

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

TATJANA POLOČANSKĖ

PIRMINĖS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGŲ
DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA IR PASITENKINIMAS DARBU
Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

doc. dr. Rūta Dačiulytė

VILNIUS

2024

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

PIRMINĖS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGŲ
DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA IR PASITENKINIMAS DARBU

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX067

Vadovas

_____ doc. dr. Rūta Dačiulytė

2024 __ __

Atliko

_____ stud. T. Poločanskė

2024 __ __

Recenzentas

2024 __ __

VILNIUS

2024

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
PRIEDŲ SĄRAŠAS	8
ĮVADAS	9
1. MOTYVACIJOS IR PASITENKINIMO DARBU TEORINIAI ASPEKTAI	12
1.1. Motyvacijos samprata	12
1.2. Motyvacijos teorijos.....	15
1.2.1. Poreikių teorijos	16
1.2.2. Proceso teorijos	20
1.3. Motyvavimo priemonės	23
1.4. Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos	29
1.4.1. Pasitenkinimo darbu samprata	29
1.4.2. Pasitenkinimą darbu įtakoiantys veiksniai	30
1.5. Sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo priemonės	35
1.6. Sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimas Lietuvoje	39
2. TYRIMO METODOLOGIJA	44
2.1. Tyrimo metodas.....	44
2.1.1. Kiekybinio tyrimo metodika	46
2.1.2. Kokybinio tyrimo metodika	50
3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ	52
3.1. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė.....	52
3.1.1. Tiriamųjų demografinės charakteristikos	52
3.1.2. Pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvaciją lemiantys veiksniai	55
3.1.3. Pirminės sveikatos priežiūros įstaigose taikomos motyvavimo priemonės	63
3.1.4. Pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvacijos lygis.....	69
3.1.5. Pirminės sveikatos įstaigų darbuotojų pasitenkinimas darbu.....	71
3.2. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė.....	78
3.3. Tyrimo rezultatų lyginimas	86
IŠVADOS	88
REKOMENDACIJOS	90

BIBLIOGRAFIJOS SĄRAŠAS	91
ANOTACIJA	98
ANATATION	99
SANTRAUKA.....	100
SUMMARY.....	101
PRIEDAI	102

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Motyvacijos samprata.....	12
<i>2 lentelė.</i> Higieninių ir motyvacinių veiksnių įtaką pasitenkinimui darbu	18
<i>3 lentelė.</i> Nematerialinės motyvavimo priemonės	27
<i>4 lentelė.</i> Darbo užmokesčio pastoviosios dalies minimalus dydis	41
<i>5 lentelė.</i> Anketos klausimų pagrindimas	47
<i>6 lentelė.</i> Klausimyno skalių patikimumo koeficientai	49
<i>7 lentelė.</i> Ekspertų interviu klausimynas.....	50
<i>8 lentelė.</i> Motyvacijos veiksnių ir priemonių subskalių koreliacija.....	61
<i>9 lentelė.</i> Pasitenkinimą darbu įtakojančių veiksnių subskalių koreliacija	76
<i>10 lentelė.</i> Ekspertų pateiktos motyvacinės priemonės.....	80
<i>11 lentelė.</i> Ekspertų nuomonė dėl dažniausiai pastebimų darbuotojų poreikių	82
<i>12 lentelė.</i> Ekspertų nuomone pasitenkinimą darbu įtakoiantys veiksniai.....	84

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. „A. Maslow poreikių hierarchija“	16
2 pav. Higieniai ir motyvaciniai veiksniai.....	17
3 pav. W. Wroom motyvacijos modelis.....	21
4 pav. L. V. Porter ir E. Lawler motyvacijos modelis	22
5 pav. Sėkmingos motyvacijos principai.....	24
6 pav. Netiesioginės materialinės motyvavimo priemonės	26
7 pav. Darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnių grupavimas.	31
8 pav. Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu elementai.....	34
9 pav. Darbuotojų valdymo motyvavimo mechanizmo elementai sveikatos priežiūros įstaigose.	38
10 pav. PAAPS paslaugų finansavimas.....	42
11 pav. Loginė tyrimo schema.....	45
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	52
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	52
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	53
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	54
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą	54
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo krūvį.....	55
18 pav. Respondentų atsakymų „Kiek Jūsų motyvacijai yra svarbios šios priemonės ir veiksniai?“	56
19 pav. Respondentų atsakymų „pagrindinis darbo užmokestis“ lyginimas.....	57
20 pav. Respondentų atsakymų „karjeros galimybės“ lyginimas tarp amžiaus grupių.....	58
21 pav. Respondentų atsakymai į teiginį „kvalifikacijos išlaidų apmokėjimas“	59
22 pav. Respondentų atsakymai į teiginį „karjeros galimybės“ pagal pareigas	59
23 pav. Respondentų atsakymai į teiginį „darbo įvairovė“ pagal pareigas	61
24 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „kokios rūšies motyvavimo priemonės Jums yra svarbiausios ir turi įtakos Jūsų veiklos rezultatams?“	62
25 pav. Respondentų atsakymai į teiginius „Įvertinkite pateiktus teiginius apie Jūsų dabartinėje darbovietėje esančias priemones ir veiksnius“	64
26 pav. Respondentų atsakymai į teiginį „gaunamas darbo užmokestis atitinka mano pareigas ir darbo krūvį“ pagal pareigas.....	66

27 pav. Respondentų atsakymai į teiginį „gaunami papildomi priedai ir priemokos atitinka mano lūkesčius“ pagal pareigas	67
28 pav. Respondentų atsakymai į teiginį „aiškus ir suprantamas įstaigos vadovo vadovavimo stilius“ pagal pareigas.....	68
29 pav. Respondentų atsakymai į teiginį „darbo užduotys atitinka darbuotojų gebėjimus ir kompetencijas“	69
30 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar Jūs jaučiatės motyvuotas siekti įstaigos, kurioje dirbate tikslų?“	70
31 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar Jūs jaučiatės motyvuotas siekti įstaigos, kurioje dirbate tikslų?“ pagal užimamas pareigas	70
32 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Įvertinkite Jūsų dabartinį pasitenkinimą darbu“ vidurkiai	71
33 pav. Respondentų atsakymai į teiginį „dabartine darbovieta“ pagal užimamas pareigas	72
34 pav. Respondentų atsakymai į teiginį „darbo užmokesčiu“ pagal užimamas pareigas	73
35 pav. Respondentų atsakymai į teiginį „psichologine atmosfera“ pagal užimamas pareigas	74
36 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Jūsų nuomone, kurie iš šių veiksnių labiausiai padidintų Jūsų pasitenkinimą darbu?“ vidurkiai	75
36 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Jūsų nuomone, kurie iš šių veiksnių labiausiai padidintų Jūsų pasitenkinimą darbu?“ vidurkiai	75
37 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Jūsų nuomone, kurie iš šių veiksnių labiausiai sumažintų pasitenkinimą darbu?“	76
38 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „ar planuojate keisti savo darbovietę?“	77
39 pav. Respondentų atsakymai „ar planuojate keisti savo darbovietę?“ pagal motyvacijos lygį	78

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS Anketa.....	103
2 PRIEDAS Respondentų motyvacijai svarbiausios priemonės ir veiksniai	110
3 PRIEDAS Mann – Whitney testo rezultatai motyvacijai svarbiausios priemonės ir lytis	111
4 PRIEDAS Kruskal – Wallis testo rezultatai svarbiausios motyvavimo priemonės ir amžius.....	112
5 PRIEDAS Kruskal – Wallis testo rezultatai svarbiausios motyvavimo priemonės ir pareigos	113
6 PRIEDAS Motyvacinių priemonių Spearman koreliacija	114
7 PRIEDAS Chi kvadrato kriterijaus rezultatas “kokios rūšies motyvavimo priemonės Jums yra svarbiausios ir turi įtakos Jūsų veiklos rezultatams” ir lytis	115
8 PRIEDAS Respondentų atsakymai apie įstaigoje taikomas priemones ir veiksnius	116
9 PRIEDAS Kruskal – Wallis testo rezultatai įstaigoje taikomos motyvavimo priemonės ir pareigos ...	117
10 PRIEDAS Kruskal – Wallis testo rezultatai motyvacija siekti įstaigos tikslų ir pareigos	118
11 PRIEDAS Respondentų atsakymai apie pasitenkinimą darbu	118
12 PRIEDAS Kruskal – Wallis testo rezultatai pasitenkinimas darbu ir pareigos.....	119
13 PRIEDAS Respondentų atsakymai apie priemones ir veiksnius, kurie padidintų pasitenkinimą darbu	120
14 PRIEDAS Pasitenkinimą darbu įtakojančių veiksnių Spearman koreliacija	121
15 PRIEDAS Kruskal – Wallis testo rezultatai motyvacijos lygis ir planai keisti darbovietę.....	123

IVADAS

Temos aktualumas. Sveikatos priežiūros sritis ypač sudėtinga, kadangi pagrindinis dėmesys skiriamas sveikatos paslaugų teikimui, kurias teikia sveikatos priežiūros įstaigose dirbantys žmonės. Kokybiškas sveikatos priežiūros paslaugų teikimas priklauso nuo sveikatos priežiūros darbuotojų, tačiau daugelyje mažiau ekonomiškai išsivysčiusių šalių trūksta medicinos ir slaugos personalo. Dėl medicinos personalo trūkumo žmonės negali gauti tinkamos priežiūros ir tai turi neigiamų pasekmių jų sveikatai. Įstaigoms svarbu pritraukti kvalifikuotus medicinos darbuotojus ir išlaikyti jų lojalumą. Pastaraisiais metais vis didėja sveikatos priežiūros įstaigų konkurencingumas, tai turi įtakos darbuotojų lojalumui, naujų darbuotojų pritraukimui. Ši problema ypač jaučiama viešajame sektoriuje, kuriame tampa vis sunkiau pritraukti sveikatos priežiūros specialistus. Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministerija (Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija, 2022) pabrėžė, kad medikų trūkumas sumažės pakeitus požiūrį į darbuotojų pritraukimą.

Kitsios ir kitų (2021) teigimu, tam, kad sveikatos priežiūros darbuotojai dirbtų efektyviai ir teiktų pacientams aukščiausios kokybės paslaugas, juos būtina skatinti ir motyvuoti. Netgi tokiais atvejais, kai sveikatos priežiūros specialistai neturi tinkamų priemonių ir įrangos, tinkama motyvacija gali padėti įveikti šias problemas. Darbuotojų poreikių patenkinimas - tai svarbus įrankis, kurį galima panaudoti motyvuojant darbuotojus ir didinant jų produktyvumą. Visoms organizacijoms svarbu kreipti dėmesį į darbuotojų poreikių patenkinimą, nes tai gali padėti išspręsti rimtas problemas, kurios riboja jų efektyvumą (Borst ir kiti, 2020). Sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimas yra neatidėliotinas poreikis, nes tai pagerina jų rezultatus ir kartu teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų efektyvumą. Hakim (2023), pabrėžė, kad efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas yra būtinas sveikatos priežiūros sektoriuje.

Efektyvi sveikatos priežiūros darbuotojų motyvacija gali būti ypatingai aktuali gerinant bendrą sveikatos priežiūros veiklą (Chmielewska ir kiti, 2020). Blogai motyvuoti ir nepatenkinti darbu sveikatos priežiūros darbuotojai ieško geresnių sąlygų, palieka savo darbovietę, persikelia į kitus miestus ar net išvyksta į kitą šalį. Norėdami išvengti sveikatos priežiūros specialistų trūkumo ir kaitos, įstaigų vadovai turi atsižvelgti į darbuotojų poreikius, suprasti kas skatina darbuotojų motyvaciją ir mokėti individualiai tai pritaikyti. Jeigu sveikatos priežiūros darbuotojai bus tinkamai motyvuoti ir patenkinti savo darbu, efektyviai veiks visa sveikatos priežiūros sistema ir, atvirkščiai – bloga motyvacija gali turėti neigiamos įtakos ne tik atskiroms organizacijoms, bet ir visai sveikatos priežiūros sistemai.

Kurmankulovos ir kitų (2018) teigimu, medicinos personalo darbas visame pasaulyje siejasi su kūrybiškumu, individualiu požiūriu, dideliu įvairios informacijos kiekiu, didele atsakomybe, kai nuo gydytojo priklauso žmogaus gyvybė. Būtent dėl to medicinos darbuotojų profesinės veiklos motyvavimo problema yra labai aktuali. Be motyvacijos neįmanoma efektyviai vystyti nei vienai organizacijai, tai paaiškina būtinybę nuolat tirti darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo problemas.

Temos iširtumas. Darbo temos pasirinkimą lėmė tai, kad pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo tema Lietuvoje yra nedaug nagrinėta. Juodišiūtė, Vorevičienė (2016) tyrė rajoninių Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigų medicinos personalo skatinimo ir motyvavimo priemones. Kiti autoriai analizavo atskirų sveikatos priežiūros sektoriaus darbuotojų grupių motyvaciją. Marčiulionytė ir kiti (2020) tyrė gydytojo odontologo padėjėjo motyvaciją ir pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius, Rymšo, Gierasimovič (2020) tyrė slaugos personalo lūkesčius ir motyvaciją, Tirvienė, Spirgienė (2020) tyrė veiksnius, susijusius su slaugytojų pasitenkinimu darbu.

Darbo naujumas. Kaip jau minėta, sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo tyrimai Lietuvoje atlikti 2016, 2020 metais, todėl naujesni, visas darbuotojų grupes apimantys duomenys būtų aktualūs siekiant pritraukti ir išlaikyti darbuotojus pirminės sveikatos priežiūros įstaigose.

Darbo problema. Kokios priemonės ir veiksniai motyvuoja darbuotojus bei didina pasitenkinimą darbu pirminės sveikatos priežiūros įstaigose?

Darbo tikslas. Įvertinti pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu bei nustatyti priemones ir veiksnius, darančius jiems įtaką.

Tyrimo objektas. Darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas darbu pirminės sveikatos priežiūros įstaigose.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu teorinius aspektus;
2. Išnagrinėti sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo veiksnius;
3. Išnagrinėti Lietuvoje taikomas sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo priemones;
4. Įvertinti pirminės sveikatos priežiūros įstaigose taikomų motyvacinių priemonių efektyvumą;
5. Įvertinti pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros apžvalga ir analizė;
2. Teisės aktų, susijusių su sveikatos priežiūros specialistų darbu, analizė;

3. Pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų anketinė apklausa;
4. Ekspertų apklausa;
5. Statistinė duomenų analizė;
6. Turinio analizė.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalis.

Pirmojoje dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė, aprašomos motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąvokos, nagrinėjamos motyvacinės priemonės ir jų taikymas, pasitenkinimą darbu įtakoiantys veiksniai, Lietuvoje taikomos skatinimo priemonės sveikatos priežiūros specialistams.

Antroje dalyje aprašoma kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodika ir jos taikymo pagrindumas.

Trečioje dalyje aptariami tyrimų metu gauti rezultatai ir jų analizė. Toliau pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro: turinys, įvadas, 3 skyriai, 10 poskyrių, 11 skyrelių, išvados, rekomendacijos, bibliografiniai šaltiniai (darbe panaudoti 83 bibliografiniai šaltiniai), 15 priedų, 12 lentelių, 39 paveikslai. Darbo apimtis 101 lapas.

1. MOTYVACIJOS IR PASITENKINIMO DARBU TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Motyvacijos samprata

Žodis „motyvacija“ atsirado apie XX a. dvidešimtuosius metus, jis kilęs iš lot. žodžio „mover“, reiškia „judinti, skatinti“. Motyvacija gali būti apibrėžiama kaip žmogaus viduje arba jo išorėje veikianti jėga, kuri skatina individą siekti asmeninių ir organizacijos tikslų ar tam tikrą jo elgseną; šį elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesą sukelia įvairūs motyvai (Lipinskienė, 2012, p. 81). Literatūroje yra daug motyvacijos apibrėžimų, jos sampratą aiškino daugelis mokslininkų (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Motyvacijos samprata

Autorius, metai	Motyvacijos samprata
Gilišovič, 2019, p. 121	Procesas žmoguje, kuris nukreipia tikslo link
Mulyani ir kiti, 2020, p. 235	Procesas, kuris turi paskatinti žmogų atlikti eilę veiklų, kurios veda į tam tikrų tikslų pasiekimą
Ihensekhien, Arimie, 2023	Pagrindinis elementas gerinant organizacijos produktyvumą. Varomoji jėga skatinanti tiek asmeninių tiek organizacinių tikslų sekimą.
Mazahir, Khalid, 2017	Jėga, nukreipianti elgesį tikslo link

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės pagal Glišovič (2019), Mulyani ir kiti (2020), Ihensekhien, ir Arimie, (2023), Mazahir ir Khalid (2017).

Pagal pateiktą 1 lentelę, galima pastebėti, kad literatūroje yra pateikiamos panašios motyvacijos sampratos, pagrindiniai aspektai: vidiniai ir išoriniai veiksniai, motyvai, poreikiai. Apibendrinus sampratas, galima teigti, kad motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina darbuotojų elgesį, norint pasiekti tikslą.

Glišovic (2019) teigimu, motyvacija įtakos biologiniai, intelektualiniai, ekonominiai, socialiniai ir emociniai faktoriai. Ansoglenang ir kiti (2019) išskyrė motyvacijos rūšis: vidinę ir išorinę.

Vidinė motyvacija grindžiama pasitenkinimu ir susidomėjimu, kylančių dėl pačios užduoties. Ihensekhien ir kiti (2023) akcentavo, kad vidinė motyvacija yra pagrindinė motyvacijos rūšis ir ji nėra sukurta išorinių paskatinimų, o gali kilti dėl savaiminių veiksnių, turinčių įtakos žmogaus elgesiui. Pasak

Miniotaitės (2022) vidinė motyvacija „gyvena“ žmogaus viduje ir apima savirealizaciją, tobulėjimą, augimą, įdomų ir prasmingą darbą, galimybę naudoti ir tobulinti įgūdžius. Locke ir kiti (2019) apibūdino vidinės motyvacijos tikslą kaip malonumą iš veiklos ar patirties. Panašiai vidinę motyvaciją apibūdino ir Ansoglenang, ir kiti (2019), kuris teigia, kad vidinė motyvacija grindžiama pasitenkinimu arba susidomėjimu, kylančiu iš pačios užduoties. Vidinė motyvacija nepriklauso nuo išorinių veiksnių, o egzistuoja individo viduje ir valdoma savarankiškai.

Osterloh ir kt. (Osterloh ir Frey, 2007, cit. Ihensekhien, Arimie, 2023, p.36) teigimu, išorinė motyvacija – išorinio šaltinio įtaka, kuri apima atlygį, pvz., paskatas, padidintą atlyginimą, pagyrimą ar paaukštinimą ir bausmes (drausminę nuobaudą, užmokesčio išskaičiavimą ar kritiką). Tai atskleidžia, kad išorinė motyvacija tiesiog reiškia ką nors daryti, nes tai veda prie atskirų rezultatų (London, 2009, cit. Ihensekhien, Arimie, 2023, p. 36). Kitaip galima pasakyti, kad bet kokia užduotis yra vertinama gaunama verte, o ne gautu malonumu iš užduoties rezultato.

Noviani (2021) akcentavo, kad išorinė motyvacija turėtų būti kuriama taip, kad paskatintų atsirasti vidinę motyvaciją, kadangi būtent vidinė motyvacija yra „raktas“ į tikrus rezultatus. Boljanovic (2011) teigė, kad darbo motyvacija yra viena iš svarbiausių tiek individo, tiek ir visos organizacijos darbo efektyvumo ir užsibrėžtų tikslų pasiekimo prielaidų. Darbuotojų asmeninių poreikių ir motyvų nepaisymas, gali turėti neigiamos įtakos darbo efektyvumui ir visai organizacijai. Darbuotojai, kurie yra motyvuoti ir sunkiai dirba siekdami savo asmeninių ir organizacijos tikslų, gali tapti ypač svarbiu ir konkurenciniu organizacijos pranašumu (Glišovic, 2019).

Pagorski ir kiti (2015) išskyrė ne tik vidinę ir išorinę motyvaciją, bet ir teigiamą ir neigiamą. Teigiamą motyvaciją jis apibūdino kaip viltį, kad už pastangas darbuotojas gaus kažką patrauklaus, visi darbdavio pažadai yra patikimi ir realūs, o darbuotojas yra įsitikinęs, kad gali pasiekti užsibrėžtą tikslą. Neigiamą motyvaciją apima baimę prarasti tai, ką jis jau pasiekė. Teigiamą motyvaciją aktyvina aukštesnio lygio poreikių sekimą ir emociškai įtraukia darbuotoją siekti organizacijos tikslų. Neigiamą motyvaciją atvirkščiai aktyvina žemesnio lygio poreikių įgyvendinimą. Nors ši „motyvacija“ turi daug trūkumų, tačiau praktikoje naudojama dažnai, nes daug lengviau kažką atimti, nei suteikti papildomos naudos. Tačiau ilgainiui naudojant tokią praktiką, ji padaro neigiamos įtakos darbuotojui, o kartu ir neigiamai veikia jo atliekamą darbą.

Paszkievicz ir kitų (2022) nuomone, šiuolaikiniame pasaulyje motyvacija tampa viena svarbiausių valdymo funkcijų, o jos efektyvumas ir rezultatai priklauso ne tik nuo tinkamų priemonių parinkimo, bet ir nuo prielaidų įgyvendinimo praktikoje. Situacija šiuolaikinėse organizacijose yra sudėtinga, nes tenka

susidurti su kartų įvairove ir tai, kas yra geras „motyvatorius“ vienai kartai, gali būti visiškai nepatrauklus kitai.

Supratimas, kas gi motyvuoja darbuotojus, tai pirmas ir labai svarbus žingsnis, siekiant padidinti jų motyvaciją dirbti ir turintis įtakos organizacijos efektyvumui bei veiklos rezultatams. Glišovic (2019) teigimu, darbuotojų motyvacija – tai darbo poreikių ir lūkesčių tenkinimo bei motyvacijos įgalinančių veiksnių darinys darbo vietoje. Autorius pabrėžė, kad organizacijos gali pagerinti savo veiklą investuodamos į darbuotojus. Taip pat akcentavo, kad vienos organizacijos sektoriuje dirbančius darbuotojus, gali skatinti skirtingi motyvai ir jų gali būti ne vienas. Šostak ir kitų (2019) teigimu, motyvavimas ir motyvai glaudžiai susiję su individualiais poreikiais. Būtent asmeninių poreikių patenkinimas skatina žmones dirbti ir realizuoti ne tik savo asmeninius, bet ir organizacijos tikslus. Jeigu darbuotojų poreikiai nepatenkinti, mažėja jų iniciatyvumas ir aktyvumas, taip pat lėčiau ir sudėtingiau įgyvendinama organizacijos misija.

Pasak Rymšio ir kitų (2019) dar prieš atsirandant motyvacijos sampratai, vadovai jau žinojo būdą kaip priversti darbuotoją geriau dirbti. Vienas iš seniausių „motyvavimo“ būdų, tai pyrago ir botago principas. Tačiau laikui bėgant šie metodai tapo nebeveiksmingi, ypač bausmės „motyvacija“, kuri negali būti veiksminga ilgą laiką, metodai buvo tinkami tik trumpalaikiams rezultatams užtikrinti. Dabartiniiais laikais tiesiog būtina suvokti, kad motyvavimas neatsiejamas nuo žmonių poreikių, kurių patenkinimo tikimasi iš darbo. Tkačenko ir kiti (2021) motyvavimą apibrėžė kaip vieną iš veiksnių, lemiančių veiklos rezultatus, tačiau ne mažiau svarbūs veiksniai – darbo sąlygos, išteklių ir darbuotojų sugebėjimai.

Staniulienė ir kiti (2021) akcentavo, kad sėkmingai motyvuoti darbuotojus įmanoma tik žinant jų poreikius. „Darbuotojų poreikių tenkinimas, realizuojant asmens fiziologinius ir intelektinius gebėjimus aktyvioje darbinėje veikloje, suponuoja tiesiogines sąsajas su organizacijos rezultatyvumu, kuris lemia individo, organizacijos ir visuomenės gyvavimo kokybę, tad darbuotojų motyvacijos didinimo sprendimai suvoktini per individų poreikių tenkinimo mechanizmų paiešką ir jų diegimą“ (Staniulienė, S., Kurienė, I., 2021, p. 39-40). Kiekvienas žmogus ieško galimybių patenkinti savo individualius poreikius organizacijoje, kurioje dirba, o jeigu jam nepavyksta to padaryti, dažnai ieškoma galimybių įsidarbinti kitoje darbovietėje, kurioje poreikiai būtų patenkinti labiau, arba net emigruojama iš šalies.

Apibendrinant galima teikti, kad tinkama motyvacija gali pagerinti darbo našumą ir efektyvumą, padėti mažinti neapsitenkinimą darbu, stresą ir kitas neigiamas emocijas darbo aplinkoje. Motyvacija - psichologinio ir fiziologinio pobūdžio veiksnių visuma, tai žmogaus psichikoje vykstantis procesas (Pagorski, 2019). Organizacijoms, siekiančioms pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, svarbu suprasti, kas juos

motyvuoja ir skatina jų įsitraukimą, pasitenkinimą darbu, aktyvų dalyvavimą siekiant savo ir organizacijos tikslų. Tam, kad būtų aiškiau suprasti kas nulemia darbuotojų motyvaciją, kaip ji keitėsi atsižvelgiant į darbuotojų poreikių, lūkesčių, tikslų pasikeitimus, svarbu išnagrinėti motyvavimo teorijos.

1.2. Motyvacijos teorijos

Egzistuoja daug motyvacijos teorijų, psichologijos, socialinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo mokslų susidomėjimas, sukurtų teorijų gausa parodo, koks svarbus motyvacijos konstruktas. Vadovams reikėtų susipažinti su ankstyvųjų ir šiuolaikinių teorijų ypatumais ir jų skirtumais, kad galėtų suprasti efektyviausius metodus ir atrasti priemones individų poreikiams patenkinti. Motyvacijos teorijos atsirado XIX-XX amžiaus sankirtoje, jų pradininku laikomas F. Taylor, kuris siejamas su tradicinio motyvacijos teorijos modelių, pagal kurį vadovai nustato efektyviausius užduočių atlikimo būdus, o tada skatina darbuotojus algų sistema. Pasak Pagorski ir kitų (2015), Taylorui nebuvo svarbi konkretaus žmogaus kvalifikacija ir atliekamo darbo kokybė, buvo svarbu tik efektyvumas ir greitis, nes tai suteikdavo daugiau pajamų. Šitas modelis neįtraukė vidinės motyvacijos, ambicijų, norų, vieninteli motyvavimo priemonė – atlygis. Prie ankstyvųjų motyvacijos teorijų taip pat priskiriamos E. Mayo ir jo amžininkų darbuotojų santykių modelis ir McGregoro ir Likerto žmogiškųjų išteklių modelis.

Darbuotojų santykių modelis prieštarauja M. Tayloro teorijai, jo atstovas E. Mayo pabrėžė, kad socialiniai kontaktai tarp darbuotojų yra labai svarbūs, nes suteikia priklausomumo ir saugumo jausmą. Žmogiškųjų išteklių modelio atstovai McGregoras ir Likertas, kurie kritikavo tiek tradicinį modelį, tiek ir darbuotojų santykių modelį, dėl mechaninio požiūrio į darbuotojus. Žmogiškųjų išteklių valdymo modelis pabrėžia, kad motyvacijos procesą turėtų sudaryti ekonominiai ir neekonominiai veiksniai. Vadovai turėtų pasidalinti atsakomybe su savo pavaldiniais, kad kiekvienas darbuotojas turėtų galimybę dalyvauti siekiant organizacijos tikslų.

Visos vėlesnės motyvacijos teorijos suskirstytos į dvi pagrindines kryptis: poreikių (arba turinio) ir proceso.

Poreikio (turinio) teorijose akcentuojami individualūs žmonių poreikiai, tai kas motyvuoja veiklai, kokie yra jų stimulai ir tikslai, kurių jie siekia, norėdami patenkinti savo poreikius. Šios teorijos pradininkas A. Maslow, taip pat šiai krypciai atstovaujančios teorijos D.J. McClelland poreikių teorija, F. Hezberg veiksnių teorija.

1.2.1. Poreikių teorijos

A. Maslow poreikių teorija. Stanulienė ir kiti (2021) A. Maslow motyvacijos teoriją įvardijo kaip žinomiausią ir daugiausiai dėmesio susilaukusią motyvacijos teoriją, kuri grindžiama individų poreikiais. A. Maslow (1954) iškeltoje hipotezėje teigiama, kad žmonės veikti skatina jų tam tikri poreikiai, kurių hierarchija gali būti suskirstyti į penkis lygmenis (1 pav.):

1. Fiziologiniai poreikiai – tai biologiniai žmogaus išgyvenimo poreikiai, pvz., oro, maisto, gėrimų, šilumos, miego ir pan.
2. Saugumo poreikiai – emocinio ir fiziologinio (kūno, uždarbio, resursų, šeimos, sveikatos) saugumo poreikiai.
3. Socialiniai poreikiai – bendradarbiavimo, priklausymo žmonių grupei, meilės poreikiai.
4. Pagarbos poreikiai – savigarbos, asmeninių laimėjimų, kompetencijos pripažinimo poreikiai.
5. Savirealizacijos poreikiai – savo galimybių realizavimo, kūrybingumo, asmenybės augimo poreikiai.



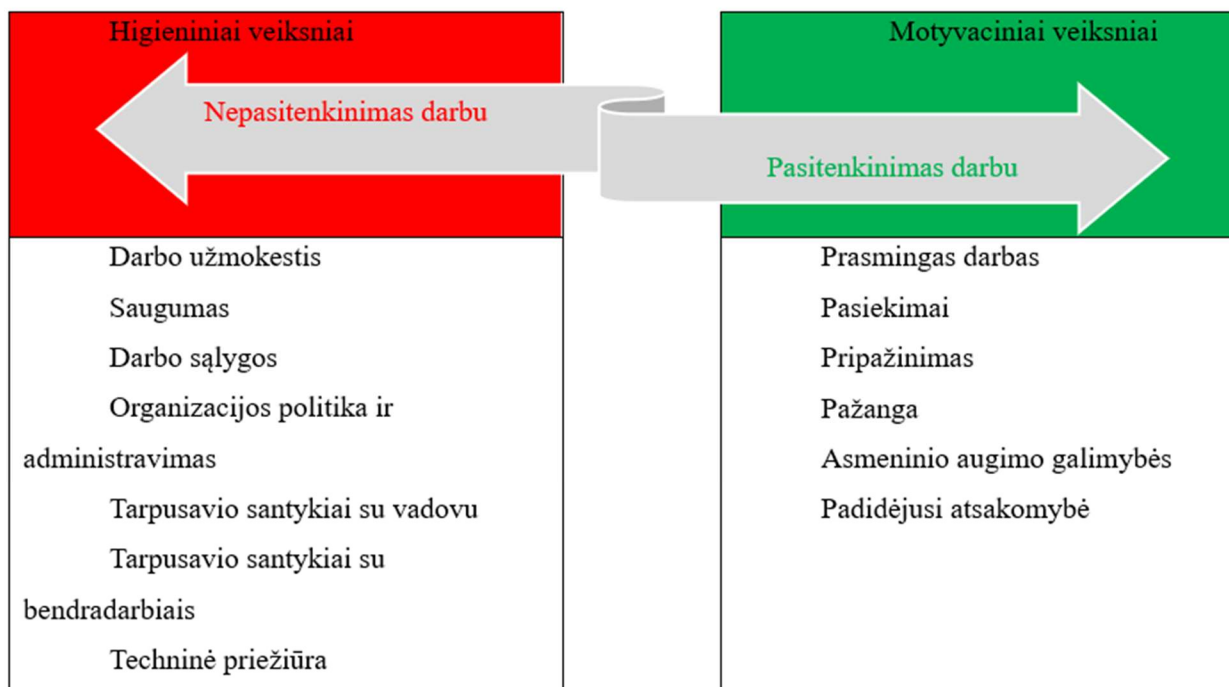
1 pav. „A. Maslow poreikių hierarchija“.
Šaltinis. McLeod, S. (2023)

Pagal A. Maslow (1954) teoriją, žmonės turi du poreikių rinkinius, kuriuos galima suskirstyti į žemesnio lygmens trūkumo ir aukštesnio lygmens augimo poreikius. Aukštesnio lygmens – pagarbos ir savirealizacijos poreikiai. Žemesnio lygmens – fiziologiniai, saugumo ir socialiniai poreikiai. Ryan ir kiti (2020), pabrėžė, kad pagal A. Maslow teoriją, fiziologiniai poreikiai yra pagrindiniai. Kuo labiau patenkinti fiziologiniai poreikiai, tuo labiau žmogus norės patenkinti saugumo ir socialinius poreikius. A. Maslow teigimu, nepatenkinus žemesnio lygio poreikių, žmonės negali pereiti prie aukštesnio lygio poreikių. Patenkinus žemesnio lygio poreikius, žmonės jaučia savęs vertinimo, savigarbos ir kitų pagarbos poreikį.

Savivertės poreikio patenkinimas suteikia žmogui pasitikėjimo savimi jausmą, o nepatenkinus šio poreikio jaučiamas silpnumo ir nepilnavertiškumo jausmas.

Darko ir kiti (2018) pateikė A. Maslow teorijos trūkumus, jo manymu, poreikių hierarchija, kurią pavaizdavo A. Maslow, ne visada atspindi poreikių tenkinimo tvarką, kiekvieno žmogaus poreikiai yra individualūs ir turi būti tenkinami tokia tvarka, kuri tenkintų žmogų. Kai kuriems žmonėms savigarbos poreikis gali būti didesnis negu socialinis ir pan. Taip pat poreikiai labai priklauso nuo situacijos, kurioje mes esame. Tarkim žmogui svarbiausias savirealizacijos poreikis, kadangi visi kiti poreikiai patenkinti, tačiau pasikeitus gyvenimo aplinkybėms, gali būti, kad svarbiausiais taps saugumo ir fiziologiniai poreikiai. Ihensekhen ir kiti (2013) taip pat teigia, kad darbuotojų poreikiai gali nesilaikyti A. Maslow nurodytos poreikių sekos, todėl vadovai turi suprasti skirtingus darbuotojų poreikius ir įdiegti tinkamą politiką, kuri padėtų patenkinti šiuos poreikius.

F. Hezbergo dviejų faktorių motyvacijos teorija. A. Maslow teoriją toliau plėtojo F. Hezberger. Jo teorija pagrįsta prielaida apie darbuotojų pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. Teorija dar kitaip žinoma kaip „Motyvacijos ir higienos“ teorija. Ozsay (2019) nagrinėdamas šią teoriją, paaiškino, kad F. Hezberg siūlo du pagrindinius veiksnius, kurie turi įtakos darbuotojų motyvacijai: motyvaciniai veiksniai ir higieniniai (2 pav.).



2 pav. Higieniai ir motyvaciniai veiksniai.

Šaltinis. Johnson 2018 p. 28

Higieniniai veiksniai – kitaip dar vadinami priežiūros veiksniai, kurie apima fiziologinius, saugos ir meilės poreikius. Tai veiksniai, kurie nėra tiesiogiai susiję su darbu, o su darbo sąlygomis. Jie yra būtini siekiant išlaikyti pagrįstą pasitenkinimo lygį, jų nebuvimas sukelia nepasitenkinimą darbu, tačiau jų buvimas nebūtinai sukelia stiprią motyvaciją (jie nėra „motyvatoriai“).

Motyvaciniai veiksniai – susiję su darbo turiniu, jie būdingi pačiam darbui ir apima fiziologinį augimo ir pripažinimo poreikį. Šių veiksmų nebuvimas nekelia didelio nepasitenkinimo, tačiau kai jie yra, tai sukelia didelę motyvaciją. Sujungus motyvacinius ir higienos veiksnius, gali būti keli pasitenkinimo ar nepasitenkinimo darbu variantai.

Johnson (2018) paaiškino, kad veiksniai, kurie tiesiogiai susiję su darbu, tokie kaip pripažinimas, atsakomybė, augimas, tobulėjimas yra pagrindiniai pasitenkinimo darbu veiksniai, o veiksniai, kurie yra darbo aplinkos dalis, tokie kaip įmonės politika ir administravimas, santykiai su vadovu, santykiai su bendradarbiais, saugumas nekelia pasitenkinimo, o jų nebuvimas sukelia nepasitenkinimą. Vienas veiksmingiausių motyvuojančių veiksnių yra paskirtų užduočių suvokimas, įgyvendinimas, jaučiamas pasitenkinimas pačiu darbo procesu (Alrawahi ir kt., 2020).

Panašiai higieninius ir motyvacinius veiksmus aprašė Kurt (2021), jo teigimu, abu veiksniai yra labai svarbūs darbui, „motyvatoriai“ skatina pasitenkinimą darbu, o higieniniai veiksniai užkerta kelią nepasitenkinimui. Jeigu trūksta higieninių veiksnių, didelė tikimybė, kad darbuotojai bus nepatenkinti savo darbu, dažnai teiks skundus. Motyvacijos veiksnių nebuvimas gali nulemti pasitenkinimo darbu sumažėjimą, o jų buvimas skatina pasitenkinimo darbu padidėjimą. Motyvaciniai veiksniai labiau siejami su aukštesnio lygio poreikiais, o higieniniai galėtų būti priskirti prie žemesnio lygio poreikių.

2 lentelė. Higieninių ir motyvacinių veiksnių įtaką pasitenkinimui darbu

Higieniniai veiksniai	Motyvaciniai veiksniai	Galimi pasitenkinimo/nepasitenkinimo darbu variantai
Aukšti	Aukšti	Ideali situacija, darbuotojai motyvuoti ir turi mažai nusiskundimų.
Aukšti	Žemi	Darbuotojai turi mažai nusiskundimų, tačiau nėra motyvuoti ir darbas suvokiamas tik kaip atlyginimo sistema.

Žemi	Aukšti	Darbuotojai motyvuoti, tačiau turi daug nusiskundimų. Darbas yra įdomus ir sudėtingas, tačiau darbo užmokestis ir darbo sąlygos netenkina.
Žemi	Žemi	Darbuotojai turi daug skundų ir jokios motyvacijos. Blogiausias variantas.

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės pagal Dartey-Baah (2011)

F. Hezbergero tyrimai atskleidė, kodėl pakankamai patenkinti pagrindiniai darbuotojų poreikiai praranda motyvuojantį vaidmenį ir laikui bėgant tampa tiesiog higieniniais darbo aplinkos veiksniais. Kol higieniniai poreikiai nėra pakankamai patenkinti, vadovai mažai ką gali pakeisti, siekdami padidinti darbuotojų motyvaciją (žr. 2 lentelę).

Anot Dartey-Baah (2011), išvados, kurias padarė F. Hezberger remdamasis savo teorija, buvo labai įtakingos ir šiandien vis dar yra geros motyvacinės praktikos organizacijoje pagrindas. Vadovai remdamiesi dviejų veiksmių teorija, galėtų mažinti nepasitenkinamą darbą atlikdami tam tirus veiksmus:

1. Peržiūrėti ir koreguoti netinkančią įmonės politiką;
2. Teikti darbuotojams reikalingą priežiūrą, kuri būtų veiksminga ir palaikanti, tačiau neįkyri;
3. Kurti ir palaikyti organizacijoje pagarbos ir orumo kultūrą, kuri būtų taikoma visiems komandos nariams;
4. Užtikrinti konkurencingą darbo užmokestį;
5. Užtikrinti darbuotojų saugumą;

Taip pat patekti veiksmai, kurie padidintų darbuotojų motyvaciją:

1. Teikti užduotis, kurios būtų naudingos ir atitiktų darbuotojo gebėjimus ir kompetencijas;
2. Suteikti kuo daugiau atsakomybės kiekvienam komandos nariui;
3. Suteikti galimybę darbuotojams tobulėti, kad darbuotojai galėtų siekti norimų pareigų įmonėje;
4. Sudaryti darbuotojams galimybę dalyvauti įmonės veikloje ir suprasti savo įnašą į veiklą.

Apibendrinus abi teorijas, galime pastebėti, kad tarp A. Maslow ir F. Hezbergo motyvacijos teorijų yra daug panašumų. Jie abu pripažino žmonių poreikių įvairovę ir pavaizdavo jų hierarchiją. F. Hezbergo teorijos higieniniai veiksniai atitinka A. Maslow fiziologinius ir saugumo poreikius, o motyvaciniai veiksniai galima būtų prilyginti prie aukštesniųjų lygių poreikių. F. Hezbergas pripažino, kad žmonės tuo pačiu metu gali būti veikiami įvairiausių poreikių, kurie iš pradžių gali būti ganėtinai silpni, bet pasikeitus aplinkybėms tampa vyraujantys. Kol nėra patenkinti žemesnio lygio poreikiai, žmogus negalvoja apie

motyvacinčius ir aukštesnius poreikius, tačiau pakankamai patenkinus žemesnio lygio poreikius, pradeda reikštis aukštesnio lygio motyvaciniai poreikiai.

D.J. McClelland trijų poreikių teorija. Formigonis ir kiti (2021) nagrinėdamas D.J. McClelland trijų poreikių teoriją akcentavo, kad ši teorija apibūdina žmonių unikalumą, kuris susijęs su kiekvieno individo poreikiais, ji parodo, kad dėl savo individualumo kiekvienas žmogus skirtingai suvokia tikrovę, todėl turi patenkinti skirtingus emocinius poreikius.

D.J. McClelland išskyrė tris svarbiausius žmonėms būdingus poreikius: pasiekimų, priklausymo ir valdžios:

Pasiekimų poreikis – žmonės, turintys tokio tipo poreikių, linkę siekti pagerinti savo veiklą, gauti atitinkamą grįžtamąjį ryšį iš atsakingų asmenų. Pasiekimų poreikį turintys žmonės siekia įgyti daugiau žinių ir įsitraukti į mokymąsi, siekia didesnių iššūkių ir įsipareigojimų.

