

LIETUVOS SPORTO UNIVERSITETAS
SPORTO EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
TURIZMO IR SPORTO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA

INDRĖ LABANAUSKAITĖ

SVEIKATINGUMO INDUSTRIJOS DARBUOTOJŲ DARBO
MOTYVACIJOS RYŠYS SU JŲ PASITENKINIMU DARBU

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Darbo vadovė: doc. Vilija –Bitė Fominienė

Baigiamąjį darbą rengė _____ studentas (-ai)

KAUNAS, 2016

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad įteikiamas magistro baigiamasis darbas (*pavadinimas*).....

1. Yra atliktas mano paties/pačios (jeigu darbą rengė keli studentai, įrašoma: Yra atliktas mūsų pačių);
2. Nebuvo naudotas kitame universitete Lietuvoje ir užsienyje;
3. Nenaudojau šaltinių, kurie nėra nurodyti darbe, ir pateikiu visą naudotos literatūros sąrašą.

.....
(*data*)

.....
(*autorius vardas pavardė*)

.....
(*parašas*)

PATVIRTINIMAS APIE ATSAKOMYBĘ UŽ LIETUVIŲ KALBOS TAISYKLINGUMĄ ATLIKTAME DARBE

Patvirtinu lietuvių kalbos taisyklingumą atliktame darbe.

.....
(*data*)

.....
(*autorius vardas pavardė*)

.....
(*parašas*)

Magistro baigiamojo darbo vadovo išvados dėl darbo gynimo

.....
(*data*)

.....
(*vadovo vardas pavardė*)

.....
(*parašas*)

Magistro baigiamasis darbas aprobuotas studijų programos komitete:

.....
(*aprobacijos data*)
(*parašas*)

.....
(*Aprobacijos komisijos sekretorės/iaus vardas, pavardė*)

Magistro baigiamasis darbas yra patalpintas į ETD IS

(*Gynimo komisijos sekretorės/iaus parašas*)

Magistro baigiamojo darbo recenzentas:

.....
(*vardas, pavardė*)

.....
(*Gynimo komisijos sekretorės/iaus parašas*)

Magistro baigiamųjų darbų gynimo komisijos įvertinimas:

.....
(*data*)

.....
(*Gynimo komisijos sekretorės/iaus vardas, pavardė*)

.....
(*parašas*)

TURINYS

SANTRAUKA.....	4
SUMMARY.....	6
ĮVADAS	8
1. LITERATŪROS APŽVALGA	
1.1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ SVARBA SVEIKATINGUMO PASLAUGOMS.....	9
1.2. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA IR JOS SVARBA ORGANIZACIJAI.....	16
1.2.1. Motyvacijos teorinė samprata	18
1.2.2. Motyvai lemiantys darbuotojų motyvaciją.....	22
1.3. PASITENKINIMAS DARBU KAIP DARBUOTOJŲ EFEKTYVIOS MOTYVACIJOS	
REZULTATAS.....	27
2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS	34
3. TYRIMO REZULTATAI.....	37
3.1. Respondentų demografiniai duomenys	37
4. REZULTATŲ APTARIMAS.....	54
IŠVADOS	58
REKOMENDACIJOS IR PASIŪLYMAI.....	60
LITERATŪRA	61
PRIEDAI	67

SANTRAUKA

SVEIKATINGUMO INDUSTRIJOS DARBUOTOJŲ DARBO MOTYVACIJOS RYŠYS SU JŲ PASITENKINIMU DARBU

Raktiniai žodžiai: darbuotojas, motyvacija, darbas, pasitenkinimas, sveikatingumo industrija

Objektas: darbuotojų motyvacijos ryšys su jų pasitenkinimu darbu.

Problema: Kokie motyvaciniai veiksniai lemia sveikatingumo industrijos darbuotojų pasitenkinimą darbu?

Hipotezė: tikėtina, kad materialinis motyvacijos veiksnys turės didžiausią ryšį su darbuotojų pasitenkinimu darbu sveikatingumo industrijoje.

Tikslas: atskleisti sveikatingumo industrijoje darbuotojų darbo motyvacijos ryšį su jų pasitenkinimu darbu.

Uždaviniai:

1. Atskleisti žmoniškųjų išteklių svarbą sveikatingumo paslaugoms.
2. Aptarti motyvacijos ir pasitenkinimo darbu svarbą darbuotojui ir organizacijai.
3. Nustatyti motyvacinių veiksnių svarbą darbuotojams.
4. Ištirti darbuotojų darbo pasitenkinimo lygį.
5. Nustatyti darbuotojų motyvacijos ryšį su jų pasitenkinimu darbu.

Išvados:

1. Sveikatingumo paslaugos Lietuvoje sparčiai populiarėjanti turizmo paslaugų šaka, nes gausu gydomųjų kurortų ir gausybė rekreacinių išteklių, kurie leidžia plėtoti šią sritį. Tačiau jos turi vieną opią problemą, turizmo industrijoje yra didelė darbuotojų, o ypač specialistų, kaita. Todėl, įmonėms yra svarbus efektyvus žmoniškųjų išteklių valdymas. Vadovui svarbiausia sugebėti, suderinant atskirų darbuotojų ir pačios įstaigos tikslus, gauti geriausią rezultatą bei įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus. Jei įmonėje yra atkreipiamas dėmesys į darbuotoją ir jis yra patenkintas savo darbu, jis suteiks kokybišką paslaugą, nes žinos kad bus įvertintas už tai.
2. Pasitenkinimą darbu galima traktuoti kaip dviejų skirtingų pusių – teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinį, kuris parodo, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Pasitenkinimas darbu yra svarbus organizacinės elgsenos ir žmonių darbo veiksnys. Pasitenkinimas darbu, yra svarbus veiksnys, kuris lemia teigiamą darbuotojo emocinę reakciją ir požiūrį į darbuotojo ir organizacijos stiprumą. Galima daryti prielaidą, kad kliento apsisprendimą gali lemti darbuotojas. Darbuotojo pasitenkinimas didele dalimi priklauso nuo jo motyvacijos. Tačiau ši darbuotojo būseną nėra nuolatinė ir ją reikia periodiškai papildyti. Tai atliekama įsiaiškinus

kiekvieno darbuotojo poreikius ir juos maksimaliai tenkinant. Vadovas turi domėtis savo darbuotojais ir atrasti išorinius arba vidinius motyvacijos veiksnius, kurie gali padėti darbuotojui pasiekti pasitenkinimą darbu.

3. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad sveikatingumo industrijos darbuotojus, nepriklausomai nuo lyties, gaunamų pajamų, amžiaus, darbo krūvio, išsilavinimo daugiausia motyvuoja ekonominiai veiksniai, darbo turinys ir pasiekimai, o mažiausiai jiems svarbūs tokie veiksniai kaip komandinis darbas ir bendradarbiavimas, tai pat pripažinimas ir pagarba. Respondentams nuo 18 iki 35 metų svarbu paaugstinimas ir pripažinimas, o vyresniems – nuo 36 iki 65 metų yra svarbūs santykiai su vadovu. Respondentams, turintiems aukštesnįjį arba aukštąjį išsilavinimą aktualus yra paaugstinimas. Tiriamieji, kurie išdirbę organizacijoje daugiau negu 5 metus vertina santykius su vadovu, o kurie dirba nuo 1 m. iki 4 metų organizacijoje vertina atsakomybę.
4. Pasitenkinimas darbu tirtoje Druskininkų sveikatingumo industrijos įmonėje yra aukštas, todėl galime teigti kad dauguma darbuotojų yra patenkinti savo dirbamu darbu. Didžiausią pasitenkinimą darbu jaučia, kurie uždirba virš 450 eurų ir jų išsilavinimas atitinka dirbamą darbą, taip pat dirbantys pilnu etatu. Mažiausią pasitenkinimą savo darbu jaučia darbuotojai, kurie uždirba mažiau negu 300 Eur ir darbuotojai turintys tik vidurinį išsilavinimą.
5. Rezultatai atskleidė, kad yra tarpusavio ryšys tarp darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu. Pasitenkinimas darbu priklauso nuo tokių veiksnių kaip ekonominiai, pripažinimas ir pagarba, atsakomybė, pasiekimai, darbo turinys, bendradarbiavimas ir komandinis darbas. Tačiau tarpusavio santykiai su vadovu ir paaugstinimas pasitenkinimu darbu įtakos neturi.

Pasiūlymai ir rekomendacijos:

1. Kartą metuose Druskininkų sveikatingumo X įmonėje surengti pasitenkinimo darbu ir motyvacijos tyrimus, išsiaiškinti veiksnius, kurie skatintų darbuotoją dirbti efektyviau.
2. Atkreipti dėmesį į veiksnius, kurie daugiausiai motyvuoja darbuotoją darbe.
3. Personalo vadovams svarbu sutelkti dėmesį į žmogiškuosius išteklius, jei įmonė nori išsaugoti efektyvią darbo jėgą.

SUMMARY

THE MOTIVATION CONNECTION OF WELLNESS INDUSTRY EMPLOYEES WITH THEIR JOB SATISFACTION

Key words: employee, motivation, job satisfaction, wellness industry

Subject: the connection between employee motivation and their job satisfaction.

Aim of the study: to determine the connection between work motivation of the employees of the organizations of wellness industry and their work satisfaction

Problem: what are the motivating factors that determine job satisfaction of the wellness industry employees?

Hypothesis: it is likely that material motivation factor will have the greatest connection with job satisfaction of wellness industry.

Objectives:

1. Disclose the importance of human resources in wellness services.
2. Discuss the motivation and job satisfaction of key employees and the organization.
3. Determine the motivational factors importance for workers.
4. Investigate the level of employee job satisfaction.
5. Determine the motivation connection of the employees with their job satisfaction.

Conclusions:

1. Wellness industry is a tourism branch which in Lithuania is rapidly gaining popularity, because it is rich with healing resorts and a plethora of recreational resources that allows the development of this area. But it has one significant problem – in wellness industry there is a huge employees, and especially specialists, change. Therefore, human resource management and organizational systems are important for businesses. The most important thing for the supervisor is being able to align the aims of individual employee and the institution, to get the best result and to implement the stated aims of the organization. If the company is drawing attention to the employee and as a result he is satisfied with his work, then he will provide high-quality services, because he will know that he will be appreciated for that.
2. Job satisfaction can be regarded as two different sides – as a collection of positive and negative human emotions, which shows how the employee value his job. Job satisfaction is an important factor of organizational behavior and human labor. Job satisfaction is an important factor which determines employee's positive emotional reaction and a view to the strength of the employee and the organization. It can be assumed that the self-determination of the client can be determined by the employee. Employee satisfaction largely depends on his motivation. However, this condition of employee is not

permanent and must be periodically supplemented. This is done by finding out each employee's needs and by satisfying them to the maximum. The supervisor needs to show interest in his employees and to find out the external or internal motivation factors which can help employee to achieve his job satisfaction.

3. Results of the study revealed that the employees of the wellness industry, regardless of gender, income, age, workload, education are mainly motivated by economic factors, labor content and achievements, but the least important factors are such as teamwork and cooperation, as well as recognition and respect. The respondents age from 18 to 35 years of promotion and recognition of the importance and older - from 36 to 65 years are an important relationship with the manager. Exploratory with college or higher education important factor is relevant promotion. Respondents who worked in the organization for more than 5 years, the relationship with the manager is important factor, and are open from 1 - 4 years in the organization the responsibility.

4. The investigated job satisfaction at the company in the wellness industry of Druskininkai is high, therefore we can say that the majority of the employees are quite satisfied with their work. The greatest job satisfaction is felt by those who earn more than 450 Euros and whose education meets the job they do, and the same can be said about those who have a full-time job. The lowest satisfaction with their work is felt by the employees who earn less than 300 Euros and employees who has only a secondary education.

5. The results revealed that there is a correlation between employee motivation and their job satisfaction. The satisfaction of job depends on such factors as - economic, recognition and respect, responsibility, achievement, work content, collaboration and teamwork. However, the relationship between the supervisor and the rise of the job satisfaction does not have any relation whatsoever.

Suggestions and recommendations:

1. Once a year the Druskininkai wellness company X hold job satisfaction and motivation research, to find out the factors that encourage employees to work more efficiently.
2. Pay attention to the factors that are most motivated workers.
3. Personnel managers it is important to focus on human resources, if the company wants to retain an effective workforce.

Ivadas

Aktualumas. Personalias tampa svarbiu veiksnio siekiant organizacijos sėkmės ir efektyvumo. Šiuo metu yra labai aktualus darbo motyvacijos lygio didinimas bei organizacijos motyvacinės ir lojalumo skatinimo sistemos sukūrimas su tinkamomis priemonėmis, būdais bei modeliais (Juodaitytė, Jablonskienė, 2013). Darbo motyvacijos problema yra labai aktuali organizacijose, nes žemas darbo motyvacijos lygis neigiamai veikia darbo atlikimą ir sumažina darbo produktyvumą (Kleinbeck, Fuhrmann, 2000). Tiek ankstyvosios, tiek šiuolaikinės motyvacijos teorijos bando atsakyti į klausimą: kaip užtikrinti ir palaikyti norimą darbuotojų elgesį ir kuo geresnius jų darbo rezultatus (Bakanauskienė ir kt., 2010).

Apžvelgiami ankstyvųjų ir šiuolaikinių motyvavimo teorijų ypatumai, nustatyta, kad motyvavimas, atsižvelgus į tai, kokiais būdais jis yra taikomas, – tai jėga, kuri veikia žmonių (darbuotojų) vidines ir išorines savybes, turi įtakos jų elgsenai. Žymima, kad yra daugybė motyvavimo priemonių bei skatinimo formų ir ne visais atvejais gali būti taikomos tos pačios paskatos, jų pasirinkimas priklauso nuo įmonės darbo specifikos, vidaus taisyklių, darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo santykių ir kitų veiksnių (Žaptorius, 2007). Motyvacija ir pasitenkinimas darbu yra ganėtinai plačiai nagrinėjama tema mokslinėje literatūroje, tačiau iki šiol nėra priimta vienos nuomonės, kas lemia pasitenkinimą darbu sveikatingumo industrijoje (Fominienė ir kt., 2014, Caslavova et al., 2011). Atsižvelgiant į ankstesnius tyrimus galima teigti, kad darbuotojas produktyviai dirbs tik tada, kai jaus turintis aukštą pasitenkinimo darbu lygį. Tai leis profesionaliai tenkinti vartotojų poreikius, užtikrinti paslaugų kokybę (Todd, Kent, 2009).

Besiplečiantis sveikatingumo sektorius siūlo daugiau darbo vietų, tačiau kartu ir iškelia klientų poreikius, todėl atsiranda darbuotojų išlaikymo darbe problema (MacIntosh, Walker, 2012). Darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimu darbu problemas nagrinėja nemažai mokslininkų (Cook, 2008, Žaptorius, 2007, Mahmood, 2010, Benz, 2009), tačiau Lietuvos sveikatingumo industrija, jos darbuotojų valdymo problemos ir ypač motyvacija kol kas nėra labai plačiai išnagrinėta ir kokią turi įtaką šaliai, sveikatingumo turizmas.

Probleminis klausimas: Kokie motyvaciniai veiksniai lemia sveikatingumo industrijos darbuotojų pasitenkinimą darbu?

Tyrimo tikslas – atskleisti sveikatingumo industrijoje darbuotojų motyvacijos ryšį su jų pasitenkinimu darbu.

Tyrimo tiriamieji – darbuotojai dirbantys sveikatingumo organizacijose.

Tyrimo objektas – darbuotojų motyvacijos ryšys su jų pasitenkinimu darbu.

Tyrimo hipotezė - tikėtina, kad materialinis motyvacijos veiksnys turės didžiausią ryšį su darbuotojų pasitenkinimu darbu sveikatingumo industrijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti žmoniškųjų išteklių svarbą sveikatingumo paslaugoms
2. Aptarti motyvacijos ir pasitenkinimo darbu svarbą darbuotojui ir organizacijai .
3. Nustatyti motyvacinių veiksnių svarbą darbuotojams
4. Ištirti darbuotojų darbo pasitenkinimo lygį.
5. Nustatyti darbuotojų motyvacijos ryšį su jų pasitenkinimu darbu.

Tyrimo metodai: Darbas atliktas remiantis mokslinės literatūros analizės metodais. Apžvelgta sveikatingumo industrija ir jos ryšys su žmogiškaisiais ištekliais, motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sampratos, išanalizuoti motyvai suteikiantys motyvaciją darbuotojams. Empirinis tyrimas atliktas naudojant Lipinskienės suformuotą motyvacijos klausimyną ir PMW asociacijos (Paul M. Whisenand asociacijos) darbo pasitenkinimo klausimyną. Statistinės duomenų analizės pagalba nustatyta sveikatingumo industrijos darbuotojų motyvacijos ryšys su jų pasitenkinimu darbu.

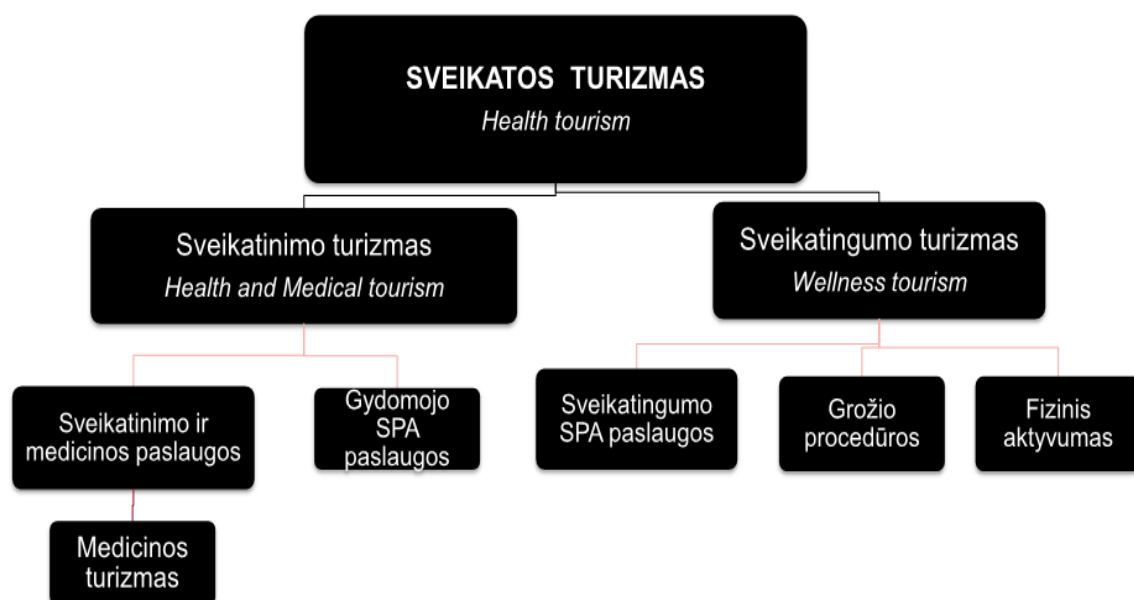
1. LITERATŪROS APŽVALGA

1.1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ SVARBA SVEIKATINGUMO PASLAUGOMS

Turizmas jau nuo senų laikų yra žmonijos gyvenimo dalis. Jo negalima paneigti kaip ir pačios gyvenimo raidos. Jis vis dėl to yra, ar mes to norime, ar ne, jis virtęs kasdieniniu tautų gyvenimo reikmeniu. Daugelyje valstybių turizmas yra labai svarbi ir pelninga ūkio šaka, skatinanti naujų darbo vietų kūrimą bei šalies nacionalinių pajamų augimą. Turizmo reikšmė šalies ekonominiam vystymuisi yra neginčytina. Tarptautinis turizmas žymiai išaugo per pastaruosius dešimtmečius dėl technologinio tobulėjimo, augančio gyvenimo lygio ir platesnės globalizacijos (Švagždienė, 2012). Turizmo indėlis šalies ekonomikai: bendras vidaus produktas 4,4 %; 4,2 % darbo vietų; 3,7 mlrd. litų pajamų iš turizmo ; 25 proc. paslaugų eksporto (Paulauskienė, 2012).

Sveikatinimo turizmas – turizmo rūšis, kai pagrindinis tikslas yra žmonių keliavimas į kitą šalį ar šalies viduje, siekiant padidinti holistiniu požiūriu subalansuotą fizinį, dvasinį ir socialinį sveikatos potencialą, gaunant sveikatinimo, sveikatingumo ir kitų turizmo paslaugų (Bučinskaitė ir Navickienė, 2013). Šiais laikais vis didesnis dėmesys skiriamas sveikatai. Vienas iš sveikatos saugojimo ir gerinimo būdų yra sveikatos turizmas, kuris apima ir medicinos turizmą. Pagrindinis sveikatos turizmo tikslas yra žmonių keliavimas šalies viduje ar į kitą šalį, siekiant padidinti subalansuotą fizinį, dvasinį ir socialinį sveikatos potencialą, gaunant sveikatinimo, sveikatingumo paslaugų. Tokių paslaugų teikimas yra ypač aktualus šalims, kurios turi natūralių gydomųjų šaltinių, aukštos kvalifikacijos 15 specialistų bei išvystytą infrastruktūrą. Pasaulyje yra daugiau kaip 50 valstybių, kurios yra paskelbusios sveikatos turizmą prioritetine turizmo sritimi (Bučinskaitė, Navickienė, 2013). Sveikatingumo turizmas pasaulyje sugeneruoja 439 mlrd. dolerių bei sukuria 12 mln. darbo vietų. Sveikatingumo turistai išleidžia apie 250 dolerių, t.y. net 65 proc. daugiau nei vidutinis turistai. Be to, prognozuojama, kad sveikatingumo turizmo augimas Europoje per artimiausius 5 metus sieks 35 proc. (Valstybinio turizmo departamento statistiniai duomenys, 2013). 2012 metų duomenimis pirmą vietą pasaulyje pagal medicinos turizmo apimtį užima Tailandas – ši šalis kasmet sulaukia 1,4 mln. medicinos turistų per metus. Pavyzdžiui, širdies ir kraujagyslių operacijos su visomis kelionės išlaidomis ten yra dukart pigesnės nei Europoje. Didžiausia Tailando konkurentė medicinos turizmo srityje yra Indija, kuri užima antrą vietą pasaulyje ir kasmet sulaukia per 500 tūkst. užsieniečių. Vengrija sugebėjo išreklamuoti savo šalies odontologijos paslaugas ir prisivilioti daugybę užsieniečių. Į Lenkiją medicinos turistai keliauja dėl mažesnių paslaugų kainų – ypač plastinės chirurgijos ir odontologijos srityje. Taip pat daug sveikatos turistų sulaukia Meksika, Turkija, Ukraina, Skandinavijos šalys (Bučinskaitė ir Navickienė,

2013) Nustatyti ribą tarp medicinos ir sveikatos turizmo rūšių nėra paprasta. Medicinos turizmas susijęs su platesne sveikatos turizmo sąvoka, į kurią įtraukiami ir kurortiniai miesteliai ir poilsio vietos. Kai kurie apžvalgininkai laiko sveikatos turizmą ir medicinos turizmą bendru reiškiniu, tuo pačiu kiekvienam išskirdami skirtingus bruožus. Sveikatos turizmas apibrėžiamas kaip organizuotos kelionės už savo vietinės aplinkos ribų su tikslu patirti tam tikrą priežiūrą bei atstatyti ir stiprinti individo kūno ir proto balansą. Šis apibrėžimas apima ir medicinos turizmą, kuris apima organizuotas keliones sveikatos priežiūros paslaugoms gauti (Lunt ir kt., 2012).



1pav. Sveikatos turizmo klasifikacija. (Turizmo taryba prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos, 2010)

Sveikatos turizmas – tai „asmens keliavimas į kitą šalį turint tikslą išsitirti, išsaugoti, atstatyti ar sustiprinti sveikatą gaunant sveikatinimo ir (ar) sveikatingumo paslaugų, kartu pasinaudojant ir kitomis turizmo paslaugomis“. Šiame paveiksle išskiriamos sveikatinimo (medicinos) ir sveikatingumo turizmo rūšys. Sveikatinimo (medicinos) turizmas apibūdinamas kaip „asmens keliavimas į kitą šalį, turint pirminį ir pagrindinį tikslą – išsitirti, atstatyti ar sustiprinti sveikatą, gaunant sveikatinimo (medicinos (įskaitant medicininės rehabilitacijos, medicinos SPA), odontologijos, slaugos) paslaugų, kartu pasinaudojant ir kitomis turizmo paslaugomis“. Sveikatinimo paslaugos asmeniui suteikiamos asmens sveikatos priežiūros įstaigoje, panaudojant sveikatos priežiūros technologijas. Kalbant apie sveikatingumo turizmą, tai – „asmens keliavimas į kitą šalį turint tikslą išsaugoti, sustiprinti ar atstatyti sveikatą, gaunant sveikatingumo (SPA, grožio, fitneso, sveikatos švietimo, sveikos mitybos, jogos,

ajurvedos ir kt.) paslaugų, kartu pasinaudojant ir kitomis turizmo paslaugomis“. Šiuo atveju sveikatingumo paslaugos asmeniui suteikiamos paprastai ne asmens sveikatos priežiūros įstaigoje, o sveikatingumo paslaugas teikiančioje įstaigoje. Tai dažniau apima papildomą, netradicinę mediciną (Ernst & Young Baltic, 2012). Sveikatinimo veikla tai asmens sveikatos priežiūra, visuomenės sveikatos priežiūra, farmacinė ir kita sveikatinimo veikla, kurios rūšis ir reikalavimus ją vykdančioms subjektams nustato Sveikatos apsaugos ministerija. (Lietuvos Respublikos Sveikatos sistemos įstatymas). Vadovaujantis šiuo apibrėžimu, sveikatinimo veikla apima visas sveikatos priežiūros veiklas – tiek profilaktiką, tiek gydymą, tiek ir reabilitaciją. Sveikatingumo paslauga – sveikatos stiprinimo ir ligų profilaktikos paslauga, teikiama specialisto, įgijusio teisės aktų nustatyta tvarka reikiamą kvalifikaciją ir turinčio sertifikatą šiai veiklai bei teikiama teisės aktų reikalavimus atitinkančiose patalpose. Kitaip tariant tai - asmens laisvalaikio praleidimo forma, pagrįsta sveikos gyvensenos principais, naudojant turizmo ir rekreacinius išteklius aktyviam poilsiui (Kazlauskienė, 2012).

Pastaruoju metu vis populiarsnis ir patrauklesnis vartotojui tampa sveikatingumo turizmas, kurio pagrindą sudaro ne pats gydymo procesas, bet reabilitacija. Šio pobūdžio turizmą galima apibrėžti kaip tikslingą žmonių veiklą, susijusią su laikinu buvimu už nuolatinės gyvenamosios vietos, kurios tikslas gauti vieną ar kelias specialias gydymo, reabilitacijos, fizinio aktyvumo ir kitas specialias paslaugas. Sveikatingumo turizmo paslauga yra teikiama rekreacinėse vietovėse, kuriose yra reikiami gamtiniai ištekliai. Vietovėse, kuriose plėtojama sveikatingumo turizmo forma ir kurios turi išskirtinių, sveikatai atstatančių išteklių, vadinamos kurortais (Junevičius ir Keršytė, 2007). Kurortų sąvokų sampratose dominuoja šie požymiai: teritorija, gamtiniai-gydomieji ištekliai bei specialios įstaigos ir įrengimai. Manoma, kad tikslingiausiai kurortą vertinti kompleksškai, t. y. sujungiant visus šiuos požymius. Taigi kurortą galima apibrėžti kaip gyvenamąją vietovę, kur panaudojant esamus gamtinius-gydomuosius veiksnius ir kompleksą traukos objektų su jiems būdingomis poilsio, turizmo ar sporto arba sveikatinimo zonomis, kuriose jų lankytojas gali pailsėti, atstatyti dvasines ar fizinės jėgas arba pasigydyti. Kurortams keliami tam tikri reikalavimai, be kurių jie negalėtų turėti kurorto statuso. Taigi bet kuris miestas, norėdamas įgauti kurorto statusą, visų pirma turėtų atitikti tam tikrus reikalavimus (Žalienė ir kt., 2009). Kurortai visais laikais buvo kuriami sveikatos tikslais, tačiau šiuolaikinė kurortų, kaip teritorijos, jungiančios specifinius gamtinius išteklius, infrastruktūrą, vietinius gyventojus ir atvykstančius turistus, strateginė plėtra reikalauja pasirinkti ir įvardyti patrauklią strateginę kryptį, kuri geriausiai padėtų kurti vietovės įvaizdį ir pritraukti investicijas, todėl dažnai siekiant strateginės plėtros alternatyviai pasirenkama viena iš gretimų rekreacijos, sveikatos ir sporto plėtros paradigmu

(Armaitienė ir Bertužytė, 2012) Lietuvoje, kaip ir kitose naujose Europos Sąjungos (ES) šalyse narėse, kyla nemažai problemų, susijusi su ilgalaiki prioritetais identifikavimu, turizmo planavimu, finansavimu, turizmo infrastruktūros plėtros prioritetų nustatymu bei su dideliu turizmo sezoniškumo poveikiu, kuris lemia netolygų turistų srautą pasiskirstymą. Turizmui būdingas kompleksiskumas, nes turizmo sektorius tiesiogiai ir netiesiogiai yra susijęs su daugeliu sričių (apgyvendinimo, maitinimo, transporto, ryšių, sveikatingumo), kurios tarnauja ne vien turizmui, bet ir vietini gyventojų poreikiams tenkinti. Dėl to turizmo valdymas yra sudėtingas procesas, kuriam valdyti būtinas vis dalyvaujančių institucijų veiksmų derinimas, optimalus vykdom funkcijų pasidalijimas arba su balansuotumas (Jagminas, Paulauskienė, 2011). Lietuvos turizmo valdymas vykdomas daugiausia atliekant koordinavimo, planavimo, įstatymo leidybos ir reguliavimo bei skatinimo funkcijas (Jagminas, Paulauskienė, 2011).

