

VISUOMENĖS SVEIKATOS BIURŲ SPECIALISTŲ DARBUI MOTYVUOJANTYS VEIKSNIAI

Ingrida Jaselskytė

Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Visuomenės sveikatos fakulteto
Sveikatos tyrimų institutas
Betonuotojų g. 4–12B, LT-52371 Kaunas, Lietuva
Telefonas (+370) 606 32271
Elektroninis paštas ingrida.jaselskyte@gmail.com

Skirmantė Sauliūnė

Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Visuomenės sveikatos fakulteto
Sveikatos vadybos katedra
Šiaurės pr. 57–321, LT-49264 Kaunas, Lietuva
Telefonas (+370) 687 24996
Elektroninis paštas skirmante.sauliune@ismuni.lt
Pateikta 2014 m. rugpjūčio 25 d., parengta spausdinti 2014 m. rugsėjo 20 d.

doi:10.13165/SPV-14-2-7-05

Santrauka

Tikslas – nustatyti visuomenės sveikatos specialistų, dirbančių savivaldybių visuomenės sveikatos biuruose, darbui motyvuojančius veiksnius.

Metodologija – tyrime dalyvavo 55 visuomenės sveikatos specialistai ir įstaigų vadovai, dirbantys visuomenės sveikatos biuruose (VSB), be mokyklų visuomenės sveikatos specialistų. Bendras tyrimo atsako dažnis – 35,2 proc. Statistinėje analizėje naudoti šie kriterijai: Chi kvadrato (χ^2), Pirsono tiesinės, Spirmeno ranginės koreliacijos koeficientai, Kruskal Wallis testas. Testo klausimų patikimumui nustatyti naudota Cronbacho alfa.

Rezultatai – motyvacinių veiksnių svarba labiausiai išsiskyrė vertinant amžių ir pareigas. Karjeros galimybės, kaip išorinė vertybė, amžiui didėjant tampa mažiau svarbios ($-0,486$, $p = 0,000$). Nustatytas ryšys tarp amžiaus ir prioritetinio darbu su žmonėmis, noro įgyti darbo patirties, nuolatinės įtampos dėl didelio krūvio. Pagal pareigas analizuojant motyvacinius veiksnius, labiausiai išsiskyrė veiksniai, susiję su veikla. Vadovai, lyginant su specialistais, statistiškai reikšmingai dažniau įvardino patiriantys nuolatinę įtampą dėl didelio krūvio

($p = 0,01$). Vadovai reikšmingai dažniau nei specialistai įvardino susiduriantys su iššūkiais ($p = 0,04$) ir kad norint pasiekti tikslus reikia įdėti daugiau pastangų ($p = 0,02$). Daugiau nei 2/3 respondentų bendrąją motyvaciją įvertino kaip „stiprią ar labai stiprią“. Tarp bendrosios motyvacijos nustatytas ryšys su amžiumi ($-0,21$, $p = 0,04$), darbo stažu ($-0,26$; $p = 0,01$), prioritetu darbui su žmonėmis ($0,36$, $p = 0,00$), noru dalyvauti įgyvendinant sveikatos politiką ($0,45$, $p = 0,00$), kas ir yra viena iš svarbiausių veiklos krypčių VSB.

Tyrimo ribotumas – dėl mažo atsako dažnio tyrimo rezultatai atspindi tik tyrimo dalyvavusiųjų nuomonę.

Praktinė reikšmė – tyrimo rezultatai naudingi stiprinant visuomenės sveikatos biuruose dirbančių specialistų motyvaciją, savivaldybių taryboms, bendradarbiaujančioms su visuomenės sveikatos biurais rengiant pareiginius nuostatus, funkcijas, finansavimą, Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijai įgyvendinant politinius, ekonominius pokyčius.

Originalumas / vertingumas – savivaldybių visuomenės sveikatos biurų darbuotojams ir darbdaviams svarbūs darbui motyvuojantys veiksniai nebuvo tirti, nepaisant to, kad šių specialistų darbas susijęs su visuomenės motyvavimu ir įgalinimu gyventi sveikai, stiprinti savo sveikatą.

Tyrimo tipas: tyrimo pristatymas.

Reikšminiai žodžiai: visuomenės sveikatos biurai, visuomenės sveikatos specialistai, motyvaciniai veiksniai darbui, motyvacija.

Įvadas

Motyvacija ir motyvaciniai veiksniai itin aktualūs, kai nėra galimybės darbuotojams suteikti tam tikrų sąlygų, pvz., tokio užmokesčio, kurio nori darbuotojas, užmokestis yra fiksuotas ar per mažas. Kaip ir kiekvienoje organizacijoje, siekiant geriausių rezultatų, stengiamasi sudaryti kuo geresnes sąlygas darbuotojams, naudoti darbuotojams aktualius ir svarbius motyvacinius veiksnius. Motyvaciniai veiksniai visuomet bus individualūs, subjektyvūs. Savivaldybių visuomenės sveikatos biurų darbuotojams ir darbdaviams svarbūs motyvaciniai veiksniai darbui nebuvo tirti, nepaisant to, kad šių specialistų darbas susijęs su visuomenės motyvavimu ir įgalinimu gyventi sveikai, stiprinti savo sveikatą, o pirmieji savivaldybių visuomenės sveikatos biurai pradėjo veiklą dar 2006 m.

„Valios barjerai pažymi „nenorą“: žmogaus specifinis elgesys stipriai priklauso nuo jo motyvacijos ir elgesio tikslų. Vykstant kaitos procesams elgesį ir nuostatas galima modifikuoti keičiant vertybines nuostatas arba taikant tinkamas paskatas“ (A. Grybienė, D. Šimbelis, 2005)¹.

¹ Grybienė, A.; Šimbelis, D. *Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas*. KTU Panevėžio institutas, 2005, p. 68–71.

Galiausiai 2008 metais buvo pasiūlytas paprastas motyvacinių veiksmų apibūdinimas viešajame sektoriuje: „motyvai ir veiksmai, nukreipti į visuomenę, yra kilę dėl noro daryti kitiems gera ir formuoti gerovę visuomenėje“ (L. J. Perry, A. Hondeghem, 2008)². Autoriai kelia klausimus: kaip motyvai darbui viešajame sektoriuje sąveikauja su vidiniais asmens motyvais, kaip keičiasi ar nesikeičia darbo motyvai viešajame sektoriuje priklausomai nuo aplinkybių. Tie patys klausimai aktualūs tiriant VSB.

Mokslinės literatūros apžvalga

Motyvas (lot. *motyvum*) – veiklos paskata, kuri susidaro dėl subjekto gyvenimo sąlygų ir lemia jo aktyvumo kryptingumą (J. Klimavičiūtė, 2013)³. Tai argumentas, atsakantis į klausimą, kodėl verta atlikti tam tikrą veiklą (D. Šavareikienė, 2008)⁴. Motyvo vertė gali būti suvokiama kiekvieno asmens skirtingai, priklausomai nuo lūkesčio, orientuoto į procesą ar galutinį rezultatą, svarbumo. Darbdaviui siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus, kartais gali tekti naudoti motyvacinius veiksmus, kurie yra svarbūs darbuotojui, taip įvykstant tam tikriems mainams, kai santykis nusakomas mainais tarp darbdavio ir darbuotojo arba lyderio ir pasekėjų, o už atliktą darbą atitinkamai atsilyginama.

