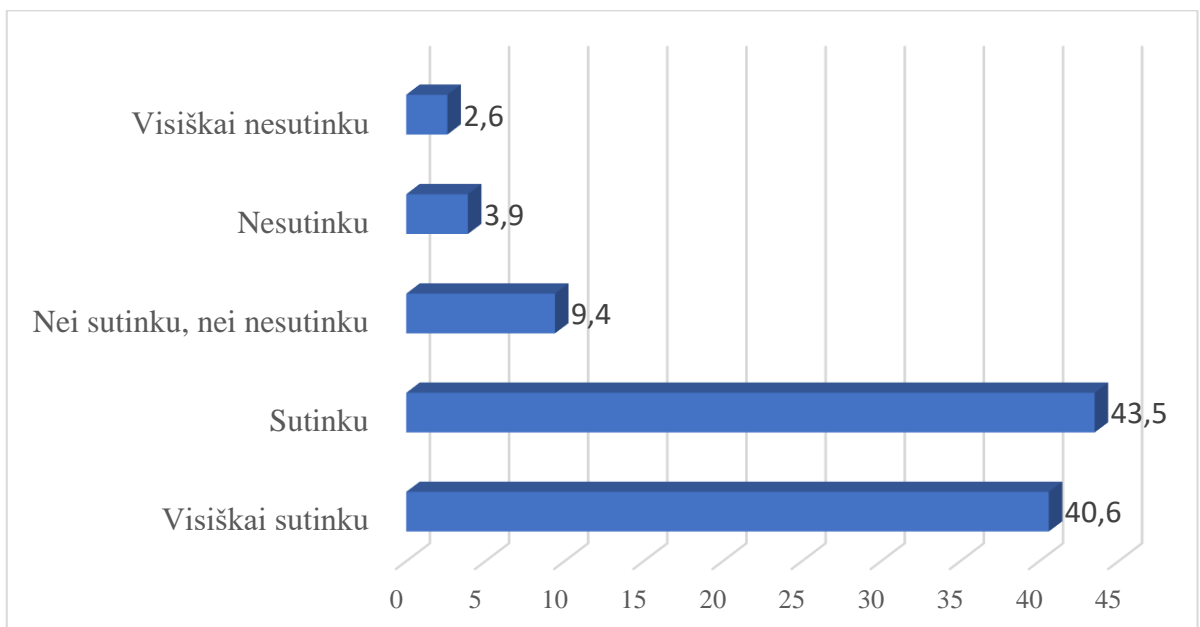
10 pav. Respondentų nuomonė apie motyvavimo priemonių rūšis, turinčias didžiausią svarbą ir įtaką veiklos rezultatams, proc. ( $p > 0,05$ )

Respondentai, vertindami teiginius apie darbuotojų motyvavimą visuomenės sveikatos biure, kuriame dirba, nurodė, kad jų vadovai yra demokratiški ir skiria didelį bei nuolatinį dėmesį darbuotojams, siekdami užtikrinti jų pasitenkinimą darbu ir patenkinti poreikius („visiškai sutinku” – 34,4 proc., „sutinku” – 34,1 proc.) (11 pav.).



11 pav. Respondentų vertinimas teiginio „Vadovai skiria didelį ir nuolatinį dėmesį darbuotojams, ieško būdų, kaip pagerinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir patenkinti jų poreikius“, proc. ( $p > 0,05$ )

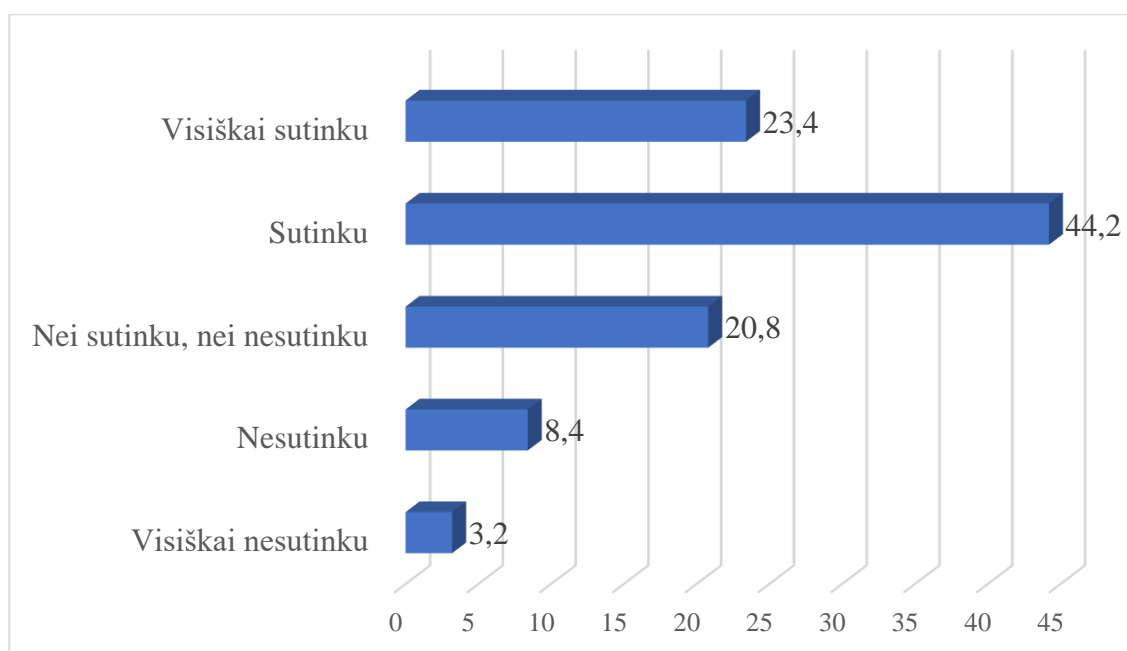
Taip pat nustatyta, kad, respondentų nuomone, jų įstaigose yra sudarytos puikios sąlygos darbuotojų kompetencijų gerinimui bei asmeniniam tobulėjimui („visiškai sutinku“ – 40,6 proc., „sutinku“ – 43,5 proc.) (12 pav.).



12 pav. Respondentų vertinimas teiginio „Visuomenės sveikatos biure yra sudarytos puikios sąlygos darbuotojų kompetencijų gerinimui ir asmeniniam tobulėjimui“, proc. ( $p > 0,05$ )

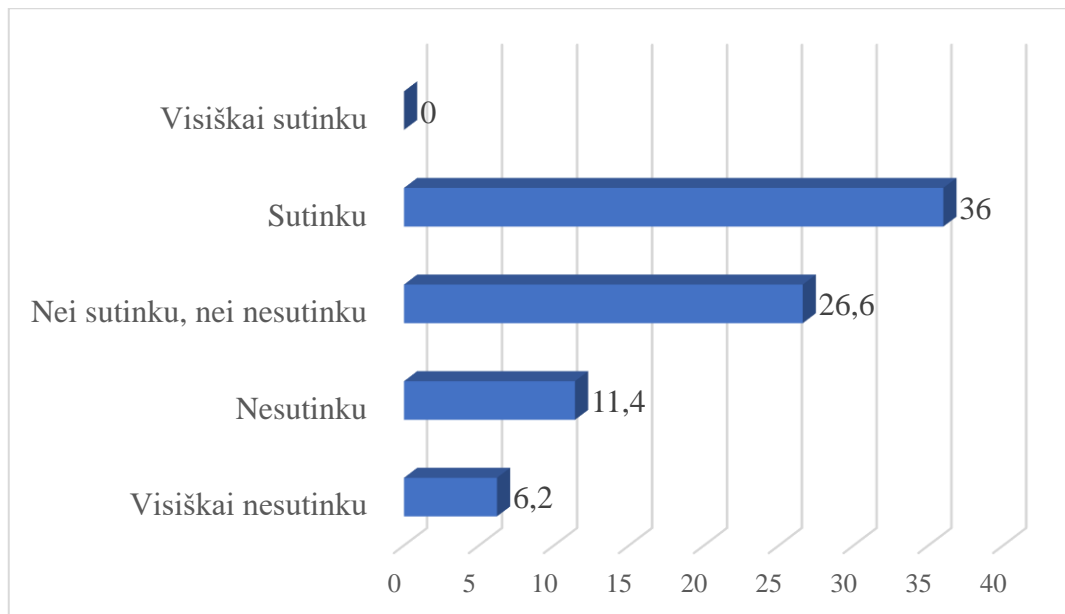
Remiantis šiais tyrimo rezultatais teigtina, kad visuomenės sveikatos biuruose yra teikiamas nemažas dėmesys darbuotojų poreikiams, o vadovai yra labai demokratiški bei vertina juos (11 pav., 12 pav.).

Respondentai nurodė, kad darbe taikomos motyvavimo priemonės atitinka jų poreikių: su teiginiu „Visuomenės sveikatos biure taikomos motyvavimo priemonės atitinka mano poreikius ir motyvuoja siekti organizacijos tikslų” visiškai sutiko 23,4 proc. respondentų, sutiko 44,2 proc. respondentų, tačiau buvo tokių respondentų, kurių poreikių motyvacinės priemonės netenkina, jie į šį teiginį atsakė: nei sutiko, nei nesutiko 20,8 proc., o nesutiko 8,4 proc. (13 pav.) Tai rodo, kad darbuotojai skirtingai vertina taikomas motyvavimo priemones ir ne visi jomis patenkinti.



13 pav. Respondentų vertinimas teiginio „Visuomenės sveikatos biure taikomos motyvavimo priemonės atitinka mano poreikius ir motyvuoja siekti organizacijos tikslų” , proc. ( $p > 0,05$ )

Be to, nustatyta ir kita problema – personalo motyvavimo sistema visuomenės sveikatos biure nėra apibrėžta. Su teiginiu „Visuomenės sveikatos biure yra aiškiai apibrėžta personalo motyvavimo sistema” visiškai sutiko nei vienas respondentas, sutiko 36,0 proc. respondentų, nei sutiko, nei nesutiko 26,6 proc., o nesutiko 11,4 proc., visiškai nesutiko 6,2 proc. (14 pav.). Tai rodo, kad personalo motyvavimo sistema visuomenės sveikatos biuruose yra tobulintina.