Po Lietuvos nepriklausomybės atgavimo nutrūkus turistų srautams iš buvusios TSRS, o vėliau vis mažėjant teritorinių ligonių kasų finansuojamų ligonių srautams iš kitų Lietuvos miestų, Druskininkai išgyveno ekonominę – socialinę krizę, nulėmusią aukščiausią nedarbo lygį lyginant su kitais Lietuvos regionais. Tačiau nuo 2000 metų, Druskininkų savivaldybei nustačius savivaldybės plėtros prioritetus ir ėmus kryptingai gaivinti Druskininkus kaip kurortą, skatinti ir inicijuoti turistų traukos centrų kūrimą bei teikti lengvatas verslo plėtrai, kurortas pradėjo atsigauti. Pradėta modernizuoti kurorto infrastruktūrą, išryškėjo pirmieji sėkmingi viešosios ir privačios iniciatyvos dėka įgyvendinti projektai, tapę reikšmingais turistų traukos centrais. Minėti veiksmai sąlygojo turistų srautų augimą Druskininkuose, naujuose objektuose buvo kuriamos darbo vietos, intensyvėjo „savaitgalinių“ poilsiautojų srautai ne sezono metu iš didžiųjų Lietuvos miestų. Taip viešosios, o vėliau ir privačios iniciatyvos dėka prasidėjęs Druskininkų atgimimas pastaraisiais metais įgauna vis spartesnį pagreitį (Mačerinskienė ir Andrulienė, 2007). Sveikatinimas Lietuvos kurortinėse teritorijose sparčiai populiarėjanti paslaugų teikimo sritis. Išmintis byloja, kad sveikas kūnas ir sveika siela yra neatsiejami vienas nuo kito. Žmogus yra sąmoninga būtybė ir savo mintimis valdo savo gyvenimą. Kurdamas save, žmogus pirmiausia (nori ar nenori) "kuria" savo sveikatą: ir fizinę, ir psichinę, ir dvasinę. Besirūpindami savo kūnu, turime atkreipti dėmesį ir į savo mintis, nes tai susiję į harmoningą gyvavimą. Sveikatinimo paslauga yra aktuali Lietuvoje, gausūs kurortų gydomieji ir rekreaciniai ištekliai gali patenkinti didžiulius sveikatinimo paslaugų teikimo ir kurortų plėtros poreikius (Medžiūnienė ir Grigorjevaitė, 2010). Lietuvos kurortai yra svarbūs tiek užsienio turistų, tiek Lietuvos gyventojų traukos centrai. Šalies kurortai, kuriais tradiciškai laikomi Druskininkai, Birštonas, Palanga ir Neringa, kaip turizmo, rekreacijos ir poilsio objektai, šalies klestėjimo laikotarpiu tapo itin

reikšmingi. Atvykę turistai iš užsienio daro įtaką naujų ekonominių ryšių atsiradimui, skatina investicijų pritraukimą, susidaro įspūdį apie šalies socialinės ir ekonominės galios įspūdį (Žalienė ir kt., 2009). Medicinos turizmas yra perspektyvi ir aktuali sritis ne tik užsienio valstybėms, bet ir Lietuvai, turinčiai gamtinių gydymųjų išteklių, galias kurortinio gydymo tradicijas ir aukštos kvalifikacijos specialistus. Tai puiki galimybė pritraukti užsienio sveikatos turistus, didinti pajamas iš turizmo ir skatinti regionų vystymąsi (Bučinskaitė ir Navickienė, 2013). Tačiau viena iš opiausių problemų turizmo industrijoje yra didelė darbuotojų, ypač kvalifikuotų, ir specialistų kaita. Turizmo sferoje dirbančių darbuotojų kaita yra aukštesnė negu kituose ekonomikos sektoriuose, pvz. gamybos sektoriuje. Darbuotojų kaita sukelia milžiniškus finansinius kaštus, nuolatinius sunkumus darbdaviams (laiko ir finansinių lėšų eikvojimas naujų darbuotojų paieškai) bei neigiamai įtakoja pačius darbuotojus (pablogėja nuotaika, jaučiamas stresas dėl padidėjusio darbo krūvio, padidėja nepasitenkinimas darbu ir mažėja lojalumas). Tuo pačiu tai daro poveikį organizacijų veiklai (trukdo ilgalaikių strategijų vykdymui ir tikslų įgyvendinimui, ko pasekmė sumažėja paslaugų kokybė ir prarandami klientai, blogėja įmonės reputacija ir organizacijos gerovė, prarandama dalis pajamų ir mažėja pelningumas) ir pačiai industrijai (Baum, 2007). Svarbu išugdyti išmintingą paslaugos pardavimo personalą. Tol, kol įmonė paslaugas traktuoja kaip papildomą veiklą, kuri susijusi su parduodamu produktu, jos pardavimo personalas turbūt galės sėkmingai atlikti paslaugų ir produktų pardavimo veiksmus (Labanauskaitė ir Šturalo, 2014). Rasti gerų darbuotojų šiuo metu nėra lengva, o dar sunkiau yra juos išlaikyti, todėl įmonės vadovybė turi stengtis, kad darbuotojai atliktų pavestą užduotį, didintų darbo našumą ir jaustų pasitenkinimą savo darbu. Norint tai pasiekti, reikia skatinti darbuotojus gerai dirbti. Šiuo atveju geras pagalbininkas įmonės vadovams – motyvacijos stiprinimas (Pauliukaitienė ir Pilipavičienė, 2013).

Siekis įsitvirtinti rinkos ekonomikoje, restruktūrizacija, globalizacija, technikos ir technologijų tobulėjimas, informacinės visuomenės formavimasis, žinių ekonomikos kūrimas, visuomenės ekonominės padėties kaita, demokratiniai procesai kelia naujų iššūkių organizacijoms. Nuolat kintančioje aplinkoje formuojasi naujas požiūris į organizaciją kaip veiklos sistemą, kurioje darbuotojai, t. y. žmogiškieji ištekliai, tampa svarbiausia ir aktyviaja sistemos dalimi, lemiančia organizacijos veiklos efektyvumą. Žmogiškųjų išteklių efektyvus valdymas yra gyvybiškai svarbus veiksnys, siekiant organizacijos tikslų bei naudos kiekvienam individui, organizacijai ir visuomenei (Chlivickas ir kt., 2009). Žmogiškųjų išteklių valdymas kaip vadybos mokslo tyrimo objektas pradėtas tyrinėti tik XX a. antrojoje pusėje. Išsivysčiusiose valstybėse greitai buvo suprasta, jog tai pagrindinis ir labai svarbus įmonių plėtros šaltinis. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra bene svarbiausias procesas kiekvienoje organizacijoje – ar tai būtų komercinė, ar nekomercinė, privati ar valstybinė institucija,

arba bet kokia kita stambi ar smulki įmonė, ar organizacija. Be tinkamų ir kvalifikuotų specialistų nei viena organizacija negalėtų pasiekti savo tikslų ir išgyventi. Kiekvienos organizacijos pagrindinis tikslas yra gauti kuo didesnę pelną, užimti kuo didesnę rinkos dalį arba teikti kuo geresnes paslaugas. Norėdamos tai įgyvendinti jos turi turėti unikalių išteklių, o pagrindinis iš jų ir būtų – žmogiškieji ištekliai. Be to, vadybos ekspertai nurodo, kad žmogiškieji ištekliai yra sunkiausiai pasiekiamas konkurencinis elementas – didžiausias organizacijos turtas. Tačiau būtina suprasti, kad neužtenka vien turėti reikiamų žmogiškųjų išteklių. Būtina kryptingai ir strategiškai juos valdyti, bet tai nėra taip paprasta. Juk tai nėra eiliniai ištekliai. Tai ištekliai, reikalaujantys atitinkamo dėmesio, žinių ir kryptingo strateginio valdymo. Valdant žmogiškuosius išteklius, bene svarbiausia sugebėti, suderinant atskirų darbuotojų ir pačios įstaigos tikslus, gauti geriausią rezultatą bei įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus (Išoraitė, 2011).

Visi ištekliai (natūralieji, materialieji, finansiniai, informaciniai, inovaciniai, žmogiškieji) yra svarbūs organizacijų veiklai. Tačiau pastaruoju metu itin išryškėja žmogiškųjų išteklių svarba. Be to, daugelis autorių akcentuoja ir tolesnį šio ištekliaus svarbos augimą ir įtaką organizacijų veiklos rezultatams (Jagminas, Pikturaitė, 2009). Žmogiškųjų išteklių valdymas turi būti suprantamas kaip pagrindinis dalykas, lemiantis strateginių tikslų įgyvendinimą. Kadangi organizacijos veiklos efektyvumui didelę reikšmę turi organizacijos vidinė kultūra, kurios formavimuisi turi įtaką personalo nuostatos, kuriant organizacijos strateginį veiklos planą turi būti adekvačiai atsižvelgiama į žmogiškųjų išteklių valdymą (Kaziliūnas, 2004). Organizacijoms, siekiančioms pritraukti, išlaikyti geriausius darbuotojus, patrauklaus atlygio paketo siūlymas kiekvienam darbuotojui mainais už gerus darbo rezultatus ir lojalumą organizacijai, tampa labai aktualus. Ir tai yra iš esmės sukūrimas tokios atlygio sistemos, kuri užtikrintų abipusį darbdavio ir darbuotojo laimėjimą (Lipinskienė, 2012).

Motyvacijos sistemos ir galimybė laikytis elgesio normų ir siekti esminių verčių sudarymas. Kai vadovaujantis sukurtomis taisyklėmis užtikrinama darbuotojų galimybė tobulėti, mokytis ir aktyviai prisidėti prie bendros organizacijos kultūrinės aplinkos kūrimo, tik tada darbuotojas pasijunta visaverčiu organizacijos nariu. Geras žmogiškųjų išteklių valdymas neatsiejamas nuo organizacinės kultūros, kuri pasireiškia organizacijos darbuotojams tiesiogiai bendraujant su klientais. Būtent dėl šios priežasties organizacijai svarbu, jog joje dirbtų reikiamai parengti ir tinkamai nuteikti darbuotojai, nuolat suinteresuoti kelti savo kvalifikacinius gebėjimus ir tobulėti. Tik tada, kai organizacijos vadovai žmogiškųjų išteklių valdymą suvokia kaip vieną iš esminių veiklos sričių, atsakingų už organizacinės kultūros kūrimą, galima tikėtis organizacijos konkurencinio pranašumo kitų, panašią veiklą besiremiančių, organizacijų atžvilgiu (Kaziliūnas, 2004).

1.2. Darbuotojų motyvacija ir jos svarba organizacijai

Žodis motyvacija (*lot. movere*), kuris reiškia judėti, dabar labai paplitęs, atsirado tik apie XX a. dvidešimtuosius metus. Iki tol psichologai kalbėjo apie motyvus, kurie sukelia tai, kas verčia žmones veikti. Motyvacijos problemų nagrinėjimą vėliau perėmė darbo psichologai ir sociologai, skatinami organizacijų, kurios, siekdamos sėkmingai vystytis, pajuto, kad reikia kitaip valdyti žmogiškuosius išteklius. (Stankevičienė, Lobanova, 2006). Motyvacija – tai vienas veiksmų, turinčių įtakos asmens veiklos rezultatams. Motyvacija nėra nuolatinė būseną, todėl ją reikia periodiškai papildyti. Ji yra priemonė, kurios padedami vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje (Stoner et., 2005)

Kita ypač svarbus konstruktas sąvoka analizuojant darbuotojų motyvaciją ir paskatas organizacijose – *motyvas*. Tarptautinių žodžių žodyne motyvai apibrėžiami kaip „veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu – aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; materialūs arba idealūs tikslai; individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią suvokia pats žmogus“ (Palidauskaitė, 2007). Motyvacijos ir darbo motyvacijos koncepcija kildinama iš termino motyvas (*lot. k. motivum*), kuris apibrėžiamas kaip veikimo skatinamoji priežastis. Tačiau motyvas organizacijų vadybos kontekste interpretuojamas net keliomis prasmėmis: 1) veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu: individo aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; materialūs arba idealūs individo tikslai; individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią suvokia pats individas. 2) skatinamoji priežastis. Kadangi motyvacija aiškinama kaip „elgesio veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia motyvai ar jų visuma“, todėl darbo motyvacija traktuotina kaip procesas (Šavareikienė, 2012). Pažymėtina, kad motyvas ne tik sukelia veiksmą, bet ir suteikia jam kryptį. Motyvas yra tarsi veiklos priežastis, susijusi su individų poreikių patenkinimu. Individų poreikius galima apibūdinti šiais požymiais: sąlygojama patirtis; įvairiarūšiai ir nevienodas intensyvumas; kiekvieno individo skirtingi; dažniau veikia keli iš karto nei pavieniui, susidarant sudėtingam poreikių junginiui; neretai sąmoningai nesuvokiami; veikiantys elgesį. (Lipinskienė, 2012). Įsigilinimas į motyvacijos prasmę nepaprastai aktualus šiandieniniams vadovams, kadangi tikrosios motyvacijos esmės atskleidimas įgalina naudoti ją kaip modernų vadovavimo instrumentą, tiesiant tokį kelią: žmogus – tikslas (motyvas) – rezultatas (Šavareikienė, 2012). Motyvas – sąmoningas ateities atspindys, pagrįstas patirtimi. Motyvo kaip veiksmo, poelgio ir paskatos pagrindo formavimo procesas prasideda atsiradus individo poreikiui ir baigiasi susiformavus ketinimui bei tikslo siekimo paskatai, šis tikslas individui būtinai reikalingas.

Motyvacija sąlygojanti būtinybę suteikia jai ir individo elgesiui ypatingą psichologinį atspalvį, liudija apie jo socialinį brandumą, pareigos jausmo formavimą (Dovydienė, 2004).

Motyvacija yra procesas, neatsiejamas nuo asmeninės dispozicijos, motyvų, tikslų, taip pat vertės ir identiteto. Kalbant apie motyvacijos sąvoką vadybos kontekste, ji apibūdinama kaip asmens priežastinis noras (poreikis) siekti asmeninių arba organizacijos tikslų. Motyvavimą priimta laikyti vadovavimo funkcijos sudėtine dalimi, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų (Gražulis, 2005). Motyvacijos sąvoka atsirado ekonomikos srityje apie dvidešimtuosius XX amžiaus metus, vėliau ją perėmė psichologai ir sociologai. Teoriniai Vakarų Europos bei JAV tyrimai apie motyvaciją ir jos įtaką asmens, grupės, organizacijos veiklai ir galų gale visos visuomenės pažangai neatsiejami nuo praktinių tyrimų. Dauguma motyvacinių teorijų autorių savo darbuose rėmėsi tyrimais, atliktais analizuojant įvairių įmonių darbuotojų motyvavimo metodus. Anglų, prancūzų kalbose terminu *motivation* apibūdinama bendrai “tai, kas motyvuoja, t. y. ir energija, veikianti individo veiklą, ir metodai individo motyvacijai didinti”; lietuvių kalbos galima skirti dvi sąvokas: motyvacija ir motyvavimas: “darbo motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius”; „poveikį darbuotojų motyvacijai vadinsime darbuotojų motyvavimu, o to poveikio metodus ir priemones motyvavimo metodais ir motyvavimo priemonėmis” (Kareckaitė, 2006). Motyvuojantys veiksniai (toliau vartojama ir sąvoka „motyvatoriai“) skatina asmenis imtis veiklos siekiant realizuoti tam tikrus poreikius (aplinkinių pripažinimo, savo vertės suvokimo ir kt.). Kaip tai vyksta priklauso tiek nuo kiekvieno individo (valstybės tarnautojo), tiek nuo tam tikros aplinkos (bendros sąlygos valstybės tarnyboje, organizacijos kultūros, vadovavimo ir kt.). Motyvatoriai gali būti teigiami (vertingas tikslas, autonomija, pasiekimai, jausmas, kad žinai, pasitiki ir esi kompetentingas, sugebi gerai dirbti) ir neigiami (maža alga, statusas, ribotos paaugstinimo galimybės). Neigiami motyvatoriai gali tik trumpam tapti veiklos motyvu, o teigiamų veiksmų poveikis visuomet yra stipresnis. Motyvuojančių veiksmų ir paties motyvacijos proceso suvokimas sudaro prielaidas numatyti svarbius poreikius ir bandyti juos patenkinti (Paliduskaitė, 2008).

Motyvacijos sąvoką siejama su asmens poreikiais ir motyvais, nuo kurių priklauso individo veiksmas, elgesys darbe, o motyvavimas, tai veiksmų, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas), išaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksmų pagrindu, sugalvojimas bei panaudojimas (Viningienė, 2012). Labiausiai apibendrinanti motyvavimo sąvoka gali būti sietina su įgimtu (įsisąmonintas veržimasis prie tam tikro pasitenkinimo), su

veržimuose prie ko nors arba vengimas ko nors, su vidinė paskata (impulsas verčiantis žmogų vienaip ar kitaip ką nors daryti, elgtis) (Jančiauskas, 2011).

1.2.1. Motyvacijos teorinė samprata

Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti sukurta daug teorijų. Vienos jų atsirado anksčiau, kitos - seniau. Visos jos yra iš dalies teisingos, tačiau iki šiol nėra vieningos, visa apimančios motyvacijos teorijos, tačiau žinant jas galima rasti efektyviausius motyvavimo priemones bei metodus. Kadangi motyvacija priklauso nuo skirtingų individų, aplinkos, sąlygų, laiko, todėl ji nėra pastovi, o nuolat kinta (Marcinkevičiūtė, 2004).

Motyvacijos teorijos yra skirstomos į dvi kategorijas: turinio ir procesines. Turinio motyvacijos teorijos remiasi identifikavimu tų vidinių poreikių, kurie priverčia darbuotojus pasielgti taip, o ne kitaip. Turinio motyvacijos teorijoms priskiriami A. Maslow, D. McClelland ir F. Herzbergo darbai. Procesų motyvacijos teorijos remiasi tuo, kaip darbuotojas elgiasi vertindamas jų pažinimą ir suvokimą. Šiai motyvacijos teorijų grupei priskirtos laukimo ir pažinimo teorijos bei Porterio ir Lawlerio motyvacijos modelis (Skačkauskienė, Kiselevskaja, 2014).

Viena plačiausiai naudojamų yra A. Maslow poreikių (turinio) teorija – žinomiausia ir daugiausiai dėmesio sulaukusi motyvacijos teorija, grindžiama individų poreikiais (ypač susijusiais su darbu). Maslow teorija remiasi tiek psichologai, tiek vadybininkai, išskyrė penkias motyvuojančias žmogų poreikių grupes, kaip kad fiziologinius (maisto, miego, aktyvumo, malonumų, seksualinius), saugumo (taikos, tvarkos, teisių, paramos), meilės (būti mylimam, jausti ryšį su kitais žmonėmis), prestižo (pripažinimo, reikšmingumo, perspektyvos, socialinės padėties) ir savirealizacijos (gabumų realizacija, pasitikėjimas savimi, sėkmė, talentai) ir teigė, kad žmogaus motyvaciją lemia poreikių patenkinimo nuoseklumas. Jo teigimu, kai patenkinami žemesnieji žmogaus poreikiai, pereinama prie aukštesniųjų poreikių (Kumpikaitė, Kalinauskienė, 2011). Jis iškėlė hipotezę, kad žmonės veikti skatina įvairūs poreikiai, kurie yra išsidėstę pagal tam tikrą hierarchiją ir gali būti suskirstyti į penkis lygmenis: fiziologinius, saugumo, socialinius, pagarbos ir saviraiškos. Visus poreikius tyrėjas suskirstė į žemesnio (fiziologinius ir saugumo) ir aukštesnio lygmens (socialinius, pagarbos ir saviraiškos). Tokia poreikių struktūra norėta parodyti, kad tik patenkinus žemesnio lygmens poreikį, pradeda dominuoti aukštesnio lygmens poreikis. Tad poreikis, tol, kol nėra patenkintas, yra individo motyvacijos šaltinis. Poreikių hierarchijos teorija buvo plačiai pripažinta, ją ypač palaikė daug vadovų praktikų – iš esmės todėl, kad ji logiška ir paprasta, taigi, nesunkiai suprantama. Ši teorija paaiškino,

kas žmones skatina dirbti, o vadovams įrodė, kad darbo motyvus nulemia platus poreikių spektras (Vveinhardt, Gulbovaitė, 2013).

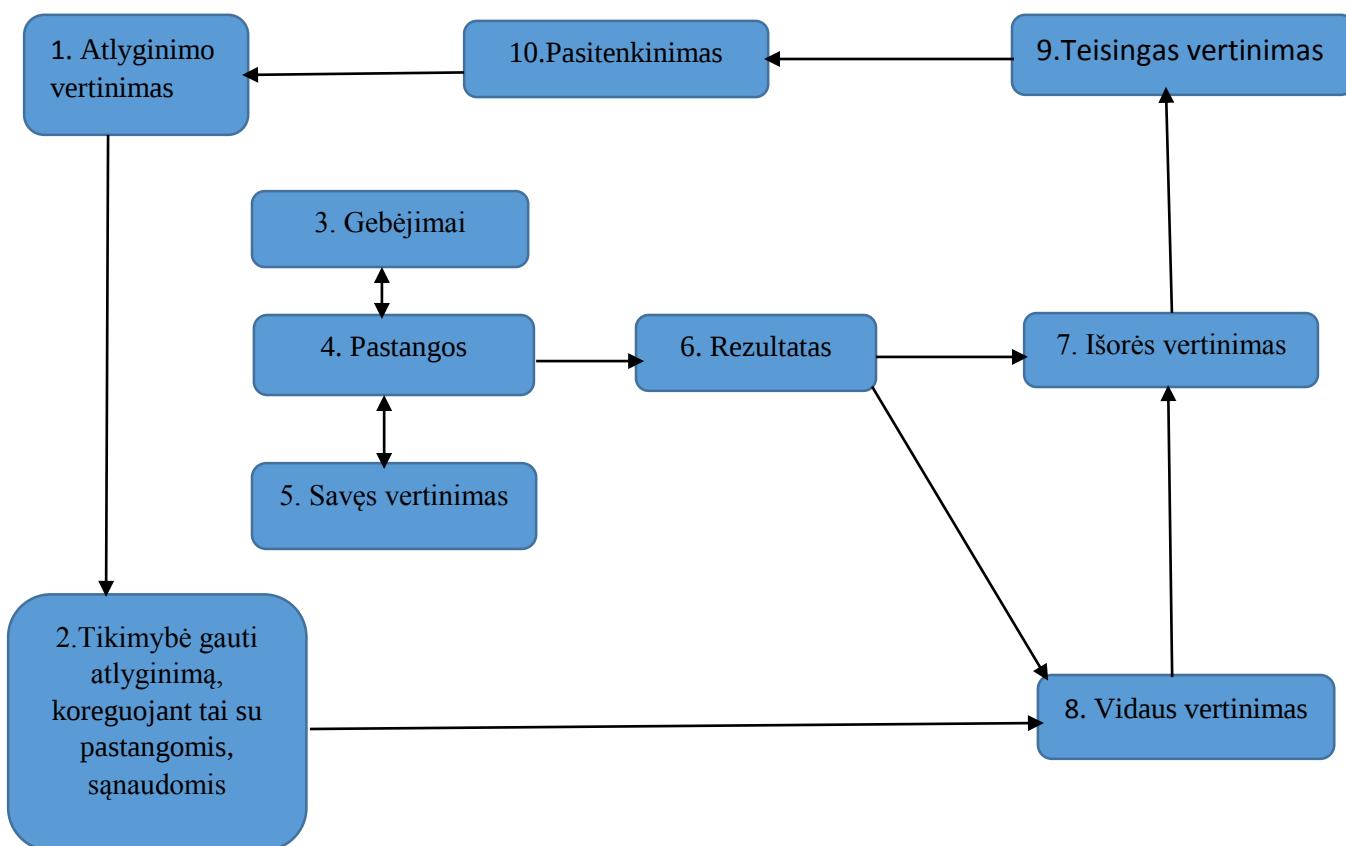
Dar viena poreikių (turinio) teorijų grupei priskirta McClelland teorija. Joje išskiriama trys svarbiausi poreikiai valdžios, sėkmės ir priklausymo, suponuodamas, kad dabartinėje visuomenėje pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinti. Valdžios poreikis pasireiškia kaip troškimas daryti poveikį ir turėti įtaką kitiems bei juos valdyti. Žmonėms, turintiems ryškų valdžios poreikį, patinka vadovauti, jie labiau linkę rūpintis prestižu ir įtaka kitiems žmonėms nei efektyvia veikla. Nagrinėdamas pasiekimų (sėkmės) poreikį, tyrinėtojas pastebėjo, kad asmenys, turintys stiprų šį rodiklį, iš kitų išsiskiria troškimu viską daryti geriau. Jiems labiau patinka patiems spręsti sudėtingas problemas ir prisiimti asmeninę atsakomybę už sėkmę ir nesėkmę nei leisti, kad rezultatas priklausytų nuo laimingų aplinkybių ar kitų žmonių veiksmų. Žmonės, norintys priklausyti, ieško draugystės, jiems labiau patinka situacijos, kuriose bendradarbiaujama, o ne konkuruojama, trokšta santykių, grindžiamų dideliu tarpusavio supratimu (Palidauskaitė, 2007).

Mokslininkai Latham and Pinder darbo motyvacijos teoriją kritikuoja todėl, kad neatkreipia dėmesio į darbuotoją. Darbo motyvacija sudaro visuma veiksmų jėgų, kylančių tiek iš individo vidaus, tiek iš išorės iš jo individualumo ir ieškoma universalios darbo motyvacijos dėsningumo (Genevičiūtė-Janonienė, Endrulaitienė, 2008).

C. P. Alderferas sukūrė trijų kategorijų poreikių hierarchijos modelį. Iš esmės jis neneigė A. Maslouwo anksčiau minėtą modelį, bet suformulavo ir sugrupavo poreikius kitaip. Jo teorija pavadinta ERS – pagal pradedančias poreikių kategorijų raides: Existence (gyvavimas), t. y. grupė poreikių, tenkinančių tokius žmogaus poreikius kaip būstas, higieninės darbo sąlygos; Relatedness (bendravimas), t. y. poreikių, susijusių su bendravimu asmeniniu lygmeniu ir su visuomene (santvarka) aspektais plačiąja prasme, tenkinimas. - Growth (augimas), t. y. poreikiai, susiję su jų asmeninių aspiracijų ir visuomeninių interesų tenkinimu (Jančiauskas, 2011).

Viena iš populiariausių procesinės teorijos modelių, tai L. W. Porterio–Laurerio motyvacijos teorija pasižymi kompleksiskumu joje persipina lūkesčių (vilčių) ir teisingumo teorijų komponentai. Šių teorijų autorių sukurtame motyvacijos modelyje, kurio schema parodyta, įžvelgiame šiuos kintamuosius: pastangos, gebėjimai; savęs sureikšminimas, savęs vertinimas; darbo (veiklos) rezultatyvumas; atlyginimo (materialinio ir nematerialinio) teisingumas (Jančiauskas, 2011). Darbuotojo pasiekti rezultatai priklauso nuo trijų kintamųjų: dedamų pastangų (tai veikia atlyginimo vertingumas ir tikėtino ryšio tarp dedamų pastangų ir galimo atlyginimo), darbuotojo sugebėjimų, asmeninių charakterio bruožų ir nuo savo vaidmens darbo procese suvokimo. Rezultato pasiekimas gali

suteikti vidinį ir išorinį atlyginimą. Žmonės subjektyviai nustato atlyginimo už tam tikrus rezultatus teisingumą (Palidauskaitė, 2007).



2 pav. Porterio–Laurerio darbuotojų motyvavimo modelis (Jančiauskas, 2007)

Šiame teoriniame modelyje labai svarbus komponentas – tikėjimas, kad bus teisingai įvertintos darbuotojo pastangos, gebėjimai ir pagal tuos kriterijus jis gaus atitinkamą atlygį (nebūtinai pinigine išraiška) (Jančiauskas, 2007).

Dar viena procesinei teorijų grupei priskiriamas V. Vroom. Jis motyvaciją aprašė kaip jėgą, susidedančią iš trijų kintamųjų: 1) lūkesčių, t.y. darbuotojo jaučiamo ryšio tarp savo pastangų ir pasiekimo. Tai išreiškiama tikimybe (pvz., ar aš tai galiu?) ir yra pagrįsta nuomone apie savo sugebėjimus, sėkmės galimybes konkrečioje situacijoje; 2) instrumentalumo, t.y. ryšio tarp pasiekimų dydžio ir laukiamo atlyginimo (pripažinimas, premija, vidinis pasididžiavimas ir kt.). Instrumentalumas taip pat išreiškiamas tikimybėmis, kad elgesys leis pasiekti tokį atlyginimą; 3) valentingumas – tai vertė, kurią individas priskiria atlyginimui. Valentingumas priklauso nuo kiekvieno individo vertybių sistemos. Tai laukiamas atlyginimo reikšmingumas individui (Palidauskaitė, 2007).