Savivaldybių visuomenės sveikatos biurai – biudžetinės įstaigos. Pagal Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2004 m. gruodžio 13 d. nutarimą (Nr. 181-6708) „Asmenys, dirbantys institucijose, per kurias vykdomos valstybės funkcijos, sudaro valstybės tarnautojų korpusą. Valstybės tarnyba yra šių asmenų profesinė veikla, susijusi su viešojo intereso garantavimu. Konstitucijoje vartojama sąvoka „valstybės (valstybinė) tarnyba“ savo turiniu yra tapati sąvokai „viešojo tarnyba“. Konstitucijoje yra įtvirtinta tokia valstybės tarnybos samprata, kuri yra neatskiriama susijusi su valstybės, kaip visos visuomenės organizacijos, paskirtimi užtikrinti žmogaus teises ir laisves, garantuoti viešąjį interesą.“⁵ VSB vykdant valstybės funkcijas atstovauja viešajam interesui sveikatos klausimais, stiprinant, stebint sveikatos rodiklius ir atliekant kitas funkcijas, tad ir specialistai gali būti priskiriami valstybės tarnautojams, o ir VSB privalomų pareigybės sąrašą ir joms keliamus kvalifikacinius reikalavimus nustato sveikatos apsaugos ministras.

² Perry, J. L.; Hondeghem; A. Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. *International Public Management Journal*. 2008,11(1): 3–12.

³ Klimavičiūtė, J. *Visuomenės sveikatos biurų veiklos ir veiklos efektyvumo vertinimas*: magistro diplominis darbas. Kaunas: Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, 2013.

⁴ Šavareikienė, D. *Motyvacija vadybos procese*: mokomoji knyga. Šiauliai. Šiaulių universiteto leidykla, 2008.

⁵ Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2004 m. gruodžio 13 d. nutarimas „Dėl kai kurių teisės aktų, kuriais reguliuojami valstybės tarnybos ir su ja susiję santykiai, atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai ir įstatymams“. *Valstybės žinios*. 2004, Nr. 181-6708. 21.

VSB gali būti priskiriama viešojo sektoriaus ypatybės, kurias išskiria D. Diskienė (D. Diskienė, 2008)⁶:

- Atlieka valstybines funkcijas, įgyvendina valstybės, o ne savo valią, dirbdami kitų interesų kontekste;
- Darbuotojai užtikrina sąlygas materialinių vertybių gamybai.
- Darbas apmokamas iš valstybės biudžeto.
- Papildomo uždarbio galimybės ribotos.
- Mažas atlyginimas už sudėtingą darbą, apribotas finansinių galimybių. Rizika mažesnė, kadangi veikla minimaliai veikiama vidaus ir išorės veiksnių (ekonominiai, politiniai, socialiniai ir kt.)
- Karjeros ribotumas, kai darbuotojas vertinamas labai gerai, o išlaiko tą pačią kvalifikacijos klasę.
- Fiksuotas darbo laiko grafikas.

Mokslininkai pasiūlė, kad viešojo sektoriaus tarnautojų pagrindinis motyvacinis veiksnys – pasiaukojimas ir jis gali būti susijęs su elgesiu, verte, etika ir darbuotojo požiūriu (S. Kim ir W. Vandenabeele, 2010)⁷. Pasiaukojimas – tam tikra altruizmo išraiška, kai asmuo kažką praranda tam, kad kažką pakeistų. Tačiau aukoti (laiką, pastangas) nebūtinai gali reikšti pasiaukojimą, jei asmuo nejaučia praradimo ir vis tiek altruistiškai elgiasi. Viešajame sektoriuje dirbančių asmenų motyvacija pradėta nagrinėti dar 1990 metais (J. L. Perry, L. R. Wise, 1990)⁸. Mokslininkai teigė, kad viešajame sektoriuje dirbantys asmenys yra labiau linkę į altruizmą bei stipresni jų vidiniai motyvaciniai veiksniai darbui, labiau būdingas pasiaukojimas (angl. *self-sacrifice*). Todėl siekiant skatinti darbuotojus įdėti daugiau pastangų, siūloma naudoti daugiau išorinės motyvacijos veiksnių, kai vidiniai motyvaciniai veiksniai yra pakankamai stiprūs.

Viešajame sektoriuje dirbančių asmenų motyvacijai svarbūs veiksniai, susiję su tobulėjimu: išsilavinimu, profesija, su darbo funkcijomis susijusiais gebėjimais. Tam tikrai profesinei veiklai atlikti svarbu turimos žinios, gebėjimai, vertybinės nuostatos, kurios nusakomos kvalifikacija, kai yra tam tikra kompetencijų sistema. Todėl baigus studijas ir gavus diplomą, pripažįstama, kad įgyta kvalifikacija yra tinkama profesinei veiklai atlikti. VSB specialistų specialiųjų funkcinių užduočių analizė atskleidė, kad stebėsenai, sveikos gyvensenos skatinimui, vaikų ir jaunimo sveikatos stiprinimui vykdyti jie turi šiek tiek daugiau

⁶ Diskienė, D. Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė. *Viešasis sektorius ir socialinė raida. Naujausios tendencijos*. 2008, 4(20).

⁷ Kim, S.; Vandenabeele; W. *Measuring Public Service Motivation: Developing an Instrument for International Use*. The annual conference of the European Group for Public Administration (Toulouse, France, 8-10 September, 2010). Toulouse.

⁸ Perry, J. L.; Wise, L. R. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*. 1990,50(3): 367.

nei pagrindines žinias ir įgūdžius (V. Jankauskienė ir kt., 2012)⁹. Galimybė tobulėti ir kelti kvalifikaciją turėtų būti kryptingi ir tęstiniai.

Išsilavinimo lygis ir lytis pripažinti geriausiaisiais veiksniais, galinčiais lemti profesinį pasirinkimą dirbti viešajame sektoriuje (L. Bright, 2011)¹⁰. Išsilavinimo atitiktis reikalavimams siekiant gauti darbą valstybės tarnyboje yra vienas pagrindinių diferenciacinių kriterijų. Įgytas išsilavinimas suteikia galimybę rinktis darbą pagal profesiją.

Tiek profesijos, tiek specialybės pasirinkimas gali nulemti ir darbo ar organizacijos pasirinkimą. Todėl motyvacinių veiksmų klausimas aktualus ne tik įgyvendinant tam tikras funkcijas, veiklą organizacijoje, bet ir renkantis darbą, suvokiant karjeros galimybes (H. Haase, A. Lautenschläger, 2011)¹¹. Nustatyta, kad profesija susijusi su viešajame sektoriuje dirbančių specialistų motyvacija ir veiksniais (L. Bøgh Andersen, L. Holm Pedersen, 2012)¹². Tačiau valstybės tarnybos vietų nėra tiek daug, kad jos galėtų atitekti visiems tokį patį išsilavinimą ir profesiją turintiems specialistams, taip susidarant natūraliai konkurencijai ir lūkesčiui gauti darbą. Kadangi visuomenės sveikatos specialistais gali dirbti medicininį ar biomedicininį išsilavinimą turintys asmenys, darbo pasirinkimas pagal specialybę gali tapti vienu iš pagrindinių motyvų ir dirbinantis savivaldybių visuomenės sveikatos biuruose. Lietuvoje buvo analizuota visuomenės sveikatos centruose dirbančių specialistų motyvacija, tačiau savivaldybių visuomenės sveikatos biuruose nebuvo atlikta panašių tyrimų.

