

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

IGNĖ DINDAITĖ

SVEIKATOS PRIEŽIŪROS SPECIALISTŲ SKATINIMO IR  
MOTYVAVIMO PRIEMONĖS: X LIGONINĖS ATVEJIS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė  
doc. dr. Audronė Janužytė

VILNIUS  
2025

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

SVEIKATOS PRIEŽIŪROS SPECIALISTŲ SKATINIMO IR MOTYVAVIMO PRIEMONĖS: X  
LIGONINĖS ATVEJIS

Sveikatos politikos ir vadybos magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 6211JX074

Vadovė  
doc. dr. A. Janužytė  
data

Recenzentas

Atliko  
stud. I. Dindaitė  
data

# TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS .....	8
PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS .....	9
ĮVADAS.....	11
1. TEORINIAI SPECIALISTŲ SKATINIMO IR MOTYVAVIMO ASPEKTAI.....	16
1.1. Darbo motyvacijos samprata, tipai ir sąajos su darbo rezultatais .....	16
1.2. Skatinimo ir motyvavimo priemonės.....	22
1.3. Lietuvos teisės aktai, reglamentuojantys specialistų skatinimą ir motyvavimą sveikatos priežiūros įstaigose .....	29
1.4. Antrinė tyrimų apie skatinimo ir motyvavimo priemones Lietuvos ir užsienio sveikatos priežiūros įstaigose analizė .....	36
2. SVEIKATOS SPECIALISTŲ SKATINIMO IR MOTYVAVIMO X LIGONINĖJE TYRIMAS	48
2.1. Tyrimo metodologija .....	48
2.2. Skatinimo ir motyvavimo tvarka X ligoninėje .....	53
2.3. Kiekybinio tyrimo (anketinės apklausos) rezultatai .....	57
2.4. Kokybinio tyrimo (interviu) rezultatai.....	72
IŠVADOS.....	83
PASIŪLYMAI .....	86
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....	87
SANTRAUKA .....	95
SUMMARY .....	96
PRIEDAI.....	97

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kiekybinio tyrimo anketos struktūra .....	50
2 pav. Kokybinio tyrimo (pusiau struktūruoto) interviu klausimyno struktūra .....	51
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	58
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių .....	58
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas .....	59
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	60
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo etato krūvį.....	60
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo pamainas.....	61
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo klinikiniuose centruose vietą.....	62
10 pav. Respondentų motyvacija dirbti X ligoninėje .....	63
11 pav. Kaip dažnai respondentai buvo paskatinti darbo vietoje.....	63
12 pav. Respondentų pasitenkinimas darbo sąlygomis X ligoninėje .....	64
13 pav. Kokios skatinimo priemonės taikomos respondentų darbe .....	64
14 pav. Kaip respondentai vertina X ligoninėje taikomas skatinimo ir motyvavimo priemones?.....	65

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Darbo motyvacijos samprata .....	17
2 lentelė. Darbo motyvacijos tipai.....	19
3 lentelė. Materialinės ir nematerialinės skatinimo ir motyvavimo priemonės .....	22
4 lentelė. Lietuvos teisės aktai, reglamentuojantys specialistų skatinimą ir motyvavimą sveikatos priežiūros įstaigose.....	29
5 lentelė. Lietuvos sveikatos priežiūros specialistus motyvuojantys ir demotyvuojantys veiksniai.....	37
6 lentelė. Užsienio sveikatos priežiūros specialistus motyvuojantys ir demotyvuojantys veiksniai .....	42
7 lentelė. Sveikatos priežiūros specialistų motyvuojančių ir demotyvuojančių veiksnių panašumai ir skirtumai Lietuvoje ir užsienyje .....	46
8 lentelė. Materialinės (piniginės) motyvacinės priemonės taikomos X ligoninėje .....	54
9 lentelė. Nematerialinės (nepiniginės) motyvacinės priemonės taikomos X ligoninėje .....	56
10 lentelė. Materialinių, nematerialinių skatinimo ir motyvavimo priemonių bei demotyvuojančių veiksnių klausimynų patikimumo įverčiai pagal Kronbacho alfa koeficientą .....	65
11 lentelė. Materialinių, nematerialinių skatinimo ir motyvavimo priemonių bei demotyvuojančių veiksnių įverčių aprašomoji statistika (vidurkiai, medianos, standartiniai nuokrypiai, minimalios ir maksimalios reikšmės) .....	66
12 lentelė. Materialinių, nematerialinių skatinimo ir motyvavimo priemonių bei demotyvuojančių veiksnių įverčių normalumo įvertinimas pagal Šapiro–Vilko testą .....	67
13 lentelė. Spirmeno koreliacijos tarp demografinių kintamųjų (amžiaus, stažo, darbo krūvio etatais) ir motyvacijos dirbti, skatinimo dažnumo, demotyvuojančių veiksnių, materialinių, nematerialinių skatinimo ir motyvavimo priemonių bei jų vertinimo .....	67
14 lentelė. Motyvacijos dirbti sąsajos su skatinimo priemonėmis, demotyvuojančiais veiksniais ir pasitenkinimu darbo sąlygomis (Spirmeno koreliacijos koeficientai) .....	68
15 lentelė. Spirmeno koreliacijos tarp materialinių, nematerialinių skatinimo ir motyvavimo priemonių bei demotyvuojančių veiksnių, skatinimo dažnumo, pasitenkinimo darbo sąlygomis ir skatinimo priemonių vertinimo .....	69
16 lentelė. Vidutiniai tiriamų veiksnių rangai pagal respondentų lytį (Mann–Whitney U testo duomenys) .....	70
17 lentelė. Tiriamų veiksnių lyties skirtumų vertinimas (Mann–Whitney U testas) .....	71
18 lentelė. Darbuotojų skatinimo ir motyvavimo tvarka taikoma X ligoninėje ir kur reikėtų kreiptis norint sužinoti apie galimas skatinimo ir motyvavimo priemones arba jomis pasinaudoti? .....	72
19 lentelė. Materialinės (piniginės) ir nematerialinės (nepiniginės) skatinimo ir motyvavimo priemonės taikomos X ligoninės darbo vietoje.....	74

20 lentelė. Asmeninė darbuotojų motyvacija darbovietėje .....	76
21 lentelė. Veiksniai kurie labiausiai motyvuoja ir demotyvuoja darbe .....	78
22 lentelė. Papildomos priemonės darbuotojų skatinimui ir motyvavimui X ligoninėje.....	80

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas. X ligoninės sveikatos priežiūros specialistų apklausos anketa
- 2 priedas. X ligoninės sveikatos priežiūros specialistų interviu klausimynas
- 3 priedas. Stilizuotas informacinis maketas su QR kodu nukreipiančiu X ligoninės respondentus į „Google Forms“ platformoje sukurtą apklausos anketa
- 4 priedas. Patvirtinimas apie atlikto magistro darbo savarankiškumą

## **SANTRUMPŲ SĄRAŠAS**

AIDS – Anestezijos ir intensyvios terapijos slaugytojai

ES – Europos Sąjunga

IPS – Išplėstinės praktikos slaugytojai

MMA – Minimali mėnesinė alga

LNSS – Lietuvos nacionalinė sveikatos sistema

LR – Lietuvos Respublika

## PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS

**Darbo motyvacija** – tai vidiniai (asmeniniai tikslai, interesai) ir išoriniai (atlyginimas, darbo sąlygos) veiksniai, kurie skatina su darbu susijusį žmogaus elgesį bei lemia jo veiklos kryptį, intensyvumą ir trukmę.<sup>1</sup> C. Triwulan (2023) teigia, kad motyvuoti darbuotojai labiau stengiasi atlikti užduotis pagal nustatytus standartus, o tai teigiamai veikia jų darbo rezultatus.<sup>2</sup>

**Vidinė motyvacija** – tai motyvacija, kylanti iš asmens vidaus, kai veikla teikia pasitenkinimą pačiu procesu. Anot M. Liaquat (2024) tokia motyvacija atsiranda dėl smalsumo, saviraiškos poreikio, asmeninių iššūkių ar noro tobulėti. Ji pabrėžia, kad svarbiausia yra pats užduoties atlikimas, o ne pasiektas rezultatas.<sup>3</sup>

**Išorinė motyvacija** – tai motyvacija, kuri kyla dėl išorinių paskatų, tokių kaip finansinis atlygis, premijos, darbdavio pripažinimas ar paaukštinimai.<sup>4</sup> Remiantis E. Nica (2019) organizacijose tokie veiksniai dažnai yra naudojami tam, kad būtų siekiama paskatinti darbuotojų elgesį, kuris atitinka organizacijos tikslus, pavyzdžiui siekį geriau dirbti dėl finansinio atlygio ar galimybės kilti karjeros laiptais.<sup>5</sup>

**Materialinės (piniginės) motyvacinės priemonės** – tai finansinės paskatos, naudojamos darbuotojų motyvacijai didinti, ypač sveikatos priežiūros sektoriuje. P. Dipsweta (2024) teigia, kad jos apima tokias priemones kaip atlyginimas, premijos, priedai už rezultatus ar net lankstus darbo grafikas, jei jis susijęs su finansine nauda.<sup>6</sup>

**Nematerialinės (nepiniginės) motyvacinės priemonės** – tai priemonės, kuriomis siekiama paskatinti darbuotojus nefinansinėmis formomis. J. Aziri (2019) nurodo, kad sveikatos priežiūros sektoriuje tokios priemonės apima palankią darbo aplinką, darbuotojo santykius su organizacija, pripažinimą, padėkas, taip pat motyvaciją stiprinančius veiksnius, susijusius su mokymais, įgytais sertifikatais ar įgyvendintais projektais.<sup>7</sup>

**Demotyvuojantys veiksniai** – tai įvairūs darbo aplinkos ir organizaciniai aspektai, mažinantys darbuotojų motyvaciją. Lietuvos sveikatos priežiūros specialistus, pasak G. Žalaitės (2019)<sup>8</sup>, K. Rymšo

---

<sup>1</sup> Or Shkoler ir Takuma Kimura, „How does work motivation impact employees investment at work and their job engagement? A moderated-moderation perspective through an international lens”, *Frontiers in psychology* 11, 38 (2020): 2, <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.00038/full>.

<sup>2</sup> Triwulan, *supra note*, 27:5805.

<sup>3</sup> Liaquat, *supra note*, 38:4.

<sup>4</sup> Elvina, *supra note*, 30:60.

<sup>5</sup> Nica, *supra note*, 32:914.

<sup>6</sup> Dipsweta, *supra note*, 54:69.

<sup>7</sup> Aziri, *supra note*, 67:2.

<sup>8</sup> Žalaitė, *supra note*, 107:6-7.

(2020)<sup>9</sup>, V. Mikužienės (2020)<sup>10</sup>, R. Stundžienės (2021)<sup>11</sup>, R. Marinskaitės (2021)<sup>12</sup>, K. Stiklickienės (2022)<sup>13</sup> ir M. Leketos (2022)<sup>14</sup> labiausiai demotyvuoja nepakankamas darbo užmokestis, per didelis darbo krūvis, pripažinimo ir vadovų palaikymo stoka, ribotos tobulėjimo galimybės bei neefektyvus darbo organizavimas. Šie veiksniai lemia mažesnę darbuotojų įsitraukimą, nepasitenkinimą darbu.

---

<sup>9</sup> Rymšo, *supra note*, 59:4-7.

<sup>10</sup> Mikužienė, *supra note*, 111:5-8.

<sup>11</sup> Stundžienė, *supra note*, 109:136-141.

<sup>12</sup> Marinskaitė, *supra note*, 113:45-49.

<sup>13</sup> Stiklickienė, *supra note*, 110:50-53.

<sup>14</sup> Leketos, *supra note*, 112:49.

## IVADAS

**Temos aktualumas ir naujumas.** Pasaulio sveikatos tyrimai rodo, kad vienas iš iššūkių su kuriais susiduria sveikatos priežiūros sistema yra specialistų trūkumas. Europoje specialistų trūkumą lemia iššūkiai švietimo srityje – mokymosi ir kompetencijų tobulinimo galimybės, motyvacijos stoka, nepalankios darbo sąlygos, senstanti visuomenė, kuri reikalauja daugiau paslaugų ir atsirandantis disbalansas tarp paslaugų poreikio ir jų patenkinimo, kurie daro įtaką sveikatos priežiūros sistemai. Sveikatos priežiūros sistemos efektyvumas ir kokybė yra vienas iš veiksnių, turinčių įtakos šalies gyventojų sveikatos būklei ir gyvenimo trukmei. 2023 m. gegužės 24 d. Europos Sąjungos Tarybos (toliau – ES) rekomendacijoje nurodoma, kad sveikatos rodiklių pasiekimas Lietuvoje yra per lėtas, o tai iš dalies kyla dėl sveikatos sistemos neefektyvumo, mažo prieinamumo, nepakankamo finansavimo, specialistų trūkumo ir jų įgūdžių neatitikties keliamiems reikalavimams ir netolygaus jų pasiskirstymo šalyje. Siūloma kurti efektyviai veikiančią specialistų motyvavimo sistemą, orientuotą į kokybinius darbo rezultatus, taip siekiant, kad sveikatos priežiūros įstaigos veiktų veiksmingai ir galėtų įveikti iššūkius.<sup>15</sup>

**Temos ištirtumas.** Mokslinėje literatūroje diskutuojama apie skatinimo priemones, kurios motyvuotų specialistus siekti kokybiškų veiklos rezultatų, kad įstaiga dirbtų veiksmingai. D. Karaferio straipsnyje „Sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją ir įsitraukimą į darbą įtakoiantys veiksniai“ pabrėžia, jog „žemas sveikatos specialistų motyvacijos lygis yra didelis iššūkis daugelio pasaulio šalių sveikatos apsaugos sistemai.<sup>16</sup> Mokslininkai diskutuodami apie motyvaciją išskiria skirtingus aspektus. Pavyzdžiui, E. Tegegne nuomone, „motyvacija gali būti suprantama kaip asmens noras dėti ir išlaikyti pastangas siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų“.<sup>17</sup> Kiti motyvaciją vertina kaip procesą, pavyzdžiui, C. Varma požiūriu, sveikatos priežiūros darbuotojų motyvacija atsispindi jų elgesyje darbo vietoje ir daro įtaką sveikatos priežiūros sistemos rezultatams.<sup>18</sup> Tyrimai rodo, kad sveikatos priežiūros specialistų motyvacijos stoka yra antra problema po personalo trūkumo su kuria susiduria sveikatos priežiūros sistema“.<sup>19</sup> Viena iš priežasčių, kodėl sveikatos specialistams trūksta motyvacijos yra susijusi su

---

<sup>15</sup> „Dėl Lietuvos 2023 m. nacionalinės reformų darbotvarkės su Tarybos nuomone dėl 2023 m. Lietuvos stabilumo programos“, EUR-Lex, žiūrėta 2024 m. gegužės 5 d., <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A52023DC0615>.

<sup>16</sup> Dimitris Karaferis ir kt., „Factors Influencing Motivation and Work Engagement of Healthcare Professionals“, *Materia Socio-Medica Journal of the Academy of Medical Sciences of Bosnia and Herzegovina* 34, 3 (2022): 216-217, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9559882/>.

<sup>17</sup> Eniyew Tegegne ir kt., „Work motivation and factors associated with it among health professionals in Debre Markos Comprehensive Specialized Hospital“, *Scientific Reports* 2381(2024):2, <https://www.nature.com/articles/s41598-024-52409-5>.

<sup>18</sup> Chandrakant Varma, „Importance of employee motivation & job satisfaction for organizational performance“, *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research* 6 (2018): 11, [https://www.researchgate.net/publication/329698335\\_IMPORTANCE\\_OF\\_EMPLOYEE\\_MOTIVATION\\_JOB\\_SATISFACTION\\_FOR\\_ORGANIZATIONAL\\_PERFORMANCE](https://www.researchgate.net/publication/329698335_IMPORTANCE_OF_EMPLOYEE_MOTIVATION_JOB_SATISFACTION_FOR_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE).

<sup>19</sup> *Ibid.*

netinkamomis darbo sąlygomis. 2024 m. atliktas aštuonių Belgijos, Nyderlandų, Italijos ir Lenkijos ligoninių tyrimas apie ligoninių medikų ir slaugos personalo motyvaciją ir jų pasitraukimą iš darbo priežastis atskleidė, kad medicinos personalą demotyvuoja netinkamos darbo sąlygos, nesudarytos galimybės daryti karjerą, stresas darbo vietoje, dideli darbo viršvalandžiai ir profesinis perdegimas.<sup>20</sup> Remiantis 2018 m. Higienos instituto duomenimis, apie 50–60% sveikatos sektoriaus darbuotojų Lietuvoje patyrė perdegimo sindromą ir motyvacijos trūkumą.<sup>21</sup> Tyrimų rekomendacijos siūlo, kad vienas iš sveikatos priežiūros įstaigos tikslų būtų kuriama efektyvi specialistų skatinimo ir motyvavimo organizacinė kultūra, kuri orientuotų į kokybinius darbo rezultatus.<sup>22</sup> Motyvuoti sveikatos specialistai turėtų būti kiekvienos sveikatos priežiūros įstaigos siekiamybė.

**Darbo problema.** Sveikatos politikos veiksnių planuose trūksta priemonių, kurios motyvuotų ir skatintų teikti kokybiškas paslaugas sveikatos priežiūros įstaigose. Mokslininkai, kaip tam tikras problemas sveikatos priežiūros įstaigose, įvardija profesinį perdegimą, medicinos personalo motyvacijos trūkumą, kurie gali būti tiesiogiai susiję su nepakankamu specialistų skatinimu. Siekiant teikti pacientams kokybiškas paslaugas, sveikatos specialistai turi būti motyvuotai orientuoti į darbo rezultatus. Šiame magistro baigiamajame darbe keliamas klausimas – kaip sveikatos priežiūros įstaigose motyvuojami ir orientuojami sveikatos specialistai į darbo rezultatus?