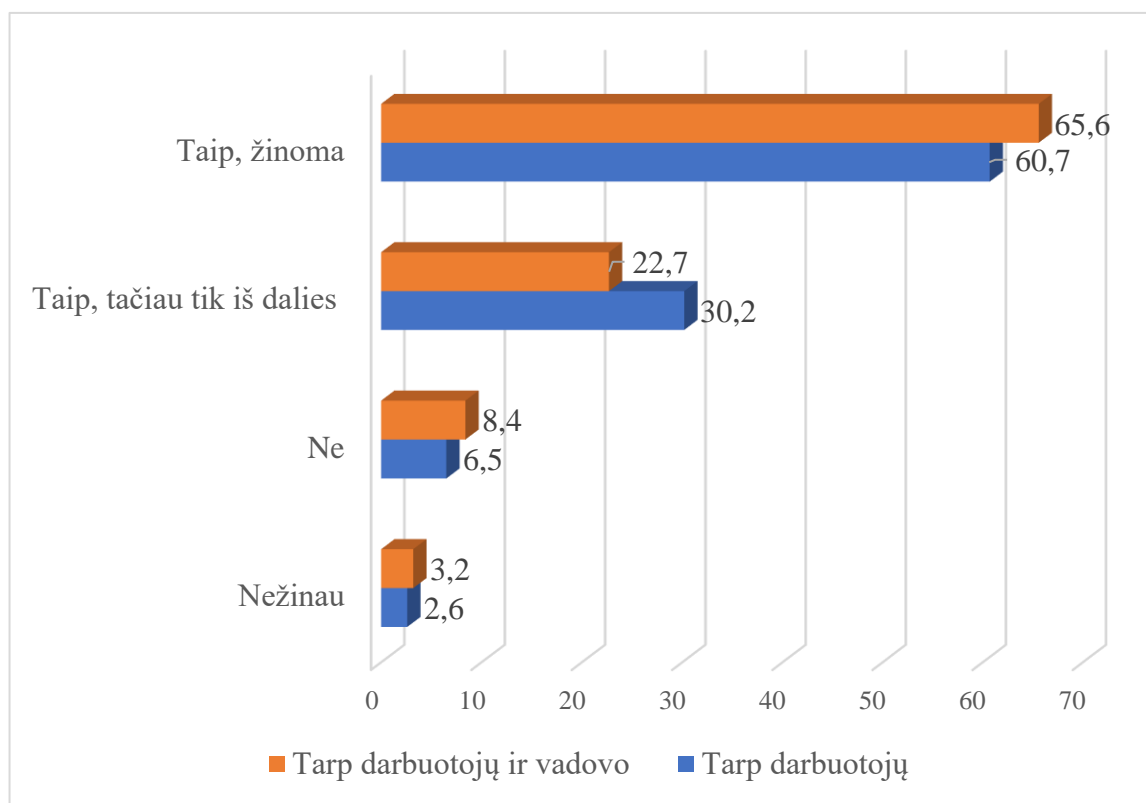
14 pav. Respondentų vertinimas teiginio „Visuomenės sveikatos biure aiškiai apibrėžta personal motyvavimo sistema”, proc. ( $p > 0,05$ )

Vertinant teiginius apie motyvavimo priemonių rūšis, turinčias didžiausią svarbą ir įtaką veiklos rezultatams pagal respondentų lytį, amžių, darbo patirtį bei apskritį, kuriame įsikūręs visuomenės sveikatos biuras – statistinis reikšmingumas nenustatytas.

15 pav. pateikti tyrimo rezultatai apie visuomenės sveikatos biuruose vyraujančią organizacijos klimatą bei santykius tarp darbuotojų, ir santykius tarp darbuotojų ir vadovų. Pagal gautus duomenis, organizacijoje vyraujantis mikroklimatas ir santykiai tarp darbuotojų, ir tarp vadovo ir darbuotojų, yra labai panašūs. Nustatyta, kad daugiau nei pusė respondentų (60,7 proc.), organizacijos klimatą visuomenės sveikatos biuruose įvardija kaip palankų, o santykiai tarp darbuotojų yra draugiški. Atitinkamai ir santykiai tarp darbuotojų ir vadovų yra draugiški, teigia 65,6 proc. respondentų. Tačiau beveik trečdalis (30,2 proc.) respondentų organizacijos klimatą įvardija tik iš dalies palankiu, o santykius tarp darbuotojų iš dalies draugiškais. Tuo tarpu santykius tarp darbuotojo ir vadovo iš dalies draugiškais įvardijo 22,7 proc. apklaustųjų. Vertinant rezultatų pasiskirstymą pagal socio-demografinius rodiklius nustatyta, kad didesnę darbo patirtį visuomenės sveikatos biure (daugiau nei 5 metų) turintys respondentai vertina organizacijos klimatą ir santykius tarp darbuotojų/vadovų prasčiau. Galima daryti prielaidą, kad didesnę patirtį turintys visuomenės sveikatos biuro darbuotojai, geriau žino apie darbuotojų bei darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykius bei organizacijos klimato ypatumus visuomenės sveikatos biure. Vienas iš darbuotojus motyvuojančių veiksnių įstaigoje – teigiamas mikroklimatas. Blogas psichologinis klimatas kuria įtampą tarp darbuotojų, nepasitikėjimą, nepasitenkinimą. Atliekamas darbas tampa nebe toks našus, nerezultatyvus, nes energija naudojama



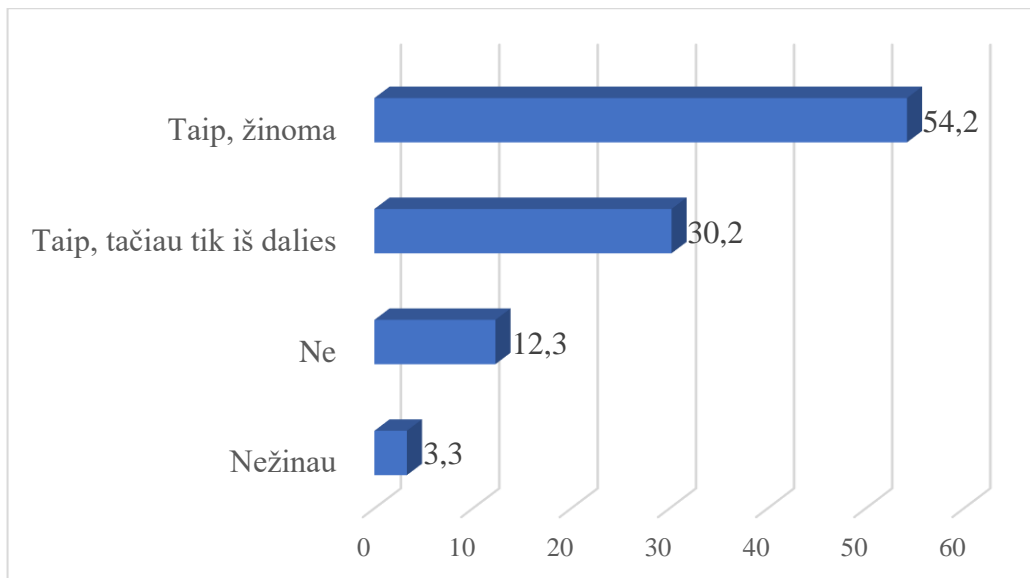
negatyvioms mintims, nelieka motyvacijos stengtis. Todėl labai svarbu tinkamas psichologinis klimatas darbuotojui, o tuo pačių ir pačiai organizacijai.



15 pav. Respondentų nuomonė, visuomenės sveikatos biure, kuriame dirbama, vyrauja palankus organizacijos klimatas ir draugiški santykiai tarp darbuotojų, ir tarp darbuotojų ir vadovų, proc.

( $p < 0,05$ )

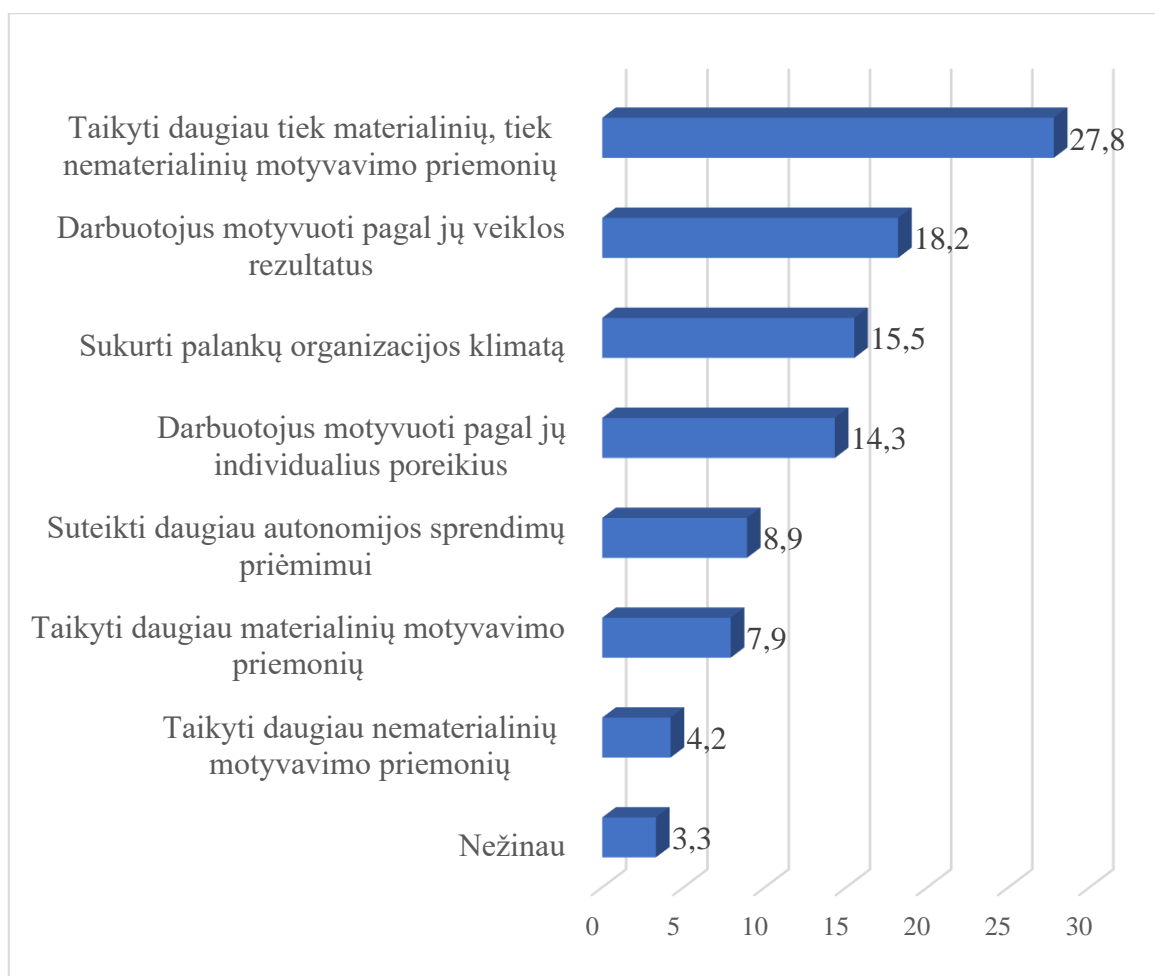
Siekiant nustatyti, ar respondentai yra patenkinti gaunamu atlygiu visuomenės sveikatos biure, tyrimo anketoje teirautasi, ar, jų manymu, dabartinės pareigos atitinka gaunamą tiek materialinį, tiek nematerialinį atlygį (16 pav.). Pagal 16 pav. pateiktus tyrimo rezultatus matoma, kad kiek daugiau nei pusė respondentų (54,2 proc.) mano, kad jų užimamos pareigos visiškai atitinka gaunamą atlygį, tačiau beveik trečdalis (30,2 proc.) mano, kad atitinka tik iš dalies. Vertinant rezultatų pasiskirstymą pagal socio-demografinius rodiklius nustatyta, kad didesnę darbo patirtį visuomenės sveikatos biure (daugiau nei 5 metų) turintys respondentai prasčiau vertina savo dabartinių pareigų atitikimą gaunamam atlygiui organizacijoje. Remiantis šiais tyrimo rezultatais galima teigti, ilgesnę darbo patirtį turintys visuomenės sveikatos biuro darbuotojai nori geresnio įvertinimo ir motyvavimo priemonių atitinkančių jų poreikius bei turimą darbo patirtį.