Dauguma mokslininkų, analizuojančių organizacijas, sutinka, kad poreikiai, motyvai ir vertybės yra kintantys bręstant asmenybei bei per visą gyvenimo trukmę, taip pat ir pagal sukauptą darbo patirtį. Iki šiol prieštaringai mokslininkų vertinama tai, kaip kinta motyvacija ir motyvacinių veiksmų svarba skirtingame amžiuje. Pastebėta, kad saugumo ir priklausomybės poreikio stiprumas su amžiumi didėja, o savirealizacijos bei tobulėjimo mažėja (S. R. Rhodes, 1983)¹³.

Kitame tyrime iškelta ir patvirtinta hipotezė, kad amžius yra neigiamai susijęs su tobulėjimo motyvu, susijusiu su darbo funkcijomis ir rezultatais, kuriais siekiama pasiekti didesnę darbo našumą (S. R. Rhodes, 1983)¹³. Nesiekiant to-

⁹ Jankauskienė, V.; Kanapeckienė, V.; Narkauskaitė, L.; Valintėlienė, R. Visuomenės sveikatos priežiūros funkcijas vykdančių specialistų žinios ir įgūdžiai. *Visuomenės sveikata*. 2012, 2(57): 45–56.

¹⁰ Bright, L. Does Public Service Motivation Affect the Occupation Choices of Public Employees? *Public Personnel Management*. 2011, 40(1): 11–24.

¹¹ Haase, H.; Lautenschläger, A. Career Choice Motivations of University Students. *International Journal of Business Administration* [interaktyvus]. 2011, 2(1) [žiūrėta 2013-04-18]. <<http://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijba/article/view/24>>.

¹² Bøgh Andersen, L. Holm Pedersen L. Public Service Motivation and Professionalism. *International Journal of Public Administration*. 2012, 35(1): 46–57.

¹³ Rhodes, S. R. Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*. 1983, 93(2): 328–67.

bulėjimo ir neužtikrinant tęstinio mokymosi, daroma prielaida, kad našumas ir galimi rezultatai gali nukentėti. Lyginant su jaunesniais darbuotojais, vyresniesiems mažiau buvo svarbūs motyvai, susiję su darbo prestižu ar materialiniu skatinimu. Tačiau dar visai neseniai atliktos metaanalizės atskleidė, kad nėra pastovių įrodymų, kad amžius neigiamai būtų susijęs su motyvacija ar pasiekimais darbe (T. W. H. Ng, D. C. Feldman, 2008)¹⁴.

Darbo stažas taip pat svarbus veiksnys analizuojant motyvacinius veiksnius. Darbo stažas ir amžius taip pat gali būti siejami tarpusavyje. Taip pat gali pasitaikyti stigmatizavimas, nukreiptas į (M. Pitt-Catsouphes, Ch. Matz-Costa, J. James, 2012)¹⁵:

Tiesiogines neigiamas išeitis. Jos pasižymi diskriminaciniais veiksmais ar elgesiu, kuris atspindi neigiamą nuostatą, nukreiptą į kitus, pvz., vyresnius ar didesnį darbo stažą turinčius darbuotojus pamirštama įvertinti ar paaukštinti, nes, pasak tyrimų autorių, amžiui didėjant išoriniai motyvaciniai veiksniai tampa ne tokie svarbūs.

Netiesiogines neigiamas išeitis. Nutinka, kad darbuotojai priima iš bendradarbių vyraujančias nuostatas, kad jis ar ji – per jauni. Taigi įtikima, kad asmuo „per jaunas“ ar „per senas“ tam, kad atliktų užduotį ar turėtų atitinkamų kompetencijų. Tai taip pat gali būti stigmatizuojama ir dėl darbo stažo.

Į amžių panašus veiksnys yra darbo stažas. Kartais darbo stažas grupuojamas į lygius pagal išdirbtą laikotarpį ar atsižvelgiant į darbo patirtį, sukauptas žinias, kompetencijas, įgūdžius. Pastebima, kad jei darbuotojo karjeroje atsiranda pokyčiai ar nuo darbo atitrūkstama ilgesniam laikotarpiui (taip gali nutikti, pvz., dėl motinystės / tėvystės atostogų, ligos), vėl pradėjus darbą, darbo stažas priskiriamas pirmajam lygiui, taip lyg darbuotojas būtų ką tik pradėjęs dirbti organizacijoje (M. Pitt-Catsouphes, Ch. Matz-Costa, E. Basen, 2009)¹⁶. Tiek amžius, tiek darbo stažas svarbūs organizuojant veiklą vietiniu lygmeniu, siekiant išvengti stigmatizavimo, kuris gali tapti demotyvuojančiu veiksmu.

Analizuojant motyvacinius veiksnius, politiniai aspektai taip pat svarbūs. Atsižvelgiant į tai, kiek respondentams svarbūs motyvai, galima skirtingai organizuoti veiklą, jei respondentams svarbiau tobulinimosi galimybės – organizuoti mokymus ar kvalifikacijos kėlimo kursus, jei respondentams svarbesnis materialus skatinimas, keisti apmokėjimo už darbą tvarką. Visuomenės sveikatos biurai yra valstybei priklausančios įstaigos, todėl finansinis skatinimas kaip išorinis motyvacinis veiksnys dažniausiai skiriamas už atitinkamą darbo laikotarpį, per kurį darbuotojas įpareigotas vykdyti savo funkcijas. 2011 metais atliktoje

¹⁴ Ng, T. W. H.; Feldman, D. C. The relationship of age to ten dimensions of job performance. *The Journal of applied psychology*. 2008, 93(2): 39–423.

¹⁵ Pitt-Catsouphes, M., et. al. *Through a Different Looking Glass: The Prism of Age*. The Sloan Center on Aging & Work, 2012.

¹⁶ Pitt-Catsouphes, M., et. al. *Age & generations: Understanding Experiences at the Workplace*. The Sloan Center on Aging & Work, 2009.

sisteminėje apžvalgoje, į kurią buvo įtrauktos visos nuo 2008 metų iniciatyvos, susijusios su finansiniu skatinimu sveikatos sistemoje, nustatyta, kad atlygis už atitinkamą laiko periodą neefektyvus būdas siekiant darbo veiklos ar sistemos efektyvumo. Taip pat rekomenduojama kurti papildomas arba naujas finansavimo sistemas, kuriose būtų numatomas finansavimas pagal suteiktas paslaugas, pacientų ar populiacijos dydį ar tam tikro lygio paslaugas (G. Flodgren *et al.* 2011)¹⁷. Ne mažiau svarbu atsižvelgti į tai, kaip darbuotojas vertina savo veiklą, laiko valdymą ar vadovo veiksmus darbuotojo atžvilgiu.