**Darbo objektas** – sveikatos priežiūros įstaigų specialistų skatinimo ir motyvavimo priemonės.

**Darbo tikslas** – ištirti ir palyginti kokiomis priemonėmis yra skatinami ir motyvuojami specialistai Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose ir konkrečioje X ligoninėje.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti darbo motyvacijos aspektus pasirinktai tyrimo problemai tirti.
2. Atskleisti esminius Lietuvos sveikatos specialistų skatinimo ir motyvavimo politikos bruožus.
3. Išanalizuoti specialistų skatinimo ir motyvavimo priemones ir pateikti jų vertinimą, atliekant antrinę tyrimų duomenų analizę.
4. Ištirti sveikatos priežiūros specialistų motyvavimo ir skatinimo tvarką X ligoninėje.
5. Atlikti anketinę apklausą ir pusiau struktūruotą interviu bei nustatyti X ligoninės sveikatos priežiūros specialistų (de)motyvaciją lemiančius veiksnius.

**Tyrimo hipotezė** – X ligoninėje nėra aiški specialistų motyvavimo tvarka ir trūksta skatinimo priemonių, dėl to tai neigiamai veikia jų darbo rezultatus.

---

<sup>20</sup> L. Maniscalco ir kt., „Intention to leave, depersonalisation and job satisfaction in physicians and nurses: a cross-sectional study in Europe”, *Scientific Reports* 2312 (2024): 4, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10822871/>.

<sup>21</sup> Arūnas Žiedelis ir Birutė Pajarskienė, „Slaugytojų profesinio perdegimo prevencija sveikatos priežiūros įstaigose”, Higienos Institutas žiūrėta 2024 m. gegužės 8 d., [https://www.hi.lt/uploads/Products/product\\_168/Profesinis\\_perdegimas.pdf](https://www.hi.lt/uploads/Products/product_168/Profesinis_perdegimas.pdf).

<sup>22</sup> Malgorzata Chmielewska ir kt., „Motivation factors affecting the job attitude of medical doctors and the organizational performance of public hospitals in Warsaw, Poland”, *BMC Health Services Reserch* 20-701(2020): 2, <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-05573-z>.

**Tyrimo metodai.** Duomenų rinkimui buvo naudojami šie tyrimo metodai: dokumento analizė, anketinė apklausa ir pusiau struktūruotas interviu. Dokumentų analizės metodu buvo renkami duomenys apie: 1) motyvacijos sampratą ir specialistų skatinimo ir motyvavimo priemones; 2) Lietuvos sveikatos specialistų skatinimo ir motyvavimo politika Lietuvoje; ir 3) atliktus tyrimus, susijusius su sveikatos specialistų motyvacija. Anketinės apklausos ir pusiau struktūruoto interviu metodais buvo renkami duomenys apie sveikatos priežiūros specialistų skatinimą ir motyvavimą X ligoninėje.

Duomenų analizei atlikti buvo naudojami šie tyrimo metodai: dokumento analizė, antrinė duomenų analizė, kiekybinė ir kokybinė turinio analizė, lyginamasis tyrimo metodas. Dokumentų analizės metodu buvo nagrinėjama motyvacijos samprata, tipai, skatinimo ir motyvavimo priemonių sąsajos su darbo rezultatais, atskleidžiami Lietuvos sveikatos politikos dėl specialistų motyvavimo ir skatinimo bruožai ir analizuojama X ligoninės tvarka dėl specialistų skatinimo ir motyvavimo priemonių. Antrinės duomenų analizės metodu analizuojami atlikti tyrimai, susiję su sveikatos specialistų skatinimu ir motyvacija bei išskiriami esminiai iššūkiai ir problemos. Kiekybinei turinio analizei nagrinėti buvo naudojamas statistinės analizės metodas, naudojantis programine įranga „IBM SPSS Statistics“ ir „Microsoft Excel“ (aprašomajai statistikai). Apdorojant ir analizuojant anketinių apklausų duomenis buvo siekta nustatyti pagrindines tendencijas ir koreliacijas tarp skatinimo priemonių bei specialistų motyvavimo lygio. Duomenų analizėje buvo naudojamos dažnių lentelės. Duomenų normalumo tikrinimui taikytas Šapiro–Wilko testas bei vertinti asimetrijos koeficientai (skewness ir kurtosis). Klausymų patikimumui nustatyti pasitelktas Kronbacho alfa koeficientas. Siekiant nustatyti kintamųjų tarpusavio ryšius, naudota Spirmeno koreliacijos analizė. Grupinių vidurkinių skirtumų įvertinimui taikytas Mann–Whitney U testas. Visų statistinių testų reikšmingumo lygmuo šiame tyrime buvo nustatytas 5 proc. Šie kiekybiniai rezultatai pateikiami lentelėse ir diagramose, kad lengviau ir suprantamiau vizualizuoti surinktą informaciją. Kokybinio turinio analizės metodu ir lyginamuoju tyrimo metodais buvo analizuojami atlikto pusiau struktūruoto interviu X ligoninės gauti duomenys, nurodant konkrečią X ligoninėje egzistuojančią tvarką dėl sveikatos specialistų skatinimo, išskiriamos priemonės ir atskleidžiamos specialistų nuomonės apie esamą skatinimo ir motyvavimo tvarką ir priemones bei nurodomos kokios kyla problemos X ligoninėje. Kokybiniai rezultatai pateikiami tekstinėmis išvadomis, pabrėžiant svarbiausius interviu dalyvių išsakytus teiginius ir nuomones, išskiriant kategorijas ir subkategorijas. Lyginamasis metodas naudojamas palyginti kokiomis priemonėmis yra skatinami ir motyvuojami specialistai Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose ir konkrečioje X ligoninėje.

**Literatūra ir šaltiniai.** Tyrimo šaltinius galima suskirstyti į tris pagrindines grupes.

Pirmą grupę sudaro mokslinės publikacijos, kurios pateikia įžvalgas apie, tai kaip sveikatos priežiūros darbuotojai yra motyvuojami ir skatinami bei kokį poveikį tai turi jų darbo rezultatams. K. Malašauskaitė (2019) ir S. Szabo (2020) pabrėžia motyvacijos ir darbo sąlygų svarbą našumui ir

kokybei. C. Triwulan (2023), F. Izci (2021) ir N. Gupta (2023) akcentuoja vidinės ir išorinės motyvacijos reikšmę darbo rezultatams. S. Elvina (2019) ir H.T. Hoang (2021) išskiria finansinių paskatų bei pripažinimo įtaką darbuotojų lojalumui. Visose analizuotose mokslinėse publikacijose vieningai pabrėžiama motyvacijos svarba darbo kokybei ir organizacijos sėkmei.

Antra grupė – nacionaliniai politikos teisės aktai, parengti Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos, kurie reglamentuoja sveikatos priežiūros darbuotojų darbo sąlygas ir skatinimo priemones. Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992) užtikrina teisę į tinkamas darbo sąlygas, poilsį ir valstybės atsakomybę už sveikatos apsaugą. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (2016) detalizuoja darbo užmokestį, kompensacijas už darbą neįprastomis sąlygomis ir poilsio laiką. Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinės sutartys (2021–2024) numato darbo krūvio reguliavimą, papildomas socialines garantijas ir priedus už atsakomybes. Šie dokumentai sudaro pagrindą užtikrinti tinkamas specialistų darbo sąlygas bei sudaro prielaidas jų motyvacijai.

Trečią grupę sudaro atlikti moksliniai tyrimai, susiję su sveikatos specialistų motyvacija. Naudotasi tokiais Lietuvos mokslininkų tyrimais, kaip G. Žalaitės (2019), K. Rymšo (2020), V. Mikužienės (2020), R. Stundžienės (2021), R. Marinskaitės (2021), K. Stiklickienės (2022) ir M. Leketo (2022) bei užsienio mokslininkų tyrimais, kaip D. Karaferio (2022, Graikija), T. T. Do (2023, Vietnamas), R. M. Baljoon (2019, Saudo Arabija), A. T. Deressa (2019, Etiopija), M. Chmielewskos (2020, Lenkija) ir C. Roth (2022, Vokietija). Atlikti tyrimai Lietuvoje, rodo, kad pagrindiniai sveikatos specialistus motyvuojantys veiksniai yra profesinio tobulėjimo galimybės, geri santykiai su kolegomis, darbo sąlygos ir finansinės paskatos, o demotyvuojantys veiksniai – nepakankamas atlyginimas, ribotos mokymosi galimybės ir didelis darbo krūvis. Užsienio tyrimai atskleidė panašius motyvavimo veiksnius. Graikijoje ir Vietname pabrėžiama darbo sauga, atlyginimas ir karjeros perspektyvos. Saudo Arabijoje ir Etiopijoje – finansinės paskatos ir organizacinė kultūra. Lenkijoje ir Vokietijoje akcentuojamas profesinis prestižas, tačiau ir pastebimos problemos dėl karjeros ribotumo ir didelio darbo krūvio.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, du skyriai, išvados, pasiūlymai, literatūros ir šaltinių sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis bei priedai. Pirmajame skyriuje analizuojama darbo motyvacijos sampratos, tipai ir sąsajos su darbo rezultatais, aptariami Lietuvos teisės aktai, reglamentuojantys specialistų skatinimo ir motyvavimo tvarką sveikatos priežiūros įstaigose. Taip pat atliekama antrinė atliktų tyrimų analizė apie specialistų skatinimo ir motyvavimo priemones Lietuvos ir užsienio šalių sveikatos priežiūros įstaigose. Antrame skyriuje aptariama kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodologija, analizuojama X ligoninės tvarka dėl specialistų skatinimo ir motyvavimo ir aptariami kiekybinio (anketinės apklausos) ir kokybinio (pusiau struktūruoto interviu) tyrimo X ligoninėje rezultatai. Anketinė apklausa leido atskleisti sveikatos priežiūros specialistų skatinimo ir motyvavimo priemones bei sąsajas tarp skatinimo priemonių ir specialistų motyvavimo

lygio X ligoninėje. Pusiau struktūruotas interviu leido atskleisti specialistų nuomones apie esamas skatinimo ir motyvavimo tvarką ir priemones bei nurodyti kokios kyla problemos X ligoninėje.

**Sąvokos motyvacija aptarimas.** Šiame magistro baigiamajame darbe motyvacija suvokiama kaip psichologinis procesas, skatinantis darbuotojus siekti organizacijos tikslų ir geresnių rezultatų.<sup>23</sup>

**Sąvokos skatinimas aptarimas.** Šiame magistro baigiamajame darbe skatinimas suvokiamas kaip organizacijos veiksmai, skirti motyvuoti darbuotojus, didinant jų našumą, lojalumą bei sudarant sąlygas karjeros plėtrai.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Shoeb Ahmad, „Motivation and Performance: A Psychological Process”, *International Journal of Business and Management Research (IJBM)* 9,2 (2021):106, [https://www.researchgate.net/publication/350735828\\_Motivation\\_and\\_Performance-\\_A\\_Psychological\\_Process](https://www.researchgate.net/publication/350735828_Motivation_and_Performance-_A_Psychological_Process).

<sup>24</sup>Aulia Achyar Mubarak, „Determination of career development and performance: analysis of job promotion and employee transfer (human resource management literature review)”, *Dinasti international journal of management science* 3,5 (2022):778,[https://www.researchgate.net/publication/369347404\\_DETERMINATION\\_OF\\_CAREER\\_DEVELOPMENT\\_AND\\_PERFORMANCE\\_ANALYSIS\\_OF\\_JOB\\_PROMOTION\\_AND\\_EMPLOYEE\\_TRANSFER\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_MANAGEMENT\\_LITERATURE\\_REVIEW](https://www.researchgate.net/publication/369347404_DETERMINATION_OF_CAREER_DEVELOPMENT_AND_PERFORMANCE_ANALYSIS_OF_JOB_PROMOTION_AND_EMPLOYEE_TRANSFER_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_LITERATURE_REVIEW).

# 1. TEORINIAI SPECIALISTŲ SKATINIMO IR MOTYVAVIMO ASPEKTAI

Šiame skyriuje analizuojama darbo motyvacijos sampratos, tipai ir sąajos su darbo rezultatais, aptariami Lietuvos teisės aktai, reglamentuojantys specialistų skatinimo ir motyvavimo tvarką sveikatos priežiūros įstaigose. Taip pat atliekama antrinė atliktų tyrimų analizė apie specialistų skatinimo ir motyvavimo priemones Lietuvos ir užsienio šalių sveikatos priežiūros įstaigose.

## 1.1. Darbo motyvacijos samprata, tipai ir sąajos su darbo rezultatais

Sveikatos priežiūros specialistai yra itin svarbūs visuomenės sveikatos apsaugos sistemos dalyviai, kurių darbas tiesiogiai prisideda prie žmonių sveikatos ir gerovės užtikrinimo. Jie atlieka svarbų vaidmenį padėdami gydymo įstaigai sėkmingai veikti ir tobulėti. Dėl to jų atliekama veikla ir darbo rezultatai tiesiogiai daro įtaką, teikiamų sveikatos priežiūros, paslaugų kokybei bei pacientų pasitenkinimui.<sup>25</sup> Nepaisant svarbių sveikatos specialistų funkcijų, jie dažnai susiduria su įvairiais iššūkiais: dideliu darbo krūviu, profesiniu stresu, perdegimo sindromu bei blogomis darbo sąlygomis. Šie veiksniai gali neigiamai paveikti ne tik jų pačių sveikatą, bet ir darbo kokybę bei produktyvumą.<sup>26</sup> Todėl norint gerinti darbo sąlygas ir skatinti darbuotojus dirbti produktyviai, organizacijos turi užtikrinti efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą.<sup>27</sup>

Siekiant pasiekti geriausius rezultatus, sveikatos priežiūros įstaigos privalo rūpintis savo darbuotojų motyvacija, kuri yra esminis veiksnys, lemiantis jų pasitenkinimą darbu, produktyvumą ir ilgalaikį įsipareigojimą organizacijai.<sup>28</sup> Motyvacija yra psichologinė būseną, kai darbuotojas jaučia poreikį atlikti savo darbą ir siekti organizacijos tikslų. Motyvuoti darbuotojai labiau stengiasi atlikti užduotis pagal nustatytus standartus, kas teigiamai veikia jų darbo rezultatus. Todėl vadovybė turi ieškoti būdų, kaip tinkamai motyvuoti savo darbuotojus, kad jie būtų patenkinti savo darbu, jaustųsi gerai ir galėtų efektyviai prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.

Darbo motyvacija yra ypač svarbi sveikatos priežiūros specialistams, nes jų darbas reikalauja didelio emocinio ir fizinio įsitraukimo, aukštos profesinės kvalifikacijos bei nuolatinio tobulėjimo.<sup>29</sup>

<sup>25</sup> Kristina Malašauskaitė, Alina Vaškelytė ir Kristina Jarienė, „Akušerių motyvavimas, siekiant pasitenkinimo darbu, remiantis F. Herzergo teorija ir L. W. Porterio – E. E. Lawlerio modeliu“, *Socialinė sveikata* 1 (2019):32, [http://www.socialinisdarbas.lt/files/socialinisdarbaslt/SS\\_9%20.pdf#page=32](http://www.socialinisdarbas.lt/files/socialinisdarbaslt/SS_9%20.pdf#page=32).

<sup>26</sup> Stanislav Szabo ir kt., „Demotivation of medical staff in the selected health facility in Slovakia“, *Business Administration and Management* 2 (2020) :84, [https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/36972/1/EM\\_2\\_2020\\_06.pdf](https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/36972/1/EM_2_2020_06.pdf).

<sup>27</sup> Cicik Triwulan ir kt., „The Influence of Work Environment and Incentives on Employee Performance through Motivation“, *International Journal of Social Science And Human Research* 9 (2023):5805, <https://ijsshr.in/v6i9/Doc/61.pdf>.

<sup>28</sup> Ferit Izci, Nasreen Kakel ir Saman Sidgi Hamad Ameen, „The Importance of Staff Motivation in Improving Performance and Job Satisfaction in The Public Health Sector“, *Journal of Academic Projection* 6 (2021):3-4, [https://www.researchgate.net/publication/356839207\\_The\\_Importance\\_of\\_Staff\\_Motivation\\_in\\_Improving\\_Performance\\_and\\_Job\\_Satisfaction\\_in\\_The\\_Public\\_Health\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/356839207_The_Importance_of_Staff_Motivation_in_Improving_Performance_and_Job_Satisfaction_in_The_Public_Health_Sector).

<sup>29</sup> Triwulan, *op. cit.*, 5810.