Priklausymo poreikis – žmonės, turintys priklausymo poreikį, siekia įsitraukti į grupes, užmegzti partnerystės ryšius, bendrauti ir bendradarbiauti su kolegomis. Jie nori pateikti gerą ir teigiamą įspūdį apie save žmonėms, su kuriais bendraujama. Šis poreikis labai tinkamas įstaigoms, kurios vertina komandinį organizacinį klimatą ir darbuotojų paslaugumą.

Valdžios poreikis – žmonės, turintys valdžios poreikį, siekia kontroliuoti kitus. Dažniausiai tokie žmonės būna labai drąsūs ir nebijo iššūkių, pralaimėjimo baimės jausmas jiems gali būti toks pat stiprus „motyvatorius“ kaip ir sėkmės garantija. Valdžios poreikis, priklausomai nuo žmogaus požiūrio į valdžią, gali turėti ir neigiamų bruožų, tokių kaip siekimas savo tikslų bet kokiomis priemonėmis, nepaisymas kitų žmonių nuomonės ar tironija.

D.J. McClelland teorija turėjo nemažai įtakos nagrinėjant žmogaus poreikių sistemas, jo teorija buvo orientuota į aukštesnius žmonių poreikius, nes teigė, kad dabartiniame pasaulyje pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinti. Pasak Werdhiastutie ir kitų (2020) organizacijos vadovui svarbu suprasti individualius darbuotojų poreikius, pasirinkti tinkamą poreikių patenkinimo kryptį, kad darbuotojų motyvacija didėtų, stiprėtų darbo našumas ir didėtų organizacijos veiklos efektyvumas.

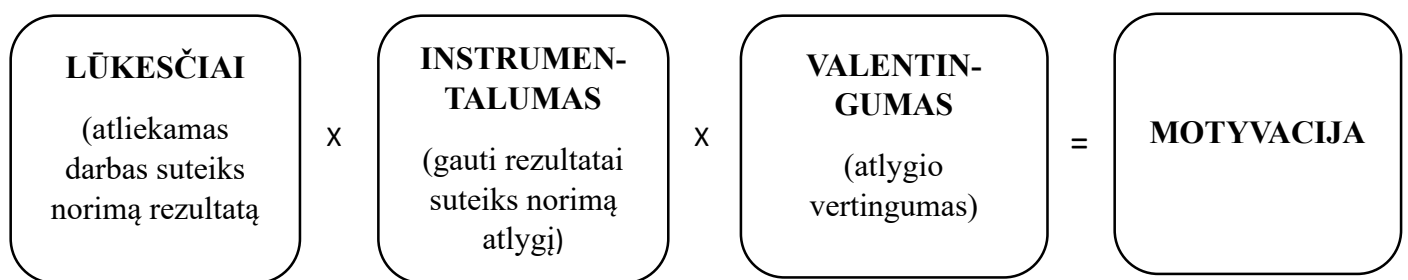
1.2.2 Proceso teorijos

Proceso teorijos teigia, kad žmogaus motyvaciją nulemia ne tik jo poreikiai, todėl šios teorijos analizuoja, kaip žmogus, siekdamas tam tikrų tikslų, paskirsto savo pastangas ir pasirenka veikimo būdą. Šios teorijos nagrinėja motyvavimo procesą vadyboje ir jo poveikį žmonių elgsenai. Šiai kryptiai

priskiriamos W. Wroom lūkesčių arba vilčių teorija, L.V. Porter ir E. Lawler lūkesčių teorijos modelis, J. S. Adams socialinio teisingumo teorija, E.A. Locke tikslų iškėlimo teorija.

W. Wroom lūkesčių teorija. W. Wroom (1964) lūkesčių teorija teigia, kad nuo žmogaus lūkesčių ir jų stiprumo priklauso tendencija veikti tam tikru būdu. Pasak De Simone (2015) W. Wroom lūkesčių teorija pateikia individualius darbo motyvacijos skirtumus. Šiame modelyje darbuotojai – racionalūs žmonės, kurių įsistiklinimai, suvokimas ir tikimybių įvertinimai daro įtaką jų elgesiui.

W. Wroom (1964) teigimu, lūkesčių teorija turi tris pagrindinius elementus: lūkesčius, instrumentiškumą ir valentingumą.

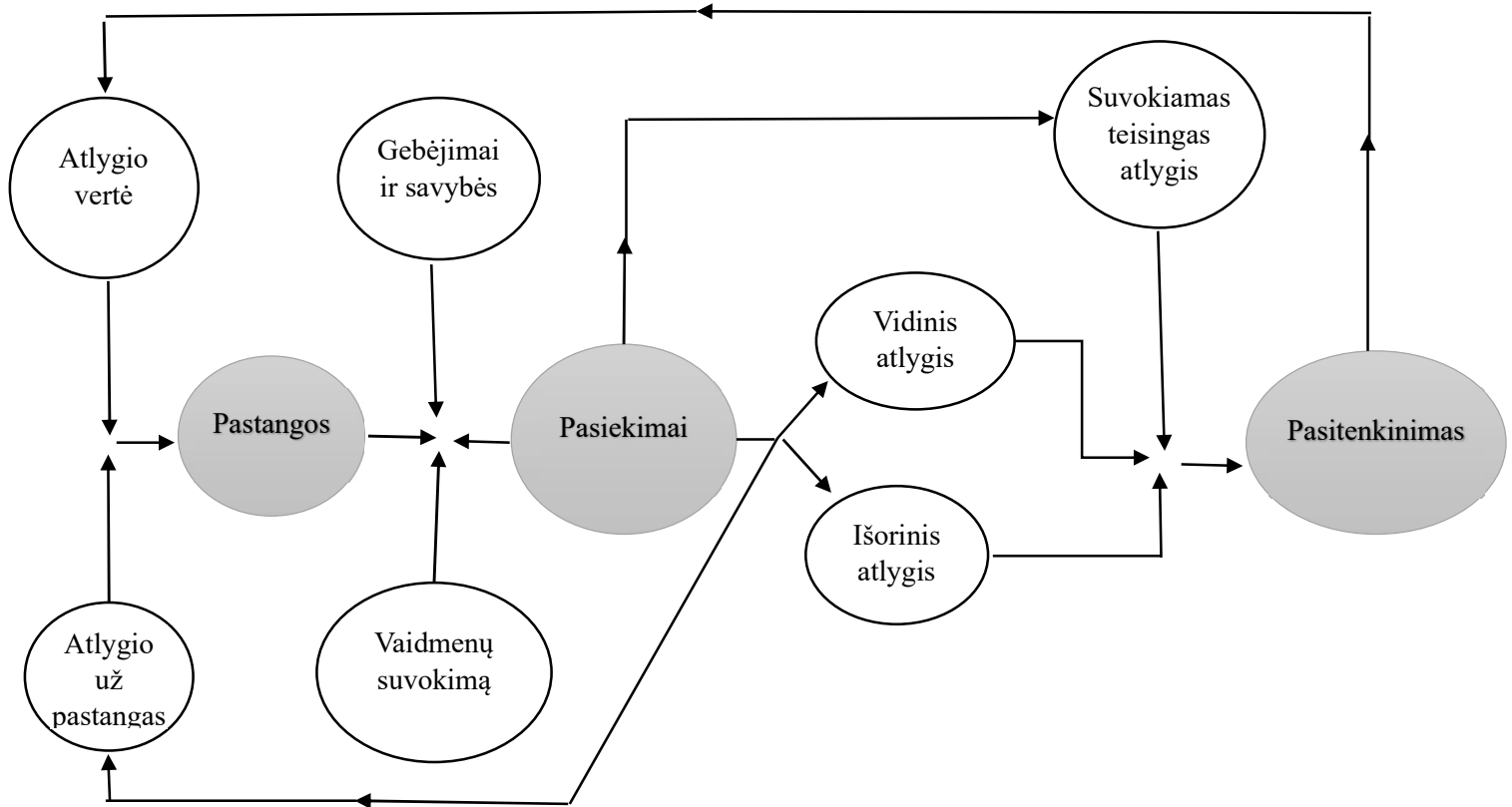


3 pav. W. Wroom motyvacijos modelis

Šaltinis. Sudaryta autorės pagal Adamopoulos, I. P. (2022), p. 3

Žmogus yra motyvuotas tiek, kiek jis tiki, kad jo pastangos leis pasiekti priimtinių rezultatų (laukimas), už darbą bus atlyginta (instrumentalumas) ir atlygio vertė bus teigiama (valentingumas). Pasak Lunenburg De Simone (Lunenburg, 2011, cit. De Simone, 2015, p. 20) motyvacijos lygis bus didesnis, kai lūkesčiai, instrumentalumas ir valentingumas bus aukšti, nei tada, kai jie bus žemi. Jeigu bent kuris iš šitų veiksnių lygus nuliui, bendras motyvacijos lygis taipogi bus lygus nuliui (žr. pav. 3).

L.V. Porter ir E. Lawler lūkesčių teorijos modelis. L.V Porter ir E. Lawler išvystė W. Wroom teoriją, siekdami nustatyti individualių žmonių vertybių ir lūkesčių šaltinį, rasti ryšį tarp pastangų ir rezultatų bei pasitenkinimu darbu. L.V. Porter ir E. Lawler pabrėžė dedamų pastangų, gabumų, būtinų sėkmei asmeninių savybių ir vaidmens organizacijoje suvokimo svarbą motyvacijai. L.V Porter ir E. Lawler išskyrė, kad atlygis už pasiekimus gali būti dvejopo poveikio – vidinis ir išorinis. Anot Mdhlalose (2022), vidinis atlygis yra neapčiuopiamas ir apima psichologinius kintamuosius, t. y. pasiekimus, o išorinis atlygis yra apčiuopiamas ir apima apdovanojimus, premijas, priėmimą ir pagyrimus. L.V. Porter ir E. Lawler lūkesčių teorijos modelis susiejo atlygį, gebėjimus ir savybes, lūkesčius, pasiekimus su pasitenkinimu darbu (4 pav.)



4 pav. L. V. Porter ir E. Lawler motyvacijos modelis.

Šaltinis. Porter ir Lawler (1968: p. 195)

Anot Mdhlase (2020), pagal L.V Porter ir E. Lawler motyvacijos modelį, žmonės motyvuojami elgtis tam tikru būdu, kai tikisi, kad laukiamas rezultatas bus pasiektas. Šiame modelyje susietas energija, našumas ir pasitenkinimas darbu. Taip pat paliestas vienas iš svarbiausių motyvacijos kintamųjų, tai teisingas atlygis. Tik ganant už savo pastangas teisingą atlygį, jaučiamas pasitenkinimas.

J. Adams teisingumo teorija. Ši proceso teorija remiasi nuostata, kad teisingas atlygis yra labai svarbus darbo motyvacijos veiksnys. Žmonės jaučia pusiausvyrą, kai žino, kad jų atlygio ir indėlio santykis lygus kitų žmonių atlygio ir indėlio santykiui. Dažnai darbuotojai lygina savo gaunama užmokestį su kitais darbuotojais, atliekančiais tokias pačias ar panašias funkcijas, neteisingai įvertintas darbuotojas tampa demotyvuotas ir mažėja jo darbo našumas. Ši teorija parodo, kaip svarbu vadovams teisingai vertinti darbuotojus ir jų atliekamą darbą žmonių santykių kontekste.

A. Locke tikslų iškėlimo teorija. Tikslų nustatymo teorija remiasi paprasčiausiais introspektyviais stebėjimais. Žmogaus elgesį reguliuoja jo tikslai (A. Locke, 1991, p. 212). Kol darbuotojas nori siekti savo

tikslo, turi tam reikiamus sugebėjimus ir neturi prieštaraujančių tikslų, tol bus teigiamas ryšis tarp tikslo sudėtingumo ir užduoties atlikimo.

A. Locke ir kiti (2002) taip pat pateikė tikslų veikimo mechanizmus:

1. Tikslas parodo kokio rezultato siekiama;
2. Pagrindinis dėmesys – tikslo aiškumas ir sudėtingumas;
3. Tikslai atlieka energijos suteikiančią funkciją;
4. Galima daryti prielaidą, kad sudėtingesni tikslai gali sietis su geresniais rezultatais.

Pasak A. Locke (2007), aukštesni tikslai reikalauja didesnio našumo ir žmogus patiria didesnę pasitenkinimą jų pasiekdamas lyginant su lengvesniais tikslais. Sėkmės jausmas atsiranda, kai žmogus mato, kad gali pasiekti savo tikslo, ji skatina tobulėti ir įveikti išskylančius iššūkius.

Apibendrinant galima teigti, kad visose aptartose teorijose daugiausia dėmesio skiriama žmogaus individualiems poreikiams, jo keliamiems tikslams, analizuojama, kas gi motyvuoja individus, vadovo svarbą motyvacijos procese. Procesų teorijos parodo, kaip skirtingų individų lūkesčiai paveikia jų elgesį.

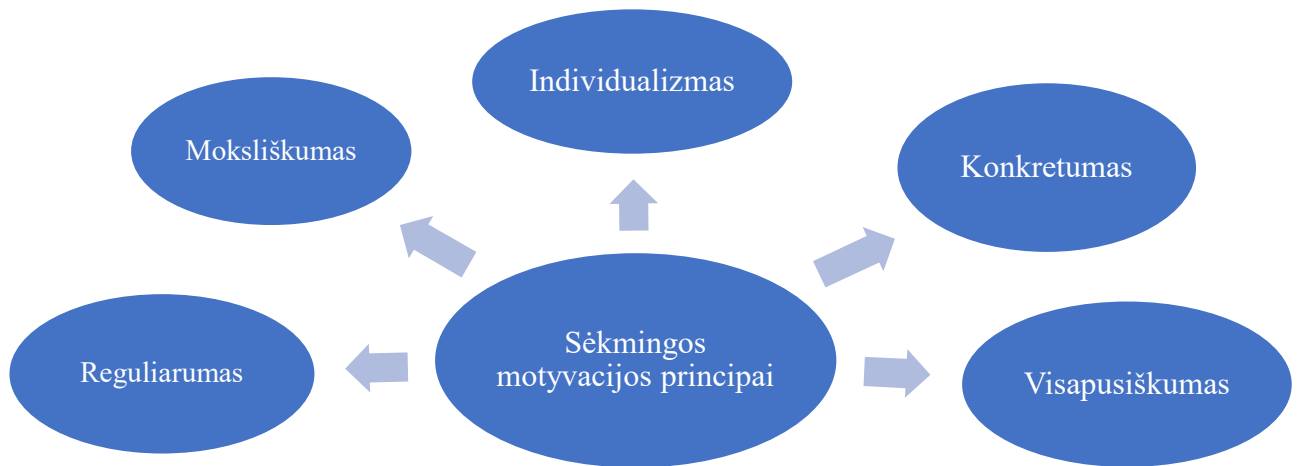
Ansoglenang, ir kitų (2019) nuomone, nors motyvacinės teorijos buvo konceptualizuos prieš kelis dešimtmečius su susijusiais apribojimais, tačiau jos yra gerai pagrįstos tiek empiriniais tyrimais, tiek teorine literatūra valdymo srityje, ypač žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Autorius pabrėžia, tokių teorijų aktualumą šiuolaikinėje vadyboje ir kaip teorijų supratimas gali padėti motyvuoti darbuotojus. Nėra vienos geriausio motyvacinės teorijos, tačiau žinant jas galima rasti efektyviausias motyvavimo priemones ir būdus ir pritaikyti praktikoje.

1.3. Motyvavimo priemonės

Pagal jau išnagrinėtas motyvacijos teorijas, galima daryti išvadą, kad tam, kad darbuotojai produktyviai dirbtų, organizacijoje turi būti sukurta tinkama ir efektyvi motyvacinė sistema. Vadovai turėtų pasirinkti kokia būtent motyvacijos sistema ar atskiros priemonės turėtų būti taikomos organizacijoje, tam būtina atsižvelgti į darbuotojų poreikius, tarpusavio santykius, darbo pobūdį ir vidines tvarkas.

Kuswati (2020) teigimu, motyvacija yra viena iš organizacijos valdymo funkcijų, motyvacijos įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo organizacijos vadovo gebėjimų įgyvendinti motyvavimo principus. Kiekvienas vadovas privalo turėti žinių apie motyvavimo būdus ir sumaniai juos naudoti, kad galėtų teigiamai paveikti darbuotojų elgesį. Shu (2015) teigimu, vadovas skirtingose situacijose turėtų suprasti savo darbuotojų motyvaciją lemiančius veiksnius ir sugebėti taikyti atskiras motyvacijos priemones

kiekvienam darbuotojui individualiai bei žinoti, ko tikisi darbuotojai iš vadovybės. Kad motyvacija būtų efektyvi, Pagorski ir kiti (2015) išskyrė tokius motyvavimo principus (5 pav.):



5 pav. Sėkmingos motyvacijos principai.

Šaltinis. Sudaryta autorės pagal Pagorski ir kiti (2015), p. 220

Individualizmas – požiūris į kiekvieną darbuotoją skirtingai, atsižvelgiant į kvalifikaciją ir gebėjimus ir darbo vertinimas atsižvelgiant į šiuos kriterijus.

Konkretumas – vertinimo kriterijai, tiek apdovanojimo, tiek ir nuobaudų kriterijai turi būti aiškiai patekti ir visiems suprantami.

Visapusiškumas – materialinių ir nematerialinių skatinimo būdų naudojimas.

Reguliarumas – darbuotojai nuolat turėtų jausti, kad jie yra matomi ir vertinami vadovo, o ne tik tam tikrą trumpą laikotarpį.

Moksliskumas – nuolatinis vadovo žinių apie motyvaciją gilinimas vadybos, sociologijos ir psichologijos srityse.

Pasak Vanago ir kitų (2014) motyvuoti darbuotoją dirbti rezultatyviau, nesavanaudiškai ir orientuojantis į visuomenės poreikius yra sudėtingas procesas, nes kiekvienas turi individualių poreikių ir skirtingas vertybių normas. Organizacijos vadovai, norėdami pasiekti aukštų veiklos rezultatų, turi suprasti ir įvertinti kokių poreikių bei lūkesčių turi darbuotojai kaip kolektyvas, o taip pat ir kiekvienas individualiai.

Didinti motyvaciją ir patenkinti darbuotojų poreikius galime motyvavimo priemonėmis, kurios skatina darbuotojus geriau atlikti jiems pavestas užduotis ir siekti tikslų. „Organizacijos turi motyvuoti savo darbuotojus, kad galėtų sėkmingai įgyvendinti savo misiją ir viziją“ (Mougbo, 2013, cit. Šostakas, Guščinskienė, 2019, p. 120). Šostako ir kitų (2019) teigimu, mokslinėje literatūroje nėra vienodos

motyvacinių priemonių klasifikacijos, dažniausiai išskiriamos ekonominės, piniginės, socialinės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonės, tačiau tos pačios priemonės gali patekti į skirtingas kategorijas. Daugelis mokslininkų motyvavimo priemones skirsto į dvi pagrindines grupes:

1. materialinės motyvavimo priemonės;
2. nematerialinės motyvavimo priemonės.

Lipinskienė (2012) materialinės motyvavimo priemonės apibūdino kaip priemones, kurias galima išreikšti pinigine verte. Šitos priemonės susijusios su išorine motyvacija. Šostakas ir kiti (2019) pabrėžia, kad šalia tiesioginio materialinio motyvavimo gali būti ir netiesioginis. Tiesioginės materialinės darbuotojų priemonės: pagrindinis darbo užmokestis, papildomas darbo užmokestis (premijos, priemokos), vienkartinės išmokos ir kitos priemonės, tiesiogiai susijusios su pinigine išraiška.

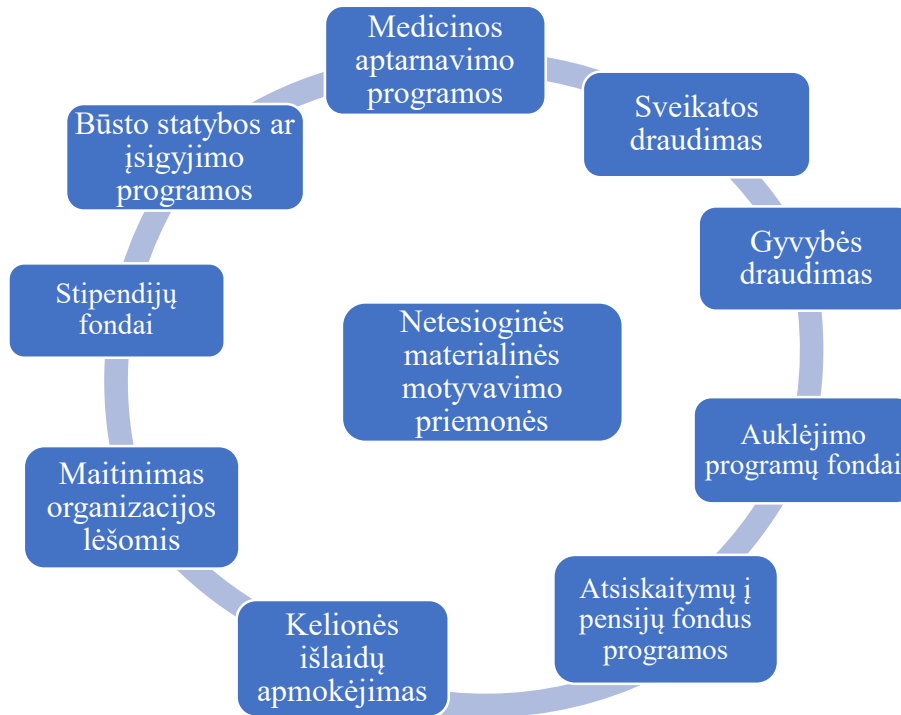
Dekic ir kitų (2015) teigimu, pinigai yra vienas iš seniausių būdų motyvuoti darbuotojus ir daryti įtaką jų atliekamam darbui. Tinkama darbo užmokesčio sistema, kuri priklauso nuo atliekamų užduočių kiekio ir sudėtingumo laipsnio, skatina darbuotojus įsitraukti į veiklą, nesukelia nepasitenkinimo dėl pasiektų rezultatų ir darbo užmokesčio dydžio neproporcingumo. Manzzor ir kiti (2021) remdamiesi kitų mokslininkų tyrimais, padarė išvadą, kad atlygio praktika atlieka gyvybiškai svarbų vaidmenį gerinant darbuotojų veiklą ir siekiant organizacijos tikslų. Ir priešingai, jeigu organizacija nesugeba tinkamai atlyginti darbuotojui, tai gali tiesiogiai veikti darbuotojų veiklą. Neefektyvi atlygio sistema gali būti darbuotojui demotyvacija ir paskatinti žemą produktyvumą, vidinius konfliktus, pravaikštas, didelę darbuotojų kaitą, vėlavimus, lojalumo stoką. Tam, kad atlyginimas motyvuotų, jis turi būti teisingas ir atitikti darbuotojo veiklą.

Vertinant atlyginimo motyvaciją, svarbu išskirti du aspektus, tai gaunamo atlyginimo dydį ir jo pakėlimą. Dekic ir kiti (2015) nuomone, ne kiekvienas atlyginimo padidėjimas nulemia darbo našumo padidėjimą. Būtent dėl šios priežasties, siekiant motyvuoti darbuotoją finansiškai, svarbu įvertinti:

1. Kad finansinės paskatos būtų susietos su darbo našumo rodikliais, kuriems darbuotojai gali daryti įtakos;
2. Turi būti svarbus ryšis tarp darbo atlikimo ir darbo rezultatų;
3. Pajamų didėjimas turi būti susijęs su papildomomis darbuotojo pastangomis;
4. Atlyginimas turi kilti po darbo našumo ir užduočių atlikimo rodiklių padidėjimo;
5. Finansinis atlygis turi atitikti investuotą darbą, palyginus su kitais darbuotojais.

Nors pinigai vienas stipriausių darbuotojų motyvavimo būdų, Glišovic (2019) pabrėžė, kad jie efektyvūs tada, kai yra tiesiogiai susiję su darbuotojų idėjomis ar pasiekimais, jeigu jie nesusiję su kitais nepiniginiais „motyvatoriais“, motyvacijos poveikis bus labai trumpalaikis ir gali būti neproduktyvus.

Organizacijose taikomos ne tik tiesioginio materialinio motyvavimo priemonės, bet egzistuoja didelė įvairovė netiesioginių motyvavimo priemonių, dalis jų pateikiama 6 paveiksle.



6 pav. netiesioginės materialinės motyvavimo priemonės.

Šaltinis. Sudaryta autorės pagal Gražulis ir kiti (2015), p. 108, Mustajbašić, Husaković (2016), p. 81

Visos netiesioginio materialinio skatinimo priemonės yra svarbios, Dekic (2015) nuomone, šių priemonių sukeliama motyvacija labai priklauso nuo individualių žmonių poreikių tam tikrą laikotarpį. Skirtingi darbuotojai nereaguoja vienodai į tas pačias skatinimo priemones, pavyzdžiui, darbuotojui planuojant statyti būstą, jį labiausiai motyvuos lėšų skyrimas būsto statybai, o auginant vaikus, gali būti, kad motyvacija didintų auklėjimo programų fondai. Siekiant paskatinti darbuotojus materialinėmis priemonėmis, svarbu individualiai įvertinti darbuotojų poreikius.

Kalogiannidis (2021) teigimu, nepaisant to, kad materialinė motyvacija yra labai svarbi darbuotojams, tačiau siekiant aukšto darbuotojų pasitenkinimo lygio, svarbu darbuotojus skatinti ne tik

materialinėmis priemonėmis. Nadežkina ir kiti (2023) nematerialinę motyvaciją apibūdino, kaip visumą įvairių būdu, kuriais atlyginama darbuotojams už pasiektus tam tikrus rezultatus, kurie negali būti išreikšti pinigine išraiška. Teisingai pritaikytos ir panaudotos nematerialinės motyvacijos priemonės gali būti veiksmingesnės už materialines.

3 lentelė. Nematerialinės motyvavimo priemonės

Nematerialinės motyvacijos įrankiai	Priemonės
Asmeninis augimas	Darbuotojų profesinis mokymas Karjeros augimas Periodiniai kvalifikacijos kėlimo kursai Pripažinimas Atsakomybės suteikimas Įgalinimas
Atitiktis organizacijos vertybės	Patogus darbo grafikas (darbo pasidalijimas, nuotolinis darbas) Patogi darbo vieta Reikalingos darbui priemonės ir įranga Saugumo jausmas darbo vietoje Transporto paslaugų teikimas darbuotojams
Darbo sąlygos	Teisingas ir racionalus darbuotojo darbo veiklos vertinimas Atsakomybė už pavestas užduotis Aiškios darbo funkcijos ir pareigos Darbo įvairovė

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės pagal Nadežkina ir kiti (2023), p.5 Glišovic (2019)

Pagal pateiktą lentelę galima pastebėti, kad naudojant tam tikras nematerialines priemones, galima padidinti darbuotojų motyvaciją, kuri priklauso nuo darbuotojo poreikių ir esamos situacijos. Jeigu darbuotojo tikslas karjera, ji motyvuoti galima pripažinimu ir įgalinimu, kvalifikacijos kėlimo mokymais, atsakomybės suteikimu. Anot Glišovic ir kitų (2019), darbuotojo pripažinimas, tai teigiama grįžtamojo ryšio forma, kai organizacija pripažįsta ir vertina jų atliekamą darbą. Kitiems darbuotojams gali būti svarbus

aiškumas dėl savo pareigų ir funkcijų ar atvirksčiai, darbuotojai, kurie dirba monotonišką ir pasikartojantį darbą, gali prarasti motyvaciją, todėl užduočių įvairovė ir darbo rotacija, gali padidinti jų motyvaciją.

Anot Glišovic ir kitų (2019) daugeliui darbuotojų sunku suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Ši problema gali įtakoti darbuotojo motyvaciją ir daryti įtaką jo produktyvumui. Organizacijos, kurios suteikia lanksčias darbo sąlygas ir patogų darbo grafiką (nuotolinis darbas, 4 dienų darbo savaitė, hibridinis darbas ir pan.), padidina darbuotojų motyvaciją, o kartu ir darbo produktyvumą. Darbuotojai, kurie pasiskirsto savo laiką, gali gyventi subalansuotą gyvenimą ir tai suteikia galimybę būti laimingesnėms ir produktyvesniems. Nors toks darbas gali turėti tam tikrų trūkumų, tačiau jo nauda gerokai didesnė.

Nadežkinos ir kitų (2023) nuomone, nematerialinė motyvacija gali būti veiksmingesnė negu materialinė. Nematerialinio skatinimo tikslas – teigiamos darbuotojų emocijos ir poreikių patenkinimas, tam įtakos turi socialiniai – psichologiniai veiksniai, tokie kaip: vadovo asmenybė ir jo elgesys su darbuotojais; vadovavimo stilius; dėmesys darbuotojams; darbo kultūra; psichologinis klimatas kolektyve. Jeigu psichologinė – socialinė aplinka nėra palanki, darbuotojai neįsijaučia pasitenkinimo darbu, o tai mažina jų produktyvumą.

Pagal Klopatan ir kitus (2016), viena svarbiausių nematerialinių motyvavimo priemonių – pasitenkinimas darbu. Jų teigimu, pasitenkinimas darbu yra sudėtingas požiūris, apimantis tam tikras prielaidas ir įsitikinimus apie darbą (kognityvinis komponentas), jausmai darbui (afektinis komponentas) ir darbo vertinimą (vertinimo) komponentas. Jeigu darbuotojas patenkintas savo darbu, jis yra produktyvus, o organizacijos sėkmė negali būti pasiekta be tokių darbuotojų.

Vinigienė (2012) teigia, kad jeigu darbuotojas nėra patenkintas savo darbu ir motyvuotas, jis gali išeiti iš darbo ir pasirinkti kitą organizaciją, kuri jam bus patrauklesnė. Darbuotojui išėjus, darbdavys gali patirti nuostolių, nes dažniausiai į darbuotoją būna investuota, o radus naują tinkamą darbuotoją, vėl tektų investuoti. Taip pat ir darbuotojo paieška reikalautų naujų investicijų. Organizacijos vadovams nėra paprasta nuspręsti, kaip išsaugoti darbuotojus, nes darbo užmokestis nėra vienintelis kriterijus, todėl svarbu suprasti, kas galėtų paskatinti darbuotojus siekti organizacijos tikslų ir kartu padidintų pasitenkinimą darbu. Situacija apsunkina ir tai, kad laikui bėgant keičiasi žmonių motyvai, jeigu jaunam, ką tik mokslui baigusiam darbuotojui svarbiausias motyvas bus vadovas, tai pasikeitus gyvenimo aplinkybėms, svarbiausiu motyvu gali tapti darbo užmokestis, o atsiradus vaikams, gali būti, kad svarbiausias motyvu taps lankstus darbo grafikas.

Apibendrinant galima pasakyti, kad organizacijų vadovai, norėdami efektyviai motyvuoti savo darbuotojus, turėtų naudoti abu motyvavimo būdus – materialinį ir nematerialinį. Taip pat turėtų atkreipti

dėmesį į tai, kad skirtingus darbuotojus motyvuoja nevienodi dalykai, todėl būtina individualiai vertinti darbuotojų poreikius ir konkrečias situacijas. Kuo organizacijoje didesnė motyvavimo priemonių įvairovė ir patrauklumas, tuo didesnė galimybė pateisinti darbuotojų lūkesčius ir paskatinti siekti ne tik savo, bet ir organizacijos tikslų. Materialinės motyvavimo priemonės ir nematerialinės neturi naikinti viena kitos, o atvirkščiai - papildyti ir veikti kartu. Tačiau svarbu pabrėžti, kad tik taikyti atskiras motyvavimo priemones atskiriems darbuotojams, tai nėra pakankamai efektyvus būdas, todėl organizacijos turėtų kurti motyvacines sistemas ir tokiu būdu maksimaliai panaudoti materialines ir nematerialines motyvavimo priemones, taip užtikrindama ilgalaikius motyvavimo ir pasitenkinimo darbu rezultatus.

1.4. Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos

1.4.1. Pasitenkinimo darbu samprata

Darbuotojų pasitenkinimas apibrėžiamas kaip malonumas, kurį darbuotojas patiria atlikęs darbą (Mishra ir kiti, 2020). Šiais laikais sudėtinga įsivaizduoti gyvenimą be darbinės veiklos, kadangi ji ne tik pajamų šaltinis, tačiau ir galimybė realizuoti save. Labai dažnai darbe praleidžiama netgi daugiau laiko nei šeimoje, todėl darbas gali būti traktuojamas kaip socialinis institutas (Tirvienė, Spirgienė 2020). Darbe gali būti atskleistos individualios žmogaus savybės ir sugebėjimai, tačiau tam, kad tai įvyktų, turi būti jaučiamas pasitenkinimas darbu. Pasitenkinimas darbu svarbus ne tik kaip žmogaus kasdieninio gyvenimo dalis, bet ir dažnas mokslinių tyrimų objektas. Vuong ir kiti (2021), apibendrinus mokslininkų požiūrį, autorius apibūdino pasitenkinimą darbu kaip darbuotojų gebėjimą parodyti visas savo galimybes, kvalifikaciją ir stipriąsias puses darbe kartu su komfortu ir pasitenkinimo jausmu dėl atliekamo darbo. Pasitenkinimas kyla tada, kai darbuotojai mėgsta savo darbą ir atvirkščiai, jeigu darbas nepatinka, jaučiamas nepasitenkinimas.

Nors literatūroje egzistuoja ne vienas pasitenkinimo darbu apibrėžimas, kadangi mokslininkai traktuoja jį skirtingai, tačiau pasak Valiūno ir kitų (2019) mokslininkai sutaria, kad darbu patenkinti darbuotojai lemia teigiamas pasekmes tiek pačiai įmonei, kurioje jie dirba, tiek ir bendradarbiams. Anot autoriaus, pasitenkinimą keliantį darbinę veiklą ne tik lemia teigiamas dirbančiojo emocijas, bet ir garantuoja norą tobulėti, dirbti našiau bei domėtis pasaulinėje rinkoje naudojamais metodais. Sakalinės ir kitų (2023) nuomone, pasitenkinimas (nepasitenkinimas) darbu turi tiesioginę įtaką darbuotojų kaitai organizacijoje bei specialistų pasitraukimui iš profesijos.

Anot Labanauskienės ir kitų (2016), pasitenkinimas darbu yra svarbus organizacinės elgsenos ir žmonių darbo kokybės veiksnys. Ateidami į organizaciją darbuotojai, jau turi savo susiformavusias vertybes, lūkesčius, norus, poreikius ir savo sukauptą darbo patirtį. Visą tai sukuria visumą, ko žmogus tikisi iš darbo. Anot Hulin ir Judge, pasitenkinimas darbu priklauso nuo psichologinės reakcijos į darbą ir turi emocinio, vertinamojo (kognityvinio) ir elgesio aspektus (Hulin ir Judge, 2003 cit. Makhamreth ir kiti 2022, p. 358). Mishra ir kiti (2020), taip pat akcentavo, kad sklandus organizacijos veikimas priklauso nuo darbuotojų pasitenkinimo lygio, kuris gali būti vertinamas pagal darbo ypatybes ir pati požiūrį į darbą.

1.4.2. Pasitenkinimą darbu įtakoiantys veiksniai

Lekic (2019), pasitenkinimo darbu veiksnius suskirstė į dvi kategorijas: organizacines ir individualias. Darbuotojai didžiąją laiko dalį praleidžia darbe, todėl organizaciniai veiksniai turi didelę įtaką pasitenkinimui darbu. Pasitenkinimą darbu galima pagerinti per organizacijos plėtrą, atlygio sistemas, karjeros galimybes, komandinį darbą, valdymo stilių. Pasitenkinimui darbu svarbūs ne tik organizaciniai veiksniai, bet ir individualios savybės: asmeninių interesų ir darbo, išsilavinimo, darbo patirties ir stažo, pareigų ir statuso bei kitos sąsajos. Autorė taip pat pabrėžė, kad pasitenkinimui darbu svarbu ir darbuotojų psichologinė būklė, kuriai įtakos turi atliekamo darbo reikšmingumas, patiriama atsakomybė darbe ir rezultatų žinojimas. Darbuotojai, kurie suvokia savo darbą kaip kažką vertingo ir svarbaus savo vertybių sistemoje, kurie jaučia atsakomybę už rezultatus ir žino, kad už juos gaus skaidrų atlygį, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu.

Marčiulytės ir kitų teigimu (2020), pasitenkinimas darbu susideda iš daugybės tarpusavyje susijusių veiksnių, kurie gali būti priklausomi nuo pačio asmens, organizacijos vadovų, amžius, lytis, darbuotojo charakterio, išsilavinimo, darbo sąlygų, darbo užmokesčio ir kitų. Pasitenkinimą darbu įtakojančiu veiksniumi galima suskirstyti į išorinius (aplinkos) ir vidinius (asmenines savybes) (7 pav.).



7 pav. Darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnių grupavimas.

Šaltinis Valiūnas ir kiti (2019)

Valiūno ir kitų (2019) teigimu, mokslinėje literatūroje analizuojant darbuotojų pasitenkinimą darbu, pastebima, kad ypatingas dėmesis skiriamas darbo užmokesčiui. Darbo užmokestis vertinamas kaip pajamų šaltinis ir atlygis už įdėtas pastangas, todėl ypač svarbu, kad darbo užmokesčio sistema būtų teisinga, suprantama visiems darbuotojams ir atitiktų jų lūkesčius. Nepatenkinti darbo užmokesčiu darbuotojai jaučiasi neįvertinti, todėl jų pasitenkinimas darbu mažėja, o tai atsiliepia ne tik darbuotojo savijautai, bet ir darbo našumui bei visai organizacijai.

Akinwale ir kitų (2020) teigimu, darbo aplinka vaidina labai svarbų vaidmenį skatinant darbuotojų pasitenkinimą darbu, ypač sveikatos priežiūros sferoje, kur darbo aplinka dažnai būna įtempta. Anot Edem ir kitų (2017), nesaugi sveikatos priežiūros aplinka (pvz. blogai suprojektuotos darbo vietos, netinkami baldai, vadinimo sistemų trūkumas, per didelis triukšmas, netinkamas apšvietimas, asmeninių apsaugos priemonių trūkumas) neigiamai veikia darbuotojus ir sukelia nepasitenkinimą darbu, todėl vadovai privalo užtikrinti saugią darbo aplinką. Autoriaus atliktas tyrimas parodė, kad iš 40 tyrime dalyvavusių sveikatos priežiūros darbuotojų 65 proc. sutiko ir 7,6 proc. visiškai sutiko, kad netinka fizinė aplinka gali turėti įtakos jų darbo našumui.

Didelę reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu turi vadovo pozicija ir požiūris į darbuotojus. Vadovo bendravimas, bendradarbiavimas ir aiškių užduočių paskirstymas teigiamai veikia pasitenkinimą ir

atvirkščiai abejingumas, tik į procesą orientuotas vadovavimas, dažnai turi neigiamos įtakos darbuotojų pasitenkinimui. Edem ir kiti (2017) taip pat teigia, kad daugelis tyrimų atskleidė, kad dažnai darbuotojai palieka organizaciją dėl santykiu su tiesioginiu vadovu ar organizacijos vadovu. Buil ir kitų nuomone, yra glaudus ryšis tarp vadovavimo stiliaus ir pasitenkinimo darbu, kadangi išorinė motyvacija gali pakeisti darbuotojų jaučiamo pasitenkinimo darbu lygį (Buil ir kiti 2019 cit. Al-maaitah1 ir kiti 2021).

Pasitenkinime darbu svarbu vaidmenį atlieka ir darbo laikas. Pasak Steinmetz ir kitų (2014), darbuotojai, kuriems dažnai tenka dirbti viršvalandžius, mažiau patenkinti savo darbu ir didėja jų noras keisti darbovietę. Taip pat autorius paminėjo, kad pasitenkinimo darbu sumažėjimui ir ketinimui keisti darbovietę, turi įtakos ir ilgos kelionės iki darbo ir atgal. Šis veiksnys ypač aktualus nutolusiuose regionuose, kur retai randami vietiniai specialistai. Tinkamas darbo grafikas, sąžiningai suskirstytos pamainos, darbo ir poilsio režimų laikymasis padidina darbuotojų pasitenkinimą darbu. Bocean ir kiti (2023), akcentavo profesinio ir asmeninio gyvenimo balanso įtaką pasitenkinimui darbu. Pasak autoriaus, darbuotojai, kurie suderina dvi sritis (profesinę ir privačią) ir išlaiko pusiausvyrą tarp skirto laiko ir įsitraukimo laipsnio, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu ir asmeniniu gyvenimu.

Labauskaitės ir kitų (2016) atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo 139 sveikatingumo industrijos darbuotojai, parodė, kad darbuotojai, kurie dirba organizacijos ilgiau negu 5 metus, yra labiau patenkinti atliekamu darbu, negu tie, kurie dirba mažiau. Nagrinėjant darbuotojų pasitenkinimą pagal išsilavinimą, buvo nustatyta, kad tiriamieji, kurie buvo įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą ar baigę aukštąsias studijas, yra labiau patenkinti santykiais su vadovu, negu tiriamieji, kurie įgiję vidurinį, aukštesnįjį išsilavinimą ar baigę aukštąsias studijas. Taip pat įgijusieji universitetinį išsilavinimą labiau patenkinti jiems deleguojama atsakomybe ir pačiu darbo turiniu negu žemesnį išsilavinimą įgiję respondentai.