Tyrimo metodologija

Savivaldybių VSB asociacijos 2013 m. rugpjūčio mėn. duomenimis, iš Lietuvoje įsteigtų 33 VSB, kurie aptarnavo ir kitas savivaldybes; VSB buvo patvirtinti 33 direktorių etatai, 130,5 visuomenės sveikatos specialistų etatai biuruose (iš tikrųjų dirbo 123 visuomenės sveikatos specialistai). Dėl mažos generalinės aišbės, apklausoje buvo pakviesti dalyvauti visų biurų vadovai ir visuomenės sveikatos specialistai, be mokyklų visuomenės sveikatos specialistų (vykdyta tikslinė atranka). Iš 33 biurų vadovų apklausoje dalyvavo 12 (36,4 proc.), o iš 123 visuomenės sveikatos specialistų – 43 (35,0 proc.). Bendras tyrimo atsako dažnis – 35,2 proc. Dažniausiai įvardinta darbo stažo trukmė buvo 5 m. 1 lentelėje pateiktas tiriamųjų pasiskirstymas pagal pagrindinius demografinius ir socialinius veiksnius.

1 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pagrindines demografines ir socialines charakteristikas

Požymis	n	proc.
Lytis		
Moteris	50	90,9
Vyras	5	9,1
Amžius		
iki 34 m.	30	57,7
35–44 m.	9	17,3
45 m. ir daugiau	13	25
Specialybė		
Visuomenės sveikatos	29	52,7

¹⁷ Flodgren, G.; Eccles, M. P.; Shepperd, S.; Scott, A.; Parmelli, E.; Beyer, F. R. An overview of reviews evaluating the effectiveness of financial incentives in changing healthcare professional behaviours and patient outcomes. *Cochrane Database of Systematic Review*. 2011, 7.

Kita	26	47,3
Pareigos		
Vadovas	12	21,8
V. s. stiprinimo specialistai	17	30,9
V. s. stebėsenos specialistas	13	23,6
Vaikų ir jaunimo sveikatos specialistai	9	16,4
Kita (skiriasi įvardinimas)	4	7,3

Tyrimui atlikti ir reikalingiems duomenims surinkti buvo naudojama anoniminė anketa. Klausimyne naudotos kelios priemonės (2 lentelė) bei autorių sukurti klausimai, siekiant pritaikyti klausimyną visuomenės sveikatos specialistams. Toks klausimyno sudarymo metodas buvo pasirinktas, nes nebuvo rasta standartinių klausimynų, skirtų tirti visuomenės sveikatos specialistų darbui motyvuojančius veiksniai. Tyrimo anketą galima suskirstyti į šias dalis: bendrieji klausimai, veiksniai, paskatinę dirbti visuomenės sveikatos biure, veiksniai (vertybės) svarbūs dirbant visuomenės sveikatos specialisto darbą, kuris atitinka darbą valstybės tarnyboje, motyvaciniai veiksniai darbui, subjektyvus psichologinės atmosferos vertinimas darbe. Kadangi naudotos tik klausimynų dalys, klausimų patikimumui nustatyti naudotas *Cronbacho alfa* koeficientas.

2 lentelė. Tyrime naudotų priemonių trumpas aprašymas

Instrumentas	Šaltinis	Priemonės esmė	Cronbacho alfa
Darbo vertybių klausimynas (WVQ)	(Furnham, <i>et al.</i> , 1999) ¹⁸	Nustatyti vertybių svarbą darbo kontekste	0,7
Motyvacija valstybės tarnyboje	(Perry, J. L., 1996) ¹⁹	Nustatyti atsidavimą, asmeninį pasiaukojimą	0,54
Psichologinio grupės klimato skalė	(Puzinavičius, B., 2005) ²⁰	Nustatyti subjektyviai vertinamą psichologinę aplinką remiantis 12 porų požymių	0,94

¹⁸ Furnham, A., *et al.* Personality and Work Motivation. *Personality and Individual Differences*. 1999, (26): 1035–43.

¹⁹ Perry, J. L. Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 1996, 6(1): 5–22.

²⁰ Puzinavičius, B. *Asmenybės ir grupės psichosocialinė diagnostika. Anketų, klausimynų ir testų rinkinys*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2005.

Statistinėms hipotezėms tikrinti buvo taikyti *Chi kvadrato* (χ^2), Pirsono (*Pearson*) tiesinės koreliacijos koeficientas, kai skirstinys normalusis. Ranginiams, arba skaitmeniniams, duomenims, jei nenormalus skirstinys arba mažai stebėjimų, taikomas *Spirmano* koreliacijos koeficientas. Siekiant išsiaiškinti savivaldybių VSB darbuotojų motyvacinių veiksnių darbui ryšį su amžiumi ir darbo stažu, skaičiuoti *Spirmano* koreliacijos koeficientai. Ryšiams tarp motyvacinių veiksnių ir išsilavinimo bei profesinių pareigų nustatyti buvo naudojamas *Kruskal Wallis* testas.

Respondentų buvo prašoma įvertinti, kiek svarbūs pateikti motyvaciniai veiksniai, susiję su vidinėmis ir išorinėmis vertybėmis, dirbant VSB. Vertinimas atliktas pagal Likerto skalę, įvertinant 1-tu mažiausiai svarbius, o 5-tu – labiausiai svarbius. Vidinėms vertybėmis buvo priskirta: „noras įgyti darbo patirties“, „asmeninio tikslo siekimas“, „prioritetas darbui su žmonėmis“, „greitas darbo rezultatas“, „rūpinimasis kitų sveikata ir gerove“, „noras atlikti pilietinę pareigą“, „noras dalyvauti sveikatos politikos įgyvendinime“, „geras pavyzdys“, „darbo turinys“. Išorinėms vertybėms buvo priskirta: „tobulinimosi galimybės“, „darbo užmokestis“, „karjeros galimybės“, „atsakomybės pobūdis“, „noras prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo“, „socialinis statusas“, „organizacijos prestižas“, „pritarimas valdžios vykdomai politikai“, „visuomenės vertinimas“

VSB darbuotojų veiklos ir situacijų, su kuriomis tenka susidurti dirbant, vertinimo rangų vidurkių palyginimas pagal vadovų ir darbuotojų grupes. Veiklos vertinimo skalėje vadovams klausimai šiek ties skyrėsi: „nekvalifikuotas mano vadovavimas“, „mano, kaip vadovo atsako, apie atliktą darbą, nebuvimas“, „mano, kaip vadovo įsakymų, nuomonės nepastovumas“, „aš, kaip vadovas, visuomet tinkamai informuoju apie darbus, kuriuos reikia padaryti“, „aš, kaip vadovas, aiškiai išreiškiu, ko tikiuosi iš specialisto darbe“.

Buvo naudota visa Psichologinio grupės klimato skalė. Respondentų buvo prašoma įvertinti, kiek svarbūs pateikti motyvaciniai veiksniai, susiję su subjektyviai vertinama psichologine aplinka, būdinga dirbant VSB, pagal Likerto skalę, įvertinant 1-tu mažiausiai būdinga, o 5-tu – labiausiai būdinga.