16 pav. Respondentų nuomonė apie dabartinių pareigų visuomenės sveikatos biure, kuriame dirbama, atitikimą gaunamam atlygiui (tiek materialinėmis, tiek nematerialinėmis priemonėmis), proc. ( $p < 0,05$ )

Siekiant, kad visuomenės sveikatos biurų darbuotojai noriai dirbtų, įgyvendintų strateginius planus, siektų įstaigos tiklų ir būtų lojalūs ir rezultatyvūs organizacijai reikia taikyti daugiau materialinių ir nematerialinių motyvavimo priemonių, t.y. užtikrinti jų įvairovę (27,8 proc.) (17 pav.). Vertinant kitus pasiūlymus respondentų nuomonė buvo panaši: tikslinga motyvuoti darbuotojus pagal jų veiklos rezultatus (18,2 proc.), sukurti palankų organizacijos klimatą (15,5 proc.) ar darbuotojus motyvuoti pagal jų individualius poreikius (15,3 proc.). Remiantis šiais rezultatais teigtina, kad visuomenės sveikatos biurų darbuotojai pageidauja, jog jų veikloje būtų užtikrina motyvavimo priemonių įvairovė ir galimybė jas pasirinkti.

Vertinant teiginius apie taikomų motyvavimo priemonių visuomenės sveikatos biuruose korekcijas pagal respondentų lytį, amžių, darbo patirtį bei apskritį, kuriame įsikūręs visuomenės sveikatos biuras – statistinis reikšmingumas nenustatytas.



17 pav. Respondentų nuomonė, ką reikėtų koreguoti visuomenės sveikatos biuro darbuotojų atžvilgiu, kad darbuotojai noriai dirbtų, įgyvendintų strateginius planus ir būtų lojalūs organizacijai, proc.

( $p > 0,05$ )

Siekiant sukurti tinkamą darbuotojų motyvavimo sistemą, būtina atsižvelgti į darbuotojų rekomendacijas ir pageidavimus. Šiuo atveju, respondentų prašyta pateikti turimus pageidavimus, nusiskundimus ar rekomendacijas dėl darbuotojų motyvavimo sistemos ar taikomų motyvavimo priemonių visuomenės sveikatos biure, kuriame jie dirba. Atsakymus į šį atvirą klausimą pateikė tik labai nedidelė dalis respondentų (atsakymus pateikė 62 respondentai iš 308 respondentų) (3 lentelė). Gauti atsakymai sugrupuoti į tris atsakymų grupes – nusiskundimus dėl materialinių ir nematerialinių motyvavimo priemonių taikymo bei darbuotojų pasiūlymus dėl motyvavimo sistemos tobulinimo. Visuomenės sveikatos biuro darbuotojai, atsakę į pastarąjį klausimą, nurodė, kad pagrindinis darbo užmokestis yra per mažas bei neatitinka esamo darbo krūvio. Panaši padėtis ir premijavimo (priedų skyrimo) sistemoje – teikiami priedai yra per maži, nenustatytos aiškios premijavimo taisyklės bei periodiškumas.

3 lentelė. Respondentų pageidavimai, nusiskundimai ir rekomendacijos dėl darbuotojų motyvavimo sistemos ar taikomų motyvavimo priemonių visuomenės sveikatos biure, kuriame jie dirba

Pageidavimų, nusiskundimų ir rekomendacijų grupė	Atsakymai
Nusiskundimai, susiję materialinių motyvavimo priemonių taikymu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „darbo krūvis neatitinkantis gaunamo atlygio“;</li> <li>• „mažas darbo užmokestis“;</li> <li>• „neaiškūs premijavimo kriterijai“;</li> <li>• „priedai per maži, todėl neapsimoka dėl jų stengtis“;</li> <li>• „jei funkcijas vykdyt mokykloje, į kurią reikia vykti kas dien 20 km neapmokamos transporto išlaidos“;</li> <li>• „aptarnaujant ugdymo įstaigas nutolusias viena nuo kitos 30 km atstumu neskiriamas automobilis, reikia naudoti asmeninį“;</li> <li>• „tikrai egzistuoja draugų/giminių protegavimas taikant priedus prie atlyginimo“.</li> </ul>
Nusiskundimai, susiję su nematerialinių motyvavimo priemonių taikymu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „kažin, ar čia įmanoma pasiekti karjeros, jei per tiek metų nepavyko“;</li> <li>• „nesubalansuotas darbo krūvis“;</li> <li>• „specialistas ne tik turi atlikti pagrindines funkcijas, bet ir kitus darbus neįtrauktus į funkcijas“;</li> <li>• „dirbant sveikatos priežiūros įstaigoje darbuotojams sudaryti sąlygas nemokamų skiepijimų, papildomo sveikatos draudimo“;</li> <li>• „vadovai yra labai abejingi ir tikrai nedrąsu kalbėti apie papildomus laisvadienius“.</li> </ul>
Darbuotojų pasiūlymai dėl motyvavimo sistemos tobulinimo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „suteikti teisę laisvai planuoti savo darbo laiką“;</li> <li>• „sukurti aiškią premijavimo sistemą, paaiškinti kada ir kodėl skiriamos premijos“;</li> <li>• „įsiklausyti į darbuotojų norus ir į juos atsižvelgti“;</li> <li>• „sudaryti sąlygas kilti karjeros laiptais ir užimti aukštesnes pareigas“;</li> <li>• „neoficialiu pasibuvimu su kolegomis, sukuriant draugiškesni bendravimą, taip ir mikroklimatas ir santykiai tarp darbuotoju ir vadovo bus palankesni“;</li> <li>• „organizacijos kultūra, bendri potyriai, komandos formavimas“.</li> </ul>

Tyrimo metu nustatyta, kad visuomenės sveikatos biurų darbuotojai pageidauja gauti užtikrintas karjeros galimybes bei siekia darbo krūvio balanso, nes šiuo metu, pasak darbuotojų, jis neatitinka gaunamo atlygio. Vertinant respondentų atsakymus, išryškėjo neapsitenkinimas premijavimo (priedų skyrimo) sistema bei karjeros siekimo galimybėmis. Siekiant pagerinti taikomą motyvavimo sistemą darbuotojai rekomenduoja sukurti vertinimo sistemą, didesnę laisvę darbo laiko planavimui bei konkrečių sąlygų karjerai, taip pat rekomenduoja rengti šventes, pasibuvimus tarp darbuotojų, taip formuojant draugiškesnius santykius ir palankesni mikroklimatą.

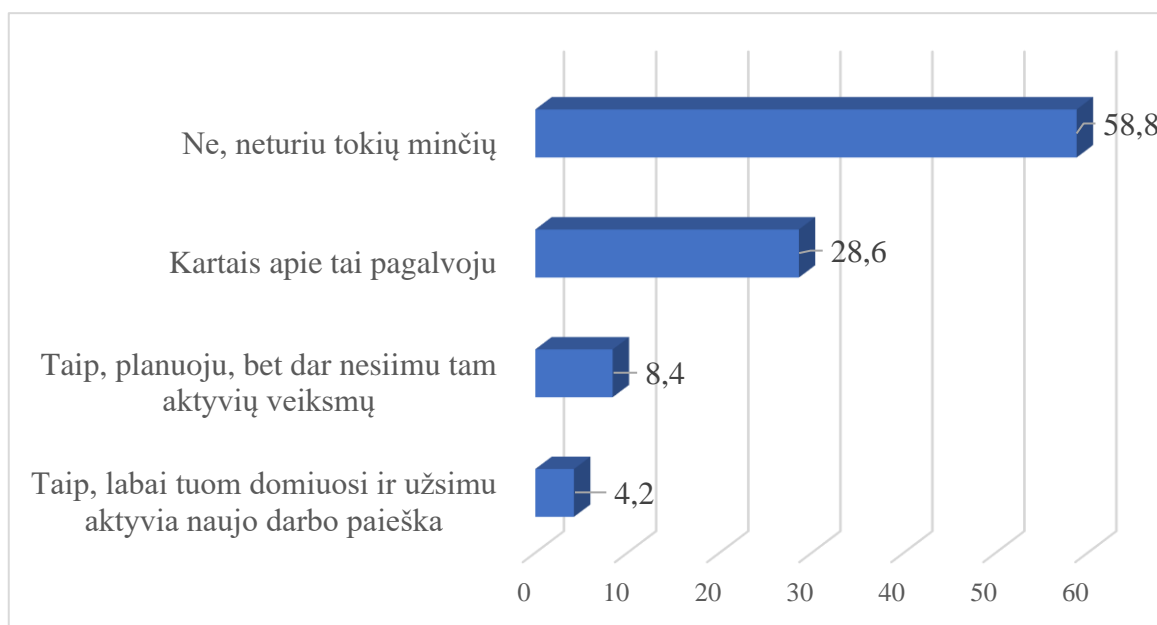
Tyrimo anketoje respondentams pateikus atvirą klausimą ir paprašius įvardinti, kokios darbuotojų motyvavimo priemonės visuomenės sveikatos biure juos skatintų siekti geresnių darbo rezultatų, buvo

gauti įvairūs atsakymai. Respondentai įvardijo, kad siekti geresnių darbo rezultatų juos skatintų šios motyvavimo priemonė:

- „galimybės kilti karjeros laiptais” (83,8 proc. respondentų);
- „adekvatus darbo užmokestis ir priedų skyrimo sistema” (60,7 proc. respondentų);
- „kvalifikacijos kėlimo tobulinimo galimybės” (54,2 proc. respondentų);
- „darbo išlaidų apmokėjimas / kompensavimas” (30,2 proc. respondentų).