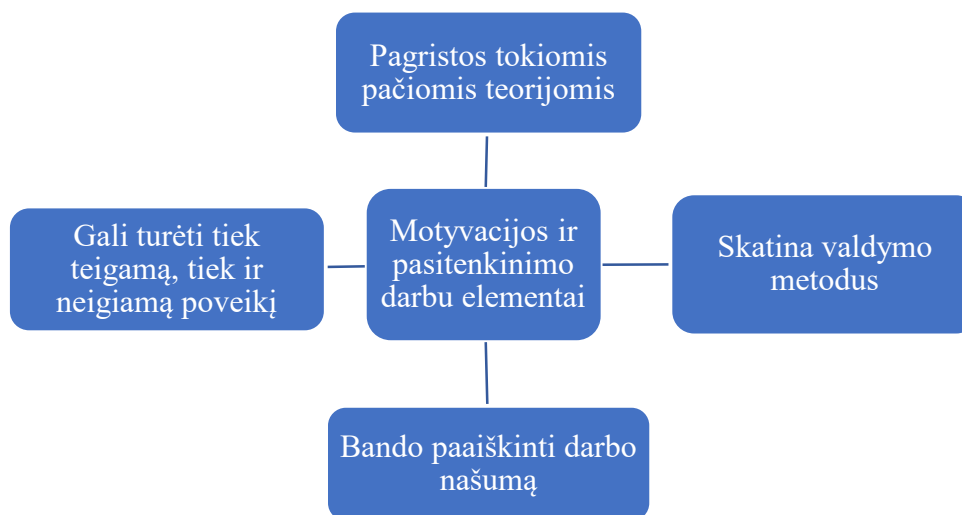
Moksliniai tyrimai parodė, kad darbuotojų pasitenkinimui darbu įtakos turi ir darbuotojo lytis. Rosak – Szyrocka (2015) savo atliktame tyrime, kuriame buvo vertinama darbuotojų motyvacija ir poreikių tenkinimas sveikatos priežiūros srityje, nustatė, kad lytis yra reikšmingas veiksnys, galintis nulemti darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Aplinkos suvokimas ir socialiniai stereotipai veikia darbuotojų poreikius, todėl atsiranda skirtingi motyvai. Vyrams labiau būdingi stereotipiniai poreikiai, tokie kaip ekonominė sėkmė, savarankiškumas, pasiekimai, todėl jiems gali būti svarbiau uždarbis, laisvė, pažanga, galimybė panaudoti savo įgūdžius. Tuo tarpu moterys, pagal lyčių stereotipinį modelį, turi tenkinti šeimos poreikius ir rūpintis savo šeimos gyvenimo kokybe, todėl joms svarbesni gali būti saugumo, aplinkos, tarpasmeninių santykių poreikiai. Valiūnas ir kiti (2019) vadovaudamasis moksliniais tyrimais, apibendrino, kad nėra vieningos nuomonės dėl ryšio tarp lyties ir pasitenkinimo darbu. Toks skirtumas

paprastai siejamas su moterims būdinga darbo specifika, taip pat autorius pabrėžė, kad galima tikėtis skirtingų pasitenkinimo darbu priežasčių tarp moterų, kurios intensyviai siekia karjeros, ir moterų, kurioms reikia dirbi, kad galėtų papildyti savo šeimos biudžetą.

Hee ir kiti (2018) išskyrė veiksnius, turinčius neigiamos įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu: įtampa darbe ir stresas bei bendravimo trūkumas. Kuo didesnis streso lygis, tuo didesnė tikimybė, kad darbuotojas nėra patenkintas savo darbu. Yra daug priežasčių, galinčių įtakoti stresą darbe, tai gali būti nepakankama darbuotojo parama ir palaikymas, darbiniai konfliktai, didelis darbo krūvis, pasitikėjimo stoka, bendravimo trūkumas. Autoriaus teigimu, komunikacija yra pagrindinė kiekvienos organizacijos veikla, labai svarbu, kad darbuotojai gautų teisingą informaciją apie savo darbą. Jeigu organizacijoje trūksta bendravimo (formalaus ir neformalaus) darbuotojai jaučiasi atskirti nuo organizacijos. Siekdami sukurti geresnę darbo aplinką, vadovai turi tapti pavyzdžiu, skatinančiu draugiškus santykius su darbuotojais, gerbti kiekvieną darbuotoją, jų nuomonę ir atliekamą darbą. Darbuotojai turi žinoti organizacijos tikslus ir lūkesčius, susijusius su skirtingomis pareigomis. Be komunikacijos per veiklos apžvalgas, darbuotojams būtų sunku padaryti bet kokią pažangą savo efektyvumo srityje, o tai irgi neigiamai paveiktų jų asmeninį ar profesinį tobulėjimą ir, savo ruožtu, jie patirtų nepasitenkinimą darbu (Gregory, 2011 cit. Hee ir kiti 2018, p. 336).

Marčiulytė ir kiti (2020) pabrėžė, kad, vienas iš svarbiausių veiksnių nulemiančių darbuotojų pasitenkinimą darbu, tai jų motyvacija. Suprasti ir kiti (2020) pritaria tokiai nuomonei, kad darbo motyvacija turi reikšmingą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu, tai patvirtino autoriaus atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo 80 respondentų. Motyvacija vienas iš svarbesnių veiksnių didinančių darbuotojų pasitenkinimą darbu ir atvirkščiai, pasitenkinimas darbu – vienas svarbiausių nematerialinių motyvavimo priemonių (Klopotan ir kiti 2016).

Motyvacija padidėja, kai darbuotojas jaučia pasitenkinimą savo darbu ir yra patenkinti jo poreikiai. Jeigu darbuotojų poreikiai nebus patenkinti, tai gali sukelti problemų dėl kurių neretai pasitaiko atvejų, tokių kaip streikas, reikalavimai didinti darbo užmokestį, atsisakymas vykdyti savo pareigas. Tokie atvejai parodo, kad organizacijoje jaučiamas didelis darbuotojų nepasitenkinimas, todėl teisinga motyvacija, atitinkanti darbuotojų poreikius, padeda to išvengti (Dinantara ir kiti 2020, Al-maaitah ir kiti 2021). Moksliskai įrodytas akivaizdus ryšis tarp motyvacijos ir pasitenkinimu darbu, 8 paveiksle pavaizduoti motyvacijos ir pasitenkinimo darbu elementai.



8 pav. Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu elementai

Šaltinis. sudaryta autoriaus pagal Pleša, 2019

Tačiau motyvacija ir pasitenkinimas darbu nėra tolygūs reiškiniai. Anot Kian (2014) motyvacijai turi įtakos dabartiniai veiksniai ir ateities lūkesčiai. Tuo tarpu pasitenkinimas darbu labiau siejamas su emocine reakcija, kurią sąlygoja praeities įvykių rezultatai. Pleša (2019) teigimu, pasitenkinimas ir motyvacija pasireiškia dvejopai – priežastimi ir pasekme. Kitaip tariant, motyvacija, tai priežastis, skatinanti veikti, pasitenkinimas darbu, tai jau pasekmė arba galutinė būseną.

Motyvacija ir pasitenkinimas darbu pagrįsti tokiomis pačiomis teorijomis, pvz. Maslow poreikių teorija, Herzberger dviejų veiksnių teorija, Locke tikslų teorija. Visos teorijos rodo neatsėjama ryšį tarp motyvacijos ir pasitenkinimo. Tiek motyvacija, tiek ir pasitenkinimas darbu įtakoja darbo našumą, o taip pat ir skatina darbdavį pasirinkti tam tikrus valdymo metodus. Abu veiksniai gali turėti tiek teigiamą poveikį darbuotojui, tiek ir neigiamą, jeigu nėra patenkinti darbuotojo poreikiai. Nei motyvacija, nei pasitenkinimas darbu nėra vienas už kitą viršesni, darbdaviui svarbu įvertinti, kokie veiksniai skatina ir įtakoja pasitenkinimą darbu bei motyvaciją. Svarbu, kad organizacijoje būtų taikomos tinkamos motyvavimo strategijos, taip pat vadovai turi gerai suprasti specifinius savo organizacijos veiklos poreikius, kad galėtų panaudoti motyvavimo procesus, tinkančius jų organizacijos darbuotojų tipui.

Anot Abuhashesh ir kitų (2019), kiekvienas žmogus turi skirtingus pasitenkinimo darbu vertinimo kriterijus, todėl nėra vieningos sistemos, tinkančios visiems darbuotojams. Atskirų poreikių netenkinimas, dažnai gali baigtis darbuotojų perdegimu ir išėjimu iš darbo, kas gali turėti skaudžiu pasekmių, ypač sveikatos priežiūros sektoriuje.

1.5. Sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo priemonės

Sveikatos priežiūros darbuotojai – specialistai (gydytojai, slaugytojos, biomedicinos technologai, akušeriai, slaugytojų padėjėjai ir t.t.), dirbantys viešosiose ir privačiose sveikatos priežiūros įstaigose. Sveikatos priežiūros efektyvumas yra neatsiejamai susijęs su darbuotojų veiklos lygiu. Kitsios ir kitų (2021) teigimu, esminė sąlyga, siekiant aukštesnių sveikatos priežiūros efektyvumo standartų ir norint sukurti tvirtos sveikatos sistemos pagrindus, reikia maksimaliai išnaudoti žmogiškųjų išteklių potencialą. Tokią tikslą galima pasiekti tik suteikus atitinkamas paskatas, kurios natūraliai pagerina požiūrį ir elgesį. Autorius išskyrė vadovo svarbą motyvacijos procese, kiekvienas vadovas remdamasis savo įgūdžiais ir gebėjimais, priima sprendimus ir daro įtaką darbuotojų darbui. Tik tinkamai motyvuotas vadovas gali skleisti motyvaciją savo organizacijoje. Jeigu vadovavimas yra efektyvus, tai motyvuoja pavaldinius ir skatina siekti bendrų tikslų. Anot Buchan gerai motyvuoti sveikatos priežiūros darbuotojai labai svarbūs norint patenkinti nuolatinį ir kintantį sveikatos priežiūros paslaugų poreikį (Buchan, 2000 cit. Afolabi, Fernando, Bottiglieri, 2018).

Anot Pagorski ir kitų (2015) veiksminga motyvacija yra sunkus ir reikalaujantis daug darbo procesas. Dažnai didelėse organizacijose nėra ryšio tarp darbuotojo ir vadovo, o tai didelė klaida, nes stiprus emocinis ryšis su darbovietę, skatina dirbti ne tik savo, bet ir organizacijos labui. Pasak autoriaus, kiekvienas darbuotojas turėtų žinoti įstaigos tikslus bei stengtis maksimaliai juos įgyvendinti. Taip ir kiekvienas vadovas turėtų elgtis su pavaldiniais kaip su savo šeimos nariais – su pagarba ir mandagumu. Siekiant motyvuoti sveikatos priežiūros darbuotojus, organizacijos turi padėti darbuotojams patenkinti savo individualius poreikius, kol jie siekia organizacijos tikslų (Afolabi, Fernando, Bottiglieri, 2018).

Marčiulionytė ir kiti (2020) akcentavo, kad motyvuoti ir savo darbiu patenkinti darbuotojai našiau dirba ir tai nulemia jų teikiamų paslaugų kokybę. Kiekvienai sveikatos priežiūros įstaigai svarbu turėti motyvuotus darbuotojus, nes tik tokie specialistai gali pasiekti gerų darbo rezultatų.

Afolabi ir kiti (2018) suskirstė veiksnius, motyvuojančius sveikatos priežiūros darbuotojus į vidinius ir išorinius. Išorinius veiksnius įvardijo kaip politinius, ekonominius, socialinius, kultūrinius ir technologinius. Kaip pavyzdys buvo pateiktos sveikatos priežiūros reformos, kurios daro didelę įtaką organizacinėms struktūroms. Organizacijų kultūros svyruoja priklausomai nuo profesinių ir politinių įsitikinimų, vertybių ir organizacinių procesų, kuriais remiantis kuriama sveikatos priežiūra ir kartu paveikiami sveikatos priežiūros darbuotojai. Pažymėtina, kad vidiniai organizaciniai veiksniai daro didelę

įtaką darbuotojų motyvacijai. Kitsios ir kiti (2021) remdamasis mokslininkų atliktais tyrimais, išskyrė veiksnius, kurie gali padidinti sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu:

1. atlyginimas – sveikatos priežiūros darbuotojai galėtų būti produktyvesni, jeigu būtų tinkamas atlygis, dėl kurio padidėtų jų pasitenkinimas darbu. Padidėjęs darbuotojų pasitenkinimas darbu gali padidinti viso skyriaus našumą ir kartu teikiamų paslaugų kokybę;

2. teisingumo jausmas – objektyvus sprendimai dėl paaukštinimo ir atlyginimo didinimo, racionaliai darbo pasidalijimas padalinyje, teisingas pamainų paskirstymas ir nešališkas administracijos požiūris;

3. darbo aplinka ir sąlygos – patogi ir funkcionali darbo vieta, darbuotojų poilsis, tinkamos įrangos ir reikalingų priemonių buvimas;

4. pagarbus santykiai su vadovybe;

5. geri santykiai, komandinis darbas ir bendradarbiavimas skyriuje;

6. darbo pripažinimas ir įvertinimas kolegų, vadovybės ir pacientų;

7. galimybė tobulėti ir kelti savo kvalifikaciją;

8. svarbių pareigų skyrimas ir galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese.

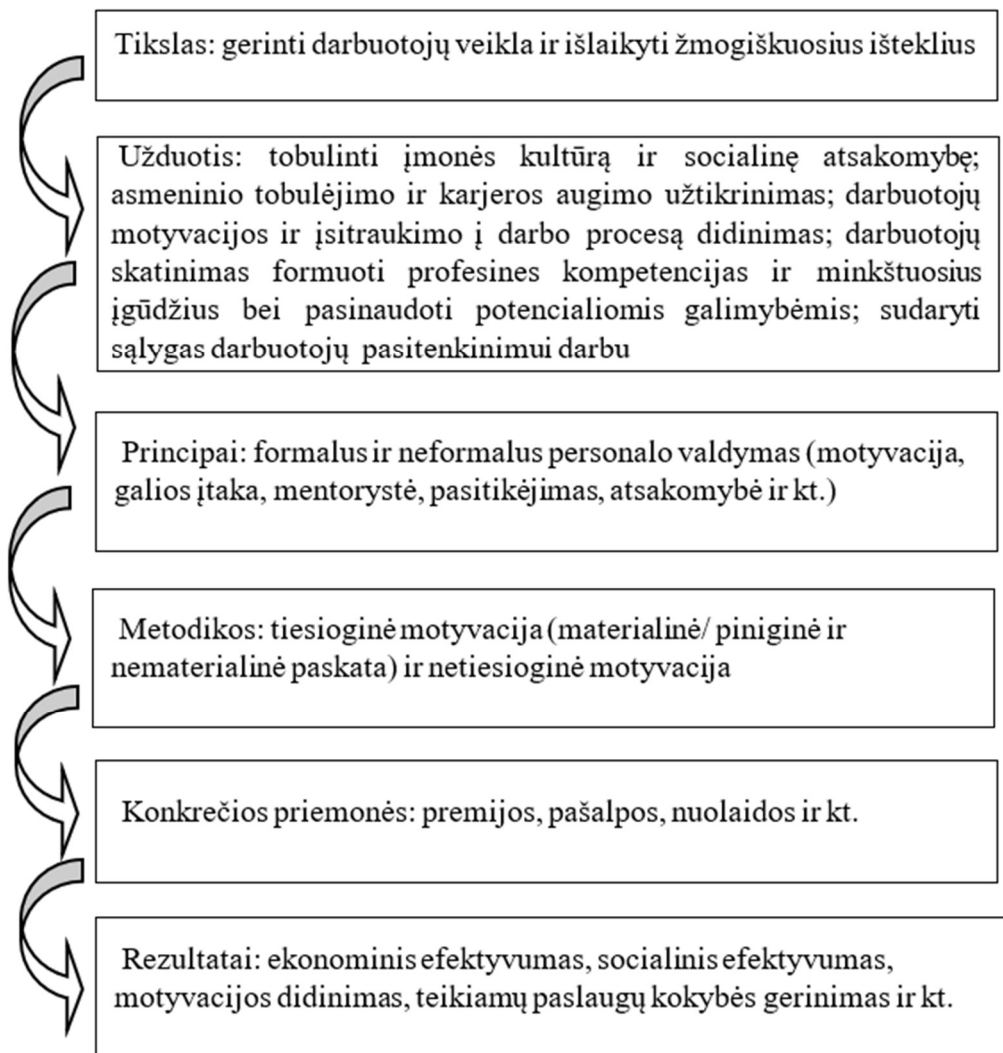
Rymšo ir kitų (2019) atliktas tyrimas dėl slaugos personalo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu parodė, slaugos personalas pirmenybę teikia darbo užmokesčiui ir socialinėms garantijoms. Darbo užmokesčio svarbą patvirtino ir anksčiau atliktas Biernacka ir kitų (2014) tyrimas dėl sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo.

Tsounis ir kitų (2013) nuomone, gydytojų motyvacija yra labai sudėtinga problema ir labai skiriasi nuo kito personalo, nes finansinės paskatos savaime negali motyvuoti gydytojų, jų motyvacija didėja pasiekus savo tikslus, jaučiant pripažinimą vadovybės, kolegų ir pacientų. Autorius akcentavo, kad atskiros sveikatos priežiūros darbuotojų kategorijos gali būti motyvuojamos skirtingais būdais dėl skirtingų poreikių ir reikalavimų. Kitokią nuomonę pateikė Kurmankulova ir kiti (2018) teigdama, kad gydytojų motyvaciją sveikatos organizacijose lemia įstaigos finansinės galimybės ir vadovo laisvė jas naudoti. Tačiau autorė sutinka, kad vien finansinių galimybių nepakanka ir tolimesniam motyvacijos procesui reikia identifikuoti veiksnius, kurie didina darbuotojų motyvaciją. Afolabi ir kiti (2018) taip pat teigia, kad atlyginimo padidėjimas nėra pakankama motyvavimo priemonė norint išspręsti sumažėjusią sveikatos priežiūros darbuotojų motyvacijos problemą. Autorius pabrėžia, kad sveikatos priežiūros organizacijos turėtų sutelkti didesnę dėmesį į nefinansines motyvavimo priemones, tokias kaip galimybė tęsti profesinį tobulėjimą, karjeros augimas, stiprinti darbdavio ir darbuotojo santykius bei kolegų bendravimą.

Kadangi sveikatos priežiūra yra specifinė sritis, kurioje nuolat diegiamos naujovės, vienas iš svarbesnių motyvacijos veiksnių - galimybė mokytis ir kelti savo kvalifikaciją. Kruglanski ir kitų (2018) teigimu, mokymasis ir noras tobulėti siejamas su savirealizacija, aukštesnių pareigų siekimu, savo gebėjimų realizavimu ir potencialo parodymu. Autorius taip pat akcentavo teisingo darbo vertinimo svarbą, kurią siejį su vidine motyvacija.

Muthuri ir kiti (2020) pažymėjo, kad darbuotojų motyvaciją didina tinkamas darbo krūvio valdymas, kadangi sveikatos priežiūros srityje dažnai būna nevaldomas darbo krūvis, viršvalandžiai ir didžiulė atsakomybė dėl sveikatos priežiūros darbuotojų trūkumo. Todėl tinkamas darbo pasidalijimas ir komandos palaikymas teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją.

Kravchenko ir kiti (2022) pabrėžė, kad tinkama motyvacija sveikatos priežiūros įstaigose aktyvina žmogiškuosius išteklius ir yra efektyvus gydymo bei įstaigos valdymo dalis. Pasak autorės motyvacinė sistema turi būti skaidri ir suprantama, materialinės ir nematerialinės paskatos turėtų papildyti ir praturtinti vieną kitą. Akcentuota ir tai, kad motyvavimo sistema turi būti suprantama ir prieinama tiek darbdaviui, tiek ir darbuotojams, o motyvavimo priemonės ir metodai turėtų būti lanksčiai keičiami ir pritaikomi besikeičiant ekonominei ir finansinei veiklai ar kitoms priežastims. Autorė išskyrė septynis valdymo motyvavimo mechanizmo elementus sveikatos priežiūros įstaigose (9 pav.).



9 pav. Darbuotojų valdymo motyvavimo mechanizmo elementai sveikatos priežiūros įstaigose.

Šaltinis. Kravchenko ir kiti (2022).

Tinkama motyvacinė sistema ar atskiros motyvavimo priemonės padidina darbuotojų motyvaciją, tačiau sveikatos priežiūros sektoriuje, kaip ir kitur, nėra universalių motyvavimo priemonių tinkančių visiems darbuotojams. Kiekvienas darbuotojas turi savo asmeninius motyvus ir poreikius, kurie labai priklauso nuo pareigų, amžiaus, lyties, darbo patirties. Kadangi darbuotojų pasitenkinimu darbu ir motyvacijai didelę įtaką daro sveikatos priežiūros įstaigos vadovybė, vadovas turi atsižvelgti į veiksnius, galinčius padidinti darbuotojų motyvaciją. Motyvuoti ir patenkinti sveikatos priežiūros darbuotojai, geriau atlieka savo pareigas, teikia kokybiškas sveikatos priežiūros paslaugas. Netinkama sveikatos priežiūros įstaigos

motyvacinė sistema, gali sukelti darbuotojų nepasitenkinimą, stresą, abejingumą, kas gali turėti skaudžių pasekmių ne tik pačiai organizacijai, tačiau neigiamai paveikti visą sveikatos sistemą, kadangi nuo sveikatos priežiūros darbuotojų priklauso ne tik organizacijos efektyvumas, tačiau ir žmonių sveikata bei gyvybė.

1.6. Sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimas Lietuvoje

Lietuvoje atlikta palyginus nedaug tyrimų, siekiant nustatyti sveikatos priežiūros darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, tačiau akivaizdu, kad darbuotojų motyvavimo problema Lietuvoje egzistuoja ir jai bandoma skirti vis daugiau dėmesio. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos (LR SAM) duomenimis, Lietuva yra viena iš daugiausiai medicinos darbuotojų paruošiančių Europos Sąjungos (ES) šalių ir pirmauja pagal vienam gyventojui tenkančių darbuotojų skaičių, tačiau neužpildytos medikų darbo vietos, tai vienas iš labiausiai sveikatos paslaugų teikimo kokybę ir greitį bloginančių veiksnių. Esant sveikatos priežiūros darbuotojų trūkumui, didėja jų darbo krūviai, fizinis nuovargis, atsiranda „perdegimo“ sindromai ir psichologinė įtampa. Todėl siekiant išlaikyti profesionalius medicinos darbuotojus ir užtikrinti kokybišką paslaugų teikimą, valstybė turėtų formuoti motyvacijos politiką sveikatos sistemoje.

2018 m. rugpjūčio 31 d. buvo pasirašyta pirmojo Lietuvos nacionalinė sveikatos sistemos (LNSS) šakos kolektyvinė sutartis, kurią pasirašė LR SAM ir keturios medikų profesinės sąjungos. Šia sutartimi buvo siekiama užtikrinti palankias darbo sąlygas dėl atostogų suteikimo, darbo laiko trukmės, o dirbantiems kenksmingomis sąlygomis, dėl geresnių socialinių garantijų.

2021 m. buvo pradėtos naujos derybos dėl LNSS šakos kolektyvinės sutarties. Medikų profesinės sąjungos tvirtino, kad 2018 m. pasirašyta sutartis negerina medicinos darbuotojų sąlygų, o tiesiog atkartoja LR Darbo kodekso reikalavimus. LR SAM pripažino, kad pasirašyta sutartis turėjo nemažai trūkumų, todėl po ilgų derybų 2021 m. lapkričio 15 d. buvo pasirašyta nauja Lietuvos nacionalinė sveikatos sistemos (LNSS) šakos kolektyvinė sutartis, kurią pasirašė LR SAM ir jau devynios medikų profesinės sąjungos. LNSS šakos sutartis reglamentuoja medicinos personalo sąlygų gerinimą ir motyvavimą. Pasirašytos sutarties tikslas - užtikrinti visų profesinių sąjungų narių socialines garantijas, stabilų darbo užmokesčio didėjimą ir kitokias papildomas garantijas, nei numato Darbo kodeksas. Sveikatos apsaugos ministras A. Dulkys, teigė, kad LR SAM įsipareigojo parengti sveikatos priežiūros specialistų darbo krūvių nustatymo metodiką, kuri būtų pagrįstą realiomis darbo funkcijų atlikimo laiko sąnaudomis, o įstaigų vadovai privalės

sudaryti psichologinę gerovę užtikrinančią darbo aplinką visose įstaigose, vadovaujantis Psichologinės gerovės veiksmų planu ir įgyvendinti plane numatytas priemones.

Išanalizavus 2021 m. LNSS šakos sutartį, galima pažymėti keletą svarbesnių motyvavimo priemonių, kurios taikomos pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojams:

1. 38 valandų darbo savaitė nustatoma sveikatos priežiūros specialistams bei kartu dirbantiems darbuotojams, aptarnaujantiems pacientus arba dirbančius tokiomis pačiomis sąlygomis.

2. Sveikatos priežiūros specialistams, teikiantiems sveikatos priežiūros paslaugas bei kartu dirbantiems darbuotojams, kurie tiesiogiai aptarnauja pacientus suteikiamos 28 darbo dienų (jeigu dirbama 5 darbo dienas per savaitę) ir 33 darbo dienų (jeigu dirbama 6 darbo dienas per savaitę) kasmetinės atostogos;

3. Darbuotojams, turintiems ne mažesnę kaip 10 metų darbo stažą toje pačioje įstaigoje, suteikiama 1 papildoma pailgintų atostogų diena.

4. Siekiant didinti darbo užmokestį darbuotojams 2023-2024 m., 1 kartą per metus ne vėliau kaip iki kovo 1 d. pradedamos kolektyvinės derybos dėl darbo užmokesčio didinimo ir sutarus dėl pakeitimų pasirašomas papildomas susitarimas prie LNSS šakos kolektyvinės sutarties.

5. LNSS įstaigose privalo būti atliktas darbo vietos profesinės rizikos vertinimas. Jeigu darbuotojas dirba kenksmingų veiksnių veikiamoje aplinkoje, tai turi būti nurodyta jo darbo sutartyje ir už tai darbuotojui turi būti mokamas papildomas darbo užmokesčio priedas.

6. Darbdavys turi užtikrinti normalias ir saugias darbo sąlygas (saugios ir nekenksmingos sveikatai darbo sąlygos: saugumo technikos taisyklių ir normų laikymasis, reikiamas apšvietimas, ventiliacija, šildymas, triukšmo, spinduliavimo, vibravimo ir kitų žalingų veiksnių, neigiamai veikiančių darbuotojų sveikatą, pašalinimas).

7. Darbuotojams, keliantiems kvalifikaciją pagal privalomąjį kvalifikacijos tobulinimą, būtiną atliekamai darbo funkcijai, kuriems teisės aktų nustatyta tvarka būtina išklaudyti nustatytą skaičių valandų, kvalifikacijos tobulinimui suteikiamos ne mažiau kaip 15 darbo dienų per 5 metus gydytojams, ne mažiau kaip 10 darbo dienų per 5 metus slaugytojoms.

8. 2023 m. spalio 16 d. LR SAM ir devynios medikų profesinės sąjungos pasirašė LNSS šakos sutarties papildymą, kuris suteikė LNSS veiktos priežiūros papildomą sveikatos gerinimo atostogų dieną nuo 2024 m. sausio 1 d.

Pagal LNSS šakos kolektyvinę sutartį, darbo užmokestis susideda iš pastoviosios dalies, kintamosios bei priedų ir priemokų. Pastovioji darbo užmokesčio dalis skaičiuojama bazinį dydį padauginus iš nustatyto

koeficiento. LNSS šakos kolektyvinėje sutartyje pateikti mažiausi nustatyti koeficientai. Mažiausia gydytojo pastovioji darbo užmokesčio dalis: bazinis dydis (kiekvienų praėjusių metų vyriausybės nustatytas minimalios algos dydis (MMA)) padaugintas iš koeficiento 2,5. Sveikatos priežiūros įstaigų vadovai, atsižvelgdami į darbuotojo profesinę kvalifikaciją, nustato pastoviosios darbo užmokesčio dalies dydį, kuris negali būti mažesnis negu peiktas 4 lentelėje.

4 lentelė. Darbo užmokesčio pastoviosios dalies minimalus dydis

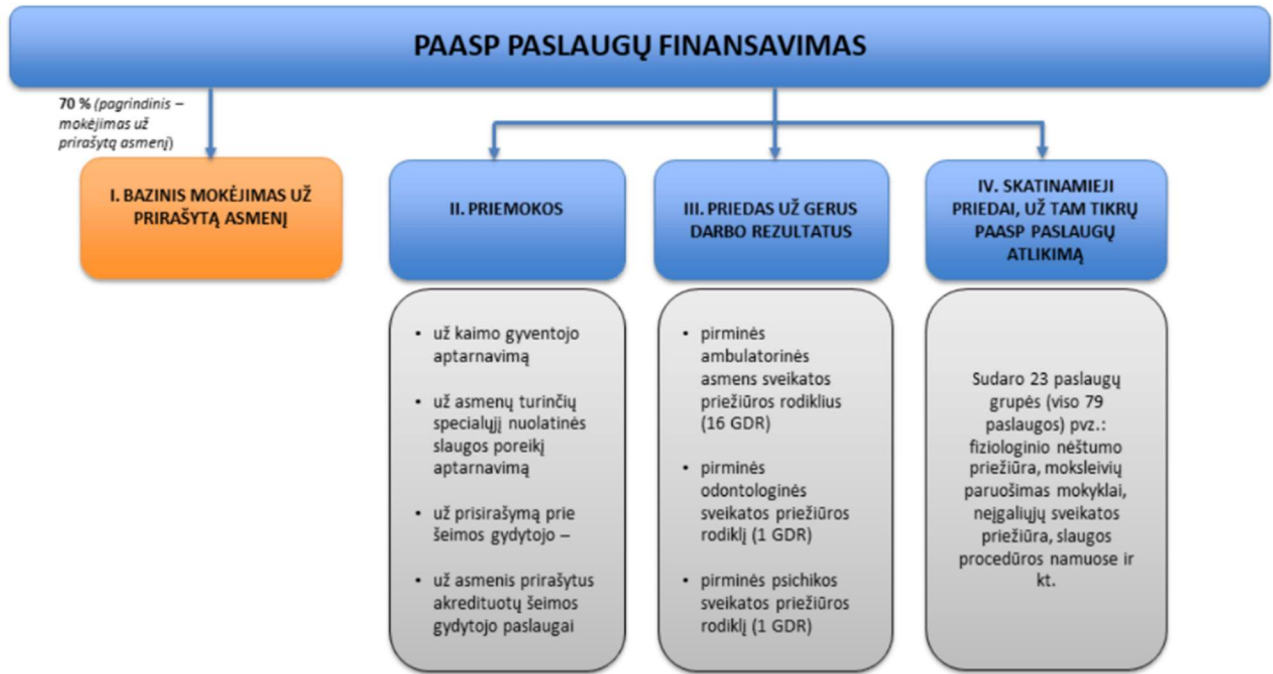
Gydytojas	100 proc.
Gydytojams odontologas	80 proc.
Gydytojams asistentams ir gydytojams odontologams asistentams	70 proc.
Medicinos psichologams ir socialiniams darbuotojams ir kitiems sveikatos priežiūros specialistams, farmacijos specialistams su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu (kai toks išsilavinimas reikalingas užimamoms pareigoms)	80 proc.
Slaugytojams ir akušeriams su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu (kai toks išsilavinimas reikalingas užimamoms pareigoms) ir ar akušerio išsilavinimu	70 proc.
Socialiniams darbuotojams, farmacijos specialistams ir kitiems sveikatos priežiūros specialistams, su aukštuoju neuniversitetiniu ar aukštesniu ju išsilavinimu	60 proc.
Slaugytojams ir akušeriams su aukštuoju neuniversitetiniu ar aukštesniu ju išsilavinimu	60 proc.

Šaltinis. LNSS šakos sutarties specialioji dalis, 2021, p. 2

Pateiktoje lentelėje atsispindi sveikatos priežiūros darbuotojų minimali pastoviojo darbo užmokesčio dalis. Pagal pateiktą formulę, galime pastebėti, kad pastovioji darbo užmokesčio dalis didėja automatiškai, keičiantis vyriausybės nustatytai MMA. Konkreti pastoviojo darbo užmokesčio dalis priklauso nuo įstaigos vadovo nustatytų koeficientų, kurie negali būti mažesni, negu nustato LNSS sutartis, tačiau nėra nustatytos koeficientų lubos, todėl įstaigos vadovo atsakomybė nustatyti teisingus, kompetenciją atitinkančius koeficientus.

LNSS šakos kolektyvinė sutartis nustato ir priedų skyrimo pagrindus, pvz. už mokslo laipsnį, už lojalumą įstaiga (ne mažiau kaip 5 metai), už darbą su rezidentais, už vadovaujамąjį darbą (skyrių, padalinių vedėjai, vyresniosios slaugytojos), už pacientų pasitenkinimą sveikatos priežiūros specialisto paslaugomis. Tačiau būtina pažymėti, kad priedų mokėjimą reguliuoja pačios sveikatos priežiūros įstaigos.

Pirminės asmens sveikatos priežiūros darbuotojų pagrindinio darbo užmokesčio kintamoji dalis gali būti nustatoma atsižvelgiant į prisirašiusių asmenų skaičių, skatinamųjų pirminės asmens sveikatos priežiūros rezultatus, profilaktinių programų paslaugų vykdymo rezultatus bei gerus darbo rezultatus (10 pav.)



10 pav. PAAPS paslaugų finansavimas.

Šaltinis: <https://ligoniukasa.lrv.lt>

Toks apmokėjimas skatina gerinti paslaugų kokybę bei profilaktiką, didina darbuotojų motyvaciją atlikti paslaugas, nes atsižvelgiama į darbuotojo darbo krūvį, atliktų paslaugų, procedūrų bei tyrimų skaičių.

Tačiau kaip jau buvo minėta anksčiau, siekiant pritraukti ir išlaikyti darbuotojus bei tinkamai juos motyvuoti, vien materialinių motyvavimo būdų nepakanka. Tokios išvados buvo pateiktos 2023 m. balandžio 6 d. LR SAM konferencijoje, kurioje buvo aptarta, kad vien finansinės motyvacijos neužtenka, turi būti šiuolaikinių paskatų visuma (socialinės, profesinio augimo ir kitos paskatos). Sveikatos sistemos žmogiškųjų išteklių situacijai gerinti suplanuota 14 mln. Eur ES fondų investicijų 2021–2027 metams, kurios bus skirtos: investuoti į specialistų rengimą, įgyvendinti paskatų sveikatos priežiūros specialistams priemones ir iniciatyvas, skirtas specialistų trūkumui spręsti regionų lygmeniu, bei kitoms priemonėms (2021–2027 metų Europos Sąjungos fondų investicijų programa).

Kadangi nemažai mokslinių tyrimų parodė kvalifikacijos kėlimo svarbą sveikatos priežiūros specialistams, siekiama sudaryti kuo geresnes sąlygas kvalifikacijos kėlimui, todėl 2023 m. gruodžio 1 d.

įsigaliojo 2023 m. rugsėjo 22 d. LR SAM įsakymas Nr. V- 1018 „Dėl Sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarkos“ pakeitimo. Nauja tvarka pakeitė tobulinimosi sistemą, patikslino specialistų tobulinimosi valandų vertinimą, įteisino užsienyje išklaustytas tobulinosis programas ir išlaikytus egzaminus, supaprastino paskelbtų mokslinių straipsnių įskaitymą valandomis. Atnaujinta tvarka taip pat suteikia galimybę kas 5 penkerius metus ne mažiau kaip 10 proc. privalomųjų tobulinimosi valandų skirti specialistų bendrųjų, nemedicininį kompetencijų tobulinimui (konfliktų valdymas, bendradarbiavimas komandoje ir pan.). LR SAM taip pat akcentuoja kvalifikacijos kėlimo svarbą ir LNSS šakos kolektyvinėje sutartyje ir numatyta, kad įstaigos turi sudaryti kvalifikacijos kėlimo fondą, kuriuo dydis per metus turi sudaryti ne mažiau kaip 0,05 proc. LNSS įstaigos sveikatos priežiūros darbuotojų skiriamo darbo užmokesčio fondo.

2022 m. liepos 7 d. LR SAM pranešime pažymėta, kad pasitelkus kompleksinius sprendimus, teigiami pokyčiai jau prasidėjo ir vis daugiau darbdavių supranta, kad būtina investuoti į darbuotojus. Darbuotojų motyvacijos ir išlaikymo procese svarbus yra įstaigų vadovų požiūris. Sveikatos apsaugos viceministro teigimu, įstaigų vadovai turi įdėti daug daugiau pastangų, kad galėtų pritraukti medicinos darbuotojus, kurti ir išlaikyti gerą mikroklimatą įstaigoje. Šiuolaikinėje visuomenėje svarbu orus darbo užmokestis, geras darbdavio įvaizdis, įstaigos vertybės bei kuriamas palankus darbo klimatas.

Pasak D. Smaliukaitės, LR SAM Sveikatos sistemos žmogiškųjų išteklių politikos skyriaus vadovės, LR SAM ragina gydymo įstaigas naudoti kompleksines motyvavimo priemones, tokias kaip palankaus psichoemocinio klimato sukūrimas, profesinio tobulėjimo galimybes, galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Taip pat svarbu padėti sėkmingai integruotis į kolektyvą, regioną ir visuomenę. Didelis dėmesys turi būti skiriamas tinkamam įstaigos valdymui, organizacinei kultūrai, materialinėms skatinimo priemonėms, tokioms kaip studijų finansavimas, apgyvendinimas, kelionės išlaidų apmokėjimas.

Apibendrinus galima teigti, kad LR SAM deda daug pastangų siekdamos pagerinti darbo sąlygas ir motyvuoti sveikatos priežiūros darbuotojus. Tačiau atskirų įstaigų motyvacinės sistemos ir darbuotojų pasitenkinimas darbu, dažnai priklauso nuo įstaigos vadovo valdymo politikos. Sveikatos priežiūros įstaigos vadovas turi sąmoningai ir aktyviai motyvuoti darbuotojus, rūpintis organizacijos kultūra, užtikrinti saugią fizinę ir psichosocialinę aplinką, užtikrinti sąžiningą ir teisingą atlygio politiką, teisingą darbo krūvio ir užduočių paskirstymą. Kaip jau buvo aptarta ankščiau, dažnai darbuotojai palieka organizaciją dėl santykiu organizacijos vadovu, todėl akivaizdu, kad jo valdymo, motyvavimo ir bendravimo būdai turi didelę reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodas

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad apie darbuotojų motyvavimą yra sukaupta daug teorinių ir praktinių žinių, tačiau nepaisant to, organizacijos nuolat susiduria su darbuotojų motyvavimo problema. Teoriškai atskleista, kad darbuotojų motyvaciją sąlygoja vidiniai (noras tobulėti ir kelti kvalifikaciją, darbo turinys, darbo vertinimas, atliekamo darbo svarba) ir išoriniai (darbo užmokestis, socialinės garantijos, darbo sąlygos, karjeros galimybės, vadovavimo stilius) veiksniai.

Anot Pagorski (2015), nuolat besikeičiančioje rinkos situacijoje sunku sukurti tobulą motyvacijos sistemą. Išnagrinėtos motyvacijos teorijos parodė, kad kaip ir ankstesniais laikais, taip ir dabar, darbuotojų motyvavimo modeliai yra nuolat tobulinami, nuolat atliekami įvairūs tyrimai ir ieškoma vis naujų darbuotojų motyvavimo priemonių. Motyvacijos teorijos sudaro gerą pagrindą tolimesnėms tyrimams, jos lyg žemėlapis, kuris parodo, kuria linkme judėti.

Išnagrinėti teisės aktai parodė, kad Lietuvoje svarbi darbuotojų motyvacijos tema ir LR SAM deda daug pastangų siekdama patenkinti sveikatos priežiūros darbuotojų poreikius, padidinti jų motyvaciją, pritraukti naujus specialistų bei išlaikyti esamus, pasitelkiant tiek materialines skatinimo priemones, tiek ir nematerialines.

Pirminio lygio sveikatos priežiūros įstaigų personalą sudaro: šeimos, vidaus, vaikų ligų gydytojai, gydytojai odontologai, gydytojai specialistai, slaugytojos, akušerės, kiti darbuotojai, teikiantys sveikatos priežiūros paslaugas (kineziterapeutai, biomedicinos technologai, radiologijos technologai), taip pat vadovaujantis ir pagalbinis personalas. Tyrimo metu siekta atskleisti visų pareigybių darbuotojų, dirbančių pirminės sveikatos priežiūros įstaigose, motyvacijos lygį, pasitenkinimą darbu bei jiems įtakos turinčius veiksnius.

Tyrimo objektas – Pirminio lygio sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas darbu.

Problema – Kokios priemonės ir veiksniai motyvuoja darbuotojus bei didina pasitenkinimą darbu pirminės sveikatos priežiūros įstaigose?

Tyrimo tikslas – Įvertinti pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu bei nustatyti priemones ir veiksnius, darančius jiems įtaką.