1 lentelė. Darbo motyvacijos samprata

Autorius	Darbo motyvacijos sąvokos samprata
K. Malašauskaitė, 2019, p. 32	Sveikatos specialistų darbas tiesiogiai prisideda prie žmonių sveikatos ir gerovės užtikrinimo, lemia paslaugų kokybę bei pacientų pasitenkinimą
S. Szabo, 2020, p. 84	Didelis darbo krūvis, profesinis stresas, perdegimas ir blogos darbo sąlygos neigiamai veikia specialistų sveikatą, darbo kokybę ir veiksmingumą
C. Triwulan, 2023, p. 5805	Organizacijos privalo užtikrinti efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą, gerinti darbo sąlygas, skatinti darbuotojus dirbti produktyviai bei stiprinti sveikatos specialistų motyvaciją dėl didelio emocinio ir fizinio įsitraukimo, aukštos kvalifikacijos reikalavimų ir nuolatinio tobulėjimo poreikio
F. Izci, 2021, p. 3-4	Motyvacija – tai psichologinė būseną, kai darbuotojas jaučia poreikį atlikti darbą ir siekti organizacijos tikslų, o motyvuoti darbuotojai dirba pagal nustatytus standartus

Sudaryta darbo autorės pagal K. Malašauskaitės „Akušerių motyvavimas, siekiant pasitenkinimo darbu, remiantis F. Herzergo teorija ir L. W. Porterio – E. E. Lawlerio modeliu“, S. Szabo „Demotivation of medical staff in the selected health facility in Slovakia“, C. Triwulan „The Influence of Work Environment and Incentives on Employee Performance through Motivation“, F. Izci „The Importance of Staff Motivation in Improving Performance and Job Satisfaction in The Public Health Sector“

Analizuojant mokslines publikacijas, galima pastebėti, kad darbo motyvacija turi teigiamą ir svarbią įtaką darbuotojų rezultatams. S. Elvina (2019) teigia, kad „motyvuoti darbuotojai yra produktyvesni nei nemotyvuoti. Jie atlieka savo darbą geriausiai, jei jaučiasi patenkinti ir laimingi, o tai teigiamai veikia ir kolegas bei visą organizaciją“. Taip pat nurodo, kad „siekiant pagerinti darbo efektyvumą ir našumą, būtina spręsti darbuotojų motyvacijos problemas, kad jie jaustųsi patenkinti savo darbu“.<sup>30</sup>

Pasitenkinimas darbu yra svarbus sveikatos priežiūros paslaugų kokybės rodiklis, kuris prisideda prie teigiamo požiūrio į darbą. Specialistų pasitenkinimas darbu yra būtinas norint išlaikyti aukštą paslaugų kokybę, užtikrinti pacientų saugumą ir jų pasitenkinimą gautomis paslaugomis. Patenkinti darbuotojai padeda išlaikyti personalą, didina jų įsipareigojimą organizacijai ir profesijai. Tokie darbuotojai taip pat gali pagerinti darbo našumą, darbo kokybę, moralę ir elgesį darbe.<sup>31</sup> Motyvacija, kaip pagrindinis veiksnys, lemia specialistų pasitenkinimą darbu ir prisideda prie geresnių darbo rezultatų. Tačiau norint tai pasiekti būtinas tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas, kuris užtikrintų, kad darbuotojai būtų motyvuoti, jų darbo krūvis būtų suderintas su aiškiu darbo aprašu ir konkrečiais veiklos vertinimo kriterijais. Vis dėlto kai kurios sveikatos priežiūros įstaigos vis dar susiduria su

<sup>30</sup> Sharaeva Elvina ir Liu Zhi Chao, „A Study on the relationship between employee motivation and work performance“, *Journal of Business and Management* 21(2019):60, <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol21-issue3/Series-2/I2103025968.pdf>.

<sup>31</sup> Malašauskaitė, *supra note*, 25:32-33.

nepakankamais darbuotojų darbo rezultatais, ypač kai jiems tenka atlikti didelį kiekį užduočių per itin trumpą laiką.<sup>32</sup> Tai rodo, kad ne visada pakanka vien tik materialinių paskatų – būtina ieškoti kompleksinių sprendimų, kurie atitiktų darbuotojų poreikius ir padėtų užtikrinti aukštą jų darbo kokybę. Sveikatos priežiūros specialistų darbo efektyvumas ir jų pasitenkinimas darbu tiesiogiai priklauso nuo to, kaip organizacija valdo savo žmogiškuosius išteklius. Nepakankamas dėmesys darbuotojų poreikiams, netinkamas darbo krūvio paskirstymas, aiškių veiklos vertinimo kriterijų trūkumas ir senos bei netinkamos medicinos įrangos naudojimas gali sukelti darbuotojų nusivylimą, motyvacijos stoką ir galiausiai paskatinti jų pasitraukimą iš darbo.<sup>33</sup> Tai ypač aktualu kaimo vietovėse arba mažesniuose miestuose, kur sveikatos priežiūros specialistai dažnai susiduria su nepakankama vadovų priežiūra ir parama.<sup>34</sup>

Sveikatos priežiūros paslaugų kokybė tiesiogiai susijusi su tuo, kaip sveikatos specialistai jaučiasi darbo vietoje. Todėl organizacijoms teikiančioms sveikatos priežiūros paslaugas yra svarbu nuolat ieškoti veiksmingų darbuotojus motyvuojančių priemonių, kurios ne tik užtikrintų aukštą paslaugų kokybę, bet ir pacientų pasitenkinimą. Kadangi tinkamai motyvuoti darbuotojai ne tik padeda organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų, bet ir užtikrina, kad sveikatos priežiūros paslaugos būtų teikiamos aukščiausiu lygiu, o pacientai jaustųsi saugūs ir patenkinti jiems suteiktomis paslaugomis.<sup>35</sup>

Motyvacija yra įvardinama, kaip esminis veiksnys, lemiantis darbuotojų elgesį, pastangas ir pasiekimus darbo vietoje. Motyvacija gali būti apibūdinta kaip psichologinis procesas, kuris aktyvuoja, nukreipia ir palaiko tam tikrą elgesį, siekiant organizacijos tikslų.<sup>36</sup> Žodis „motyvacija“ yra kilęs iš lotyniško žodžio, reiškiančio „judėti“. Motyvacijos samprata, nors ir įvairiai interpretuojama, yra plačiai pripažinta kaip svarbiausias elementas, skatinantis darbuotojus siekti tik pačių geriausių rezultatų darbo vietoje.<sup>37</sup> Todėl motyvacijos tema yra itin svarbi organizacijoms, siekiančioms gerinti savo veiklos rezultatus ir skatinti darbuotojų lojalumą.

Motyvacija gali būti skirstoma į vidinę ir išorinę, atsižvelgiant į šaltinius, kurie skatina asmens veiklą. Skiriami 2 motyvacijos tipai (žr. 2 lentelę).

---

<sup>32</sup> Elvira Nica ir Ana-Madalina Potcovaru, „The impact of motivation on the work performance in health system“, *Management Strategies for High Performance* 13 (2019):914-915, [https://conferinta.management.ase.ro/archives/2019/pdf/4\\_13.pdf](https://conferinta.management.ase.ro/archives/2019/pdf/4_13.pdf).

<sup>33</sup> Triwulan, *supra note*, 27:5804-5805.

<sup>34</sup> Nica, *op. cit.*, 914.

<sup>35</sup> Milašauskaitė, *supra note*, 25:32-33.

<sup>36</sup> Triwulan, *op. cit.*, 5810.

<sup>37</sup> Neha Gupta ir Singh Trilok Pratap, „A Study on, Employees Work, Motivation and it’s Effect on their Performance“, *Smart Engineering Technology and Management* 1 (2023):279, [https://www.researchgate.net/profile/Aashi-Bhadouria/publication/379507927\\_E-book\\_ISCMCTR\\_2023\\_PDF\\_Format1\\_compressed/links/660c8079390c214cfd30e70f/E-book-ISCMT-2023-PDF-Format1-compressed.pdf#page=290](https://www.researchgate.net/profile/Aashi-Bhadouria/publication/379507927_E-book_ISCMCTR_2023_PDF_Format1_compressed/links/660c8079390c214cfd30e70f/E-book-ISCMT-2023-PDF-Format1-compressed.pdf#page=290).

2 lentelė. Darbo motyvacijos tipai

Motyvacijos tipai	Turinys/sudarantys elementai	
Vidinė motyvacija	Apibrėžimas	Motyvacija, kyla iš asmens vidinių veiksnių.
	Pagrindiniai veiksniai	Džiaugsmas, saviraiška, smalsumas, asmeninių iššūkių įveikimas.
	Tikslas	Orientuota į užduoties atlikimo procesą.
	Poveikis	Ilgalaikė motyvacija, didina pasitenkinimą darbu.
	Dominuojantis aspektas	Skatina nuolatinį tobulėjimą ir efektyvumą.
Išorinė motyvacija	Apibrėžimas	Motyvacija, kyla iš išorinių veiksnių.
	Pagrindiniai veiksniai	Atlygis, premijos, paaukštinimai, pripažinimas.
	Tikslas	Skatinti naudingą elgesį organizacijai.
	Poveikis	Trumpalaikė motyvacija, skatina greitus rezultatus.
	Dominuojantis aspektas	Dažnai stipresnė už vidinę motyvaciją trumpalaikėje perspektyvoje.

Sudaryta darbo autorės pagal S. Elvina „A Study on the relationship between employee motivation and work performance“, N. Gupta „A Study on, Employees Work, Motivation and it’s Effect on their Performance“, E. Nica „The impact of motivation on the work performance in health system“, H. T. Hoang „How Does Service Climate Influence Hotel Employees’ Brand Citizenship Behavior? A Social Exchange and Social Identity Perspective“.

Vidinė motyvacija kyla iš paties asmens vidinių veiksnių, tokių kaip džiaugsmas atlikti užduotį, saviraiška, smalsumas, ar asmeninių iššūkių įveikimas. Asmeninė motyvacija orientuojasi į užduoties atlikimo procesą, o ne į galutinį rezultatą. Darbuotojas, kuris siekia įgyti naujų žinių ir įgūdžių, nes tai jam teikia malonumą ir leidžia tobulėti yra puikiausias to pavyzdys.<sup>38</sup> S. Elvina (2019) teigia, kad motyvacija yra veiksnys, kuris įgalina darbuotojus siekti užsibrėžtų tikslų. Autorė taip pat akcentuoja, jog motyvacija susijusi su veiksniais, kurie nukreipia ir palaiko elgesį reikiama linkme. Išorinė motyvacija yra susijusi su išoriniais veiksniais, tokiais kaip piniginis atlygis, premijos, paaukštinimai ar pripažinimas. Šie veiksniai dažnai naudojami organizacijose siekiant skatinti darbuotojų elgesį, kuris naudingas organizacijai. Pavyzdžiui darbuotojų elgsenai ir veiklos rezultatams reikšmingą poveikį daro tiek vidinė, tiek išorinė motyvacija. Nagrinėjant išorinės motyvacijos aspektą, tokie veiksniai kaip finansinės paskatos ar karjeros perspektyvos dažnai stimuliuoja darbuotojus siekti aukštesnių rezultatų.<sup>39</sup> H. T. Hoang (2021) teigimu, šie išoriniai motyvatoriai yra itin veiksmingi formuojant organizacijos

<sup>38</sup> Malka Liaquat ir kt., „Impact of motivational factors and green behaviors on employee environmental performance“, *Research in Globalization* 8 (2024):4, <https://t.ly/RbtXK>.

<sup>39</sup> Elvina, *supra note*, 30:60.

tikslus atitinkantį elgesį.<sup>40</sup> Vis dėlto, tam tikri tyrimai grindžia vidinės motyvacijos reikšmę, nurodydami, jog ji dažniau siejama su ilgalaikiu darbuotojų pasitenkinimu darbu ir geresniais veiklos rezultatais. Tai ypač akcentuojama tokiose srityse kaip sveikatos priežiūra, kur reikalingos sudėtingos žinios, praktiniai įgūdžiai ir geri bendravimo gebėjimai.<sup>41</sup>

Vidinė motyvacija organizacijos kultūroje pasireiškia kaip vidiniai atlygiai, paskatos ar moraliniai apdovanojimai. Tokios motyvacinės priemonės apima galimybes darbuotojams tobulėti karjeroje, gauti pripažinimą, įgyti daugiau atsakomybės ir galių bei toliau mokytis. Vidinė motyvacija yra nemateriali – ji neturi fizinės formos, tačiau suteikia darbuotojams pasitenkinimą ir užtikrina jų jausmų, emocijų ir tikslų svarbą organizacijoje. Darbuotojams tikintis karjeros augimo ir profesinio tobulėjimo, vidinė motyvacija tampa pagrindiniu varikliu siekiant asmeninio ir profesinio progreso.<sup>42</sup> Darbuotojai, kurie turi vidinę motyvaciją, siekia darbo, kuris teiktų malonumą, susidomėjimą, smalsumą, saviraišką ar asmeninius iššūkius.<sup>43</sup> Vidinė motyvacija, kuri kyla iš pačio darbuotojo ir yra susijusi su užduočių įveikimu ir tikslų pasiekimu, yra stipresnė nei išorinė motyvacija, kurią suteikia darbo aplinka, atlyginimas ir kitos privilegijos.<sup>44</sup> Tokia motyvacija yra svarbi, nes ji skatina darbuotojus atlikti savo darbą su didesniu įsipareigojimu ir entuziazmu, o tai tiesiogiai veikia jų veiklos rezultatus.<sup>45</sup> Vidiniai atlyginimai, tokie kaip sprendimų priėmimo teisė, veiklos įvertinimas, profesinis tobulėjimas ir galimybės mokytis, yra svarbūs psichologiniam darbuotojų vystymuisi. Darbuotojai tiki, kad gerindami savo veiklą ir elgesį, pasieks daugiau, todėl jie labiau įsitraukia į darbą ir siekia aukštesnių rezultatų. Pavyzdžiui, vidiniai atlyginimai gali būti padėkos raštas už geriausius rezultatus, paaukštinimas ar paskyrimas į atsakingas pareigas.<sup>46</sup>

Išorinė motyvacija taip pat vaidina svarbų vaidmenį darbo vietoje, ypač kai kalbama apie materialinius atlygius ir elgesį, kuris yra svarbesnis už darbuotojo vidinį pasitenkinimą. Tokie išoriniai motyvatoriai, kaip piniginis atlygis, premijos ir paaukštinimai, skatina darbuotojus siekti geresnių rezultatų.<sup>47</sup> Nors išorinės motyvacinės priemonės – tokios kaip premijos, atlyginimo pakėlimas ar galimybė kopti karjeros laiptais – gali paskatinti darbuotojus labiau stengtis, jų poveikis ilgai nei

---

<sup>40</sup> Hung Trong Hoang, „How does service climate influence hotel employees’ brand citizenship behavior? A social exchange and social identity perspective“, *Australasian Marketing Journal*, 30,1 (2021):2-3, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1839334921998873>.

<sup>41</sup> Szabo, *supra note*, 26:84.

<sup>42</sup> Liaquat, *supra note*, 38:60.

<sup>43</sup> Elvina, *op.cit.*

<sup>44</sup> Izci, *supra note*, 28:3-4.

<sup>45</sup> Yulia Isthafan Najmi ir Irham Iskandar, „The influence of incentives and compensation on the employee performance of the education agency of nagan raya district: the role of work motivation as a mediating variable“, *International Journal of Social Science and Economic Research* 1 (2023): 97, [https://ijsser.org/2023files/ijsser\\_08\\_06.pdf](https://ijsser.org/2023files/ijsser_08_06.pdf).

<sup>46</sup> Gabriel C.W. Gim ir kt., „Green human resource management, leader–member exchange, core self-evaluations and work engagement: the mediating role of human resource management performance attributions“, *International Journal of Manpower* 3 (2021):3, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJM-05-2020-0255/full/html>.

<sup>47</sup> Ibrahim Ghazi Alkandi ir kt., „The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction“, *MDPI journal sustainability* 15 (2023):3-4, <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/4/3415>.

išblėsta. Darbuotojų pasitenkinimą dažnai lemia ne vien atlygis, daugeliui svarbu būti vertinamiems ar įtrauktiems į sprendimų priėmimą. Kai kurie tyrimai rodo, kad išorinės paskatos vienos pačios nėra veiksmingos. Norint kad motyvacija būtų tvari, svarbu atsižvelgti ne tik į atlygio pobūdį, bet ir į tai, kaip darbuotojai suvokia savo darbo reikšmę – ypač sveikatos priežiūros srityje.<sup>48</sup> Finansinis saugumas, profesinio tobulėjimo galimybės ir pasitikėjimas įstaiga sudaro pagrindą tvariam darbuotojo ir darbdavio santykiui. Simbolinis įvertinimas – padėka, viešas pripažinimas ar galimybė būti išgirstam – neretai veikia ne mažiau stipriai nei materialios priemonės.<sup>49</sup>

Mokslininkai pripažįsta, kad vidinė ir išorinė motyvacija nėra atskirai veikiančios jėgos, o dažnai veikia kartu, skatindamos darbuotojų elgesį ir veiklą.<sup>50</sup> Kai kurie elgesio psichologai ir motyvacijos teoretikai teigia, kad vidinė ir išorinė motyvacija gali būti derinama siekiant sustiprinti darbuotojų motyvaciją ir pasiekti geresnių rezultatų organizacijoje.<sup>51</sup>

Vidinė ir išorinė motyvacija yra skirtingi, tačiau vienas kitą papildantys motyvaciniai veiksniai, kurie skatina darbuotojus siekti asmeninių ir profesinių tikslų. Vidinė motyvacija dažnai yra susijusi su darbuotojų noru tobulėti, augti ir siekti aukštų standartų, o išorinė motyvacija – su darbuotojų siekais gauti finansinį atlygį ar pripažinimą. Abu šie motyvacijos tipai yra svarbūs ir turi būti derinami, kad būtų pasiekti optimalūs organizacijos rezultatai.<sup>52</sup>

Apibendrinant galima teigti, kad darbo motyvacijos samprata yra apibūdinama kaip psichologinis procesas, kuris skatina darbuotojus veikti kryptingai ir nuosekliai, siekiant organizacijos tikslų. Motyvacija yra pagrindinis veiksnys, užtikrinantis darbuotojų pasitenkinimą darbu, didesnę produktyvumą ir stipresnę įsipareigojimą organizacijai. Darbo motyvacijos tipai skirstomi į vidinę ir išorinę motyvaciją. Vidinė motyvacija kyla iš darbuotojo vidinių poreikių, pavyzdžiui, smalsumo, saviraiškos ar tobulėjimo siekio, ir yra orientuota į patį užduoties atlikimo procesą. Tuo tarpu išorinė motyvacija priklauso nuo išorinių paskatų, tokių kaip atlygis, premijos ar paaukštinimai, ir yra nukreipta į galutinį rezultatą. Darbuotojo motyvacija tiesiogiai veikia jo darbo rezultatus. Motyvuoti specialistai labiau įsitraukia, yra produktyvesni, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu ir teikia kokybiškesnes paslaugas. Dėl to tinkamai pasirinkta motyvavimo strategija padeda užtikrinti geresnius rezultatus ir stiprinti duobotojo ir įstaigos tarpusavio ryšį. Šiame darbe motyvacija suvokiama kaip pagrindinis veiksnys, skatinantis ir palaikantis darbuotojų elgesį bei pastangas, siekiant užtikrinti jų produktyvumą, pasitenkinimą darbu ir aukštą teikiamų paslaugų kokybę sveikatos priežiūros sistemoje.