Vienas iš šiuolaikinių požiūrių – polinomine teorija, teigianti, kad motyvavimą sudarančių elementų reikšmės per laiką gali kisti. Teorijos autorius M. Priemoli pateikia gana paprastą darbuotojo motyvacijos pavyzdį. Teigiama, kad darbuotojo motyvaciją lemia šie veiksniai: atlyginimas (20 %) + viršininkas (50 %) + įtaka (10 %) + darbo grafikas (10 %) + darbo atmosfera (5 %) + bendradarbiai (5 %). Jie veikia skirtingai (Viningienė, 2012).

Kokia pagrindinių motyvavimo teorijų esmė, jeigu tas teorijas konkretizuotume? Maslow suformulavo poreikių hierarchijos modelį. Jis išskiria keletą poreikių aukštyn kylančia piramide, kuriuos žmonėms būtina patenkinti: fiziologinius, saugumo, socialinių garantijų ir pagarbos, savirealizacijos (saviraiškos). Siekis juos patenkinti skatina darbui (veiklai). McLellandas pasiūlė poreikių motyvacijos mokymo (ugdymo) teoriją arba paprasčiau – poreikių įgijimo teoriją. Šie poreikiai įgyjami ir juos galima ugdyti priklausomai nuo visuomenės kultūros lygio ir politinės brandos, suprantant tai kaip demokratiškumo lygį. Jahoda pasiūlė alternatyvų būdą išsiaiškinti, kas skatina dirbti, tai yra tirti tuos, kurie prarado darbą ir išnagrinėti bedarbystės pasekmes ekonominiais, psichologiniais aspektais. Remdamasis atliktais tyrimais įrodinėja, kad darbas ne tik yra būdas užsidirbti pragyvenimui – neginčytinam fiziologiniam poreikiui tenkinti, bet ir tenkinti tokius paslėptus poreikius kaip socialinių kontaktų, bendravimo, padėties socialinėje bendruomenėje poreikius. Šių paslėptų poreikių tenkinimo galimybių, nepaisant bedarbio išmokų praradimas, yra vienas iš svarbiausių nevilties ir de motyvacijos ir degradacijos priežasčių žmogui, netekusiam darbo (Jančiauskas, 2011). Mokslininkai mėgino visapusiškai išnagrinėti darbinės veiklos skatinimo klausimus ir atskleisti motyvų, skatinančių dirbti geriau, visumą. Kitu požiūriu motyvaciją nagrinėjo F. Herzberg (1955), įrodydamas, kad vieni veiksniai skatina darbuotoją dirbti, o kiti - slopina darbo efektyvumą. V. Vroom (1964) teigė, kad atsiradęs aktyvus poreikis nėra vienintelė būtina žmogaus motyvacinė tikslo siekimo sąlyga. Jis turi tikėti, kad pasirinktas elgsenos tipas tikrai patenkins jo norus. Tuo tarpu teisingumo teorijoje teigiama, kad žmonės subjektyviai vertina atpildo už pastangas santykį, po to gretina jį su kitų žmonių atpildu už tą patį darbą (Matuzienė, Šavareikienė, 2005).

Telkiant pagrindinį dėmesį teorijoms reikia iškelti į pagrindinį klausimą: o ką iš tų teorijų galima panaudoti šios dienos vadybinėje veikloje. Šiuo požiūriu žvelgiant į šias teorijas (tiek privačiame, tiek ir viešajame sektoriuose), galima surasti racionalių idėjų (Jančiauskas, 2011). Kuriant įmonėse motyvavimo sistemas į šį procesą reikia įtraukti ir darbuotojus bei tinkamai nustatyti parametrus ir mechanizmus (t. y. už ką ir kaip bus atlyginta), o jas įdiegus reikia nuolat tikrinti ar motyvavimo sistemos duoda reikiamus rezultatus. Jei neduoda – sistemas reikia keisti (Klupša, 2009).

1.2.3. Motyvai lemiantys darbuotojų motyvaciją

Teigiama, kad motyvuoti žmonės dirba našiau, o našiau dirbantys žmonės reiškia didesnę veiklos efektyvumą, todėl vadovas turėtų motyvuoti darbuotojus taip, kad siekdami savo tikslų, kartu būtų siekiama ir organizacijos tikslų. Darbuotojai, kurie aiškiai žino organizacijos siekius yra atkaklesni, žinoma jei yra įsitikinę, kad bus apdovanoti už pastangas (Bručkutė ir kt., 2012). Psichikos dėka žmogus gali orientuotis aplinkoje ir derindamas savo poreikius bei galimybes su aplinkos keliamais reikalavimais ir teikiamomis galimybėmis gali kelti ir realizuoti elgesio tikslus ir taip prisitaikyti bei išlikti kintančioje aplinkoje. Psichika yra labai šališka ir subjektyvi, tai aparatas, kuris geba sukurti aktyvų santykį su objektu. Todėl žmogaus prisitaikymo prie kintančių aplinkos sąlygų apibūdinime motyvacinių procesų analizei tenka centrinė vieta. Kaip atraminė motyvacinės sistemos analizės vienetas - poreikiai. Poreikis apibrėžiamas kaip trūkumo būseną ir konkretus tos būsenos aptikimo ir pašalinimo mechanizmas (Legkauskas, 2004). Analizuojant motyvacijos sąvoką, galima pastebėti, jog mokslininkai daugiausiai dėmesio skiria žmonių poreikiams ir jų patenkinimo būdams. Motyvacija nurodo veiksmus (motyvus), kurie inicijuoja mūsų elgesį, suteikia jam kryptį, intensyvumą ir palaiko tą elgesį. Daugelis mokslininkų laikosi nuomonės, kad motyvą lemia poreikiai. Tai svarbiausias, bet ne vienintelis motyvacijos šaltinis. Kiekvieno individo motyvavimas veiklai yra individualus, bet pasireiškiantys dėsningumai suteikia galimybę išskirti motyvų grupes ir kurti motyvavimo sistemas. Motyvavimo sistema aktualizuoja vieną iš darbuotojų motyvavimo elementų: darbuotojų santykius, išteklius ar poreikius (Čapienė, Merkienė, 2014).

Galima išskirti dvi motyvacijos rūšys: išorinę ir vidinę. Išoriškai motyvuotas darbuotojas siekia dirbti geriau dėl to, kad jam už tai bus atlyginta, t. y. dėl to, kad už rezultatus ar atliktą darbą darbdavys siūlo vienokį ar kitokį atlygį. Išorinės motyvacijos šaltiniais tampa darbo aplinka, sąlygos, atlyginimas, santykiai su vadovais, statusas, pats darbas. Vidinė motyvacija yra tokia, kai darbuotojas siekia dirbti geriau todėl, kad gerai atliktas darbas jam kelia pasididžiavimą savimi. Šios motyvacijos erdvė - individas, ir jo šaltiniais tampa individo intelektinis smalsumas, troškimas tobulėti ir daryti karjerą, noras suteikti gyvenimui prasmę (Lipinskienė, 2011).

Kiekvienas žmogus yra individualus, siekia individualių karjeros tikslų, interesų realizavimo, todėl ir motyvai, skatinantys dirbti, turi būti skirtingi. Kiekvienam darbuotojui turi būti parenkama motyvavimo sistema, atitinkanti jo individualų motyvavimo lygį. Pakankamai rimta darbuotojų motyvavimo problema matoma tada kai darbuotojai motyvuojami neišskiriant individualių darbuotojų asmeninių ar pareigybių poreikių (Bručkutė ir kt., 2012). Darbo motyvaciją sudaro visuma paties darbuotojo ir jo aplinkos psichosocialinių veiksmų, kurie stimuliuoja darbinę veiklą ir nulemia

veiklos formą, kryptį, intensyvumą bei trukmę. Darbo apmokėjimo sistema vaidina svarbiausią skatinamąjį vaidmenį, bet ji turi būti teisinga, nešališka, nuosekli ir aiški. Motyvavimo sistema turi būti pagrįsta asmeninėmis programomis, priderintomis prie „konkreto darbuotojo“ (Juodaitytė, Jablonskienė, 2013).

Egzistuoja grupė išorinių veiksnių, kuriems ir neskyrus pakankamai dėmesio, darbuotojai dirba efektyviai. Jei tinkamai panaudojami laimėjimai, atsakomybė, pripažinimas, darbo turinys, paaugstinimas ir asmenybės tobulėjimas, t.y. motyvaciniai veiksniai tampa darbuotojų pasitenkinimo šaltiniu (Palidauskaitė, 2007).

Svarbiausias ir aktualiausias išorinis motyvas yra ekonominis – atlygis. Atlyginimas dažniausia lemia darbo vietos pasirinkimą ir patrauklumą. Mokamas atlyginimas ne tik atspindi profesinės veiklos vertę platesniame darbo rinkos kontekste, bet kartu yra profesijos įvaizdžio dalis (pagal tai dažnai formuojama nuomonė apie profesijos statusą). Individui svarbūs du skirtingi dalykai: atlyginimo pakėlimas ir jo gaunamo atlyginimo dydis. Žmonės dirba tikėdamiesi, kad užmokestis deramai atlygins už atliekamą darbą ir kad kiekvienais metais jis šiek tiek didės (Palidauskaitė, 2008). Motyvavimo priemonės ir metodai yra įvairūs ir kiekvienos įstaigos vadovybė gali pasirinkti juos pagal savo galimybes. Dalykai, motyvuojantys žmones, skiriasi, nes kiekvienas žmogus yra savitas, turi skirtingus poreikius, vertybes, pomėgius, nuostatas. Labiausiai Lietuvos įstaigose yra paplitęs materialinis skatinimo būdas, t.y. įvairios vienkartinės išmokos, priedai prie atlyginimo. Motyvavimo sistemos formavimui ne visi vadovai skiria pakankamai dėmesio ir savo organizacijose motyvavimo funkciją vykdo nesistemiškai, nesusimąstydami, kad motyvavimas – itin svarbus poveikio žmogui ir jo veiklai veiksnys, lemiantis darbuotojų veiklos rezultatus, paliečiantis jų emocijas ir kuriantis tam tikrą elgesį ir darbingumą. Žmogus turi žinoti, kaip vertinamas jo darbas, kad galėtų keisti savo elgesį, mokytis, tobulintis, ką moka (Dadurkaitė, 2008). Dažnai literatūroje teigiama, kad darbo užmokestis nėra tikrasis stimulatorius, tačiau Lietuvoje, kur jis daugumai neužtikrina normalaus pragyvenimo lygio, tai yra realus veiksmingas motyvas. Todėl labai svarbu sukurti veiksmingas darbo apmokėjimo sistemas, kurios skatintų darbuotojus mokytis, tobulėti, efektyviai ir kokybiškai dirbti (Juodaitytė, Jablonskienė 2013). Galima teigti, kad atlyginimas nebūtinai turi būti pagrindinė pasitenkinimo darbu priežastis, bet tai labai svarbus motyvas, kuris leidžia darbuotojui tenkinti savo poreikius. Tačiau galima įžvelgti, kad darbuotojui kur kas svarbiau, kaip su juo elgiamasi įmonėje. Kai darbuotoju yra rūpinamasi, vertinama, didėja darbuotojo lojalumas įmonei ir net ją palikęs, apie įmonę darbuotojas atsilieps teigiamai. Gero darbuotojo statusas visuomet įmonei teiks tiesioginės naudos (Rajackienė, 2007).

Dar vienas iš svarbiausių išorinių motyvų santykiai su vadovais. Teisingas vadovavimas padeda darbuotojui jaustis socialiai ir psichologiškai saugiam, kai darbuotojas darbe jaučiasi pakankamai tvirtai ir pasitiki darbdaviu, kai jam suteikiamos socialinės garantijos ir užtikrinama darbo vieta (Benz, 2009). Vadovai kuria organizacijos klimatą, daro įtaką komandinei dvasiai, darbuotojų individualiai motyvacijai, remia ir vertina jų veiklą. Vadovų veikloje yra svarbus: jų dėmesys elgesio standartams ir vadovavimasis jais bei santykiai kolektyve. Vadovavimo stilius (autokratinis, liberalus, biurokratinis, demokratinis) ir vadovo santykiai su darbuotojais daro įtaką jų veiklai. Vadovavimas neigiamai veikia darbuotojus tik tuomet, kai jie jaučiasi nušalinti nuo organizacijos tvarkymo reikalų (Palidauskaitė, 2008). Jau pačioje vadybos mokslo pradžioje buvo pastebėta, kad valdymo efektyvumą itin lemia tai, kaip gebama darbuotojus sudominti darbu ir paskatinti juos rezultatyviai veikti. Tuo atveju, jeigu vadovo nurodymo vykdytoji negarantuojamos jokios paskatos, neverta net tikėtis, kad jis bus tinkamai įvykdytas. Noras būti paskatintam būdingas visam gyvajam pasauliui (Klupša, 2009). Vadybos bei valdymo teoretikai ir kiti specialistai yra pažymėję, jog organizacijos tikslų neįmanoma pasiekti be ilgalaikio organizacijos narių pasiaukojimo. Įmonių vadovų bei savininkų tikslas – pasiekti, kad kiekvienas dirbantysis žmogus sąmoningai siektų savo ir tik savo organizacijos tikslų, kad šie tikslai sutaptų ir kad darbuotojas jaustų moralinį-dvasinį pasitenkinimą savo veikla organizacijoje bei tikėtų, kad patenkins proto ribose savo poreikius (Žaptorius, 2007). Darbuotojo atveju labiausiai motyvuoja dirbti vadovas, tada reikšmingumo požiūriu – atlyginimas, įtaka, darbo grafikas, atmosfera ir bendradarbiai. Anot M. Premoli, darbuotojo motyvacija priklauso nuo gyvenimo ir karjeros fazės. Jei darbuotojas ką tik baigė universitetą ir tai jo pirmi žingsniai įmonėje, svarbiausias motyvuotojas bus viršininkas. Motyvai keičiasi: jei darbuotojas ima paskolą namui pirkti, svarbiausia tampa alga; jei turi vaikų, svarbiausiu veiksniu gali tapti darbo grafikas. Dauguma žmonių, įsiskę į gyvenimo ir pragyvenimo rutiną, nesvarsto pasitenkinimo darbu klausimo. Šiandien, ekonominiu sunkmečiu, svarbu turėti darbą ir jo neprarasti – tokios pagrindinės tendencijos visuomenėje. Jos sunkiai siejamos su pasitenkinimu darbu, veiksmingumu darbe ar darbdavio lūkesčiais (Viningienė, 2012).

Paaukštinimo galimybė dar vienas populiarus motyvas. dažnai būna pagrindinis paskatinimas už puikų valdymą, t. y. gerai atlikto darbo įvertinimo būdas. Viena svarbiausių paaukštinimo problemų – organizacijos nariai, kurie nebuvo paaukštinti, dažnai jaučiasi įžeisti, o tai gali paveikti jų nuotaiką ir rezultatus. Perkėlimu į kitas pareigas tarnauja didinant darbuotojų pasitenkinimą. Juo galima suteikti žmonėms daugiau darbo patirties, užpildyti laisvas darbo vietas, palikti atviras paaukštinimo galimybes bei palaikyti individų domėjimąsi darbu (Žaptorius, 2007).

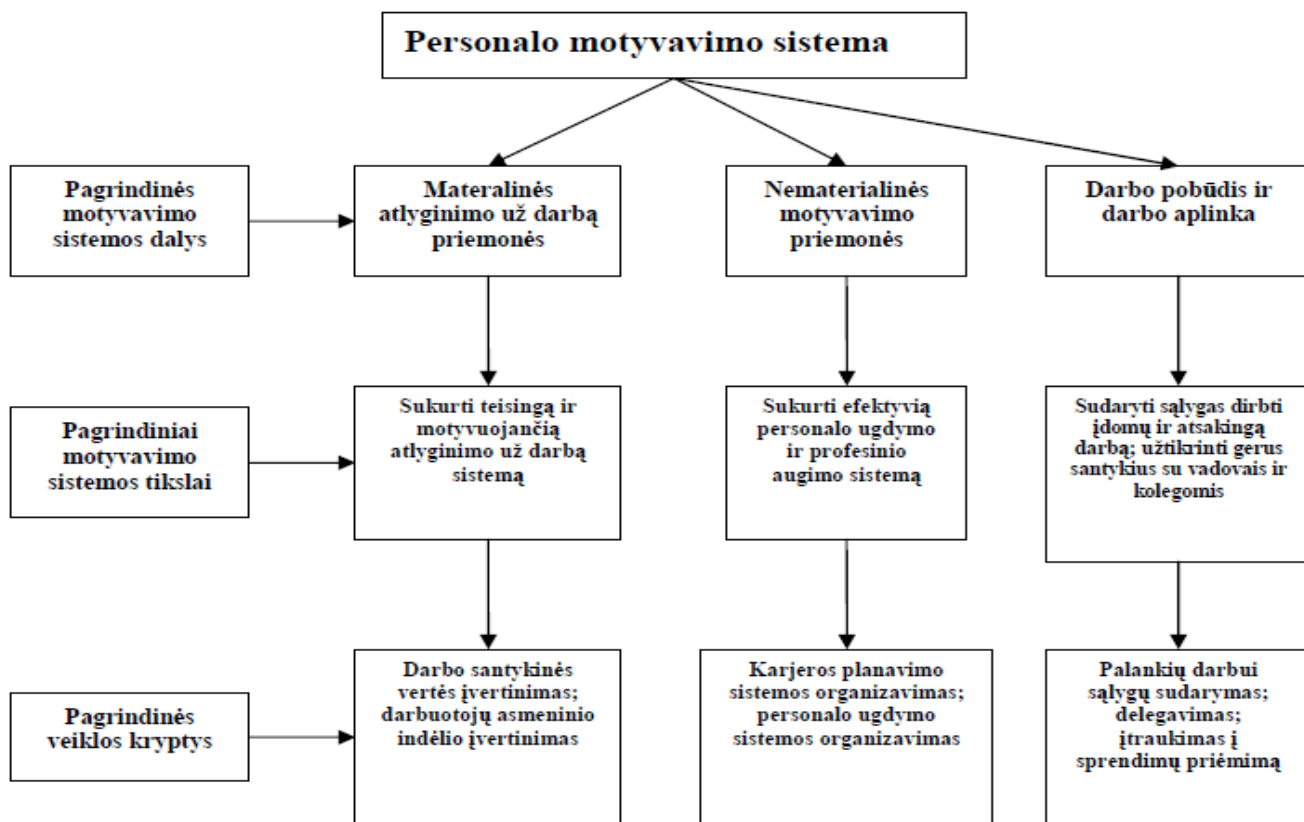
Organizacijoje veiklos išoriniai motyvaciniai veiksniai: organizacijos kultūra, tradicinės vertybės, organizacijos tikslai: ne vien pelno siekimas, bet ir socialinė atsakomybė. Negalima nekreipti dėmesio į dar vieną motyvacijos padėtį valstybėje bei visuomenėje besiklostančias charakteristikas: eisminės sistemos veiklos teisingumą, socialinių garantijų adekvatumą pagal ankstesnės veiklos rezultatus ir dabartinės veiklos vertinimą (Jančiauskas, 2011)

Kartais darbuotojai savo iniciatyva ir kūrybiškumu, sutelktomis jėgomis pasiūlo išeiti iš susiklosčiusių kritinių situacijų, ir organizacijos išvengia bankroto ar kitų grėsmių. Tokie darbuotojų susitelkimas įrodo, jog noras efektyviai dirbti priklauso ne tik nuo atlyginimo dydžio, bet ir nuo kitų, nuo tiesioginio darbo užmokesčio nepriklausančių veiksnių, kurie dažniausiai apibūdinami kaip nematerialinio poveikio priemonės, arba motyvuojantys darbuotojus organizaciniai veiksniai. Yra daugybė nematerialinio poveikio priemonių, turinčių teigiamą įtaką darbuotojų pastangoms gerai atlikti darbą: atsakingos užduoties pavedimas darbuotojui, laiku išsakytas pagyrimas ar padėka už gerai atliktą darbą, darbuotojo nuomonės išklausymas, paaugštinimas pareigose, bendri neoficialūs renginiai. (Juodaitytė, Jablonskienė, 2013). Vidiniai motyvaciniai veiksniai – tai asmeninis noras būti veiksmingam ir veikti būtent dėl pačios veiklos. Vidinė motyvacija – tai žmogaus tobulėjimo šaltinis, kuris turtina asmenybę, skatina profesinio meistriškumo augimą, plečia individualias žinias ir gebėjimus. Taip formuojama asmenybė, kuri siekia išreikšti save visose gyvenimo sferose (Ožeraitienė ir kt., 2014)

Pasiekimai priskiriami vidiniams motyvams. Tai visada susiję su noru laimėti ir priartėti prie kokio nors aiškaus standarto. G. Felser išskiria tris standartų rūšis: 1. Intraindividualus palyginimas, arba palyginimas su pačiu savimi. Pavyzdžiui, jeigu žmogus stengiasi bėgti greičiau negu bėgo praeitą savaitę, jo standartas yra praeityje pasiekti dalykai; 2. Interindividualus palyginimas, arba palyginimas su kitu asmeniu. Pavyzdžiui, jeigu žmogus nori bėgti greičiau negu varžovas, jo standartu tampa kitų žmonių pergalės; 3. Absoliutus standartas, kuris apsieina be palyginimų su kitais laimėjimais. Pavyzdžiui, jeigu žmogus nori sukurti kompiuterinę programą, atliekančią konkrečias užduotis, standartas bus pasiektas, jei ji veiks be klaidų. Jeigu nors vienas šių akcentų, (savęs ar kito pralenkimas ar konkretaus tikslo siekimas), konkrečiam asmeniui yra patrauklus, tai tokio asmens motyvaciją skatina noras laimėti. (Lipinskienė, 2012).

Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą yra svarbi psichologinė vidinės motyvacijos priemonė. Suteikiant galimybę priimti sprendimus, suteikiama ir galimybė prisidėti prie reikšmingų organizacijos tikslų. Tokiu pagrindu yra ugdomas pasitikėjimo savimi jausmas, kūrybiškumas, skatinamas strateginis mąstymas ir vidinis pasitenkinimas (Čapienė, Merkienė, 2014).

Darbo turinys, jo organizavimas, pasitenkinimas atliekamu darbu daugeliui darbuotojų yra pagrindinis vidinis motyvatorius. Nemaža tikimybė, kad žmonės, dirbantys mėgstamą, gerai organizuotą darbą, sieks ne tik vidinio pasitenkinimo, bet ir visos organizacijos veiklos plėtros (Vitkauskas, 2012). Profesijos pasirinkimą dažnai lemia atliekamos veiklos nuolatinė dinamika – judėjimas, situacijų kaita, darbas su žmonėmis ir kt. Todėl mėgstamas darbas dažnai būna svarbus motyvacinis veiksnys renkantis profesiją (Vitkauskas, 2012).



3 pav. Įmonės personalo sistema (Vijeikis, 2007)

Efektyviai motyvacijos sistemai sukurti būtina suprasti, kaip atsiranda vieni arba kiti motyvai, kaip juos sukelti, kaip ir kokiais metodais juos skatinti (Skačkauskienė ir kt., 2014). Vadybos mokslo teorijoje išskiriamos šios pagrindinės darbuotojų motyvavimo sistemų efektyvumo prielaidos: motyvavimo sistema turi būti kuo glaudžiau susieta su darbo atlikimu (darbo rezultatais); motyvavimo sistema, jei įmanoma, turėtų atsižvelgti į individualias darbuotojų savybes. Ji turėtų būti kuriama suprantant, kad skirtingi žmonės iš darbo siekia skirtingo atlyginimo; motyvavimo sistema turi perteikti vadovavimo stilių ir įmonės organizacinę struktūrą; motyvavimo sistema turi būti suderinta su vidine organizacine kultūra, atmosfera; motyvavimo sistemos turi būti kruopščiai parengtos, kad jas

būtų galima tinkamai pritaikyti (Šilingienė, 2000). Motyvavimo sistema yra konkrečių motyvavimo metodų ir jų priemonių visuma, užtikrinanti darbuotojo poreikių, interesų patenkinimą bei turinti įtaką personalo kaitai. Svarbu įvertinti, kokios yra organizacijos galimybės tenkinti darbuotojų interesus. Nereikia tikėtis, kad žmonių elgesys pasikeis, jei jis nebus paremtas atitinkamais personalo politikos bei praktikos – tarp jų darbo įvertinimo, karjeros kūrimo ir kitų motyvavimo priemonių pokyčiais. Motyvavimo sistema turi būti orientuota kuo geriau tenkinti darbuotojo interesus. Nes būtent darbo organizavimo metodai, orientuoti išvengti darbo monotoniškumo, užtikrinti optimalų darbo pasidalijimą, padidinti darbuotojų kvalifikaciją, išbandyti jėgas naujoje darbo vietoje, teisingo atlygio sistemą ir kt. yra motyvavimo sistemos priemonės, kurios turi įtakos darbuotojų, o tuo pačiu organizacijos rezultatams (Bručkutė ir kt., 2012).

1.3. Pasitenkinimas darbu kaip darbuotojų efektyvios motyvacijos rezultatas

Paslaugų sektoriuje klientų aptarnavimas yra neatsiejamą šių dienų verslo dalis. Paslaugų teikėjai turi ne tik įgyti įvairių žinių, jas tinkamai interpretuoti, kad galėtų perprasti veiksnius, kurie veikia klientus. Tik tuo atveju bus galima tikėtis verslo plėtos. Tyrimai atskleidė, kad kliento apsisprendimą gali lemti ne tik jis pats, bet ir darbuotojas, ypač jei jo motyvacija darbinei veiklai bus didesnė bei bus demonstruojamas patenkintas savo darbu (Botha, 2014). Pasitenkinimas darbu ir pasitenkinimas gyvenimu – tai neatsiejamos, kaip ir kiekvieno žmogaus, būties erdvės. Mažas pasitenkinimas darbu gali sąlygoti menkos kokybės paslaugą, silpnus bendravimo, bendradarbiavimo ryšius, priešišumą, blogą sveikatą ar dažną darbuotojų kaitą (Ožeraitienė ir kt., 2014)

Pasitenkinimas darbu apibūdinamas kaip maloni ar pozityvi emocinė būsena, sąlygojama požiūrio į turimą ar atliekamą darbą arba kaip individo teigiamų nuostatų visuma užimamos pozicijos ar darbo atžvilgiu. Pasitenkinimas darbu svarbus ne tik dėl darbuotojo geros savijautos ir psichologinės sveikatos, bet ir visos eilės laukiamų organizacinių pasekmių. Mokslinėje literatūroje plačiai nagrinėjama pasitenkinimo darbu įtaka darbo rezultatams, organizaciniam klimatui, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų kaitai (Bankauskienė ir kt., 2010). Teigiama, kad pasitenkinimą darbu galima suprasti kaip dviejų skirtingų pusių – teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinį, kuris parodo, kaip darbuotojas vertina savo darbą (Lukoševičius ir Martinkus, 2001). Galima teigti, kad tai priklauso nuo to, kokius išgyvenimus ir jausmus darbuotojas patiria darbe ir kokių išgyvenimų iš viso to tikisi. Manoma, kad individas negali būti patenkintas, jei jis nesitiki ir nelaukia vienokio ar kitokio rezultato – finansinio pasitenkinimo, pagarbos, pripažinimo, darbuotojo sugebėjimų įvertinimo ar panaudojimo (Bučiūnienė, 1996). Pasitenkinimas darbu yra svarbus organizacinės elgsenos ir žmonių

darbo veiksnys. Darbuotojas, ateidamas į organizaciją, jau turi tam tikrą vertybių ir lūkesčių sistemą, norus, poreikius, vertybes, patirtį. Ši visuma sukuria tai, ko žmogus tikisi iš darbo (Dargvainienė, 2007). Teigiama, kad darbu patenkinti darbuotojai geriau atlieka savo pareigas, prisideda prie kokybiško vartotojų aptarnavimo, taip pat lengviau susitapatina su organizacijos tikslais, o tai lemia organizacijos stiprumą. Pasitenkinimas darbu, šiuo atveju, yra svarbus veiksnys, kuris lemia teigiamą darbuotojo emocinę reakciją ir požiūrį į darbuotojo ir organizacijos stiprumą (Yew, 2008). Pasitenkinimas darbu yra viena iš labiausiai ištyrinėtų organizacinės psichologijos temų. Ji atspindi asmens emocinį ir/ar kognityvinį atliekamo darbo charakteristikų bei sąlygų įvertinimą, taip pat „emocinė reakcija į darbą“. Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad pasitenkinimą darbu stipriai sąlygoja darbo sąlygos bei subjektyvus aplinkybių vertinimas. Be to, manoma, jog pasitenkinimas darbu atlieka tarpininko vaidmenį tarp darbo sąlygų ir organizacinių/asmeninių darbo rezultatų ar padarinių. Darbo sąlygos ir charakteristikos, pavyzdžiui, užduočių įvairovė, atsakomybė, reikalingos žinios ar įgūdžiai yra pirminiai faktoriai, darantys įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Kaip atpildą organizacijai, patenkintas darbuotojas bus linkęs demonstruoti pozityvų elgesį (pavyzdžiui, našesni darbą, retesnes pravaikštas, mažesnę tikimybę išeiti iš darbo) (Bukšnytė, Švobaitė, 2009).