Tyrimo uždaviniai:

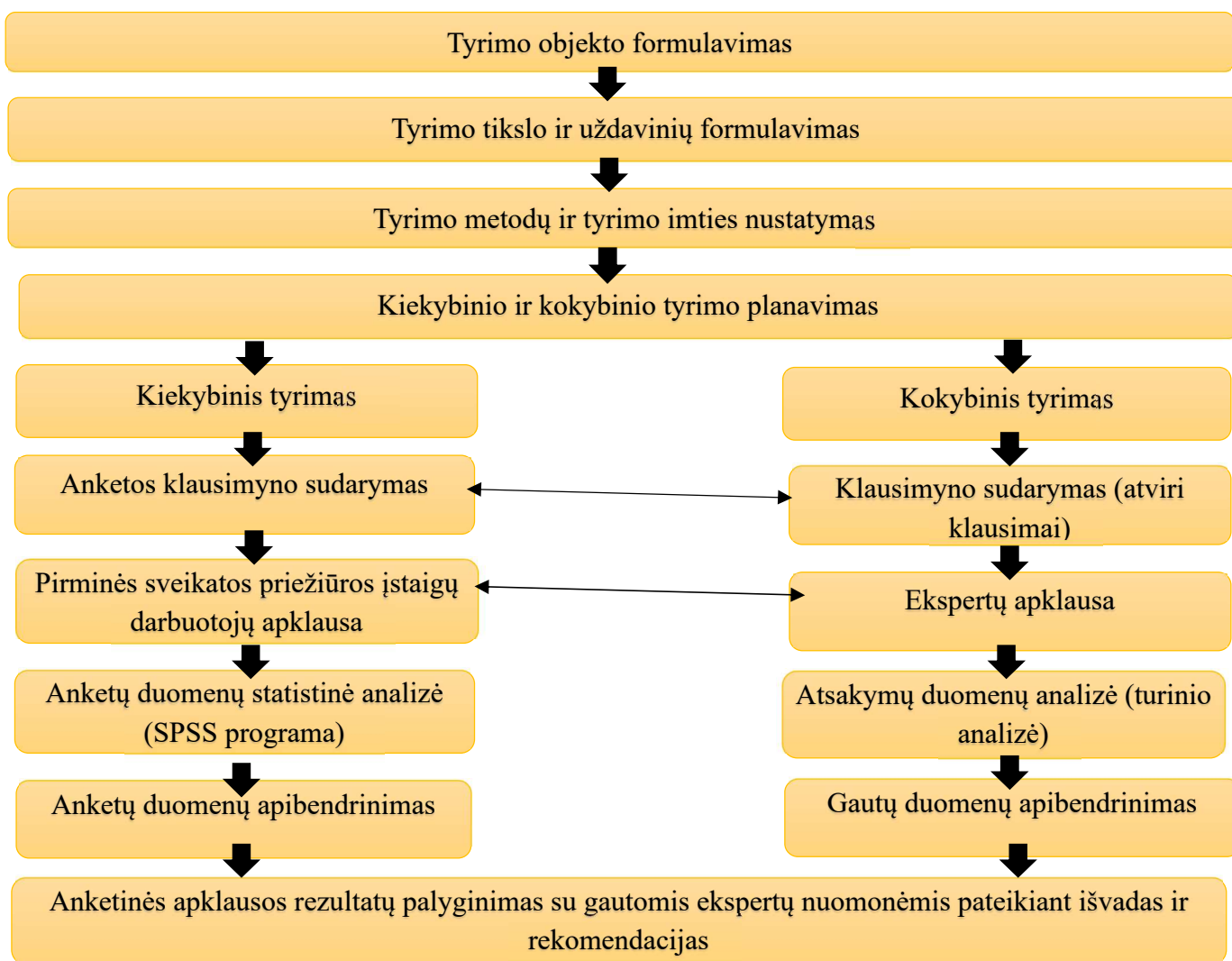
1. Įvertinti pirminės sveikatos priežiūros įstaigose taikomų motyvacinių priemonių efektyvumą;

2. Įvertinti pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Tyrimo metodai: Mišrus tyrimo metodas.

Tyrimo metodo pasirinkimo pagrindimas:

Tyrimė buvo taikoma mišrus tyrimo metodas, kuris leidžia analizuoti reiškinį ne iš vienos pozicijos. Norint plačiau ir nuodugniau suvokti tiriamąjį reiškinį yra rekomenduojama taikyti kelis metodus. Mišrus tyrimo metodas suteiks geresnę galimybę įvertinti ir palyginti atskirų tyrimo dalyvių, t. y. įstaigų darbuotojų ir vadovybės, atsakymus. Pagrindiniu buvo pasirinktas kiekybinis metodas. Tyrimai buvo atliekami tuo pačiu metu (lygiagrečiai), 11 paveiksle pateikiama loginė tyrimo schema.



11 pav. Loginė tyrimo schema.

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės

2.1.1. Kiekybinio tyrimo metodika

Kiekybinio tyrimo metodas - anketinė apklausa raštu. Kadangi siekiama iširti skirtingų darbuotojų grupių motyvaciją, ją sąlygojančius veiksnius ir pasitenkinimą darbu, tam tikslui pasirinktas kiekybinis tyrimas. Kiekybinis tyrimas atliktas remiantis K. Kardelio (2005) aprašytu anketiniu metodu, pasirinkta anoniminės anketos rūšis, kai atsakantis asmuo yra anonimiškas. Gautus duomenis lengva skaitmenizuoti, palyginti ir atlikti statistinę analizę. Anketą sudarė dvi dalys: pirmoji dalis skirta įvertinti darbuotojų motyvacijos veiksnius, o antroji dalis skirta įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Tyrimo trukmė. Tyrimas vyko nuo 2024 m. kovo 25 d. iki 2024 m. balandžio 16 d.

Tyrimo etika. Buvo laikomasi visų tyrimo etikos principų. Respondentams užtikrintas konfidencialumas, anonimiškumas ir privatumas. Tyrimo anketoje buvo nurodytas tyrimo tikslas, kas atlieka mokslinį tyrimą ir pabrėžta, kad gauti duomenys bus naudojami tik apibendrintoje analizėje. Respondentai turėjo teisę apsispręsti ar nori dalyvauti tyrime, ar ne.

Tiriamųjų atranka. Respondentams atrinkti pasirinktas paprastosios atsitiktinės atrankos būdas, apklausti tyrime sutikę dalyvauti gydytojai, slaugytojos, medicinos psichologai, biomedicinos technologės, gydytojų odontologų padėjėjai ir kiti darbuotojai, dirbantys Vilniaus miesto ir rajono pirminio lygio sveikatos priežiūros įstaigose.

Tiriamųjų imties dydis: Imties dydžio nustatymui pasirinktos septynios Vilniaus miesto ir rajono pirminės sveikatos priežiūros įstaigos. Iš anksto gavus įstaigų sutikimus ir užtikrinus jų anonimiškumą, personalo skyrių darbuotojams buvo išsiųsta apklausos nuoroda, kuri buvo paskelbta įstaigų intranete. Bendras įstaigų darbuotojų skaičius sudaro: 2303.

Tyrimui įgyvendinti ir objektyviems duomenims gauti reikalingas respondentų skaičius nustatytas remiantis I. Paniotto formule:

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

kur:

n – atrankinės visumos dydis, reikiamas apklausti respondentų skaičius;

Δ - leidžiamas paklaidos dydis (standartinė paklaida laikoma 5 proc., su kuria gauname su 0,95 tikimybe);

N – generalinė visuma (pasirinktų įstaigų darbuotojų skaičius).

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{2303}} \approx 340$$

Apskaičiavus tyrimo imtį nustatyta, kad tyrimui reikia ne mažiau kaip 340 respondentų. Paruoštos anketos buvo išsiųstos visoms penkioms pirminės sveikatos priežiūros įstaigoms, taip pat vienoje įstaigoje išdalinta 60 popierinių anketų iš kurių sugrįžo atsakytų 55. Iš viso gautos 359 užpildytos respondentų anketos.

Anoniminė anketa sudaryta iš 4 dalių:

1. Įvadas, kuriame nurodytas autorius, tyrimo tikslas, užtikrinamas respondentų anonimiškumas ir padėka už dalyvavimą tyrime.
2. Demografiniai klausimai (amžius, lytis, pareigos, išsilavinimas, darbo krūvis ir stažas).
3. Klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti darbuotojų motyvaciją ir ją sąlygojančius veiksnius.
4. Klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jį įtakojančius veiksnius.

Tyrimo anketoje pateikta 14 klausimų, iš jų 6 demografiniai, 3 uždari klausimai su galimybe pasirinkti vieną atsakymo variantą, 5 uždari teiginių vertinimo klausimai su *Likert* skale (1 priedas). 5 lentelėje pateikiamas klausimų pagrindimas.

5 lentelė. Anketos klausimų pagrindimas

KLAUSIMAI	PAGRINDIMAS
1-6	Demografiniai klausimai
1	Lytis
2	Amžius
3	Pareigos
4	Darbo stažas
5	Išsilavinimas
6	Darbo krūvis
7	Pagal nagrinėtą mokslinę literatūrą (Pagorski ir kiti (2015); Locke tikslų teorija, Šostak ir kiti (2019)), teisingai motyvuoti darbuotojai siekia ne tik savo, bet ir organizacijos tikslų, todėl anketoje pateiktas klausimas, kuris padės išsiaiškinti ar darbuotojai jaučiasi motyvuoti siekti įstaigos tikslų.

8	Nagrinėjant mokslinę literatūrą buvo išskirtos motyvacinės priemonės ir veiksniai: darbo užmokestis, papildomi priedai, kvalifikacijos kėlimo galimybės, pripažinimas, geri santykiai tarp kolegų ir kiti (Kitsios ir kiti (2019); Gražulis ir kiti (2015); Nadežkina ir kiti (2023); Glišovic (2019)). Anketoje pateikta skalė su 19 teiginių apie motyvacinės priemonės, šia skale buvo siekiama įvertinti, kokios priemonės ir veiksniai turi daugiausiai įtakos darbuotojų motyvacijai.
9	Pateikta skalė su 17 teiginių, taip siekiama nustatyti, kokios priemonės, išnagrinėtos mokslinėje literatūroje, taikomos pirminės sveikatos priežiūros įstaigose.
10	Kravchenko ir kiti (2022) savo atliktame tyrime pabrėžė, kad siekiant tinkamai motyvuoti darbuotojus, turi būti taikomos materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės. Nadežkinos ir kitų (2023) nuomone, nematerialinė motyvacija gali būti veiksmingesnė negu materialinė, o Rymšio ir kitų (2019) atliktas tyrimas, labiau išskyrė materialines motyvacijos priemones. Šiuo klausimu bandoma išsiaiškinti, kokios motyvacinės priemonės (materialinės ar nematerialinės) svarbiausios pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojams.
11	Pagal išnagrinėtą mokslinę literatūrą, pasitenkinimas darbu buvo susietas su požiūriu į patį darbą, profesija, gaunamu darbo užmokesčiu, darbo aplinka, bendravimu, darbo ir poilsio režimu, vadovo įtaka ir kitais veiksniais (Vuong ir kiti (2021), Sakalinė ir kiti (2023), Mishra (2020)). Respondentams pateikta skalė su 14 teiginių, tokiu būdu buvo bandoma nustatyti pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų pasitenkinimo lygį atskirais veiksniais.
12	Pateikta skalė su 11 teiginių, kuriais buvo bandoma nustatyti, kokie mokslinėje literatūroje nagrinėti veiksniai, galėtų padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu.
13	Pateikta skalė su 10 teiginių, kuriais buvo bandoma nustatyti, kokie mokslinėje literatūroje nagrinėti veiksniai, labiausiai sumažintų darbuotojų pasitenkinimą darbu.
14	Sakalinės ir kitų (2023) nuomone, pasitenkinimas (nepasitenkinimas) darbu turi tiesioginę įtaką darbuotojų kaitai organizacijoje. Šis klausimas skirtas išsiaiškinti ryšį tarp pasitenkinimo (nepasitenkinimo) darbu, darbuotojų motyvacijos ir noro pakeisti darbovietę.

Siekiant tinkamai atlikti kiekybinių rezultatų analizę, pirmiausiai buvo ištirtas klausimyno skalių patikimumas. „Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti dažniausiai yra naudojamas Kronbacho alfa (*Cronbach's alpha*) koeficientas <...> Jeigu visos skalės dispersija yra ženkliai didesnė už atskirų klausimų dispersijų sumą, vadinasi, atskiri klausimai tarpusavyje koreliuoja, t. y. jie atspindi tą patį dalyką. Šiuo atveju, Kronbacho alfa koeficientas yra artimas 1.“ (Bilevičienė, Jonušauskas, 2013, p. 274).

6 lentelė. Klausimyno skalių patikimumo koeficientai

Skalės pavadinimas	Teiginių skaičius	<i>Cronbach's alpha</i> koeficientas	Skalės patikimumas
Svarbiausios motyvacinės priemonės ir veiksniai	19	0,904	Aukštas
Taikomos motyvacinės priemonės ir veiksniai	17	0,930	Aukštas
Pasitenkinimas darbu	14	0,929	Aukštas
Veiksniai didinantys pasitenkinimą darbu	11	0,886	Aukštas
Veiksniai mažinantys pasitenkinimą darbu	10	0,931	Aukštas
Visos skalės	71	0,927	Aukštas

Pagal 6 lentelėje gautus rezultatus matome, kad *Cronbach's alpha* koeficientas svyruoja nuo 0,886 iki 0,930, tai rodo aukštą skalių patikimumą. Taip pat bendras visų skalių *Cronbach's alpha* koeficientas lygus 0,927, kas parodo visų skalių tarpusavio patikimumą.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant SPSS (*IBM SPSS Statistics*) programą. Tyrimo duomenys iš *apklausa.lt* buvo perkelti į programą, duomenų grafiniam vaizdavimui buvo naudojama MS Excel programa. Dviejų ar daugiau nepriklausomų imčių lygybę tikrintos naudojant neparimetrinius kriterijus.

Dviejų nepriklausomų imčių (pvz. vyrų ir moterų) atsakymų lygybę tikrinta naudojant *Mann-Whitney* kriterijų. Daugiau nei dviejų nepriklausomų imčių (pvz., skirtingų pareigų) atsakymų vidurkių lygybę tikrinta naudojant *Kruskal-Wallis* kriterijų. Ryšiai tarp kiekybinių kintamųjų buvo įvertinti apskaičiavus *Spearman* koreliacijos koeficientą. Procentinių dažnių pasiskirstymo tarp kintamųjų naudotas *Chi* kvadrato kriterijus.

2.1.2. Kokybinio tyrimo metodika

Kokybinis tyrimas buvo pasirinktas kaip pagalbinis metodas, siekiant nustatyti kokias motyvacinės priemonės taiko įstaigų vadovybė ir kokios jų nuomone yra efektyviausios, išsiaiškinti ar įstaigose skiriamas dėmesys darbuotojų asmeniniams poreikiams, kaip vadovai mato savo vaidmenį motyvacijos procese.

Kokybiniam tyrimui buvo pasirinkti ekspertai, dirbantys vadovaujamoji darbą pirminės sveikatos priežiūros įstaigose (vadovai, skyrių vadovai). Ekspertams užtikrintas jų duomenų anonimiškumas ir konfidencialumas, todėl jie įvardijami kaip informantai ir jiems suteikiamas tam tikras kodas (pvz. I1, I2 ir t.t.).

Kokybinis tyrimas buvo atliekamas struktūrizuoto interviu būdu. Penkiems ekspertams elektroniniu paštu buvo pateiktas iš anksto parengtas klausimynas. Klausimyną sudarė 11 atvirų klausimų, į kuriuos buvo tikimasi gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius ir atviresnius atsakymus. 7 lentelėje pateikiamas klausimų pagrindimas. Duomenų apdorojimo metodui buvo pasirinkta turinio analizė.

7 lentelė. Ekspertų interviu klausimynas

Nr.	Klausimai	Pagrindimas
1	Kaip manote, kokios priemonės svarbesnės darbuotojų motyvacijai: materialinės ar nematerialinės?	Šiuo klausimu siekiama nustatyti, kokios motyvacinės priemonės, įstaigų ir skyrių vadovų nuomone, yra svarbesnės.
2	Jūsų nuomone, sveikatos priežiūros specialistų motyvacija skiriasi nuo kitų sektorių darbuotojų motyvacijos?	Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje (Tsounis ir kiti (2013), Kruglanski ir kiti (2018), Kitsios ir kiti (2021), autoriai akcentuoja, kad sveikatos priežiūros specialistų motyvacija skiriasi nuo kitų sektorių darbuotojų. Šiuo klausimų bandoma sužinoti įstaigų ir skyrių vadovų nuomone.
3	Kokia motyvacinę sistemą ar atskiras priemones taikote savo įstaigoje?	Šiuo klausimu norima išsiaiškinti, kokios motyvacinės priemonės naudojamos pirminės sveikatos priežiūros įstaigose.
4	Kaip manote, kurios iš taikomų priemonių labiausiai motyvuoja darbuotojus?	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti vadovų nuomonę dėl įstaigose taikomų motyvavimo priemonių.

5	Kaip jūs matote savo vaidmenį motyvuojant darbuotojus?	Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje (Afolabi (2018), Kitsios (2021), Pagorski (2015)) akcentuojamas vadovo vaidmuo motyvuojant darbuotojus. Šiuo klausimu bandoma išsiaiškinti, kaip vadovai mato savo vaidmenį motyvuojant darbuotojus.
6	Kaip manote, ar Jūsų įstaigoje taikomos motyvacinės priemonės yra pakankamai efektyvios?	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti vadovų nuomonę dėl taikomų priemonių efektyvumo.
7	Kokius darbuotojų poreikius pastebite dažniausiai?	Šiuo klausimu bandoma išsiaiškinti, kokius darbuotojų poreikius vadovai pastebi dažniausiai.
8	Kaip manote, ar darbuotojų poreikių tenkinimas gali padidinti darbo našumą ir efektyvumą?	Pasak Werdhiastutie ir kitų (2020), vadovui svarbu suprasti individualius darbuotojų poreikius, jų patenkinimas padidina darbo našumą. Šiuo klausimų bandoma išsiaiškinti vadovų nuomonę, ar poreikių tenkinimas gali padidinti darbo našumą ir efektyvumą.
9	Jūsų manymu, kaip siejasi darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas darbu?	Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje buvo aptartos motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos (Marčiulytė ir kiti (2020), Dinantara ir kiti 2020, Al-maaitah ir kiti 2021)). Šiuo klausimu bandoma išsiaiškinti, kaip vadovai sieja motyvaciją ir pasitenkinimą darbu.
10	Jūsų nuomone, kas labiausiai įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu (kokie veiksniai padidina ar sumažina)?	Šiuo klausimu bandoma išsiaiškinti, kokie veiksniai, vadovų nuomone, labiausiai įtakoja pasitenkinimą darbu.
11	Gal esate numatę priemones ar planus, kurie ateityje gali turėti įtakos darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu? Jei taip, kokius?	Darbuotojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija nėra pastovūs veiksniai, todėl šiuo klausimu bandoma išsiaiškinti, ar vadovai planuoja imtis priemonių ir veiksmų, kad būtų padidinta darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas darbu, tokiu būdu išsaugant darbuotojus savo įstaigoje.

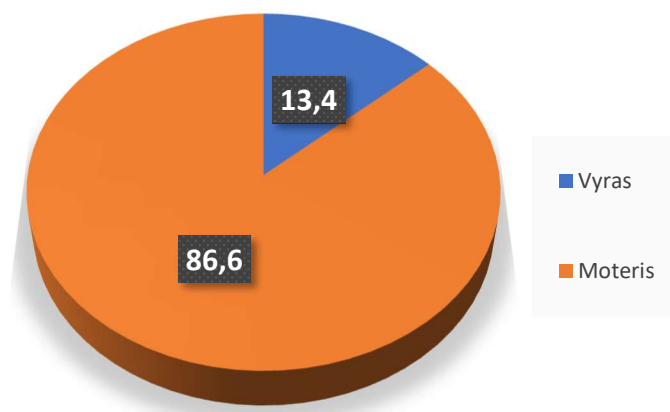
3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

3.1. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

3.1.1. Tiriamųjų demografinės charakteristikos

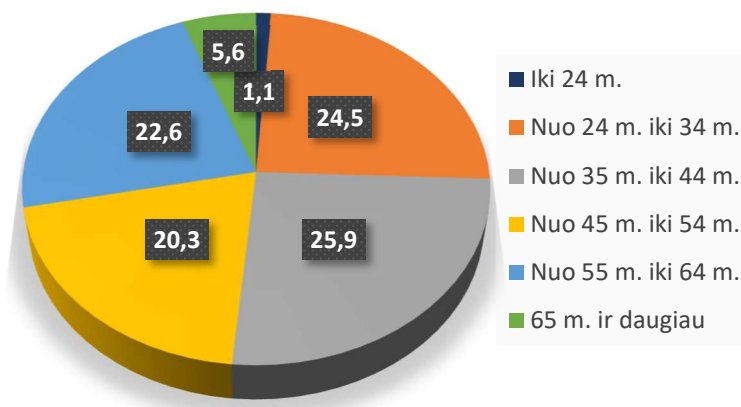
Šioje darbo dalyje aptariami apklaustų pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų demografiniai duomenys: lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, pareigos, darbo krūvis.

Iš 359 apklausoje dalyvavusių respondentų, 311 moterys (86,6 proc.) ir 48 vyrai (13,4 proc.) (12 pav.).



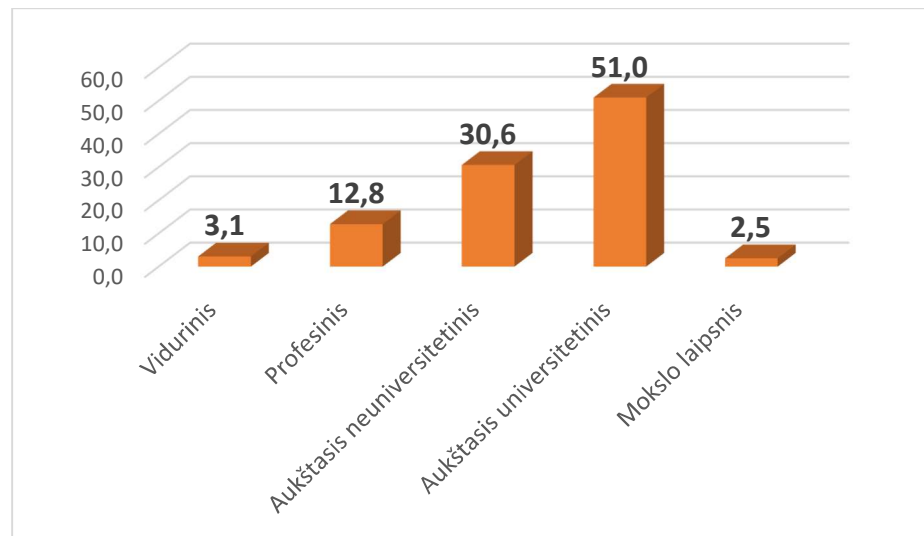
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Pagal amžių beveik visose grupėse respondentų skaičius panašus, išskyrus grupes iki 24 m. (1,1 proc.) ir nuo 65 metų amžiaus (5,6 proc.) (13 pav.).



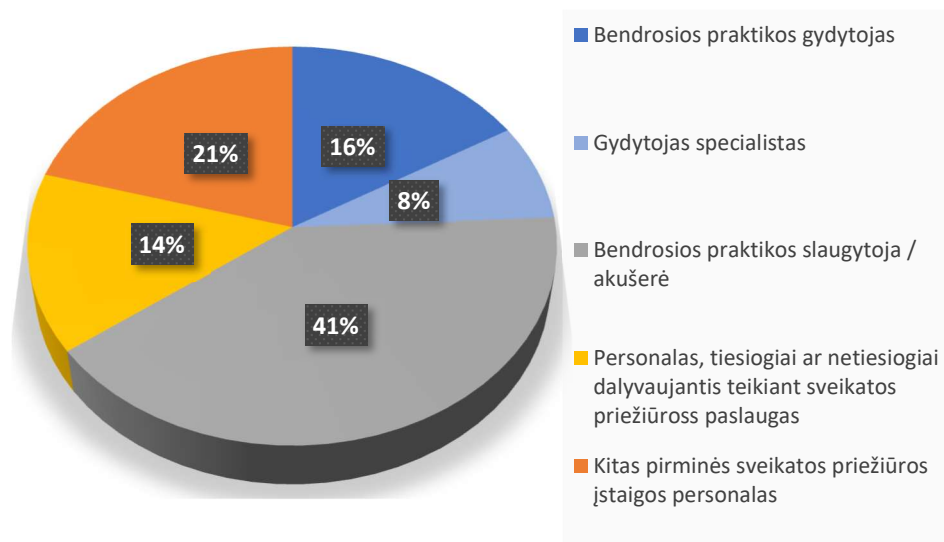
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Daugiau kaip pusė apklausoje dalyvavusių respondentų 183 (51 proc.) įgijo aukštąjį universitetinį ir 110 (30,6 proc.) aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 46 (12,8 proc.) turi profesinį išsilavinimą, 11 (3,1 proc.) respondentų turi vidurinį išsilavinimą ir mokslo laipsnį įgijo 9 (2,5 proc.) respondentai (14 pav.).



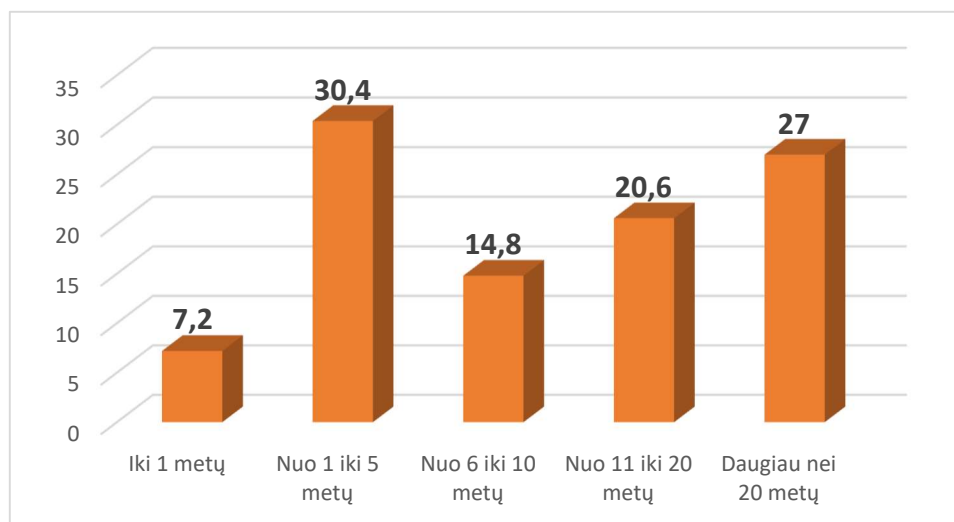
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Pagal užimamas respondentų pareigas didesnę dalį sudaro bendrosios praktikos slaugytojos ir akušerės - 146 (40,7 proc.), gydytojai 87 (24,2 proc.), iš jų 59 (16,4 proc.) bendrosios praktikos gydytojai (šeimos, vidaus, vaikų ligų, gyd. odontologai) ir 28 (7,8 proc.) gydytojai specialistai, 52 (14,5 proc.) darbuotojai, tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvaujantys teikiant sveikatos priežiūros paslaugas (biomedicinos technologai, radiologijos technologai, kineziterapeutai, masažuotojai) ir 74 (20,6 proc.) kitas pareigas užimantys pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai (15 pav.).



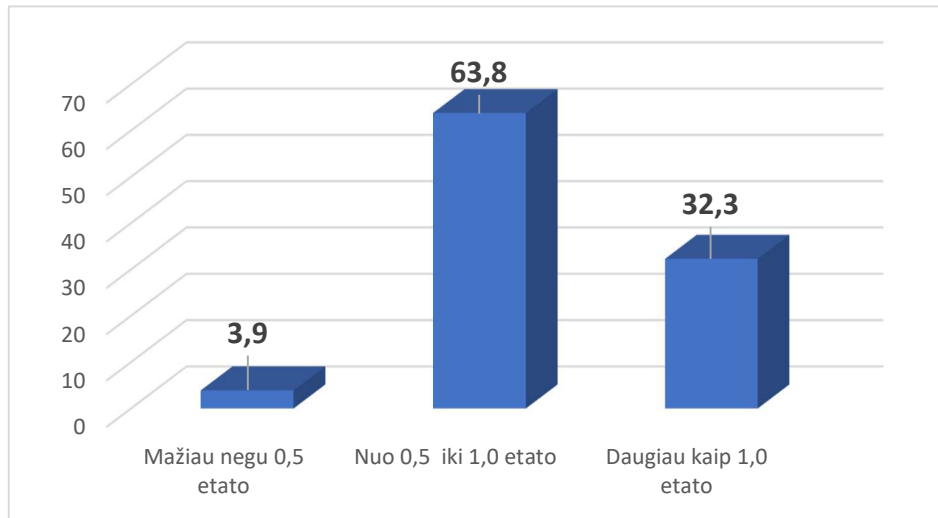
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Tyrimo duomenys parodė, kad daugiausia respondentų 30,4 proc. sudaro darbuotojai, kurių darbo stažas yra nuo 1 iki 5 metų, tačiau darbuotojai, kurių darbo stažas yra virš 20 metų, sudaro net 27 proc. o nuo 11 iki 20 metų 20,6 proc., tai parodo, kad pirminės sveikatos priežiūros įstaigose nėra didelės darbuotojų kaitos. Mažiausias darbo stažas iki 1 metų sudaro 7,2 proc. (16 pav.).



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Pagal darbo krūvį, dauguma respondentų 63,9 proc. dirba nuo 0,5 iki 1,0 etato, tačiau ne maža dalis darbuotojų dirba padidintu darbo krūviu virš 1,0 etato (32,3 proc.) ir nedidelė dalis darbuotojų 3,9 proc. dirba iki 0,5 etato (17 pav.).



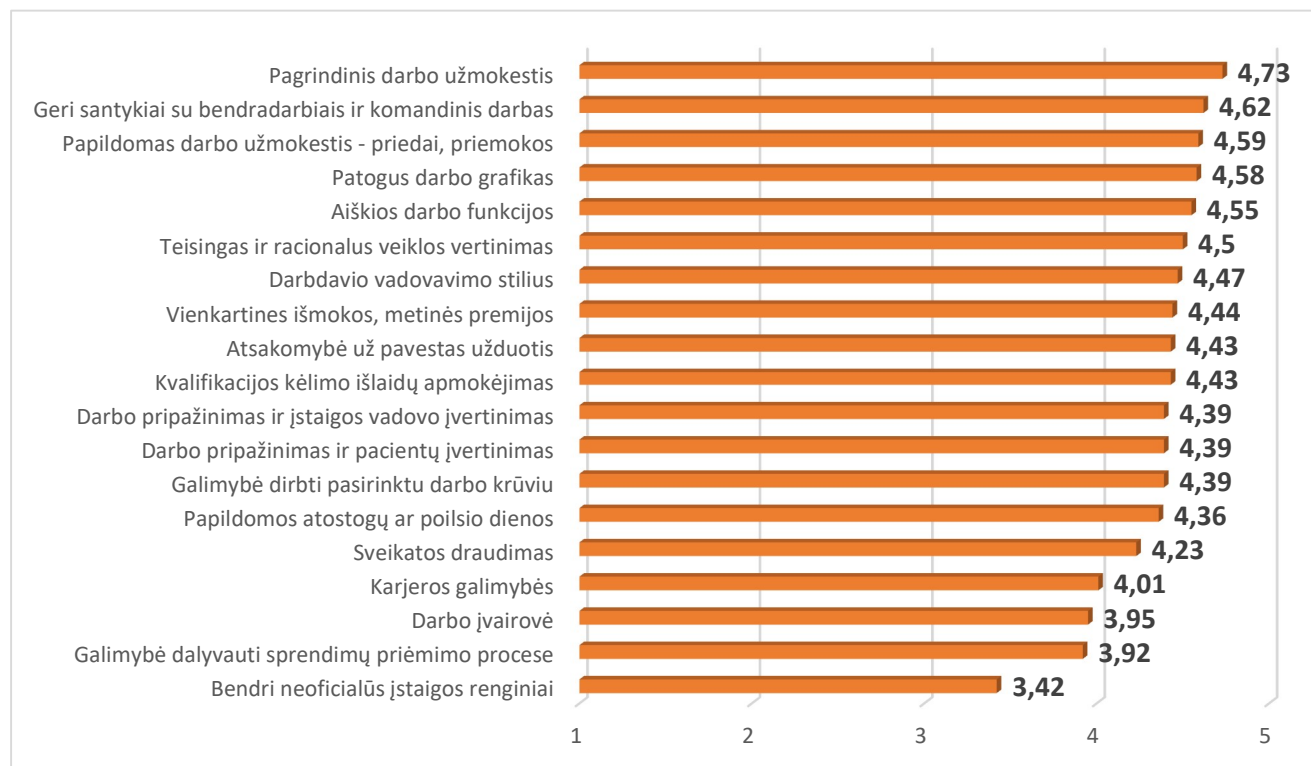
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo krūvį

Reziumuojant demografinius respondentų duomenis, galima teigti, jog tyrime daugiausiai dalyvavo nuo 35 metų, aukštąjį išsilavinimą turintys ir dirbantys nuo 0,5 iki 1,0 etato respondentai.

3.1.2. Pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvaciją lemiantys veiksniai

Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje buvo akcentuota motyvacijos svarba ir aptartos priemonės bei veiksniai, kurie turi įtakos darbuotojų motyvacijai (darbo užmokestis, papildomi priedai, kvalifikacijos kėlimo galimybės, pripažinimas, geri santykiai tarp kolegų, karjeros galimybės ir kitos). Tyrimo metu respondentams buvo pateikti teiginiai apie motyvacines priemones ir veiksnius. Pildydami anketą pirminės asmens sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai žymėjo, kas svarbiausia jų motyvacijai pasirinkdami iš „visiškai nesvarbu“, „nesvarbu“, „nei svarbu, nei nesvarbu“, „svarbu“, „labai svarbu“ (2 priedas). Atsakymai buvo įvertinti nuo 1 (visiškai nesvarbu) iki 5 (labai svarbu). Išanalizavus gautus duomenis nustatyta, kad atsakant į klausimą „kiek Jūsų motyvacijai yra svarbios šios priemonės ir veiksniai?“ (pav. 18), didžiausias vidurkis yra prie teiginio „pagrindinis darbo užmokestis“ (4,73). Šiek tiek mažiau, tačiau taip pat *labai svarbūs*: geri santykiai su kolegomis ir bendradarbiavimas (4,62), papildomas darbo

užmokestis – priedai, priemokos (4,59), patogus darbo grafikas (4,58), aiškios darbo funkcijos (4,55). Pažymėtina, jog ir daugelį kitų veiksnių respondentai vertina kaip *labai svarbius*, t. y. atsakymų vidurkis didesnis nei 4,2. Apklaustųjų nuomone, jų motyvacijai mažiausiai įtakos turi bendri neoficialūs įstaigos renginiai (3,42), galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese (3,92), darbo įvairovė (3,95), karjeros galimybės (4,01). Visgi, pagal atsakymų vidurkius, minėtus veiksnius galima vertinti kaip *svarbius*.



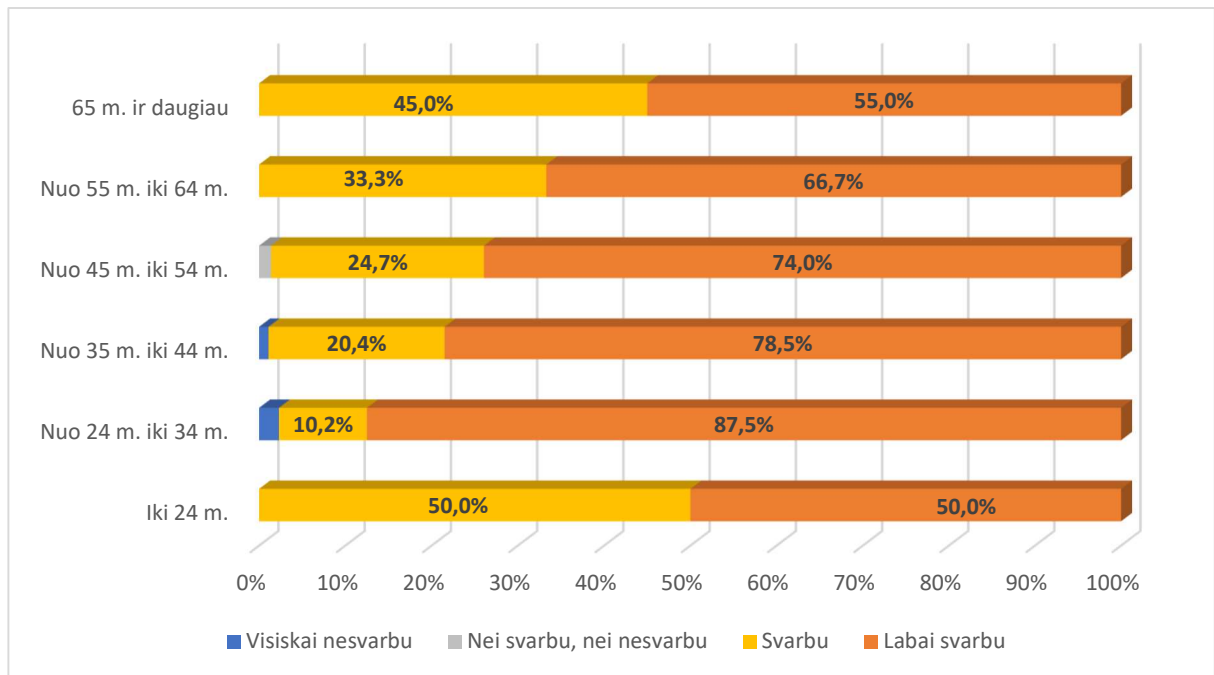
18 pav. Respondentų atsakymų „Kiek Jūsų motyvacijai yra svarbios šios priemonės ir veiksniai?“ vidurkiai

98,8 proc. respondentų sutiko su teiginiu, kad jų motyvacijai *labai svarbus* (75,5 proc.) ir *svarbus* (23,4 proc.) pagrindinis darbo užmokestis. Tokie atsakymai patvirtina mokslinėje literatūroje nagrinėtus tyrimus (Rymšo ir kitų (2019), Biernacka ir kitų (2015) ir kitų) ir akivaizdžiai parodo pagrindinio darbo užmokesčio svarbą motyvuojant darbuotojus.

Atlikus statistinę analizę taikant *Mann – Whitney* kriterijų ir palyginus atsakymus pagal lytį, statistiškai reikšmingos priklausomybės nenustatyta ($p > 0,05$) (3 priedas). Pritaikius *Kruskal – Wallis* kriterijų siekta įvertinti, ar respondentų atsakymai į klausimą „kiek Jūsų motyvacijai yra svarbios šios priemonės ir veiksniai?“ priklauso nuo amžiaus. Nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi teiginiai:

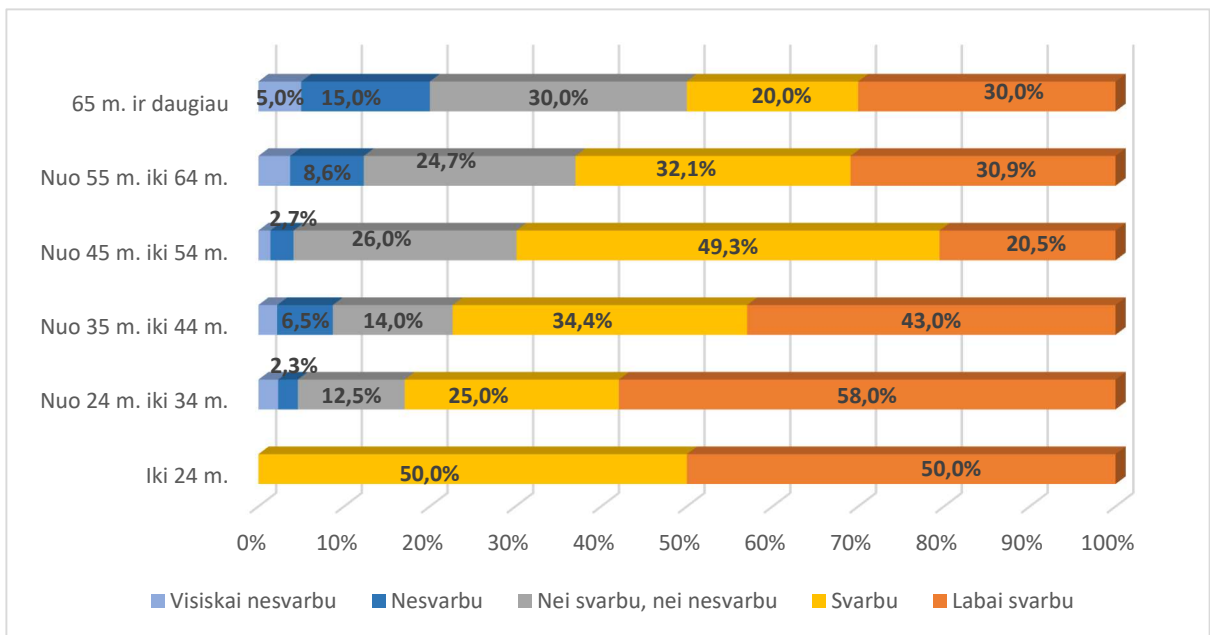
„pagrindinis darbo užmokestis“ ($p = 0,008$, $p < 0,05$), „karjeros galimybės“ ($p = 0,001$, $p < 0,05$) ir „aiškios darbo funkcijos“ ($p = 0,004$, $p < 0,05$) (4 priedas).

19 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad respondentams nuo 24 m. iki 34 m. amžiaus pagrindinis darbo užmokestis *labai svarbus* jų motyvacijai (87,5 proc.). Galime pastebėti, kad nuo 35 m. „labai svarbu“ atsakymų dalis mažėjo, nuo 65 m. pagrindinis darbo užmokestis *labai svarbus* 55 proc. (19 pav.)