---

<sup>48</sup> Elvina, *supra note*, 30:60.

<sup>49</sup> Liaquat, *supra note*, 38:60.

<sup>50</sup> Elvina, *op. cit.*, 60.

<sup>51</sup> Liaquat, *op. cit.*, 60.

<sup>52</sup> *Ibid.*

## 1.2. Skatinimo ir motyvavimo priemonės

Sveikatos priežiūros sektoriuje motyvacijos ir skatinimo priemonės atlieka reikšmingiausią vaidmenį siekiant užtikrinti darbuotojų produktyvumą ir įsitraukimą į darbo procesą.<sup>53</sup> Šios priemonės gali būti suskirstytos į dvi pagrindines grupes: materialines (pinigines) ir nematerialines (nepinigines) paskatas, kurios taikomos siekiant įvairių tikslų, nuo darbuotojų pasitenkinimo iki įmonės veiklos efektyvumo didinimo (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Materialinės ir nematerialinės skatinimo ir motyvavimo priemonės

<b>Materialinės (piniginės) skatinimo ir motyvavimo priemonės</b>	<b>Nematerialinės (nepiniginės) skatinimo ir motyvavimo priemonės</b>
<b>Atlyginimas</b> – finansinis atlygis už darbuotojo darbą ir įnašą į įmonės tikslus, užtikrina motyvaciją siekti aukštų rezultatų.	<b>Santykiai su kolegomis/bendradarbiais</b> – abipusė pagarba, pasitikėjimas ir bendradarbiavimas didina darbuotojų pasitenkinimą ir našumą.
<b>Priedai</b> – papildoma darbo užmokesčio dalis už veiklos vertinimą, darbo rezultatus ir efektyvumą.	<b>Darbo aplinka</b> – saugi, patogi ir gerai organizuota darbo vieta didina darbuotojų produktyvumą.
<b>Priemokos</b> – išmokos už specifines darbo sąlygas, tokias kaip naktinis darbas, viršvalandžiai ar šventinės dienos.	<b>Tobulėjimo galimybės/mokymai</b> – suteikia galimybę tobulėti profesinėje srityje, didina darbuotojų pasitenkinimą ir lojalumą.

Sudaryta darbo autorės pagal A. A. Buabeng „Effect of Motivation on Health Workers’ Job Performance at a Teaching Hospital, Ghana“, K. Rymšo „Slaugos personalo lūkesčiai ir motyvacija“, D. Kariferis „Factors Influencing Motivation and Work Engagement of Healthcare Professionals“, G. Veenstra „Health care professionals’ motivation, their behaviors, and the quality of hospital care“, D. Platece „Motivation of infection control in nurses’ viewpoint“, C. Yu „The Effects of Monetary Incentives on Physicians’ Effort and Patient Satisfaction: Understanding the Links between Monetary Incentives and Physicians’ Effort“, J. Brosing-Koch „A new look at physicians’ responses to financial incentives: Quality of care, practice characteristics, and motivations“, F. Kitsios „Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers“, F. Ayalew „Understanding job satisfaction and motivation among nurses in public health facilities of Ethiopia: a cross-sectional study“, Z. Belrhiti „The effect of leadership on public service motivation: a multiple embedded case study in Morocco“, M. Fahlevi „Mediating effect of motivation on employees’ performance in a private hospital, Indonesia“, A. B. Ahmed „An examination of factors affecting the motivation of doctors working at Hargeisa Group Hospital in Somalia“, E. Tegegne „Work motivation and factors associated with it among health professionals in Debre Markos Comprehensive Specialized Hospital“, K. A. Peter „Factors associated with health professionals’ stress reactions, job satisfaction, intention to leave and health-related outcomes in acute care, rehabilitation and psychiatric hospitals, nursing homes and home care organisations“, N. Papac „Non-material motivation strategies of health sector“, M. Mlambo „Lifelong learning and nurses’ continuing professional development, a metasynthesis of the literature“.

<sup>53</sup> Olena Kravchenko, Bozena Kaminska ir Vlodymyr Boiko, „Motivation as a determinant of the personnel management system in medical institutions“, *Health economics and management review* 1 (2022):26, [https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/2022/06/hem\\_1\\_2022\\_25\\_30.pdf](https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/2022/06/hem_1_2022_25_30.pdf).

Materialinės motyvacinės priemonės, arba piniginės paskatos, sveikatos priežiūros sektoriuje apima tiesioginį finansinį atlygį, tokį kaip atlyginimai, premijos, priedai už pasiektus rezultatus, lankstus darbo grafikas ir kt.<sup>54</sup> Kaip teigia G. A. Alase (2021), piniginės paskatos yra svarbios, nes jos dažnai veikia kaip pagrindinis darbuotojų produktyvumo variklis. Piniginių paskatų tikslas yra padidinti darbuotojų pajamas, leidžiant jiems geriau patenkinti savo ir savo šeimos poreikius.<sup>55</sup> 2023 m. C. Triwulan atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad skatinimo priemonės turi didelį poveikį motyvacijai, o papildomas skatinimo priemonių naudojimas yra svarbiausias veiksnys, lemiantis darbuotojų pasirinkimą dirbti konkrečioje organizacijoje.<sup>56</sup> Aptarus materialinių motyvacinių priemonių svarbą, toliau bus detalčiai nagrinėjamos specifinės paskatos, tiesiogiai veikiančios sveikatos priežiūros darbuotojų motyvaciją.

**Atlyginimas.** Atlyginimas laikomas viena pagrindinių materialinių motyvavimo priemonių, skatinanti darbuotojus dirbti. Atlyginimas – tai finansinis atlygis kurį darbuotojai gauna už jų atliekamą darbą ir įnašą siekiant įmonės tikslų. Ši finansinė kompensacija yra esminė, nes užtikrina darbuotojų motyvaciją siekti aukštų darbo rezultatų.<sup>57</sup> Tyrimais įrodyta, kad atlyginimas sveikatos priežiūros srityje yra esminė motyvavimo priemonė. A. A. Buabeng (2023) teigia, kad tinkamas darbuotojų lūkesčių valdymas yra esminis veiksnys, o finansinės paskatos būtinos norint išvengti darbuotojų nusivylimo, dėl neįgyvendinamų pažadų, nepasiteisinančių lūkesčių, kurie gali neigiamai paveikti jų motyvaciją. Autorės atliktame tyrime respondentai nurodė, kad mokamas didesnis atlyginimas yra pakankamas, kad patenkintų jų išlaidas ir darytų įtaką jų darbo rezultatams. Tuo tarpu, jei atlyginimai yra maži, darbuotojai negalėdami patenkinti savo įprastų išlaidų, gali norėti ieškoti alternatyvių pajamų šaltinių. To pasekoje darbuotojai dirbdami per kelis darbus bus išsekę, išsiblaškę, o tai lems ir sumažėjusį darbo našumą. Todėl autorė pabrėžia, jog tinkami ir laiku mokami atlyginimai, skatina darbuotojus sutelkti dėmesį į jiems priskirtas užduotis ir būti atsidadavusiems savo darbui, o tai gerai atsispindi gerėjančiuose veiklos rezultatuose.<sup>58</sup> K. Rymšo (2020) ištyrė, kad didelė dalis sveikatos priežiūros specialistų Lietuvoje vertina atlyginimą ir premijas motyvacijos kontekste. Šio tyrimo duomenys taip pat atskleidė,

---

<sup>54</sup> Paul Dipsweta, „Effects of monetary and non-monetary Incentives on employee’s performance“, *Management journal for Advanced research* 1 (2024):69-70, <https://mjar.singhpublication.com/index.php/ojs/article/view/110>.

<sup>55</sup> Gbenga Ayofe Alase ir Tina Martha Akinbo, „Employee motivation and job performance: empirical evidence from Nigeria“, *Applied journal of economics, management, and sciences* 16 (2021):17-18, [https://www.researchgate.net/publication/356610869\\_Employee\\_Motivation\\_and\\_Job\\_Performance\\_Empirical\\_Evidence\\_from\\_Nigeria](https://www.researchgate.net/publication/356610869_Employee_Motivation_and_Job_Performance_Empirical_Evidence_from_Nigeria).

<sup>56</sup> Triwulan, *supra note*, 27:5804.

<sup>57</sup> Kusnanto Darmawan, „SALARY: DOES AFFECT EMPLOYEE MOTIVATION AND PERFORMANCE?“, *International journal of accounting and management research* 1, 2 (2021):46-48, [https://www.researchgate.net/publication/350713784\\_SALARY\\_DOES\\_AFFECT\\_EMPLOYEE\\_MOTIVATION\\_AND\\_PERFORMANCE](https://www.researchgate.net/publication/350713784_SALARY_DOES_AFFECT_EMPLOYEE_MOTIVATION_AND_PERFORMANCE).

<sup>58</sup> Annie Adazewah Buabeng ir Augustine Adomah-Afari, „Effect of Motivation on Health Workers’ Job Performance at a Teaching Hospital, Ghana“, *Asian journal of reserch in nursing and health* 6, 1 (2023): 392-394, <http://eprint.subtopublish.com/id/eprint/3343/1/Afari612023AJRNH107240.pdf>.

kad slaugos personalo motyvavimo priemonės yra nepakankamos. Daugiau nei pusė darbuotojų mano, kad jų gaunamas atlyginimas neatitinka darbo indėlio.<sup>59</sup> D. Karaferis (2020) savo tyrimu atskleidė, kad medicinos darbuotojų motyvacijai didžiausią įtaką daro išoriniai veiksniai, tarp kurių svarbiausią vaidmenį atlieka atlyginimas. Tai rodo, kad atlyginimas yra pagrindinis motyvacijos šaltinis sveikatos priežiūros darbuotojams.<sup>60</sup>

**Priedai ir priemokos.** Priedai ir priemokos – tai dvi atskiros, bet tarpusavyje susijusios darbo užmokesčio dalys, skirtos papildomam atlygiui darbuotojams už pasiektus rezultatus arba specifines darbo sąlygas. Priedai – papildoma darbo užmokesčio dalis, skiriama remiantis darbuotojo veiklos vertinimu. Jie gali būti suteikiami už darbo rezultatus, efektyvumą ar kitus pasiekimus. Priemokos – papildomos išmokos, kurios skiriamos už specifines darbo sąlygas, pavyzdžiui, darbą naktį, poilsio dienomis ar dirbant viršvalandžius. Jos taip pat gali būti siejamos su darbuotojo kvalifikacija ar atsakomybe.<sup>61</sup> <sup>62</sup> G. Veenstra (2022) pabrėžia, kad finansinės paskatos, kurios yra plačiai paplitusios sveikatos priežiūros srityje, gali pagerinti veiklos rezultatus, ypač atliekant santykinai paprastas užduotis, tačiau jos taip pat gali sumažinti vidinę motyvaciją, kuri lemia sudėtingų užduočių atlikimo kokybę. Tai reiškia, kad piniginės paskatos gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį priklausomai nuo užduoties pobūdžio.<sup>63</sup> D. Platace (2020) akcentuoja, jog slaugytojų vertinimu, materialios motyvavimo priemonės, ypač priemokos už darbo kokybę, naktinį darbą, darbą švenčių dienomis bei viršvalandžius yra itin svarbios. Tai įrodo, kad slaugytojai materialinį atlygį – priemokas ir priedus suvokia, kaip svarbiausią motyvacinę priemonę.<sup>64</sup> C. Yu (2022) pastebi, kad piniginės paskatos tiesiogiai ir netiesiogiai pagerina gydytojų pastangas ir pacientų pasitenkinimą, net jei gydytojams nebuvo konkrečiai mokama už paciento patirties gerinimą. Tačiau autorius pabrėžia, kad poveikis buvo trumpalaikis ir nesukėlė ilgalaikio gydytojų noro orientuotis į geresnę pacientų priežiūrą.<sup>65</sup> Pažymėtina, kad J. Brosing-Koch (2024) atliktame tyrime, darbo užmokestis pagal veiklos rezultatus padidina

---

<sup>59</sup> Krystyna Rymšo ir Zita Gierasimovič, „Slaugos personalo lūkesčiai ir motyvacija“, *Slauga. Mokslas ir praktika* 1, 265 (2020):4-7, <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:89465712/datastreams/MAIN/content>.

<sup>60</sup> Karaferis, *supra note*, 16:216.

<sup>61</sup> „Darbo apmokėjimas“, Valstybinė darbo inspekcija, žiūrėta 2024 m. lapkričio 12 d., <https://vdi.lrv.lt/lt/administracine-informacija/darbo-apmokejimas/>.

<sup>62</sup> „Darbo apmokėjimas“, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, žiūrėta 2024 m. lapkričio 12 d., <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/darbo-rinka-uzimtumas/darbo-teise/darbo-apmokejimas/?lang=lt>.

<sup>63</sup> Gepke Veenstra ir kt., „Health care professionals' motivation, their behaviors, and the quality of hospital care“, *Health care management review* 47, 2 (2022):155-157, [https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/224635412/Health\\_care\\_professionals\\_motivation\\_their.9.pdf](https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/224635412/Health_care_professionals_motivation_their.9.pdf).

<sup>64</sup> Diana Platace ir kt., „Motivation of infection control in nurses' viewpoint“ (pranešimas konferencijoje Health: public health and health promotion, Riga, 2020 m. gruodžio 2 d.), [https://dspace.rsu.lv/jspui/bitstream/123456789/10206/1/Motivation\\_of\\_infection\\_control\\_in\\_nurses\\_.pdf](https://dspace.rsu.lv/jspui/bitstream/123456789/10206/1/Motivation_of_infection_control_in_nurses_.pdf).

<sup>65</sup> Chenhao Yu ir kt., „The Effects of Monetary Incentives on Physicians' Effort and Patient Satisfaction: Understanding the Links between Monetary Incentives and Physicians' Effort“, *International journal of environmental research and public health* 19, 20 (2022):1-2, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9603125/pdf/ijerph-19-13075.pdf>.

sveikatos priežiūros kokybę, ypač kai atlygis yra pritaikytas atsižvelgiant į paciento ligos sunkumą. Šiame tyrime buvo nustatyta, kad 5 proc. ir 20 proc. premijos turėjo panašų poveikį gydytojų elgsenai.<sup>66</sup>

Apibendrinant galima teigti, kad finansinės priemonės, tokios kaip darbo užmokestis, priedai ir priemokos, išlieka svarbios sveikatos priežiūros specialistų motyvacijai. Nors šios priemonės gali paskatinti specialistus siekti geresnių darbo rezultatų, jų poveikis dažnai būna trumpalaikis, ypač atliekant sudėtingas užduotis, kuriose būtina darbuotojų vidinė motyvacija. Todėl finansinės paskatos yra veiksmingos tik tam tikrose situacijose, o jų efektyvumas priklauso nuo to, kaip jos pritaikomos konkrečiame darbo kontekste arba nuo užduočių pobūdžio.

Tačiau vien materialių paskatų gali ir nepakakti norint išlaikyti aukštą darbuotojų motyvaciją. J. Aziri (2019) pastebi, kad ilgalaikis piniginių paskatų taikymas gali neigiamai veikti komandinio darbo organizavimą ir pabloginti darbo klimatą. Ilgainiui finansinės paskatos tampa mažiau efektyvios, ypač kai darbuotojai jaučia nepasitenkinimą esamu darbu ar savirealizacijos trūkumu. Tokiais atvejais svarbu įtraukti ir nematerialines motyvavimo priemones, kurios padėtų užtikrinti ilgalaikį darbuotojų motyvavimą. Nematerialinės motyvacinės priemonės, arba nepiniginės paskatos, sveikatos priežiūros sektoriuje yra skirtos darbuotojų skatinimui, kuris nėra tiesiogiai susijęs su piniginiiais atlygiais.<sup>67</sup> Pasak G. A. Alase (2021), šios priemonės apima darbo aplinką, darbuotojo santykius su organizacija, pripažinimą ir padėkas už pasiektus rezultatus. Toks atlygis gali būti skiriamas už užsibrėžtų tikslų pasiekimą, sėkmingai įgyvendintus mokymus, papildomai gautus sertifikatus, taip pat už atliktus projektus. Tai dažniausiai apima įvairius dalykus – nuo bendruomeninių veiklų, socialinių naudų, darbo sąlygų gerinimo iki karjeros vystymo galimybių ar asmeninio tobulėjimo.<sup>68</sup> Atsižvelgiant į šias aplinkybes, toliau bus aptariamos pagrindinės nematerialines motyvacijos priemonės.