Remiantis tyrimo metu respondentų atsakymais galima teigti, kad respondentai teikia prioritetą nematerialinio pobūdžio motyvavimo priemonėms, t.y. galimybei kilti karjeros laiptais ir tobulėti. Taip pat nemaža dalis darbuotojų nori adekvataus, teisingo darbo užmokesčio atitinkančio darbo krūvį, jiems tai svarbu, kad būtų užtikrinti jų materialūs poreikiai, pragyvenimo užtikrinimas. Vadinasi, visuomenės sveikatos biurų darbuotojams yra svarbios tiek materialios, tiek nematerialios motyvavimo priemonės, todėl svarbu, kad jos būtų derinamos tarpusavyje ir būtų kompleksinės. Tai skatina susirūpinti visuomenės sveikatos biurų darbuotojų motyvavimo sistemos efektyvumu bei taikomų motyvavimo priemonių gebėjimu patenkinti darbuotojų poreikius.

Siekiant nustatyti, ar visuomenės sveikatos biurų darbuotojai yra lojalūs įstaigai buvo teirautasi, ar artimiausiu metu jie planuoja ieškoti kito darbo (18 pav).



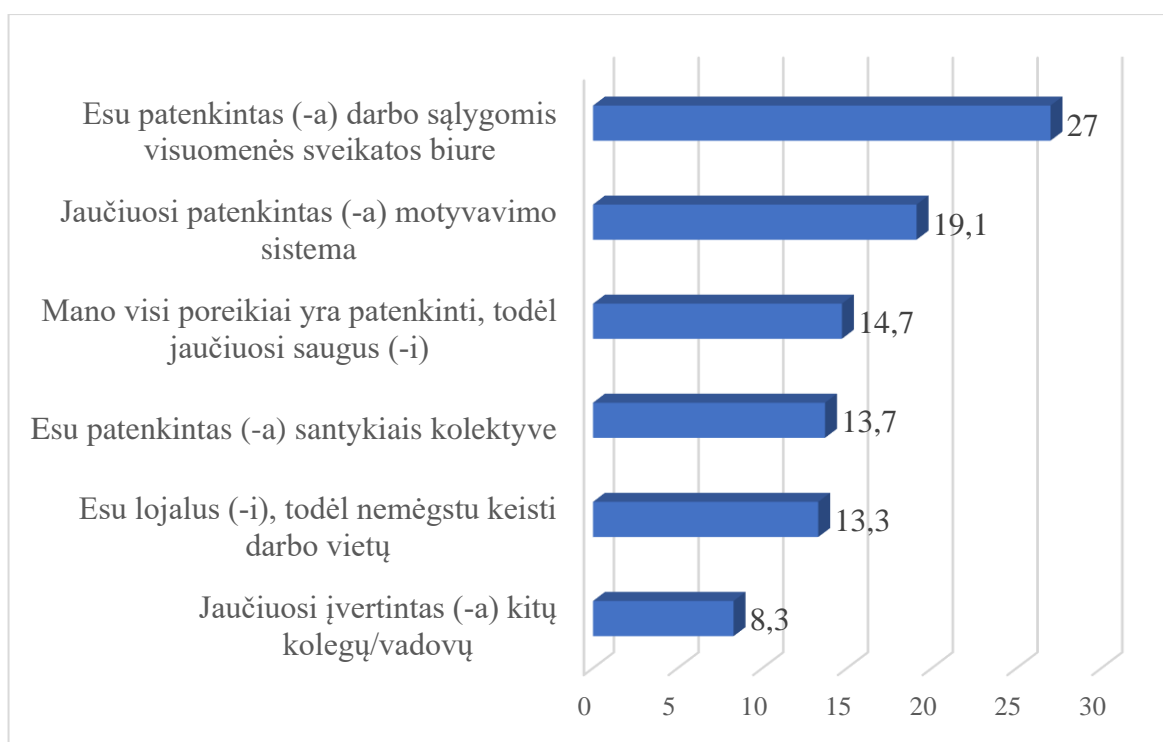
18 pav. Respondentų nuomonė, ar artimiausiu metu jie planuoja ieškoti kito darbo, proc. ( $p > 0,05$ )

Nustatyta, kad daugiau nei pusė apklaustųjų visuomenės sveikatos darbuotojų (58,8 proc.) minčių ieškoti kito darbo neturi, todėl teigtina, kad jie yra lojalūs ir siekiantys įstaigos veiklos tikslų. Kiek mažiau nei trečdalis respondentų (28,6 proc.) apie tai pagalvoja kartais ir tik nedidelė dalis planuoja keisti darbą, tačiau nesiima aktyvių veiksmų (8,4 proc.), o nedidelė dalis (4,2 proc.) labai tuo domisi ir

užsiima aktyvia naujo darbo paieška. Tai reiškia, kad darbuotojai, kurie turi minčių ar planuoja keisti darbą yra demotyvuoti, jie turi nepasitenkinimą ir neišpildytus darbinius poreikius ir lūkesčius. Todėl svarbu, kad tarp darbuotojo ir vadovo būtų glaudesnis bendravimo ryšys, gera komunikacija išsiaiškinant darbuotojo poreikius ir organizacijos tikslus, galimybes. Šie tyrimo rezultatai rodo, kad visuomenės sveikatos biurų darbuotojai yra lojalūs ir patenkinti darbo sąlygomis, tačiau siekiant užtikrinti didesnę jų pasitenkinimą darbu šioje įstaigoje, būtina koreguoti taikomas motyvavimo priemones, taikyti jas kompleksiskai.

Vertinant respondentų planus ieškoti kito darbo pagal respondentų lytį, amžių, darbo patirtį bei apskritį, kuriame įsikūręs visuomenės sveikatos biuras – statistinis reikšmingumas nenustatytas.

Tyrimo respondentams, kurie nurodė, kad neplanuoja keisti darbo visuomenės sveikatos biure, pateiktas klausimas, kuriuo siekta nustatyti, kokios priežastys lemia tai, kad jie neplanuoja ieškoti kito darbo (19 pav.).



19 pav. Priežastys, kurios lemia, kad visuomenės sveikatos biurų darbuotojai neplanuoja ieškoti kito darbo, proc. ( $p < 0,05$ )

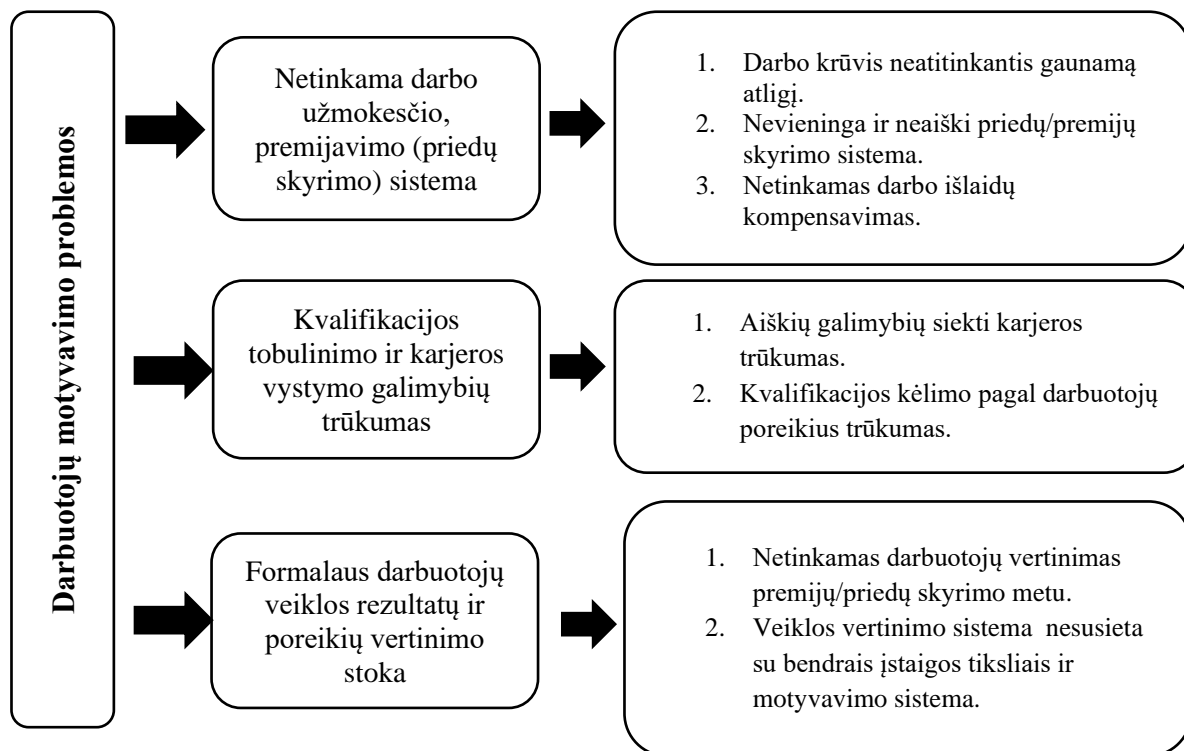
Pagal 19 pav. pateiktus duomenis matoma, kad pagrindinė priežastis, kodėl darbuotojai neplanuoja ieškoti kito darbo ir lieka dirbti visuomenės sveikatos biure yra tai, kad jie patenkinti darbo sąlygomis (27,0 proc.). Taip pat jie yra patenkinti motyvavimo sistema (19,1 proc.) bei yra saugūs, nes patenkinti jų poreikiai (14,7 proc.).

Vertinant rezultatų statistinį reikšmingumą nustatyta, kad labiau patenkinti darbo sąlygomis visuomenės sveikatos biure yra tie darbuotojai, kurie jame dirba daugiau nei 10 metų. Galima daryti prielaidą, kad tokie darbuotojai tampa lojalūs įstaigai ir efektyviau siekia savo bei įstaigos tikslų realizavimo.

Apibendrinus galima teigti, kad visuomenės sveikatos biurų darbuotojai yra patenkinti savo darbine veikla bei organizacijos klimatu, sudarytomis darbo sąlygomis organizacijoje. Jiems yra svarbus motyvavimas darbe – tiek materialinės, tiek nematerialinės motyvavimo priemonės, nors vis dėlto didesnę dėmesį darbuotojai teikia nematerialinėms priemonėms. Dideli skirtumai neišvelgti ir analizuojant respondentų atsakymus pagal lytį, darbo stažą, užimamas pareigas visuomenės sveikatos biuruose bei apskritis, kuriose veikia visuomenės sveikatos biurai. Visiems darbuotojams labai svarbi galimybė kilti karjeros laiptais, gauti jų veiklos rezultatus atspindintį darbo užmokestį ir piniginius priedus, žinoti aiškias premijų (priedų) skyrimo apibrėžtis, gauti atitinkamas kompensacijas už patirtas išlaidas darbe. Taip pat darbuotojai akcentuoja tokias svarbias motyvavimo priemones kaip kvalifikacijos kėlimo galimybes, mokymus. Visuomenės sveikatos biuruose šiuo metu taikomų motyvavimo priemonių nepakanka arba jos taikomos netikslingai, todėl nepatenkina visų darbuotojų poreikių, jie jaučiasi neįvertinti, dalis jų jau mąsto apie darbo keitimą. Kur kas didesnis nepasitenkinimas esama motyvavimo sistema pastebimas tarp trumpesnį laiką organizacijoje dirbančių darbuotojų (iki 5 metų). Premijų ir priedų skyrimo tvarkai trūksta viešumo bei skaidrumo (nėra aiškių premijavimo taisyklių ir periodiškumo). Taip pat darbuotojai nėra patenkinti kvalifikacijos kėlimo ir karjeros vystymo galimybėmis visuomenės sveikatos biuruose. Dauguma tyrimo dalyvių pageidauja, kad esama motyvavimo sistema visuomenės sveikatos biuruose būtų tobulinama.