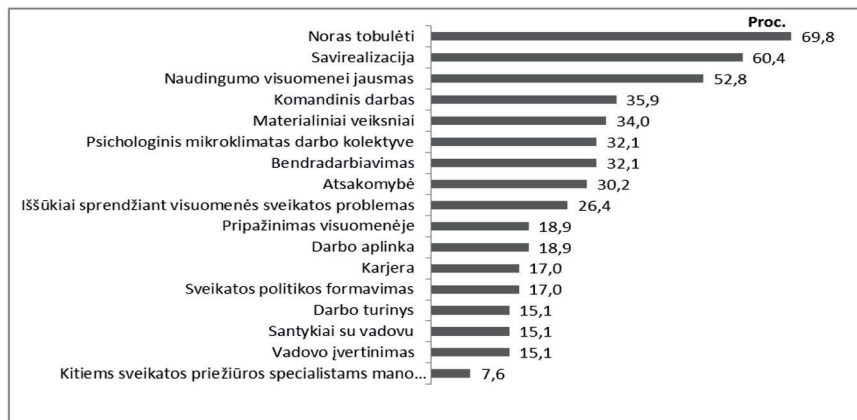
Bendroji subjektyviai vertinama motyvacija darbui buvo vertinama klausimu: „Kaip apskritai vertinate savo motyvaciją darbui?“ Kai galimi atsakymo variantai vertinti pagal Likerto skalę: 1 – „Labai silpna“, 2 – „Silpna“, 3 – „Neutrali“, 4 – „Stipri“, 5 – „Labai stipri“.

Visų respondentų amžius buvo sugrupuotas į tris grupes: iki 34, 35–44, 45 m. ir vyresnių. Darbo stažas dirbant VSB negrupuotas, nes didžiausias darbo stažas nebuvo didesnis nei 8 metai.

Tyrimo rezultatai

Respondentų buvo prašoma nurodyti 5 svarbiausius motyvuojančius darbui veiksnius iš pateiktų klausimyne. Iš pateiktų atsakymų variantų respondentai

dažniausiai pasirinko norą tobulėti ir savirealizaciją (1 pav.). Tarp svarbiausių motyvacinų veiksmų darbui respondentai įvardino ir tai, kad jiems svarbu būti naudingiems visuomenei ir dirbti komandoje. Naudingumas visuomenei buvo aktualus 52,8 proc. respondentų. Penktuoju veiksmu tapo materialiniai veiksniai.



1 pav. Iš anketoje pateiktų motyvuojančių darbui veiksmų dažniausiai pasirinkti atsakymų variantai

VSB specialistų specialiųjų funkcinių užduočių analizė atskleidė, kad stebėsenai, sveikos gyvensenos skatinimui, vaikų ir jaunimo sveikatos stiprinimui vykdyti jie turi šiek tiek daugiau nei pagrindines žinias ir įgūdžius (V. Jankauskienė ir kt., 2012.)²¹. Galbūt tai gali būti viena iš priežasčių, kodėl visiems specialistams pats svarbiausias motyvacinis veiksnys yra noras tobulėti. Tačiau noras tobulėti nebūtinai gali būti susijęs su žinių ar įgūdžių trūkumu, tai taip pat gali būti siejama su nuolat kylančiais iššūkiais profesinėje veikloje, didėjančiu poreikiu prisitaikyti prie visuomenės vis naujų atsirandančių ar besikeičiančių problemų.

Specialybė. Keliama hipotezė, kad baigusiems visuomenės sveikatos studijas specialistams gali būti svarbesni motyvaciniai veiksniai, susiję su altruizmu, būdingu ir darbui valstybės tarnyboje. „Besirenkantys profesiją dažnai pirmenybę teikia dirbti viešajame sektoriuje. Įgyta darbo patirtis valstybės tarnyboje gali būti traktuojama kaip tam tikras pretendento pranašumas.“ (J. Palidauskaitė, 2008)²². Visuomenės sveikatos specialistais biuruose dirbę respondentai įvardino

²¹ Jankauskienė, V.; Kanapeckienė, V.; Narkauskaitė, L.; Valintėlienė, R., *supra* note 9, 45–56.

²² Palidauskaitė, J. Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešojo politika ir administravimas*. 2008, 25: 7–18.

baigę slaugos, visuomenės sveikatos ir visuomenės sveikatos vadybos, sveikatos edukologijos, biologijos, reabilitacijos, ergoterapijos, socialinio darbo medicinoje studijas. Vadovai dažniausiai įvardino baigę visuomenės sveikatos, slaugos ir reabilitacijos studijas, tik keletas buvo baigę su administravimu susijusias studijas. Lyginant, ar tyrime dalyvavę ir skirtingą išsilavinimą turintys specialistai ir vadovai motyvacinius veiksmus vertina skirtingai, tokie skirtumai nenustatyti. Palyginus motyvacinių veiksmų skalių vertinimo rangų vidurkius pagal specialybę (visuomenės sveikatos ar kita), statistiškai reikšmingi skirtumai nebuvo nustatyti nė vienoje išsilavinimo grupėje, lyginant su pasiaukojimo, vidinių ir išorinių vertybių bei veiklos teiginiais. Į tai turėtų būti atsižvelgiant vykdant darbuotojų atranką.

Altruizmas. Renkantis specialybę, galvojama ir apie tai, kokia bus profesinė veikla (H. Haase, A. Lautenschläger, 2011)²³. Pasiaukojimas taip pat svarbus veiksnys, kurio suvokimas parodo, kaip stipriai asmuo vertina savo pastangas ar altruizmą. Pagal J. L. Perry MVT klausimyną, tai galima vertinti kaip išreiškiamą patriotiškumą, pareigos jausmą visuomenei kaip altruistinę išraišką. Visiškai altruizmui būdinga tai, kad tam tikrą darbą žmogus gali atlikti be atlygio ir gerai jaustis. Pusė respondentų sutiko arba iš dalies sutiko su teiginiu: „darbas vardan visuomenės sveikatos leidžia man gerai jaustis, net jei už tai negaunu atlygio“ (50,9 proc.), penktadalis nesutiko arba iš dalies nesutiko su šiuo teiginiu (20 proc.). Atlygis nebūtinai turi būti materialus. Viena iš alternatyvų yra atgalinis ryšys, visuomenės įvertinimas. Net 89 proc. respondentų iš dalies sutiko arba sutiko su teiginiu, kad „net negaunant iš visuomenės teigiamo grįžtamojo ryšio, aš vis tiek dėsiu visas pastangas, kad padėčiau“. Kaip kraštutinė altruizmo forma (naudinga visuomenei, bet žalinga asmeniui) – pasirinktas asmeninis pasiaukojimas. Su teiginiu „aš esu iš tų nedaugelio žmonių, kurie rizikuos prarasti kažką asmenišką, tam, kad padėtų kitiems“ sutiko arba iš dalies sutiko 50,0 proc. respondentų.

Vidinių ir išorinių vertybių svarba. 3 lentelėje pateiktos išorinių vertybių sąsajos su amžiumi ir darbo stažu. Vertinant vidinių vertybių teiginių su amžiumi ir darbo stažu sąsajas, nustatyta labai silpna koreliacija tarp amžiaus ir prioriteto darbui su žmonėmis (0,298, $p = 0,03$) bei vidutinė, tačiau neigiama amžiaus koreliacija su noru įgyti darbo patirties (-0,44, $p = 0,002$). Nenustatyta nė viena statistiškai reikšminga koreliacija tarp darbo stažo ir vidinių vertybių skalės teiginių.

²³ Haase, H.; Lautenschläger, A., *supra* note 11.