Darbinė veikla – daugiausia laiko ir jėgų reikalaujanti veikla suaugusio žmogaus gyvenime. Sėkmingai pasirinktas, pasitenkinimą keliantis darbas suteikia papildomų jėgų ir optimizmo, gerina žmonių bendravimo santykius. Pasitenkinimas darbu buvo plačiai analizuota pasitenkinimo teorija F.Herzberg, nemažai autorių jo teoriją taiko ir šiandieniniuose tyrimuose (Palidauskaitė, 2007, Žaptorius, 2007, Bakanauskienė, 2010 Fominienė, 2009, Aziri, 2011 ir kt.). Ši teorija teigia, kad pagrindiniai motyvaciniai veiksniai, lemiantys žmogaus požiūrį į darbą, skatinantys pasirinkti vieną ar kitą darbo rūšį remiasi jo tyrinėjimais. Jie jam leido sukurti dviejų veiksmų teoriją apie darbo pasitenkinimą (nepasitenkinimą). Motyvacinių veiksmų grupes autorius pavadino higieniniais ir motyvaciniais. Higienos veiksniai, t.y. organizacijos vykdoma politika ir administravimas, darbo priežiūra, darbo sąlygos, tarpasmeniniai santykiai, atlyginimas, statusas ir saugumo užtikrinimas, tiesioginės kontrolės lygis susiję su darbine aplinka. Keliamas klausimas „kodėl dirbti čia?“ leidžia nustatyti šių veiksmų stiprumą. Nepakankamas higieninių veiksmų lygis sukelia nepasitenkinimą darbu (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1989). F.Herzberg dviejų veiksmų teorija privertė atkreipti dėmesį į kai kuriuos labai svarbius darbo organizavimo aspektus, tačiau neišvengė ir kritikos. Abejojama, ar higienos veiksniai ir motyvatoriai iš tiesų yra visiškai vienas nuo kito nepriklausomi. Ne visiems žmonėms tinka toks higieninių ir motyvacinių veiksmų suskirstymas. Tas pats veiksnys vienam žmogui gali suteikti pasitenkinimą darbu, kitam – nepasitenkinimą (Palidauskaitė, 2007). Keliamas klausimas

„kodėl dirbti geriau?“ lyg ir nurodo tokius motyvus. Higieniniai veiksniai stiprina išorinę motyvaciją, o motyvaciniai – vidinę motyvaciją, kuri yra žmogaus tobulėjimo šaltinis. Nepasitenkinimą keliantys veiksniai yra susiję su darbo aplinka, o keliantys pasitenkinimą – su darbo turiniu. Veiksmingai dirbantis vadovas privalo ne tik šalinti nepasitenkinimo priežastis, bet ir suteikti daugiau galimybių pasitenkinimui darbu (Palidauskaitė, 2007) .

Darbuotojų darbo pasitenkinimui didelę reikšmę turi atviras bendravimas, tinkama darbuotojų atranka ir profesinis tobulėjimas, įgaliojimas, apmokymai, veiksmingas komandinio darbo formavimas ir valdymas, atlygis ir pripažinimas. Būtent dėl to neturėtų būti visos įmonės pastangos kreipiamos tik į atlyginimų didinimą, bet visų pirma į darbo sąlygų pagerinimą bei įgaliojimų skyrimą, kurie leis darbuotojams jaustis labiau vertinamais ir naudingais. Parama iš vadovų pusės taip pat lemia darbuotojo pasitenkinimą darbu. Bendradarbiavimas, dalinimasis informacija ir įgaliojimas yra tokios darbuotojų įtraukimo formos, kurios padeda sėkmingai veikti organizacijoms. Darbuotojams yra labai svarbu dirbti tokioje darbo aplinkoje, kurioje jie gali prisidėti prie naujų idėjų kūrimo, teikti pasiūlymus ir priimti sprendimus, susijusius su darbo atlikimu (Cook, 2008).

Pasitenkinimą darbu sąlygoja ne vienas veiksnys: tam, kad darbuotojas būtų patenkintas darbu reikia atsižvelgti į atskirus pasitenkinimo darbu veiksnius. Galima išskirti tokius pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius: pasitenkinimas atlyginimu, pasitenkinimas atlyginimo sistema, pasitenkinimas teisingumu įmonėje, pasitenkinimas vadovavimu, pasitenkinimas darbo intensyvumu, pasitenkinimas darbo įvairove, pasitenkinimas karjeros perspektyvomis, pasitenkinimas panaudoti žinias ir gebėjimus, pasitenkinimas santykiais su bendradarbiais, pasitenkinimas įmonės reputacija (Valickienė ir kt., 2007).

Darbas ir šeimos konfliktų kryptis svarbu, nes „su vaidmenimis susijusios darbo-šeimos konflikto pasekmės priklauso šeimos sričiai (pvz., nepasitenkinimas ir stresas šeimoje, skurdus šeimos vaidmenų atlikimas), o šeimos-darbo konflikto pasekmės – darbo sričiai (pvz., nepasitenkinimas darbu, stresas darbe ir skurdus darbo vaidmenų atlikimas)“. Vienas iš darbo aplinkos veiksnių, galinčių įtakoti nagrinėjamą reiškinį – pasitenkinimas darbu. Šis veiksnys labai svarbus tuo požiūriu, kad yra glaudžiai susijęs su darbuotojo motyvacija taigi ir organizacijos, kurioje jis dirba, produktyvumu. Atsižvelgus į tai galima teigti, kad darbo ir šeimos konfliktas yra ne vien asmeninė, bet ir organizacijos problema – kaip padėti išspręsti konfliktą/išlaikyti teigiamą sąveiką ir padidinti darbuotojo pasitenkinimą darbu bei produktyvumą. Pasitenkinimą darbu galima suprasti ir kaip įvertinimą, ar žmogui patinka ar nepatinka jo dirbamas darbas. Tačiau literatūroje pateikiamos ganėtinai skirtingos pasitenkinimo darbu sampratos, kurios koncentruojasi į skirtingus darbo aspektus. Pagrindinis pasitenkinimą darbu aiškinančių teorijų uždavinys yra nustatyti, kas lemia teigiamą arba neigiamą emocinę reakciją į darbą.

Pagrindinis dėmesys pasitenkinimo darbu sampratoje skiriamas aplinkos veiksniams ir organizacijų charakteristikoms, kurie gali įtakoti (ne)pasitenkinimą darbu. Dažniausiai tai būna tokie veiksniai kaip darbo užmokestis, socialinės garantijos, darbo valandos ir pan. (Adomynienė, Gustainienė, 2011)

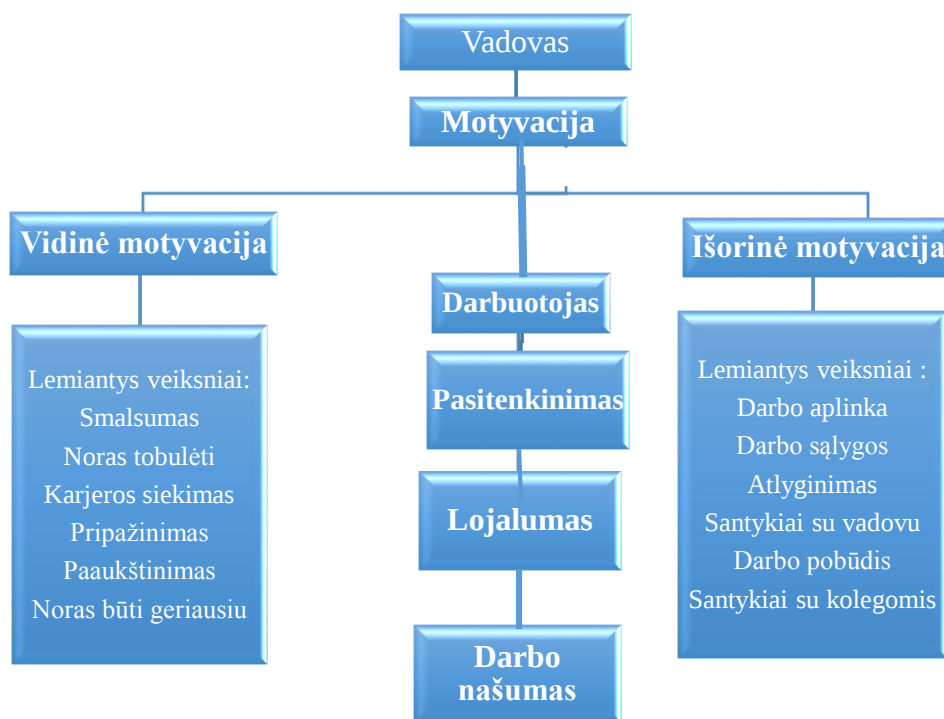
Pasitenkinimas darbu yra svarbus tuo, kad lemia darbuotojų įsipareigojimą, nes teigiama, kad darbu patenkinti darbuotojai yra lojalesni ir labiau įsipareigoję savo darbovietai. Darbuotojai, įsipareigoję savo organizacijoms, labiau vertina buvimą organizacijos dalimi, savo narystę, tiki organizacijos tikslais, puoselėja vertybes, siekia aukštesnio darbo lygio, o tai leidžia didinti ir organizacijos našumą (Yew, 2008). Žemą personalo lojalumo lygį nulemia: netinkami psichosocialiniai santykiai – vyrauja tik formalus bendravimas tarp vadovo ir darbuotojo; nesutampa organizacijos ir darbuotojo tikslai; personalas mano, kad organizacijos valdymas ir sėkmė priklauso tik nuo vadovo sugebėjimų; turi reikšmės netinkamas profesijos pasirinkimas ir pačio žmogaus požiūris į darbą (Juodaitytė ir Jablonskienė, 2013). Organizacijoms, siekiančioms pritraukti, išlaikyti geriausius darbuotojus, patrauklaus atlygio paketo siūlymas kiekvienam darbuotojui mainais už gerus darbo rezultatus ir lojalumą organizacijai, tampa labai aktualus. Ir tai yra iš esmės sukūrimas tokios atlygio sistemos, kuri užtikrintų abipusį darbdavio ir darbuotojo laimėjimą (Lipinskienė, 2008). Organizacijose ypač vertinamas darbuotojo unikalumas, inovatyvumas, idėjos. Darbuotojas išsiskiria iš savo aplinkos ir kartu tampa neatsiejama organizacijos dalis (Gaižauskienė ir kt., 2013). Vadybos bei valdymo teoretikai ir kiti specialistai yra pažymėję, jog organizacijos tikslų neįmanoma pasiekti be ilgalaikio organizacijos narių pasiaukojimo. Įmonių vadovų bei savininkų tikslas – pasiekti, kad kiekvienas dirbantysis žmogus sąmoningai siektų savo ir tik savo organizacijos tikslų, kad šie tikslai sutaptų ir kad darbuotojas jaustų moralinį-dvasinį pasitenkinimą savo veikla organizacijoje bei tikėtų, kad patenkins proto ribose savo poreikius (Žaptorius, 2007).

Pasitenkinimas darbu ir motyvacija yra tarpusavyje susiję veiksniai. Reikšmingi aspektai, kurie turi įtakos renkantis darbą, yra saugumo, savigarbos, saviraiškos poreikiai, geras darbo atlyginimas, suteiktas savarankiškumas, profesinės veiklos lūkesčiai, pasitenkinimas laisvalaikiu. Teikianti pasitenkinimą darbinė veikla, su ja susijusios teigiamos asmeninės emocijos, noras tobulėti turi reikšmės profesinės elgsenos pokyčiams. Pasitenkinimas darbu lemia didžiavimąsi juo, skatina profesinį ir intelektualinį augimą, savirealizaciją ir įsitvirtinimą (Ožeraitienė ir kt., 2014).

Motyvacijos paskirtis - skatinti darbuotojų veiklą. Tai vyko visais laikais, net jei tai nebuvo įvardijama kaip motyvacija ar skatinimas. Ankstesniais laikais motyvacijos vaidmenį atliko baimė ir tik nedaugeliui dovanos. Dabartiniais laikais būtina suvokti, kad motyvavimas, tai didelis žmonių poreikių spektras, kurių patenkinimo tikimasi iš darbo. Todėl vadovui, siekiančiam maksimalių

rezultatų, ir suvokiančiam, kad be atsidavusių savo darbui darbuotojų, to pasiekti neįmanoma labai svarbu sugebėti atpažinti žmonių poreikius, ir pasistengti, kad juos būtų galima patenkinti darbo procese (Kumpikaitė ir kt., 2011). Motyvuojančių veiksnių ir paties motyvacijos proceso suvokimas sudaro prielaidas numatyti svarbius poreikius ir bandyti juos patenkinti (Palidauskaitė, 2008). Motyvacija yra procesas, kuris kelia ir suteikia energijos, nukreipia ir palaiko veiklą. Ji skatina žmones pasiekti norimą užduotį. Vienas iš būdų skatinti žmones yra veiksminga motyvacija, darbuotojai turi jausti pasitenkinimą ir įsipareigojimą savo darbui (Tella ir kt., 2007).

Jau pačioje vadybos mokslo pradžioje buvo pastebėta, kad valdymo efektyvumą itin lemia tai, kaip gebama darbuotojus sudominti darbu ir paskatinti juos rezultatyviai veikti. Tuo atveju, jeigu vadovo nurodymo vykdytoji negarantuojamos jokios paskatos, neverta net tikėtis, kad jis bus tinkamai įvykdytas. Noras būti paskatintam būdingas visam gyvajam pasauliui (Klupša, 2009). Darbuotojų motyvacija, pasitenkinimas darbu yra bene geriausiai žmogiškųjų išteklių vadyboje, organizacijų psichologijoje ištirtinami diagnostiniai konstruktai.



4 pav. Motyvacijos ryšys su pasitenkinimu darbu (Darbo autorė).

Pasitenkinimas darbu turi teigiamos įtakos, nes pagerina darbo veiklą, taip pat žmonės jaučiasi patenkinti ir įsipareigoję organizacijai. Šie veiksniai veda į aukštesnį darbo našumo lygį. Žmogus yra svarbi organizacijos dalis, bet dažnai pamiršta tai darbdaviai. Todėl tai turi pasekmių, kaip

nevykdymas savo pareigų. Motyvacija gali būti apibūdinta, kaip vairavimo jėga, kuri verčia žmones noriai parodyti tai ką jie gali padaryti geriausia (Mahmood, 2010).

Kuriant įmonėse motyvavimo sistemas į šį procesą reikia įtraukti ir darbuotojus bei tinkamai nustatyti parametrus ir mechanizmus (t. y. už ką ir kaip bus atlyginta), o jas įdiegus reikia nuolat tikrinti ar motyvavimo sistemos duoda reikiamus rezultatus. Jei neduoda – sistemas reikia keisti (Klupša, 2009). Akivaizdu, kad organizacijos, siekdamos motyvuoti darbuotojus, susiduria su viso personalo koherentiškumo ir atskirų darbuotojų grupių diferenciacijos problema. Sprendimai, priimami daugumos principu, gali būti visiškai netinkami mažesnei, bet vis tiek labai reikšmingai darbuotojų grupei. Kita vertus, individualizuotas pasitenkinimo darbu užtikrinimas reikalauja didesnių laiko sąnaudų ir, svarbiausia, aiškaus žinojimo kas motyvuoja vieną ar kitą darbuotojų grupę ir individą (Bakanauskienė ir kt., 2010).

Pasitenkinimą darbu labiausiai lemia teigiami išgyvenimai atliekant darbą ar pasiektas darbo rezultatas. Darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia ir galimybė bendrauti, dalytis patirtimi, naujovių potyris, galimybė tobulėti, taip pat galimybė atsakyti už savo veiklą. Nustatyta, kad pasitenkinimą darbu lemia ir išorinės aplinkybės: geri santykiai kolektyve, geros darbo sąlygos, darbo įvertinimas. Materialinis pasitenkinimas, atlyginimas, nėra itin svarbu aspektas, kuris lemia respondentų pasitenkinimą darbu (Ušeckienė, 2005; Matuzienė, Šavareikienė, 2005). Darbuotojų pasitenkinimas darbu labai priklauso nuo kvalifikacijos kėlimo galimybių (Hong Lu, 2007). Mokymosi visą gyvenimą svarba atskleidžiama darbuose, kuriuose aptariama suaugusiųjų mokymo klausimai, personalo, žmogiškųjų išteklių plėtra (Ušeckienė, 2005). Galimybė kelti kvalifikaciją labiau lemia darbuotojo pasitenkinimą darbu nei atlyginimas, kas parodo, jog darbuotojų požiūris į veiksnius, lemiančius pasitenkinimą darbu keičiasi, nes materialiniai aspektai nebeužima svarbiausių pozicijų. Dėka kvalifikacijos kėlimo darbuotojai jaučia atsakingumą bei įsipareigojimą, o tai lemia ir geresnius rezultatus. Pasitenkinimą darbu taip pat lemia geri santykiai su vadovybe, galimybė prisidėti prie svarbių sprendimų priėmimo. Tai parodo, kad darbuotojui svarbūs ne tik tarpusavio santykiai organizacijoje, bet ir galimybė reikšti savo nuomonę, siekti aukštesnių darbo rezultatų. Pasitenkinimą darbu galima glaudžiai sieti ir su mokymusi. Darbu žmonės labiau patenkinti tada, kai buvo sistemingai mokomasi, konsultuojamasi su kolegomis, dalinamasi bei taikoma informacija (Ušeckienė, 2005; Matuzienė, Šavareikienė, 2005).

Motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokių tikslų nori pasiekti individai, kokias veiklos alternatyvas jie mato ir kokie jų poreikiai. Todėl vadovai turi susipažinti su ankstyvųjų ir šiuolaikinių teorijų ypatumais, kad galėtų parinkti efektyviausias priemones ir metodus individų poreikiams

patenkinti (Skačkauskienė ir kt., 2014). Reikėtų atkreipti dėmesį, kad veiksniai, darantys įtaką pasitenkinimui darbu, bei pasitenkinimo pasekmės yra labai įvairūs, kaip ir motyvacijų teorijos. Taigi visuomenę sudaro individai su labai skirtingais poreikiais, lūkesčiais ir asmenybinėmis savybėmis. Ieškant bendrų sprendimų, kaip kurti motyvavimo sistemą konkrečioje įmonėje, pirmiausiai reikia susiformuoti šiuolaikišką ir kūrybišką, gal ne visai tradicišką poziciją, kuri galėtų būti lemiamas veiksnys, užtikrinantis įmonės sėkmę (Viningienė, 2012)

Pasitenkinimo darbu tyrimai, kaip diagnostinis įrankis, leidžia nustatyti darbuotojų motyvacinę būseną ir nuostatas darbo atžvilgiu, identifikuoti pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksnius ir svarbiausia, laiku ir tinkamai koreguoti organizacines neatitiktis (Bankauskienė ir kt., 2010)

2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

Tyrimo tikslui pasiekti pasirinktas kiekybinis tyrimas. Šis tyrimas gali būti apibūdinamas kaip struktūrizuotas tyrimas, besiremiantis iš mokslinės problemos išplaukiančia hipoteze, kurią siekiama patvirtinti, taikant matematinės statistinės analizės būdus tyrimo gautiems skaičiams sutvarkyti (Kardelis, 2002).

Tyrimo objektas - darbuotojų motyvacijos ryšys su jų pasitenkinimu darbu

Tiriamųjų kontingentas ir tyrimo imtis. Tyrimo kontingentas yra Druskininkų miesto sveikatingumo industrijos organizacijų personalas. Rengiant tyrimą svarbu nustatyti reikalingą minimalų tiriamųjų skaičių, kad būtų galima padaryti statistiškai reikšmingas išvadas. Paprastai mus dominančių požymių pasiskirstymas generalinėje aibėje nėra žinomas. Tačiau, norint gauti tikslesnius duomenis, būtina vertinti tyrimo duomenų patikimumą bei jų tikslumą, t.y. remtis matematinės statistikos metodais (Kardelis, 2002). Priklausomai nuo generalinės aibės, imtis nustatoma Paniotto formule: $n = 1 / (\Delta^2 + 1/N)$,

Kur n – imties dydis; Δ - paklaidos dydis (0,05) (socialinių mokslų tyimuose standartinė paklaida 5%, kurią gauname su 0,95 tikimybe) ; N – generalinės visumos dydis.

Duomenys buvo imti iš Druskininkų X sveikatingumo įmonės. Organizacijos personalą sudaro 192 žmonės.

$$1/(0,05 \times 0,05 + 1/192) = 133 \text{ (žmonės)}$$

Tyrimui apklausti reikia 133 žmonės, kad surinkti duomenys būtų statistiškai patikimi.

Tyrimo metodai. Siekiant įvertinti darbuotojų motyvacijos ryšį su jų pasitenkinimu darbu sveikatingumo organizacijose, buvo atlikta mokslinės teorinės literatūros analizė, bei pasirinktas kiekybinis tyrimas. Šiame tyrime vertinimo metodas - apklausa anketavimo būdu.

Sprendžiant tyrimo tikslą buvo atlikta: 1. Literatūros analizė 2. Anketinė apklausa; 3. Statistinė duomenų analizė. Kiekybinio tyrimo anketa buvo sudaryta naudojantis: motyvacijos įvertinimo klausimynu (Lipinskienė, 2012) ir darbo pasitenkinimo klausimynu (PMW asociacija, 2012)

Klausimynas sudarytas iš trejų blokų. Pirmąjį bloką sudaro 7 demografiniai klausimai, kurie yra aktualūs tolimesniam tyrimui. Antrąjį bloką sudaro 15 klausimų, kurie vertina pasitenkinimą darbu lygi. Atsakymą pateikti reikia skalėje, kuri sužymėta nuo 1 iki 5 balų (1 - labai nepatenkintas; 2 - nepatenkintas; 3 - vidutiniškai patenkintas; 4 - patenkintas; 5 - labai patenkintas). Gautus duomenis sudedame ir gauname pasitenkinimu darbu bendrą balų sumą, minimali balų suma 15 – maksimali 75 balai. Gautus rezultatus vertiname pagal pasitenkinimo lygi (15 - 34 balai, derėtų keisti darbą-labai

žemas; 35 - 39 balai, žemas; 40 - 44 balai, vidutinis; 45 -49 balai, aukštesnis negu vidutinis; 50 -54 balai, aukštas; 55 -75 balai, labai aukštas). 3 klausimų bloke reikia įvertinti pateiktus teiginius – kiek jie tinka respondentams, apibūdina jo motyvus. Pateikti 56 teiginiai, jie yra sugrupuoti į 28 poras. Atsakydami į kiekvieną poros teiginį, atitinkamai juos įvertindami taip, kad įvertinimo suma būtų lygi 5. Vienam teiginiui galite skirti 3 taškus, tuomet antrajam, kuriam mažiau pritariate, liks 2 taškai, arba teiginiui, kuriam visiškai pritariate, galite skirti 5 taškus, tuomet antrajam teiginiui liks 0 taškų, vadinasi, šiam teiginiui respondentas visiškai nepritaria. Rezultatų analizei reikia suskaičiuoti balus pagal motyvacinius veiksnys, kiekvienas klausimas yra priskirta veiksniai (A-Ekonominiai; B-Pripažinimas ir pagarba; C- Atsakomybė; D - Tarpusavio santykiai su vadovu; E – Paaukštinimas; F – Pasiekimas; H - Darbo turinys; I - Bendradarbiavimas, komandinis darbas). Veiksnys surinkęs didžiausią balų skaičių yra daugiausiai motyvuojantis darbuotoją, mažiausiai surinkęs balų veiksnys nemotyvuoja darbuotojo.

Sudaryto klausimyno vidinis nuoseklumas patikrintas naudojant SPSS 22.00 programos paketą. Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti dažniausiai yra naudojamas Cronbach's alpha koeficientas, kuris remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų 38 skaičių skalėje. Klausimyno vidinis nuoseklumas laikomas priimtiniu, jei Cronbach's alpha yra ne mažesnė, nei 0,6 (Pukėnas, 2009).

1 lentelė. Klausimyno pirmojo bloko vidinis nuoseklumas.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.637	.605	7

2 lentelė. Klausimyno antrojo bloko vidinis nuoseklumas.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.688	.747	15

3 lentelė. Klausimyno trečiojo bloko vidinis nuoseklumas.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.614	.611	28

Tyrimo organizavimas. Tyrimas vykdytas nuo 2015–ųjų metų rugpjūčio mėnesio iki 2015–ųjų metų gruodžio mėnesio. Anketos buvo pildomos dvejais būdais. Pirmuoju būdu anketos respondentams buvo tiesiogiai dalinamos. Tyrime dalyvavo visi atliekamo tyrimo metu dirbę darbuotojai. Siekiant atviresnio bendradarbiavimo, tyrimui atlikti buvo naudojama anoniminė apklausa. Druskininkų X sveikatingumo įmonėje rankiniu būdu buvo užpildyta 70 anketų. Antruoju būdu buvo sukurta internetinė svetainė www.apklausa.lt. Kad nesikartotų respondentai, kurie tuo metu negalėjo atsakinėti į anketas tiesiogiai, buvo užsirašomi kai kurių darbuotojų el. paštai, o kitiems išdalinta nuoroda kur galima būtų užpildyti anketą. Į elektroninę anketą Atsakė 69 respondentai. Iš viso buvo apklausta 139 darbuotojai. Organizacijų darbuotojai, dalyvavę apklausoje, su anketų turiniu ir jų pildymu buvo supažindinti grupelėmis. Įmonės vadovų prašymu įmonė neįvardinama.

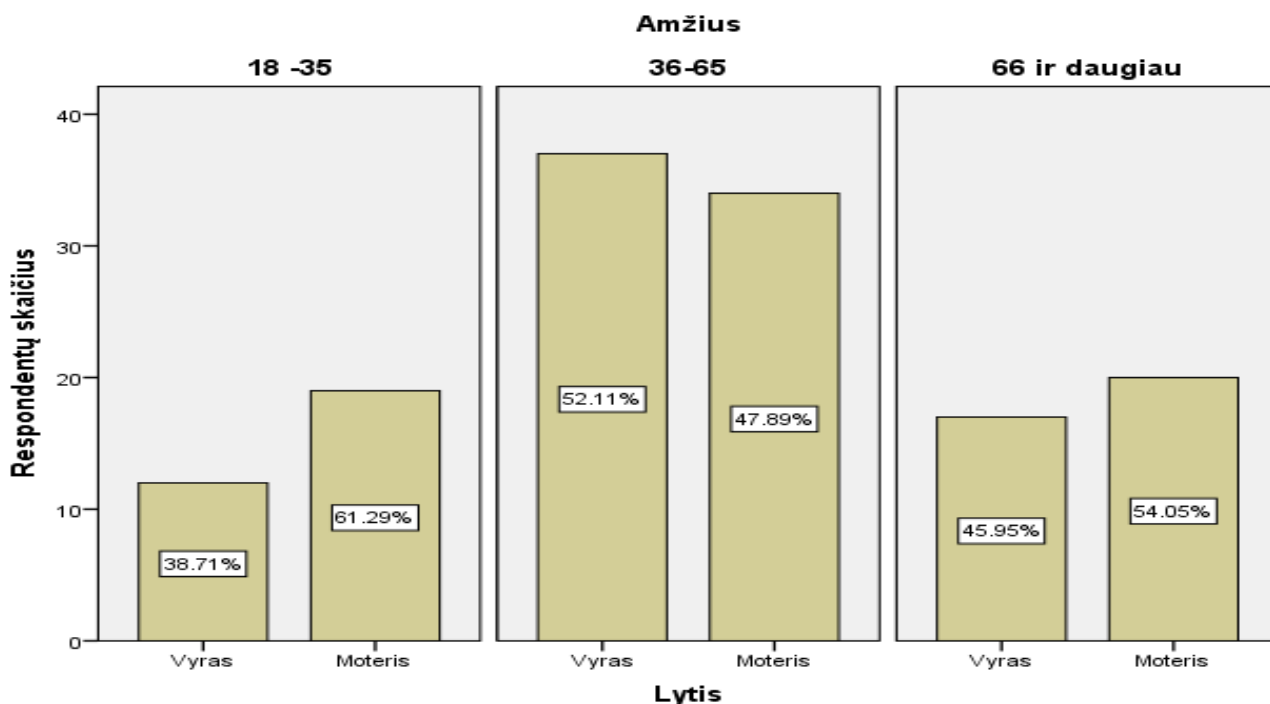
Duomenų apdorojimo statistiniai metodai. Respondentų pateikti duomenys buvo statistiškai apdoroti SPSS (Statistical Package for the Social Science) 22.00 programos paketu. Skirtumo tarp tyrimo duomenų tarpusavio ryšiui nustatyti naudotas χ^2 (Chi kvadratu) kriterijus. χ^2 kriterijaus testo taikymas leidžia nustatyti reikšmingumo lygmenį. Kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$, laikoma, kad skirtumas statistiškai reikšmingas; kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$ – skirtumas esminis; kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,001$ – 39 skirtumas labai ryškus; kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,0001$ – didelis skirtumas. Kai reikšmingumo lygmuo $p > 0,05$, laikoma, kad skirtumas tarp dažnių yra statistiškai nereikšmingas. Taip pat, buvo naudota Microsoft Excel 2010 programa.

3. TYRIMO REZULTATAI

Remiantis anketinės apklausos duomenimis, buvo atliktas Druskininkų miesto sveikatingumo įmonės X tyrimas, apklaustieji buvo išskirti pagal šešis požymius tai: lytis, amžius, atlyginimas, išsilavinimas, darbo krūvis, darbo stažas. Šie požymiai padeda įvertinti pasitenkinimo lygį ir motyvacijos veiksnius, kurie padeda atskleisti į ką turi būti orientuota įmonė, kad jos darbuotojas būtų patenkintas darbu ir motyvuotas.

5.1. Respondentų demografiniai duomenys

Tyrime dalyvavo 139 respondentai, iš kurių 66 vyrai ir 73 moterys, t.y. atitinkamai 47,48 proc. vyrų ir 52,52 proc. moterų. Taip pat respondentai buvo išskirstyti pagal amžių, mėnesines pajamas, darbo krūvį, darbo stažą ir pagal išsilavinimą.