### **3.2. Identifikuotos probleminės sritys ir siūlymai joms spręsti**

Darbuotojų motyvavimas – konkretus procesas, kuris įgalina įstaigos vadovą jam pavaldžių darbuotojų veiksmus nukreipti organizacijos strategijos ir tikslų realizavimo kryptimi, skatinti juos prisidėti prie įstaigos gerovės ir palankaus klimato kūrimo joje. Skirtingai nei motyvavimas, kuris apima konkretų poveikio metodą, sukuriantį atitinkamą įtakos rezultatą – darbuotojų motyvaciją. Darbuotojų motyvacija visuomenės sveikatos biure, kaip viešojoje įstaigoje, pasižymi jos savalaikiškumu ir nuolatiniais pokyčiais, sąlygojančiais nuolat koreguoti taikomas motyvavimo priemones pagal darbuotojų ir organizacijos poreikius. Viešųjų įstaigų specifiskumas (aktyvūs išorinės aplinkos iššūkiai, socialinės gerovės ir darnaus vystymosi siekis, biurokratizmas ir kt.) sąlygoja nuolatinio vertinimo darbuotojų suinteresuotumo siekti ne tik geresnių organizacijos veiklos rezultatų, bet ir pačių tobulėjimo poreikį.



20 pav. Visuomenės sveikatos biurų darbuotojų pagrindinės motyvavimo problemos

Sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

Darbuotojų anketinės apklausos metu nustatytos visuomenės sveikatos biurų *motyvavimo sistemos probleminės sritis* (20 pav.):

- *tobulintina pagrindinio darbo užmokesčio ir priedų (premijų) sistema*. Nors darbuotojų dirbančių biudžetinėje įstaigoje darbo užmokestis yra reglamentuotas įstatymų ir yra aiškus. Darbuotojo darbo užmokestis susideda iš: pastoviosios (apskaičiuojama taikant koeficientus atsižvelgiant į pareigybės lygius, darbo patirtį, išsilavinimo lygį) ir kintamosios dalies (kuri priklauso nuo praėjusių metų veiklos vertinimo pagal darbuotojui nustatytas metines užduotis, siektinus rezultatus ir jų vertinimo rodiklius) ir taip pat teisiškai gali būti mokamos priemokos (priedai, premijos), tačiau tyrimo rezultatai atskleidė, kad įstaigoje nėra vieningos premijavimo (priedų, priemokų skyrimo) sistemos – priedai bei papildomas darbo užmokestis skiriamas veiklos metų pabaigoje arba neperiodiškai, priklausomai nuo vadovybės sprendimų ir galimybių. Šiuo atveju, egzistuoja aiškių premijavimo taisyklių trūkumas, dėl kurių gali išaugti darbuotojų nepasitikėjimas įstaigos vadovais, priešprieša darbuotojams, gaunantiems premijas dėl neaiškių priežasčių (kaip minėjo keli respondentai, galimi net draugų/giminaičių

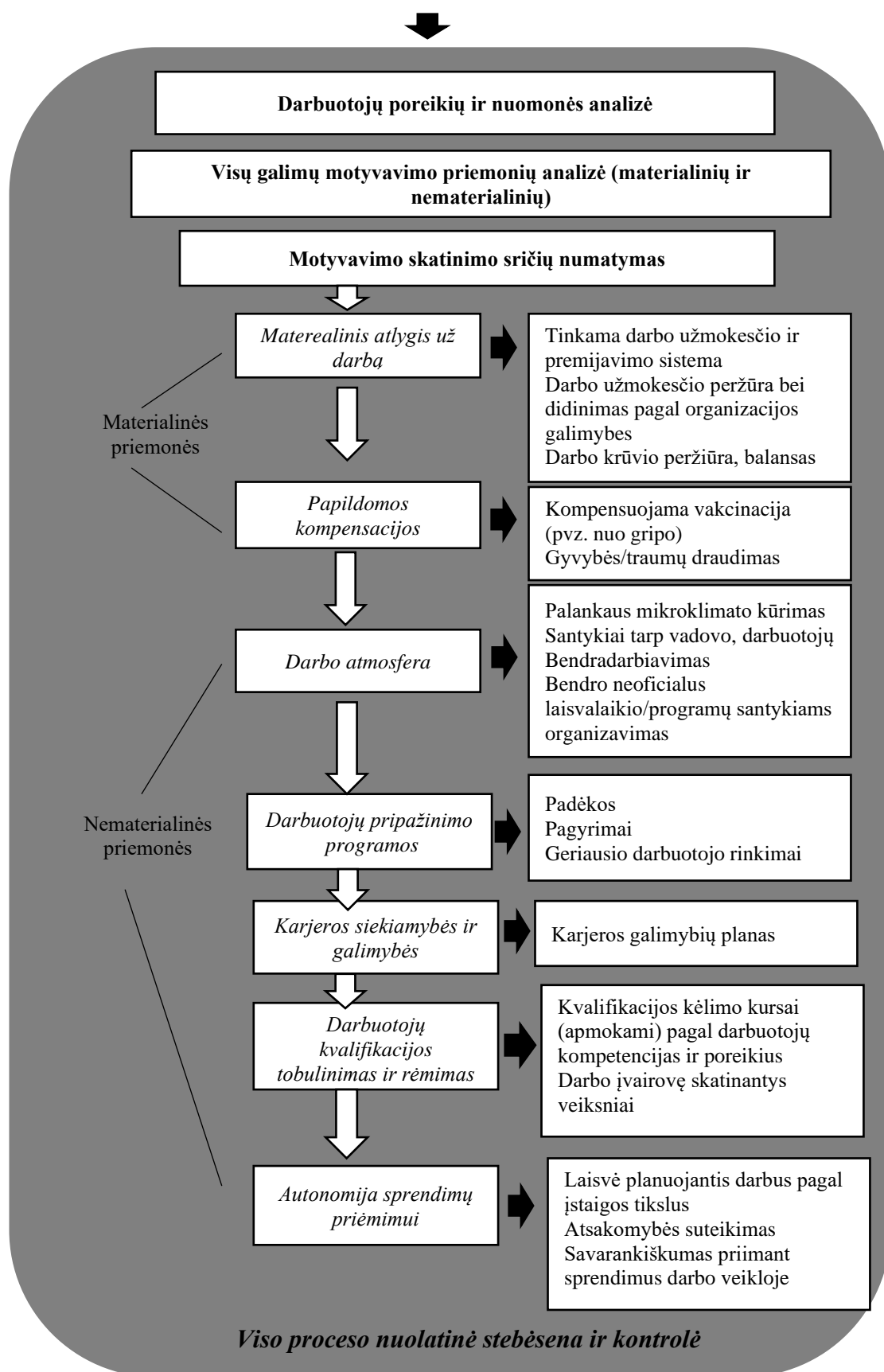


- protegavimo atvejai, ar neobjektyvūs santykiai su vadovu). Taip pat darbuotojų nepasitenkinimą kelia neatitinkantys darbo krūvio darbo užmokestis ir priedai, darbuotojai pasigenda didesnio piniginio skatinimo, kuris, kaip parodė tyrimas, yra jiems svarbiausias;
- *kvalifikacijos tobulinimo ir karjeros vystymo galimybių trūkumas*. Darbuotojų anketinės apklausos rezultatai parodė, kad darbuotojai nėra patenkinti karjeros galimybių sistema – nėra aiškių galimybių užimti aukštesnes jų kvalifikacijos laipsnį atitinkančias pareigas, nėra siekiamybės ir motyvacijos tobulėti šiuo atveju, neteikiamas dėmesys lojaliems ir daug metų dirbantiems darbuotojams; kvalifikacijos kėlimas pagal darbuotojų poreikius, ne tik pateikiami vadovo nuožiūra.
  - *formalaus darbuotojų veiklos rezultatų ir poreikių vertinimo stoka*. Jaučiamas nepakankamas bei neaiškus darbuotojų įvertinimas premijų skyrimo metu bei taikomų motyvavimo priemonių neatitikimas esamiems darbuotojų poreikiams rodo, kad būtina suformuoti formalią darbuotojų veiklos vertinimo sistemą, susiejant ją su bendraisiais įstaigos tikslais bei motyvavimo sistema.

Visuomenės sveikatos biuruose taikomos atskiros materialios ir nematerialios motyvavimo priemonės nėra pakankamai veiksmingos. Įvertinus tyrimo rezultatus ir atsižvelgiant ne tik į respondentų iškeltas pagrindines motyvavimo problemas, tačiau atsižvelgiant į išnagrinėtus mokslinius šaltinius, rekomenduojama vadovams sudaryti kompleksinę motyvavimo sistemą (21 pav.), naudojant kelis (arba visumą) motyvavimo priemonių junginius. Vis dėlto, motyvavimo sistemos kūrimas ir diegimas yra sudėtingas uždavinys ir negali būti suvokiamas, kaip stabilus procesas, kurio metu formuojama tam tikra techninė ar mechaninė sistema. Šiuo atveju, svarbu suvokti, kad motyvavimo sistema yra dinamiška, t.y. turėtų nuolat keistis pagal augančius darbuotojų poreikius ir kintančias organizacijos galimybes. Motyvacinė sistema turi būti nuosekli, lanksti, kuriai reikalinga nuolatinė priežiūra ir vertinimas. Kas leistų nuolatos tobulinti ją, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius. Darbuotojų veiklos vertinimas turėtų būti laikomas fundamentaliuoju motyvavimo sistemos įgyvendinimo procesu, kadangi jo rezultatai leistų numatyti, kaip dažnai ir kokias motyvavimo priemones taikyti konkrečioms darbuotojams, kokiais jų veiklos rezultatais remtis. Remiantis empirinio tyrimo duomenimis, įstaigos motyvavimo sistema privalo apimti ir šias motyvavimo priemones:

- karjeros vystymo galimybes (karjeros planavimas ir konsultavimas);
- kvalifikacijos kėlimo kursus ir seminarus (darbuotojų mokymo programa);
- materialines motyvavimo priemones (darbo užmokesčio ir premijų didinimas, darbo išlaidų kompensavimas).