**Santykiai su kolegomis.** Santykiai su bendradarbiais – reiškia sąveiką ir ryšius tarp asmenų, dirbančių toje pačioje komandoje ar skyriuje. Teigiami santykiai tarp kolegų išsiskiria abipuse pagarba, pasitikėjimu, bendradarbiavimu ir tarpusavio parama. Tokie santykiai skatina draugiškumą, komandinį darbą bei bendradarbiavimą, taip padidinant darbuotojų pasitenkinimą darbu ir pagerindami darbo našumą.<sup>69</sup> F. Kitsios (2021) padarė išvadą, kad darbuotojų motyvaciją labiausiai veikia geri santykiai su kolegomis. Pastebėta, kad ligoninės personalui ypač svarbu palaikyti teigiamą tarpusavio bendradarbiavimo atmosferą. Dėl to autorius pabrėžia, jog vadovybė turėtų skirti ypatingą dėmesį

---

<sup>66</sup> Jeannette Brosing – Koch ir kt., „A new look at physicians’ responses to financial incentives: Quality of care, practice characteristics, and motivations“, *Journal of health economics* 94 (2024):2-3, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167629624000079?via%3Dihub>.

<sup>67</sup> Jacqueline Aziri, „Employee Motivation Incentives and Their impact on The Organization's Productivity“, *Texila international journal of management special edition* 1 (2019):2-3, [https://www.texilajournal.com/thumbs/article/Management\\_Special\\_Edition\\_07.pdf](https://www.texilajournal.com/thumbs/article/Management_Special_Edition_07.pdf).

<sup>68</sup> Alase, *supra note*, 55:17-18.

<sup>69</sup> Jes Bella K. Majini, „Exploring the impact of workplace relationships and employee job satisfaction“, *International journal of scientific research in modern science and technology* 2-8 (2023):55-56, [https://www.researchgate.net/publication/373617092\\_EXPLORING\\_THE\\_IMPACT\\_OF\\_WORKPLACE\\_RELATIONSHIPS\\_AND\\_EMPLOYEE\\_JOB\\_SATISFACTION](https://www.researchgate.net/publication/373617092_EXPLORING_THE_IMPACT_OF_WORKPLACE_RELATIONSHIPS_AND_EMPLOYEE_JOB_SATISFACTION).

abipusės paramos ir sklandaus bendradarbiavimo skatinimui, nes tai padeda stiprinti darbuotojų motyvaciją. Šių santykių stoka, gali neigiamai veikti darbuotojų produktyvumą bei sveikatos priežiūros kokybę, ypač įtemptu ar sudėtingu laikotarpiu. Tuo tarpu, geri santykiai su kolegomis yra esminis veiksnys, turintis teigiamą poveikį sveikatos priežiūros specialistų pasitenkinimui darbu ir veiklos našumui.<sup>70</sup> Santykių su kolegomis temą papildė F. Ayalew (2019)<sup>71</sup>, Z. Belrhiti (2020)<sup>72</sup> ir M. Chmielewska (2020)<sup>73</sup> atlikti moksliniai tyrimai. Jų rezultatai atskleidžia, jog stiprūs tarpusavio ryšiai tarp kolegų, paremti pagarba, bendradarbiavimu ir abipuse parama, ženkliai prisideda prie darbo aplinkos gerovės ir produktyvumo. Šie tyrimai pabrėžia, kad geri kolegų santykiai daro teigiamą įtaką ne tik darbuotojų motyvacijai, bet ir organizacijos veiklos rezultatams, skatindami aukštesnį darbuotojų įsitraukimo ir našumo lygį. J. Wijaya (2023) svarbą pabrėžia, atlikto tyrimo duomenis, kad naktinius budėjimus turintys sveikatos priežiūros darbuotojai laiko santykius su kolegomis esminiais, o taip pat akcentuoja, kad geri ryšiai su bendradarbiais yra pagrindinis motyvacijos šaltinis dirbant. Tai įrodo, kokie svarbūs yra bendradarbių santykiai darbo aplinkoje.<sup>74</sup>

**Darbo aplinka.** Darbo aplinka yra ne mažiau svarbi nei pats darbuotojas, nes ji apima darbo sąlygas, struktūrą ir bendras organizacines aplinkybes. Ji gali būti suprantama per fizinius darbo vietos aspektus (pvz., patalpų temperatūrą, įrangą), darbo pobūdį (darbo krūvį, rutiną ir sudėtingumą), ir platesnes organizacines savybes, tokias kaip darbo vietos kultūra, tarpusavio santykius kolektyve. Darbo aplinka taip pat apima techninius darbo aspektus, žmogiškuosius santykius ir organizacinę atmosferą. Todėl geros darbo sąlygos yra svarbus motyvacinis veiksnys, skatinantis darbuotojų produktyvumą ir prisidedantis prie organizacijos sėkmės.<sup>75</sup> Remiantis M. Fahlevi (2021) – darbo aplinka yra svarbiausias veiksnys, lemiantis darbuotojų pasitenkinimą ir produktyvumą. Patogi darbo vieta, užtikrinanti tinkamą oro kokybę, apšvietimą, garsą bei saugumą, skatina darbuotojų moralę ir motyvaciją. Tinkamai prižiūrima darbo aplinka ne tik sumažina trukdžius, bet ir padidina našumą, nes darbuotojai jaučiasi labiau motyvuoti atlikti savo pareigas. Kompetencijos ir komfortas darbo vietoje yra tiesiogiai susiję su

---

<sup>70</sup> Fotis Kitsios ir Maria Kamariotou, „Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers“, *Journal Heliyon* 7, 4 (2021):1-4, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8085703/>.

<sup>71</sup> Firew Ayalew ir kt., „Understanding job satisfaction and motivation among nurses in public health facilities of Ethiopia: a cross-sectional study“, *Journal BioMed Central Nursing* 18-46 (2019):2-3, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6794848/>.

<sup>72</sup> Zakaria Belrhiti ir kt., „The effect of leadership on public service motivation: a multiple embedded case study in Morocco“, *BMJ journal* 10, 1 (2020): 1-3, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6955481/>.

<sup>73</sup> Chmielewska, *supra note*, 22:2-3.

<sup>74</sup> Joshua Andre Wijaya, Ermi Girsang ir Ali Napiyah Nasution, „Internal and External Factors that Affect Employee Motivation at Materna Medan Hospital“, *Scientific periodical of public health and coastal health* 5-4 (2023):1318-1319, <https://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/contagion/article/viewFile/15956/7653>.

<sup>75</sup> Oluwatoyin Emmanuel Ojo, „The dynamics of work environment and its impact on organizational objectives“, *Annals of human resource management research* 1-2 (2021):145-147, [https://www.researchgate.net/publication/367761237\\_The\\_dynamics\\_of\\_work\\_environment\\_and\\_its\\_impact\\_on\\_organizational\\_objectives](https://www.researchgate.net/publication/367761237_The_dynamics_of_work_environment_and_its_impact_on_organizational_objectives).

darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimu darbu.<sup>76</sup> Itin detaliai darbo aplinką išnagrinėjo A. B. Ahmed (2024), autorius akcentavo, kad darbo aplinkos kokybė yra vienas svarbiausių gydytojų motyvacijos veiksnių. Jis pabrėžė, jog gera darbo aplinka, kurioje užtikrinamas patogumas, tinkamos sąlygos ir palaikymas, leidžia gydytojams efektyviau atlikti savo darbą ir padidina jų pasitenkinimą bei įsitraukimą į veiklą. Tyrimo išvadose pažymima, kad darbo aplinkos gerinimo aspektai turi tapti prioritetu sveikatos priežiūros organizacijoms, siekiant padidinti darbuotojų motyvaciją ir paslaugų kokybę.<sup>77</sup> E. Tegegne (2024) ištyrė, kad palanki darbo aplinka yra būtina darbuotojų sveikatai bei saugai ir reikšmingai padeda jiems įgyvendinti organizacijos išsikeltus uždavinius. Todėl yra svarbu užtikrinti saugią darbo aplinką, nes ji turi įtakos apsaugant darbuotojus nuo fizinių ir skaitmeninių grėsmių, tokių kaip smurtas ar kibernetinės atakos, kurios gali neigiamai paveikti darbuotojų darbą. Sveikatos priežiūros įstaigoms būtina kurti saugią ir patogią aplinką, aprūpinti darbuotojus tinkama įranga bei sudaryti galimybes profesiniam tobulėjimui, kad darbuotojai jaustųsi palaikomi ir galėtų dirbti efektyviai.<sup>78</sup>

**Tobulėjimo galimybės/mokymai.** Mokymas – tai procesas, skirtas suteikti žmonėms specifinių įgūdžių, žinių ir gebėjimų, kad pagerėtų jų darbo našumas ir efektyvumas atliekant esamas pareigas. Jis apima struktūrizuotą mokymosi veiklą, kuria siekiama tobulinti darbo įgūdžius ir kompetencijas. Mokymosi galimybės sveikatos priežiūros sektoriuje gali būti teikiamos įvairiomis formomis, įskaitant seminarus, nuotolinius kursus ar mokymus pačioje darbo vietoje.<sup>79</sup> K. A. Peter (2024) tyrimai rodo, jog profesinio tobulėjimo ir karjeros augimo perspektyvos yra vienas iš esminių veiksnių, motyvuojančių šios srities specialistus. Pasak autoriaus, tokios galimybės reikšmingai didina darbuotojų pasitenkinimą ir stiprina jų norą likti darbovietėje. Mokymų prieinamumas ne tik teigiamai veikia bendrą darbuotojų pasitenkinimą, bet ir stiprina jų atsidavimą.<sup>80</sup> Panašias išvalgas pateikia ir N. Papac (2020), pabrėždama nematerialių motyvavimo priemonių svarbą. Ji savo tyrime akcentuoja, jog darbuotojai, turintys profesinio augimo galimybes, yra labiau patenkinti, o mokymų prieinamumas tampa svarbiu jų motyvacijos veiksniu. Nepaisant šių teigiamų aspektų, praktikoje susiduriama ir su iššūkiais. Tyrimų respondentai neretai nurodo, kad esamos nematerialios motyvavimo sistemos, įskaitant mokymų organizavimą, nėra pakankamai efektyvios ir reikalauja tobulinimo. Jie taip pat pabrėžia, jog siekiant

---

<sup>76</sup> Mochammad Fahlevi, „Mediating effect of motivation on employees’ performance in a private hospital, Indonesia“ (pranešimas konferencijoje International Conference on Biospheric Harmony Advanced Research, Jakarta, 2020 m.) <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/729/1/012001/pdf>.

<sup>77</sup> Jamila Abdillahi Ahmed, Mevlut Karadag ir Ismet Sahin, „An examination of factors affecting the motivation of doctors working at Hargeisa Group Hospital in Somalia“ (pranešimas konferencijoje Authorea, Ankara, 2024 m. rugsėjo 15 d.) <https://www.authorea.com/doi/full/10.22541/au.172638550.01615433/v1>.

<sup>78</sup> Tegegne, *supra note*, 17:6-7.

<sup>79</sup> A. S. Arulsamy ir kt., „Employee Training and Development Enhancing Employee Performance -A Study“, ResearchGate, žiūrėta 2024 m. spalio 6 d., [https://www.researchgate.net/publication/373775939\\_Employee\\_Training\\_and\\_Development\\_Enhancing\\_Employee\\_Performance\\_-\\_A\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/373775939_Employee_Training_and_Development_Enhancing_Employee_Performance_-_A_Study).

<sup>80</sup> Karin Anne Peter ir kt., „Factors associated with health professionals’ stress reactions, job satisfaction, intention to leave and health-related outcomes in acute care, rehabilitation and psychiatric hospitals, nursing homes and home care organisations“, BioMed Central health services research 24-269 (2024):2-3, <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-024-10718-5>.

gerinti darbo aplinką, būtina labiau atsižvelgti į darbuotojų pasitenkinimo lygį ir poreikius.<sup>81</sup> Problematiką šioje srityje patvirtina ir M. Mlambo (2021) tyrimas, atskleidęs, kad slaugytojų profesinio tobulėjimo lūkesčiai dažnai nesutampa su organizacijų siūlomomis karjeros augimo galimybėmis. Nors slaugytojai yra itin motyvuoti dalyvauti mokymuose, siekdami gilinti profesines žinias ir lavinti įgūdžius, jie dažnai negauna reikiamos paramos iš įstaigos ar tiesioginių vadovų. Pagrindinės kliūtys, tokios kaip laiko ir finansavimo trūkumas, riboja slaugytojų galimybes tobulėti ir gerinti pacientų priežiūrą, todėl būtina kurti strategijas, padedančias įveikti šiuos barjerus.<sup>82</sup>

Nepiniginės paskatos yra svarbios, nes jos padeda skatinti darbuotojus siekiant ne tik asmeninių, bet ir organizacinių tikslų. Darbuotojams suteikiamos galimybės dirbti saugioje, malonioje ir įsitraukiančioje darbo aplinkoje, kurioje skatinamas žinių, naujų kūrybinių idėjų dalijimasis, greitai ir kokybiškai sprendžiami konfliktai ir nustatomi aiškūs darbuotojų komandinio darbo ir individualūs tikslai.<sup>83</sup>

Taigi, sveikatos priežiūros sektoriuje naudojamos tiek materialinės, tiek nematerialinės skatinimo priemonės. Kaip pažymi F. Izci (2021), konkurencingame sveikatos priežiūros sektoriuje – sveikatos priežiūros specialistų motyvacija priklauso ne tik nuo atlyginimo ir darbo sąlygų, bet ir nuo pasitenkinimo darbu ir ekonominių perspektyvų. Tinkamas atlyginimas yra svarbu, tačiau to nepakanka, nes reikia atsižvelgti į visus motyvacinius veiksnius, tiek piniginius, tiek nepiniguosius.<sup>84</sup>

Tai rodo, kad nepakanka tik vienos rūšies skatinimo, kadangi specialistų poreikiai gali būti skirtingi. Taip pat pažymima, kad sveikatos priežiūros sektoriuje materialinės ir nematerialinės motyvacinės priemonės turi būti derinamos ir pritaikomos atsižvelgiant į kintančią ekonominę ir finansinę situaciją. Kaip teigia M. M. Khtatbeh (2020), organizacijos turėtų siekti pusiausvyros tarp piniginių ir nepiniguosiu paskatų, nes abi šios priemonės gali reikšmingai paveikti darbuotojų pasitenkinimą, įsitraukimą ir ilgalaikį jų išlaikymą. Nepaisant to, kokia yra konkrečios organizacijos dydis ar veiklos sritis, produktyvūs ir motyvuoti darbuotojai yra būtini siekiant organizacijos sėkmės.<sup>85</sup>

Apibendrinant galima teigti, kad sveikatos priežiūros sektoriuje darbuotojų motyvavimas yra svarbus veiksnys, lemiantis darbuotojų produktyvumą ir įsitraukimą į darbo procesą. Motyvavimo priemonės gali būti: materialinės (piniginės) – atlyginimas, premijos, priedai už pasiektus rezultatus,

---

<sup>81</sup> Nikola Papac, Nataša Pejanovic-Škobic ir Lidija Lesko Bošnjak, „Non-material motivation strategies of health sector“, Žiūrėta 2024 m. lapkričio 10 d., <https://hrcak.srce.hr/file/366564>.

<sup>82</sup> Mandlenkosi Mlambo, Charlotte Silen ir Cormac McGrath, „Lifelong learning and nurses' continuing professional development, a metasynthesis of the literature“, *BioMed nursing* 20-62 (2021):2-3, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8045269/>.

<sup>83</sup> *Ibid.*

<sup>84</sup> Izci, *supra note*, 28:3-4.

<sup>85</sup> Mohamed Mahmoud Khtatbeh ir kt., „The mediating role of procedural justice on the relationship between job analysis and employee performance in Jordan Industrial Estates“, *Journal Heliyon* 6 (2020):3-4, [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(20\)31816-8?\\_returnURL=https%3A%2F%2Flinkinghub.elsevier.com%2Fretrieve%2Fpii%2FS2405844020318168%3Fshowall%3Dtue](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(20)31816-8?_returnURL=https%3A%2F%2Flinkinghub.elsevier.com%2Fretrieve%2Fpii%2FS2405844020318168%3Fshowall%3Dtue).

priemokos už darbą naktį, švenčių dienomis ar viršvalandžius, lankstus darbo grafikas; nematerialinės (nepiniginės) – darbuotojo pripažinimas, padėkos už darbo rezultatus, geresnės darbo sąlygos (tinkama darbo aplinka, patogios patalpos, saugumas), galimybė tobulėti (mokymai, seminarai, profesinio augimo galimybės), karjeros vystymo perspektyvos, teigiami santykiai su kolegomis bei abipusė pagalba ir bendradarbiavimas. Taip pat nors piniginės paskatos yra plačiai naudojamos ir gali padidinti darbuotojų produktyvumą, bet ilgai jos taip pat gali nepakankamai veikti ilgalaikę motyvaciją ir sukelti neigiamą poveikį darbo aplinkai. Todėl svarbu tarpusavyje derinti abi motyvavimo priemones – materialines ir nematerialines, nes jos turi reikšmingą poveikį darbuotojų motyvacijai, įsitraukimui ir ilgalaikiam įsipareigojimui organizacijai. Norint išlaikyti motyvuotus ir produktyvius darbuotojus, būtina subalansuoti šias priemones, atsižvelgiant į besikeičiančias ekonomines ir finansines sąlygas.

### **1.3. Lietuvos teisės aktai, reglamentuojantys specialistų skatinimą ir motyvavimą sveikatos priežiūros įstaigose**

Lietuvos sveikatos specialistų skatinimą ir motyvavimą reglamentuoja įvairūs teisės aktai: Lietuvos Respublikos Konstitucija, Darbo kodeksas, Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas, Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinės sutartys 2021–2024 m. bei įvairūs LR sveikatos ministro įsakymai ir patvirtinimai (žr. 4 lentelę).