3 lentelė. Išorinių vertybių sąsajos su amžiumi ir darbo stažu

Grupė	Teiginiai	Amžius		Darbo stažas	
		Spirmano kor. koef.	p	Spirmano kor. koef.	p
Išorinės vertybės	Tobulinimosi galimybės	-0,221	0,123	-0,269	0,057
	Darbo užmokestis	0,021	0,885	-0,094	0,507
	Karjeros galimybės	-0,486	0,000	-0,146	0,305
	Atsakomybės pobūdis	-0,003	0,985	0,057	0,686
	Noras prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo	0,055	0,707	-0,218	0,125
	Socialinis statusas	-0,074	0,608	-0,039	0,786
	Organizacijos prestižas	0,330	0,018	0,286	0,04
	Pritarimas valdžios vykdomai politikai	-0,020	0,893	-0,003	0,983
	Visuomenės vertinimas	0,038	0,794	0,024	0,864

Amžius. Kai kurie mokslininkai teigia, kad amžius svarbus motyvacinis veiksnys darbui (S. R. Rhodes, 1983²⁴; K. S. Shultz ir G. A. Adams, 2012²⁵; D. T. A. M. Kooij *et al.* 2011²⁶; T. Rabl, 2010²⁷; R. Kanfer, P. L. Ackerman, 2004²⁸). Kaip ir kitų autorių tyrimuose, taip ir šiame rezultatai parodė, kad dalies išorinių motyvų svarba su amžiumi mažėjo. Gauti duomenys parodė, amžius yra neigiamai susijęs su noru įgyti darbo patirties, karjeros galimybių. Nors amžius neigiamai susijęs su socialinio statuso svarba, pritarimu valdžios vykdomai politikai, gauti ryšiai yra labai silpni ir statistiškai nereikšmingi. Taigi nors su amžiui tobulėjimas ir karjeros galimybės nėra tokios svarbios, darbas su žmonėmis tampa vis svarbesnis. Tai patvirtina ir kitoje klausimų grupėje rastas teiginio „Aš esu iš tų nedaugelio žmonių, kurie rizikuos prarasti kažką asmeniško tam, kad padėtų kitiems“ ir amžiaus ryšys. Šis teiginys rodo, kad pagalba kitiems, vidinės vertybės gali tapti svarbesni nei asmeniniai dalykai. Nenustatytas ryšys tarp amžiaus ir visuomenės vertinimo parodo, kad su amžiumi gali stiprėti altruizmo išraiška. Tačiau tai dar nepaneigia, kad vyresnio amžiaus darbuotojams nėra poreikio būti įvertintiems.

²⁴ Rhodes, S. R., *supra* note 13, 328–367.

²⁵ Shultz, K. S.; Adams, G. A. Aging and Work in the 21st Century. *Psychology Press*, 2012, 370.

²⁶ Kooij, D. T. A. M., *et al.* Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 2011, 32(2): 197225.

²⁷ Rabl, T. Age, discrimination, and achievement motives: A study of German employees. *Personnel Review*. 2010, 39(4): 448–467.

²⁸ Kanfer, R.; Ackerman, P. L. Aging, Adult Development, and Work Motivation. *The Academy of Management Review*. 2004, 29(3): 440.

Nustatytas vidutinio stiprumo neigiamas koreliacinis ryšys tarp karjeros galimybių svarbos respondentams ir amžiaus (-0,486, $p = 0,000$). Taip pat nustatytos silpnos koreliacijos tarp organizacijos prestižo ir amžiaus (0,330, $p = 0,02$) bei darbo stažo (0,286, $p = 0,04$). Nenustatyta jokia kita statistiškai reikšminga koreliacija tarp darbo stažo / amžiaus su tobulinimosi galimybėmis, darbo užmokesčiu, atsakomybės pobūdžiu, noru prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo, pritarimo valdžios politikai ar visuomenės vertinimo. Organizacijos prestižas gali būti siejamas su karjera, subjektyviai vertinamais pasiekimais, skirtingomis funkcijomis ir atliekama veikla.

Veikla. Analizuojant veiklas ir situacijas, su kuriomis tenka susidurti dirbant VSB, sąsajas su amžiumi ir darbo stažu, nustatyta silpna amžiaus ir teiginio „mano darbo veikla aiškiai apibrėžta“ neigiamą koreliaciją (-0,298, $p = 0,03$), kaip ir amžiaus su nuolatinės įtampos dėl didelio krūvio (0,288, $p = 0,04$). Darbo stažas silpnai koreliuoja su teisinimusi dėl atliktų darbų, nuomone, kad atliekamos užduotys atrodo bereikšmės ir nereikalingos (0,309, $p = 0,024$). Tai gali būti ir dėl to, kad veikla nėra aiškiai apibrėžta, suprantama bei pagrįstas jos būtinumas. Nustatytas neigiamas ryšys tarp darbo stažo ir darbo veiklos aiškaus apibrėžtumo tai patvirtina. Tai pagrįstų kitų tyrimų autorių iškeltą hipotezę, kad persikvalifikavusiems ar iš karto po studijų pradėjusiems dirbti specialistams darbo stažas prilygsta pradiniam arba gali būti stigmatizuojamas (M. Pitt-Catsouphe *et al.* 2012²⁹; M. Pitt-Catsouphe *et al.* 2009³⁰). Net jei ir tikimasi, kad darbo stažui didėjant darbuotojas pats supras ar ieškos darbo veiklos prasmės, vadovams rekomenduojama į tai papildomai atsižvelgti. Šiek tiek stipresnė tačiau vis dėlto silpna koreliacija tarp darbo stažo ir teiginio „nekvalifikuotas vadovavimas“ (0,349, $p = 0,01$). Kaip ir su amžiumi, taip pat nustatyta koreliacija tarp darbo stažo ir įtampos, patiriamos dėl didelio krūvio (0,503, $p = 0,000$). VSB funkcijos ir veikla reglamentuota, dažnai planuojama į priekį, todėl veiklos pokyčiai ar darbo krūvis mažai kintantys. Suprantama, kad jei veikla nėra aiškiai apibrėžta, tai gali reikalauti papildomų pastangų bei sukelti įtampą atliekant užduotis. Ar respondentų amžiui didėjant darbo krūvis sukelia įtampą dėl prastėjančio prisitaikymo, ar dėl didesnės darbo patirties, susijusios su amžiumi, daugėjančių darbo užduočių, reikia tolesnių tyrimų. Neigiamai silpnai koreliuoja darbo stažas su darbo veiklos aiškiu apibrėžtumu (-0,293, $p = 0,032$). Darbo krūvis ir veikla darbdavio ir specialistų gali būti suvokiami skirtingai. Jei veikla siejama su rezultatais, tai gali būti ir vaidmens konfliktas – veiksnys, atsirandantis neatitinkant darbuotojo įsitikinimams dėl to, ko iš jo tikimasi, ir ko tikisi jis pats.

Psichologinis grupės klimatas. Komandinis darbas, psichologinis mikroklimatas darbo kolektyve yra tarp pirmų šešių svarbiausių motyvacinų veiksmų

²⁹ Pitt-Catsouphe, M., *et. al.*, *supra* note 15.

³⁰ Pitt-Catsouphe, M., *et. al.* *supra* note 16.

darbui pasirenkant iš sąrašė pateiktų veiksmų. Respondentų taip pat buvo klausiama, kokios savybės būdingos jiems dirbant VSB. Kuo buvo didesnis įvertis, tuo stipriau pasireiškė savybė. Pagal psichologinio grupės klimato sąsajos su amžiumi ir darbo stažu nustatyta koreliacija tarp bendrosios motyvacijos ir pasitenkinimo jausmo (0,41, $p = 0,003$), kūrybiškumo (0,35, $p = 0,01$), optimizmo (0,29, $p = 0,04$) ir partnerystės (0,42, $p = 0,00$). Tarp motyvacinių veiksmų darbui svarbos ir dvasingumo nustatyta silpna, tačiau statistiškai reikšminga koreliacija (0,29, $p = 0,04$).