## Visuomenės sveikatos biurų darbuotojų motyvavimo sistema



21 pav. Visuomenės sveikatos biurų darbuotojų kompleksinė motyvavimo sistema

Sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus ir nagrinėtus šaltinius

Diegiant rekomenduojamą visuomenės sveikatos biuro darbuotojų modelį, pagrindinis uždavinys būtų darbuotojų motyvacijos didinimas, kurio dėka pasiekiamas darbo našumas, produktyvumas, rezultatyvumas. Būtina užtikrinti, kad visuomenės sveikatos biuruose būtų vykdoma nuolatinė ir periodinė darbuotojų kompleksinės motyvavimo sistemos ir jos įgyvendinimo rezultatų kontrolė bei stebėseną – periodiškai peržiūrima motyvavimo sistemos taikymo metodika, bei atsižvelgiant į gautus rezultatus ir darbuotojų individualius poreikius, koreguojama.

Motyvacijos sistema būtina tam, kad visuomenės sveikatos biuro darbuotojai būtų suinteresuoti siekti ne tik geresnių įstaigos veiklos rezultatų, bet ir patys tobulėtų, būtų lojalūs, todėl motyvavimo priemonės turi būti taikomos individualiai, atsižvelgiant į skirtingas darbuotojų asmenybes.

## IŠVADOS

1. Darbuotojų motyvavimas apima įvairių motyvavimo priemonių visumą, kuri taikoma siekiant didesnio darbuotojų darbo našumo ir lojalumo bei skatinant juos veikti taip, kad būtų įgyvendinti tiek organizacijos, tiek jų asmeniniai tikslai. Darbuotojų motyvavimas yra dinamiškas procesas, kuris turi kisti priklausomai nuo darbuotojų poreikių ir pasitenkinimo motyvavimo priemonėmis. Įvairias darbuotojų elgesio alternatyvas ir motyvavimo metodikas analizuoja turinio ir proceso motyvavimo teorijos: turinio teorijos remiasi pagrindinių darbuotojų poreikių identifikacija, o procesinės – analizuoja šių poreikių (veiksnių) pažinimo procesą ir skirtingą jų svarbą tarp individų. Šiomis teorijomis siekiama nustatyti veiksnius ar metodus, skatinančius darbuotojų produktyvumą, siekiant ne tik organizacijos ar asmeninių rezultatų, bet ir asmenybės tobulėjimo.
2. Egzistuoja daugybė darbuotojų motyvavimo priemonių ir jų klasifikacijų, tačiau dažniausiai jos skirstomos į materialines ir nematerialines. Materialinės motyvavimo priemonės pasižymi apčiuopiamumu ir yra išreiškiamos pinigine verte (pvz., darbo užmokestis, premijos, dovanos), o nematerialinės priemonės stimuliuoja darbuotojo savirealizacijos, karjeros ir kitus psichologinius poreikius (pvz., karjeros galimybės, mokymai, palanki darbo aplinka). Formuojant motyvavimo sistemą organizacijoje, svarbu atlikti darbuotojų poreikių ir darbdavių galimybių analizę, kuri leistų identifikuoti tinkamiausias motyvavimo priemones ar jų derinį. Veiksminga motyvavimo sistema turi apjungti įvairių motyvavimo priemonių kompleksą bei nuolatos kisti, atsižvelgiant į organizacijos ir jos darbuotojų poreikių pokyčius. Tam tikra motyvavimo sistema negali būti taikoma universaliai, todėl organizacijos vadovybė turėtų kurti ir diegti savitą motyvavimo sistemą, atsižvelgiant į darbuotojų interesus ir įstaigos galimybes.
3. Visuomenės sveikatos biuruose taikomos įvairios motyvavimo priemonės, tačiau nėra vieningos ir apibrėžtos motyvavimo sistemos. Nustatyta, kad taikomų motyvavimo priemonių nepakanka arba jos taikomos netikslingai, todėl nepatenkina visų darbuotojų poreikių, darbuotojai pageidauja motyvavimo priemonių sistemos vieningumo. Darbuotojai teigiamai vertina tiek materialinių, tiek nematerialių motyvavimo priemonių naudojimą, prioritetą teikdami nematerialinėms motyvavimo priemonėms – karjeros ir kvalifikacijos kėlimo galimybėms. Nepaisant to, kad visuomenės sveikatos biurai naudoja šias motyvavimo priemones, jos realizuojamos ydingai – darbo užmokestis ir priedai yra per maži, o kvalifikacijos tobulinimo ir karjeros galimybės netenkina darbuotojų poreikių, be to, neaiški premijavimo sistema. Kur kas didesnis nepasitenkinimas esama motyvavimo sistema pastebimas tarp trumpesnį laiką organizacijoje dirbančių darbuotojų (iki 5 metų). Dauguma organizacijos darbuotojų nėra patenkinti pagrindiniu darbo užmokesčiu bei organizacijos taikoma premijavimo sistema – darbas apmokamas per mažai, o priedų skyrimo tvarkai trūksta viešumo bei skaidrumo (nėra

aiškių premijavimo taisyklių ir periodiškumo). Taip pat darbuotojai nėra patenkinti kvalifikacijos kėlimo ir karjeros vystymo galimybėmis organizacijoje. Dauguma tyrimo dalyvių rekomenduoja tobulinti esamą motyvavimo sistemą organizacijoje. Pagrindinėmis tam priemonėmis numato darbo užmokesčio ir priedų didinimą, kitų taikomų motyvavimo priemonių koregavimą. Pagrindinės visuomenės sveikatos biuruose taikomos darbuotojų motyvavimo sistemos probleminės sritys: netinkama ir neaiški pagrindinio darbo užmokesčio ir priedų (premių) sistema, kvalifikacijos tobulinimo ir karjeros vystymo galimybių trūkumas, bendradarbiavimo ir glaudaus ryšio tarp vadovų ir darbuotojų stoka, formalus darbuotojų veiklos rezultatų ir poreikių vertinimo stoka.

## PASIŪLYMAI

Siekiant tobulinti taikomas materialines ir nematerialines motyvavimo priemones visuomenės sveikatos biuruose būtina atlikti detalią darbuotojų poreikių analizę. Darbuotojų motyvavimą tikslinga pradėti nuo jų veiklos rezultatų įvertinimo (pokalbio su vadovybe ir lūkesčių motyvavimo sistemos atžvilgiu vertinimo), kuriuo remiantis būtų skiriamos konkrečios individualios motyvavimo priemonės – didinamas darbo užmokestis arba skiriamos konkrečios bei aiškiai apibrėžtos premijos, suteikiamos karjeros vystymo ir kvalifikacijos kėlimo galimybės, kurios įvardijamos darbo sutartyje, apmokamos darbo išlaidos bei taikomos kitos papildomos motyvavimo priemonės. Motyvavimo sistemos įgyvendinimas ir jos rezultatyvumas turėtų būti stebimas, periodiškai peržiūrint sistemos taikymo metodiką ir ją koreguojant pagal darbuotojų ir įstaigos poreikius.

Visuomenės sveikatos biuruose siūloma:

- įdiegti darbuotojų poreikių ir veiklos rezultatų vertinimo sistemą: nustatyti periodiškumu (pvz. kas ketvirtį, kas pusmetį ar metų pabaigoje) atlikti darbuotojų veiklos rezultatų vertinimą ir praveisti vertinimo pokalbį siekiant planuoti tolimesnius darbuotojo veiklos tikslus ir taikyti atitinkamas motyvavimo priemones pagal gautus vertinimo rezultatus; organizuoti darbuotojų anketines apklausas arba individualius pokalbius su vadovu, siekiant nustatyti darbuotojų poreikius bei lūkesčius motyvavimo sistemos atžvilgiu;
- tobulinti darbo užmokesčio ir premijavimo sistemą, aiškiai supažindinant darbuotojus su ja; suformuoti aiškias premijavimo taisykles (skirti premijas visiems darbuotojams veiklos metų pabaigoje, jei pasiekti įstaigos veiklos tikslai);
- diegti karjeros vystymo ir darbuotojų mokymo programas: nustatyti ir planuoti darbuotojo karjeros vystymo žingsnius metinio darbuotojų veiklos rezultatų vertinimo pokalbio metu; rengti individualius karjeros vystymo planus kiekvienam darbuotojui ir fiksuoti planų įgyvendinimo rezultatus; įvertinti mokymų poreikį ir biudžetą visuomenės sveikatos biure bei organizuoti darbuotojams būtinus kvalifikacijos kėlimo kursus, seminarus ir apmokymus; vertinti mokymų įtaką darbuotojų darbo ir paslaugų kokybės pokyčiams;
- įtraukti darbuotojus į sprendimo priėmimo procesą bei stiprinti darbuotojų ir vadovybės tarpusavio komunikaciją: organizuoti darbuotojų ir vadovybės susirinkimus; atlikti darbuotojų pateikiamų nusiskundimų, pageidavimų ir pasiūlymų vertinimą; organizuoti bendrą darbuotojų ir vadovybės (visų organizacijos narių) laisvalaikį tokiu būdu gerinant organizacijos klimatą ir stiprinant darbuotojų bei vadovų tarpusavio ryšius;

- užtikrinti nuolatinę motyvavimo sistemos įgyvendinimo kontrolę ir koregavimą, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius ir įstaigos veiklos galimybes, atsižvelgiant į autorės pateiktą (21 pav.) visuomenės sveikatos biurų motyvavimo sistemos modelį.

## BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Moksliniai šaltiniai:

1. Ather S. M., Khan M. A., Hoque N. „Motivation as conceptualised in traditional and Islamic management”. *Humanomics* 27,2 (2011).
2. Bright Asiamah Korankye, Zuoping, Xiao ir Peter Adjei Darko, „Motivational Packages and Its Effects on Employee's Performance: A Case of Ghanaian Organizations“. *European Journal of Business and Management* 10, 30 (2018) 174-187  
[https://www.researchgate.net/publication/333814901\\_Motivational\\_Packages\\_and\\_Its\\_Effects\\_on\\_Employee's\\_Performance\\_A\\_Case\\_of\\_Ghanaian\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/333814901_Motivational_Packages_and_Its_Effects_on_Employee's_Performance_A_Case_of_Ghanaian_Organizations)
3. Bručkutė Regina, Paužuolienė Jurgita, Docienė Violeta, Vaitiekus Aantanas. „Uždarosios akcinės bendrovės motyvavimo poveikis darbuotojams”. *Vadyba* 1(20) (2012): 29-36  
[https://www.ltvk.lt/file/zurnalai/Vadyba\\_2012\\_20.pdf](https://www.ltvk.lt/file/zurnalai/Vadyba_2012_20.pdf)
4. Burke M., Hiltbard T. „How gamification will change business intelligence”. *Business Intelligence Journal* 16(2) (2011).
5. Czaplicka-Kozłowska Iwona Zofi., Stachowska Sylwia. „Factors Shaping Engagement of Employess on the Example of University Workers.” *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 4(40) (2018): 455-466.
6. Danilevičiūtė Sigita, Marcinkevičiūtė Lina. „Darbuotojų motyvavimo priemonių įvairovė – teorinis aspektas.” (2006).  
[http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk\\_2004/Pletra/Danileviciute\\_Sigita.htm](http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2004/Pletra/Danileviciute_Sigita.htm)
7. Deci Edward, Ryan Richard. „The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace.” *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory.* (2014).
8. Ezigbo Charity. „Reducing Turnover by Motivation”. *European Journal of Business and Management* 4, 17 (2012): 115-125.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.457.9054&rep=rep1&type=pdf>
9. Genevičiūtė-Janonienė Giedrė, Endriulaitienė Auksė. „Darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajos”. *Psichologija* 38 (2008):100-114.Grauslytė D. (2008). Darbuotojų motyvacijos modelis // *Vadovas ir pasaulis*, Nr. 5.
10. Grauslytė Danguolė. „Darbuotojų motyvacijos modelis”. *Vadovas ir Pasaulis* 5 (2008).
11. Gražulis Vladimiras, Markuckienė Elžbieta. “Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas”. *Ekonomika ir vadyba:aktualijos ir perspektyvos* 3 (31) (2013):142-151.