5 pav. Respondentų demografinių duomenų pasiskirstymas.

Respondentų atsakymai parodė, kad įmonėje daugiausia dirba vidutinio amžiaus darbuotojai nuo 36 iki 65 metų. Daugiau vyrų negu moterų šiame amžiaus cene. Kitos dvi amžiaus grupės pasiskirstė apylygiai, nuo 18 iki 35 metų ir nuo 66 ir daugiau grupėje dominavo moterų skaičius kaip darbuotojos įmonėje.

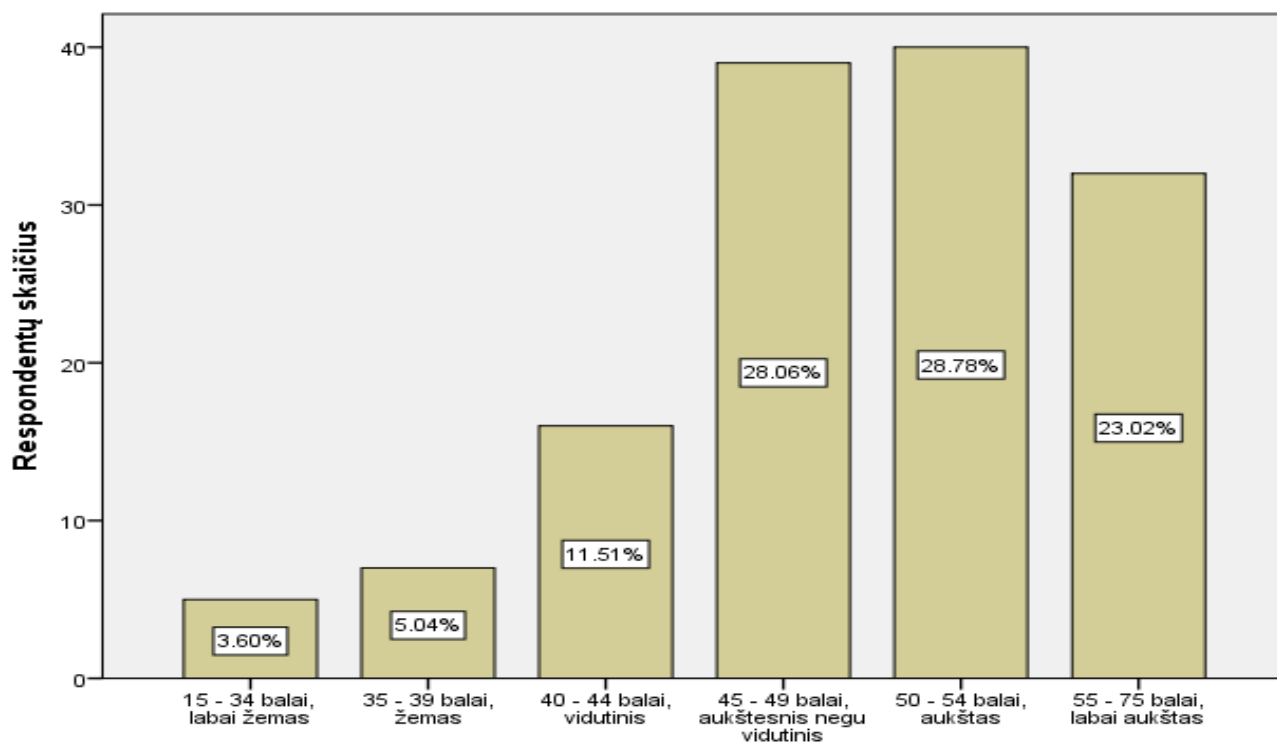
Mėnesinės pajamos pagal respondentus parodė, kad didžioji dalis darbuotojų 41,01 proc. gaunamas atlyginimas yra nuo 300 iki 450 eurų. Kitos darbuotojų grupės 37,41 proc. pajamos yra nuo 450 ir daugiau eurų. Mažiausiai respondentų yra grupėje, kurioje pajamos iki 300 eurų – 21,58 proc.

Įmonėje daugiausiai dirba išsilavinimą turintys darbuotojai. 43,51 proc. respondentų yra įgiję universitetines bakalauro specialybes. 24,46 proc. darbuotojų baigę aukštąsias studijas t.y. magistras, doktorantūra. 21,51 proc. turi aukštesnįjį (koleginį) išsilavinimą. 7,19 proc. Turi tik vidurinį išsilavinimą ir 3,60 proc. yra nebaigę vidurinio.

56,83 proc. tiriamųjų teigė, kad jų išsilavinimas yra nesusijęs su dirbamu darbu, o 43,17 proc. Nurodė, kad išsilavinimas yra susijęs su atliekamu darbu.

Daugiausiai įmonėje dirbama nuo 1 metų iki 4 metų – 51,08 proc. 31,13 proc. respondentų dirba daugiau negu 5 metus. Mažiausiai dirbančių yra iki 1 metų – 10,79 proc.

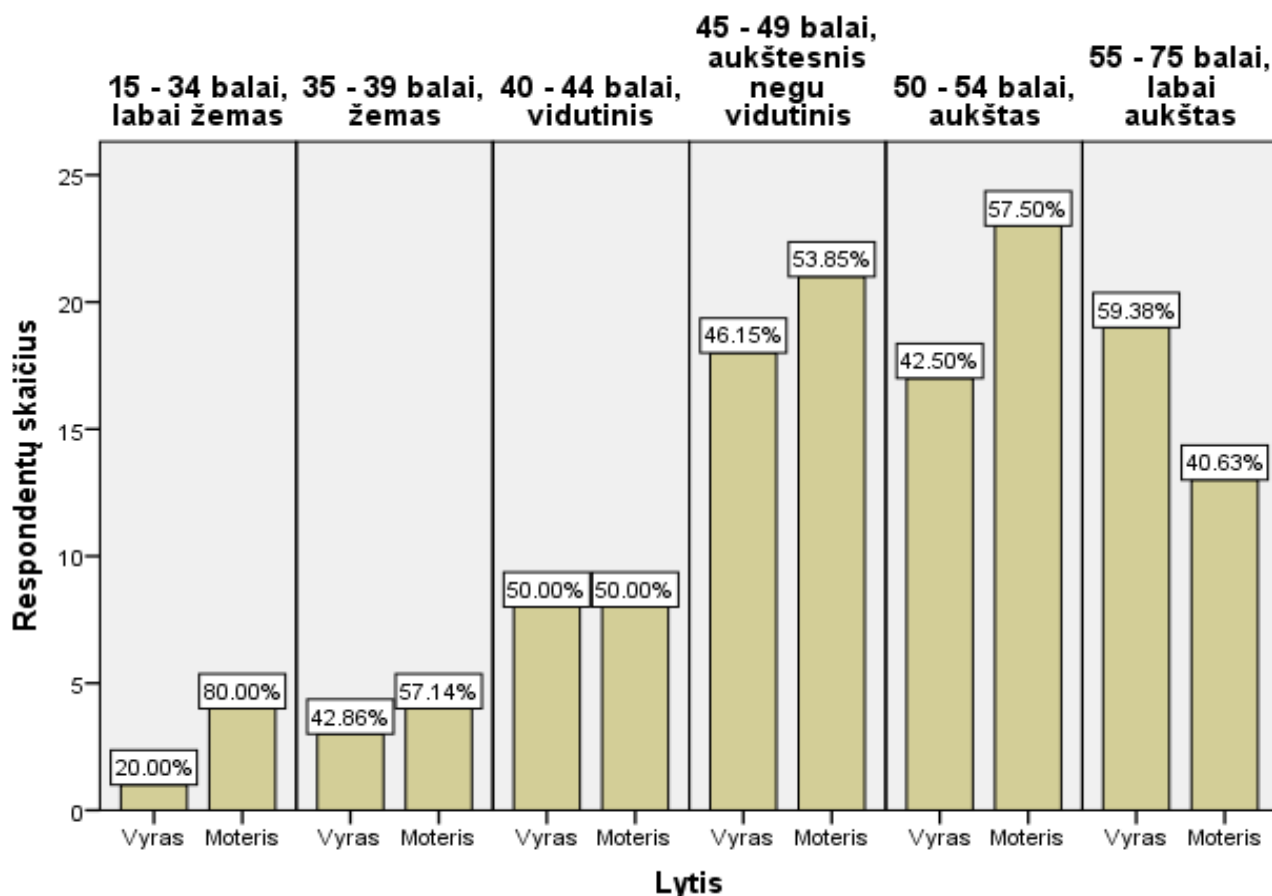
Respondentų atsakymai parodė, kad daugiausiai darbuotojai dirba pilnu etatu - 58,99 proc. Sekanti grupė, pagal atsakymus yra 0,75 etato - 21,58 proc. atsakymų. 8,63 proc. dirba daugiau negu pilnu etatu. 7,19 proc. apklaustųjų dirba puse etato. Mažiausiai dirbančių yra 3,60 proc. - mažiau negu puse etato.



6 pav. Pasitenkinimo darbu rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų skaičių.

Analizuojant tiriamųjų pasitenkinimą darbu buvo nustatyta, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu yra aukštas (M=50,0 balo) atsakė 28,78 proc. respondentų.

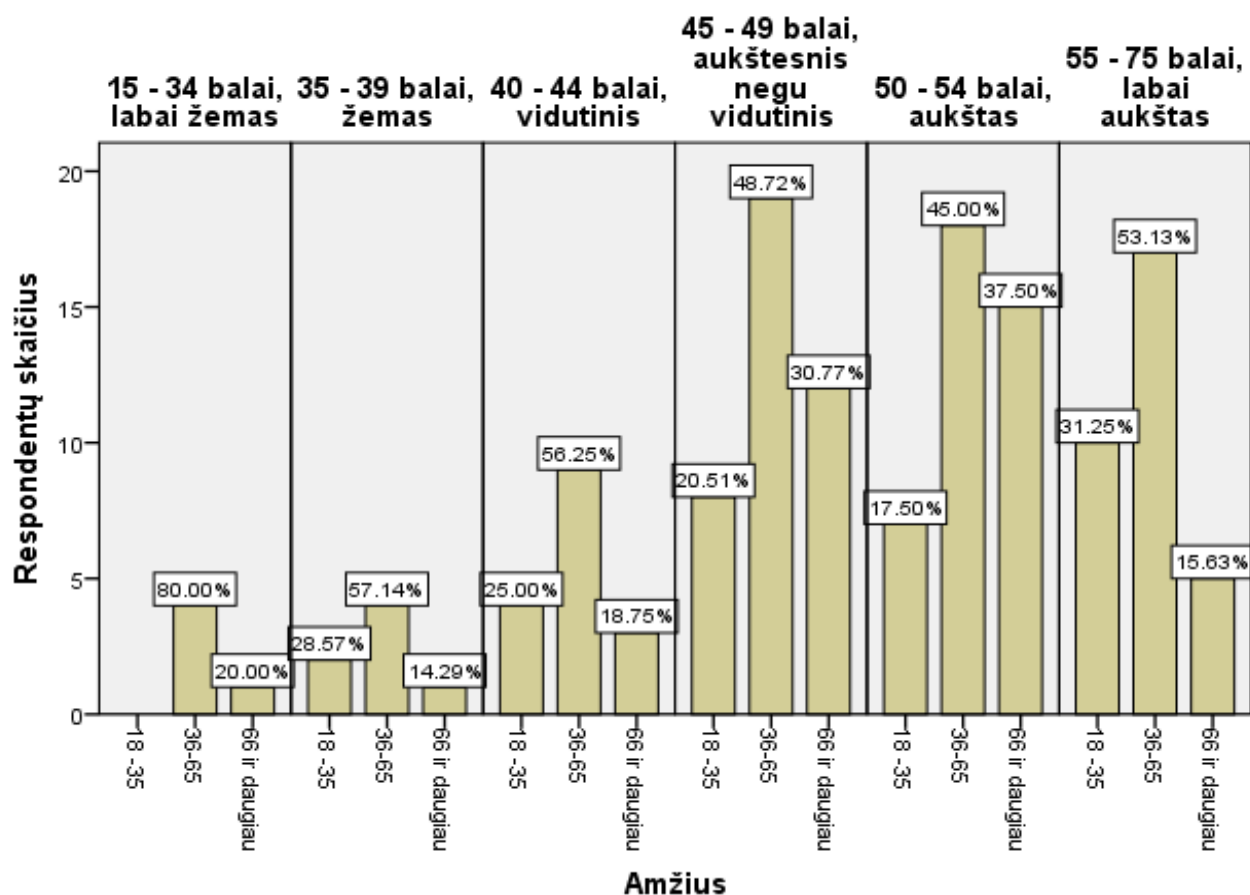
Rezultatai atskleidė, kad respondentai lyties aspektu pasiskirstė taip, kad moterys (M=50,0 balo) ir vyrai (M=51,0 balo) vienodai yra patenkinti esamu darbu – įvertinimas aukštas.



7 pav. Respondentų pasitenkinimo darbu rezultatų pasiskirstymas pagal lytį ($p > 0,05$, $\chi^2 = 0,570$).

Analizuojant respondentų pasitenkinimą darbu lyties aspektu, tarp tiriamųjų, demonstruojančių labai žemą pasitenkinimą darbu (15-36 balai) didžioji dalis (80 proc.) buvo moterys. Kiek mažiau jų (57,14 proc.) lyginant su vyrais (42,86 proc.) buvo grupėje, kurių pasitenkinimas darbu yra žemas. Tarp tiriamųjų kurių pasitenkinimas darbu yra aukštesnis nei vidutinis kiek labiau vyrauja moterys (53,85 proc.). Daugiau kaip pusė jų (57,50 proc.) yra ir grupėje, kur demonstruojamas aukštas pasitenkinimo darbu lygis. Tuo tarpu grupėje, kur darbuotojai teigė jaučiantys labai aukštą pasitenkinimo darbu lygį (55-57 balai) vyrai, lyginant su moterimis sudarė didesnę daugumą (atitinkamai 59,38 proc. ir 40,63 proc.). Reikšmingumo skirtumo tarp lyties ir pasitenkinimo darbu nenustatytas, kadangi $p > 0,05$.

Bendras pasitenkinimas darbu pagal amžiaus grupes pasiskirstė, kad respondentai nuo 18 iki 35 metų bendras įvertinimas M=52 balai ir grupė nuo 36 iki 65 metų M=51 balai. Šie rezultatai parodė, kad abiejų grupių pasitenkinimas yra aukštas. Grupėje nuo 66 ir daugiau metų bendras įvertinimas pasitenkinimu darbu yra aukštesnis negu vidutinis (M= 49 balai).

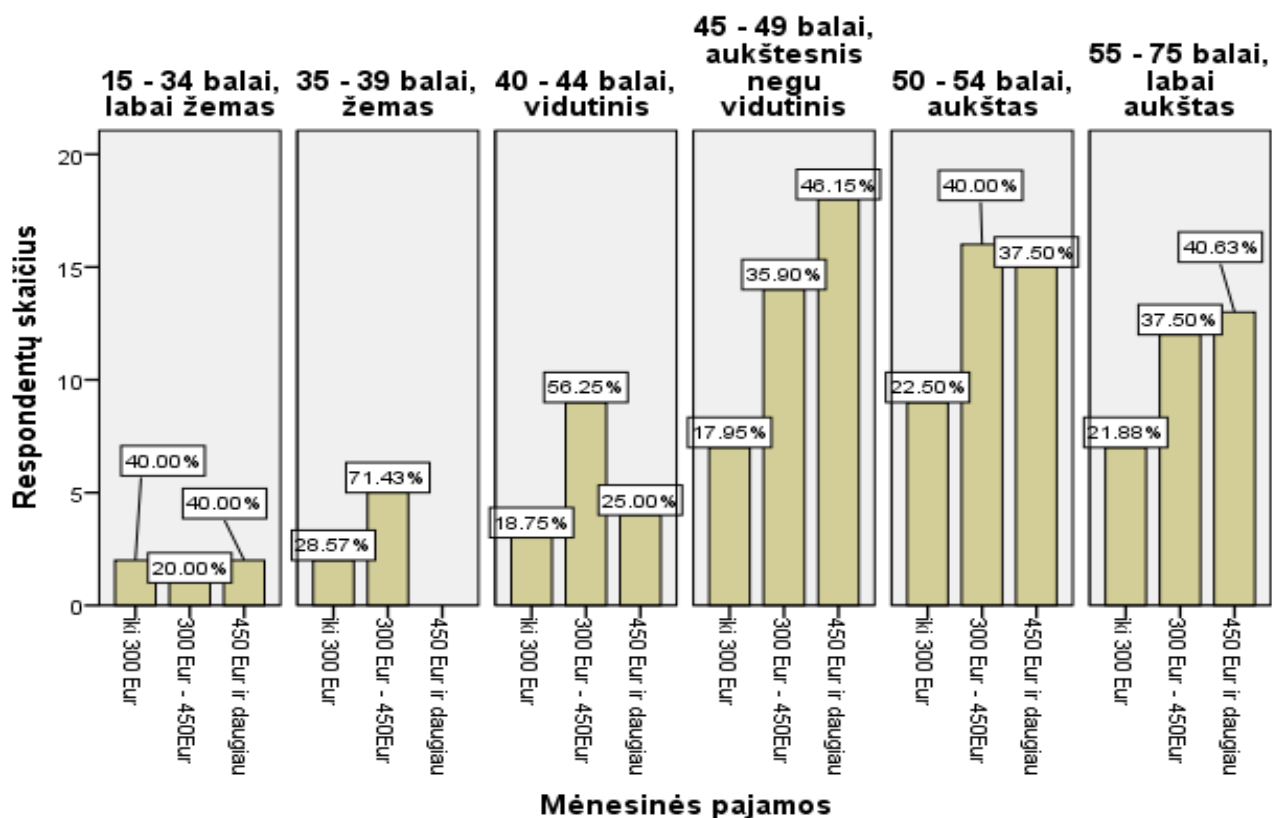


8 pav. Respondentų pasitenkinimo darbu rezultatų pasiskirstymas pagal amžių ($p > 0,05$, $\chi^2 = 0,574$).

Analizuojant respondentų pasitenkinimą darbu amžiaus aspektu, tarp tiriamųjų, demonstruojančių labai žemą pasiskirstymą darbu (15-36 balai) didžioji dalis (80 proc.) buvo nuo 36 iki 65 metų respondentų. Kiek mažiau respondentų nuo 36 iki 65 metų (57, 14 proc.), išreiškė žemą pasitenkinimu darbu lygį. Vidutinį pasitenkinimu darbu lygį vyravo grupė nuo 36 iki 65 metų - 56,25 proc. Tarp tiriamųjų, kurių pasitenkinimas darbu aukštesnis negu vidutinis dominavo amžiaus grupė nuo 36 iki 65 metų – 48, 72proc. Grupėje, kur darbuotojai teigė jaučiantys aukštą pasitenkinimo darbu lygį (55-57 balai), dominavo darbuotojai nuo 36 iki 65 metų (45 proc.), taip pat turintys labai aukštą

pasitenkinimu darbu lygį vyravo respondentai nuo 36 iki 65 metų (53,13 proc.). Reikšmingumo skirtumo tarp amžiaus ir pasitenkinimo darbu nenustatytas, kadangi $p > 0,05$.

Respondentų pasiskirstymas pagal mėnesines pajamas, atskleidė, kad bendras pasitenkinimo darbu lygis tarp dviejų grupių nuo 450 Eur ir daugiau ($M = 51,0$ balai) ir grupės, kurių pajamos iki 300 Eur ($M=50,0$ balai) įvertinimas yra aukštas. Grupėje uždirbančių nuo 300 Eur iki 450 Eur pasitenkinimo lygis - aukštesnis negu vidutinis ($M = 49,0$ balai).

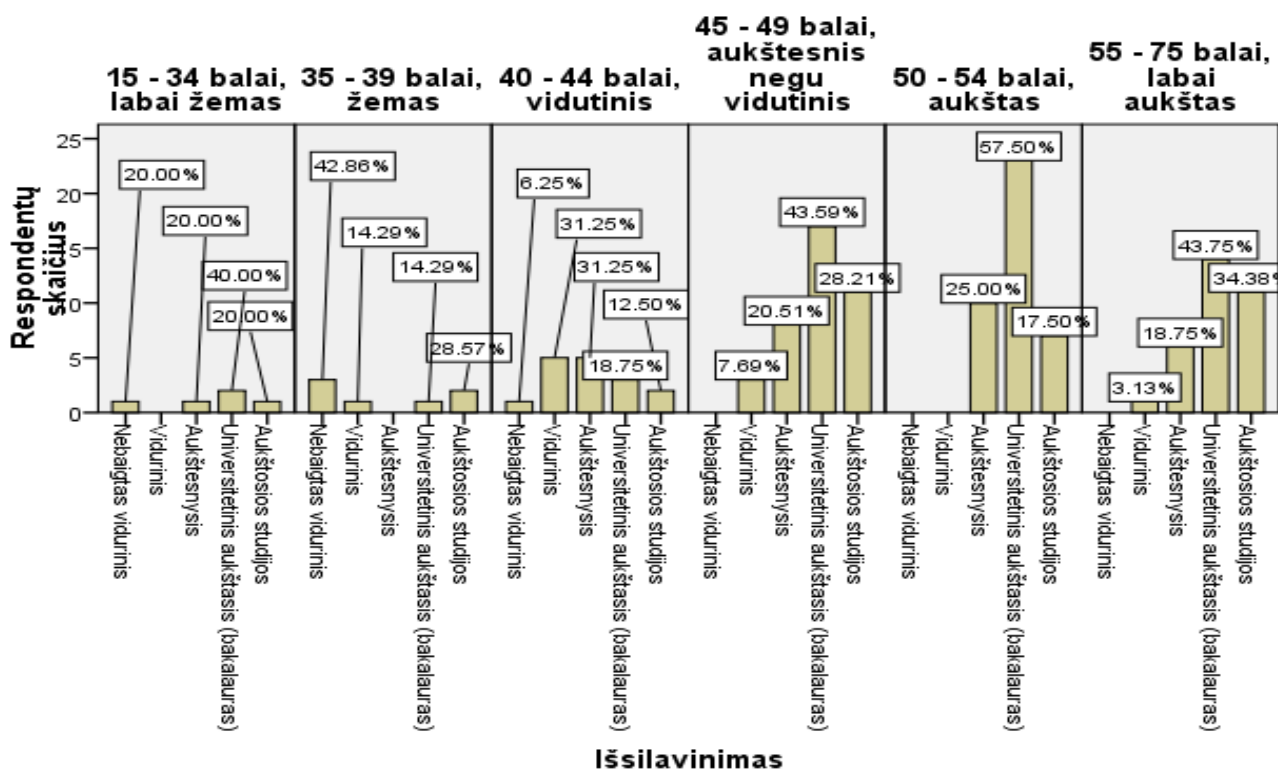


9 pav. Respondentų pasitenkinimo darbu rezultatų pasiskirstymas pagal mėnesines pajamas ($p > 0,05$, $\chi^2 = 0,550$).

Analizuojant respondentų pasitenkinimą darbu, kurių pasitenkinimo darbu lygis nustatytas labai žemas įvertinimas pasiskirstė po 40 proc. tarp respondentų, kurių pajamos iki 300 Eur ir nuo 450 Eur ir daugiau. Tuo tarpu, grupėje kurioje pasitenkinimas darbu lygis yra žemas vyravo uždirbantys nuo 300 Eur iki 450 Eur (71,43 proc.). Daugiau negu pusę jų 56,25 proc. demonstravo vidutinį pasitenkinimą darbu lygį. Respondentų atsakymų įvertinimas - aukštesni negu vidutinis pasiskirstė daugiausia grupėje nuo 450 Eur ir daugiau – 46,15 proc. Tuo tarpu, tiriamųjų grupėje, kuri demonstravo aukštą

pasitenkinimą darbu dominavo uždirbantys nuo 300 Eur iki 450 Eur (40 proc.). Labai aukštą lygį pasitenkinimu darbu pademonstravo respondentai, kurie uždirba nuo 450 Eur ir daugiau (40,63 proc.). Reikšmingumo skirtumo tarp mėnesinių pajamų ir pasitenkinimo darbu nenustatytas, kadangi $p > 0,05$.

Pasitenkinimo darbu rezultatai pasiskirstė pagal išsilavinimą, tad galime pastebėti, kad didžioji dalis respondentų atsakymų įvertinimas yra aukštas. Baigę aukštąsias studijas ($M=52,0$ balai) ir universitetines studijas ($M=52,0$ balai) demonstravo vienodą aukštą pasitenkinimą darbu lygį. Tai pat, įgiję aukštesnįjį ($M=53,0$ balai) ir vidurinį išsilavinimą ($M=52,0$ balai) respondentai įvertinti turintys aukštą pasitenkinimą darbu lygį. O grupė, kuri neturi vidurinio išsilavinimo ($M=48,0$ balai), įvertinta turinti aukštesnį negu vidutinį pasitenkinimu darbu lygį.

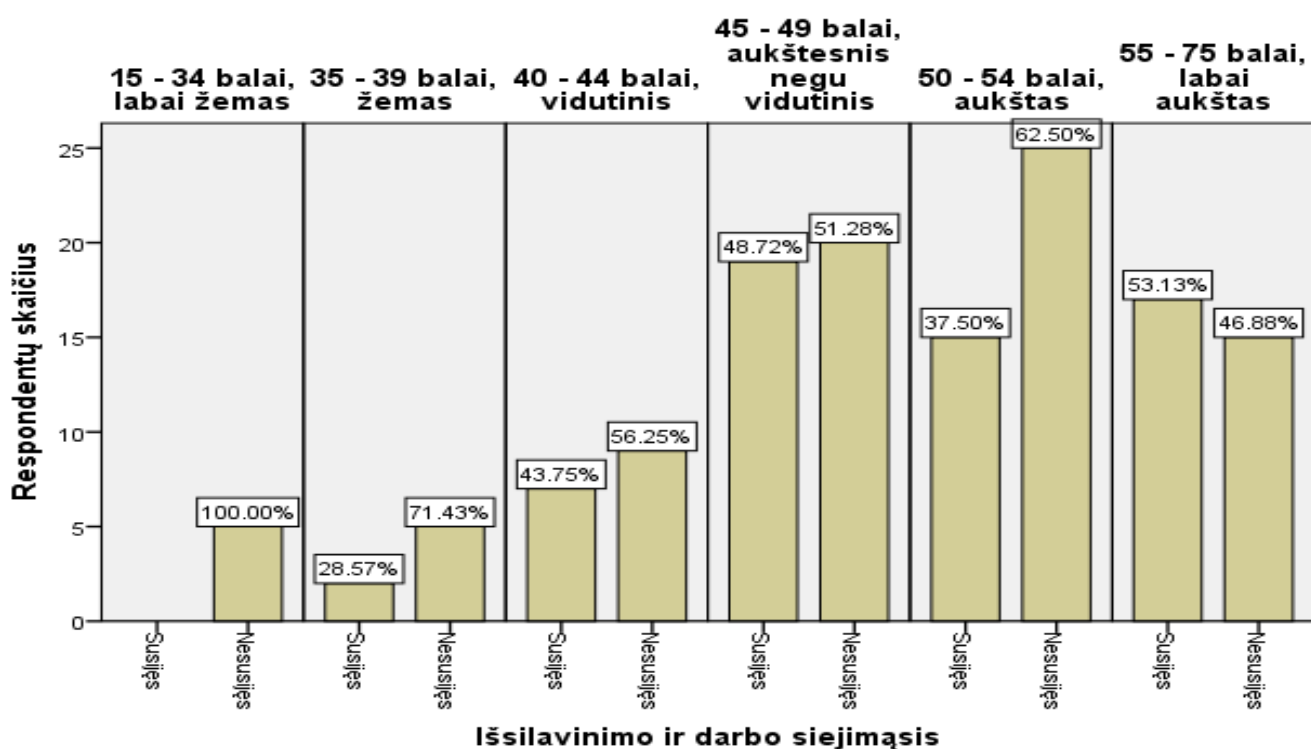


10 pav. Respondentų pasitenkinimo darbu rezultatų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ($p < 0,05$, $\chi^2=0,00$).

Analizuojant respondentų pasitenkinimą darbu, tarp tiriamųjų, kurie išreiškė labai žemą pasitenkinimą darbu (15-36 balai) lygį didžioji dalis (40 proc.) buvo įgiję universitetinį bakalauro išsilavinimą. Tuo tarpu, žemas pasitenkinimas darbu pasiskirstė daugiausia tarp respondentų, kurie yra nebaigę vidurinės – 42,86 proc. Vidutinis pasitenkinimas darbu lygis dominavo, tarp tiriamųjų turinčių vidurinį ir įgiję aukštesnįjį (koleginį) išsilavinimą po 31,25 proc. 43,59 proc. respondentų baigusių

universitetinį bakalaurą išreiškė, kad pasitenkinimas darbu yra aukštesnis negu vidutinis. Daugiausia negu puse darbuotojų 57,50 proc. baigusių universitetines bakalauro studijas demonstravo aukštą pasitenkinimą darbu lygį. Kiek mažiau jų 43,75 proc. turintys universitetinį bakalauro išsilavinimą yra labiausiai patenkinti esamu darbu ir įvertinimas yra labai aukštas. Mažiausiai patenkinti esamu darbu yra nebaigę vidurinės 6,25 proc. Reikšmingumo skirtumo tarp išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu nustatytas, kadangi $p < 0,05$. Galima teigti, kad kuo yra aukštesnis išsilavinimas, tuo darbuotojai labiau yra patenkinti esamu darbu.