19 pav. Respondentų atsakymų „pagrindinis darbo užmokestis“ lyginimas tarp amžiaus grupių

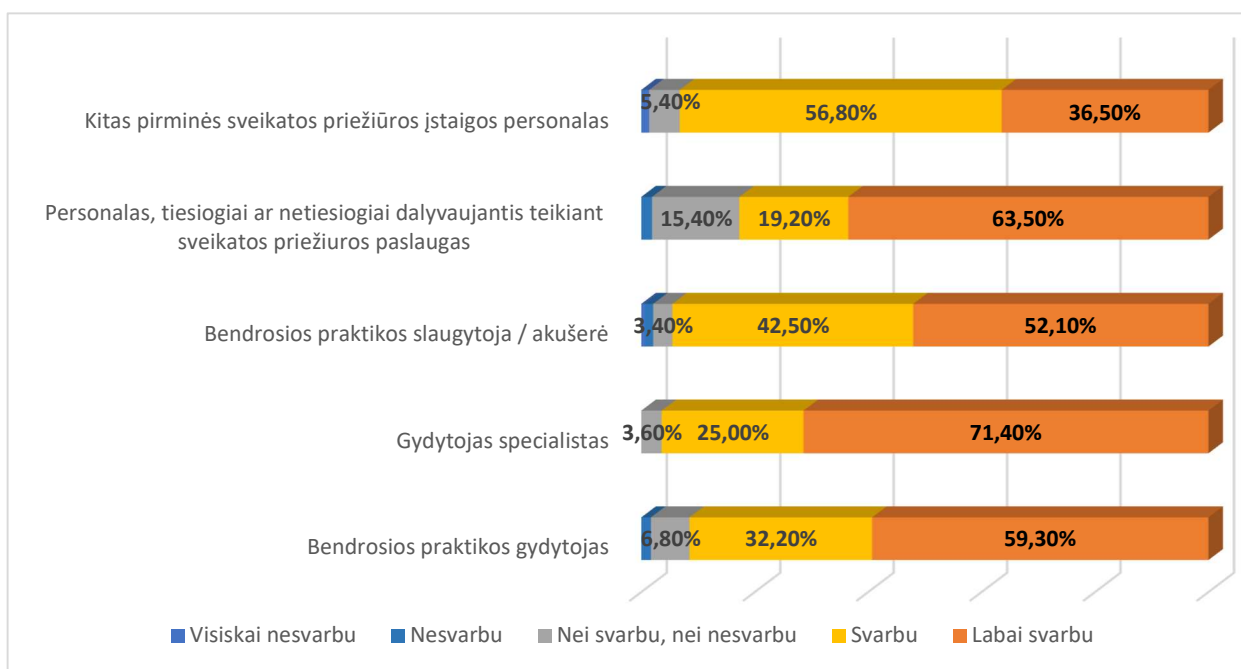
Pagal gautus atsakymus taip pat galime pastebėti, kad nuo 24 m. iki 34 m. amžiaus karjeros galimybės *labai svarbios* daugiau kaip pusei respondentų 58 proc. Nuo 45 m. iki 64 m. atsakymai „labai svarbu“ sumažėja iki 20,5 proc., nuo 55 m. iki 64 m. atsakymų skaičius padidėja iki 30,9 proc., tačiau „svarbu“ atsakymų skaičius sumažėjo iki 32,1 proc. (20 pav.).



20 pav. Respondentų atsakymų „karjeros galimybės“ lyginimas tarp amžiaus grupių

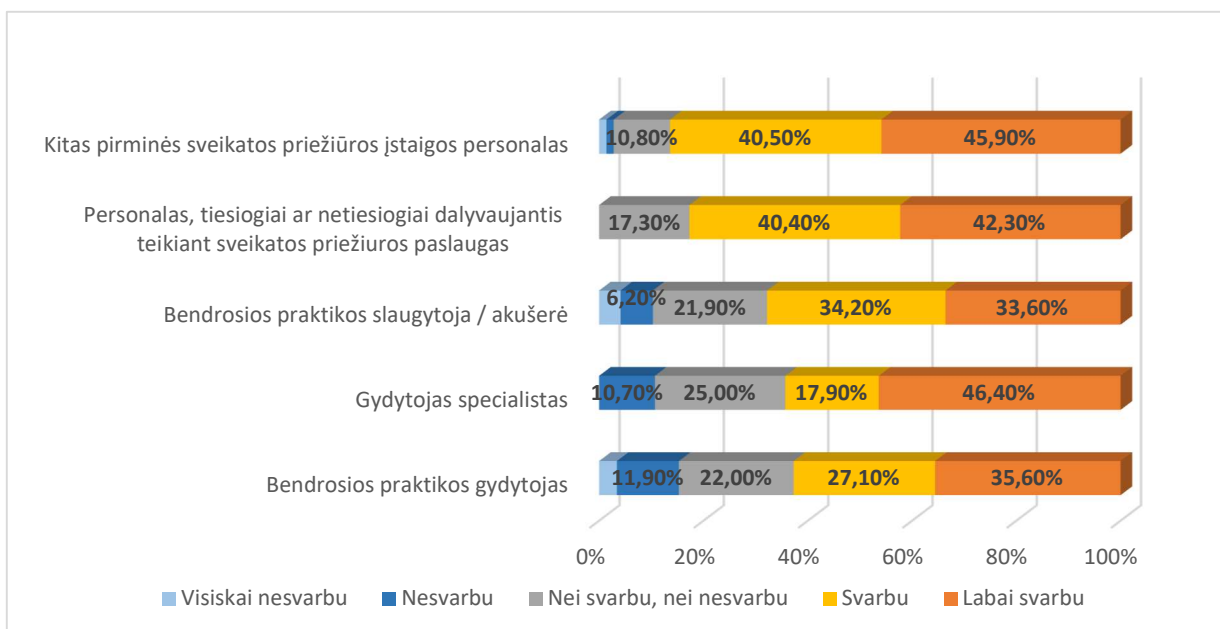
Pritaikius *Kruskal – Wallis* kriterijų siekta nustatyti, ar respondentų atsakymai į klausimą „kiek Jūsų motyvacijai svarbios šios priemonės ir veiksniai?“ priklauso nuo užimamų pareigų. Nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi teiginiai: „kvalifikacijos išlaidų apmokėjimas“ ($p = 0,025$, $p < 0,05$), „karjeros galimybės“ ($p = 0,029$, $p < 0,05$), „atsakomybė už pavestas užduotis“ ($p = 0,022$, $p < 0,05$), „darbo įvairovė“ ($p = 0,041$, $p < 0,05$), „galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese“ ($p = 0,023$, $p < 0,05$), „darbo pripažinimas ir pacientų įvertinimas“ ($p = 0,011$, $p < 0,05$), „darbo pripažinimas ir įstaigos vadovo įvertinimas“ ($p = 0,049$, $p < 0,05$) (5 priedas).

21 paveiksle pateikti duomenys atspindi kvalifikacijos išlaidų apmokėjimo svarbą pagal užimamas pareigas. Vertindami šią priemonę, net 71,4 proc. gydytojų specialistų pažymėjo „labai svarbu“. Taip pat kvalifikacijos išlaidų apmokėjimas *labai svarbus* daugiau kaip pusei kitų medicinos paslaugas teikiančių darbuotojų (bendrosios praktikos gydytojų, slaugytojų ir kt.). Nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas yra tiesiogiai susijęs su medikų darbu, licencijai pratęsti būtina išklaudyti tam tikrą mokymo valandų skaičių, todėl kvalifikacijos išlaidų apmokėjimas būtų efektyvi motyvacinė priemonė. Tuo tarpu kitas sveikatos priežiūros įstaigų personalas, neteikiantis medicinos paslaugų, šį teiginį labiau vertina kaip „svarbu“ (56,8 proc.), kaip „labai svarbu“ pažymėjo 36,5 proc. Matoma, kad ne medicinos darbuotojams kvalifikacijos išlaidų apmokėjimas būtų mažiau efektyvus



21 pav. Respondentų atsakymai į teiginį „kvalifikacijos išlaidų apmokėjimas“ pagal pareigas

22 paveiksle pateikti duomenys parodo karjeros galimybių svarbą respondentų motyvacijai pagal užimamas pareigas.

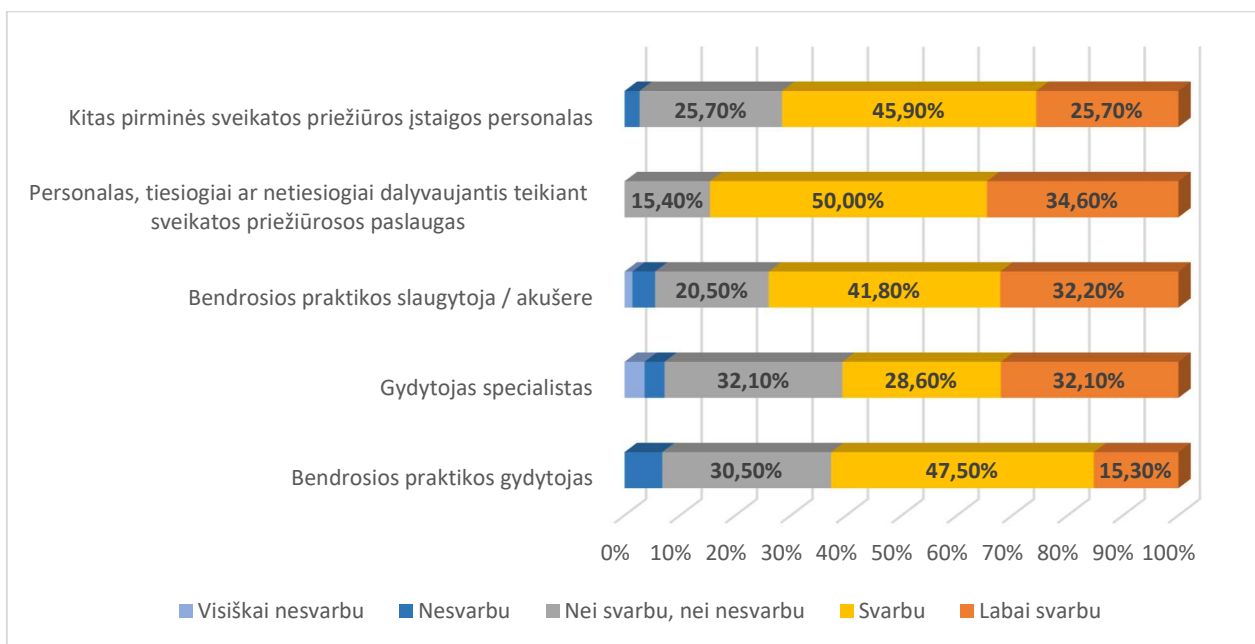


22 pav. Respondentų atsakymai į teiginį „karjeros galimybės“ pagal pareigas

Galime pastebėti, kad karjeros galimybes kaip „labai svarbu“ (45,9 proc.) ir „svarbu“ (40,5 proc.) pasirinko kitas pirminės sveikatos priežiūros įstaigos personalas. Antroje vietoje pagal karjeros galimybių svarbą personalas, tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvaujantys teikiant sveikatos priežiūros paslaugas, su teiginiu, kad karjeros galimybės *labai svarbios* jų motyvacijai sutiko 43,3 proc. ir *svarbios* 40,4 proc. respondentų. Bendrosios praktikos gydytojai šį teiginį įvertino 33,6 proc. „labai svarbu“ ir 34,2 proc. „svarbu“, gydytojai specialistai 46,4 proc. „labai svarbu“ ir 17,9 proc. „svarbu“ ir 25 proc. pasirinko „nei svarbu, nei nesvarbu“. Gauti atsakymai parodo, kad karjeros galimybės *labiau svarbios* kitiems pirminės sveikatos priežiūros darbuotojams ir darbuotojams, tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvaujantiems teikiant sveikatos priežiūros paslaugas.

Vertinant teiginį „atsakomybė už pavestas užduotis“ pagal užimamas pareigas, „labai svarbu“ pasirinko 59,6 proc. respondentų, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvauja teikiant sveikatos priežiūros paslaugas, 56,8 proc. slaugytojų ir akušerių, 53,6 proc. gydytojų specialistų. Tuo tarpu bendrosios praktikos gydytojams atsakomybė už pavestas užduotis motyvacijai *labai svarbi* 39,0 proc., kitas personalas „labai svarbu“ pasirinko 40,5 proc.

Analizuojant respondentų atsakymus į teiginį „darbo įvairovė“ pagal užimamas pareigas, galima pastebėti, kad daugiausiai „svarbu“ ir „labai svarbu“ atsakė personalas, tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvaujantis teikiant sveikatos priežiūros paslaugas (84,6 proc.), antroje vietoje bendrosios praktikos slaugytojos ir akušerės, kurioms *labai svarbu* ir *svarbu* 74 proc., tuo tarpu gydytojams specialistams *svarbu* ir *labai svarbu* 60,7 proc., bendrosios praktikos gydytojams 62,8 proc., 23 lentelėje pateikti duomenys parodo, kad gydytojams darbo įvairovė yra mažiau svarbi negu kitų pareigybių darbuotojams (pav. 23).



23 pav. Respondentų atsakymai į teiginį „darbo įvairovė“ pagal pareigas

Nagrinėjant kiek svarbu respondentų motyvacijai galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese, nustatyta, kad daugiausiai „labai svarbu“ atsakė gydytojai specialistai 39,3 proc., tuo tarpu bendrosios praktikos gydytojams *labai svarbu* 18,6 proc., „nei svarbu, nei nesvarbu“ atsakė 30,5 proc. ir „nesvarbu“ 8,5 proc. 51 proc. bendrosios praktikos slaugytojų ir akušerių atsakė, kad jiems *svarbi* galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Pagal gautus atsakymus matome, kad galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese *labai svarbi* gydytojams specialistams, kitiems darbuotojams tokia galimybė labiau *svarbi*.

Siekiant įvertinti tarpusavio ryšius tarp motyvacijos veiksnių ir priemonių, buvo apskaičiuotas *Spearman* koreliacijos koeficientas. Nustatyta, kad visos priemonės ir veiksniai turi teigiamą koreliaciją ($r > 0$, $p < 0,01$) (6 priedas). Dažniausiai nustatyta silpna koreliacija ($0,2 < r < 0,5$), 8 lentelėje pateiktos stipriausios nustatytos koreliacijos.

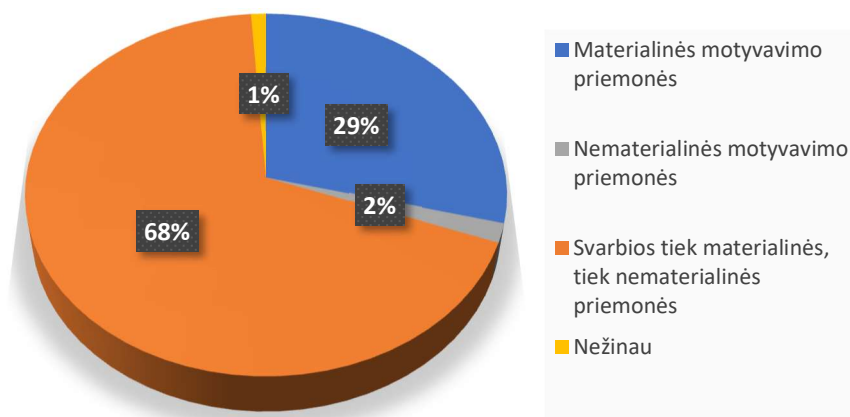
8 lentelė. Motyvacijos veiksnių ir priemonių subsklasių koreliacija

Papildomi priedai	Vienkartinės išmokos, premijos	$r = 0,655^{**}$
Patogus darbo grafikas	Galimybė dirbti pasirinktu darbo krūviu	$r = 0,690^{**}$
Aiškios darbo funkcijos	Darbdavio vadovavimo stilius	$r = 0,669^{**}$

Aiškios darbo funkcijos	Teisingas ir racionalus veiklos vertinimas	$r = 0,655^{**}$
	Atsakomybė už pavestas užduotis	$r = 0,606^{**}$
Atsakomybė už pavestas užduotis	Teisingas ir racionalus veiklos vertinimas	$r = 0,684^{**}$
Galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese	Darbo įvairovė	$r = 0,630^{**}$
Darbo pripažinimas ir įstaigos vadovo įvertinimas	Darbo pripažinimas ir pacientų įvertinimas	$r = 0,686^{**}$

8 lentelėje pateikti analizės rezultatai rodo, kad kuo respondentams svarbesni papildomi priedai, tuo bus stipresnis ryšis su vienkartinėmis išmokomis ir premijomis ($r = 0,655$). Patogus darbo grafikas koreliuoja su pasirinktu darbo krūviu ($r = 0,690$). Kuo respondentams bus svarbesnės aiškios darbo funkcijos, tuo svarbesnis darbdavio vadovavimo stilius ($r = 0,669$), teisingas veiklos vertinimas ($r = 0,655$) bei atsakomybė už pavestas užduotis ($r = 0,606$). Darbo įvairovė siejasi su galimybe dalyvauti sprendimų priėmimo procese ($r = 0,630$), taip pat matome ryšį tarp pripažinimo ir vadovo įvertinimo bei pripažinimo ir pacientų įvertinimo ($r = 0,686$).

Siekiant įvertinti kokios priemonės - materialinės (priedai prie atlyginimo, premijos, nešiojamas kompiuteris, telefonas ir pan.) ar nematerialinės (kvalifikacijos tobulinimo galimybės, padėkos, bendri renginiai ir pan.) yra svarbesnės respondentams, buvo pateiktas klausimas „kokios rūšies motyvavimo priemonės Jums yra svarbiausios ir turi įtakos Jūsų veiklos rezultatams?“ (24 pav.).



24 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „kokios rūšies motyvavimo priemonės Jums yra svarbiausios ir turi įtakos Jūsų veiklos rezultatams?“

Gauti rezultatai parodė, kad dauguma respondentų pasirinko „svarbios tiek materialinės, tiek nematerialinės priemonės“ (68,2 proc.), taip pat nemaža dalis (29 proc.) pasirinko materialines priemones, kas patvirtina, jog motyvacinės priemonės turi veikti kartu ir papildyti vieną kitą. Tuo tarpu nematerialines priemones išsirinko tik 2 proc. respondentų, tai rodo, jog vien nematerialinių priemonių taikymas įstaigoje neduotų didelio efekto.

Naudojant *Chi* kvadrato kriterijų siekta nustatyti, ar respondentų atsakymai į klausimą „kokios rūšies motyvavimo priemonės Jums yra svarbiausios ir turi įtakos Jūsų veiklos rezultatams?“ priklauso nuo demografinių duomenų. Priklausomybės nenustatyta nuo amžiaus, pareigų, darbo stažo, darbo krūvio, išsilavinimo. Nustatyta priklausomybė tik nuo respondentų lyties ($p = 0,001$, $p < 0,05$) (7 priedas).

Nagrinėjant atsakymus pagal lytį materialines motyvavimo priemones kaip svarbiausias jų motyvacijai pasirinko 50 proc. vyrų ir 25,7 proc. moterų. Kad svarbios tiek materialinės, tiek nematerialinės priemonės pasirinko 43,8 proc. vyrų ir 72 proc. moterų. Rezultatai parodo, kad didesnė dalis vyrų labiau vertina materialines priemones, o moterys labiau vertina kartu taikomas materialines ir nematerialines motyvavimo priemones.

3.1.3. Pirminės sveikatos priežiūros įstaigose taikomos motyvavimo priemonės

Tyrimo metu buvo vertinama, kokios motyvacinės priemonės ir veiksniai naudojamos pirminės sveikatos priežiūros įstaigose. Respondentams buvo pateikti teiginiai ir reikėjo pasirinkti „visiškai nesutinku“, „nesutinku“, „nei nesutinku, nei nesutinku“, „sutinku“ ir „visiškai sutinku“ (8 priedas), kur kiekvienas atsakymas vertinamas nuo 1 iki 5 (visiškai nesutinku - 1, visiškai sutinku – 5).



25 pav. Respondentų atsakymai į teiginius „Įvertinkite pateiktus teiginius apie Jūsų dabartinėje darbovietėje esančias priemones ir veiksnius“

Nustatyta, kad vertinant teiginius apie respondentų dabartinėje darbovietėje esančias priemones ir veiksnius, didžiausias vidurkis 3,96 - „santykiai su kolegomis yra geri ir jaučiamas jų palaikymas“, mažiausias vidurkis 2,76 - „įstaigoje veikia efektyvi ir suprantama darbuotojų motyvacijos sistema“ (pav. 25). Analizuojant priemones ir veiksnius, svarbius respondentų motyvacijai, geri santykiai su kolegomis ir komandinis darbas pagal vidurkį buvo antroje vietoje (4,62), todėl matome, kad respondentams tai labai svarbu ir jie sutinka, kad jų įstaigose yra geri santykiai tarp kolegų ir jaučiamas jų palaikymas.

Taip pat dar keli iš aukštesnių vidurkių parodo, kad darbuotojai sutinka su teiginiais: „santykiai su tiesioginiu vadovu yra pagarbūs ir jaučiamas jo palaikymas“ (3,69), „darbuotojai aiškiai supranta savo funkcijas ir atsakomybę“ (3,58), „darbo užduotys atitinka darbuotojų gebėjimus ir kompetencijas“ (3,55), sudarytos palankios darbo sąlygos (patogi, saugi ir funkcionali darbo vieta, tinkamos įrangos ir reikalingų priemonių buvimas) (3,48).

Vertinant teiginį „gaunamas darbo užmokestis atitinka mano pareigas ir darbo krūvį“ vidurkis 3,09, teiginio „gaunami papildomi priedai ir priemokos atitinka mano lūkesčius“ vidurkis 2,82. Vadinasi

respondentai *nei sutinka, nei nesutinka* su minėtais teiginiais. Tuo tarpu analizuojat veiksnius ir priemones, darančius įtaką darbuotojų motyvacijai, pagrindinio darbo užmokesčio bei papildomo darbo užmokesčio svarba buvo įvertinta kaip labai didelė. Pagal gautus rezultatus 25 paveiksle galima pastebėti, kad respondentai nėra pakankamai motyvuojami pagrindinio darbo užmokesčio ir gaunamų priedų savo darbovietėse.

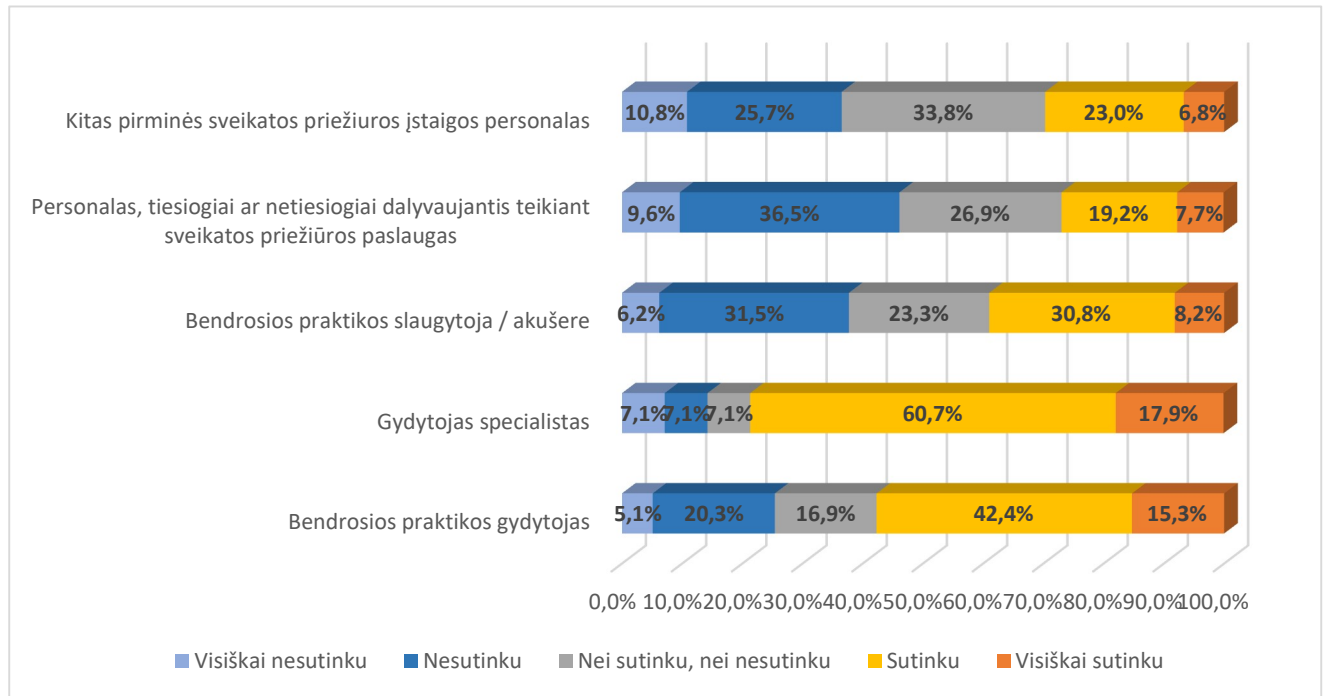
Mažiausias vidurkis, vertinant teiginius apie dabartinėje darbovietėje taikomas priemones ir veiksnius - 2,76 „įstaigoje veikia efektyvi ir suprantama darbuotojų motyvacijos sistema“. Dar vienas iš mažesnių vidurkių yra prie teiginio „taikomos materialinės ir nematerialinės darbuotojų motyvavimo priemonės“ (2,83).

Rezultatai rodo, kad tyrime dalyvavusių asmens sveikatos priežiūros įstaigų motyvacinės sistemos yra tobulintinos, jos nėra pakankamai efektyvios ir aiškios darbuotojams, pagrindinis ir papildomas darbo užmokestis ne visada atitinka darbuotojų lūkesčius.

Pritaikius *Kruskal – Wallis* kriterijų ir palyginus atsakymus nuo užimamų pareigų nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi teiginiai „gaunamas darbo užmokestis atitinka mano pareigas ir darbo krūvį“ ($p = 0,001$, $p < 0,05$), „gaunami papildomi priedai ir priemokos atitinka mano lūkesčius“ ($p = 0,024$, $p < 0,05$), „įstaiga suteikia karjeros augimo galimybes“ ($p = 0,023$, $p < 0,05$), „aiškus ir suprantamas įstaigos vadovo vadovavimo stilius“ ($p = 0,018$, $p < 0,05$), „vykdomas teisingas ir racionalus darbuotojų darbo veiklos vertinimas“ ($p = 0,009$, $p < 0,05$), „darbuotojai aiškiai supranta savo funkcijas ir atsakomybę“ ($p = 0,031$, $p < 0,05$), „darbo užduotys atitinka darbuotojų gebėjimus ir kompetencijas“ ($p = 0,001$, $p < 0,05$), „sudarytos palankios darbo sąlygos (patogi, saugi ir funkcionali darbo vieta, tinkamos įrangos ir reikalingų priemonių buvimas)“ ($p = 0,043$, $p < 0,05$), „vyksta neoficialūs bendri renginiai, šventės“ ($p = 0,048$, $p < 0,05$) (9 priedas).

Vertinant respondentų atsakymus į teiginį „gaunamas darbo užmokestis atitinka mano pareigas ir darbo krūvį“ nustatyta, kad 78,6 proc. gydytojų specialistų *visiškai sutinka* (17,9 proc.) ir *sutinka* (60,7 proc.), antroje vietoje bendrosios praktikos gydytojai, kurių didesnė dalis 57,7 proc. *visiškai sutinka* (15,3 proc.) ir *sutinka* (42,4 proc.), tačiau 20,3 proc. bendrosios praktikos gydytojų *nesutinka* ir 7,1 proc. *visiškai nesutinka*, jų gaunamas darbo užmokestis atitinka pareigas ir darbo krūvį. Tuo tarpu gydytojų specialistų „nesutinku“, „visiškai nesutinku“ atsakymai pasiskirstė po 7,1 proc. 31 paveiksle matome, kad tik 26,9 proc. respondentų, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvauja teikiant sveikatos priežiūros paslaugas, *sutinka* (19,2 proc.) ir *visiškai sutinka* (7,7 proc.), kad jų gaunamas darbo užmokestis atitinka pareigas ir darbo krūvį, taip pat jie daugiausiai iš visų 36,5 proc. *nesutiko* su šiuo teiginiu. Kitas pirminės sveikatos priežiūros

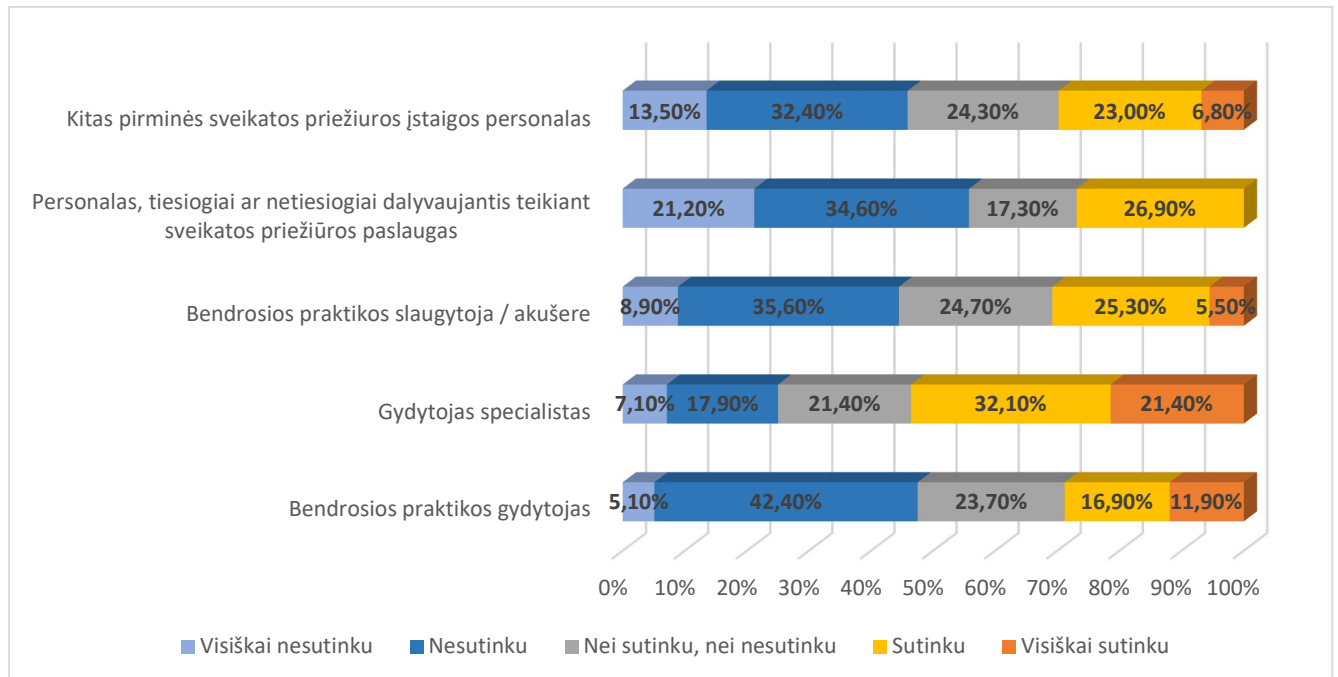
įstaigos personalas visiškai *sutiko* 6,8 proc. ir *sutiko* 23 proc., bendrosios praktikos slaugytojos ir akušerės *visiškai sutiko* 8,2 proc. ir *sutiko* 30,8 proc. Pagal gautus rezultatus matome, kad labiausiai patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu gydytojai specialistai, antroje vietoje bendrosios praktikos gydytojai. Personalas, tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvaujantis teikiant sveikatos priežiūros paslaugas, labiausiai nesutiko, kad jų gaunamas darbo užmokestis atitinka jų pareigas ir darbo krūvį (26 pav.).



26 pav. Respondentų atsakymai į teiginį „gaunamas darbo užmokestis atitinka mano pareigas ir darbo krūvį“ pagal pareigas

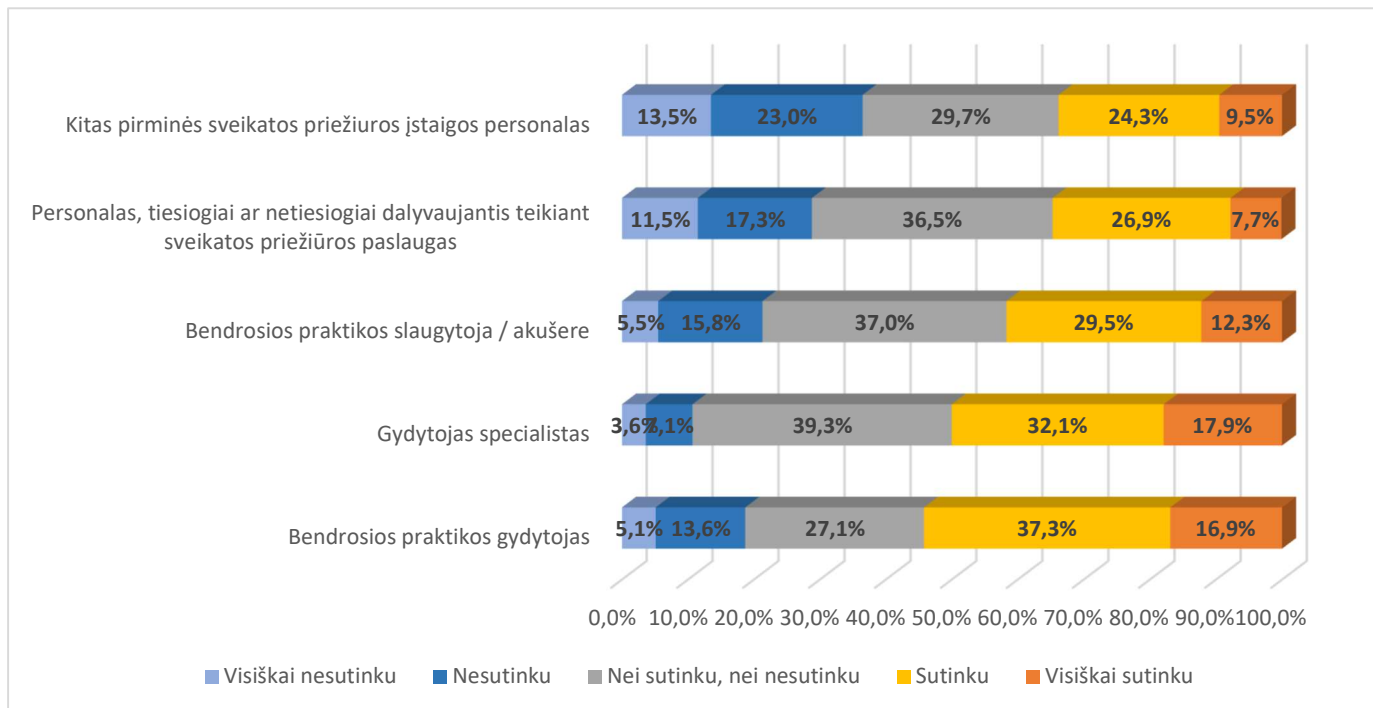
27 paveiksle matome kaip respondentai vertina gaunamus papildomus priedus pagal užimamas pareigas. Didesnė dalis gydytojų specialistų (53,5 proc.) *visiškai sutinka* (21,4 proc.) ir *sutinka* (32,1 proc.), kad gaunami papildomi priedai atitinka jų lūkesčius. Tuo tarpu bendrosios praktikos gydytojų 42,4 proc. *nesutinka*, kad gaunami priedai atitinka jų lūkesčius. Tai parodo kaip skiriasi bendrosios praktikos gydytojų ir gydytojų specialistų gaunamų priedų vertinimas. Didesnė dalis personalo, tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvaujančio teikiant sveikatos priežiūros paslaugas (51,8 proc.) *nesutiko* (34,6 proc.) ir *visiškai nesutiko* (21,2 proc.), kad gaunami priedai atitinka jų lūkesčius. Panašiai atsakė ir kitas pirminės sveikatos priežiūros įstaigos personalas „nesutinku“ 32,4 proc., „visiškai nesutinku“ 13,5 proc. Gauti rezultatai parodo, kad

gaunami priedai labiausiai neatitinka lūkesčių personalo, kuris tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvauja teikiant sveikatos priežiūros paslaugas (27 pav.).



27 pav. Respondentų atsakymai į teiginį „gaunami papildomi priedai ir priemokos atitinka mano lūkesčius“ pagal pareigas

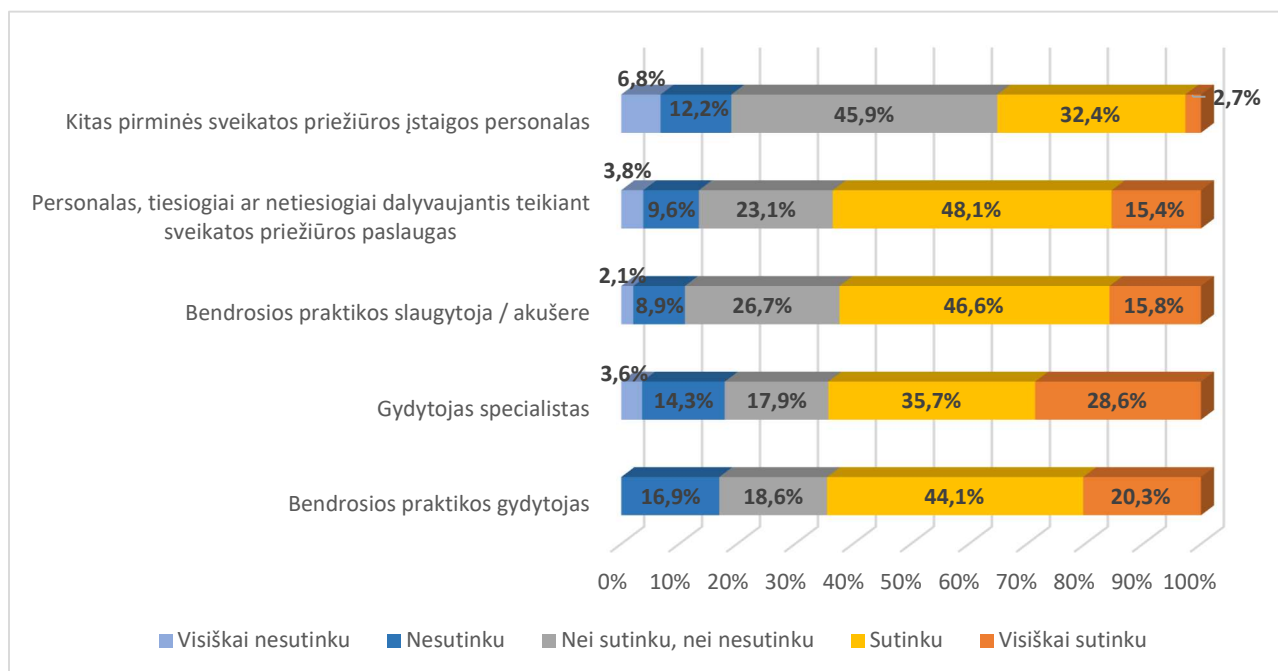
28 paveiksle matome, kaip pagal respondentų pareigas vertinamas vadovo vadovavimo stilius. Į teiginį „aiškus ir suprantamas įstaigos vadovo vadovavimo stilius“ *sutinku* ir *visiškai sutinku* atsakė 54,2 proc. bendrosios praktikos gydytojų, panašiai atsakė ir gydytojai specialistai (50 proc.) „visiškai sutinku“ 17,9 proc., „sutinku“ 32,1 proc. Mažiau negu pusė 41,8 proc. bendrosios praktikos slaugytų ir akušerių *sutiko* (29,5 proc.) ir *visiškai sutiko* (12,3 proc.), kad įstaigos vadovo vadovavimo stilius aiškus ir teisingas. Labiausiai su šiuo teiginiu 36,5 proc. *visiškai nesutiko* (13,5 proc.) ir *nesutiko* (23 proc.) kiti pirminės sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojai. Pagal gautus rezultatus matome, kad gydytojai ir slaugytojos labiau vertina vadovo vadovavimo stilių kaip aiškų ir teisingą, o kiti darbuotojai labiau *nei sutinka*, *nei nesutinka* labiau vertina vadovo vadovavimo stilių kaip aiškų ir teisingą, o kiti darbuotojai labiau *nei sutinka*, *nei nesutinka*. (28 pav.).



28 pav. Respondentų atsakymai į teiginį „aiškus ir suprantamas įstaigos vadovo vadovavimo stilius“ pagal pareigas

Vertinant atsakymus į teiginį „vykdomas teisingas ir racionalus darbuotojų darbo veiklos vertinimas“ pagal pareigas nustatyta, kad daugiausiai bendrosios praktikos gydytojai *visiškai sutiko* ir *sutiko* su šiuo teiginiu sutinka (37,3 proc.), lygiai tiek pat (37,3 proc.) *nei sutinka, nei nesutinka*. Bendrosios praktikos slaugytojos ir darbuotojai, tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvaujantys teikiant sveikatos priežiūros paslaugas, labiau *nei sutiko, nei nesutiko*. O kitas pirminės sveikatos priežiūros personalas labiau *nesutinka*, kad įstaigoje vykdomas teisingas ir racionalūs darbuotojų vertinimas.

Analizuojant respondentų atsakymus į teiginį „darbo užduotys atitinka darbuotojų gebėjimus ir kompetencijas“ nustatyta, kad gydytojai specialistai (64,3 proc.), bendrosios praktikos gydytojai (64,4), slaugytojos ir akušerės (62,4), darbuotojai, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvauja teikiant sveikatos priežiūros paslaugas (63,5) *sutinka* ir *visiškai sutinka*. Tuo tarpu kiti sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojai *visiškai sutinka* tik 2,6 proc. ir *sutinka* 32,4 proc., didesnė dalis kitų sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojų (45,9 proc.) *nei sutinka, nei nesutinka*, kad jų darbo užduotys atitinka darbuotojų gebėjimus ir kompetencijas (29 pav.). Pateikti atsakymai parodo, kad medicinos darbuotojų užduotys atitinka jų kompetencijas, tai gali nulempti, kad jų pareigos, funkcijos ir atsakomybė yra aiškiai apibrėžtos medicinos normomis.