*4 lentelė. Lietuvos teisės aktai, reglamentuojantys specialistų skatinimą ir motyvavimą sveikatos priežiūros įstaigose*

<b>Teisės aktai</b>	<b>Esminiai aspektai</b>
Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992)	48 straipsnis: kiekvienam piliečiui turi būti garantuojamos saugios darbo sąlygos bei gauti teisingą apmokėjimą už darbą.
Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992)	49 straipsnis: kiekvienam piliečiui turi būti garantuojamos teisės į poilsį ir atostogas. 53 straipsnis: valstybė atsakinga už sveikatos apsaugą ir medicinos pagalbą.
Lietuvos Respublikos kodeksas (2016)	139 straipsnis: darbo užmokesčio sąvoka apima bazinį atlyginimą, priedus ir premijas. 144 straipsnis: kompensacija už darbą poilsio dienomis, naktimis, viršvalandžius. 122 straipsnis: reglamentuoja poilsį.

Teisės aktai	Esminiai aspektai
Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įsakymas (1994)	50 straipsnis: leidžia specialistams vykdyti privačią praktiką. 51 straipsnis: pabrėžia valstybės atsakomybę už specialistų kvalifikacijos tobulinimą.
Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis (2021)	Nustato darbo laiko reglamentavimą, darbo grafikų sudarymą ir darbo krūvio mažinimą.
Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis (2024)	Atnaujina darbo užmokesčio struktūrą, įtraukia papildomas socialines lengvatas, apibrėžia lojalumo ir specialių atsakomybių koeficientus.
Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. birželio 21 d. nutarimas Nr. 496 „Dėl Lietuvos Respublikos darbo kodekso įgyvendinimo“ pakeitimo (2017)	Užtikrina darbo laiko ir krūvio reglamentavimą pagal darbo pobūdį, subalansuoja profesinius įsipareigojimus ir poilsį.
Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2021 m. kovo 17 d. įsakymo Nr. V-557 „Dėl papildomosios ir alternatyviosios sveikatos priežiūros specialistų mokymo ir (ar) kvalifikacijos tobulinimo programų rengimo ir derinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo (2023)	Apibrėžia kvalifikacijos tobulinimo programas, kurias finansuojamos valstybės ar darbdavio lėšomis, ir užtikrina ilgalaikį profesinį augimą.

Sudaryta darbo autorės pagal Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992), Lietuvos Respublikos kodeksas (2016), Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įsakymas (1994), Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinės sutartys (2021-2024), Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. birželio 21 d. nutarimas Nr. 496 „Dėl Lietuvos Respublikos darbo kodekso įgyvendinimo“ pakeitimo (2017), Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2021 m. kovo 17 d. įsakymo Nr. V-557 „Dėl papildomosios ir alternatyviosios sveikatos priežiūros specialistų mokymo ir (ar) kvalifikacijos tobulinimo programų rengimo ir derinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo (2023)

Analizuojant sveikatos priežiūros specialistų skatinimo ir motyvavimo politiką, svarbu pabrėžti, kad Lietuvos Respublikos Konstitucija yra pagrindinis teisinis dokumentas, nustatantis piliečių teises ir valstybės atsakomybes. Konstitucijos 48 straipsnis įtvirtina Lietuvos piliečių teises susijusias su darbu: kiekvienas pilietis „[...] turi teisę turėti tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas, gauti teisingą apmokėjimą už darbą ir socialinę apsaugą nedarbo atveju“. Šis straipsnis turi ypatingą reikšmę sveikatos

priežiūros specialistams, nes teisingas atlyginimas ir tinkamos darbo sąlygos yra esminiai jų motyvacijos elementai.<sup>86</sup> Konstitucijos 49 straipsnyje pabrėžiama, kad „kiekvienas dirbantis žmogus turi teisę į poilsį ir laisvalaikį, taip pat kasmetines mokamas atostogas“. Ši nuostata reikšminga sveikatos priežiūros specialistams, nes jų darbas dažniausiai yra intensyvus ir reikalaujantis tiek fizinių, tiek emocinių pastangų. Poilsis ir galimybė išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo yra pagrindiniai veiksniai, padedantys specialistams išlikti motyvuotiems ir dirbti efektyviai. Be to darbo laiko trukmės reglamentavimas, kaip numatyta Konstitucijos 49 straipsnyje, sukuria sąlygas darbuotojų gerovei ir aukštam jų darbo našumui užtikrinti.<sup>87</sup> Taip pat Konstitucijos 53 straipsnis akcentuoja valstybės atsakomybę rūpintis visuomenės sveikata ir užtikrinti medicinos pagalbą žmogui susirgus. Galima teigti, kad šis straipsnis pabrėžia sveikatos priežiūros specialistų svarbą visuomenėje ir įtvirtina valstybės pareigą sudaryti tinkamas darbo sąlygas šiems specialistams. Tik tinkamos darbo sąlygos leidžia užtikrinti aukštą paslaugų kokybę bei efektyvią sveikatos apsaugos sistemos veiklą, kuri yra neatsiejama visuomenės gerovės dalis.<sup>88</sup>

Lietuvos Respublikos Konstitucijoje išdėstyti pagrindiniai principai, reglamentuojantys darbo sąlygas, darbuotojų teises ir valstybės atsakomybes, yra pagrindas kitiems teisės aktams, kuriuose šios nuostatos detalizuojamos ir įgyvendinamos praktikoje. Vienas jų – Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, kuriame apibrėžiamos darbo užmokesčio, poilsio laiko ir darbo sąlygų nuostatos. Šios nuostatos sudaro pagrindą sveikatos priežiūros specialistų motyvavimo politikai, užtikrina jų teises ir apibrėžia svarbias motyvacinės priemonės. Darbo kodekso 139 straipsnyje apibrėžiama darbo užmokesčio sąvoka, kuri nurodo, kad darbo užmokestis apima bazinį (tarifinį) darbo užmokestį, papildomas darbo užmokesčio dalis, priedus už kvalifikaciją, premijas už rezultatus bei priemokas už papildomą darbą ar pareigas. Ši struktūruota sistema sudaro sąlygas užtikrinti teisingą atlyginimą, kuris yra vienas svarbiausių darbuotojų motyvacijos veiksnių.<sup>89</sup> Darbo kodekso 144 straipsnis detalizuoja darbo užmokesčio mokėjimą ypatingomis sąlygomis, pavyzdžiui, už darbą poilsio ar švenčių dienomis, viršvalandžius bei darbą naktį. Šios nuostatos užtikrina sąžiningą kompensaciją darbuotojams už padidintą krūvį ar darbą neįprastomis sąlygomis. Toks reglamentavimas ypač aktualus sveikatos priežiūros specialistams, kurių darbo pobūdis dažnai reikalauja papildomų pastangų ir atsakomybės. Be to, darbo kodekse skiriamas ypatingas dėmesys poilsio laikui, kurio reikalavimai aptarti darbo kodekso 122 straipsnyje. Jame nustatyta, kad darbuotojai turi teisę į pietų pertrauką, kurių trukmė negali būti trumpesnė kaip 30 minučių ir turi būti suteikiama ne vėliau kaip po penkių darbo valandų. Taip pat, darbuotojams privaloma užtikrinti nepertraukiamą kasdienį poilsį, kuris tarp darbo dienų turi trukti bent

---

<sup>86</sup> Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija, *Lietuvos Respublikos Konstitucija* (Vilnius: UAB „Petro ofsetas“, 2019), 23, <https://www.lrs.lt/sip/getFile?guid=e890662e-e777-4e45-b9e7-45dc26fb4bd0>.

<sup>87</sup> *Ibid.*

<sup>88</sup> *Ibid.*, 24.

<sup>89</sup> „Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas“, e-seimas žiūrėta 2024 m. gruodžio 3 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/10c6bfd07bd511e6a0f68fd135e6f40c/asr>.

11 valandų iš eilės. Jei darbo diena trunka daugiau nei 12 valandų, tarp pamainų būtina užtikrinti ne trumpesnę kaip 24 valandų poilsio laiką. Šios nuostatos yra būtinos siekiant išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, kuri yra itin svarbi sveikatos priežiūros specialistams, dirbantiems intensyviomis ir emociškai sudėtingomis sąlygomis. Darbo kodekse taipogi akcentuojamos papildomos motyvacinės priemonės, tokios kaip premijos, priemokos bei galimybė tobulinti kvalifikaciją. Šios priemonės ne tik skatina darbuotojus siekti geresnių rezultatų, bet ir padeda užtikrinti profesinį augimą bei pasitenkinimą darbu, kas yra itin svarbu specialistams, dirbantiems sudėtingomis darbo sąlygomis.<sup>90</sup>

Kitas svarbus dokumentas – Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis, kuri nustato sveikatos priežiūros specialistų darbo laiką, darbo grafikų sudarymą, darbo krūvio nustatymą.<sup>91</sup> Tai itin svarbu šioje srityje, nes netinkamas darbo organizavimas gali lemti darbuotojų nusivylimą, motyvacijos trūkumą ir galiausiai paskatinti juos palikti darbo vietą.<sup>92</sup> Pagal šią sutartį, sveikatos priežiūros specialistų darbo laikas reglamentuojamas nuo 36 iki 40 valandų per savaitę: 36 valandas dirbama ugdymo, farmacijos įstaigose (3.6 ir 3.7 punktai), 37 valandas specialistai, teikiantys skubios medicinos pagalbos paslaugas, atliekantys chirurgines operacijas, dirbantys su priverstine hospitalizacija ar diagnostika (3.3 – 3.5 punktai), 38 valandas specialistai, tiesiogiai aptarnaujantys pacientus (3.2 punktas), o 40 valandų yra įprastas darbo laikas darbuotojams, kurie nedirba pamainomis (3.1 punktas).<sup>93</sup>

Kalbant apie darbo krūvį, trumpesnė darbo savaitė daugeliui sveikatos priežiūros specialistų laikoma kaip motyvacinė priemonė, kuri prisideda prie darbuotojų gerovės ir profesinio patrauklumo. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. birželio 21 d. nutarime Nr. 496 „Dėl Lietuvos Respublikos darbo kodekso įgyvendinimo“ ir jo pakeitimų nurodyta, kad sveikatos priežiūros specialistams darbo laikas reglamentuojamas atsižvelgiant į darbo pobūdį ir atsakomybę, o šios nuostatos prisideda prie specialistų darbo krūvio mažinimo, sudarydamos sąlygas geriau subalansuoti profesinius įsipareigojimus ir poilsį. Tai padeda užtikrinti jų fizinę ir emocinę gerovę, kuri yra būtina efektyviai sveikatos priežiūros sistemos veiklai.<sup>94</sup>

Darbo grafikų sudarymas yra griežtai reglamentuojamas pagal darbo tvarkos taisykles ir turi būti suderintas su profesinėmis sąjungomis (3.9 punktas). Siekiant subalansuoti darbo ir poilsio laiką, pasyvus budėjimas namuose negali viršyti vieno budėjimo per savaitę arba dviejų budėjimų per mėnesį (3.10 punktas), o už tokį budėjimą mokama ne mažiau kaip 50 proc. vidutinio darbo užmokesčio. Tuo tarpu aktyvus budėjimas darbo vietoje yra ribojamas taip, kad nebūtų viršijama maksimali darbo laiko

---

<sup>90</sup> *Ibid.*

<sup>91</sup> „Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis 2021 m.“, SAM žiūrėta 2024 m. gruodžio 3 d., <https://sam.lrv.lt/uploads/sam/documents/files/%C5%A0akos%20kolektyvin%C4%97%20sutartis.pdf>.

<sup>92</sup> Nica, *supra note*, 32:914-915.

<sup>93</sup> „Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis 2021 m.“, *op. cit.*

<sup>94</sup> „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. birželio 21 d. nutarimo Nr. 496 „Dėl Lietuvos Respublikos darbo kodekso įgyvendinimo“ pakeitimo“, „e-seimas žiūrėta 2024 m. gruodžio 5 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/29b996a15d6811e7a53b83ca0142260e>.

norma keturių mėnesių laikotarpiu. Tokie apribojimai padeda užtikrinti darbuotojų gerovę ir apsaugoti nuo pervargimo. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija taip pat atsakinga už darbo krūvio nustatymo metodikos parengimą, kuri yra grindžiama realiomis darbo funkcijų atlikimo laiko sąnaudomis (3.11 punktą). Tai leidžia teisingai paskirstyti darbo krūvius ir pritaikyti juos prie realių darbo sąlygų. Aiškiai apibrėžtas darbo krūvis kartu su trumpesne darbo savaitė skatina darbuotojų motyvaciją bei gerina sveikatos priežiūros paslaugų kokybę.<sup>95</sup>

Moksliniai tyrimai atskleidžia, kad viena iš priemonių, motyvuojančių sveikatos priežiūros specialistus, yra atostogos. Atsižvelgiant į intensyvų darbo krūvį ir didelę atsakomybę, atostogos yra būtinos sveikatos priežiūros specialistų fizinei ir emocinei gerovei užtikrinti. Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinėje sutartyje šiai temai taip pat skiriamas didelis dėmesys. Sutartyje pabrėžiama, kad specialistams, tiesiogiai aptarnaujantiems pacientus atostogų skiriamos 28 darbo dienos (4.2 punktą), specialistams, teikiantiems skubios pagalbos paslaugas – 29 darbo dienos (4.3 punktą), 27 darbo dienos – farmacijos specialistams (4.5 punktą), 20 darbo dienų (penkių dienų darbo savaitė) arba 24 darbo dienos (šešių dienų darbo savaitė) visiems LNSS darbuotojams (4.1 punktą), o 40 darbo dienų – specialistams, dirbantiems švietimo ir ugdymo įstaigose (4.6 punktą). Taip pat papildomos atostogos suteikiamos už darbo sąlygų nukrypimus nuo normalių darbo sąlygų, jei rizikos lygis yra 81 – 100 proc. skiriama 5 darbo dienos (4.8 punktą), o jei rizikos lygis yra 61 – 80 proc. – 4 darbo dienos. Be to, darbuotojams, turintiems ne mažesnę nei 10 metų nepertraukiamą darbo stažą, suteikiama papildoma viena darbo diena prie kasmetinių atostogų trukmės (4.7 punktą).<sup>96</sup>

Akademiniai tyrimai rodo, kad sveikatos priežiūros specialistams materialinės motyvavimo priemonės, ypač atlyginimas yra labai svarbios. Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis numato sveikatos priežiūros specialistų apmokėjimą už darbus, kuris apima darbo užmokestį, priedus, išeitines ir kt. Kolektyvinė sutartis nustato darbo užmokesčio didinimo principus ir reguliavimą. Valstybė įsipareigoja papildomai skirti lėšų darbo užmokesčio didinimui, atsižvelgiant į minimalios mėnesinės algos (MMA) padidėjimą (5.1 punktą). Be to, kolektyvinėse derybose kasmet iki kovo 1 d. yra siekiama susitarti dėl darbo užmokesčio didinimo ateinantiems kalendoriniams metams (5.1.1 punktą). Tokia tvarka padeda kurti skaidrą ir motyvuojančią darbo apmokėjimo sistemą.<sup>97</sup>

Sveikatos priežiūros specialistams numatytos papildomos priemokos, kurios kompensuoja padidėjusią darbo apkrovą ir atlygina už darbą ypatingomis sąlygomis. Laikinai pavaduojant kitą darbuotoją, specialistui mokamas priedas – ne mažiau kaip 30 proc. nesančio darbuotojo vidutinio darbo užmokesčio (5.3 punktą). Už darbą poilsio ar švenčių dienomis taikomi didesni tarifai: dviguba norma

---

<sup>95</sup> „Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis 2021 m.“, *supra note*, 82.