Pasitenkinimu darbu rezultatų įvertinimas atskleidė, kad labiau pasitenkinimą darbu jaučia respondentai dirbantys pagal išsilavinimą ($M=52,0$ balai) įvertinimas yra aukštas. Darbuotojai, kurie nedirba pagal išsilavinimą ($M=49,0$ balai) įvertinimas aukštesnis negu vidutinis.

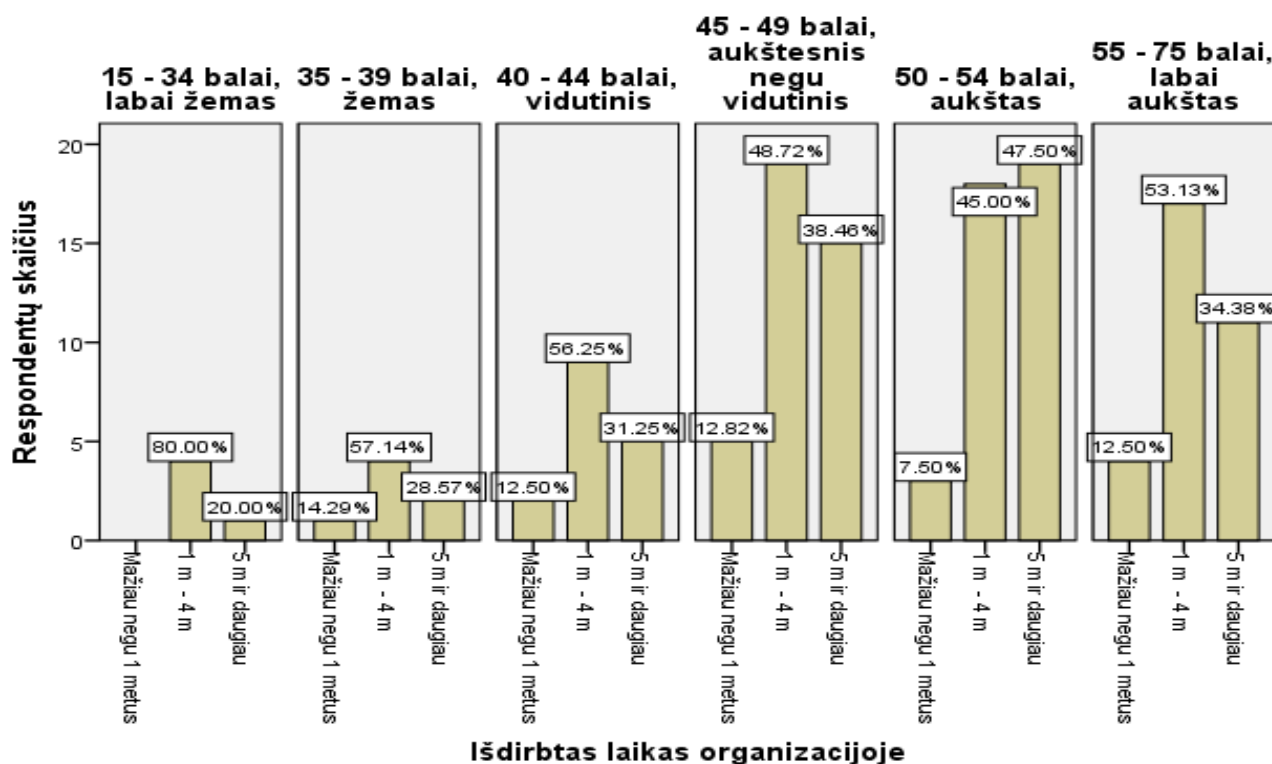


11 pav. Respondentų pasitenkinimo darbu rezultatų pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą ir dirbamą darbą ($p > 0,05$, $\chi^2 = 0,243$).

Analizuojant respondentų pasitenkinimą darbu, tarp tiriamųjų, kurie išreiškė labai žemą pasitenkinimą darbu (15-36 balai) lygį 100 proc. pademonstravo respondentai, kurių išsilavinimas nesusijęs su darbu. Tai pat, žemas pasitenkinimo darbu lygis pasiskirstė daugiausia grupėje kurių išsilavinimas nesusijęs su dirbamu (71,43 proc.). Daugiau negu puse 56,25 proc. respondentų kurių

išsilavinimas nesusijęs su darbu demonstravo vidutinį pasitenkinimą darbu. Kiek mažiau 51,28 proc. nedirbantys pagal išsilavinimą išreiškė turintys aukštesnį negu vidutinį pasitenkinimą darbu lygį. Tuo tarpu grupėje, kur darbuotojai teigė jaučiantys aukštą pasitenkinimo darbu lygį (55-57 balai), kurių išsilavinimas nesusijęs su darbu, lyginant su kurie dirba pagal išsilavinimą sudarė didesnę daugumą (atitinkamai 62,50 proc. ir 37,50 proc.). 53,13 proc. dirbantys pagal išsilavinimą demonstravo labai aukštą pasitenkinimą darbu. Reikšmingumo skirtumo tarp išsilavinimo - darbo siejimosi ir pasitenkinimo darbu nenustatytas, kadangi $p > 0,05$.

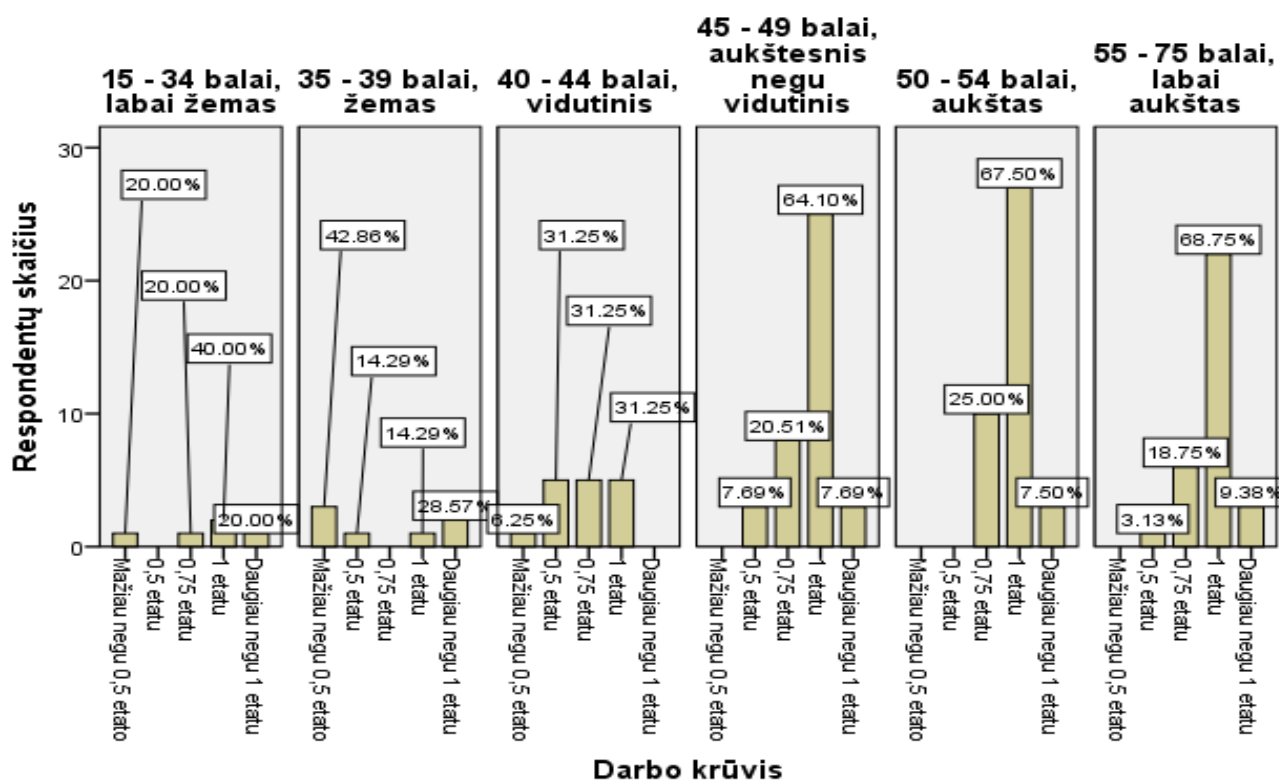
Pasitenkinimo darbu rezultatai pagal išdirbtą laiką organizacijoje, atskleidė, kad bendras įvertinimas yra aukštas. Dviejų grupių atsakymai pasiskirstė vienodai, dirbantys nuo 1 metų iki 4 metų ($M=50,0$ balai) ir nuo 5 metų ir daugiau ($M=50,0$ balai), demonstravo aukštą pasitenkinimo darbu lygį. Respondentų grupėje, kurioje respondentai nurodė dirbantys iki 1 metų ($M=49,0$ balai) buvo įvertinti kaip turintys aukštesnį negu vidutinį pasitenkinimu darbu lygį.



12 pav. Respondentų pasitenkinimo darbu rezultatų pasiskirstymas pagal išdirbtą laiką organizacijoje ($p > 0,05$, $\chi^2 = 0,925$).

Analizuojant respondentų pasitenkinimą darbu, tarp tiriamųjų, kurie išreiškė labai žemą pasitenkinimą darbu (15-36 balai) buvo dirbantys nuo 1 metų iki 4 metų (80 proc.). Žemas pasitenkinimas darbu lygis grupėje dominavo dirbančių nuo 1 metų iki 4 metų įmonėje (57,14 proc.). Daugiau negu pusę jų (56,25 proc.) buvo įvertinti turintys vidutinį pasitenkinimą darbu. Mažiau tiriamųjų (48,72 proc.) dirbančių nuo 1 metų iki 4 metų darbovietėje demonstravo aukštesnį negu vidutinį pasitenkinimą darbu. Tuo tarpu, dominavo dirbantys nuo 5 metų ir daugiau metų įmonėje (47,50 proc.), kurių pasitenkinimas darbu buvo įvertintas turintys aukštą pasitenkinimu darbu lygį. Labiausiai pasitenkinimą darbu jaučia darbuotojai dirbantys nuo 1 metų iki 4 metų (53,13 proc.) - jų įvertinimas yra labai aukštas. Reikšmingumo skirtumo tarp išdirbto laiko organizacijoje ir pasitenkinimo darbu nenustatytas, kadangi $p > 0,05$.

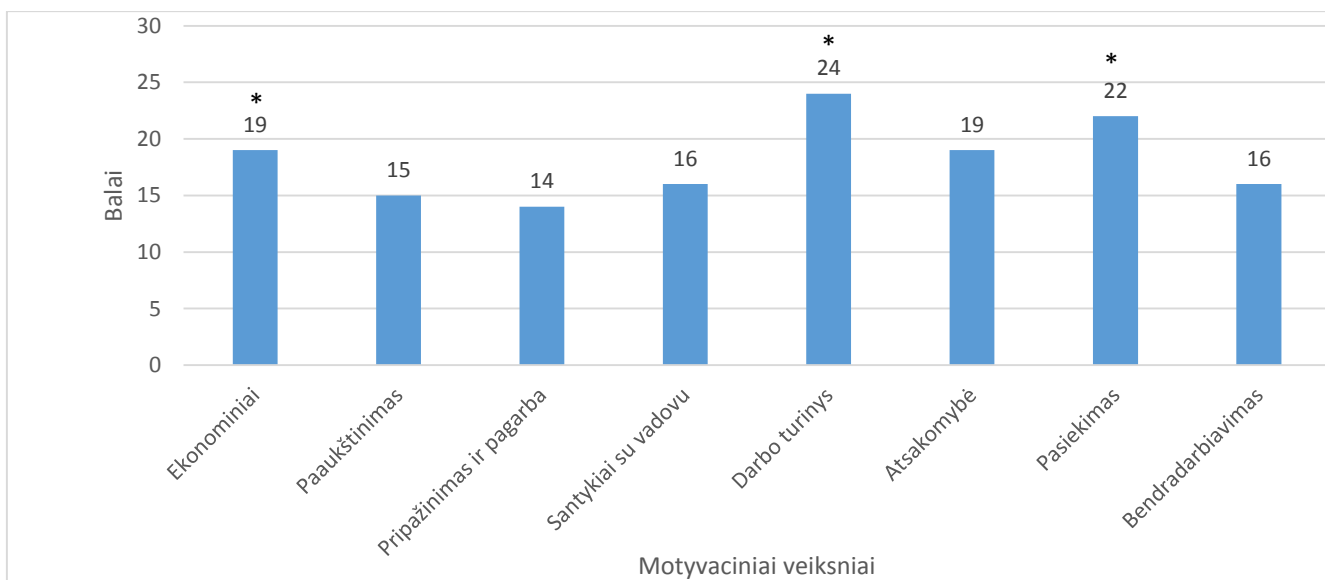
Pasitenkinimo darbu rezultatai pagal dirbamą darbo krūvį, atskleidė, kad respondentų pasitenkinimas darbu yra aukštas. Respondentai dirbantys mažiau negu 0,5 etato ($M=52,0$ balai), dirbantys 0,75 etato ($M=53,0$ balai) ir dirbantys pilnu etatu ($M=51,0$ balai) pasitenkinimas darbu yra aukštas. Dirbantys pusę etato ($M= 47,0$ balai) ir dirbantys daugiau negu pilnu etatu ($M=45,0$) pasitenkinimas darbu įvertinimas - aukštesnis negu vidutinis.



13 pav. Respondentų pasitenkinimo darbu rezultatų pasiskirstymas pagal darbo krūvį ($p < 0,05$, $\chi^2=0,00$).

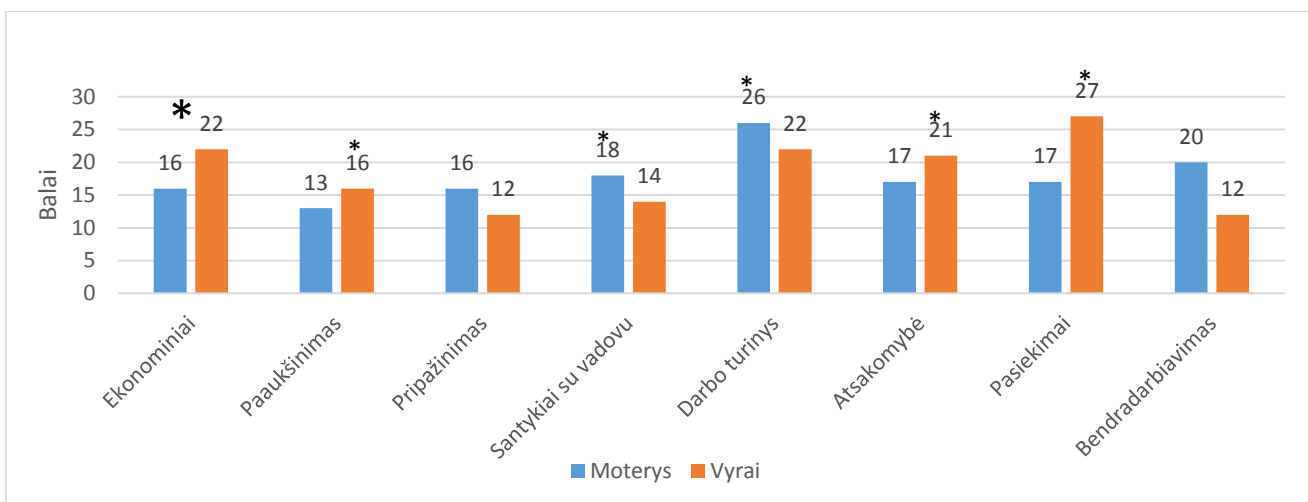
Analizuojant respondentų pasitenkinimą darbu, tarp tiriamųjų, kurie išreiškė labai žemą pasitenkinimą darbu (15-36 balai) buvo daugiausia dirbančių pilnu etatu (40 proc.). Tuo tarpu, grupėje, kurioje pasitenkinimas darbu žemas dominavo tiriamieji dirbantys mažiau negu 0,5 etato (42,86 proc.). Grupėje turinčių vidutinį pasitenkinimą darbu įvertinimas vyravo daugiausiai tarp respondentų, kurie dirba 0,5 etato, 0,75 etato ir pilno etato, pasidalino po 31,25 proc. Daugiau negu puse 64,10 proc. dirbančių pilnu etatu demonstravo aukštesnį negu vidutinį pasitenkinimą darbu. Respondentų pasitenkinimas darbu, tarp tiriamųjų pasiskirstė, kurie išreiškė aukštą pasitenkinimą darbu (50 -54 balai) dominavo dirbantys darbuotojai pilnu etatu (68,75 proc.). Šiek tiek mažiau 67, 50 proc. jų pademonstravo labai aukštą pasitenkinimą darbu lygį. Reikšmingumo skirtumo tarp darbo krūvio ir pasitenkinimo darbu nustatytas, kadangi $p < 0,05$. Galime teigti, kad darbuotojai dirbantys pilnu etatu yra labiausiai patenkinti dirbamu darbu.

Analizuojant motyvacinių veiksnių bendrą įvertinimą respondentams nustatyta, kad didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai turi veiksniai, kaip ekonominiai, darbo turinio ir pasiekimai. Šie veiksniai statistiškai reikšmingi, todėl rezultatai yra aktualūs. Mažiausiai įtakoja pripažinimas ir pagarba, bei bendradarbiavimas.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal motyvacinius veiksnius (* – $p < 0,05$).

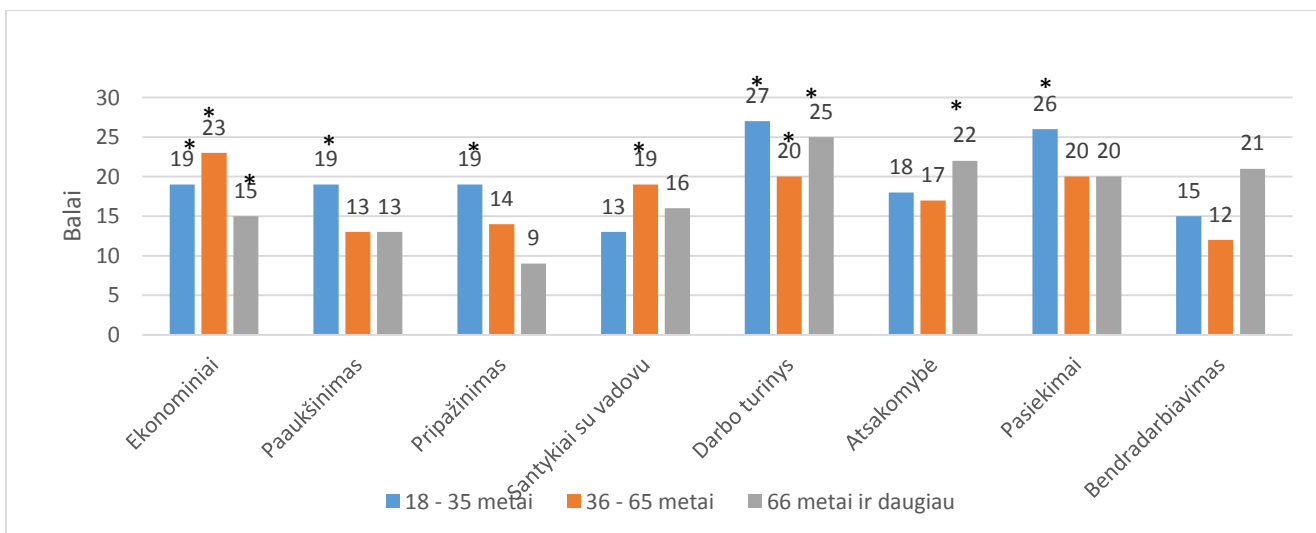
Motyvacijos veiksnių įvertinimo rezultatai pagal lytį atskleidė, kad moterims daugiausiai įtakos turi ekonominiai, tarpusavio santykiai su vadovu ir darbo turinys, taip pat ir vyrai skiria daugiausiai dėmesio ekonominiams veiksniams ir paaukštinimui, atsakomybei, bei pasiekimams.



15 pav. Respondentų motyvacijos įvertinimo rezultatų pasiskirstymas pagal lytį (* – $p < 0,05$).

Analizuojant motyvacinius veiksnius pagal lytį (15 pav.) nustatyta, kad vyrai, lyginant su moterimis labiau vertina tokius motyvacinius veiksnius kaip ekonominiai (atitinkamai $M = 22,0$ balai), paaukštinimas ($M = 16,0$ balai), atsakomybė ($M = 21,0$ balai), bei pasiekimai ($M = 27,0$ balai). Tuo tarpu moterys, lyginant jas su vyrais daugiau dėmesio skiria, taip pat ekonominiams veiksniams darbe ($M = 16,0$ balai), tarpusavio santykiams su vadovu ($M = 18,0$ balai) ir darbo turiniui ($M = 26,0$ balai).

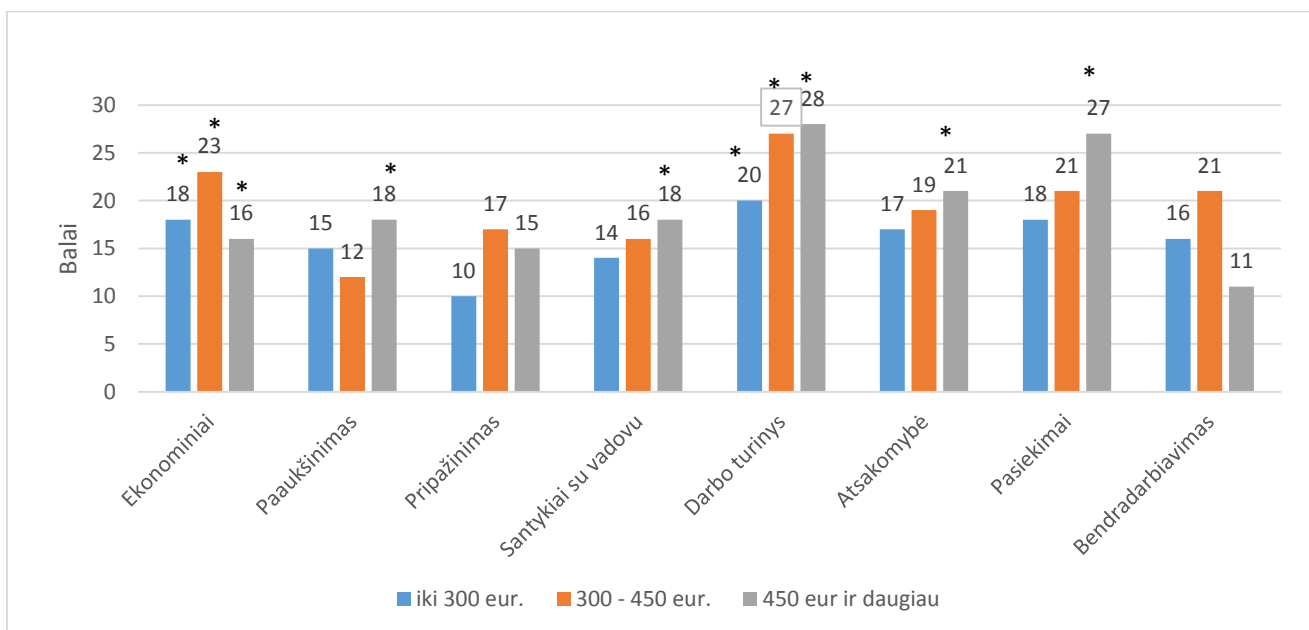
Motyvacijos veiksnių įvertinimo rezultatus pagal amžių duomenys pasiskirstė – taip respondentai nuo 18 iki 35 metų amžiaus svarbiausia darbo turinys, ekonominiai, paaukštinimas, pripažinimas, pasiekimai. Respondentai nuo 36 iki 65 metų amžiaus svarbiausi motyvaciniai veiksniai, kaip ekonominiai, tarpusavio santykiai su vadovu, darbo turinys, o darbuotojams nuo 66 ir daugiau metų – ekonominiai ir darbo turinys.



16 pav. Respondentų motyvacijos įvertinimo rezultatų pasiskirstymas pagal amžių (* – $p < 0,05$).

Analizuojant motyvacinius veiksnius pagal amžių (16 pav.) nustatyta, kad darbuotojai nuo 36 iki 65 metų, lyginant su respondентаis nuo 18 iki 35 metų ir nuo 66 metų ir daugiau labiau vertina tokius motyvacinius veiksnius kaip ekonominiai (M=23,0 balai), tarpusavio santykiai su vadovu (M=19,0 balai). Tuo tarpu lyginant, darbuotojus nuo 18 iki 35 metų svarbiausi veiksniai yra paaukštinimas (M=19,0 balai), pripažinimas (M=19,0 balai), darbo turinys (M=27,0 balai), pasiekimai (M=27,0 balai), negu kitoms dvejoms amžiaus grupėms.

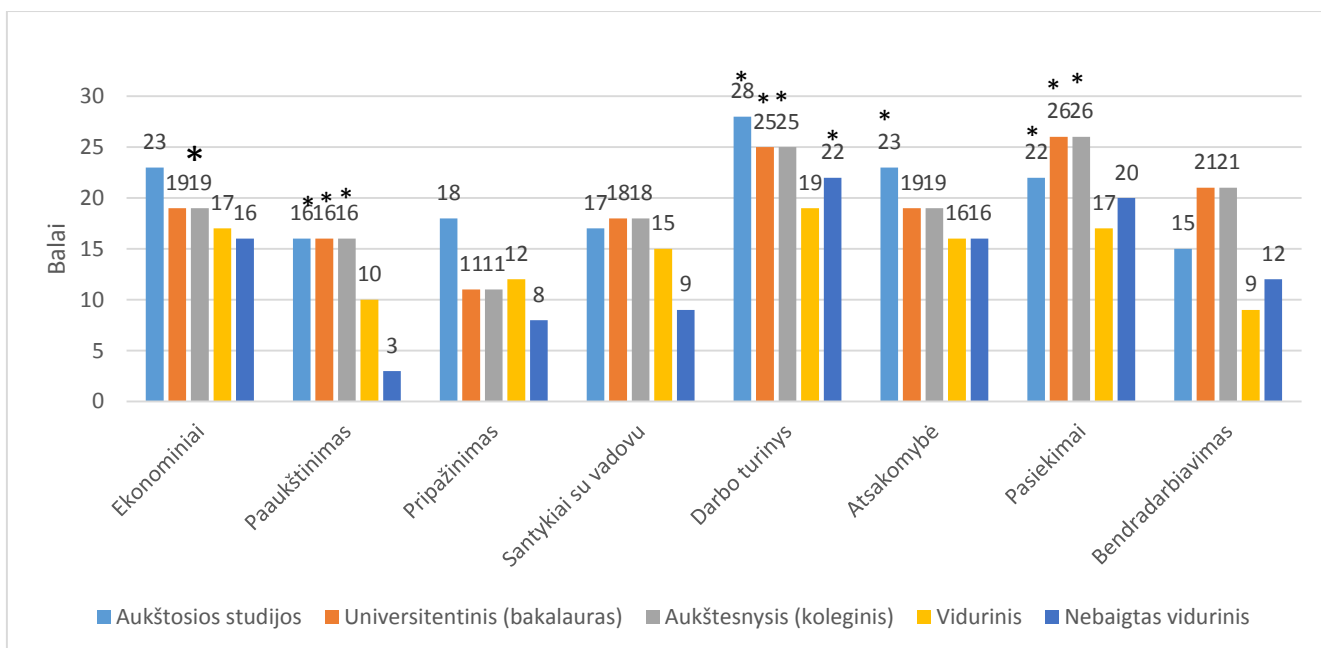
Motyvacijos veiksnių įvertinimo rezultatai pagal mėnesines pajamas duomenys pasiskirstė – taip respondentai uždirbantys nuo 300 iki 450 eurų svarbiausia yra ekonominiai veiksniai ir darbo turinys, uždirbantys iki 300 eurų daugiausiai įtakos motyvacijai turi, taip pat ekonominiai veiksniai ir darbo turinys, o respondentų grupei uždirbančiai nuo 450 ir daugiau eurų – ekonominiai, paaukštinimas, tarpusavio santykiai su vadovu, darbo turinys, atsakomybė, pasiekimai.



17 pav. Respondentų motyvacijos įvertinimo rezultatų pasiskirstymas pagal mėnesines pajamas (* – $p < 0,05$).

Analizuojant motyvacinius veiksnius pagal mėnesines pajamas (17 pav.) nustatyta, kad darbuotojai uždirbantys nuo 300 iki 450 eurų, lyginant su respondентаis uždirbančiais nuo 450 Eur ir daugiau ir iki 300 Eur labiau vertina veiksnius, kaip ekonominius (atitinkamai M=23,0 balai). Tuo tarpu lyginant, uždirbantys nuo 450 Eur ir daugiau dėmesio skiria tarpusavio santykiams su vadovu (M=18,0 balai), darbo turiniui (M=28,0 balai) ir atsakomybei darbe (M=21,0 balai).