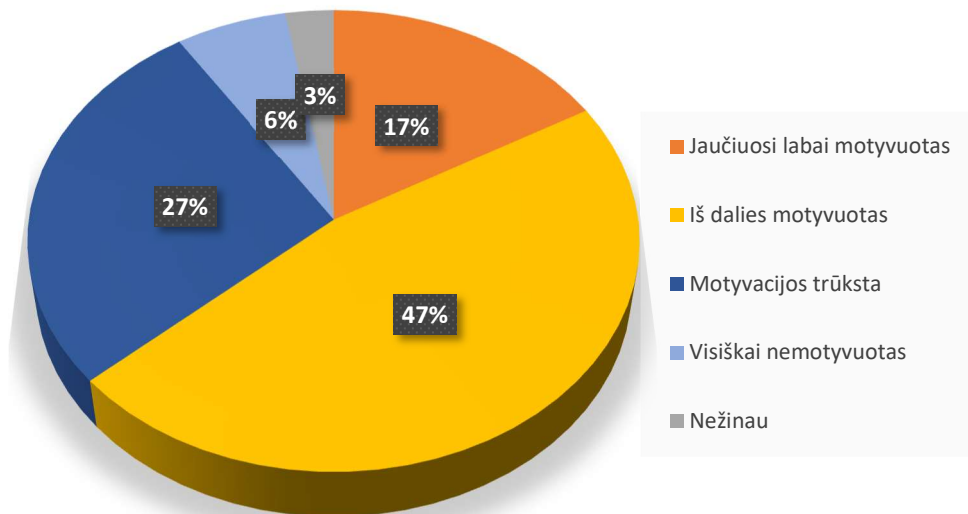


29 pav. Respondentų atsakymai į teiginį „darbo užduotys atitinka darbuotojų gebėjimus ir kompetencijas“

Pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvacijos lygis

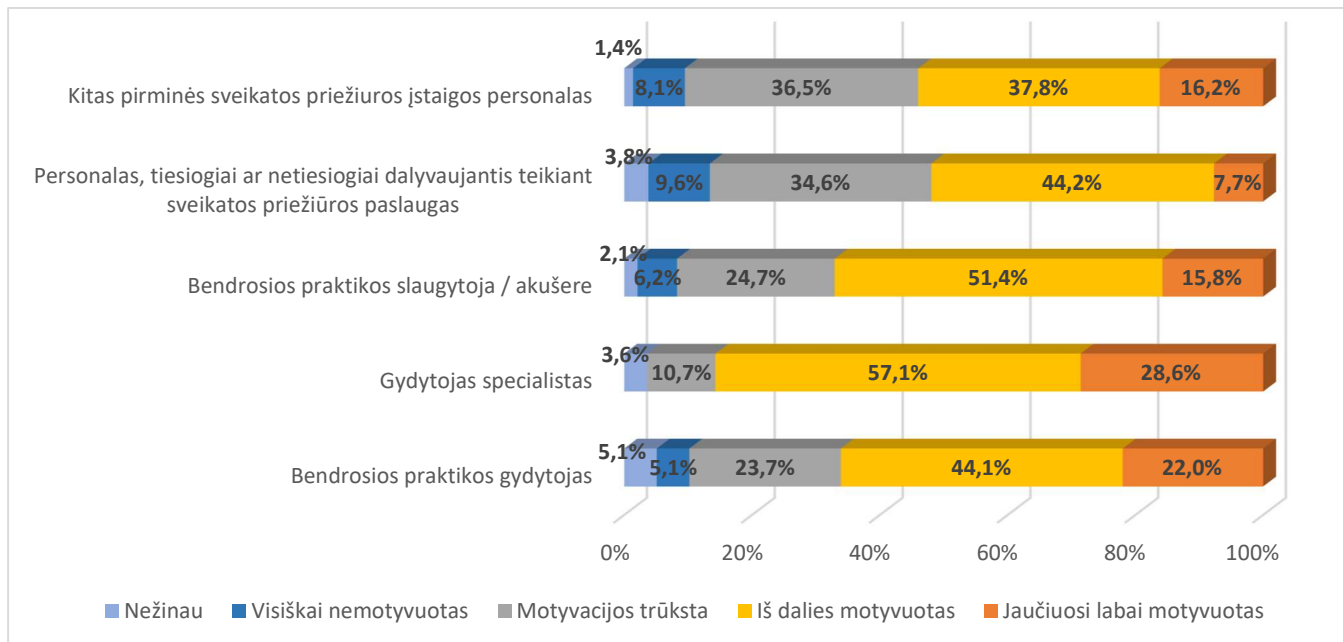
Nagrinėtoje mokslinėje teorijoje akcentuota, kad tinkamai motyvuoti darbuotojai siekia ne tik savo, bet ir įstaigos tikslų. Siekiant nustatyti respondentų motyvacijos lygį, buvo pateiktas klausimas „ar Jūs jaučiatės motyvuotas siekti įstaigos, kurioje dirbate tikslų?“

Nustatyta, kad 47 proc. respondentų jaučiasi iš dalies motyvuotais, 17 proc. jaučiasi labai motyvuotais. Tačiau net 33 proc. respondentų yra nepakankamai motyvuoti - 27 proc. trūksta motyvacijos ir 6 proc. jaučiasi visiškai nemotyvuoti (pav. 30).



30 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar Jūs jaučiatės motyvuotas siekti įstaigos, kurioje dirbate tikslų?“

Siekiant nustatyti atsakymų į klausimą „ar Jūs jaučiatės motyvuotas siekti įstaigos, kurioje dirbate tikslų?“ priklausomybę nuo pareigų, buvo pritaikyti *Kruskal – Wallis* kriterijai ir nustatyta, kad priklausomybė yra ($p = 0,01$, $p < 0,05$) (10 priedas).

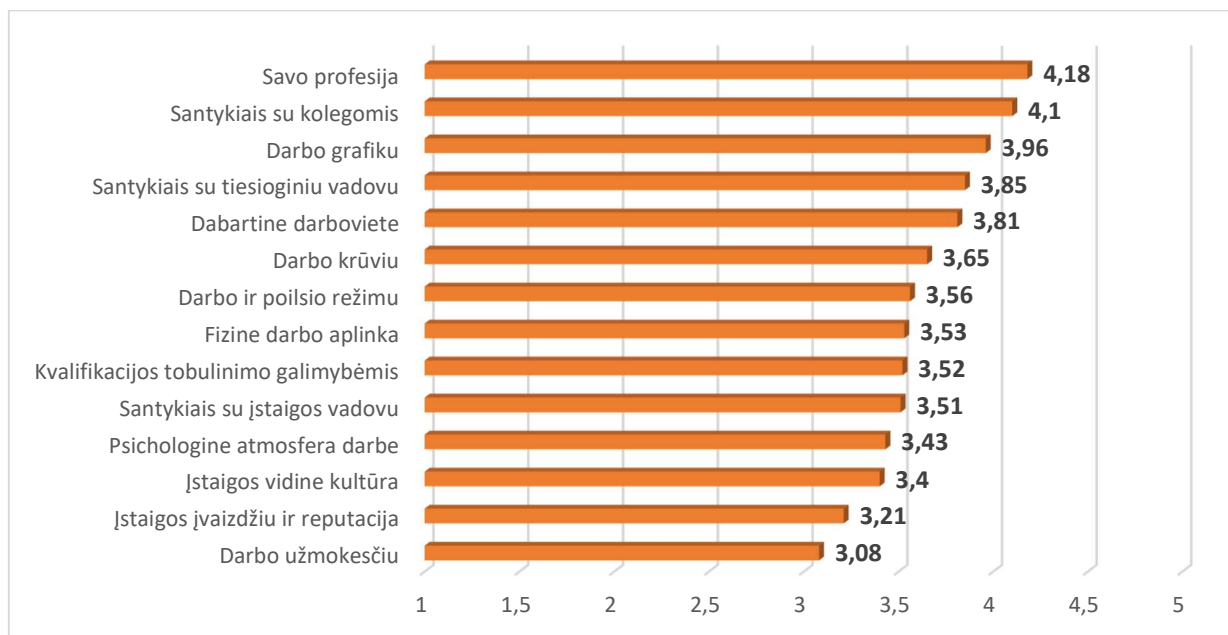


31 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar Jūs jaučiatės motyvuotas siekti įstaigos, kurioje dirbate tikslų?“ pagal užimamas pareigas

31 paveiksle galime matyti, kad labiausiai jaučiasi motyvuoti gydytojai specialistai, kurie atsakydami į klausimą pasirinko „visiškai sutinku“ 28,6 proc. ir „sutinku“ 57,1 proc. Bendrosios praktikos gydytojų ir bendrosios praktikos slaugytojų atsakymai pasiskirstė labai panašiai, bendrosios praktikos gydytojai „visiškai sutiko“ ir „sutiko“ 66,1 proc., o slaugytojos 67,2 proc. Mažiausiai motyvuoti jaučiasi kiti pirminės sveikatos įstaigos darbuotojai (54 proc.) ir darbuotojai, tiesiogiai ar netiesiogiai teikiantys sveikatos priežiūros paslaugas (51,9 proc.).

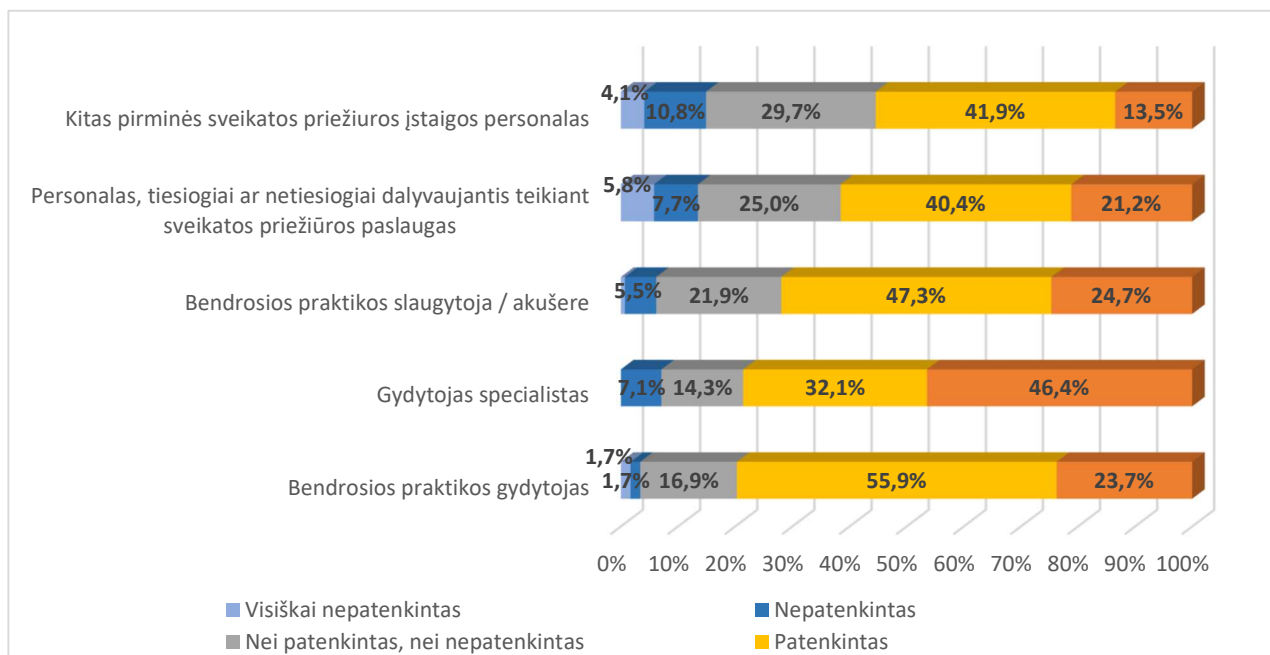
3.1.4. Pirminės sveikatos įstaigų darbuotojų pasitenkinimas darbu

Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje buvo nustatytas glaudus ryšis tarp darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu. Pildydami anketą pirminės asmens sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai vertino savo dabartinį pasitenkinimą darbu pasirinkdami atsakymo variantą nuo 1 (visiškai nepatenkintas) iki 5 (visiškai patenkintas) (11 priedas). Tyrimo rezultatai rodo, kad respondentai yra patenkinti savo profesija (4,18), santykiais su kolegomis (4,1), darbo grafiku (3,96), santykiais su tiesioginiu vadovu (3,85), dabartine darbovieta (3,81) ir dauguma kitų veiksnių (32 pav.). Visgi, pagal atsakymų vidurkį, nėra nei vieno veiksnio, kuriuo respondentai būtų „visiškai patenkinti“. Žemiausiai pagal apklaustųjų vertinimą yra pasitenkinimas darbo užmokesčiu (3,08), įstaigos įvaizdžiu ir reputacija (3,21), įstaigos vidine kultūra (3,4) – šiais veiksniais respondentai yra „nei patenkinti, nei nepatenkinti“.



32 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Įvertinkite Jūsų dabartinį pasitenkinimą darbu“ vidurkiai

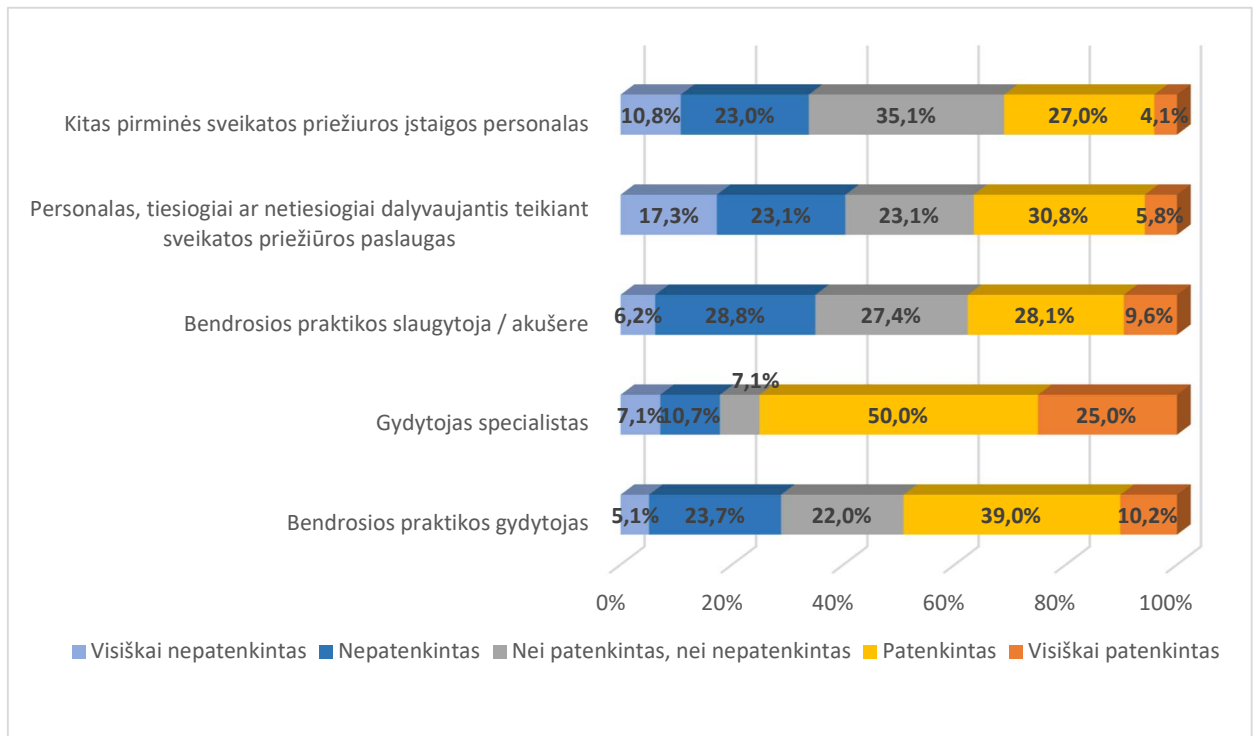
Pritaikius *Kruskal – Wallis* kriterijų ir palyginus atsakymus apie pasitenkinimą darbu priklausomai nuo užimamų pareigų nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi teiginiai „profesija“ ($p = 0,003$, $p < 0,05$), „darbo grafiku“ ($p = 0,025$, $p < 0,05$), „darbo užmokesčiu“ ($p = 0,003$, $p < 0,05$), „kvalifikacijos tobulinimo galimybės“ ($p = 0,001$, $p < 0,05$), „psichologine atmosfera darbe“ ($p = 0,002$, $p < 0,05$), „santykiais su įstaigos vadovu“ ($p = 0,003$, $p < 0,05$), „santykiais su tiesioginiu vadovu“ ($p = 0,007$, $p < 0,05$), „įstaigos vidine kultūra“ ($p = 0,001$, $p < 0,05$), „santykiais su įstaigos vadovu“ ($p = 0,007$, $p < 0,05$), „įstaigos įvaizdžiu ir reputacija“ ($p = 0,003$, $p < 0,05$) (12 priedas).



33 pav. Respondentų atsakymai į teiginį „dabartine darbovieta“ pagal užimamas pareigas

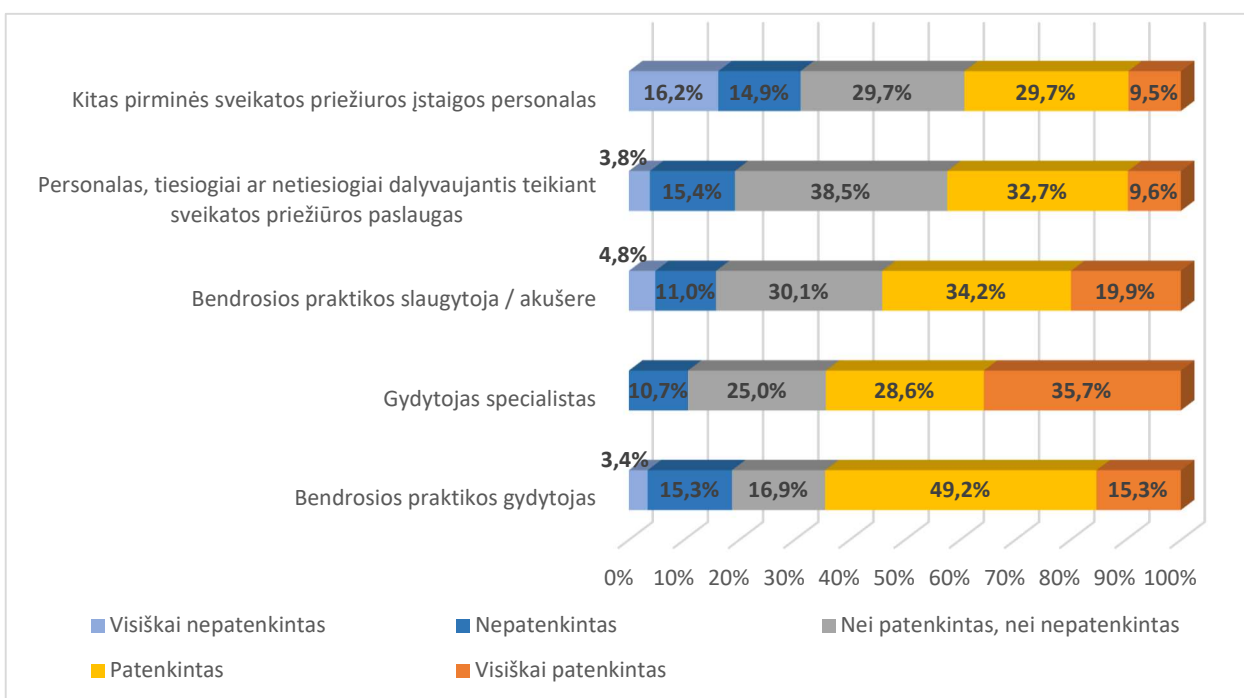
Pagal 33 paveiksle pateiktus atsakymus galime pastebėti, kad didžioji dalis 78,5 proc. gydytojų specialistų jaučiasi *visiškai patenkinti* (46,4 proc.) ir *patenkinti* (32,1 proc.) savo dabartine darbovieta. 79,6 proc. bendrosios praktikos gydytojai jaučiasi *patenkinti* (55,9 proc.) ir *visiškai patenkinti* (23,7 proc.). 24,7 proc. bendrosios praktikos slaugytojų ir akušerių jaučiasi *labai patenkinti* savo dabartine darbovieta ir 47,3 proc. *patenkinti*, tačiau jau didėja atsakymų „nei patenkintas, nei nepatenkintas“ procentas (21,9 proc.). 25 proc. kitų darbuotojų *nei patenkinti, nei nepatenkinti* dabartine darbovieta. Apibendrinus galima pasakyti, kad didesnė dalis gydytojų specialistų *visiškai patenkinti*, bendrosios praktikos gydytojai, slaugytojos ir kitas personalas labiau *patenkintas* (33 pav.).

Analizuojant respondentų pasitenkinimą darbo užmokesčiu pagal užimamas pareigas nustatyta, kad 75 proc. gydytojų specialistų *patenkinti* (50 proc.) ir *visiškai patenkinti* (25 proc.) gaunamu darbo užmokesčiu. Bendrosios praktikos slaugytojos 28,1 proc. atsakė „patenkintas“ ir beveik tiek pat atsakymų buvo „nepatenkintas“ darbo užmokesčiu 28,8 proc. Mažiausiai patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu kiti pirminės sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojai „patenkinti“ 27 proc., „visiškai patenkinti“ 4,1 proc. ir 35,1 proc. „nei patenkinti, nei nepatenkinti“. Labiausiai *nepatenkinti* ir *visiškai nepatenkinti* (40,4 proc.) darbuotojai, tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvaujantys teikiant sveikatos priežiūros paslaugas (34 pav.).



34 pav. Respondentų atsakymai į teiginį „darbo užmokesčiu“ pagal užimamas pareigas

Vertinant respondentų pasitenkinimą psichologine atmosfera darbe pagal užimamas pareigas, 35 paveiksle galime pamatyti, kad didesnę dalis gydytojų „patenkinti“ ir „visiškai patenkinti“ psichologine atmosfera, gydytojai specialistai (66,1) ir bendrosios praktikos gydytojai (64,5 proc.) (35 pav.).

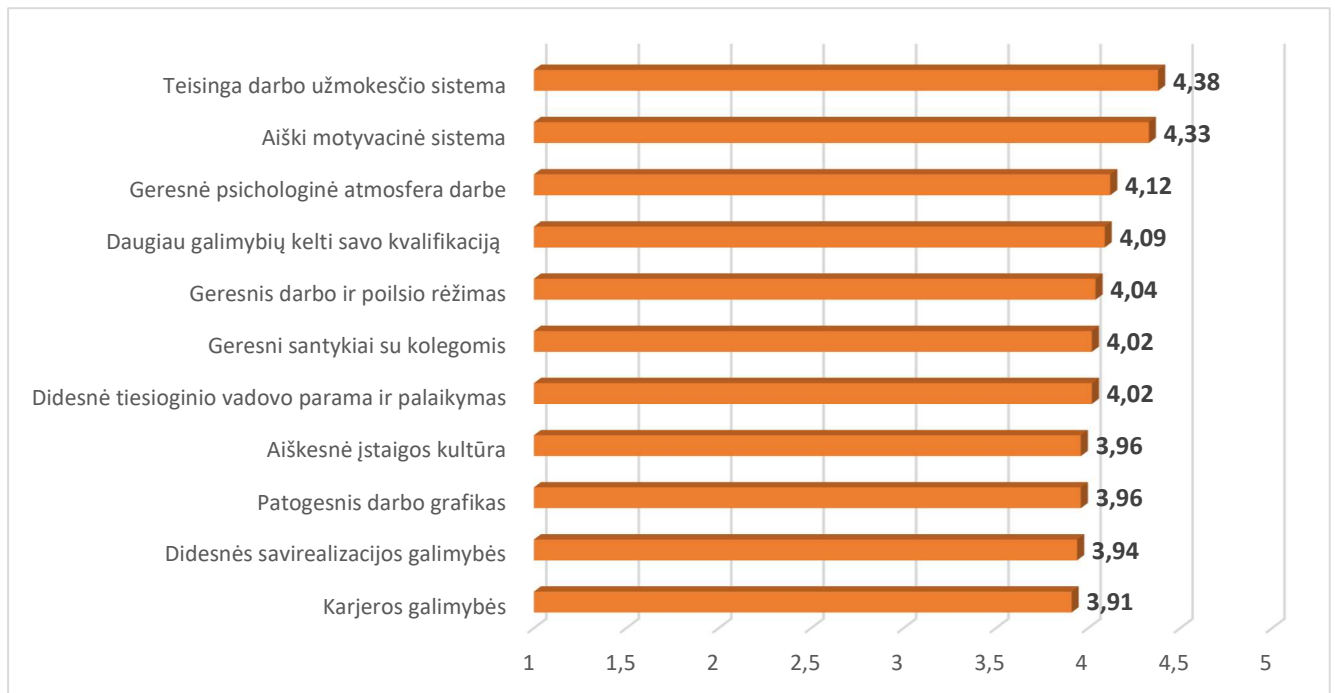


35 pav. Respondentų atsakymai į teiginį „psichologine atmosfera“ pagal užimamas pareigas

35 paveiksle matome, kad 31,1 proc. kitų pirminės sveikatos įstaigos darbuotojų jaučiasi *nepatenkinti* (14,9 proc.) ir *visiškai nepatenkinti* (16,2 proc.). Didesnė dalis gydytojų specialistų labiau *visiškai patenkinti* psichologine atmosfera. Labiausiai nepatenkintas psichologine atmosfera kitas pirminės sveikatos priežiūros įstaigos personalas, kuris *visiškai nepatenkintas* 16,2 proc. ir *nepatenkintas* 14,9 proc.

Tyrimo metu buvo bandoma nustatyti, kokie veiksniai labiausiai galėtų padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Apklausos dalyviai vertino pateiktus veiksnius pasirinkdami atsakymo variantą nuo 1 (visiškai nepadidintų) iki 5 (visiškai padidintų) (13 priedas).

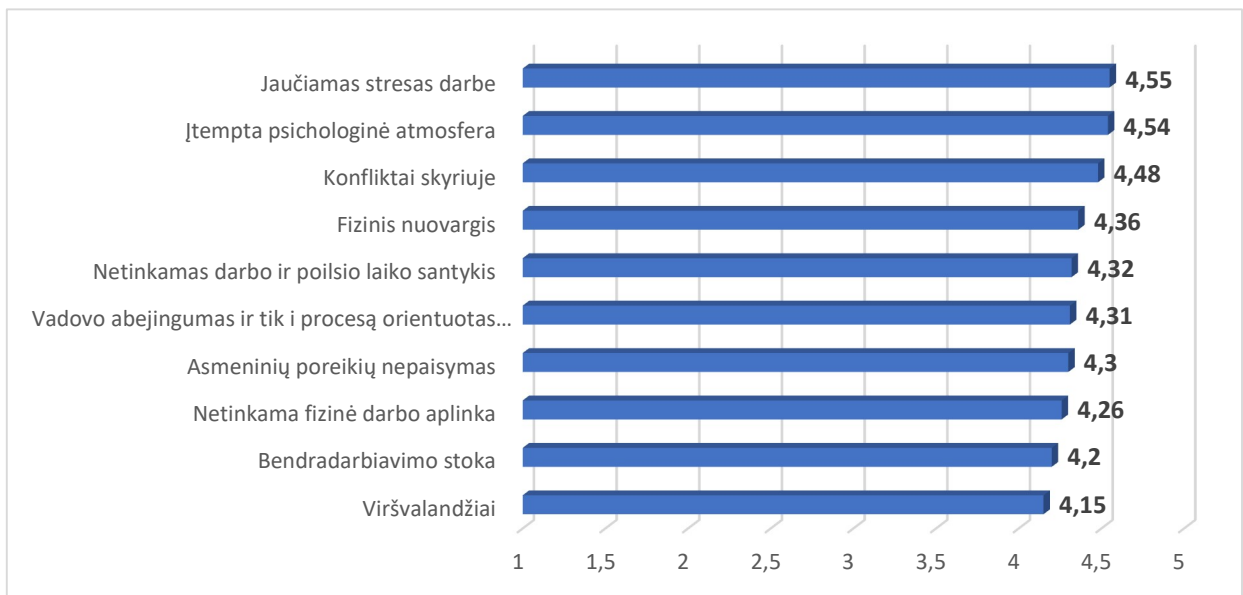
Tyrimo rezultatai rodo, kad asmens sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų pasitenkinimą labiausiai padidintų teisinga darbo užmokesčio sistema (4,38) bei aiški motyvacinė sistema (4,33). Atsakymai dar kartą patvirtina, kad darbuotojų nuomone, asmens sveikatos priežiūros įstaigų darbo apmokėjimo bei motyvacinė sistemos yra nepakankamai efektyvios ir aiškios. Pasitenkinimą darbu taip pat padidintų geresnė psichologinė atmosfera (4,12), daugiau galimybių kelti savo kvalifikaciją (4,09), geresni santykiai su kolegomis (4,02), didesnė tiesioginio vadovo parama ir palaikymas (4,02). Taip pat kiti 36 pav. išvardinti veiksniai padidintų respondentų pasitenkinimą darbu (36 pav.).



3516 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Jūsų nuomone, kurie iš šių veiksnių labiausiai padidintų Jūsų pasitenkinimą darbu?“ vidurkiai

Apklausos dalyviai taip pat vertino, kokie veiksniai labiausiai sumažintų jų pasitenkinimą darbu, pasirinkdami atsakymo variantą nuo 1 (visiškai nesumažintų) iki 5 (visiškai sumažintų).

Tyrimo rezultatai rodo, kad labai stipriai darbuotojų pasitenkinimą sumažintų jaučiamas stresas (4,55), įtempta psichologinė atmosfera (4,54), konfliktai skyriuje (4,48), fizinis nuovargis (4,36), netinkamas darbo ir poilsio laiko santykis (4,32), vadovo abejingumas ir tik į procesą orientuotas vadovavimas (4,32), asmeninių poreikių nepaisymas (4,3), netinkama fizinė darbo aplinka (4,26). Šiek tiek mažiau pasitenkinimą paveiktų bendradarbiavimo stoka (4,2) ar viršvalandžiai (4,15), tačiau ir šie veiksniai turi aukštus atsakymų vidurkius ir „sumažintų“ pasitenkinimą darbu (37 pav.).



4157 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Jūsų nuomone, kurie iš šių veiksnių labiausiai sumažintų pasitenkinimą darbu?“

Siekiant nustatyti tarpusavio ryšius tarp veiksnių, kurie padidintų ar sumažintų darbuotojų pasitenkinimą darbu, buvo apskaičiuotas *Spearman* koreliacijos koeficientas (14 priedas). Dažniausiai nustatyta vidutinė koreliacija ($0,5 < r \leq 0,7$), 9 lentelėje pateiktos nustatytos stipriausios koreliacijos.

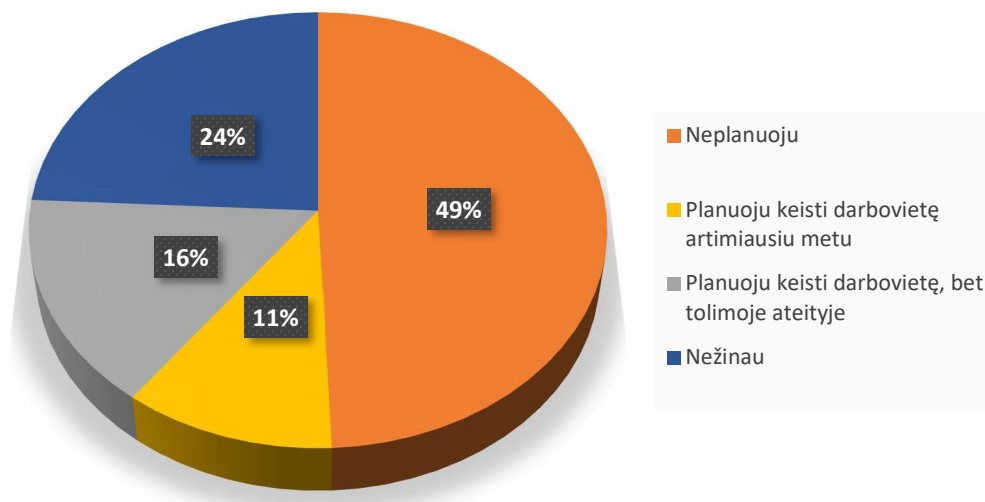
9 lentelė. Pasitenkinimą darbu įtakančių veiksnių subskalių koreliacija

Geresnė psichologinė atmosfera darbe	Geresnis darbo ir poilsio režimas	$r = 0,700^{**}$
	Geresni santykiai su kolegomis	$r = 0,739^{**}$
Asmenių poreikių netenkinimas	Netinkamas darbo ir poilsio laiko santykis	$r = 0,704^{**}$
	Bendradarbiavimo stoka	$r = 0,746^{**}$
Netinkamas darbo ir poilsio laiko santykis	Bendradarbiavimo stoka	$r = 0,711^{**}$

Remiantis tyrimo duomenimis, galime matyti tam tikrų veiksnių stiprius ryšius, respondentams, kuriems būtų svarbi geresnė psichologinė atmosfera darbe, taip pat būtų svarbus geresnis darbo ir poilsio

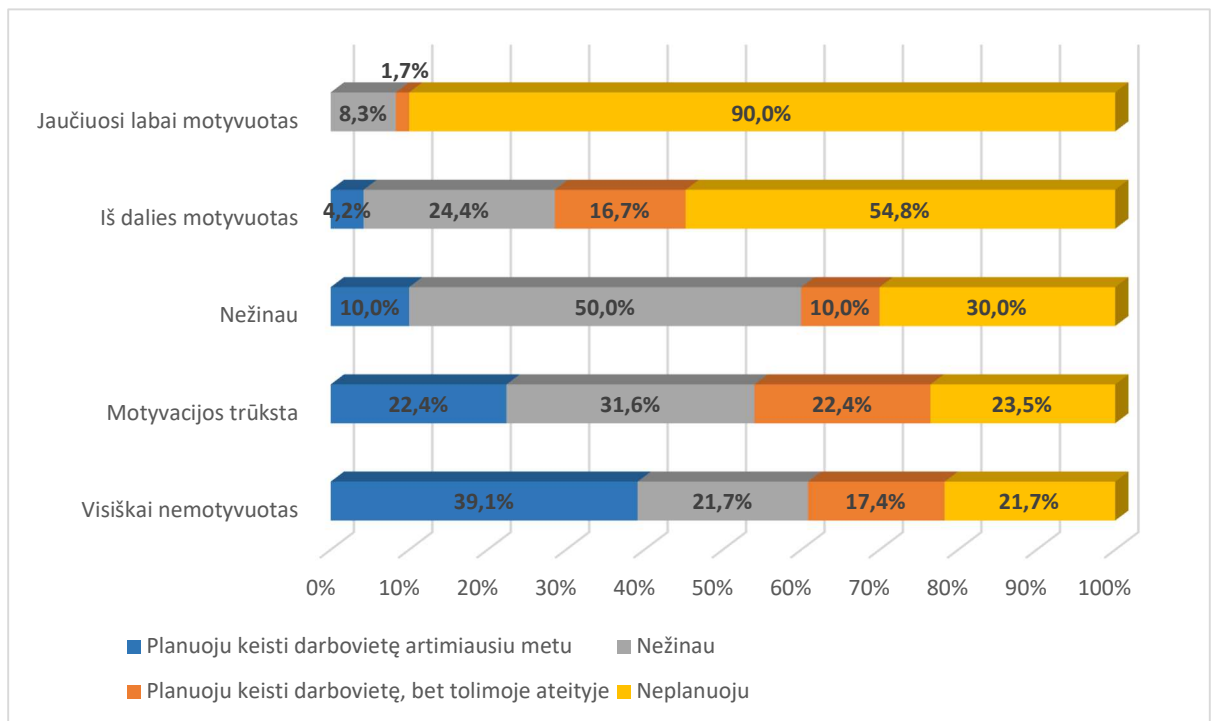
rėžimas ($r = 0,700^{**}$) bei geresni santykiai su kolegomis ($r = 0,739^{**}$). Asmeninių poreikių netenkinimas glaudžiai siejasi su netinkamu darbo ir poilsio rėžimu ($r = 0,704^{**}$) ir bendradarbiavimo stoka ($r = 0,746^{**}$). Jeigu asmeninių poreikių netenkinimas sumažina pasitenkinimą darbu, jį taip pat sumažina ir netinkamas darbo ir poilsio rėžimas bei bendradarbiavimo stoka, kurie tarpusavyje taip pat turi aukštą koreliaciją ($r = 0,711^{**}$).

Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje akcentuota, kad trūkstant motyvacijos ar jaučiant nepasitenkinimą darbu, darbuotojai linkę keisti savo darbovietę, siekiant įvertinti, ar respondentai galvoja apie darbovietės pakeitimą, jiems buvo pateiktas klausimas „ar planuojate keisti savo darbovietę?“. Gauti rezultatai parodė, kad beveik pusė respondentų 49 proc. negalvoja keisti savo darbovietės, 24 proc. nežino ir 37 proc. apie tai galvoja, 11 proc. planuoja keisti artimiausiu metu ir 16 proc. tolimoje ateityje (38 pav.)



38 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „ar planuojate keisti savo darbovietę?“

Pritaikius Pritaikius *Kruskal – Wallis* kriterijų ir palyginus atsakymus „ar planuojate keisti savo darbovietę?“ ir „ar Jūs jaučiatės motyvuotas siekti įstaigos, kurioje dirbate tikslų?“ nustatyta priklausomybė ($p = 0,001$, $p < 0,05$) (15 priedas).



6069 pav. Respondentų atsakymai „ar planuojate keisti savo darbovietę?“ pagal motyvacijos lygį

39 paveiksle matome, kad 90 proc. darbuotojų, kurie jaučiasi labai motyvuoti, neplanuoja keisti savo darbovietės ir 8,3 proc. nežino ar keis darbovietę. 54,8 proc. iš dalies motyvuotų darbuotojų neplanuoja keisti darbovietės, 16,7 proc. planuoja keisti tolimoje ateityje ir 4,2 proc. artimiausiu metu. Kitokią situaciją matome, kai motyvacijos trūksta (22,4 proc.) ir visiškai nemotyvuoti (39,1 proc.) darbuotojai planuoja keisti darbovietę artimiausiu metu ir tik 21,7 proc. visiškai nemotyvuotų darbuotojų ir 23,5 proc. darbuotojų, kuriems trūksta motyvacijos, neplanuoja keisti darbovietės (39 pav.).

3.2. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė

Pirminės sveikatos priežiūros įstaigų vadovybės taikomų motyvacinių priemonių vertinimo analizė. Ekspertai atsakydami į klausimą „kaip manote, kokios priemonės svarbesnės darbuotojų motyvacijai: materialinės ar nematerialinės?“ patvirtino materialinių priemonių svarbumą (*Dažniausiai darbuotojams svarbesnės materialinės motyvacinės priemonės ir jų pagrindu darbuotojai pasirenka įstaigą, kurioje planuoja dirbti*“, I3), („<...>labiausiai motyvuoja darbuotojus materialinės priemonės.

Konkurencingas atlyginimas, tryliktas atlyginimas, papildomi priedai už darbo rezultatus“ (I4)), tačiau taip pat akcentavo, kad vien materialinių priemonių nepakanka siekiant ilgalaikių rezultatų („<...> laikui bėgant vien materialinių motyvacijos priemonių nepakanka, siekiant išsaugoti darbuotojus, įstaigoje turi būti ir nematerialinės motyvacinės priemonės“, I3). Kuo didesnė darbuotojų branda, tuo svarbesnės tampa nematerialinės priemonės („Greičiausiai tai priklauso nuo darbuotojų brandos lygio ir saugumo pojūčio. Taip pat nuo darbuotojo karjeros etapo. Jei branda žema ir žemesnė, saugumo pojūtis mažas ir mažesnis, tikėtina kad svarbesnės gali būti materialinės priemonės <...> Jei branda aukštesnė, saugumo pojūtis pakankamas, jau yra sukaupti ištekliai, tokiu atveju tikėtina bus svarbesnės nematerialinės priemonės <...>“, I1), kito eksperto nuomonė pabrėžė, kad materialinių ir nematerialinių priemonių svarbumas gali keistis priklausomai nuo amžiaus („Darbuotojai, kurie ateina iš karto po mokslų, yra labiau motyvuoti karjeros, kvalifikacijos kėlimo galimybėmis, o vyresnio amžiaus darbuotojai labiau vertina palankią įstaigos atmosferą, bendradarbiavimą ir saugumo jausmą.“, I3). Vienas iš ekspertų akcentavo, kad darbo užmokestis, tai labiau higienos veiksnys, o ne motyvavimo priemonė, darbo užmokesčio padidėjimas nesukelia ilgalaikio rezultato, o jo sumažėjimas padidina demotyvaciją („Materialinis skatinimas turėtų būti higienos, ne motyvacijos didinimo objektas <...> piniginis paskatinimas nesuteikia ilgalaikės motyvacijos. Tačiau, gali suteikti labai didelę demotyvaciją, jei jis yra sumažinamas arba atimamas“., I2).

Apibendrinant ekspertų atsakymus, galima teigti, kad materialinės motyvacinės priemonės yra labai svarbios pirminės sveikatos priežiūros įstaigose, tačiau ilginiui jų nepakanka, todėl darbuotojai turi būti nuolat motyvuojami materialinių ir nematerialinių priemonių pagalba. Nematerialinės priemonės tampa ypač svarbios, kai darbuotojai jaučiasi saugiai darbe ir yra užtikrinti jų higieniniai poreikiai.

Tyrimo metu buvo bandoma nustatyti ar skiriasi sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvacija nuo kito sektoriaus darbuotojų. Trys iš penkių ekspertų atsakė, kad nesiskiria, du ekspertai akcentavo, kad jeigu kalbėtume tik apie medicinos darbuotojus, tai jų motyvacija skiriasi („<...> manau, kad jų motyvacija skiriasi nuo kito sektoriaus darbuotojų, nes jų darbas susijęs su didele atsakomybe, visuomenės keliamais standartais, dideliais darbo krūviais, nuolatine įtampa.“, I3), („<...> medikams tenka ypatingai didelė atsakomybė ir fizinis bei protinis krūvis, nuolatinis pacientų komunikacinis spaudimas, aukšti visuomenės keliami standartai. Visa tai reikalauja žymiai didesnių poilsio, atsigavimo priemonių, psichologinės savireguliacijos ir pagalbos priemonių, kaip kitose profesijose.“, I1). Taip pat buvo pažymėta viena iš motyvacinių priemonių, kvalifikacijos kėlimo galimybė, kadangi medicinos darbuotojai turi nuolat kelti savo kvalifikaciją, tai susiję ne tik su atsirandančiomis inovacijomis, tačiau tai yra privaloma licencijos pratęsimui, todėl medicinos darbuotojus kvalifikacijos tobulinimo galimybės gali motyvuoti labiau, negu

kito sektoriaus darbuotojus („<...> medikai mokosi visą gyvenimą, nuolat turi išlikti up to date, todėl būtina nuolat sudaryti sąlygas tobulintis, gilintis į pasaulinės medicinos naujienas, nuolat dalyvauti konferencijose, seminaruose ir pan.“, I1).