<sup>96</sup> *Ibid.*

<sup>97</sup> „Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis 2021 m.“, *supra note*, 82.

už poilsio dieną, jei darbas numatytas grafike (5.4.1 punktas), ir ne mažesnė kaip dviguba norma už darbą švenčių dieną (5.4.2 punktas).<sup>98</sup>

Kolektyvinė sutartis taip pat numato darbo užmokesčio sandarą, kurią sudaro pagrindinis darbo užmokestis, papildomas darbo užmokestis ir vienkartinės piniginės išmokos. Pagrindinė dalis apskaičiuojama pagal bazinį dydį ir koeficientus, kurie priklauso nuo darbuotojo kvalifikacijos bei pareigybės. Papildomi priedai mokami už vadovaujamąjį darbą, mokslo laipsnį, lojalumą įstaigai ar darbą ypatingomis sąlygomis, pvz., kenksmingomis ar pavojingomis. 2024 metais Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis buvo atnaujinta, todėl nuo 2024 m. lapkričio 4 d. ši sritis buvo pagerinta ir dabar sveikatos priežiūros specialistai turi dar aiškiau apibrėžtą darbo užmokesčio struktūrą. Darbuotojo pareiginė alga apskaičiuojama pagal formulę, į kurią įtraukiamas bazinis dydis, kintamoji dalis bei papildomi koeficientai, skiriami už lojalumą įstaigai ir specialias pareigines atsakomybes. Kolektyvinė sutartis taip pat numato minimalius ir maksimalius koeficientus (pvz., 0,01 arba 0,09) už lojalumą ir darbą, susijusį su ypatinga atsakomybe (Specialioji dalis, 6 punktas). Šie pakeitimai skirti užtikrinti skaidrumą, motyvuoti darbuotojus ir įvertinti jų indėlį į sveikatos priežiūros sistemos veiklą.<sup>99</sup>

Premijos ir vienkartinės išmokos yra skirtos skatinti darbuotojus už gerus rezultatus, papildomas užduotis arba pacientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis. Darbuotojams, kurių praėjusių metų veikla įvertinta gerai, gali būti skiriami papildomi priedai, siekiantys nuo 20 iki 40 proc. atlyginimo, atsižvelgiant į finansines galimybes. Tokie priedai gali būti mokami ne ilgiau kaip vienerius metus. Minimalios garantijos pagal profesinę kvalifikaciją užtikrina teisingą atlygio paskirstymą tarp darbuotojų, pavyzdžiui, gydytojams numatyta 100 proc. pastovioji dalis, slaugytojams su aukštuoju išsilavinimu – 70 proc., o paramedikams – 45 proc.<sup>100</sup>

Sveikatos priežiūros specialistų darbas dažnai apima naktines pamainas ir viršvalandžius, todėl siekiant juos motyvuoti ir tinkamai įvertinti jų pastangas, yra numatytos papildomos atlygio ir išeitinių išmokų priemonės. Už viršvalandžius ir darbą naktį mokama ne mažiau kaip 1,5 karto didesnis darbo užmokestis (5.9 punktas). Nutraukiant darbo sutartį be darbuotojo kaltės, mokamos išeitinės išmokos, priklausančios nuo darbo stažo: vieno mėnesio atlyginimas už stažą iki 12 mėnesių, dviejų mėnesių atlyginimas už 12 – 60 mėnesių stažą ir trijų mėnesių atlyginimas už daugiau nei 60 mėnesių stažą (5.10 punktas).<sup>101</sup>

Papildomos motyvacinės priemonės. Darbdaviai gali pasiūlyti papildomas kompensacijas, tokias kaip kelionės į darbą ir iš darbo išlaidos, jei tai nustatyta kolektyvinėje sutartyje arba suderinta su

---

<sup>98</sup> *Ibid.*

<sup>99</sup> „Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis 2024 m.“, SAM žiūrėta 2024 m. gruodžio 5 d., <https://sam.lrv.lt/public/canonical/1730722587/26258/LNSS%20%C5%A1akos%20kolektyvin%C4%97%20sutartis.pdf>.

<sup>100</sup> „Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis 2024 m.“, *supra note*, 99:27-28.

<sup>101</sup> *Ibid.* 9-10.

profesinėmis sąjungomis (5.11 punktas). Taip pat visi darbo apmokėjimo aspektai, įskaitant premijas, priedus ir kompensacijas, yra derinami su profesinėmis sąjungomis (5.12 punktas). Tokios priemonės stiprina darbuotojų pasitenkinimą ir lojalumą.<sup>102</sup>

2024 metais Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis buvo atnaujinta, todėl nuo 2024 m. lapkričio 4 d. darbuotojams bus taikomos papildomos socialinės lengvatos ir garantijos. Darbuotojams, gyvenantiems toli nuo darbo vietos, numatyta galimybė gauti kelionės išlaidų kompensaciją, siekiant palengvinti jų finansinę naštą (3.14) arba jei darbdavys negali užtikrinti parkavimo vietos, darbuotojui gali būti atlygintos su parkavimo išlaidomis susijusios sąnaudos (3.15). Taip pat darbuotojams, kuriems būtina pagalba dėl sveikatos problemų, artimųjų netekties ar stichinių nelaimių, galės būti suteikta materialinė parama, kurios suma gali siekti vieną minimalų mėnesinį atlyginimą (3.17).<sup>103</sup>

Mokslininkai teigia, kad kvalifikacijos tobulinimas yra svarbi motyvacinė priemonė, skatinanti darbuotojų profesinį tobulėjimą, lojalumą ir pasitenkinimą darbo sąlygomis. LNSS įstaigose darbuotojams suteikiamos galimybės reguliariai kelti kvalifikaciją, skiriant tam darbo dienas: gydytojams, vaistininkams ir farmakoteknikams – po 15 darbo dienų, o slaugytojams – 10 dienų per 5 metus. Už kvalifikacijos kėlimą darbo ar poilsio metu mokamas vidutinis darbo užmokestis (6.3 punktas), užtikrinantis finansinę paramą ir motyvaciją siekti profesinio augimo. Šios galimybės prisideda prie specialistų profesinio tobulėjimo ir stiprina jų lojalumą darbovietei.<sup>104</sup>

Norint įvertinti sveikatos priežiūros specialistų skatinimo ir motyvavimo politiką, svarbu pabrėžti Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymo reikšmę. Šis teisės aktas reglamentuoja specialistų profesinį tobulėjimą, darbo sąlygų gerinimą ir technologijų diegimą. Įstatymo 51 straipsnyje numatyta, kad specialistų tobulėjimu rūpinasi sveikatos priežiūros įstaigos ir profesinės organizacijos, o pagrindiniai tobulinimosi užsakovai yra Sveikatos apsaugos bei Švietimo ir mokslo ministerijos. Valstybės ir savivaldybių įstaigose dirbančių specialistų kvalifikacijos kėlimo išlaidos padengiamos biudžeto lėšomis, o privačiose – dažniausiai darbdavio arba specialistų lėšomis. Be to, 50 straipsnyje pabrėžiama, kad specialistai gali užsiimti privačia praktika už valstybės ar savivaldybių ribų, kas motyvuoja juos siekti papildomų pajamų ir skatina profesinį augimą. Šios nuostatos užtikrina teisinį ir motyvacinį pagrindą specialistų veiklai, prisidedantį prie sveikatos sistemos kokybės.<sup>105</sup>

Sveikatos priežiūros specialistų pritraukimo ir išlaikymo plane siūlomos priemonės, skirtos motyvuoti specialistus dirbti regionuose, yra reikšmingas žingsnis užtikrinant ilgalaikį sveikatos priežiūros sistemos stabilumą. Sveikatos priežiūros specialistų kvalifikacijos tobulinimas, kaip numatyta

---

<sup>102</sup> *Ibid.* 12-13.

<sup>103</sup> „Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis 2024 m.“, *op. cit.* 5-6.

<sup>104</sup> „Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis 2021 m.“, *supra note*, 91:11.

<sup>105</sup> „Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas“, e-seimas žiūrėta 2024 m. gruodžio 10 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5905/asr>.

Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakyme „Dėl papildomosios ir alternatyviosios sveikatos priežiūros specialistų mokymo ir (ar) kvalifikacijos tobulinimo programų rengimo ir derinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimuose, yra svarbus veiksnys, užtikrinantis paslaugų kokybę ir specialistų profesinį augimą. Mokymo programos, prieinamos ištikus metus (II skyrius, 5 punktas), teikiamos ir vertinamos pagal vieningą sistemą (6 – 9 punktai), naudojant METAS sistemą (8 punktas), kuri leidžia efektyviai valdyti mokymo procesus. Mokymo turinys apima teoriją, praktiką ir profesinės veiklos tobulinimą (III skyrius, 12–14 punktai), o programų vertinimas vykdomas pagal griežtus kokybės standartus (IV skyrius, 25 ir 33 punktai). Mokymo tikslai atitinka profesinius reikalavimus ir rinkos poreikius, užtikrindami specialistų kompetencijų augimą bei ilgalaikį sveikatos priežiūros paslaugų kokybės gerinimą.<sup>106</sup>

Apibendrinant galima teigti, kad sveikatos priežiūros specialistų skatinimo ir motyvavimo politika Lietuvoje yra grindžiama įvairiais teisės aktais, tarp jų Lietuvos Respublikos Konstitucija, Darbo kodeksas, Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis. Pagrindiniai motyvaciniai elementai apima teisingą atlyginimą, trumpesnę darbo savaitę, tinkamas poilsio sąlygas ir kvalifikacijos tobulinimo galimybes. Specialistų darbo laikas reglamentuojamas pagal pareigų pobūdį, o trumpesnė darbo savaitė ir sąžiningas apmokėjimas už darbą sudėtingomis sąlygomis padeda mažinti darbo krūvį ir užtikrinti fizinę bei emocinę gerovę. Be to, kvalifikacijos tobulinimo programos, finansuojamos biudžeto lėšomis, skatina profesinį augimą ir stiprina sveikatos priežiūros sistemos kokybę.

#### **1.4. Antrinė tyrimų apie skatinimo ir motyvavimo priemones Lietuvos ir užsienio sveikatos priežiūros įstaigose analizė**

Šiame poskyryje analizuojami moksliniai tyrimai, siekiant išsiaiškinti, kurios priemonės efektyviausiai motyvuoja sveikatos priežiūros specialistus, kokie veiksniai juos demotyvuoja ir kaip tai atsiliepia jų darbo kokybei, sveikatos paslaugų lygiui bei pacientų pasitenkinimui. Analizėje remiamasi tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkų atliktais tyrimais, siekiant pateikti išsamias ir pagrįstas išvalgas. Antrinė Lietuvoje atliktų tyrimų analizė atskleidė bendrus sveikatos priežiūros specialistų motyvacijos veiksnius, kurie daro įtaką darbo kokybei, paslaugų lygiui ir pacientų pasitenkinimui. Dauguma mokslininkų sutaria, kad motyvaciją lemia tiek materialūs (atlyginimas, premijos, priedai), tiek nematerialūs (profesinio tobulėjimo galimybės, palanki darbo aplinka, pripažinimas, darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą) veiksniai. Vis dėlto, nepaisant šių priemonių, sveikatos priežiūros

---

<sup>106</sup> „Dėl Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2021 m. kovo 17 d. įsakymo Nr. V-557 „Dėl Papildomosios ir alternatyviosios sveikatos priežiūros specialistų mokymo ir (ar) kvalifikacijos tobulinimo programų rengimo ir derinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“, e-seimas žiūrėta 2024 m. gruodžio 12 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/401f3292a68d11ee8172b53a675305ab?positionInSearchResults=14&searchModelUID=00f550ca-ae23-4aa5-942a-6472cc30d0d3>.

specialistai dažnai susiduria su kliūtimis, kurios slopina jų motyvaciją. Pagrindiniai demotyvacijos veiksniai Lietuvoje – nepakankamas darbo užmokestis, didelis darbo krūvis, ribotos mokymosi galimybės, neefektyvus darbo organizavimas, pripažinimo ir vadovų palaikymo stoka bei emocinis stresas. Šie aspektai lemia darbuotojų nepasitenkinimą, mažesnę įsitraukimą į darbą ir gali prisidėti prie fizinio ir emocinio išsekimo (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Lietuvos sveikatos priežiūros specialistus motyvuojantys ir demotyvuojantys veiksniai

<b>Autorius</b>	<b>Motyvuojantys veiksniai</b>	<b>Demotyvuojantys veiksniai</b>
G. Žalaitė (2019)	Profesinio tobulėjimo galimybės, gera darbo atmosfera.	Nepakankamas darbo užmokestis, emociniai sunkumai dėl pacientų mirčių.
K. Rymšo (2020)	Darbo užmokestis, socialinės garantijos, priedai prie atlyginimo, karjeros galimybės, geri santykiai kolektyve.	Dovanas, darbovietės ar pareigų prestižas.
V. Mikužienė (2020)	Geros darbo sąlygos, puikus kolektyvas, vadovo palaikymas, profesinio augimo galimybės. Darbo pobūdis bei galimybė padėti žmonėms.	Neadekvatus darbo užmokestis, nepakankamas darbo įvertinimas, kritikuojama premijų politika. Ribotos mokymosi galimybės, didelis darbo krūvis.
R. Stundžienė (2021)	Profesinio meistriškumo siekis, darbo socialinis reikšmingumas, asmeninio įnašo vertinimas, paaukštinimo galimybės.	Pripažinimo trūkumas, nepakankamas darbo užmokestis.
R. Marinskaitė (2021)	Gerai santykiai su kolegomis, pastovios pajamos, geros darbo sąlygos, kvalifikacijos kėlimo galimybės.	Žemas darbo užmokestis, pripažinimo stoka.
K. Stiklickienė (2022)	Vidinė motyvacija (prasmingas darbas, tobulėjimas), palanki darbo aplinka, darbuotojų įtraukimas į valdymą.	Amotyvacija (abejingumas darbui), vadovų palaikymo stoka, administraciniai trūkumai.
M. Leketas (2022)	Integruota ir identifikuota reguliacija (darbas pagal vertybes ir prasmingas veiklas), geri santykiai su vadovais.	Darbo organizavimo trūkumai, išorinių paskatų stoka (atlyginimas).

Sudaryta darbo autorės pagal G. Žalaitės „Slaugytojų motyvacija dirbti slaugos ligoninėje“, K. Rymšo „Slaugos personalo lūkesčiai ir motyvacija“, V. Mikužienės „Slaugytojų, dirbančių stacionare, darbo motyvacija“, R. Stundžienės „Išplėstinės praktikos slaugytojų profesinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu analizė“, R. Marinskaitės „N ligoninės gydytojų bei slaugytojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu įvertinimas“, K. Stiklickienės „Psichikos sveikatos slaugytojų motyvacija

darbu ir darbo aplinka“, M. Leketo „Darbo motyvacijos veiksniai ir pasitenkinimas darbu tarp X klinikos gydytojų, gydytojų rezidentų bei slaugytojų“.

Remiantis G. Žalaitės (2019) atlikto tyrimo rezultatais, pagrindiniai slaugytojų darbo motyvaciją slaugos ligoninėse lemiantys veiksniai yra galimybė tobulėti profesinėje srityje (tai pabrėžė 53,8 proc. respondentų), pakankamas slaugos priemonių kiekis bei gera darbo atmosfera kolektyve (32,1 proc.). Kaip akcentuoja tyrimo autorė šie aspektai skatina slaugytojų pasitenkinimą darbu. Tačiau tyrimas atskleidė ir aspektus turinčius įtakos darbuotojų demotyvacijai, tarp kurių svarbiausias nepakankamas atlyginimas, kurį pagrindiniu iššūkiu įvardijo 33,3 proc. apklaustųjų. Emociniai sunkumai taip pat išlieka reikšmingu iššūkiu. Visi tyrime dalyvavę respondentai (100 proc.) patiria neigiamų emocijų dėl pacientų mirčių, tačiau beveik pusė jų (48,7 proc.) pažymėjo, kad kolektyviniai aptarimai padeda šias emocijas suvaldyti. Tyrimo dalyviai nurodė, jog darbo sąlygų gerinimas, optimizuojant pacientų skaičių iki 10 – ties pacientų tenkančių vienam slaugytojui ir mažinant fizinį darbo krūvį, galėtų reikšmingai prisidėti prie darbo kokybės ir motyvacijos didinimo.<sup>107</sup>

Tyrimo autorė K. Rymšo (2020) atskleidė, kad slaugos personalą labiausiai motyvuoja materialinės priemonės. Darbo užmokestis buvo svarbus 58,1%, o socialinės garantijos 55,9% respondentų. Priedus prie atlyginimo reikšmingais laikė 50,9% apklaustųjų. Nematerialinės priemonės taip pat vertinamos kaip reikšmingos: 51,9% respondentų pabrėžė mokymosi galimybių svarbą, 51% karjeros perspektyvas. Dalyvavimą organizacijos valdyme svarbiu laiko 48% apklaustųjų, o gerus santykius kolektyve 41,9%. Darbo pripažinimas reikšmingas buvo 35,9% respondentų. Mažiau reikšmingais veiksniais darbuotojai įvardijo dovanas, darbovietės ar pareigų prestižą. Autorė pabrėžia, kad motyvavimo priemonės turėtų būti įvairios, tačiau universalių priemonių modelio nėra, todėl prioritetas išlieka materialiniams priemonėms, tokiems kaip darbo užmokestis, priedai ir socialinės garantijos.<sup>108</sup>

Būtina atkreipti dėmesį į R. Stundžienės „Išplėstinės praktikos slaugytojų profesinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu“ tyrimo rezultatus, kurie pabrėžia, kad išplėstinės praktikos slaugytojų (IPS) profesinę motyvaciją labiausiai lemia profesinio meistriškumo siekis, kuris apima profesionalumą, kompetencijos tobulinimą ir aukštos darbo kokybės užtikrinimą. Profesinio meistriškumo motyvai buvo svarbiausi nedarbingoms IPS, bet turinčioms aktyvią IPS licenciją (57,7 proc., n=15). Be to, darbo socialinio reikšmingumo motyvai buvo ypač svarbūs pirminės sveikatos priežiūros IPS (36,8 proc., n=7) ir skubios medicinos pagalbos IPS (40,0 proc., n=2), o anestezijos ir intensyvios terapijos IPS labiausiai motyvavo asmeninio įnašo į darbą motyvai (37,5 proc., n=6). Tyrimas taip pat atskleidė, kad IPS pasitenkinimą darbu labiausiai motyvuoja paaugstinimo galimybės ( $t=17,0$ ,  $SN=3,5$ ), vadovavimo

<sup>107</sup> Giedrė Žalaitė, Brigita Afanasjeva ir Beata Gorban, „Slaugytojų motyvacija dirbti slaugos ligoninėje“, *Journal of Medical Sciences* 7 (2019):5-8, <https://medicinesciences.com/f/2019/0523/Nurses%20motivation%20for%20work%20in%20hospice.pdf>.