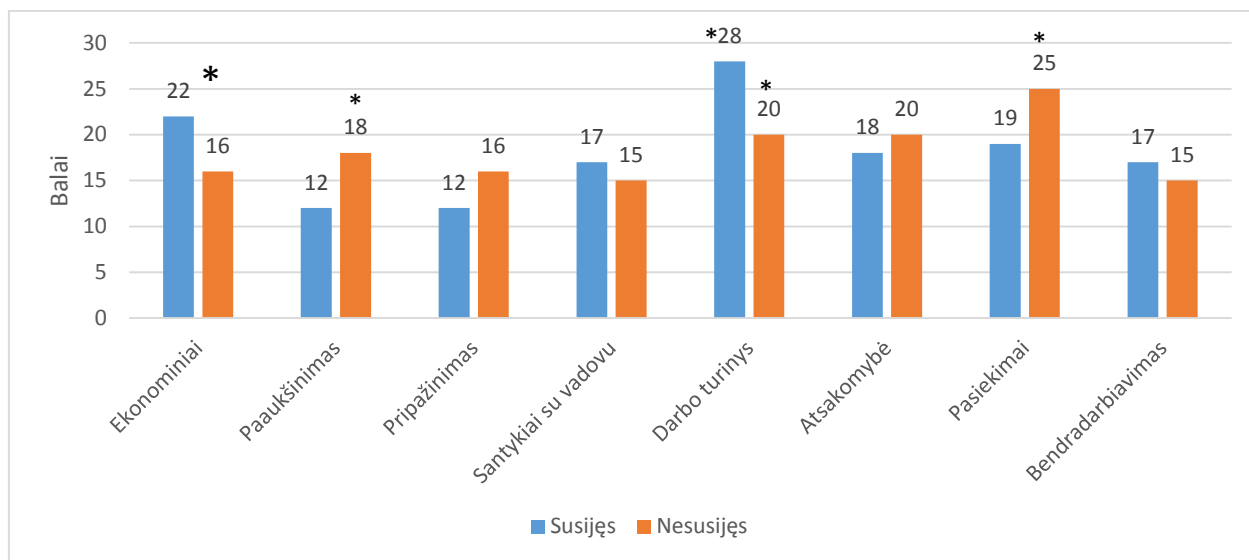
Motyvacijos veiksnių įvertinimo rezultatus pagal išsilavinimą duomenys pasiskirstė – taip respondentai, kurie turintys universitetinį bakalauro išsilavinimą respondentams svarbiausia ekonominiai veiksniai, paaukštinimas, darbo turinys ir pasiekimai. Baigę aukštąsias studijas daugiausia įtakos motyvacijai turi ekonominiai veiksniai, paaukštinimas, darbo turinys, atsakomybė, bei pasiekimai. Ekonominiai veiksniai, paaukštinimas, darbo turinys ir pasiekimai svarbiausi yra darbuotojams, kurie turi aukštesnįjį išsilavinimą, o grupei kurioje yra baigę tik vidurinį svarbu, taip pat svarbūs yra ekonominiai veiksniai. Nebaigę vidurinio svarbu darbe ekonominiai veiksniai ir darbo turinys.



18 pav. Respondentų motyvacijos įvertinimo rezultatų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (* – $p < 0,05$).

Analizuojant motyvacinius veiksnius pagal išsilavinimą (18 pav.), nustatyta, kad turintiems universitetinį bakalauro išsilavinimą, lyginant su kitomis išsilavinimo grupėmis, svarbiausi motyvaciniai veiksniai yra paaukštinimas ($M=16,0$ balai) ir pasiekimai ($M=26,0$ balai). Tuo tarpu lyginant, baigusiems aukštąsias studijas daugiausia įtakos motyvacijai suteikia veiksniai, kaip ekonominiai ($M=23,0$ balai), paaukštinimas ($M=16,0$ balai), darbo turinys ($M=28,0$ balai) ir atsakomybė ($M=23,0$ balai). Turintiems aukštesnįjį išsilavinimą aktualiausi paaukštinimo ($M=16,0$ balai) ir pasiekimų ($M=26,0$ balai) veiksniai.

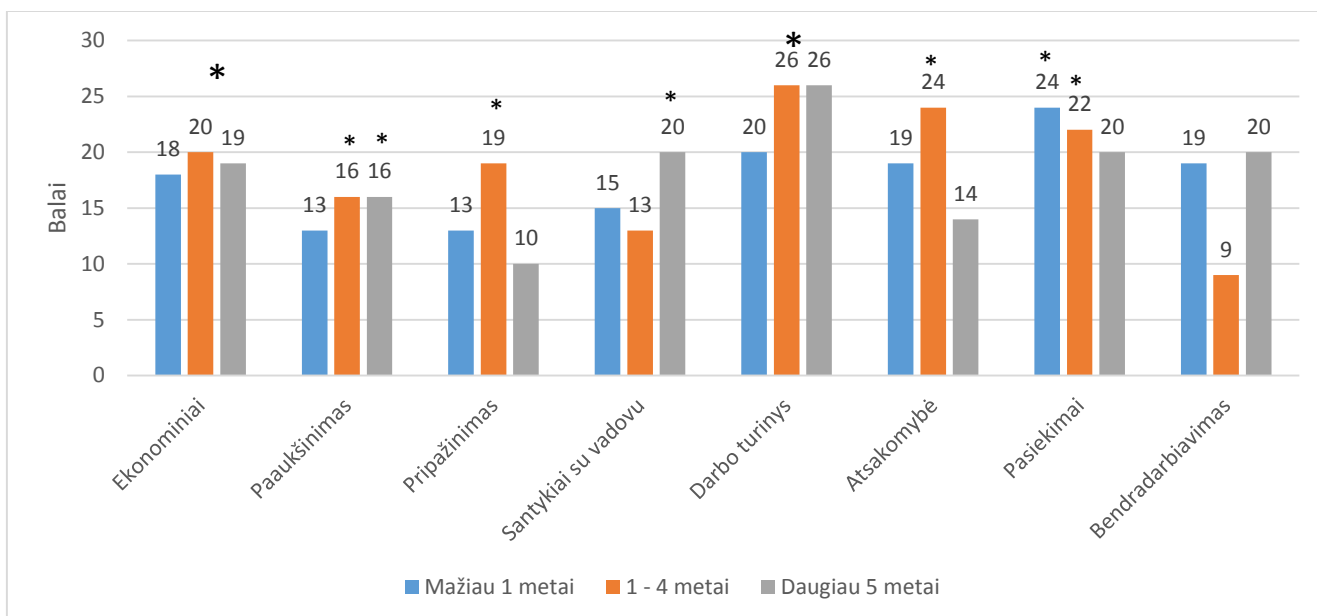
Motyvacijos veiksnių įvertinimo rezultatai pagal išsilavinimą ir darbo sąsajas duomenys pasiskirstė – taip, kurių darbas nesusijęs su įgytu išsilavinimu svarbiausi motyvacijos veiksniai yra ekonominiai, paaukštinimas, darbo turinys, pasiekimai. Respondentų, kurių įgytas išsilavinimas susijęs su esamu darbu svarbiausia yra ekonominiai veiksniai ir darbo turinys.



19 pav. Respondentų motyvacijos įvertinimo rezultatų pasiskirstymas pagal išsilavinimo ir darbo siejimą (* – $p < 0,05$).

Analizuojant motyvacinius veiksnius pagal darbo sąsajas su išsilavinimu (19 pav.), buvo nustatyta, kad dirbantiems pagal išsilavinimą, palyginus kurie nedirba pagal išsilavinimą svarbiausi motyvaciniai veiksniai yra ekonominiai (atitinkamai $M=22,0$ balai), darbo turinys ($M=28,0$ balai). Tuo tarpu lyginant, kurių išsilavinimas nėra susijęs su išsilavinimu labiausiai aktualūs veiksniai, kaip paaukštinimas ($M=18,0$ balai), bei pasiekimai ($M=25,0$ balai).

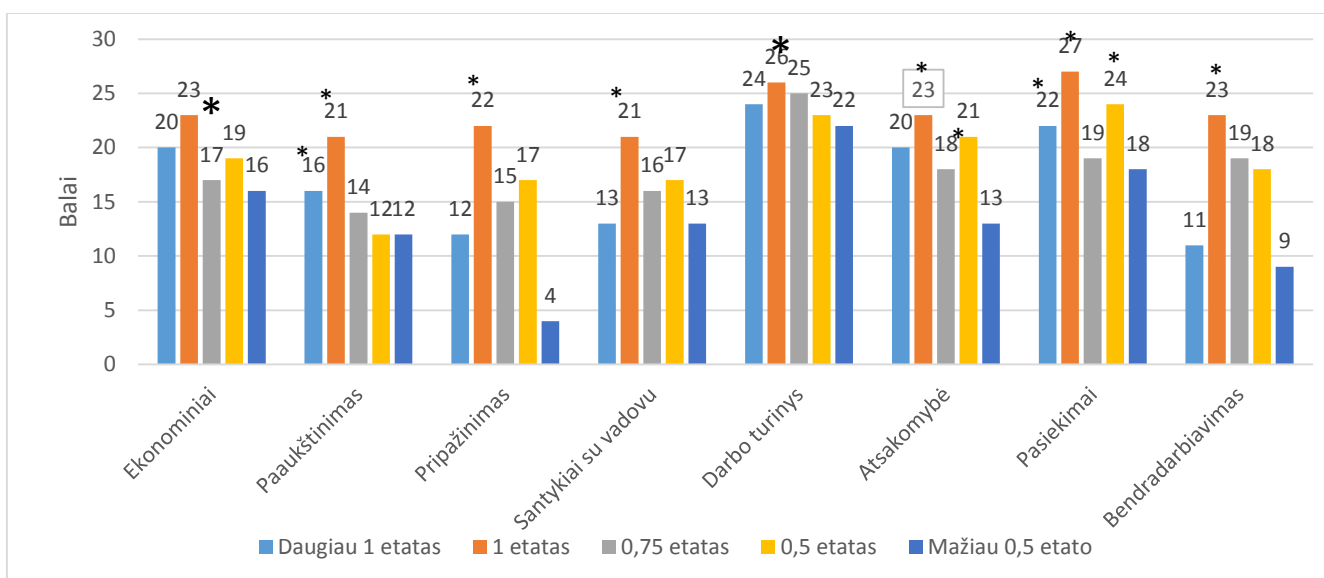
Motyvacijos veiksnių įvertinimo rezultatai pagal išdirbtą laiką organizacijoje duomenys pasiskirstė – taip respondentai, kurie dirba mažiau negu metus organizacijoje didžiausią įtaką jaučia kai motyvuoja ekonominiais veiksniais, darbo turiniu, pasiekimai. Dirbantys nuo 1 m iki 4m jiems svarbiausia yra organizacijoje ekonominiai veiksniai, paaukštinimas, pripažinimas, darbo turinys, atsakomybė, bei pasiekimai. Respondentai, kurie dirba 5 m ir daugiau labiausiai motyvaciją kelia ekonominiai veiksniai, paaukštinimas, tarpusavio santykiai su vadovu.



20 pav. Respondentų motyvacijos įvertinimo rezultatų pasiskirstymas pagal išdirbtą laiką organizacijoje (* – $p < 0,05$).

Analizuojant motyvacinius veiksnius pagal išdirbtą laiką organizacijoje (20 pav.), nustatyta, kad pas tiramuosius kurie dirba organizacijoje nuo 1m iki 4 m, dominuoja tokie motyvacijos veiksniai, kaip ekonominiai ($M=20,0$ balai), pripažinimas ir pagarba ($M=19,0$ balai.), darbo turinys ($M=26,0$ balai), atsakomybė ($M=24,0$ balai). Tuo tarpu juos lyginant su, darbuotojais, kurie dirba nuo 5m ir daugiau,. Matoma, kad jiems svarbiau tarpusavio santykiai su vadovu ($M= 20,0$ balai.) ir paaukštinimas ($M=16,0$ balai). Pasiekimai ($M= 24,0$ balai) dominavo pas respondentus, kurie dirba mažiau negu 1 metus organizacijoje.

Motyvacijos veiksnių įvertinimo rezultatai pagal darbo krūvį organizacijoje duomenys pasiskirstė taip - respondentai, kurie dirba daugiau negu pilnu etatu, nurodė, kad jiems imponuoja daugiausiai ekonominiai, paaukštinimo, darbo turinio ir pasiekimų veiksniai. Tuo tarpu darbuotojai, kurie dirba pilnu etatu aktualūs veiksniai yra, kaip ekonominiai, paaukštinimas, pripažinimas ir pagarba darbe, tarpusavio santykiai su vadovu, darbo turinys, atsakomybė, pasiekimai ir bendradarbiavimas, bei komandinis darbas, o dirbantys 0,75 etato išreiškė, kad jiems svarbu yra ekonominiai veiksniai ir darbo turinys organizacijoje, dirbantiems 0,5 etato aktualūs ekonominiai veiksniai, darbo turinys, atsakomybė ir pasiekimai. Mažiau negu puse etato dirbantiems svarbiausia yra darbo turinys ir ekonominiai veiksniai.



21 pav. Respondentų motyvacijos įvertinimo rezultatų pasiskirstymas pagal darbo krūvį (* – $p < 0,05$).

Analizuojant motyvacinius veiksnius pagal išdirbtą laiką organizacijoje (21 pav.), nustatyta kad dirbantys pilnu etatu palyginus su kitomis darbo krūvio grupėmis, svarbiausi motyvaciniai veiksniai yra ekonominiai ($M=23,0$ balai), pripažinimas ir pagarba ($M=22,0$ balai), atsakomybė ($M=23,0$ balai), paaukštinimas ($M=21,0$ balai), pasiekimai ($M=27,0$ balai), darbo turinys ($M=26$ balai), bendradarbiavimas ($M=23,0$ balai).

Tyrimo duomenų koreliacinė analizė tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu atskleidė, kad tarp šių kintamųjų yra koreliacinis ryšys ($r = -0,112$; $p = 0,023$).

4 lentelė. Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu rezultatų reikšmingumo lygmuo (* – $p < 0,05$).

Motyvacijos veiksniai	Pasitenkinimas darbu/ Rezultatų reikšmingumo lygmuo p
Ekonominiai	0,00*
Pripažinimas ir pagarba	0,00*
Atsakomybė	0,01*
Tarpusavio santykiai su vadovu	0,248
Paaukštinimas	0,414
Pasiekimas	0,005*
Darbo turinys	0,02*
Bendradarbiavimas, komandinis darbas	0,025*

Analizuojant pasitenkinimą darbu ir motyvaciją (4 lentelė), atskleista, kad ryšys tarp daugelio motyvacijos veiksnių ir pasitenkinimo darbu yra statistiškai reikšmingas (išskyrus tarpusavio santykiai su vadovu $p = 0,248$ ir paaukštinimas $p = 0,414$). Ryšys rastas tarp pasitenkinimo darbu ir tarp šių motyvacijos veiksnių: ekonominių, pripažinimo ir pagarbos, atsakomybės, pasiekimų, darbo turinio ir bendradarbiavimo, bei komandinio darbo. Galime teigti, kad kuo šie veiksniai labiau dominuoja darbuotojo darbe, tuo pasitenkinimas darbu bus didesnis.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Tyrimė išanalizuota sveikatingumo industrijos darbuotojų darbo motyvacijos ryšys su jų pasitenkinimu darbu. Atliekant šį tyrimą buvo siekiama pagrindinio tikslo – atskleisti sveikatingumo industrijos darbuotojų motyvacijos ryšį su jų pasitenkinimu darbu. Jau literatūros apžvalgoje minėta, kad pasitenkinimas darbu ir motyvacija yra tarpusavyje susiję veiksniai. Reikšmingi aspektai, kurie turi įtakos renkantis darbą, yra saugumo, savigarbos, saviraiškos poreikiai, geras darbo atlyginimas, suteiktas savarankiškumas, profesinės veiklos lūkesčiai, pasitenkinimas laisvalaikiu (Ožeraitienė ir kt., 2014).

Ištirtas darbuotojų darbo pasitenkinimo lygis sveikatingumo industrijos organizacijoje atskleidė, kad dirbantys darbuotojai yra patenkinti savo esamu darbu, jų pasitenkinimo lygis įvertintas 50 balų, kuris atitinka aukštą lygį. Mažiausią pasitenkinimą savo darbu jaučia darbuotojai, kurie uždirba mažiau negu 300 Eur. Taip pat, nepasitenkinimą darbu jaučia darbuotojai, kurių išsilavinimas nesusijęs su dirbamu darbu. Valickienės ir kt. (2007) atliktame tyrimė apie darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajas Lietuvoje tyrimui pasirinko dirbančius, bet ieškančius darbo asmenų auditoriją. Gautas bendras pasitenkinimo įvertinimas – 2,84. Šis įvertinimas rodo šiek tiek žemesnį negu vidutinį pasitenkinimą darbu. Jovarauskaitės ir Tolutienės (2010) pasitenkinimo darbu tyrimas parodė, kad darbuotojai yra patenkinti dirbamu darbu. Taip pat, rezultatų analizė atskleidė, kad pasitenkinimas darbu priklauso ir nuo darbo stažo. Kuo didesnis darbo stažas tuo didesnis pasitenkinimas darbu. Parvin ir Kabir (2011) atliktame tyrimė bendras pasitenkinimas darbu tarp sveikatos darbuotojų yra aukštas, nes daugiau negu pusė yra patenkinti, ką dirba.

Motyvacinių veiksnių svarba darbuotojams yra vienas iš svarbiausių elementų organizacijoje. Šie veiksniai neatsiejami ir nuo pasitenkinimo darbu, jie turi didžiausią įtaką motyvuojant darbuotoją, kad jis jaustų pasitenkinimą darbu. Veiksnių įtakojančių darbuotoją yra begalės, bet tyrimas atskleidė pačius svarbiausius ir didžiausią ryšį turinčius su pasitenkinimu darbu.

Darbo užmokestis tenkina daugelį žmogaus poreikių: fiziologinius, socialinius, materialinius, saviraiškos, saugumo ir t. t. Darbo užmokestis yra tam tikras prestižas, kuris lemia profesijos ir karjeros pasirinkimą. Tad kiekvienas dirbantis asmuo suinteresuotas gauti kuo didesnį darbo užmokestį. Darbo užmokestis yra vienas iš pagrindinių asmens pajamų šaltinių, kurio dydis lemia asmens ir jo šeimos gyvenimo sąlygas ir kokybę, lemia darbo bei gyvenamosios vietos pasirinkimą. Mažas darbo užmokestis – viena iš svarbiausių daugelio pasaulio šalių (taip pat ir Lietuvos) ekonominių ir socialinių problemų. Didėjantis darbo užmokestis teikia aukštesnį pragyvenimo lygį bei atspindi ekonominės gerovės pasiekimus (Razulytė, 2011). Rezultatų analizė, atskleidė, kad tai vienas iš svarbiausių

motyvacijos veiksnių, kuris stipriausiai veikia darbuotoją. Valickienės ir kt. (2007) tyrimas, taip pat patvirtino, kad atlyginimas darbuotojui yra svarbiausias. Ieškantieji darbo labiausiai buvo nepatenkinti atlyginimu. Galima daryti prielaidą, kad šis veiksnys labiausiai turi įtakos ketinimo keisti darbą atsiradimui. Taip pat, ir Juodaitytė ir Jablonskienė (2013) tyrime apie personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialinius veiksnius atskleidė, kad materialūs veiksniai yra svarbiausi. Empirinio tyrimo rezultatai, atlikti Šiaulių asmens sveikatos priežiūros organizacijose, atskleidė reikšmingiausius personalo motyvacijos skatinimo organizacijai veiksnius ir priemones. Materialūs-finansiniai motyvuojantys veiksniai: darbo apmokėjimo sistema vaidina svarbiausią skatinamąjį vaidmenį, bet ji turi būti teisinga, nešališka, nuosekli ir aiški; svarbiausieji materialūs-finansiniai motyvuojantys veiksniai: laiku išmokamas darbo užmokestis; priedai prie atlyginimo; darbo užmokesčio kriterijų aiškumas; materialinio skatinimo sistema turi būti paremta asmeninėmis programomis, priderintomis prie „konkreto darbuotojo“, t. y. duoti jiems atlyginimą, proporcingą jų indėliui organizacijai. Parvin ir Kabir (2011) atliktame tyrime apie veiksnius, kurie įtakoja sveikatos darbuotojų pasitenkinimą darbu parodė, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu gali pagerinti paslaugų kokybę, todėl vadovai turėtų sutelkti dėmesį į veiksnius, turinčius įtakos darbuotojų pasitenkinimą darbu, jeigu jie nori stiprinti savo verslą. Remiantis rezultatais, pagrindinis veiksnys darantis įtaką sveikatos įmonių darbuotojų pasitenkinimui darbu yra darbo užmokestis. Pinigai yra geras skatintojas, nes darbuotojai dirba už pinigus, darbuotojams reikia pinigų ir tuo pačiu reikia gero atlyginimo.

Darbo reikalavimai gali būti emociniai ir kognityvūs (darbo lemiamas emocinis ir protinis krūvis), kiekybiniai ir kokybiniai (kiek darbo turi būti atlikta ir kokios jo kokybės tikimasi). Tiek labai aukšti, tiek labai žemi reikalavimai darbe yra susiję su menkesniu darbuotojų jaučiamu įsipareigojimu savo organizacijai ir mažesniu pasitenkinimu darbu (Šorytė ir Pajarskienė, 2014). Palidauskaitės (2007) atliktame tyrime apie motyvacijos unikalumą valstybės tarnyboje, atskleista, kad veiksnys, kaip darbo turinys bei jo sudėtingumas, veikia tiek privačiame, viešajame ir nevyriausybiniame sektoriuje. Darbuotojų motyvacijos panašumas ir skirtumus lemia ne tik sektorių veiklos specifika, bet ir organizacinė aplinka, individualios vertybės. Taip pat Diržytės ir kt. (2010) tyrimas apie viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumus parodė, kad ir vadovams yra svarbi motyvacija. Jiems svarbus veiksnys, kaip geros darbo sąlygos, darbo turinys labiau motyvuoja vadovus iš viešojo sektoriaus negu vadovus iš privataus sektoriaus. Darbo motyvacija viešajame sektoriuje didėtų didėjant darbo įvairumui, užduočių aiškumui, gerėjant darbo santykiams, tuo tarpu privačiame sektoriuje – tik didėjant darbo įvairumui. Tuo tarpu, atliktame Wanda Roos ir Rene van Eeden (2008) tyrime apie darbuotojų motyvacijos ryšį tarp darbo santykių, pasitenkinimo darbu ir firmos kultūros

atskleidė, kad ryšiai yra rasti tarp šių veiksnių. Ryšys daugiausiai formavosi tarp požiūrio į darbą, dinamiško darbo, suvokimo užduočių ir darbo pasitenkinimo. Gauta informacija, gali būti naudojama, siekiant padidinti motyvaciją ir pasitenkinimą darbu įmonėje.

Personalo judėjimas organizacijoje – paaugštinimas, perkėlimas, pažeminimas ir atleidimas – svarbiausios žmonių išteklių valdymo kryptys. Paaugštinimo galimybė vadovams dažnai būna pagrindinis paskatinimas už puikų valdymą, t. y. gerai atlikto darbo įvertinimo būdas. Viena svarbiausių paaugštinimo problemų – organizacijos nariai, kurie nebuvo paaugštinti, dažnai jaučiasi įžeisti, o tai gali paveikti jų nuotaiką ir rezultatus; be to, dar egzistuoja diskriminacija. Perkėlimu į kitas pareigas galima siekti daug tikslų: kaip tobulinimo dalis – suteikti žmonėms daugiau darbo patirties, užpildyti laisvas darbo vietas; perkėlimu taip pat siekiama palikti atviras paaugštinimo galimybes bei palaikyti individų domėjimąsi darbu; nevienodai dirbantys gali būti perkeliami į kitus darbus dėl to, kad aukštesnio lygio vadovai nenori jų pažeminti ar atleisti (Žaptorius, 2007). Gražulio ir Markuckienės (2013) tyrime apie darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimą plėtojant kompetencijas, atskleidė, kad darbuotojams svarbiausia nuolatinis tobulėjimas ir saviraiška, o nuo asmenybės tobulėjimo plėtojant kompetencijas priklauso jų darbo motyvacija; išipareigoti organizacijai darbuotojus labiausiai skatina didesnis kūrybiškumas darbe, galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, didinti kompetenciją darbuotojo.

Padėka, dėmesio pareiškimas ar palankus atsiliepimas — taikomas kaip priemonė pažymėti ir psichologiškai atlyginti asmenims už pastangas siekti organizacijos tikslų. Tai vidinis atlyginimas, leidžiantis individui patenkinti pagarbos poreikį, kuris yra ypač svarbus. Todėl vadovai nuolat turi atminti, kad jų darbuotojai laukia, jog bus pripažinti už savo nuveiktą darbą. Rasdami laiko padėkoti darbuotojams už gerą darbą, vadovai paskatina juos ir toliau gerai dirbti organizacijos labui. Tai galėtų būti tiek materialinis atlyginimas, tiek moralinis atlyginimas (Kulvinskienė ir Šalčius, 1994). Manzoor (2012) atliktame tyrime apie efektyvios motyvacijos poveikio naudojimą organizacijoje, atskleidė, kad pripažinimas ir pagarba darbuotojo organizacijoje yra svarbi ir reikalinga. Jei darbdavys darbuotoju pasitiki ir jį pripažįsta, jam teikiamos didesnės atsakomybės už atliekamą darbą. Darbuotojas jaučiasi labiau motyvuotas, kaip vadovas pasitiki juo.

Bendradarbiavimas dažniausiai yra apibrėžiamas kaip socialine sąveika, kuria siekiama organizuoti bendrą veiklą, derinti bendrus veiksmus, vienyti pastangas, kurti bendradarbiavimo veiksmų sistemą, plėtoti pagalbos santykius, bendrauti, darant įtaką ir keičiant vienas kitą (Kaffemanienė ir Žukaitė, 2008). Jovarauskaitės ir Tolutienės (2010) tyrime apie dėstytojų

pasitenkinimą darbu, parodė kad jiems vieni iš svarbiausių veiksnių yra darbo santykiai su kitais darbuotojais, bendradarbiavimas.

Atlikus tyrimą buvo nustatytas darbuotojų motyvacijos ryšys su jų pasitenkinimu darbu ($r = -0,112$; $p = 0,023$). Vinigienės (2012) atliktas tyrimas apie darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas, taip pat patvirtino, kad tarp jų vyrauja ryšys. Darbo motyvacijos lygis ir darbuotojų pasitenkinimas savo darbu veikia vienas kitą, tiesiogiai priklausomi vienas nuo kito. Atliktas motyvavimo ir pasitenkinimo darbu kiekybinis tyrimas, parodė, kad motyvavimo priemonių taikymas organizacijoje yra ribotas ir darbuotojai dėl to yra mažiau patenkinti savo darbu, tai sietina su pakankamu / nepakankamu darbuotojų motyvavimu. Pasitenkinimas darbu lemia ne tik aukštesnę darbo kokybę, bet ir lojalumą, o žemas pasitenkinimo lygis rodo, kad organizacijoje yra tam tikrų personalo problemų. Singh ir Tiwari (2011) atliktame tyrime, dar kartą patvirtino, kad pasitenkinimas darbu neatsiejamas nuo motyvacijos. Mokslininkai tyrė motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšį tarp darbuotojų. Tyrime yra stiprus teigiamas ryšys ($r = 0.822134$) tarp motyvacijos ir darbuotojų pasitenkinimo darbu. Tai reiškia, kad motyvacija yra pasitenkinimo darbu funkcija. Jei yra didinama motyvacija, taip pat didėja ir pasitenkinimas darbu.

Taip pat tyrime iškelta hipotezė patvirtino, nes išanalizavus visus gautus duomenis nustatėme, kad materialinis (ekonominiai) motyvacijos veiksnys turės didžiausią ryšį su darbuotojų pasitenkinimu darbu sveikatingumo industrijoje.

Apibendrinant šį tyrimą galima teigti, kad sveikatingumo industrijos organizacijoje dirbantys darbuotojai yra patenkinti savo esamu darbu, bet norėtų būti labiau įvertinti už dirbamą darbą materialiai.

Išvados

1. Sveikatingumo paslaugos Lietuvoje sparčiai populiarėjanti turizmo paslaugų šaka, nes gausu gydomųjų kurortų ir gausybė rekreacinių išteklių, kurie leidžia plėtoti šią sritį. Tačiau jos turi vieną opią problemą, turizmo industrijoje yra didelė darbuotojų, o ypač specialistų, kaita. Todėl, įmonėms yra svarbios žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizavimo sistemos. Vadovui svarbiausia sugebėti, suderinant atskirų darbuotojų ir pačios įstaigos tikslus, gauti geriausią rezultatą bei įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus. Jei įmonėje yra atkreipiamas dėmesys į darbuotoją ir jis yra patenkintas savo darbu, jis suteiks kokybišką paslaugą, nes žinos kad bus įvertintas už tai.
2. Pasitenkinimą darbu galima traktuoti kaip dviejų skirtingų pusių – teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinį, kuris parodo, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Pasitenkinimas darbu yra svarbus organizacinės elgsenos ir žmonių darbo veiksnys. Pasitenkinimas darbu, yra svarbus veiksnys, kuris lemia teigiamą darbuotojo emocinę reakciją ir požiūrį į darbuotojo ir organizacijos stiprumą. Galima daryti prielaidą, kad kliento apsisprendimą gali lemti darbuotojas. Darbuotojo pasitenkinimas didele dalimi priklauso nuo jo motyvacijos. Tačiau ši darbuotojo būseną nėra nuolatinė ir ją reikia periodiškai papildyti. Tai atliekama įsiaiškinus kiekvieno darbuotojo poreikius ir juos maksimaliai tenkinant. Vadovas turi domėtis savo darbdaviais ir atrasti išorinius arba vidinius motyvacijos veiksnys, kurie gali padėti darbuotojui pasiekti pasitenkinimą darbu.
3. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad sveikatingumo industrijos darbuotojus, nepriklausomai nuo lyties, gaunamų pajamų, amžiaus, darbo krūvio, išsilavinimo daugiausia motyvuoja ekonominiai veiksniai, darbo turinys ir pasiekimai, o mažiausiai jiems svarbūs tokie veiksniai kaip komandinis darbas ir bendradarbiavimas, tai pat pripažinimas ir pagarba. Respondentams nuo 18 iki 35 metų svarbu paaugstinimas ir pripažinimas, o vyresniems – nuo 36 iki 65 metų yra svarbūs santykiai su vadovu. Respondentams, turintiems aukštesnįjį arba aukštąjį išsilavinimą aktualus yra paaugstinimas. Respondentai, kurie išdirbę organizacijoje daugiau negu 5 metus vertina santykius su vadovu, o kurie dirba nuo 1 m. iki 4 metų organizacijoje vertina atsakomybę.
4. Pasitenkinimas darbu tirtoje Druskininkų sveikatingumo industrijos įmonėje yra aukštas, todėl galime teigti kad dauguma darbuotojų yra patenkinti savo dirbamu darbu. Didžiausią pasitenkinimą darbu jaučia, kurie uždirba virš 450 eurų ir jų išsilavinimas atitinka dirbamą

darbą, taip pat dirbantys pilnu etatu. Mažiausią pasitenkinimą savo darbu jaučia darbuotojai, kurie uždirba mažiau negu 300 Eur ir darbuotojai turintys tik vidurinį išsilavinimą.