Ekspertams buvo pateiktas klausimas „kokią motyvacinę sistemą ar atskiras priemones taikote savo įstaigoje?“ Pateikti atsakymai parodė, kad įstaigose yra taikomos tiek materialinės, tiek ir nematerialinės darbuotojų motyvavimo priemonės („Siekiam sukurti visaapimančią sistemą – pagal kiekybinius ir kokybinius rodiklius <...>“ I1), („Stengiamės taikyti individualizuotas priemones – atsižvelgti į darbuotojo pastabas, siūlymus, atitinkamai tobulinti darbo aplinką, pagal galimybes derinti darbo krūvį, taikyti lankstesnes darbo sąlygas <...>“, I2), („<...> skyriaus viduje taikomas sąžiningumo principas, jei darbuotojas dirbo papildomai ar ne darbo metu, tai gauna laisvadienį arba laisvų valandų atitinkamai <...>“, I5), („<...> įstaigoje taikomos materialinės motyvavimo priemonės <...> ir nematerialinės <...>“ I4). 10 lentelėje pateiktos suskirstytos, pirminėse sveikatos priežiūros įstaigose naudojamos motyvacinės priemonės pagal ekspertų atsakymus.

10 lentelė. Ekspertų pateiktos motyvavimo priemonės

Motyvavimo priemonės	Materialinės motyvavimo priemonės	Metinės premijos (I2), (I3) Priedai už darbo intensyvumą, kai pavaduojamas kitas darbuotojas, be darbo laiko ilginimo (I3) Tryliktas darbo užmokestis (I4)
	Nematerialinės motyvavimo priemonės	Papildomos laisvos dienos (I4), (I5) Pailgintos atostogos (I2) Lanksti atostogų sistema (I3) Išėiginė diena per darbuotojo gimtadienį (I4) Nuotolinio darbo galimybė (I3) Kvalifikacijos kėlimo galimybės, mokymai (I2), (I3) Įstaigos organizuojamos šventės ir renginiai (I4), (I3)

Apibendrinus gautus rezultatus galima teigti, kad pirminėse sveikatos priežiūros įstaigose yra naudojamos materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės, dažniausios motyvavimo priemonės

metinės premijos, o nematerialinės priemonės: papildomas laisvas laikas, kvalifikacijos kėlimo galimybės ir organizuojamos šventės ir renginiai.

Ekspertams buvo pateiktas klausimas „Kaip manote, kurios iš taikomų priemonių labiausiai motyvuoja darbuotojus?“ Keturi ekspertai pabrėžė, kad visgi labiausiai motyvuoja darbuotojus gaunamas darbo užmokestis ir papildomi priedai, t. y. materialinės motyvacinės priemonės („*Didelę dalį darbuotojų labiau motyvuoja materialinės priemonės remiantis kiekybiniais rodikliais <...>*“, I1), („*Mūsų rengiamos apklausos rodo, kad darbuotojai labiausiai įvardija darbo užmokestį <...>*“, I2), („*<...> labiausiai motyvuoja materialinės, tai premijos ir priedai prie darbo užmokesčio <...>*“, I3). Vienas iš ekspertų pateikė nuomonę, kad labiausiai motyvuoja darbuotojus ne materialinės motyvavimo priemonės, o bendravimas ir reikšmingumo jausmas („*<...> labiausiai motyvuoja normalus bendravimas, „sveiko“ balanso visuma. Darbuotojas turi jaustis reikalingas ir nešantis naudą komandai ar įmonei (įstaigai), tik tuomet bus motyvuotas gerai dirbti ir kartu džiaugtis darbo rezultatais.*“, I5).

Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti, kaip ekspertai mato savo vaidmenį motyvuojant darbuotojus. Visi ekspertai sutiko, kad jų vaidmuo motyvuojant darbuotojus yra labai svarbus („*Vaidmuo vienas iš pagrindinių, skatinant darbuotojus aktyviai dalyvauti kuriant motyvacinę sistemą <...>*“, I1), („*<...> mano vaidmuo yra labai svarbus <...> teisingai naudojamos priemonės, atsakingas darbuotojų vertinimas, pagalba ir palaikymas darbuotojams, dažniausiai padidina darbuotojų motyvaciją ir sukelia pasitikėjimo jausmą.*“, I3), („*Didžiausias vaidmuo – įgalinti, konsultuoti, ugdyti vadovus spręsti savo personalo klausimus, dirbti su žmonėmis.*“, I2), („*Skyriaus vadovas gali motyvuoti tik morališkai, sudaryti lengvesnes ir palankesnes darbo sąlygas <...>*“, I4), („*Mano vaidmuo, kaip tiesioginio vadovo užtikrinti, kad darbuotojai jaustų pasitikėjimą jais ir komanda, kad jaustųsi esantys komandos dalimi ir vienodai prisidedantys prie komandos tikslų.*“, I5).

Kaip matome pagal ekspertų atsakymus, visi vienaip ar kitaip susiję su darbuotojų motyvacija ir supranta, kad nuo jų dažnai priklauso darbuotojų savijauta, pasitikėjimo jausmas ir teigiama atmosfera.

Ekspertams buvo pateiktas klausimas „kaip manote, ar Jūsų įstaigoje taikomos motyvacinės priemonės yra pakankamai efektyvios?“. Du ekspertai atsakė, kad taikomos priemonės efektyvios, vienas ekspertas atsakė, kad pakankamai efektyvios, tačiau visada galima motyvuoti labiau, dar vienas ekspertas nepateikė vienareikšmiškos nuomonės („*Manau, tiek kiek esam pajėgūs taikyti, labiau efektyvios. Ar pakankamai – matyt dar ne pilnai pakankamai*“, I1) ir vienas ekspertas atsakė, kad tokių priemonių beveik nėra („*Manau, kad jų beveik nėra, o vadovavimo stilius ir atmosfera yra gerokai pasenę, arba galima sakyti išvis nėra <...> Motyvacinė sistema yra išskirtinai tik medicinos personalui <...>*“, I5).

Pagal gautus atsakymus galime daryti išvadas, kad ne visose pirminės sveikatos priežiūros įstaigose, dalyvavusiose tyrime, motyvacinės sistemos yra pakankamai efektyvios ir turėtų būti tobulinamos.

Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje akcentuota, jog tam, kad darbuotojai būtų tinkamai motyvuoti, jų poreikiai turi būti patenkinti, todėl tyrimo metu buvo siekta nustatyti, ar įstaigose kreipiamas dėmesys į individualius darbuotojų poreikius ir kokius poreikius ekspertai pastebi dažniausiai. Visų ekspertų atsakymai parodė, kad įstaigose teikiamas dėmesys individualiems poreikiams („<...> kol kas tik pradėdam eiti tokiu keliu ir turim atskirus elementus <...>“, I1), („Tikrai taip, ypač individualizuotą požiūrį taikome naujiems darbuotojams <...> Stengiamės išgirsti darbuotojų lūkesčius ir juos pagal galimybes atliepti <...>“, I2), („Įstaigoje nuolat vyksta bendravimas su darbuotojais, bandoma išsiaiškinti individualius poreikius <...>“, I3). Pagal pateiktus atsakymus matome, kad įstaigose skiriamas dėmesys individualiems darbuotojų poreikiams, tačiau vieni ekspertai tam skiria daug dėmesio, kiti tik pradeda nagrinėti individualius poreikius. Ne visada darbuotojų poreikiai gali būti patenkinti, tačiau bandoma rasti sprendimus, kurie būtų palankūs abiem šalims („<...> ne visada yra galimybės atsizvelgti į visų darbuotojų poreikius, todėl bandoma surasti darbuotojui ir įstaigai palankiausių variantą“, I3).

Respondentų buvo prašoma atsakyti, kokius individualius darbuotojų poreikius jie pastebi dažniausiai (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl dažniausiai pastebimų darbuotojų poreikių

Darbuotojų poreikiai	Darbo krūvis	„poreikį mažinti darbo krūvį“ (I1) „poreikis mažesniai darbo krūviui“ (I2)
	Darbo grafikas	„Individualus darbo grafikas“, (I4) „<...> darbuotojai derina darbo grafiką ne vienoje darbovietėje <...> bando prisitaikyti prie mokyklos, darželio ar suderinti pamainas su kitais šeimos nariais.“, (I3)
	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	„<...> natūralūs gyvenimiški poreikiai – apsilankyti pas gydytoją, susitvarkyti automobilį, prižiūrėti vaiką <...> visi šie atvejai padeda darbuotojui suderinti asmeninį laiką su darbu“, (I5) „<...> didesniam darbo-laisvalaikio balansui <...>“, (I2)

	Fizinė aplinka	„Dažnai pastebimi ir fizinės aplinkos gerinimo poreikiai, darbuotojai pageidauja kitokio stalo, kėdės, kondicionieriaus“, (I3)
	Psichologinė aplinka	„<...>noro būti suprastiems, palaikytiems, girdimiems kolegų ir vadovų <...>, (I2)
	Finansiniai poreikiai	„Dažniausiai pastebim darbuotojų finansinius poreikius <...>“, (I1)

Dažniausiai ekspertai pastebi poreikius, susijusius darbuotojų darbo grafiku, kai bandoma susiderinti su kita darbo vieta ar šeimos nariais, darbo krūviu, darbo ir asmeninio gyvenimo balansu („<...>natūralūs gyvenimiški poreikiai <...>“, I5), taip pat galima pastebėti poreikių dėl fizinės darbo vietos gerinimo, palaikymo ir finansinius poreikius. Šių poreikių patenkinimas didina darbuotojų motyvaciją ir atvirškiai, jų nepaisymas gali demotyvuoti darbuotojus.

Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje buvo aptartas glaudus ryšis tarp darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu, tyrimo metu bandoma išsiaiškinti kaip ekspertai sieja darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Keturi ekspertai mato labai glaudų ryšį tarp šių sąvokų, tačiau kiekvienas apibūdino skirtingai („Motyvacija – tai sistema, kuri darbuotojus turėtų veikti kaip varomoji jėga, kad medžio kamienas, šakos gautų reikiamas maisto medžiagas. O pasitenkinimas darbu tai jau motyvacinių procesų rezultatas – medžio vaisiai“, I1), („Jei pasitenkinimas darbu yra rezultatas (siekiamybė), tai darbuotojų motyvacijos dedamoji to rezultato formulėje yra dedamoji dalis, kuri dauginasi iš kitų kintamųjų“, I2). Vienas ekspertas akcentavo, kad pasitenkinimas darbu ir motyvacija nėra tas pats ir dažnai patenkinti darbu darbuotojai nėra motyvuoti („<...> tenka pastebėti darbuotojus, kurie yra patenkinti savo darbu, tačiau visiškai nemotyvuoti siekti įstaigos tikslų, dirbti efektyviau“ <...>, I3). Buvo bandoma sužinoti ekspertų nuomonę, kokie veiksniai turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu. 12 lentelėje pateikiami ekspertų atsakymuose nustatyti veiksniai.

12 lentelė. Ekspertų nuomone pasitenkinimą darbu įtakoiantys veiksniai

Darbuotojų pasitenkinimą įtakoiantys veiksniai	Darbo užmokestis	„<...> konkurencingas atlyginimas <...>“, (I2), „<...> priklauso nuo gaunamo darbo užmokesčio <...>“, (I3) „Tinkamas atlyginimas už dirbamą darbą <...>“ (I4)
	Darbo aplinka	„<...> kažkam net nepatogi kėdė gali lemti nepasitenkinimą darbu <...> modernių darbo priemonių neturėjimas <...>“, (I1), „<...> darbuotojai turi jaustis saugiai ir patogiai savo darbo vietose <...>“, (I3) „<...> prastos darbo priemonės <...>“, (I5)
	Darbo grafikas	„<...> lankstus darbo grafikas <...>“, (P3)
	Darbo krūvis	„<...> per dideli darbo krūviai <...>“, (I1), „<...> galimybė dirbti mažesniu darbo krūviu <...>“, (I3)
	Vadovavimo stilius	„<...> netinkamas vadovavimas <...>“, (I1) „<...> geras vadovas <...>“, (I2), „<...> aiškios krypties nebuvimas, chaotiškos užduotys“ (I5)
	Psichologinė atmosfera	„<...> įstaigos organizacinė kultūra, psichologinis klimatas <...> įsisenėję nesprendžiami konfliktai organizacijoje, mobingas“, (I2), „<...> gera darbo psichologinė atmosfera <...>“, (I4) „<...> toksiška aplinka <...>“, (P5)
	Darbuotojo ypatumai	„<...> vyresnio amžiaus darbuotojai būna dažniau patenkinti darbu <...>“, (I3)
	Įvertinimas	„Jaučiamas nuoširdus pacientų dėkingumas“ (I4) “ <...> darbuotojo jautimasis įvertintu (ir materialiai ir ne)“ (I5)

	Darbo patirtis	„<...> nepakankamas profesinis pasiruošimas santykyje su iškeltais tikslais ir užduotimis <...>, (I1)
	Motyvacinė sistema	„<...>prasta motyvacinė sistema ar jos nebuvimas<...>“ (I1), „<...> motyvacinė sistema <...>“, (I4)
	Karjeros galimybės	„<...> neaiškios karjeros galimybės <...>“, (I1)
	Bendradarbiavimas	„<...> informacijos trūkumas <...>“, (I1), „<...> blogi santykiai su vadovu, kolegomis <...>“, (I5)

Ekspertų nuomone, pasitenkinimui darbu turi įtakos daugelis veiksnių, kurie gali kaip padidinti pasitenkinimą darbu, taip jį ir sumažinti. Darbo užmokestis, tai viena iš efektyviausių priemonių padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu („<...> jeigu darbuotojas jaučia, kad už darbą gaunamas atlygis neatitinka jo pastangų ir patirties, dažniausiai jis būna nepatenkintas savo darbu <...>“, I3). Trys ekspertai akcentavo darbo aplinką, darbuotojams svarbu, kad jų darbo aplinka būtų saugi ir patogi. Taip pat labai svarbi psichologinė atmosfera, neišspręsti konfliktai, toksiška aplinka, neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Taip pat trijų ekspertų nuomone, įtakos turi vadovo vadovavimo stilius „geras vadovas“, (I2) gali padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir atvirkščiai „<...> netinkamas vadovavimas <...>“ (I1), <...> aiškios krypties nebuvimas, chaotiškos užduotys“ (I5), sumažina darbuotojų pasitenkinimą darbu. Du ekspertai akcentavo darbo krūvio įtaką, tiek pat bendradarbiavimo stoką ir darbuotojų įvertinimą. Po vieną ekspertą įvardino karjeros galimybes, darbuotojo amžių, darbo grafiką.

Kadangi darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas darbu nėra pastovūs reiškiniai ir egzistuoja daug motyvavimo būdų, kurie dažnai gali įtakoti pasitenkinimą darbu, paskutinis klausimas, kuris buvo pateiktas ekspertams „gal esate numatę priemones ar planus, kurie ateityje gali turėti įtakos darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu? Jei taip, kokius?“ Vienas iš ekspertų nėra numatęs priemonių ar planų, kurie turėtų įtakos darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu. Kiti ekspertai planuoja ateityje tam tikrus veiksmus, kurie gali turėti įtakos darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu: „metinių darbo tikslų suderinimas su darbuotojų, rezultatui pasiekus, motyvacinė finansinė priemonė“, <...> darbuotojų renginiai, išvykos ne darbo metu“ (I4), „Modifikuoti materialinę kiekybinę motyvaciją, keičiant tiesinę priklausomybę į plokštėjančią kreivę, pritaikyti intervalus. Įvesti kokybinę materialinę motyvaciją <...> Didesnė kintamoji motyvacinė DU dalis, priklausanti nuo (i) darbuotojo rezultato (ii) skyriaus kur dirba darbuotojas rezultatų

(iii) visos įstaigos rezultaty, pvz 40-30-30 arba 50-30-20 (I), (II), „<...> atlygio politikos vidinį teisingumą pagal hay sistemą <...>, (I2),“ <...> svarstomi papildomi apmokėjimai už suteiktas paslaugas <...>“ (I3). Keturių ekspertų atsakymai parodo, kad įstaigose planuojama taikyti motyvacijos sistemas, peržiūrėti darbuotojų darbo užmokesčio sistemą, priedų mokėjimą. Tačiau galime pastebėti ir nematerialinių motyvavimo priemonių planavimą, tokių kaip bendri įstaigos renginiai „<...> tokiu būdu sieksime pagerinti darbuotojų tarpusavio bendravimą <...>“ (I4). Vienas iš ekspertų pažymėjo darbuotojų darbo sąlygų gerinimą „<...> darbuotojų sąlygų gerinimas (pvz., valgomieji)“ (I1). Kitas ekspertas planuoja gerinti darbuotojų psichologinę atmosferą „<...> priimti bendruomenės gerovės ir <...>“ (I2).

3.3. Tyrimo rezultatų lyginimas

Kiekybinės apklausos metu buvo nustatyta, kad daugiausiai įtakos darbuotojų motyvacijai (4,69 vidurkis) turi pagrindinis darbo užmokestis, taip pat *labai svarbūs* papildomi priedai ir priemokos. Kokybinio tyrimo metu ekspertų pateikta nuomonė sutapo su apklausos rezultatais, dauguma ekspertų sutiko, kad darbuotojai labiau vertina materialines motyvavimo priemones. Ekspertai išvardino taikomas materialines motyvavimo priemones (priedai, premijos), tačiau apklausos rezultatai parodė, kad darbuotojai *nei sutinka, nei nesutinka*, kad gaunamas darbo užmokestis atitinka jų pareigas ir darbo krūvį (vidurkis 3,09), dar mažesnis vidurkis (2,82) dėl gaunamų priedų. Tai parodo, kad nors įstaigose taikomos materialinės motyvavimo priemonės, tačiau jos nėra pakankamai efektyvios. Teisinga darbo užmokesčio sistema *labai padidintų* (vidurkis 4,38) respondentų pasitenkinimą darbu.

Kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai patvirtino, kad ilgainiui vien materialinių motyvacinių priemonių neužtenka. Kaip parodė apklausos rezultatai, didžiajai daliai respondentų svarbios materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės (68 proc.). Tačiau respondentai, vertindami teiginį „taikomos materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės“ labiau *nei sutiko, nei nesutiko* (vidurkis 2,83), kad jų įstaigoje taikomos materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės. Ekspertų pateikta informacija apie jų įstaigose taikomas motyvacines priemones, iš dalies sutampa su apklausos atsakymais. Ekspertų pateikti atsakymai parodė, kad įstaigos sudaro kvalifikacijos kėlimo galimybes, apklausos rezultatai parodė, kad respondentams kvalifikacijos kėlimo galimybės *labai svarbios* (vidurkis 4,43) ir *sutiko* (vidurkis 3,49), kad jų darbovietėje yra kvalifikacijos kėlimo galimybės, tačiau daugiau kvalifikacijos galimybių *labai padidintų* (vidurkis 4,09) pasitenkinimą darbu. Dalis įstaigų (ekspertų teigimu) suteikia darbuotojams papildomas poilsio dienas ar atostogas, apklausos rezultatai parodė, kad respondentų motyvacijai papildomos poilsio dienos *labai svarbios* (vidurkis 4,23). Taip pat dalis ekspertų minėjo įstaigos šventes ir

renginius, apklausos metu ši motyvacinė priemonė buvo paskutinėje vietoje, tačiau pagal gautą vidurkį (3,42) galima teigti, kad visgi bendros šventės ir renginiai yra *svarbūs* respondentams.

Kokybinių tyrimo metu ekspertų pateikti atsakymai parodo, kad jie dažniausiai pastebi darbuotojų poreikius, susijusius su darbo grafiku, darbo krūviu, fizine darbo aplinka, darbo ir asmeninio gyvenimo balansu. Apklausos rezultatai parodė, kad respondentai *patenkinti* (vidurkis 3,96) savo darbo grafiku, darbo krūviu (3,65), fizine darbo aplinka (3,53), tačiau jų pasitenkinimą darbu *labai padidintų* geresnis darbo ir poilsio režimas (vidurkis 4,04), geresnė psichologinė atmosfera darbe (4,12).

Vertinant ekspertų pateiktą nuomonę dėl veiksnių, turinčių įtakos darbuotojų motyvacijai, ir apklausos rezultatus, galima pastebėti, kad ekspertų pateikti veiksniai turi įtakos respondentų pasitenkinimui darbu. Kelių ekspertų nuomone, bloga motyvacinė sistema ar jos nebuvimas neigiamai veikia pasitenkinimą darbu. Apklausos rezultatai parodė, kad respondentai labiau *nei sutinka, nei nesutinka* (vidurkis 2,76), kad jų įstaigoje veikia efektyvi ir suprantama darbuotojų motyvacijos sistema, taip pat pateikti atsakymai rodo, kad aiški motyvacinė sistema *labai padidintų* (vidurkis 4,33) respondentų pasitenkinimą darbu.

Apibendrinus galima teigti, kad tiek kiekybinio tyrimo metu, tiek ir kokybinio tyrimo metu surinkta informacija akcentuoja darbuotojų motyvacijos svarbą, kaip pagrindinės motyvavimo priemonės išskiria materialines motyvavimo priemones. Nors įstaigos taiko materialines ir nematerialines motyvacines priemones, tačiau tik dalis respondentų sutiko, kad yra taikoma aiški ir suprantama motyvacinė sistema. Kiek kiekybinis, tiek ir kokybinis tyrimas parodė, kad problemos egzistuoja ir siekiant, kad darbuotojai būtų labiau motyvuoti siekti įstaigos tikslų ir jaustų pasitenkinimą savo darbu, būtina tobulinti motyvacines sistemas. Ekspertų pateikta nuomonė leidžia suprasti, kad ateityje bus imtasi priemonių patobulinti ne tik materialinę darbuotojų motyvaciją, tačiau pagerinti darbuotojų fizinę aplinką ir psichologinę atmosferą.

IŠVADOS

1. **Motyvacija - psichologinio ir fiziologinio pobūdžio veikslių visuma, sužadinti darbuotojų elgesį, norint pasiekti tikslą.** Tinkamas darbuotojų motyvavimas turi įtakos organizacijos efektyvumui ir veiklos rezultatams, leidžia pagerinti darbo našumą ir efektyvumą, padėti mažinti neapsitenkinimą darbu ir kitas neigiamas emocijas darbo aplinkoje.

2. Motyvavimas ir motyvai glaudžiai susiję su individualiais darbuotojų poreikiais, todėl asmeninių poreikių patenkinimas skatina žmones dirbti ir realizuoti ne tik savo asmeninius, bet ir organizacijos tikslus.

3. Nėra vienos geriausios motyvacinės teorijos, tačiau žinant jas galima rasti efektyviausias motyvavimo priemones ir pritaikyti praktikoje, todėl įstaigų vadovams reikėtų susipažinti su ankstyvųjų ir šiuolaikinių teorijų ypatumais, kad galėtų suprasti efektyviausius metodus ir atrasti priemones individų poreikiams patenkinti.

4. Motyvavimo priemonės gali būti suskirstytos į materialines (darbo užmokestis, priedai, premijos) ir nematerialines (karjeros galimybės, kvalifikacijos kėlimo galimybės, palanki darbo aplinka ir pan.), šios priemonės neturi naikinti viena kitos, o atvirkščiai - papildyti ir veikti kartu, tik tokiu būdu galima užtikrinti ilgalaikius motyvavimo ir pasitenkinimo darbu rezultatus.

5. Sveikatos priežiūros sektoriuje, kaip ir kitur, nėra universalių motyvavimo priemonių tinkančių visiems darbuotojams. Kiekvienas darbuotojas turi savo asmeninius motyvus ir poreikius, kurie priklauso nuo pareigų, amžiaus, lyties, darbo patirties. Lietuvoje pagal LNSS šakos sutartį, galima pažymėti keletą svarbesnių motyvavimo priemonių, kurios taikomos pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojams: 38 valandų darbo savaitė, ilgesnė kasmetinių atostogų trukmė, kolektyvinės derybos dėl darbo užmokesčio didinimo, apmokamas laikas kvalifikacijos tobulinimui ir kt.

6. Atlikto tyrimo duomenimis, asmens sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvacijai svarbiausios priemonės ir veiksniai yra: pagrindinis darbo užmokestis, geri santykiai su bendradarbiais ir komandinis darbas, papildomas darbo užmokestis (priedai, priemokos), patogus darbo grafikas, aiškios darbo funkcijos. Mažiausiai įtakos motyvacijai turi bendri neoficialūs įstaigos renginiai, galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese, darbo įvairovė.

7. Daugumos respondentų nuomone, jų motyvacijai bei veiklos rezultatams svarbios tiek materialinės, tiek nematerialinės priemonės. Vien nematerialinių priemonių taikymas įstaigoje neduotų didelio efekto, materialinės ir nematerialinės motyvacinės priemonės turi veikti kartu.

8. Tyrime dalyvavusių asmens sveikatos priežiūros įstaigų motyvacinės sistemos yra tobulintinos, jos nėra pakankamai efektyvios ir aiškios darbuotojams, pagrindinis ir papildomas darbo užmokestis ne visada atitinka darbuotojų lūkesčius.

9. 47 proc. apklaustų sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų jaučiasi iš dalies motyvuotais, 17 proc. jaučiasi labai motyvuotais siekti įstaigos, kurioje dirba, tikslų. Tačiau net 33 proc. respondentų yra nepakankamai motyvuoti.

10. Tyrime dalyvavę respondentai yra patenkinti savo profesija, santykiais su kolegomis, darbo grafiku, santykiais su tiesioginiu vadovu, dabartine darboviete ir dauguma kitų veiksnių savo darbovietėse. Žemiausiai pagal apklaustųjų vertinimą yra pasitenkinimas darbo užmokesčiu, įstaigos įvaizdžiu ir reputacija, įstaigos vidine kultūra. Labiausiai nepatenkinti darbo užmokesčiu darbuotojai, tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvaujantys teikiant sveikatos priežiūros paslaugas.

11. Asmens sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų pasitenkinimą labiausiai padidintų teisinga darbo užmokesčio sistema bei aiški motyvacinė sistema. Pasitenkinimą darbu labai stipriai sumažintų jaučiamas stresas darbe, įtempta psichologinė atmosfera, konfliktai skyriuje, fizinis nuovargis, netinkamas darbo ir poilsio laiko santykis, vadovo abejingumas ir tik į procesą orientuotas vadovavimas, asmeninių poreikių nepaisymas, netinkama fizinė darbo aplinka.

12. Tiek kiekybinio, tiek ir kokybinio tyrimo metu surinkta informacija akcentuoja darbuotojų motyvacijos svarbą. Kaip pagrindinės motyvavimo priemonės išskiriamos materialinės. Nors įstaigos taiko materialines ir nematerialines motyvacines priemones, tačiau būtina tobulinti motyvacines sistemas. Ekspertų pateikta nuomonė leidžia suprasti, kad ateityje bus imtasi priemonių patobulinti ne tik materialinę darbuotojų motyvaciją, tačiau pagerinti darbuotojų fizinę aplinką ir psichologinę atmosferą.

REKOMENDACIJOS

Atlikus teorinės medžiagos analizę ir įvertinus atliktus tyrimus, pateikiamos rekomendacijos pirminės sveikatos priežiūros įstaigų vadovybei:

1. Pirminės sveikatos priežiūros įstaigose turi būti taikomos ne tik pavienės motyvavimo priemonės, bet patvirtinta aiški ir visiems suprantama motyvacinė sistema.
2. Įstaigų vadovai turėtų taikyti darbuotojų rezultatų vertinimo sistemą, kuri suteiktų galimybę visų pareigybių darbuotojams gauti materialinius motyvacinius priedus, atsižvelgiant į jų darbo rezultatų vertinimą, darbo intensyvumą, atliekamus papildomus, pareiginėje instrukcijoje nenurodytus, darbus.
3. Tyrimas parodė materialinių motyvavimo priemonių ir bendradarbiavimo svarbumą, todėl įstaigose galėtų būti taikomi ne tik individualūs materialiniai priedai, tačiau ir priedai, priklausantys nuo skyriaus ar įstaigos iškeltų rezultatų pasiekimo. Tokiu būdu darbuotojai būtų motyvuojami ne tik finansiškai, tačiau skatinamas komandinis darbas ir bendradarbiavimas.
4. Nors LR SAM įpareigojo įstaigų vadovus sudaryti psichologinę gerovę užtikrinančią darbo aplinką, tačiau tyrimas parodė, kad psichologine atmosfera yra patenkinti tik 51,7 proc. atrankoje dalyvavusių respondentų, todėl įstaigų vadovams būtina atlikti anonimines apklausas ir taikyti atitinkamas priemones, kad įstaigų darbuotojai jaustųsi saugiai.
5. Tyrimo metu nustatyta, kad didesnė dalis respondentų sutiko, kad pasitenkinimas darbu padidėtų, jeigu būtų geresnis darbo ir poilsio režimas, todėl įstaigų administracija galėtų atsižvelgti į individualius darbuotojų poreikius ir užtikrinti tinkamą darbo ir poilsio režimą, peržiūrėti darbo krūvius, suteikti galimybę pailsėti ir pavalgyti, taikyti sveikatingumo dienas ne tik profesinių sąjungų atstovams, tačiau visiems įstaigų darbuotojams.
6. Daugiau galimybių kelti savo kvalifikaciją padidintų respondentų pasitenkinimą darbu, todėl įstaigose turėtų būti patvirtinta mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo procedūra, sudaromas kvalifikacijos kėlimo fondas (ne mažesnis negu numato LNSS šakos kolektyvinė sutartis), kad kiekvienas darbuotojas aiškiai suprastų savo kvalifikacijos kėlimo galimybes ir galėtų jomis pasinaudoti.

BIBLIOGRAFIJOS SĄRAŠAS

Teisės ir kiti normatyviniai aktai

1. Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministerija. Medikų trūkumas sumažės pakeitus požiūrį į darbuotojų pritraukimą (2022 m. liepos 7 d.). Prieiga per internetą: <https://sam.lrv.lt/lt/naujienos/mediku-trukumas-sumazes-pakeitus-poziuri-i-darbuotoju-pritraukima>
2. Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministerija. Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos (LNSS) šakos kolektyvinė sutartis. Prieigą per internetą: <https://sam.lrv.lt/lt/teisine-informacija/sutartys/sakos-kolektyvines-sutartys/>
3. Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministerija. Sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių pokyčiai. Prieiga per internetą: <https://sam.lrv.lt/uploads/sam/documents/files/KORONA/%C5%BDmogi%C5%A1k%C5%B3j%C5%B3%20i%C5%A1tekli%C5%B3%20sveikatos%20prie%C5%BEi%C5%ABroje%20poky%C4%8Diai.pdf>
4. Dėl Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2002 m. kovo 18 d. įsakymo Nr. 132 „Dėl Sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarkos“ pakeitimo. Prieigą per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/47080030594b11ee81b8b446907f594f>

5.

Kiti šaltiniai:

6. Abuhashesh, M., etc. al. (2019). Factors that affect employees job satisfaction and performance to increase customers' satisfactions. *Journal of Human Resources Management Research*, 2019(2019), 23.
7. Adamopoulos, I. P. (2022). Job Satisfaction in Public Health Care Sector, Measures Scales and Theoretical Background. *European Journal of Environment and Public Health*, 6(2), em0116. <https://doi.org/10.21601/ejeph/12187>.
8. Akinwale, etc. al. (2020). Work environment and job satisfaction among nurses in government tertiary hospitals in Nigeria. *Rajagiri Management Journal*, 14(1), 71-92.
9. Al-maaitah, D. A., etc. al. (2021). The role of leadership styles on staffs job satisfaction in public organizations. *The journal of contemporary issues in business and government*, 27(1), 772-783.

10. Alrawahi, S., etc. al. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>.
11. Ansoglenang, G., etc. al. (2019). Mapping out the Theories of Motivation: Lessons for Administrators in Public Institutions. *Arts Social Sci J*, 10(444), 2. DOI: [10.4172/2151-6200.1000444](https://doi.org/10.4172/2151-6200.1000444)
12. Bekešienė, S. (2015). Duomenų analizės SPSS pagrindai.
13. Bilevičienė, T., Jonušauskas, S. (2013). Atvirojo kodo programų taikymas rinkos tyrimuose: vadovėlis.
14. Bocean, C. G., etc. al. (2023). Work-Life Balance and Employee Satisfaction during COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 15(15), 11631.
15. Boljanović, J., D., Pavić Ž. (2011). Osnove menadžmenta ljudskih resursa, *Univerzitet Singidunum, Beograd*. 25.
16. Borst, R. T. etc. al. (2020). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613-640.
17. Chmielewska, M., etc. al. (2020). Motivation factors affecting the job attitude of medical doctors and the organizational performance of public hospitals in Warsaw, Poland. *BMC Health Services Research*, 20, 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05573-z>
18. Darko, P. A., etc. al. (2018). Motivational packages and its effects on employee's performance: a case of Ghanaian organizations. *European Journal of Business and Management*, 10(30), 174-188.
19. Dartey-Baah, K., & Amoako, G. K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1-8.
20. De Simone, S. (2015). Expectancy value theory: Motivating healthcare workers. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(2), 19-23.
21. Đekić, M., Ravić, N. (2015). Role and significance of material motivation in human resources management process. *Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia*.

22. Dinantara, M. D. (2020). The Influence of Discipline and Motivation on Employee Performance in PT. Panca Usaha Lestari in Jakarta. *Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah Dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 7(1), 109-118.
23. Edem, M. J., etc. al. (2017). Impact of workplace environment on health workers. *Occup Med Health Aff*, 5(2), 1-5.
24. Formigoni, A., Stettiner C., F. (2021). Analysis of the Theory of Acquired Needs from McClelland as a Means of Work Satisfaction, *Timor Leste Journal of Business and Management*, 3, 54-59. DOI: 10.51703/bm.v3i2.48
25. Gaučaitė-Znutienė, M. „Gyvename ant ugnikalnio“: pritraukti medikų nepadedą net tūkstantinės išmokos, specialistų trūkumas – ties pavojinga riba. Prieigą per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/sveikata/682/1781248/gyvename-ant-ugnikalnio-pritraukti-mediku-nepadedą-net-tukstantines-ismokos-specialistu-trukumas-ties-pavojinga-riba>
26. Glišović M. A., etc. al. Modern approaches to employee motivation, 2018. p. 121-133. doi:10.5937/ekonomika1902121A
27. Gražulis, V. (2005). Motyvacijos pasaulis - jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: *Ciklonas*. 104-105
28. Gražulis, V. ir kt. Žmogiškųjų išteklių valdymas. Vilnius: *Mykolo Romerio universitetas*. 2015.102 -111.
29. Hakim, A. L., etc. al. (2023). Leadership Style, Work Motivation, Work Stress, and Employee Performance: a Case Study of a Hospital. *Journal of Leadership in Organizations*, 5(2).
30. Hee, O. C., etc. al. (2018). Factors influencing employee job satisfaction: A conceptual analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(6), 331-340.
31. Ihensekien, O. A., Joel, A. C. (2023). Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance. *The Romanian Economic Journal*, 85. – DOI: 10.24818/REJ/2023/85/04
32. Johnson, J., etc. al. (2018). Part 1: Foundational theories of human motivation.
33. Juodišiūtė, Ž., Vorevičienė, J. (2016). Rajoninių Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigų medicinos personalo skatinimo ir motyvavimo priemonių tyrimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(45), 6-14. Doi: 10.21277/jmd.v1i45.49
34. Kacprzak-Biernacka, E., etc. al. (2014). Motywacja pracowników ochrony zdrowia. *Journal of Clinical Healthcare*, (3).

35. Kalogiannidis, S. (2021). Impact of Employee Motivation on Organizational Performance. A Scoping Review Paper for Public Sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8, Article 047.
36. Kian, T. S., et al. (2014). Job satisfaction and motivation: What are the difference among these two. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94-102.;
37. Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai:(edukologija ir kiti socialiniai mokslai).
38. Kitsios, F., Kamariotou, M. (2021). Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon*, 7(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06857>
39. Klopota, I., Buntak, K., & Drożdżek, I. (2016). Employee loyalty: differences between genders and the public and the private sector. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 14(3), 303-313.
40. Kruglanski, A. W., et al. (2018). A structural model of intrinsic motivation: On the psychology of means-ends fusion. *Psychological Review*, 125(2), 165.
41. Kurt S. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: Two-Factor, 2022 . Prieiga per internetą: <https://educationlibrary.org/herzbergs-motivation-hygiene-theory-two-factor/>
42. Kuswati, Y. (2020). The effect of motivation on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 995-1002. DOI: <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928>
43. Lekić, N., et al. (2019). An analysis of factors influencing employee job satisfaction in a public sector. *E a M: Ekonomije a Management*, 22(3), 83-99.
44. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
45. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc. –DOI:10.2307/258875
46. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.–. DOI:10.1037/0003-066X.57.9.705
47. Locke, E. A., Latham, G. P. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, 12(4), 290-300.– DOI:10.1111/j.1467-8721.2006.00449.

48. Makhamreh, etc. al. (2022). Employee motivation, job satisfaction, customer satisfaction, and firm performance: the moderating role of employee empowerment. *Business: Theory and Practice*, 23(2), 357-364. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.15316>
49. Marčiulionytė, A., Kerienė, D., Grūnovienė, D., & Mačiulienė, D. (2020). Gydytojo odontologo padėjėjo motyvaciją ir pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai Lietuvoje ir Kipre. In *Sveikatos mokslai* (Vol. 30, No. 6, pp. 41-44). DOI: <https://doi.org/10.35988/sm-hs.2020.137>
50. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*/Abraham H. Maslow. Harper.
51. Manzoor, F., etc. al. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in psychology*, 12, 563070.
52. Mazahir, S., & Khalid, S. (2017). Work environment and situational motivation of doctors in public sector hospitals. *Annals of King Edward Medical University*, 23(1).
53. McClelland, J. L. (2013). Incorporating rapid neocortical learning of new schema-consistent information into complementary learning systems theory. *Journal of Experimental Psychology: General*, 142(4), 1190–1210. <https://doi.org/10.1037/a0033812>
54. Mishra, S., etc. al. (2020). Impact of work culture, employees' relationship with their managers, and training program on employees' satisfaction. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(9s), 5145-5159.
55. Mulyani, S. R., etc. al. (2020). Model of employee motivation and cooperative performance. *Utopia y praxis latinoamericana*, 25(1), 232-242.
56. Mustajbašić, E., & Husaković, D. (2016). Impact of culture on work motivation: Case of Bosnia and Herzegovina. *Journal of Business & Economic Policy*, 3(3), 79-87.
57. McLeod, S. (2023). Maslow's Hierarchy of Needs. *Simply Psychology.org*. Prieigą per internetą: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
58. Mdhlalose, D. (2022). The innovative employee: the assessment of reward equity on the predisposition to make creative contributions through literature review. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(3), 433-448.
59. Miniotaitytė A. Kaip sugundyti darbuotoją? Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/news/ringas/lit/dr-alisa-miniotaite-kaip-sugundyti-darbuotoja-90288981>
60. Muthuri, R. N. D. K., etc. al. (2020). Determinants of motivation among healthcare workers in the East African community between 2009–2019: a systematic review. In *Healthcare* (Vol. 8, No. 2, p. 164). MDPI. doi:10.3390/healthcare8020164;

61. Nadezhkina, S. A., etc. al. (2023). Effective tools for non-material motivation of employees. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 449, p. 05003). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202344905003>
62. Noviani, E. (2021). The importance of providing motivation to bring work spirit that impact on increasing performance. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 1(2), 49-58.
63. Ozsoy, E. (2019). An Empirical Test of Herzberg's Two-Factor Motivation Theory. *Marketing and Management of Innovations*, Vol. 1.
64. Pagórsk, P., Markiewicz, D. (2015). Motywowanie pracowników wybranych oddziałów szpitalnych, ze szczególnym uwzględnieniem pielęgniarek. *Pielęgniarstwo polskie nursing* Nr. 2 (56).
65. Paszkiewicz, A. J., Wasiluk, A. (2022). Motywacja do pracy osób z pokolenia Z. DOI: 10.24427/az-2022-0041
66. Pleša, R. (2019). Relationship between motivation, satisfaction and performance in work. *Annals of the University of Petroșani. Economics*, 19(2), 119-124.
67. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, Article 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
68. Rymšo, K., Gierasimovič, Z. (2020). Slaugos personalo lūkesčiai ir motyvacija. *Slauga. Mokslas ir praktika*, (1), 4-8.
69. Rosak-Szyrocka, J. (2015). Employee motivation in health care. *Production engineering archives*, 6.
70. Shu, C. Y. (2015). The impact of intrinsic motivation on the effectiveness of leadership style towards on work engagement. *Contemporary Management Research*, 11(4). <https://doi.org/10.7903/cmr.14043>.
71. Skačausienė, I., Kiselevskaja, A. (2014). Telekomunikacijos įmonių darbuotojų darbo motyvacijos vertinimo rodiklių sistema, *Business: Theory & Practice*, 15(3).
72. Staniulienė, S., Kurienė, I. (2021). Darbuotojų poreikių tenkinimas Lietuvos organizacija. *Tiltai*, 39. DOI: 10.15181/tbb.v87i2.2316
73. Steinmetz, S., etc. al. (2014). Should I stay or should I go? The impact of working time and wages on retention in the health workforce. *Human resources for health*, 12, 1-12.