Pareigos ir išsilavinimas. Veiklos vertinimo skalių rangų vidurkių palyginimas rodo, kad vadovai statistiškai reikšmingai dažniau susidurdavo su situacijomis, kai „darbe norint pasiekti tikslus reikia įdėti daug pastangų“ ($p = 0,02$), taip pat su situacijomis, kai „darbas kupinas iššūkių“ ($p = 0,04$), ir supratimu: „žinau, kad mano darbas labai svarbus“ ($p = 0,03$). Rangų vidurkis taip pat statistiškai reikšmingai išsiskyrė analizuojant vadovų ir darbuotojų nuomonę apie nuolatinės įtampos, dėl didelio krūvio pasireiškimą ($p = 0,01$). Prieš metus atliktame VSB veiklos ir veiklos efektyvumo vertinime pastebima, kad per didelį darbo krūvį turintys nurodė 31,7 proc. respondentų (J. Klimavičiūtė, 2013)³¹. Šiame tyrime 25,9 proc. respondentų įvertinę savo veiklą visuomenės sveikatos biure sakė jaučiantys nuolatinės įtampos dėl didelio krūvio pasireiškimą „dažniausiai“ arba „visada“. Nebuvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp išsilavinimo rangų vidurkių ir pasiaukojimo, vidinių ir išorinių vertybių teiginių ar kitų motyvacinių veiksmų grupių.

Respondentų subjektyviai įvertinta bendroji motyvacija. Iš viso bendrąją motyvaciją subjektyviai vertino 52 respondentai, iš jų 11 (21,15 proc.) vadovų ir 41 (78,84 proc.) specialistas. Lyginant vadovus su specialistais, statistiškai reikšmingų skirtumų vertinant subjektyvią bendrąją motyvaciją nenustatyta (4 lentelė).

4 lentelė. Subjektyviai vertinamos bendrosios motyvacijos pasiskirstymas

Subjektyviai vertinama bendroji motyvacija	Visų respondentų		Vadovų		Specialistų	
	n	proc.	n	proc.	n	proc.
L. silpna ar silpna	2	3,8	0	0,0	2	4,9
Neutrali	12	23,1	3	27,3	9	22,0
L. stipri ar stipri	38	73,1	8	72,7	30	73,2
Iš viso	52	100	11	100	41	100

31 Klimavičiūtė, J., *supra* note 3.

Nustatytas neigiamas silpnas koreliacinis ryšys tarp bendrojo motyvacijos vertinimo ir amžiaus (-0,21, $p = 0,04$), darbo stažo (-0,26; $p = 0,01$), darbuotojo nuomonės dėl ne kvalifikuoto vadovavimo (-0,25, $p = 0,01$), vadovų nuomonės nepastovumo (-0,21, $p = 0,03$). Nustatytas teigiamas silpnas koreliacinis ryšys tarp subjektyviai vertinamos bendrosios motyvacijos ir prioriteto darbui su žmonėmis (0,36, $p = 0,00$), siekimo rūpintis kitų sveikata ir jų gerove (0,27, $p = 0,01$), noras dalyvauti sveikatos politikos įgyvendinime (0,45, $p = 0,00$), gero pavyzdžio turėjimas (0,24, $p = 0,01$), noras prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo (0,24, $p = 0,01$) ir esant didesniai pritarimui valdžios politikai (0,28, $p < 0,00$).

Tyrimo ribotumas

Dėl mažo atsako dažnio tyrimo rezultatai atspindi tik tyrime dalyvavusiųjų nuomonę. Nors tyrimo anketas buvo prašoma užpildyti visų Lietuvos savivaldybių VSB vadovų ir visuomenės sveikatos specialistų, dirbančių biuruose, tarp atsisakymų dalyvauti priežasčių buvo įvardinama baimė, kad vadovas gali išsiaiškinti, kokie yra darbuotojo motyvaciniai veiksniai darbui. Dėl atsakymo trumpumo sunku suprasti, ar tai dėl baimės vadovui, ar dėl asmeninio neigiamo savo motyvacijos vertinimo. Todėl neatmetama prielaida, kad atsakiusieji galėjo būti tie specialistai ir vadovai, kurie įstaigoje savo motyvacinius veiksmus vertina geriau, kaip ir bendrąją motyvaciją. Tyrime nebuvo tiriamas polinkis stengtis darbe, kur nustatoma, koks elgesys darbuotojui gali būti būdingas pagal pareigas, nuo pareigų nepriklausantis elgesys, neveiklumas darbe, nusišalinimas nuo darbo ar ketinimas išeiti, kas leistų šiuos dalykus sieti su motyvaciniais veiksniais ir motyvacija. Taip pat motyvaciniai veiksniai nebuvo siejami su asmenybės bruožais.

Išvados

Tyrimo dalyvavusių savivaldybių visuomenės sveikatos biurų vadovų ir visuomenės sveikatos specialistų nuomone, motyvacinių veiksnių svarba labiausiai išsiskyrė vertinant amžių ir pareigas. Karjeros galimybės, kaip išorinė vertybė, amžiui didėjant tampa mažiau svarbios (-0,486, $p = 0,000$).

Nustatytas ryšys tarp amžiaus ir prioriteto darbui su žmonėmis, noro įgyti darbo patirties, nuolatinės įtampos dėl didelio krūvio. Pagal pareigas analizuojant motyvacinius veiksmus, labiausiai išsiskyrė veiksniai, susiję su veikla. Vadovai, lyginant su specialistais, statistiškai reikšmingai dažniau įvardino patiriantys nuolatinę įtampą dėl didelio krūvio. Vadovai reikšmingai dažniau nei specialistai įvardino susiduriantys su iššūkiais ir, kad norint pasiekti tikslus, reikia įdėti daugiau pastangų. Daugiau nei 2/3 respondentų bendrąją motyvaciją įvertino kaip „stiprią ar labai stiprią“.

Tarp bendrosios motyvacijos nustatytas ryšys su amžiumi, darbo stažu, prioritetu darbui su žmonėmis, noru dalyvauti sveikatos politikos įgyvendinime, kas ir yra viena iš svarbiausių veiklos krypčių VSB.

Pasiūlymai

Vadovams:

Tyrime dalyvavusieji specialistai ir darbuotojai įvardino dažnai jaučiantys įtampą dėl didelio darbo krūvio bei tai, kad susiduria su problema, kad dalis dienos darbų būna neplanuoti. Todėl rekomenduojama ugdyti darbo veiklos ir laiko planavimo ir valdymo įgūdžius. Darbuotojui planuojant savo veiklą, didėja jo paties asmeninė atsakomybė, užuot ją priėmus kaip užduotį, kurią jis tiesiog privalo padaryti.

Psichologinė darbo aplinka tyrime dalyvavusiems VSB darbuotojams yra itin svarbi, todėl labiau tiktų kolektyviniai apdovanojimai, susiję su grupės veikla. Individualūs apdovanojimai gali paskatinti konkurenciją ir slopinti partnerystę, kuri buvo susijusi su bendrosios motyvacijos vertinimu. Darbas komandoje buvo vienas iš svarbiausių motyvacinių veiksnių, todėl, kai įmanoma, visuomenės sveikatos biurų vadovams skirstyti darbus komandoms. Daugelyje biurų dirba tik po vieną atitinkamos srities specialistą, todėl rekomenduojama skirti papildomas lėšas darbo vietų sukūrimui.