12. Indrašienė Valdonė, Suboč Violeta. „Mokinių mokymosi motyvacijos silpnėjimo veiksniai”. *Socialinis darbas* 1,9 (2010): 107-113.
13. Jančauskas, Eduardas Enrikas. *Žmogiškųjų išteklių vadyba (III knyga) Darbuotojų motyvavimas. Darbuotojų vertinimas. Darbiniai stresai ir jų blokavimas. Darbo apmokėjimas. Socialinės garantijos*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2011: 8-58.
14. Jasinskas Edmundas, Simanavičienė Žaneta, Noreikaitė Neringa. „Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimo ypatumai turizmo ir rekreacijos sektoriaus įmonėse”. *Ekonomika ir vadyba* 16 (2011): 521-527.
15. Juodaitytė Audronė, Jablonskienė Zita. „Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichologiniai veiksniai”. *Profesinės studijos: teorija ir praktika* 12 (2013): 87-96.
16. Kareckaitė Deimantė „Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos procese” (2007). [http://elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo\\_kolegija/konferencija2006/12.pdf](http://elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf)
17. Kasiulis, Juozas, Barvydienė, Violeta. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2015
18. Katou Anastasia. „Justice, trust and employee reactions: an empirical examination of the HRM system”. *Management research review* 7,36 (2013): 674-699.
19. Klupšas Feliksas. „Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis”. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. 4,19 (2009).
20. Korsakienė, Renata, Lobanova, Liudmila ir Stankevičienė Asta. *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika (2011): 180-190.
21. Kostecka Jolanta, Davidavičienė Vida. „Darbuotojų motyvavimo žaidybinimo priemonėmis informacinėje sistemoje modelis”. *Verslas XXI amžiuje* 7(2) (2015): 262-274.
22. Kuksa Ihor, Hnatenko, Iryna, Orlova-Kurilova, Olga, Moisieieva Nataliia ir Rubezhanksa Viktoriia. „State Regulation of Innovative Employment in the Context of Innovative Entrepreneurship Development.“ *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 2(41) (2019):228-236.
23. Kumpikaitė Vilmantė, Kalinauskienė Jolanta. „Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė”. *Ekonomika ir vadyba* 16. (2011):796-802.
24. Luthans, Fred. *Organizational Behaviour (12th Edition)*. New York: McGraw-Hill Education. (2010): 156-158.
25. Marcinkevičiūtė Lina. „Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai”. *Tiltai* 1 (2006).
26. Marcinkevičiūtė Lina, Petrauskienė Rūta. „Žemės ūkio bendrovių darbuotojų motyvavimo patirtis ir problemos”. *Žemės ūkio mokslai* 2,14 (2017): 57-65.
27. Mullins J. Laurie. *Management and organizational behavior*. Essex: Pearson Education Limited (2010): 470-510.

28. Navasaitienė Stasė, Vishniakova, Marharyta ir Rukuižienė Rasa. „New Motives and Models for Creation Social Business in the Republic of Belarus.“ *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 4(38) (2016): 403-411.
29. Princeton J. „Effective communication positively impacts employee motivation levels.” *Business wire* (2009).  
<https://www.businesswire.com/news/home/20090309005073/en/Effective-Communication-Positively-Impacts-Employee-Motivation-Levels>Raipa Alvydas, Mogenytė-Jasilionė Vilija. (2018). Bankroto administratorių profesinė veikla: motyvacijų aspektai. *Viešasis administravimas*, Nr. 1(55), p. 67-82.
30. Rosier Jennifer Gill. „Examining Self–Presentation as a Motivational Explanation for Comparative Optimism”. *Journal of Personality & Social Psychology* 97 (2009): 716-727.
31. Rukuižienė Rasa, Bocharov Vladislav J. „Monitoring Indicators to MEasure the Level of Work Motivation in Industrial and Non-industrial Organizations“. *Regional formation and development studies* 2(19) (2016):117-126.
32. Sander Tom, Sloka Biruta. „Motivators to Recommend Social Network Contacts to Employer.” *Regional formation and development studies*, 3(20) (2016) 162-171.
33. Skačkauskienė Ilona, Kiselevskaja Anželika. „Telekomunikacijų įmonių darbuotojų darbo motyvacijos vertinimo rodiklių Sistema”. *Verslas: teorija ir praktika* 4, 15 (2014):245-253.
34. Stachowska Sylwia, Czaplicka-Kozłowska Iwona Zofi. „Motivating Employees of the Public Organization: case study of the Higher Education Institution.“ *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 1(39) (2017): 100-111.
35. Stoner, A.F. James., Freeman R. Edvard. ir Gilbert R. Daniel. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika (2005): 432-436.
36. Šavareikienė Danguolė. „Motyvo interpretacija motyvacijoje“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (25): 46-51.
37. Šilingienė Violeta. „Įmonių motyvavimo sistemų kūrimas ir vertinimas“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 31 (2006).
38. Šimkus Audrius. „Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymas: nevyriausybinių organizacijų Lietuvoje patirtis“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 73. (2015) 83-104.
39. Veršinskienė Renata. „Samdomų vadovų motyvacija: Šiaulių miesto verslo įmonių atvejo analizė“. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje* 7(1) (2016).
40. Vilenchuk Oleksandr. „The Methodology of the Business Processes Management in the Agricultural Insurance Market.“ *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 2(38) (2011): 155-167.

41. Viningienė Daiva. „Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimu darbu sąsajos”. *Regional formation and development studies* 1(6) (2014):161-168.
42. Visuomenės sveikatos priežiūros specialistų registro ataskaita 2020, *Higienos institutas*. Vilnius (2020).  
[http://www.hi.lt/uploads/pdf/padaliniai/VSTC%20IS/VSPSR/VSPSR\\_2020-01-21\\_duomenu\\_ataskaita.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/padaliniai/VSTC%20IS/VSPSR/VSPSR_2020-01-21_duomenu_ataskaita.pdf)
43. Žiogelytė Laura, Kšivickaitė Gertrūda. „Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą”. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 70 (2014):141-150.

#### Internetiniai šaltiniai:

1. Biliauskas Mindaugas. „Motyvuoti darbuotojai rūpi ne visiems darbdaviams”. *Lietuvos rytas*. Žiūrėta 2019 rugsėjo 23 d. <http://verslas.lrytas.lt/-12289952531227354977-motyvuoti-darbuotojai-r%C5%ABpi-ne-visiems-darbdaviams.htm>
2. Klaipėdos rajono savivaldybės visuomenės sveikatos biuro svetainė. Žiūrėta 2020 sausio 20 d. <https://visuomenessveikata.lt/veiklos-sritis/>
3. Klaipėdos visuomenės sveikatos biuro veiklos dešimtmetis. 2020. Žiūrėta 2020 sausio 20 d. <https://www.sveikatosbiuras.lt/files/Main/files/brosiura%20biuro%20desimtmetis%2032%20psl..pdf>
4. Migonytė Sigita. „Iššūkis vadovams – kaip motyvuoti turint trumpą litą” . *Verslo žinios*. 2014 birželio 8 d. <http://vz.lt/archive/article/2014/6/8/issukis-vadovams-kaip-motyvuoti-turint-trumpa-lita>
5. Miknevičius Matas. „Grožio verslas: kartu ar po vieną”. *Verslo žinios*. 2013 m. spalio 30 d. <http://vz.lt/archive/article/2013/10/30/grozio-verslas-kartu-ar-po-viena>

#### Teisės aktai:

1. Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro 2008 m. kovo 15 d. įsakymas Nr.V-196 “Dėl savivaldybės Visuomenės sveikatos biuro pavyzdinių nuostatų patvirtinimo”. Žiūrėta 2020 sausio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.316517?jfwid=q86m1vrt0>
2. Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas, priimtas Lietuvos Respublikos Seimo 1994 m. liepos 19 d. Nr. I-552. Žiūrėta 2020 sausio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5905?jfwid=q8i88mcob>

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe „Darbuotojų motyvavimo sistemos įvertinimas visuomenės sveikatos biuruose” susisteminti motyvavimo teoriniai aspektai: motyvavimo sampratos įvairovė, motyvavimo priemonių klasifikacija. Analizuotas motyvavimo sistemos modeliavimas organizacijoje. Atlikus empirinį tyrimą nustatytos visuomenės sveikatos biuro motyvavimo sistemos probleminės sritys.

Magistrinio darbo tikslas – įvertinti visuomenės sveikatos biurų darbuotojų motyvavimo sistemą ir nustatyti pagrindines problemas bei pateikti siūlymus jų sprendimui.

Šį darbą sudaro įvadas ir trys pagrindinės dalys. Pirmojoje dalyje pristatomos Lietuvių ir užsienio šalių autorių nuomonės analizuojant motyvavimo sampratą, motyvavimo priemones organizacijoje, darbuotojų motyvavimo modelių įgyvendinimą organizacijoje ir motyvavimo sistemų kūrimą jose. Antrojoje dalyje pristatoma Lietuvos visuomenės sveikatos biurų veikla, jos ypatumai ir darbuotojų charakteristika. Apibrėžiama tyrimo metodika ir jo organizavimas. Trečiojoje dalyje – tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas, nustatomos visuomenės sveikatos biuruose motyvavimo sistemos probleminės sritys, pateikiami pasiūlymai joms tobulinti.

Kiekybinis empirinis tyrimas atliktas 2019 m. lapkričio mėn. – 2020 m. m. vasario mėn., kuriame atsitiktiniu būdu dalyvavo 308 darbuotojai iš Lietuvos visuomenės sveikatos biurų.