5. Rezultatai atskleidė, kad yra tarpusavio ryšys tarp darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu. Pasitenkinimas darbu priklauso nuo tokių veiksnių kaip ekonominiai, pripažinimas ir pagarba, atsakomybė, pasiekimai, darbo turinys, bendradarbiavimas ir komandinis darbas. Tačiau tarpusavio santykiai su vadovu ir paaugštinimas pasitenkinimu darbu įtakos neturi.

PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS

4. Kartą metuose Druskininkų sveikatingumo X įmonėje surengti pasitenkinimo darbu ir motyvacijos tyrimus, išsiaiškinti veiksnius, kurie skatintų darbuotoją dirbti efektyviau. Gautus tyrimo rezultatus išanalizuoti ir pritaikyti imantis priemonių darbuotojų pasitenkinimo darbu lygiui kelti ir motyvacijai.

5. Atkreipti dėmesį į veiksnius, kurie daugiausiai motyvuoja darbuotoją darbe:

- Ekonominis (darbo užmokestis) – darbuotojui, kas pusmetį arba kas metus didinti darbo užmokestį už išdirbtą laiką įmonėje, taip pat įvesti darbuotojų priedų ir premijavimo prie atlyginimo skyrimo sistemą už efektyviai atliktus darbus;
 - Darbo turinys – siekti darbuotojui skirti, kuo įvairesnes darbo užduotis, svarbu, kad darbas nebūtų monotoniškas. Jei darbas yra specifiškas ir jo turinio neina pakeisti, tada rekomenduojama darbo pertraukas daryti tokias, kad darbuotojas atsipalaiduotų tiek psichologiškai, tiek fiziškai. Pvz.: įrengti žaidimų kambarį, kuriame darbuotojai galėtų tarpusavį bendrauti ir atsipalaiduoti nuo darbo rutinos;
 - Pasiekimai– įvertinti darbuotojų pastangas darbe, sudarant galimybes siekti karjeros (paskiriant atsakingų užduočių, suteikiant kitas pareigas), kelti darbuotojų kvalifikaciją, suteikti galimybes mokytis (kursai, stažuotės), o naujas žinias pritaikyti praktinėje veikloje;
6. Personalo vadovams svarbu sutelkti dėmesį į žmogiškuosius išteklius, jei įmonė nori išsaugoti efektyvią darbo jėgą. Svarbu bendrauti su savo darbuotojais, atskleisti jų poreikius ar tenkinti juos supanti darbo aplinka. Rengti ataskaitas numatant veiksmų planą, kaip pašalinti problemas dėl darbuotojų pasitenkinimo darbu ir motyvacijos. Gale metų, taip pat parengti ataskaitą, kaip personalo vadovai pašalino iškilusias problemas dėl darbuotojų pasitenkinimo darbu ir motyvacijos. Darbuotojų susirinkime supažindinti juos, ką įmonė padarė dėl jų, kad jaustų pasitenkinimą darbu įmonėje.

Literatūros sąrašas

1. Adomynienė, E., Gustainienė, L. (2011). Darbo ir šeimos sąveikos ryšys su pasitenkinimu darbu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 60, 13 – 28.
2. Armaitienė, A., Bertužytė, R. (2012). Rekreatinės veiklos sveikatingumo aspektai Lietuvos pajūrio kurortų planavimo dokumentuose. *Visuomenės sveikata. Originalūs straipsniai*. 1, 32 – 38.
3. Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management research and practice*. 3 (4), 77 – 86.
4. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., Krikštolaitis, R. (2010). Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atvejui. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 22 (3), 12 -26.
5. Baršauskienė, V., Janulevičienė B. (1989). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas. Technologija
6. Baum, T. (2007). Human resource in tourism: still waiting for change. *Tourism management*. 28, 1383-1399.
7. Benz, J. (2009). What's in it for me? *Employee Benefit News*. 23 (6), 45 – 49.
8. Botha, J. (2014). Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation Louise van Scheers. *Journal of Business and Retail Management Research*. 9 (1), 98 -111.
9. Bručkutė, R., Pažuolienė J., Docienė, V., Vaitiekus, A. (2012). Uždarnosios akcinės bendrovės motyvavimo poveikis darbuotojams. *Vadyba*. 1(20), 29-36.
10. Bučinskaitė L, Navickienė R. (2013). Medicinos turizmo situacijos analizė pasaulyje ir Lietuvoje. *Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos. Mokslinių straipsnių rinkinys*. 45 – 53.
11. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija
12. Bukšnytė, L., Švobaitė, K. (2009). Valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu ir kognityvinio stiliaus ryšys. *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris*. 4, 9–28.
13. Caslavova, E., Kraft J., Voracek J. (2011). Diagnostics of personal work at sport organizations in the Czech Republic. *Inžinerine Ekonomika*. 22(5), 519-526.
14. Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys, A. (2009). Žmogiškieji ištekliai: strateginiai valdymo aspektai. *Verslas, vadyba ir studijos*. 51-65.
15. Cook, S. (2008). *The essential guide to employee engagement: better business performance through staff satisfaction*. Kogan Page.

16. Čiapienė, A., Merkienė, R. (2014). Studentų motyvavimo veiksniai ir priemonės, užtikrinančios aktyvų dalyvavimą verslumo ugdymo praktikoje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 36 (2), 244 – 254.
17. Dargvainienė, D. (2007). *Darbuotojų pasitenkinimas darbu ir jį formuojančių veiksnių įvertinimas UAB „Statversas“*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
18. Diržytė, A., Patapas, A., Mikelionytė, R. (2010). Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai. *Viešoji politika ir administravimas*. 34, 122 – 138.
19. Dovydienė, J. (2004). Suaugusių asmenų užsienio kalbų mokymosi motyvacijos ypatumai. *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*. 1, 21 – 27.
20. Ernst & Young Baltic (2012). Lietuvos medicinos turizmo plėtros ir medicinos paslaugų eksporto skatinimo galimybių analizė ir rekomendacijos. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/uploads/documents/Turizmas/Medicinos%20turizmo%20galimybiu%20analize.pdf>
21. Fominienė, V. B., Jatužytė V. (2014) Trenerių įsipareigojimo sportinių šokių klubams vertinimas. *Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos*. Mokslinių straipsnių rinkinys. 32-38.
22. Gaižauskienė G., Švagždienė B.(2013). Darbuotojų adaptacijos ypatumai turizmo organizacijoje. *Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos*. 94 – 104.
23. Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2008). Darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajos. *Psichologija*. 38, 100 – 114.
24. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis - jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Ciklonas
25. Gražulis, V., Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 3 (31), 142 – 151.
26. Hong Lu, A., While, K. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*. 42, 211 -227.
27. Yew, L. T. (2008). Job satisfaction and effective commitment: a study of employees in the tourism industry in Sarawak, Malaysia. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 4, 27- 43.
28. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*. 3(1), p. 31–58.
29. Jagminas, J., Paulauskienė, L. (2011). Turizmo valdymo funkcijos ir jų subalansuotumas Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 3(23), 90 – 100.

30. Jagminas, J., Pikurnaitė, I. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai. *Vadyba*. 14(1), 73-78.
31. Jančiauskas, E., E. (2011). *Žmogiškųjų išteklių vadyba. Mokomoji knyga*. Vilnius: Leidykla Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
32. Jovaranauškaitė, A., Tolutienė, G. (2010). Universiteto dėstytojų pasitenkinimui darbu įtakos turintys veiksniai. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. 1 (26), 95 – 103.
33. Juknevičius, A., Keršytė, J. (2007). Europos karališkųjų kurortų kokybės kriterijų ypatumai: Birštono kurorto pavyzdys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 54, 71- 82.
34. Juodaitytė, A., Jablonskienė, Z. (2013). Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialiniai veiksniai. *Profesinės studijos. Teorija ir Praktika*. 12, 87-96.
35. Kaffemanienė, I., Žukaitė, S. (2008). Auklėtojų ir logopedų nuostatos į bendradarbiavimą, ugdant ikimokyklinio amžiaus vaikus. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. 4 (20), 169 – 175.
36. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex
37. Kareckaitė, D. (2006). Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje.
38. Kaziliūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. *Viešoji politika ir administravimas*. 9, 73 – 80.
39. Kazlauskienė, J. (2012). Medicininis SPA – plėtos poreikiai ir trukdžiai. *Medicinos turizmas – Lietuvos paslaugų eksporto ateitis*. (Vilnius, 2012 m. kovo 1) tarptautinės konferencijos pranešimas.
40. Klein beck U., Fuhrmann, H. (2000). Effects of Psychologically Based Management system on work motivation and productivity. *Applied Psychology: An International Review*. 49, 596-610.
41. Klupša, F. (2009). Gamybės darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtra*. 19 (4), 313 – 324.
42. Kulvinskienė, V. R., Šalčius, A. (1994). *Darbo veiklos motyvacija*. Vilnius.
43. Kumpikaitė, V., Kalinauskienė, J. (2011). Motyvacijos poreikių indentifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė. *Ekonomika ir vadyba*. 16, 796 – 802.
44. Labanauskaitė, D., Šturalo, O. (2014). Paslaugos kokybės įtakos veiklos pelningumo rodikliams vertinti. *Tiltai*. 3, 91 – 107.
45. Legkauskas, V. (2004). Žmogaus socialinės motyvacijos pagrindai. *Sociologija. Mintis ir veiksmai*. 2, 53 – 63.

46. Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas, 2 straipsnis. Prieiga per internetą: <http://www.infolex.lt/ta/98090:str2>
47. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba. Mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis*. Klaipėda: Viešoji įstaiga Socialinių mokslų kolegija.
48. Lipinskienė, V. (2011). *Organizacinė elgsena. Mokomoji medžiaga su praktinėmis užduotimis*. Klaipėda.
49. Lipinskienė, V. (2012). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: KTU
50. Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija
51. Lunt, N., Smith, R., Exworthy, M., Horsfall, D., Mannion, R. (2012). Medical tourism: treatments, markets and health system implications: a scoping review. Peržiūrėta 2015, lapkričio 2, adresu: <http://www.oecd.org/els/health-systems/48723982.pdf>
52. MacIntosh, E., Walker, M. (2012). Chronicling the transient nature of fitness employees: An organizational culture perspective. *Journal of Sport Management*, 26(2), 113-126.
53. Mačerinskienė, A., Andrulienė, A. (2007). *Kurortologijos tyrimų klasterio Druskininkuose galimybių studija*. Vilnius: Turizmo plėtros institutas.
54. Mahmood, A. (2010). Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*. 5 (11), 213 – 223.
55. Manzoor, Q. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*. 3 (1), 1 – 12.
56. Marcinkevičiūtė, L. (2004). Darbuotojų motyvavimo modeliai besikeičiančios rinkos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba : aktualijos ir perspektyvos*. 4, 136–143.
57. Maslow, A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
58. Matuzienė, I., Šavareikienė, D. (2005). Darbinės veiklos dominuojančių motyvų ir pasitenkinimo darbu ryšio įvertinimas. *Socialiniai mokslai: vadyba*. 1 (5), 159-163.
59. Medžiūnienė, I., I., Grigorjevaitė, I. (2010). Sveikatinimo paslaugų teikimo situacijos analizė Lietuvos kurortinėse teritorijose. Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir įžvalgos. *Studentų mokslinė-praktinė konferencija. Pranešimų medžiaga*. Šiauliai. Leidyka: Vakarų Lietuvos verslo kolegija. 143- 148.
60. Merkys., G., Brazienė, R. (2010). Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokytis: lytiškumo ir amžiaus efektai. *Viešoji politika ir administravimas*. 31, 107-118.

61. Ožeraitienė, V., Gaigalaitė, V., Arnatkevič, J. (2014). Profesinės veiklos vidinės motyvacijos ir pasitenkinimu darbu charakteristikų tyrimas. *Medicinos teorijai ir praktikai*. 20(4), 292-298.
62. Palidauskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*. 19, 33 – 45.
63. Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*. 25, 7 – 18.
64. Parvin, M. M., Kabir M. N. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian Journal of of Business and Management Research*. 1 (9), 113 – 123.
65. Paulauskienė, L. (2012). Medicinos turizmas – priemonė sezoniškumui mažinti. *Ministry of economy*. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 30, adresu: <http://www.ukmin.lt/uploads/documents/Turizmas/L.Paulauskienes%20pranesimas.pdf>
66. Pauliukaitienė, J., Pilipavičienė, J. (2013). Darbuotojų motyvavimo vertinimas Kauno miesto turizmo organizacijoje. *Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos*. 261 – 266.
67. PMW asociacijos pasitenkinimo klausimynas. (2012). Prieiga per internetą: <http://www.pmwassociates.com/pmwdocuments.php>
68. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija
69. Rajackienė, A. (2007). Darbuotojų kaitą sumažintų jų adaptavimas. *Vadovo pasaulis*. 7-8 (129), 26-29.
70. Raziulytė, S. (2011). Darbo užmokesčio ir jį lemiančių veiksnių analizė Lietuvos pavyzdžiu. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. 4 (33), 73 – 79.
71. Roos, W., Eeden V. R. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *SA Journal of Industrial Psychology*. 34 (1), 54 – 63.
72. Singh, K. S., Tiwari, V. (2011). Relationship between motivation and job satisfaction of the white collar employees: a case study. *Management Insight*. 7 (2), 31- 39.
73. Skačkauskienė, I., Kiselevskaja, K. (2014). Telekomunikacijų įmonių darbuotojų darbo motyvacijos vertinimo rodiklių sistema. *Verslas: Teorija ir praktika*. 15 (3), 245 -253.
74. Stankevičienė, A., Lobanova L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Vilnius: Technika.
75. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, Jr., D (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

76. Šavareikienė, D. (2012). Motyvo interpretacija motyvavime. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (25), 46–51.
77. Šilingienė, V. (2000). *Personalo motyvavimo sistemos esmė, tikslai ir turinys*. Vadybos paradigma. Kaunas: VDU I-kla.
78. Švagždienė, B., Žalys, L., Žalienė, I., Šavareikienė, D. (2012). Turizmo sampratos teoriniai konceptai. *Sports and Leisure Management: tendencies and challenges (Kaunas, 2012 m. december 6-7 th,) international scientific conference (p. 87)*. Kaunas: LSU
79. Tella, A. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*.
80. Todd, S., Kent, A. (2009) A social identity perspective on the job attitudes of employees in sport. *Management decisions* .47(1), 173 -190.
81. Ušeckienė, L. (2005). *Suaugusiųjų pasitenkinimo savo darbu ir tęstinio mokymosi sąsajos*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
82. Valickienė R., Valickas A., Sinkievič B. (2007). Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje. *Mokslo darbai: Socialinis darbas*. 6(2), 115 -123.
83. Valstybinio turizmo departamento statistiniai duomenys (2013). Prieiga per internetą: <http://www.tourism.lt/lt/naujienos/pirmajame-pasauliniame-sveikatingumo-turizmo-kongreseliuovos-sekmes-istorija>
84. Vijeikis, J. (2007). *Įmonių valdymas. Mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
85. Viningienė, D. (2012). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional formation and development studies*. 1 (6), 161 – 170.
86. Vitkauskas, K. (2012). Lietuvos policijos pareigūnų motyvacinių veiksnių analizė. *Viešojo politika ir administravimas*. 11 (3), 377–389.
87. Vveinhardt, J., Gulbovaitė E. (2013). Poreikių hierarchijos koncepcinis pagrindimas nacionaliniame vertybių kongruencijos kontekste. Kultūra ir visuomenė. *Socialinių tyrimų žurnalas*. 4 (2), 143 – 162.
88. Žalienė, I., Žalys, L., Išdonaitė - Medžiūnienė, I. (2009). Lietuvos kurortų sveikatinimo veiklos plėtra. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2 (15), 349 – 358
89. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. 18 (4), 105 -117.

Tyrimo anketa

Sveiki,

Esu Lietuvos Sporto universiteto antro kurso antros pakopos turizmo ir sporto vadybos studentė – Indrė Labanauskaitė. Kviečiu Jus sudalyvauti tyrime, kurio tikslas – išsiaiškinti sveikatingumo industrijos darbuotojų darbo motyvacijos ryšį su jų pasitenkinimu darbu. Man yra svarbūs Jūsų atsakymai į kiekvieną klausimą, nes tik taip galima susidaryti vaizdą apie bendrą sveikatingumo industrijos darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Atsakymus stenkitės pateikti greitai ir spontaniškai, remkitės tik savo nuomone. Nuo Jūsų atvirumo ir sąžiningumo pildant klausimyną priklausys rezultatų patikimumas. Apklausa yra anoniminė, Jūsų atsakymai konfidencialūs, jie bus naudojami tik statistiniams apibendrinimams.

I dalis – demografiniai duomenys

Pažymėkite vieną Jums tinkantį atsakymo variantą apibraukdami arba pažymėdami varnele.

1. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris

2. Jūsų amžius:

- ☐ Iki 18 metų
- ☐ 18 – 25 metai
- ☐ 26 – 55 metai
- ☐ 56 – 65 metai
- ☐ 66 ir daugiau metų

3. Jūsų mėnesinės pajamos:

- ☐ Iki 300 Eur
- ☐ 300 – 350 Eur
- ☐ 400 – 450 Eur
- ☐ 450 Eur ir daugiau.

4. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Nebaigtas vidurinis
- ☐ Vidurinis (baigta vidurinė ir/arba profesinė mokykla)
- ☐ Aukštesnysis (baigtas technikumas), neuniversitetinis aukštasis (baigta kolegija)
- ☐ Universitetinis aukštasis (baigtos bakalauro studijos)
- ☐ Aukštosios studijos (baigta magistrantūra; baigta rezidentūra, doktorantūra)

5. Ar Jūsų įgautas išsilavinimas susijęs su Jūsų esamu darbu?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Dirbu pagal licenciją

6. Kiek laiko (metais) dirbate organizacijoje:

- ☐ Mažiau negu 1 metus
- ☐ 1 m - 2 m
- ☐ 3 m – 4 m
- ☐ 5 m ir daugiau

7. Kokių darbo krūvių dirbate organizacijoje?

- ☐ Mažiau negu 0,5 etato
☐ 0,5 etatu
☐ 0,75 etatu
☐ 1 etatu
☐ Daugiau negu 1 etatas

8. Ar dirbate daugiau negu vienoje organizacijoje?

- ☐ Taip
☐ Ne

II dalis – darbuotojo pasitenkinimas darbu

Pažymėkite savo atsakymus apibraudami Jums tinkantį atsakymo variantą. *Pavyzdys:*

Labai nepatenkintas				Labai patenkintas	
1	2	3	4	5	

9. Ar Jūs esate patenkintas darbo pobūdžiu?

Labai nepatenkintas				Labai patenkintas	
1	2	3	4	5	

10. Kaip manote visuomenė vertina Jūsų darbo teikiamas paslaugas?

Visiškai nevertina				Labai vertina	
1	2	3	4	5	

11. Jūsų kasdieniniame darbe, kiek laisvės yra suteikiama Jūsų asmeninių sprendimų priėmimui ir jų vykdymui ?

Visiškai nesuteikiama				Daug suteikiama	
1	2	3	4	5	

12. Kaip Jūs, gerai atlikę pavestus darbus, esate vertinamas vadovo?

Labai nevertina				Labai vertina	
1	2	3	4	5	

13. Ar Jūs esate patenkintas savo darbo vadovo vadovavimu ir lyderiavimo savybėmis darbe?

Labai nepatenkintas				Labai patenkintas	
1	2	3	4	5	

14. Kiek jums leidžiama dalyvauti vadovo sprendimų priėmimo, kurie yra susiję su jūsų darbu?

Visiškai neleidžiama				Daug leidžiama
1	2	3	4	5

15. Kaip vadovas kontroliuoja Jūsų atliekamą darbą?

Per ne lyg griežtai					Tinkamai
1	2	3	4	5	

16. Ar esate patenkintas Jūsų darbovietės esamu lygiu visuomenėje?

Labai nepatenkintas					Labai patenkintas
1	2	3	4	5	

17. Ar Jūsų darbas yra prestižinis?

Tikrai ne					Tikrai taip
1	2	3	4	5	

18. Ar jūs esate patenkintas darbo suteikiamomis galimybėmis būti paaugštintu?

Labai nepatenkintas					Labai patenkintas
1	2	3	4	5	

19. Ar jūs esate patenkintas gaunamu atlyginimu?

Labai nepatenkintas					Labai patenkintas
1	2	3	4	5	

20. Ar jūs esate patenkintas savo statusu visuomenėje, kurį jums suteikia jūsų dirbamas darbas?

Labai nepatenkintas					Labai patenkintas
1	2	3	4	5	

21. Ar rekomenduotumėte savo draugui įsidarbinti jūsų darbovietėje?

Tikrai ne				Tikrai taip	
1	2	3	4	5	

22. Ar jūsų dirbamas darbas teikia Jums pasitenkinimą?

Ne				Taip	
1	2	3	4	5	

23. Ar patiriate spaudimą darbe vykdydamas gautus nurodymus iš vadovybės?

Patiriu daug spaudimo				Nepatiriu spaudimo	
1	2	3	4	5	

III dalis – darbuotojo motyvacija darbe

Įvertinkite pateiktus teiginius – kiek jie tinka Jums, apibūdina Jūsų motyvus. Žemiau pateikti teiginiai yra sugrupuoti poromis. Atsakykite į kiekvieną poros teiginį, atitinkamai juos įvertindami taip, kad įvertinimo suma būtų lygi 5. *Pavyzdys:*

1.	Jums svarbiausia - gerai apmokamas darbas, nors ir nebūsime deramai pripažintas.	3
2.	Jums svarbiausia - pripažinimas ir pagyrimai, net jeigu atlyginimas nėra ypatingai aukštas.	2

Vienam teiginiui galite skirti 3 taškus, tuomet antrajam, kuriam mažiau pritariate, liks 2 taškai, arba teiginiui, kuriam visiškai pritariate, galite skirti 5 taškus, tuomet antrajam teiginiui liks 0 taškų, vadinasi, šiam teiginiui Jūs visiškai nepritariate.

24.	Jums svarbiausia - gerai apmokamas darbas, jei ir nebūsime deramai pripažintas.	
25.	Jums svarbiausia - pripažinimas ir pagyrimai, net jeigu atlyginimas nėra ypatingai aukštas.	
26.	Jūs teikiate pirmenybę geriems santykiams su vadovu, net jeigu tai reikštų atsakomybės už darbą sumenkinimą.	
27.	Geriau turėti didesnę atsakomybę už atliekamą darbą, net jeigu dėl to bus sunkiau bendrauti su vadovu.	
28.	Jums svarbiau geri santykiai su vadovu, net jeigu dėl to reikės dirbti neįdomų darbą.	
29.	Jums svarbiau įdomus darbas, net jeigu dėl to nukentės santykiai su vadovu.	
30.	Jums svarbiau karjero galimybės, net jeigu sumažės atlyginimas.	

31.	Jums svarbiau gerai apmokamas darbas, net jeigu bus mažiau galimybių pakilti pareigose.	
32.	Geriau gauti pripažinimą už nežymų darbą, negu dirbti daug turiningiau, tačiau būti nepripažintam.	
33.	Geriau dirbti svarbų darbą, už kurį Jus gerbia ir giria.	
34.	Jums geriau dirbti neįdomų darbą, tačiau išlaikyti gerus santykius su kolegomis.	
35.	Jūs pasirinktumėte darbą, už kurį yra skatinama, net jeigu tapsite nepopuliarus kolegų tarpe.	
36.	Svarbiau yra atsakomybė ir galimybė priimti sprendimus.	
37.	Geriausias stimulus darbui - didelis darbo užmokestis.	
38.	Jums svarbu geri santykiai su vadovu, net jei darbas bus mažiau apmokamas.	
39.	Jums svarbu dirbti gerai apmokamą darbą, net jei santykiai su vadovu bus blogi.	
40.	Jūs teikiate pirmenybę atsakingoms pareigoms, net jeigu gausite mažesnę pripažinimą.	
41.	Jūs teikiate pirmenybę mažiau atsakingoms pareigoms, jeigu Jūsų darbą pripažįstą ir giria.	
42.	Jus skatina, tai kad Jūsų darbas yra prestižinis.	
43.	Jus skatina geri santykiai su vadovu ir bendradarbiais.	
44.	Jums svarbiau įveikti sudėtingą darbą, negu dirbti paprastą, nors ir gerai apmokamą darbą.	
45.	Jūs geriau dirbsite gerai apmokamą darbą, kur nereikia spręsti sudėtingų problemų.	
46.	Jums svarbu kolegų parama, o ne pripažinimas už gerus darbo rezultatus.	
47.	Jūs labiau vertinate pripažinimą už darbą negu gerus santykius su kolegomis.	

48.	Jūs daugiau stimuliuoja tai, jog Jūs vertina kolegos, o ne atsakomybė už darbą.	
49.	Jūs daugiau stimuliuoja galimybė dirbti atsakingą darbą, negu paaugštinimas pareigose.	
50.	Jums svarbiau dirbti svarbų ir atsakingą darbą, net jei nėra galimybės ateityje pakilti pareigose.	
51.	Jūs daugiau domina paaugštinimas pareigose, net jei darbas nebus atsakingas.	
52.	Jums svarbus konkretus Jūsų darbo įvertinimas, o ne bendras kolegų pripažinimas ir pagyrimas.	
53.	Jums svarbiau kolegų pripažinimas ir pagyrimas, negu Jūsų darbo įvertinimas.	
54.	Kolegų parama svarbesnė už santykius su vadovu.	
55.	Jums svarbiau geri santykiai su vadovu, negu kolegų parama.	
56.	Jūs teikiate pirmenybę atsakingam darbui, net jei jis ir neįdomus.	
57.	Jūs teikiate pirmenybę įdomiam darbui, net jeigu jis ir neatsakingas.	
58.	Kad Jūs būtumėte patenkintas darbu, jis privalo būti gerai apmokamas, nors ir nuobodus.	
59.	Jums svarbu turiningas darbas, net jeigu jis ir mažai apmokamas.	
60.	Jeigu Jūs keisite darbą, tai tik todėl, kad jame nėra galimybės užimti aukštas pareigas.	
61.	Jūs keisite darbą, tai tik todėl, kad jame nėra galimybės realizuoti save.	
62.	Jums svarbesnė vieša informacija apie Jūsų pasiekimus, nei geri santykiai su vadovu.	
63.	Jums svarbesni geri santykiai su vadovu, negu informacija apie Jūsų pasiekimus.	
64.	Jums geriau palaikyti gerus santykius su vadovu nei gadinti santykius dėl paaugštinimo pareigose.	
65.	Jums geriau būti paaugštintam pareigose, net jei dėl to nukentės santykiai su vadovu.	

66.	Šiuo metu Jūsų darbas yra svarbus Jums dėl užimamų pareigų ir nenorėtumėte išeiti iš jo, pereinant į aukštesnes pareigas, net jeigu ateityje tokių progų nebus.	
67.	Jūs rinksitės paaugštinimą pareigose, net jei naujame darbe bus daug rutinos.	
68.	Jūs teikiate pirmenybę darbui grupėje, kurioje geri santykiai tarp bendradarbių.	
69.	Jūs teikiate pirmenybę gerai apmokamam darbui, kuriame dirbate vienas.	
70.	Jums patinka atsakomybė, net jei ir nesiseka bei nepadeda lūkesčiai.	
71.	Jums geriau vykdyti užduotį be didelės atsakomybės.	
72.	Jums šiuo metu geriau būti pripažintam dabartiniame darbe negu būti paaugštintam pareigose.	
73.	Jums geriau būti paaugštintam pareigose, net jei ir nebūsime pripažinti naujame darbe.	
74.	Jums svarbiau kolegų parama ir bendradarbiavimas, negu paaugštinimas pareigose, jeigu su jais reikės išsiskirti.	
75.	Jums svarbiau paaugštinimas darbe, net jei teks skirtis su kolegomis.	
76.	Jums geriau dirbti esamą darbą negu daug įdomesnį kuriame dažnai ištinka nesėkmės.	
77.	Jums geriau dirbti nors ir sunkesnį, bet įdomų darbą negu nuobodų.	
78.	Jums geriau dirbti su permaininga sėkme, negu skirtis su kolegomis.	
79.	Jums geriau visada sėkmingai dirbti, net jei ir nėra kolegų paramos.	

Ačiū, kad dalyvaujate šiame tyrime!