Politiniai-ekonominiai:

Tyrime nustatyta, kad materialus atlygis respondentams taip pat vienas iš svarbiausių motyvacinių veiksnių darbui, tačiau atlygis už išdirbtą laiką nėra efektyvi priemonė skatinant darbinę veiklą. Todėl reikėtų tobulinti materialinio skatinimo sistemą pagal kvalifikacijos lygį, darbo stažą, produktyvumą, papildomas darbo užduotis.

Literatūra

1. Bøgh Andersen, L.; Holm Pedersen, L. Public Service Motivation and Professionalism. *International Journal of Public Administration*. 2012, 35(1): 46–57.
2. Bright, L. Does Public Service Motivation Affect the Occupation Choices of Public Employees? *Public Personnel Management*. 2011, 40(1): 11–24.
3. Diskienė, D. Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė. *Viešasis sektorius ir socialinė raida. Naujausios tendencijos*. 2008, 4(20).
4. Grybienė, A.; Šimbelis, D. *Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas*. KTU Panevėžio institutas, 2005, p. 68–71.
5. Flodgren, G.; Eccles, M. P.; Shepperd, S.; Scott, A.; Parmelli, E.; Beyer, F. R. An overview of reviews evaluating the effectiveness of financial incentives in changing healthcare professional behaviours and patient outcomes. *Cochrane Database of Systematic Reviews*. 2011, 7.

6. Furnham, A., et. al. Personality and work motivation. *Personality and Individual Differences*. 1999, 26: 1035–43.
7. Haase, H.; Lautenschläger, A. Career Choice Motivations of University Students. *International Journal of Business Administration* [interaktyvus]. 2011, 2(1) [žiūrėta 2013-04-18]. <<http://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijba/article/view/24>>.
8. Jankauskienė, V. et. al. Visuomenės sveikatos priežiūros funkcijas vykdančių specialistų žinios ir įgūdžiai. *Visuomenės sveikata*. 2012, 2(57): 45–56.
9. Jovaiša, L. *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis. 2007.
10. Kanfer, R.; Ackerman, P. L. Aging, Adult Development, and Work Motivation. *The Academy of Management Review*. 2004, 29(3): 440.
11. Kim, S.; Vandenabeele, W. *Measuring Public Service Motivation: Developing an Instrument for International Use*. The annual conference of the European Group for Public Administration (Toulouse, France, 8-10 September, 2010). Toulouse.
12. Klimavičiūtė, J. *Visuomenės sveikatos biurų veiklos ir veiklos efektyvumo vertinimas: magistro diplominis darbas*. Kaunas: Lietuvos sveikatos mokslų universitetas; 2013.
13. Kooij, D. T. A. M., et. al. Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 2011, 32(2): 197–225.
14. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2004 m. gruodžio 13 d. nutarimas „Dėl kai kurių teisės aktų, kuriais reguliuojami valstybės tarnybos ir su ja susiję santykiai, atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai ir įstatymams“. *Valstybės žinios*. 2004, Nr. 181-6708. 21.
15. Pitt-Catsoupes, M., et. al. *Age & generations: Understanding Experiences at the Workplace*. The Sloan Center on Aging & Work, 2009.
16. Pitt-Catsoupes, M., et. al. *Through a Different Looking Glass: The Prism of Age*. The Sloan Center on Aging & Work, 2012.
17. Palidauskaitė, J. Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešojo politika ir administravimas*. 2008, 25: 7–18.
18. Perry, J. L.; Hondeghem, A. Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. *International Public Management Journal*. 2008, 11(1): 3–12.
19. Perry, J. L. Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 1996, 6(1): 5–22.
20. Perry, J. L.; Wise, L. R. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*. 1990, 50(3): 367.
21. Puzinavičius, B. *Asmenybės ir grupės psichosocialinė diagnostika*. Anketų, klausimynų ir testų rinkinys. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2005.
22. Rabl, T. Age, discrimination, and achievement motives: A study of German employees. *Personnel Review*. 2010, 39(4): 448–67.
23. Rhodes, S. R. Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*. 1983, 93(2): 328–67.
24. Šavareikienė, D. *Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga*. Šiauliai, 2008.
25. Shultz, K. S.; Adams, G. A. Aging and Work in the 21st Century. *Psychology Press*. 2012, 370.

Motivational Factors of Work of the Public Health Bureaus Specialists

Ingrida Jaselskytė, Skirmantė Sauliūnė

Lithuanian University of Health Sciences, Lithuania

Summary. *Aim of the study. The study seeks to identify motivational factors for work of public health specialists of public health bureaus of municipality.*

Methods. The questionnaire was filled by 55 public health specialists and managers working at the public health bureaus of municipality, excluding public health specialists working at schools. The response rate was 35.2%. Data analysis was performed using the following criteria: chi-square (χ^2), the linear Pearson and Spearman's rank correlation coefficient and Kruskal Wallis test. Cronbach alpha was used to estimate the test reliability.

Results. Wish to help, feedback from the public and the psychological atmosphere at work are factors which were important for managers as well as for specialists. The importance of motivational factors was mostly dependent of age in assessing responsibilities and activity related to work. Career opportunities, as an external value, becomes less important with increasing age (-0.486, $p=0.000$). A positive correlation was observed between age and priority to work with people, constant stress due to workload and negative correlation between ages and wish to gain work experience. According to the analysis of motivational factors compared by the position, most factors had a difference in the activity group. The study showed that statistically significant difference exists in comparing managers and specialists working under constant stress due to workload ($p=0.01$). Managers were significantly more likely to face challenges than specialists ($p=0.04$) and stated that in order to achieve goals, more effort is needed compared to specialists ($p=0.02$). More than two-thirds of the respondents rated their general motivation as "strong or very strong". Statistically significant difference was found in assessing the general motivation by age (-0.21, $p=0.04$), duration of employment (-0.26, $p=0.01$), priority to work with people (0.36, $p<0.000$), willingness to participate in health policy implementation (0.45, $p<0.000$), which is one of the most important activities of the PHB.

Conclusions. The importance of motivational factors of managers and specialists were different depending on age, length of service and position. The findings indicated that the general motivation of PHB specialists and managers was related to age, years of service, priority to work with people, desire to participate in the implementation of health policy.

Keywords: *public health bureaus, public health specialists, motivational factors of work, motivation, public service.*

Ingrida Jaselskytė, Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Sveikatos tyrimų institutas, visuomenės sveikatos magistrė. Mokslinių tyrimų kryptys: visuomenės sveikatos politika, alkoholio kontrolės politika, gyvensenos keitimo intervencijos, elektroninė sveikata.

Ingrida Jaselskytė, Lithuanian University of Health Sciences, Health Research Institute, Master in Public Health. Research interests: public health policy, alcohol control policy, behavior interventions, electronic health.

Skirmantė Sauliūnė, Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Sveikatos vadybos katedros profesorė. Mokslinių tyrimų kryptys: sveikatos priežiūros valdymas ir organizavimas, sveikatos netolygumai.

Skirmantė Sauliūnė, Lithuanian University of Health Sciences, Department of Health Management, Professor. Research interests: health care management and organization, health inequalities.