74. Suprapti, S., etc. al. (2020). The effect of work motivation, work environment, work discipline on employee satisfaction and public health center performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(2), 153-172.2. DOI : <https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i2>
75. Šostakas, H., Guščinskienė, J. (2019). Šauktinių motyvavimo priemonės ir jų taikymas Generolo Adolfo Ramanausko kovinio rengimo centre. *Viešoji politika ir administravimas*, 18, 118-135.
76. Tkačenko I., etc. al. (2021). Dažniausi veiksniai, lemiantys anestezijos ir intensyviosios terapijos slaugytojų motyvaciją darbui. *Sveikatos mokslai*, 31 tomas, Nr.2, p. 124-128
77. Tirvienė, G., Spirgienė, L. (2020). Veiksniai, susiję su slaugytojų pasitenkinimu darbu. *Sauga. Mokslas ir praktika*, 1(11 (287)), 12-17.
78. Tsounis, A., etc. al. (2014). Motivation among physicians in Greek public health-care sector. *British journal of medicine and medical research*, 4(5), 1094-1105.
79. Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos. <https://ligoniukasa.lrv.lt>
80. Vanagas R. etc. al. (2020) Challenges of creation and implementation of collaborative innovations in public sector organisations. *Public policy and administration*, 19(1), 9-21.
81. Vinigienė D. Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos, 2012. ISSN 2029-9370. Regional Formation and Development Studies, No. 1 (6)
82. Vuong, B., etc. al. (2021). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science Letters*, 11(1), 203-212.
83. Werdecker, L., Esch, T. (2021). Burnout, satisfaction and happiness among German general practitioners (GPs): A cross-sectional survey on health resources and stressors. *Plos one*, 16(6). DOI: 10.1371/journal
84. Wojciechowska, M., etc. al. (2016) Motywowanie pracowników sektora publicznego przeciw wypaleniu zawodowemu. *Polish Journal of Continuing Education* 1/2016

Poločanskė T. Pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas darbu/ Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. Rūta Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas 2024-101 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe vertinama pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas darbu. Aptariama motyvacijos samprata, teoriniai aspektai, materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės. Aptiriamos motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. Nagrinėjama Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos taikomos priemonės, nustatytos Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinėje sutartyje. Siekiant įvertinti pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu bei nustatyti, kokios priemonės turi jiems įtakos, buvo atliktas kiekybinis tyrimas – anoniminė apklausa. Lygiagrečiai buvo atliekamas kokybinis tyrimas, siekiant įvertinti įstaigų vadovybės nuomonę apie darbuotojų motyvaciją, taikomas priemones ir pasitenkinimą darbu. Kiekybinio tyrimo duomenys analizuoti SPSS programa, kokybinio tyrimo duomenų apdorojimo metodui buvo pasirinkta turinio analizė. Atliktas gautų tyrimo rezultatų palyginimas. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Raktiniai žodžiai: pirminės sveikatos priežiūros įstaiga, sveikatos priežiūros specialistai, motyvacija, motyvacinės priemonės, pasitenkinimas darbu.

Poločanske T. Motivation and job satisfaction of primary health care workers/ Master's thesis in Leadership and change management. Academic supervisor doc. dr. Rūta. Dačiulyte. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Management and Business 2024 - 101 p.

ANATATION

The master's thesis evaluates the motivation and job satisfaction of employees of primary health care institutions. The concept of motivation, theoretical aspects, material and non-material means of motivation are discussed. The relationship between motivation and job satisfaction is discussed. The measures applied by the Ministry of Health Protection of the Republic of Lithuania, which are established in the collective agreement of the branch of the national health system of Lithuania, are examined. In order to assess the motivation and job satisfaction of employees of primary health care institutions and to determine what measures affect them, a quantitative study was conducted - an anonymous survey. In parallel, a qualitative study was conducted in order to evaluate the opinion of the management of the institutions about the motivation of employees, applied measures and job satisfaction. Quantitative research data was analyzed by SPSS program, content analysis was chosen as the qualitative research data processing method. A comparison of the research results was made. Conclusions and recommendations are presented at the end of the work.

Keywords: primary health care institution, health care specialists, motivation, motivational tools, job satisfaction.

SANTRAUKA

Sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimas yra neatidėliotinas poreikis, nes tai pagerina jų rezultatus ir kartu teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų efektyvumą. Norėdami išvengti sveikatos priežiūros specialistų trūkumo ir kaitos, įstaigų vadovai turi atsižvelgti į darbuotojų poreikius, suprasti kas motyvuoja darbuotojus siekti įstaigos tikslų. Blogai motyvuoti ir nepatenkinti darbu sveikatos priežiūros darbuotojai gali turėti neigiamos įtakos ne tik atskiroms sveikatos priežiūros įstaigoms, bet ir visai sveikatos priežiūros sistemai. Efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas yra būtinas sveikatos priežiūros sektoriuje (Hakim, 2023). Šiuolaikiniame pasaulyje motyvacija yra viena iš svarbiausių valdymo funkcijų, o jos efektyvumas ir rezultatai priklauso ne tik nuo tinkamų priemonių parinkimo, bet ir nuo jų įgyvendinimo praktikoje.

Darbo problema. Kokios priemonės ir veiksniai motyvuoja darbuotojus bei didina pasitenkinimą darbu pirminės sveikatos priežiūros įstaigose?

Darbo tikslas. Įvertinti pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu bei nustatyti priemones ir veiksniai, darančius jiems įtaką.

Tyrimo objektas. Darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas darbu pirminės sveikatos priežiūros įstaigose.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu teorinius aspektus;
2. Išnagrinėti sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo veiksniai;
3. Išnagrinėti Lietuvoje taikomas sveikatos priežiūros darbuotojų motyvavimo priemones;
4. Įvertinti pirminės sveikatos priežiūros įstaigose taikomų motyvacinių priemonių efektyvumą;
5. Įvertinti pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros apžvalga ir analizė;
2. Teisės aktų, susijusių su sveikatos priežiūros specialistų darbu, analizė;
3. Pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų anketinė apklausa;
4. Ekspertų apklausa;
5. Statistinė duomenų analizė;
6. Turinio analizė.

Išvados. Sveikatos priežiūros sektoriuje nėra universalių motyvavimo priemonių tinkančių visiems darbuotojams. Kiekvienas darbuotojas turi savo asmeninius motyvus ir poreikius, kurie priklauso nuo pareigų, amžiaus, lyties, darbo patirties. Tyrimo metu nustatyta, kad asmens sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvacijai svarbiausios priemonės ir veiksniai yra: pagrindinis darbo užmokestis, geri santykiai su bendradarbiais ir komandinis darbas, papildomas darbo užmokestis (priedai, priemokos), patogus darbo grafikas, aiškios darbo funkcijos. Mažiausiai įtakos motyvacijai turi bendri neoficialūs įstaigos renginiai, galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese, darbo įvairovė. Kaip pagrindinės motyvavimo priemonės išskiriamos materialinės. Nors įstaigos taiko materialines ir nematerialines motyvacines priemones, tačiau būtina tobulinti motyvacines sistemas, jos nėra pakankamai efektyvios ir aiškios darbuotojams. 47 proc. apklaustų sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų jaučiasi iš dalies motyvuotais, 17 proc. jaučiasi labai motyvuotais siekti įstaigos tikslų, tačiau net 33 proc. respondentų yra nepakankamai motyvuoti. Pagrindinis darbo užmokestis ir papildomi priedai ne visada atitinka darbuotojų lūkesčius. Asmens sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų pasitenkinimą darbu labiausiai padidintų teisinga darbo užmokesčio sistema bei aiški motyvacinė sistema.

Raktiniai žodžiai: motyvacinė sistema, asmeniniai poreikiai, materialinės motyvavimo priemonės, nematerialinės motyvavimo priemonės, pasitenkinimas darbu.

SUMMARY

Motivating health care workers is an urgent need, as it improves their performance and the efficiency of the health care services provided. In order to avoid the shortage and turnover of health care specialists, managers of institutions must take into account the needs of employees, understand what motivates employees to achieve the goals of the institution. Poorly motivated and dissatisfied health care workers can have a negative impact not only on individual health care institutions, but also on the entire health care system. Effective human resource management is essential in the healthcare sector (Hakim, 2023). In the modern world, motivation is one of the most important functions of management, and its effectiveness and results depend not only on the selection of appropriate measures, but also on their implementation in practice. the end of the work.

Work problem. What tools and factors motivate employees and increase job satisfaction in primary health care institutions?

Aim of the research. To evaluate the motivation and job satisfaction of employees of primary health care institutions and to determine the measures and factors influencing them.

Object of the research. Employee motivation and job satisfaction in primary health care institutions.

Tasks of the thesis:

1. To analyze the theoretical aspects of employee motivation and job satisfaction;
2. To examine the motivational factors of healthcare workers;
3. To examine the measures of motivation of health care workers applied in Lithuania;
4. To evaluate the effectiveness of motivational measures applied in primary health care institutions;
5. To assess the job satisfaction of employees of primary health care institutions.

Research methods:

1. Review and analysis of scientific literature;
2. Analysis of legal acts related to the work of health care specialists;
3. Questionnaire survey of employees of primary health care institutions;
4. Survey of experts;
5. Statistical data analysis;
6. Content analysis.

Conclusions. In the health care sector, there are no universal motivational tools suitable for all employees. Each employee has their own personal motives and needs, which depend on their duties, age, gender, and work experience. During the research, it was found that the most important means and factors for the motivation of employees of personal health care institutions are: basic salary, good relations with colleagues and teamwork, additional salary (extras, bonuses), convenient work schedule, clear job functions. Common informal events of the institution, the opportunity to participate in the decision-making process, and variety of work have the least influence on motivation. As the main means of motivation, material ones are distinguished. Although institutions apply material and non-material motivational measures, it is necessary to improve motivational systems, they are not sufficiently effective and clear to employees. 47 percent 17 percent of the interviewed employees of health care institutions feel partially motivated. feel very motivated to achieve the institution's goals, but even 33 percent respondents are insufficiently motivated. The basic salary and additional bonuses do not always meet the expectations of the employees. A fair wage system and a clear motivational system would increase the job satisfaction of employees of personal health care institutions the most.

Keywords: motivational system, personal needs, material means of motivation, non-material means of motivation, job satisfaction.

PRIEDAI

ANKETA

Gerb. Respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto Lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantūros studijų programos studentė Tatjana Poločanskė. Šiuo metu atlieku tyrimą, kuriuo siekiu įvertinti pirminio lygio sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu.

Maloniai kviečiu Jus skirti 10 minučių ir dalyvauti apklausoje. Ši anketa yra anoniminė, visi duomenys bus apibendrinti ir naudojami rengiant magistrinį darbą. Jūsų patirtis ir nuomonė yra labai svarbūs, todėl tikiuosi Jūsų aktyvaus dalyvavimo ir nuoširdžių atsakymų.

Iš anksto dėkoju už Jūsų pagalbą ir bendradarbiavimą.

1. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius:

- Iki 24 m.
- Nuo 24 iki 34 m.
- Nuo 35 iki 44 m.
- Nuo 45 m. iki 54 m.
- Nuo 55 m. iki 64 m.
- 65 m. ir daugiau

3. Jūsų pareigos:

- Bendrosios praktikos gydytojas (šeimos, vidaus ligų, vaikų ligų, gyd. odontologas)
- Gydytojas specialistas
- Bendrosios praktikos slaugytoja / akušerė
- Personalas, tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvaujantis teikiant sveikatos priežiūros paslaugas (biomedicinos technologai, radiologijos technologai, gyd. odontologų padėjėjai, masažuotojai, kineziterapeutai ir kiti)
- Kitas pirminės sveikatos priežiūros įstaigos personalas

4. Jūsų darbo stažas įstaigoje, kurioje dirbate:

- Iki 1 metų
- Nuo 1 iki 5 metų
- Nuo 6 iki 10 metų
- Nuo 11-20 metų
- Daugiau nei 20 metų

5. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Mokslo laipsnis

6. Jūsų etatinis darbo krūvis:

- Mažiau negu 0,5 etato
- Nuo 0,5 iki 1,0 etato
- Daugiau kaip 1,0 etato

7. Ar Jūs jaučiatės motyvuotas siekti įstaigos, kurioje dirbate tikslų?

- Jaučiuosi labai motyvuotas
- Iš dalies motyvuotas
- Motyvacijos trūksta
- Visiškai nemotyvuotas
- Nežinau

8. Kiek Jūsų motyvacijai yra svarbios šios priemonės ir veiksniai (pažymėkite Jums tinkamą variantą)

	Veiksniai ir priemonės	Įvertinimas				
		Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
1	Pagrindinis darbo užmokestis					
2	Papildomas darbo užmokestis - priedai, priemokos					
3	Vienkartinės išmokos, metinės premijos					
4	Kvalifikacijos kėlimo išlaidų apmokėjimas					
5	Sveikatos draudimas					
6	Papildomos atostogų ar poilsio dienos					
7	Karjeros galimybės					
8	Galimybė dirbti pasirinktu darbo krūviu					
9	Patogus darbo grafikas					
10	Darbdavio vadovavimo stilius					
11	Aiškios darbo funkcijos					
12	Teisingas ir racionalus veiklos vertinimas					
13	Atsakomybė už pavestas užduotis					
14	Darbo įvairovė					
15	Galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese					
16	Darbo pripažinimas ir pacientų įvertinimas					
17	Darbo pripažinimas ir įstaigos vadovo įvertinimas					
18	Gerai santykiai su bendradarbiais ir komandinis darbas					
19	Bendri neoficialūs įstaigos renginiai					

9. Įvertinkite pateiktus teiginius apie Jūsų dabartinėje darbovietėje esančias priemones ir veiksnius (išsirinkite Jums tinkamą variantą);

Nr.	Teiginiai	Visiškai	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Gaunamas darbo užmokestis atitinka mano pareigas ir darbo krūvį					
2	Gaunami papildomi priedai ir priemokos atitinka mano lūkesčius					
3	Darbo apmokėjimo tvarka įstaigoje skaidri ir teisinga					
4	Įstaigoje veikia efektyvi ir suprantama darbuotojų motyvacijos sistema					
5	Taikomos materialinės ir nematerialinės darbuotojų motyvavimo priemonės					
6	Sudarytos sąlygos darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir asmeniniam tobulėjimui					
7	Įstaiga suteikia karjeros augimo galimybes					
8	Aiškus ir suprantamas įstaigos vadovo vadovavimo stilius					
9	Vykdomas teisingas ir racionalus darbuotojų darbo veiklos vertinimas					
10	Darbuotojai gali atvirai kalbėti apie savo poreikius ir lūkesčius					
11	Darbuotojai aiškiai supranta savo funkcijas ir atsakomybę					
12	Darbo užduotys atitinka darbuotojų gebėjimus ir kompetencijas					
13	Darbuotojai gali dalyvauti sprendimų priėmimo procese, teikti savo pasiūlymus, dalyvauti darbo grupėse					
14	Sudarytos palankios darbo sąlygos (patogi, saugi ir funkcionali darbo vieta, tinkamos įrangos ir reikalingų priemonių buvimas)					
15	Santykiai su tiesioginiu vadovu yra pagarbūs ir jaučiamas jo palaikymas					
16	Santykiai su kolegomis yra geri ir jaučiamas jų palaikymas					
17	Vyksta neoficialūs bendri renginiai, šventės					

10. Kokios rūšies motyvavimo priemonės Jums yra svarbiausios ir turi įtakos Jūsų veiklos rezultatams?

- Materialinės motyvavimo priemonės (priedas prie atlyginimo, premijos, nešiojamas kompiuteris, telefonas, transporto apmokėjimas ir pan.)
- Nematerialinės motyvavimo priemonės (kvalifikacijos tobulinimo galimybės, padėkos, bendros šventės)
- Svarbios tiek materialinės, tiek nematerialinės priemonės
- Nežinau

11. Įvertinkite Jūsų dabartinį pasitenkinimą darbu (pažymėkite Jums tinkamą variantą):

Nr.		Visiškai nepatenkintas	Nepatenkintas	Nei patenkintas, nei nepatenkintas	Patenkintas	Visiškai patenkintas
1	Savo profesija					
2	Dabartinė darbovietė					
3	Darbo krūviu					
4	Darbo grafiku					
5	Darbo užmokesčiu					
6	Kvalifikacijos tobulinimo galimybės					
7	Fizine darbo aplinka					
8	Psichologine atmosfera darbe					
9	Darbo ir poilsio režimu					
10	Santykiais su įstaigos vadovu					
11	Santykiais su tiesioginiu vadovu					
12	Santykiais su kolegomis					
13	Įstaigos vidine kultūra					
14	Įstaigos įvaizdžiu ir reputacija					

12. Jūsų nuomone, kurie iš šių veiksmų labiausiai padidintų Jūsų pasitenkinimą darbu? (pažymėkite Jums tinkamą variantą)

Nr.	Veiksniai	Visiškai nepadidintų	Nepadidintų	Nei padidintų, nei nepadidintų	Padidintų	Labai padidintų
1	Teisinga darbo užmokesčio sistema					
2	Aiški motyvacinė sistema					
3	Karjeros galimybės					
4	Daugiau galimybių kelti savo kvalifikaciją (vidiniai mokymai, išorinių mokymų apmokėjimai ir pan.)					
5	Didesnė tiesioginio vadovo parama ir palaikymas					
6	Patogesnis darbo grafikas					
7	Geresnė psichologinė atmosfera darbe					
8	Geresnis darbo ir poilsio režimas					
9	Geresni santykiai su kolegomis					
10	Aiškesnė įstaigos kultūra					
11	Didesnės savirealizacijos galimybės					

13. Įvertinkite, kokie veiksniai labiausiai sumažintų Jūsų pasitenkinimą darbu (pažymėkite Jums tinkamą variantą):

Nr.	Veiksniai	Visiškai nesumažintų	Nesumažintų	Nei sumažintų, nei nesumažintų	Sumažintų	Labai sumažintų
1	Jaučiamas stresas darbe					
2	Konfliktai skyriuje					
3	Fizinis nuovargis					
4	Įtempta psichologinė atmosfera					
5	Netinkama fizinė aplinka					
6	Vadovo abejingumas ir tik į procesą orientuotas vadovavimas					
7	Viršvalandžiai					
8	Asmeninių poreikių nepaisymas					
9	Bendradarbiavimo stoka					
10	Netinkamas darbo ir poilsio santykis					

14. Ar planuojate keisti savo darbovietę?

- Neplanuoju
- Planuoju keisti įstaigą artimiausiu metu
- Planuoju keisti įstaigą, bet tolimoje ateityje
- Nežinau

Respondentų motyvacijai svarbiausios priemonės ir veiksniai

Svarbiausia veiksniai ir priemonės motyvacijai	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Pagrindinis darbo užmokestis	0,80%	0,00%	0,30%	23,40%	75,50%
Gerai santykiai su bendradarbiais ir komandinis darbas	0,60%	0,00%	3,10%	30,10%	66,30%
Papildomas darbo užmokestis - priedai, priemokos	0,30%	0,60%	2,80%	32,90%	63,50%
Patogus darbo grafikas	0,30%	0,30%	3,10%	33,70%	62,70%
Aiškios darbo funkcijos	0,30%	0,80%	3,60%	34,30%	61,00%
Darbdavio vadovavimo stilius	0,60%	0,30%	9,50%	31,50%	58,20%
Teisingas ir racionalus veiklos vertinimas	0,30%	0,60%	4,50%	38,40%	56,30%
Vienkartinės išmokos, metinės premijos	0,80%	1,90%	3,90%	38,70%	54,60%
Kvalifikacijos kėlimo išlaidų apmokėjimas	0,60%	1,10%	6,10%	39,00%	53,20%
Papildomos atostogų ar poilsio dienos	0,60%	1,90%	10,60%	34,80%	52,10%
Galimybė dirbti pasirinktu darbo krūviu	0,80%	1,40%	7,50%	38,20%	52,10%
Atsakomybė už pavestas užduotis	0,30%	0,60%	6,10%	42,30%	50,70%
Darbo pripažinimas ir pacientų įvertinimas	0,80%	0,80%	6,70%	41,80%	49,90%
Darbo pripažinimas ir įstaigos vadovo įvertinimas	0,60%	0,80%	7,50%	41,50%	49,60%
Sveikatos draudimas	1,40%	3,10%	12,50%	37,00%	46,00%
Karjeros galimybės	2,50%	5,60%	19,20%	34,00%	38,70%
Darbo įvairovė	0,80%	3,60%	23,40%	43,70%	28,40%
Galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese	1,40%	3,90%	22,80%	45,40%	26,50%
Bendri neoficialūs įstaigos renginiai	6,40%	8,40%	38,20%	30,90%	16,20%

Mann – Whitney testo rezultatai motyvacijai svarbiausios priemonės ir lytis

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Pagrindinis darbo uzmokestis is the same across categories of 1. Jusu lytis: .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,830	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Papildomas darbo uzmokestis - priedai, priemokos is the same across categories of 1. Jusu lytis: .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,853	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Vienkartines ismokos, metines premijos is the same across categories of 1. Jusu lytis: .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,455	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Kvalifikacijos kelimo islaidu apmokejimas is the same across categories of 1. Jusu lytis: .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,646	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Sveikatos draudimas is the same across categories of 1. Jusu lytis: .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,273	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Papildomos atostogu ar poilsio dienos is the same across categories of 1. Jusu lytis: .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,599	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Karjeros galimybes is the same across categories of 1. Jusu lytis: .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,395	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Galimybė dirbti pasirinktu darbo krūviu is the same across categories of 1. Jusu lytis: .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,756	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Patogus darbo grafikas is the same across categories of 1. Jusu lytis: .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,659	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Darbdavio vadovavimo stilius is the same across categories of 1. Jusu lytis: .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,888	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Aiskios darbo funkcijos is the same across categories of 1. Jusu lytis: .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,544	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Teisingas ir racionalus veiklos vertinimas is the same across categories of 1. Jusu lytis: .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,222	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Atsakomybe uz pavestas uzduotis is the same across categories of 1. Jusu lytis: .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,102	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Darbo ivairove is the same across categories of 1. Jusu lytis: .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,989	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Galimybė dalyvauti sprendimu priemimo procese is the same across categories of 1. Jusu lytis: .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,581	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Darbo pripazinimas ir pacientu ivertinimas is the same across categories of 1. Jusu lytis: .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,852	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Darbo pripazinimas ir istaigos vadovo ivertinimas is the same across categories of 1. Jusu lytis: .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,427	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Geri santykiai su bendradarbiais ir komandinis darbas is the same across categories of 1. Jusu lytis: .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,184	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Bendri neoficialus istaigos renginiai is the same across categories of 1. Jusu lytis: .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,866	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Kruskal – Wallis testo rezultatai svarbiausios motyvavimo priemonės ir amžius

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Pagrindinis darbo uzmokėstis is the same across categories of 2. Jusu amzius: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,008	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Papildomas darbo uzmokėstis - priedai, priemokos is the same across categories of 2. Jusu amzius: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,582	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Vienkartines ismokos, metines premijos is the same across categories of 2. Jusu amzius: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,514	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Kvalifikacijos kelimo islaidu apmokejimas is the same across categories of 2. Jusu amzius: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,338	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Sveikatos draudimas is the same across categories of 2. Jusu amzius: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,694	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Papildomos atostogu ar poilsio dienos is the same across categories of 2. Jusu amzius: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,238	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Karjeros galimybes is the same across categories of 2. Jusu amzius: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<,001	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Galimybe dirbti pasirinktu darbo kruviu is the same across categories of 2. Jusu amzius: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,424	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Patogus darbo grafikas is the same across categories of 2. Jusu amzius: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,353	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Darbdavio vadovavimo stilius is the same across categories of 2. Jusu amzius: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,208	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Aiskios darbo funkcijos is the same across categories of 2. Jusu amzius: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,004	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of Teisingas ir racionalus veiklos vertinimas is the same across categories of 2. Jusu amzius: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,123	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Atsakomybe uz pavestas uzduotis is the same across categories of 2. Jusu amzius: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,188	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Darbo ivairove is the same across categories of 2. Jusu amzius: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,216	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Galimybe dalyvauti sprendimu priemimo procese is the same across categories of 2. Jusu amzius: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,117	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Darbo pripazinimas ir pacientu ivertinimas is the same across categories of 2. Jusu amzius: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,484	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Darbo pripazinimas ir istaigos vadovo ivertinimas is the same across categories of 2. Jusu amzius: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,596	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Geri santykiai su bendradarbiais ir komandinis darbas is the same across categories of 2. Jusu amzius: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,906	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Bendri neoficialus istaigos renginiai is the same across categories of 2. Jusu amzius: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,349	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Kruskal – Wallis testo rezultatai svarbiausios motyvavimo priemonės ir pareigos

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Pagrindinis darbo uzmokestis is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,987	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Papildomas darbo uzmokestis - priedai, priemokos is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,779	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Vienkartines ismokos, metines premijos is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,710	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Kvalifikacijos kelimo islaidu apmokejimas is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,025	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Sveikatos draudimas is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,105	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Papildomos atostogu ar poilsio dienos is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,260	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Karjeros galimybes is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,029	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Galimybe dirbti pasirinktu darbo kruviu is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,245	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Patogus darbo grafikas is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,233	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Darbdavio vadovavimo stilius is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,255	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Aiskios darbo funkcijos is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,204	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Teisingas ir racionalus veiklos vertinimas is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,669	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Atsakomybe uz pavestas uzduotis is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,022	Reject the null hypothesis.
14	The distribution of Darbo ivairove is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,041	Reject the null hypothesis.
15	The distribution of Galimybe dalyvauti sprendimu priemimo procese is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,023	Reject the null hypothesis.
16	The distribution of Darbo pripazinimas ir pacientu ivertinimas is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,011	Reject the null hypothesis.
17	The distribution of Darbo pripazinimas ir istaigos vadovo ivertinimas is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,049	Reject the null hypothesis.
18	The distribution of Geri santykiai su bendradarbiais ir komandinis darbas is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,646	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Bendri neoficialus istaigos renginiai is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,171	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

6 PRIEDAS

Motyvacinių priemonių *Spearman* koreliacija

			Correlations											
			Papildomas darbo uzmokestis - priedai, priemokos	Vienkartines ismokos, metines premijos	Galimybė dirbti pasirinktu darbo krūviu	Patogus darbo grafikas	Darbdavio vadovavimo stilius	Aiskios darbo funkcijos	Teisingas ir racionalus veiklos vertinimas	Atsakomybė uz pavestas uzduotis	Darbo ivairove	Galimybė dalyvauti sprendimu priemimo procese	Darbo pripazinimas ir pacientu ivertinimas	Darbo pripazinimas ir istaigos vadovo ivertinimas
Spearman's rho	Papildomas darbo uzmokestis - priedai, priemokos	Correlation Coefficient	--											
		Sig. (2-tailed)	.											
		N	359											
	Vienkartines ismokos, metines premijos	Correlation Coefficient	.655**	--										
		Sig. (2-tailed)	<.001	.										
		N	359	359										
	Galimybė dirbti pasirinktu darbo krūviu	Correlation Coefficient	.342**	.335**	--									
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.									
		N	359	359	359									
	Patogus darbo grafikas	Correlation Coefficient	.347**	.322**	.690**	--								
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.								
		N	359	359	359	359								
	Darbdavio vadovavimo stilius	Correlation Coefficient	.312**	.240**	.333**	.415**	--							
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	.							
		N	359	359	359	359	359							
	Aiskios darbo funkcijos	Correlation Coefficient	.260**	.233**	.356**	.479**	.669**	--						
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.						
		N	359	359	359	359	359	359						
	Teisingas ir racionalus veiklos vertinimas	Correlation Coefficient	.267**	.279**	.372**	.476**	.536**	.655**	--					
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.				
		N	359	359	359	359	359	359	359					
	Atsakomybė uz pavestas uzduotis	Correlation Coefficient	.254**	.260**	.319**	.389**	.507**	.606**	.684**	--				
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.			
		N	359	359	359	359	359	359	359	359				
	Darbo ivairove	Correlation Coefficient	.087	.088	.262**	.258**	.327**	.342**	.378**	.432**	--			
		Sig. (2-tailed)	.101	.096	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.		
		N	359	359	359	359	359	359	359	359	359			
	Galimybė dalyvauti sprendimu priemimo procese	Correlation Coefficient	.110*	.148**	.260**	.261**	.390**	.349**	.349**	.414**	.630**	--		
		Sig. (2-tailed)	.036	.005	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.	
		N	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359		
	Darbo pripazinimas ir pacientu ivertinimas	Correlation Coefficient	.261**	.191**	.241**	.232**	.373**	.385**	.456**	.436**	.325**	.353**	--	
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.
		N	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	
	Darbo pripazinimas ir istaigos vadovo ivertinimas	Correlation Coefficient	.321**	.308**	.260**	.257**	.412**	.401**	.469**	.480**	.357**	.386**	.686**	--
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
		N	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Chi kvadrato kriterijaus rezultatas “kokios rūšies motyvavimo priemonės Jums yra svarbiausios ir turi įtakos Jūsų veiklos rezultatams” ir lytis

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,862 ^a	3	,001
Likelihood Ratio	14,611	3	,002
Linear-by-Linear Association	12,431	1	<,001
N of Valid Cases	359		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,53.

Respondentų atsakymai apie įstaigoje taikomas priemones ir veiksnius

Įstaigoje taikomi veiksniai ir priemonės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Santykiai su kolegomis yra geri ir jaučiamas jų palaikymas	1,70%	6,40%	14,50%	49,60%	27,90%
Santykiai su tiesioginiu vadovu yra pagarbūs ir jaučiamas jo palaikymas	4,50%	8,60%	22,60%	42,60%	21,70%
Darbo užduotys atitinka darbuotojų gebėjimus ir kompetencijas	3,10%	11,40%	28,10%	42,60%	14,80%
Sudarytos sąlygos darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir asmeniniam tobulėjimui	5,60%	11,40%	25,90%	42,90%	14,20%
Darbuotojai aiškiai supranta savo funkcijas ir atsakomybę	2,20%	9,20%	29,80%	45,40%	13,40%
Sudarytos palankios darbo sąlygos (patogi, saugi ir funkcionali darbo vieta, tinkamos įrangos ir reikalingų priemonių buvimas)	3,10%	15,60%	24,80%	43,20%	13,40%
Aiškus ir suprantamas įstaigos vadovo vadovavimo stilius	7,80%	16,40%	34,00%	29,50%	12,30%
Darbo apmokėjimo tvarka įstaigoje skaidri ir teisinga	4,20%	18,90%	34,30%	31,50%	11,10%
Vyksta neoficialūs bendri renginiai, šventės	9,50%	14,50%	32,30%	32,90%	10,90%
Darbuotojai gali dalyvauti sprendimų priėmimo procese, teikti savo pasiūlymus, dalyvauti darbo grupėse	5,30%	16,20%	35,90%	32,60%	10,00%
Gaunamas darbo užmokestis atitinka mano pareigas ir darbo krūvį	7,50%	27,30%	23,70%	31,80%	9,70%
Įstaiga suteikia karjeros augimo galimybes	7,20%	23,70%	33,40%	26,50%	9,20%
Darbuotojai gali atvirai kalbėti apie savo poreikius ir lūkesčius	6,70%	20,30%	33,10%	31,80%	8,10%
Vykdomas teisingas ir racionalus darbuotojų darbo veiklos vertinimas	5,80%	25,30%	40,40%	20,90%	7,50%
Gaunami papildomi priedai ir priemokos atitinka mano lūkesčius	10,90%	34,50%	23,10%	24,20%	7,20%
Taikomos materialinės ir nematerialinės darbuotojų motyvavimo priemonės	11,10%	29,50%	30,40%	23,40%	5,60%
Įstaigoje veikia efektyvi ir suprantama darbuotojų motyvacijos sistema	11,40%	32,00%	31,20%	20,10%	5,30%

Kruskal – Wallis testo rezultatai įstaigoje taikomos motyvavimo priemonės ir pareigos

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Gaunamas darbo uzmokestis atitinka mano pareigas ir darbo krūvi is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<,001	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Gaunami papildomi priedai ir priemokos atitinka mano lukescius is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,024	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Darbo apmokejimo tvarka istaigoje skaidri ir teisinga is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,123	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Istaigoje veikia efektyvi ir suprantama darbuotoju motyvacijos sistema is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,538	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Taikomos materialines ir nematerialines darbuotoju motyvavimo priemones is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,234	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Sudarytos salygos darbuotoju kvalifikacijos kelimui ir asmeniniam tobulėjimui is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,053	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Istaiga suteikia karjeros augimo galimybes is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,023	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Aiskus ir suprantamas istaigos vadovo vadovavimo stilius is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,018	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Vykdomas teisingas ir racionalus darbuotoju darbo veiklos vertinimas is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,009	Reject the null hypothesis.
10	The distribution of Darbuotojai gali atvirai kalbeti apie savo poreikius ir lukescius is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,153	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Darbuotojai aiskiai supranta savo funkcijas ir atsakomybe is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,031	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of Darbo uzduotys atitinka darbuotoju gebejimus ir kompetencijas is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<,001	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of Darbuotojai gali dalyvauti sprendimu priemimo procese, teikti savo pasiulymus, dalyvauti darbo grupese is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,092	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Sudarytos palankios darbo salygos (patogi, saugi ir funkcionali darbo vieta, tinkamos irangos ir reikalingu priemoniu buvimas) is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,043	Reject the null hypothesis.
15	The distribution of Santykiai su tiesioginiu vadovu yra pagarbus ir jauciamas jo palaikymas is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,272	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Santykiai su kolegomis yra geri ir jauciamas ju palaikymas is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,675	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Vyksta neoficialus bendri renginiai, svertes is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,048	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

10 PRIEDAS

Kruskal – Wallis testo rezultatai motyvacija siekti įstaigos tikslų ir pareigos

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of 7. Ar Jus jaučiate motyvuotas siekti įstaigos, kurioje dirbate tikslu? is the same across categories of 3. Jusu pareigos:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,011	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

11 PRIEDAS

Respondentų atsakymai apie pasitenkinimą darbu

	Visiškai nepatenkintas	Nepatenkintas	Nei patenkintas, nei nepatenkintas	Patenkintas	Visiškai patenkintas
Savo profesija	1,10%	3,30%	12,50%	42,90%	40,10%
Santykiais su kolegomis	1,10%	3,10%	13,10%	49,90%	32,90%
Darbo grafiku	1,70%	5,80%	15,00%	49,90%	27,60%
Santykiais su tiesioginiu vadovu	4,20%	5,60%	17,00%	47,60%	25,60%
Dabartinė darbovietė	2,20%	6,40%	22,60%	45,40%	23,40%
Darbo krūviu	3,30%	10,60%	22,80%	44,00%	19,20%
Kvalifikacijos tobulinimo galimybės	5,60%	12,30%	26,20%	36,80%	19,20%
Darbo ir poilsio režimu	5,30%	11,40%	22,80%	42,90%	17,50%
Psichologinė atmosfera darbe	6,40%	13,10%	28,70%	35,10%	16,70%
Fizine darbo aplinka	3,60%	13,40%	25,60%	41,20%	16,20%
Santykiais su įstaigos vadovu	5,00%	8,90%	32,00%	37,90%	16,20%
Įstaigos vidinė kultūra	4,20%	15,00%	30,90%	35,90%	13,90%
Darbo užmokesčiu	8,60%	24,50%	25,90%	31,80%	9,20%
Įstaigos įvaizdžiu ir reputacija	6,40%	18,70%	31,80%	34,00%	9,20%

Kruskal – Wallis testo rezultatai pasitenkinimas darbu ir pareigos

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Savo profesija is the same across categories of 3. Jusu pareigos: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,003	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Dabartine darbovieta is the same across categories of 3. Jusu pareigos: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,002	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Darbo kruviu is the same across categories of 3. Jusu pareigos: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,430	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Darbo grafiku is the same across categories of 3. Jusu pareigos: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,025	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Darbo uzmokesciu is the same across categories of 3. Jusu pareigos: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,003	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Kvalifikacijos tobulinimo galimybes is the same across categories of 3. Jusu pareigos: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<,001	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Fizine darbo aplinka is the same across categories of 3. Jusu pareigos: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,067	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Psichologine atmosfera darbe is the same across categories of 3. Jusu pareigos: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,002	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Darbo ir poilsio rezimu is the same across categories of 3. Jusu pareigos: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,653	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Santykiais su istaigos vadovu is the same across categories of 3. Jusu pareigos: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,003	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of Santykiais su tiesioginiu vadovu is the same across categories of 3. Jusu pareigos: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,007	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of Santykiais su kolegomis is the same across categories of 3. Jusu pareigos: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,110	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Istaigos vidine kultura is the same across categories of 3. Jusu pareigos: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<,001	Reject the null hypothesis.
14	The distribution of Istaigos ivaizdziu ir reputacija is the same across categories of 3. Jusu pareigos: .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,003	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Priemonės ir veiksniai, kurie padidintų respondentų pasitenkinimą darbu

	Visiškai nepadidintų	Nepadidintų	Nei nepadidintų, nei padidintų	Padidintų	Visiškai padidintų
Teisinga darbo užmokesčio sistema	0,30%	0,60%	6,40%	46,50%	46,20%
Aiški motyvacinė sistema	0,00%	0,80%	8,40%	47,60%	43,20%
Geresnė psichologinė atmosfera darbe	1,10%	2,20%	12,50%	51,80%	32,30%
Daugiau galimybių kelti savo kvalifikaciją (vidiniai mokymai, išorinių mokymų apmokėjimai ir pan.)	0,30%	1,90%	17,50%	48,70%	31,50%
Geresnis darbo ir poilsio režimas	1,40%	2,20%	18,10%	47,90%	30,40%
Patogesnis darbo grafikas	0,80%	3,30%	24,20%	42,30%	29,20%
Geresni santykiai su kolegomis	0,60%	2,20%	20,30%	48,70%	28,10%
Didesnė tiesioginio vadovo parama ir palaikymas	0,80%	1,90%	18,90%	51,30%	27,00%
Karjeros galimybės	1,10%	1,90%	29,00%	41,20%	26,70%
Aiškesnė įstaigos kultūra	0,30%	2,80%	23,60%	46,80%	26,50%
Didesnės savirealizacijos galimybės	0,30%	3,60%	23,40%	47,10%	25,60%

Pasitenkinimą darbu įtakojančių veiksnių *Spearman* koreliacija

Correlations

			Teisinga darbo uzmokescio sistema	Aiski motyvacinė sistema	Karjeros galimybes	Daugiau galimybiu kelti savo kvalifikacija (vidiniai mokymai, isoriniu mokymu apmokejimai ir pan.)	Didesne tiesioginio vadovo parama ir palaikymas	Patogesnis darbo grafikas	Geresne psichologine atmosfera darbe	Geresnis darbo ir poilsio rezimas	Geresni santykiai su kolegomis	Aiskesne istaigos kultura
Spearman's rho	Aiski motyvacinė sistema	Correlation Coefficient	,662**									
		Sig. (2-tailed)	<,001									
		N	359									
	Karjeros galimybes	Correlation Coefficient	,255**	,405**								
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001								
		N	359	359								
	Daugiau galimybiu kelti savo kvalifikacija (vidiniai mokymai, isoriniu mokymu apmokejimai ir pan.)	Correlation Coefficient	,283**	,471**	,583**							
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001							
		N	359	359	359							
	Didesne tiesioginio vadovo parama ir palaikymas	Correlation Coefficient	,314**	,451**	,320**	,428**						
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001						
		N	359	359	359	359						
	Patogesnis darbo grafikas	Correlation Coefficient	,408**	,424**	,361**	,442**	,463**					
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001					
		N	359	359	359	359	359					
	Geresne psichologine atmosfera darbe	Correlation Coefficient	,447**	,417**	,286**	,378**	,539**	,464**				
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001				
		N	359	359	359	359	359	359				
	Geresnis darbo ir poilsio rezimas	Correlation Coefficient	,377**	,349**	,293**	,335**	,463**	,576**	,700**			
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001			
		N	359	359	359	359	359	359	359			
	Geresni santykiai su kolegomis	Correlation Coefficient	,385**	,423**	,290**	,343**	,539**	,502**	,739**	,610**		
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		
		N	359	359	359	359	359	359	359	359		
	Aiskesne istaigos kultura	Correlation Coefficient	,389**	,466**	,350**	,442**	,524**	,505**	,672**	,592**	,665**	
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
		N	359	359	359	359	359	359	359	359	359	
	Didesnes savirealizacijos galimybes	Correlation Coefficient	,422**	,463**	,482**	,493**	,440**	,503**	,551**	,512**	,531**	,631**
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
		N	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

14 PRIEDO TĘSINYS

Correlations

			Jaučiamas stresas darbe	Konfliktai skyrįje	Fizinis nuovargis	Įtempta psichologinė atmosfera	Netinkama fizine darbo aplinka	Vadovo abejingumas ir tik i procesa orientuotas vadovavimas	Viršvalandžiai	Asmeniniu poreikiu nepaisymas	Bendradarbiavi mo stoka	Netinkamas darbo ir poilsio laiko santykis
Spearman's rho	Jaučiamas stresas darbe	Correlation Coefficient	--									
		Sig. (2-tailed)										
		N	359									
	Konfliktai skyrįje	Correlation Coefficient	,670**	--								
		Sig. (2-tailed)	<,001									
		N	359	359								
	Fizinis nuovargis	Correlation Coefficient	,570**	,462**	--							
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001								
		N	359	359	359							
	Įtempta psichologinė atmosfera	Correlation Coefficient	,648**	,698**	,574**	--						
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001							
		N	359	359	359	359						
	Netinkama fizine darbo aplinka	Correlation Coefficient	,469**	,523**	,587**	,571**	--					
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001						
		N	359	359	359	359	359					
	Vadovo abejingumas ir tik i procesa orientuotas vadovavimas	Correlation Coefficient	,482**	,582**	,438**	,624**	,620**	--				
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001					
		N	359	359	359	359	359	359				
	Viršvalandžiai	Correlation Coefficient	,336**	,378**	,495**	,473**	,553**	,391**	--			
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001				
		N	359	359	359	359	359	359	359			
	Asmeniniu poreikiu nepaisymas	Correlation Coefficient	,429**	,481**	,499**	,591**	,608**	,632**	,617**	--		
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001			
		N	359	359	359	359	359	359	359	359		
	Bendradarbiavimo stoka	Correlation Coefficient	,454**	,508**	,474**	,565**	,584**	,662**	,566**	,746**	--	
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		
		N	359	359	359	359	359	359	359	359	359	
	Netinkamas darbo ir poilsio laiko santykis	Correlation Coefficient	,407**	,455**	,511**	,566**	,601**	,563**	,644**	,704**	,711**	--
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
		N	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kruskal – Wallis testo rezultatai motyvacijos lygis ir planai keisti darbovietę

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of 7. Ar Jus jaudina motyvuotas siekti istaigos, kurioje dirbate tikslu? is the same across categories of 15. Ar planuojate keisti savo darboviete?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<,001	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.