Atlikto tyrimo duomenimis, didžioji dalis visuomenės sveikatos biurų darbuotojai yra patenkinti savo darbine veikla, darbo sąlygomis ir organizacijos klimatu. Jiems svarbios ne tik materialinės, bet ir nematerialinės motyvavimo priemonės. Tačiau organizacijoje taikomų motyvavimo priemonių nepakanka, arba jos taikomos netikslingai nepatenkinat darbuotojų poreikių, jie jaučiasi neįvertinti, dalis jų masto apie darbo keitimą. Nepasitenkinimas esama motyvavimo sistema pastebėtas tarp trumpą laiką organizacijoje dirbančių darbuotojų (iki 5 metų). Identifikuotos motyvavimo sistemos probleminės sritys: darbuotojams trūksta aiškios ir skaidrios premijų/priedų skyrimo tvarkos ir periodiškumo; darbo užmokestis neatitinkantis darbo krūvio; karjeros vystymo galimybių trūkumas; bendradarbiavimo ir glaudaus ryšio tarp vadovų ir darbuotojų stoka; darbuotojų veiklos rezultatų ir poreikio vertinimo stoka. Visuomenės sveikatos biuruose taikomos atskiros motyvavimo priemonės nėra pakankamai veiksmingos, reikalinga kompleksinė motyvavimo sistema apjungianti materialines ir nematerialines motyvavimo priemones.

**Raktiniai žodžiai:** motyvacija, motyvavimas, motyvavimo priemonės, motyvavimo sistema.

## SUMMARY

Master's thesis "Evaluation of the employee motivation system in public health bureaus" systematizes theoretical aspects in the diversity of the concepts of motivation and classification of motivational measures. Model of motivation system in organization was analyzed. An empirical study identified problem areas in the motivation system of the Public Health Bureaus.

The aim of this master's thesis is to evaluate the motivation system of public health bureau employees and to identify the main problems and provide suggestions for their solution.

Thesis consists of an introduction and three main parts. First part presents the opinions of Lithuanian and foreign authors who analyzed the concept of motivation, motivational measures in the organization, the implementation of employee motivation models in the organization and the development of motivation systems in them. Second part presents the activities of Lithuanian public health offices, their features and characteristics of employees. Research methodology and its organization is defined. Third part of thesis consists of analysis and summary of the research results: the problem areas of motivation system in public health bureaus are identified - suggestions for their improvement are presented.

Quantitative empirical research was conducted from 2019 November to 2020 February. 308 employees from Lithuanian public health bureaus participated in a random poll.

According to the survey, the majority of public health office employees are satisfied with their work activities, working conditions and organizational climate. According to the survey not only tangible but also intangible means of motivation are important to them. However, the motivational measures applied in the organization are not sufficient or they are applied inappropriately without satisfying the needs of employees. They feel underestimated and are considering looking for another job. Dissatisfaction with the current motivation system was mainly observed among employees working for shorter period of time (up to 5 years). Problem areas of motivation system has been identified: lack of clear and transparent system of bonuses, wages do not correspond to the workload, lack of career development opportunities, lack of cooperation and close contact between management and employees, lack of employee performance assessment. Separate motivation measures used in public health offices are not effective enough, a complex motivation system combining tangible and intangible motivation measures is needed.

**Keywords:** motivation, motivating, motivational means, motivational system.

# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS

### Visuomenės sveikatos biurų darbuotojų apklausos anketa

*Gerb. respondente,*

atliekamas tyrimas, kurio tikslas: įvertinti darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo galimybes visuomenės sveikatos biuruose.

Ši apklausos anketa yra anoniminė, atsakymai bus apibendrinti ir panaudoti empiriniam tyrimui, rengiant baigiamąjį magistro darbą. Jūsų nuoširdūs ir objektyvūs atsakymai padės nustatyti tikslesnius tyrimo rezultatus.

**1. Įvertinkite teiginius apie Jūsų darbą visuomenės sveikatos biure (Jūsų pasirinktą variantą pažymėkite kryželiu (☒)):**

Teiginiai	Vertinimas		
	Sutinku	Nežinau	Nesutinku
Aš patenkintas (-a) savo darbu visuomenės sveikatos biure.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš patenkintas (-a) darbo sąlygomis visuomenės sveikatos biure.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirbdamas (-a) visuomenės sveikatos biure jaučiuosi pakankamai įvertintas (-a) kaip darbuotojas (-a) ir šios organizacijos dalis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirbdamas (-a) visuomenės sveikatos biure jaučiu bendradarbių pagarbą ir pripažinimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. Kurios rūšies motyvavimo priemonės Jums yra svarbiausios ir turi didžiausią įtaką Jūsų veiklos rezultatams?**

- materialinės motyvavimo priemonės (priedas prie atlyginimo, premijos, mobilus telefonas, automobilis ir kt.);
- nematerialinės motyvavimo priemonės (padėkos, kvalifikacijos tobulinimo galybės ir kt.);
- svarbios tiek materialinės, tiek nematerialinės motyvavimo priemonės;
- nežinau.

**3. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie darbuotojų motyvavimą visuomenės sveikatos biure, kuriame Jūs dirbate (atsakymo variantą pažymėkite kryželiu (☒)):**

Teiginiai	Vertinimas		
	Sutinku	Nežinau	Nesutinku
Visuomenės sveikatos biure aiškiai apibrėžta personalo motyvavimo sistema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visuomenės sveikatos biure taikomos motyvavimo priemonės atitinka mano poreikius ir motyvuoja siekti organizacijos tikslų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Visuomenės sveikatos biure yra sudarytos puikios sąlygos darbuotojų kompetencijų gerinimui ir asmeniniam tobulėjimui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovai skiria didelį ir nuolatinį dėmesį darbuotojams, ieško būdų, kaip pagerinti darbuotojų pasitenkinimą darbų ir patenkinti jų poreikius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Jūsų nuomone, ar visuomenės sveikatos biuro, kuriame Jūs dirbate, vyrauja palankus organizacijos klimatas ir draugiški santykiai tarp darbuotojų?**

- taip, žinoma;
- taip, tačiau tik iš dalies;
- ne;
- nežinau;

**5. Jūsų nuomone, ar visuomenės sveikatos biuro, kuriame Jūs dirbate, vyrauja palankus organizacijos klimatas ir draugiški santykiai tarp darbuotojų ir vadovų?**

- taip, žinoma;
- taip, tačiau tik iš dalies;
- ne;
- nežinau;

**6. Jūsų nuomone, ar dabartinės Jūsų pareigos visuomenės sveikatos biure atitinka šiuo metu gaunamą atlygį organizacijoje (tiek materialinėmis, tiek nematerialinėmis priemonėmis)?**

- taip, žinoma;
- taip, tačiau tik iš dalies;
- ne;
- nežinau;

**7. Jūsų nuomone, ką reikėtų koreguoti visuomenės sveikatos biuro darbuotojų atžvilgiu, kad darbuotojai noriai dirbtų, įgyvendintų strateginius planus ir būtų lojalūs organizacijai? *Galimi keli atsakymo variantai.***

- sukurti palankų organizacijos klimatą;
- darbuotojus motyvuoti pagal jų individualius poreikius;
- darbuotojus motyvuoti pagal jų veiklos rezultatus;
- taikyti daugiau materialinių motyvavimo priemonių;
- taikyti daugiau nematerialinių motyvavimo priemonių;
- taikyti daugiau tiek materialinių, tiek nematerialinių motyvavimo priemonių (didinti motyvavimo priemonių įvairovę);
- suteikti daugiau autonomijos sprendimų priėmimui;
- nežinau.

**8. Pateikite turimus pageidavimus, nusiskundimus ar rekomendacijas dėl darbuotojų motyvavimo sistemos ar taikomų motyvavimo priemonių visuomenės sveikatos biure, kuriame Jūs dirbate. *Trumpai pakomentuokite savo atsakymą.***

.....  
 .....

**9. Įvardinkite, kokios darbuotojų motyvavimo priemonės ir/ar jų kompleksas visuomenės sveikatos biure, kuriame Jūs dirbate, skatintų siekti geresnių darbo rezultatų. *Trumpai pakomentuokite savo atsakymą.***

.....  
.....

**10. Jūsų lytis:**

- vyras;
- moteris.

**11. Koks jūsų amžius:**

- iki 24 m.
- nuo 25 iki 34 m.
- nuo 35 iki 44 m.
- nuo 45 iki 54 m.
- nuo 55 iki 64 m.
- daugiau nei 64 m.

**12. Kuriai apskričiai priklauso visuomenės sveikatos biuras, kuriame Jūs dirbate (įrašykite)?**

- Alytaus apskritis
- Šiaulių apskritis
- Kauno apskritis
- Tauragės apskritis
- Klaipėdos apskritis
- Telšių apskritis
- Marijampolės apskritis
- Utenos apskritis
- Panevėžio apskritis
- Vilniaus apskritis

**13. Kiek laiko dirbate visuomenės sveikatos biure?**

- iki 1 metų;
- nuo 1 iki 5 metų;
- nuo 5 iki 10 metų;
- daugiau nei 10 metų.

**14. Kokias pareigas užimate visuomenės sveikatos biure?**

- Vadovaujančias (vadovas, pavaduotojas, skyriaus vedėjas)
- Visuomenės sveikatos specialistas
- Visuomenės sveikatos priežiūros specialistas
- Kitas darbuotojas

**15. Ar artimiausiu metu (iki -erių metų) Jūs planuojate ieškoti kito darbo?**

- taip, labai tuo domiuosi ir užsiimu aktyvia naujo darbo paieška (pasirinkę šį atsakymo variantą užbaikite apklausą);
- taip, planuoju, bet dar nesiiimu tam aktyvių veiksmų (pasirinkę šį atsakymo variantą užbaikite apklausą);
- kartais apie tai pagalvoju (pasirinkę šį atsakymo variantą užbaikite apklausą);
- ne, neturiu tokių minčių;

**16. Kokios priežastys lemia, jog neplanuojate ieškoti kito darbo?**

- esu patenkintas (-a) darbo sąlygomis visuomenės sveikatos biure;
- esu lojalus (-i), todėl nemėgstu keisti darbo vietų;
- esu patenkintas (-a) santykiai kolektyve;
- jaučiuosi įvertintas (-a) kitų kolegų/vadovų;
- jaučiuosi patenkintas (-a) motyvavimo sistema;
- mano visi poreikiai yra patenkinti, todėl jaučiuosi saugus (-i);

*Dėkoju už atsakymus!*



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

**PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ**

2020-05-04  
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Viešojo valdymo fakulteto, Lyderystės ir strateginio valdymo instituto, Sveikatos apsaugos įstaigų administravimo programos, studentė Irma Karpavičė, patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „Darbuotojų motyvavimo sistemos įvertinimas visuomenės sveikatos biuruose“:

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)

\_\_\_\_\_  
Irma Karpavičė

(vardas, pavardė)