<sup>108</sup> Rymšo, *supra note*, 44:5-7.

kokybė ( $t=16,4$ ,  $SN=2,5$ ) ir darbo organizavimas ( $t=16,0$ ,  $SN=3,1$ ). Tuo tarpu pagrindiniai veiksniai, mažinantys darbuotojų motyvaciją, yra pripažinimo stoka ( $t=10,4$ ,  $SN=4,8$ ) ir darbo užmokestis ( $t=11,2$ ,  $SN=4,8$ ). Daugiau nei pusė respondenčių nurodė, kad nėra nei patenkintos, nei nepatenkintos savo darbu, o tai rodo pasitenkinimo darbu prieštarumą. IPS profesinę motyvaciją stiprina galimybės siekti profesinio meistriškumo, tinkamas vadovų palaikymas, efektyvus darbo organizavimas ir karjeros augimo perspektyvos. Tuo tarpu pripažinimo ir tinkamo darbo užmokesčio trūkumas išlieka pagrindiniais demotyvatoriais.<sup>109</sup>

K. Stiklickienės (2022) tyrimo duomenimis, 63,3% psichikos sveikatos slaugytojų yra motyvuoti darbui, 30,3 proc. nei motyvuoti, nei nemotyvuoti, o 6,4 proc. nemotyvuoti. Labiausiai darbuotojus motyvuoja vidinė motyvacija (vidutinis įvertinimas – 5,48 balo iš 7), kuri apima norą tobulėti, prasmingą darbo pobūdį ir pasitenkinimą atliekant pareigas. Taip pat reikšmingi yra darbo aplinkos veiksniai, pavyzdžiui, slaugos kokybės užtikrinimas (4,91 balo) ir slaugytojų įtraukimas į ligoninės valdymą (4,81 balo). Išorinės motyvacijos komponentai, tokie kaip išorinis reguliavimas (4,67 balo) ir identifikuotas reguliavimas (4,55 balo), taip pat prisideda prie darbuotojų išitraukimo. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad didesnė motyvacija darbui siejama su palankesne darbo aplinka. Darbuotojai, kurie teigiamai vertino savo darbo aplinką, dažniau pasižymėjo aukštesne motyvacija darbui (52,2 proc.), palyginti su tais, kurie savo darbo aplinką vertino nepalankiai (57,1 proc. turėjo žemesnę motyvaciją). Tačiau darbuotojus demotyvuoja abejingumas darbui (3,80 balo), kuri rodo tam tikrą abejingumą darbui ar aiškaus tikslo nebuvimą. Be to, darbo aplinkos trūkumai, tokie kaip nepakankamas vadovų palaikymas, lyderystės stoka ir silpni administraciniai gebėjimai, reikšmingai mažina darbuotojų motyvaciją. Nustatyta, kad tokie veiksniai, kaip prastas išteklių paskirstymas ar nepakankamas darbuotojų bendradarbiavimas, taip pat prisideda prie motyvacijos mažėjimo. Kaip jau buvo aptarta, dauguma psichikos sveikatos slaugytojų yra motyvuoti, tačiau jų motyvaciją stipriai veikia darbo aplinkos kokybė ir vadovų palaikymas, o šie trūkumai gali lemti ne tik motyvacijos, bet ir darbo pasitenkinimo mažėjimą.<sup>110</sup>

V. Mikužienės (2020) tyrimo rezultatai atskleidė, kad slaugytojus dirbančius stacionare labiausiai motyvuoja geros darbo sąlygos (82,1 proc.), puikus kolektyvas (81,4 proc.), vadovo palaikymas (78,6 proc.), galimybė mokytis ir tobulėti (77,9 proc.) bei darbo specifiška (77,4 proc.). 82,1% slaugytojų teigia, kad geros darbo sąlygos yra vienas svarbiausių jų pasitenkinimą lemiančių veiksnių, o 81,4% pabrėžia kolektyvo svarbą jų motyvacijai. Taip pat 78,6% slaugytojų įvardija vadovo palaikymą kaip reikšmingą motyvacinį veiksnį. Daugeliui slaugytojų labai svarbios yra profesinio augimo galimybės (77,9 proc.), o darbo pobūdis bei galimybė padėti žmonėms (70 proc.) taip pat išlieka esminiai motyvuojantys veiksniai.

<sup>109</sup> Rasa Stundžienė, Alma Gaupšienė ir Liudmila Tereško, „Išplėstinės praktikos slaugytojų profesinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu analizė“, *Sveikatos mokslai/ Health sciences in eastern Europe 2* (2023):136-141, <https://sm-hs.eu/wp-content/uploads/2023/04/%E2%99%A52023-SM2TIRAZAS-134-142.pdf>.

<sup>110</sup> Kristina Stiklickienė, „Psichikos sveikatos slaugytojų motyvacija darbui ir darbo aplinka“, (magistro baigiamasis darbas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, 2022), 50-53, <https://portalcris.lsmuni.lt/server/api/core/bitstreams/d2766052-c474-4368-acf3-2fa4b9a67454/content>.

Papildomos motyvacijos priemonės, tokios kaip darbuotojų šventės ir kelionės (47,1 proc.) bei mokymosi galimybės (45,9 proc.), teigiamai veikia slaugytojų motyvaciją. Vis dėlto nemaža dalis slaugytojų susiduria su veiksniais, kurie mažina jų motyvaciją. Neadekvatus darbo užmokestis yra pagrindinė problema – 94,2% slaugytojų nurodo mažą atlyginimą kaip pagrindinį nepasitenkinimo šaltinį. Taip pat 91,1% jaučia, kad jų darbas nėra tinkamai įvertinamas, o 77,1% kritikuoja esamą premijų ir skatinimo politiką. Per didelis darbo krūvis, kurį patiria 64,6% slaugytojų, ir ribotos galimybės mokytis bei tobulėti, kaip nurodo 76,2%, dar labiau mažina jų motyvaciją. Nepakankamos karjeros galimybės ir netinkamos darbo priemonės (38,5 proc.) apsunkina slaugytojų darbą ir prisideda prie nepasitenkinimo.<sup>111</sup>

M. Leketo (2022) tyrime dalyvavo 51 respondentas: 15 (29,4 proc.) gydytojų, 16 (31,4 proc.) gydytojų rezidentų ir 20 (39,2 proc.) slaugytojų. Tyrimas analizavo vidinės ir išorinės darbo motyvacijos veiksnius, naudojant „Vidinės ir išorinės darbo motyvacijos skalę“. Rezultatai atskleidė, kad medicinos personalo motyvaciją stipriausiai skatino integruota reguliacija (Integruota reguliacija (angl. *integrated regulation*) – ši motyvacijos forma yra labiausiai autonominė motyvacijos forma, kadangi apima veiklas, kurių motyvai dera su žmogaus vertybėmis ir prioritetais bei yra integruoti į asmens vertybių sistemą) (vidutinis balas – 5,0, SN=1,4) ir identifikuota reguliacija (Identifikuota reguliacija (angl. *identified regulation*) – siejama su veiklomis, kurios asmeniui yra svarbios ir vertingos bei prasmingos) (vidutinis balas – 5,1, SN=1,3), ypač išryškėjusi gydytojų grupėje. Darbo pobūdis buvo vienas svarbiausių veiksnių, teikiančių pasitenkinimą (vidutinis balas – 5,3, SN=1,4), o geri santykiai su vadovais ir kolegomis reikšmingai prisidėjo prie motyvacijos. Vidinės motyvacijos poskalės, tokios kaip „dėl pasitenkinimo, kurį patiriu įveikdama sudėtingas užduotis“ (vidutinis balas – 5,3, SN=1,6), taip pat buvo aukštai vertinamos. Tuo tarpu darbo užmokestis (vidutinis balas – 3,9, SN=1,3) ir išorinė reguliacija (vidutinis balas – 4,1, SN=1,1) buvo mažiau motyvuojantys, tačiau darbo užmokestis turėjo didesnę reikšmę rezidentams. Demotyvuojantys veiksniai apėmė prastą darbo organizavimą, atlyginimo neatitikimą lūkesčiams bei motyvacijos nebuvimą (vidutinis balas – 3,5, SN=1,2). Todėl galima teigti, kad darbuotojų motyvaciją stipriausiai skatino integruota ir identifikuota reguliacija bei geri santykiai su vadovais ir kolegomis, tačiau ją mažino darbo organizavimo trūkumai ir išorinių paskatų stoka.<sup>112</sup>

R. Marinskaitės (2021) tyrimo rezultatai atskleidė, kad N ligoninėje dirbančių gydytojų ir slaugytojų motyvaciją stipriausiai skatino geri darbiniai santykiai su kolegomis (63,9 proc.), pastovios pajamos (63,9 proc.) ir geros darbo sąlygos (58,6 proc.). Kvalifikacijos kėlimo galimybę svarbia veiksmu nurodė 50,4 proc. darbuotojų. Didžiausias pasitenkinimas darbu buvo siejamas su darbo pobūdžiu (20,71

<sup>111</sup> Vaida Mikužienė, „Slaugytojų, dirbančių stacionare, darbo motyvacija“, *Slauga. Mokslas ir praktika* 254 (2020):5-8, <https://www.zurnalai.vu.lt/slauga/article/view/19774>.

<sup>112</sup> Marijus Leketas, „Darbo motyvacijos veiksniai ir pasitenkinimas darbu tarp X klinikos gydytojų, gydytojų rezidentų bei slaugytojų“, (magistro baigiamasis darbas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, 2022), 33-65, <https://portalcris.lsmuni.lt/server/api/core/bitstreams/edaee954-48f2-4eb3-9909-e4335a528cad/content>.

balo), bendradarbių palaikymu (18,76 balo) ir vadovų kompetencija (17,86 balo). Nepaisant šių teigiamų aspektų, tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojai vidutiniškai patenkinti darbu (bendras vidutinis balas – 135,21, SN=25,75), tačiau aiškiai išryškėjo nepatenkinami veiksniai, tokie kaip žemas darbo užmokestis (11,26 balo) ir privilegijų trūkumas (11,44 balo). Be to, 38,3% respondentų įvardijo pagarbos ir įvertinimo stoką, o 42,9% darbuotojų nurodė, kad jų darbo atlyginimas neatitinka lūkesčių. Tad darbuotojų motyvaciją labiausiai skatino pozityvūs santykiai darbe, darbo aplinkos sąlygos ir galimybės tobulėti. Tačiau ją mažino atlyginimo ir pripažinimo trūkumas bei biurokratijos keliamos problemos darbo organizavime. Šie aspektai turėtų būti prioritetiniai tobulinant personalo valdymo sistemą.<sup>113</sup>

Apibendrinant galima teigti, kad sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją Lietuvoje labiausiai skatina darbo užmokestis ir priedai, profesinio tobulėjimo galimybės, geros darbo sąlygos, vadovų palaikymas, geri santykiai su kolegomis ir prasmingas darbo pobūdis. Taip pat svarbios socialinės garantijos, dalyvavimas organizacijos valdyme ir darbo pripažinimas. Tačiau darbuotojų motyvaciją mažina nepakankamas darbo užmokestis, pripažinimo trūkumas, neefektyvus darbo organizavimas, didelis darbo krūvis, emociniai sunkumai bei administracinių gebėjimų stoka vadovybėje. Gerinant šias sritis ir optimizuojant darbo krūvį, būtų galima reikšmingai padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir motyvaciją.

Norint geriau suprasti, kokios priemonės veiksmingiausiai motyvuoja sveikatos priežiūros specialistus, svarbu išnagrinėti ne tik Lietuvos, bet ir užsienio šalių mokslinius tyrimus. Tarptautiniai tyrimai leidžia palyginti skirtingų šalių patirtį, nustatyti bendrus motyvacijos ir demotyvacijos veiksnius. Dauguma užsienio tyrimų patvirtina, kad, kaip ir Lietuvoje, sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją labiausiai veikia atlyginimas, premijos, profesinio tobulėjimo galimybės, darbo aplinka, pripažinimas ir įtraukimas į organizacijos sprendimų priėmimą. Tačiau užsienio šalyse pastebimi ir papildomi veiksniai, tokie kaip organizacinė politika, darbo saugumas, efektyvi komunikacija, paaukštinimo galimybės. Toliau aptariami užsienio tyrimai, kuriuose analizuota sveikatos priežiūros specialistų motyvacija ir demotyvacija, siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai daro didžiausią poveikį jų darbo efektyvumui. Demotyvuojantys veiksniai nurodomi, kaip (žr. 6 lentelę).

---

<sup>113</sup> Reda Marinskaitė, „N ligoninės gydytojų bei slaugytojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu įvertinimas“, (magistro baigiamasis darbas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, 2021), 45-49, <https://portalcris.lsmuni.lt/server/api/core/bitstreams/0af4243b-9a9f-42ad-b71d-2632d77e068c/content>.

6 lentelė. Užsienio sveikatos priežiūros specialistus motyvuojantys ir demotyvuojantys veiksniai

<b>Autorius</b>	<b>Motyvuojantys veiksniai</b>	<b>Demotyvuojantys veiksniai</b>
D. Karaferio (2022) (Graikija)	Darbo užmokestis, profesinio tobulėjimo galimybės, darbo saugumas, organizacinė politika, paaukštinimo galimybės.	Darbo sąlygos, pasiekimų pripažinimas, įvertinimas.
T. T. Do (2023) (Vietnamas)	Pajamos ir piniginės naudos, darbo aplinka ir santykiai su kolegomis, santykiai su vadovais.	Mokymai, paaukštinimo galimybės, darbo charakteristikos.
R. M. Baljoon (2019) (Saudo Arabija)	Vadovų kompetencija, darbo pobūdis, geri santykiai kolektyve, efektyvi komunikacija organizacijoje.	Atlyginimas, ribotos karjeros galimybės, prastos darbo sąlygos (didelis darbo krūvis), papildomų naudos (premijos, papildomi ištekliai).
A. T. Deressa (2019) (Etiopija)	Perspektyvų skatinimas, pripažinimas, finansinės paskatos, apdovanojimų sistema.	Ribotos darbo priemonės ir medžiagos, ribotas perspektyvų skatinimas, palanki darbo aplinka.
M. Chmielewska (2020) (Lenkija)	Darbo kokybė, profesinis statusas, kolegų tarpusavio santykiai, autonomija darbe, priežiūros kokybė ir stilius.	Atlyginimas, užimtumo stabilumas, pripažinimo stoka.
C. Roth (2022) (Vokietija)	Profesinis pasididžiavimas, geresnis atlygis, slaugos pripažinimas, profesionalumas ir slaugytojo, kaip profesijos, įvaizdžio gerinimas.	Ribotos karjeros perspektyvos, kartų konfliktai, prastas slaugos įvaizdis visuomenėje, didelis spaudimas darbo vietoje.

Sudaryta darbo autorės pagal D. Karaferio „Factors Influencing Motivation and Work Engagement of Healthcare Professionals“, T. T. Do „Determinants Influencing on the Working Motivation of Doctors in Public Hospitals in Hanoi“, R. M. Baljoon „Factors affecting nurses’ work motivation level at a governmental hospital: A cross-sectional study“, A. T. Deressa „Work motivation and its effects on organizational performance: the case of nurses in Hawassa public and private hospitals: Mixed method study approach“, M. Chmielewska „Motivation factors affecting the job attitude of medical doctors and the organizational performance of public hospitals in Warsaw, Poland“, C. Roth „Keeping nurses in nursing: a qualitative study of German nurses’ perceptions of push and pull factors to leave or stay in the profession“.

D. Karaferio (2022) sveikatos priežiūros specialistų motyvacijos tyrimas atliktas Graikijoje atskleidė, kad specialistus labiausiai motyvuoja darbo užmokestis, kurio vidutinis įvertinimas siekė 9.25, profesinio tobulėjimo galimybės ir darbo saugumas, kurių vidutiniai įvertinimai buvo po 8.82, taip pat

organizacinė politika, įvertinta 8.86 balo iš 10 balų. Šie veiksniai parodė, kad finansinės paskatos, stabilumas ir galimybės tobulėti yra pagrindiniai darbuotojų motyvacijos šaltiniai. Kitas svarbus motyvacinis veiksnys buvo paaukštinimo galimybės, kurios buvo įvertintos 7.94 balo, pabrėžiantys karjeros augimo reikšmę. Tačiau darbuotojai mažiausiai motyvuoti jautėsi dėl darbo sąlygų, kurių vidutinis įvertinimas siekė tik 7.00, ir pasiekimų pripažinimo, įvertinto 7.02 balo.<sup>114</sup>

T. T. Do (2023) tyrimas atliktas Vietname viešojoje Hanojaus ligoninėje, apklausus ten dirbančius gydytojus ir gautiems duomenims pritaikant koreliacinę analizę, taip siekiant nustatyti pagrindinius jų motyvacijos veiksnius. Koreliacinė analizė leidžia įvertinti, kaip stipriai tam tikri veiksniai yra susiję su gydytojų motyvacija – kuo koreliuota reikšmė yra didesnė (artimesnė 1), tuo stipresnė veiksnio įtaka. Atliktas tyrimas parodė, kad didžiausią įtaką gydytojų motyvacijai turi pajamos ir kitos finansinės naudos (koreliuota reikšmė 0,615). Tai rodo, kad finansinės priemonės yra vienas svarbiausių motyvavimo veiksnių. Panašų poveikį motyvacijai parodė ir darbo aplinka bei santykiai su kolegomis. Abiejų veiksnių koreliacijos reikšmės buvo vienodos (0,557). Šie rezultatai pabrėžia, kad draugiška atmosfera darbo vietoje ir geri santykiai tarp kolegų yra reikšmingi gydytojų motyvacijai. Be to, santykiai su vadovais (koreliuota reikšmė 0,513), taip pat buvo reikšmingas motyvacinis veiksnys. Tuo tarpu mažiausiai motyvuojantys veiksniai buvo mokymai ir paaukštinimo galimybės, kurių koreliuota reikšmė buvo mažiausia (0,376).<sup>115</sup>

Remiantis R. M. Baljoon (2019) atlikto tyrimo duomenimis, Saudo Arabijos vyriausybėje ligoninėje nustatyta, kad slaugytojus labiausiai motyvuoja vadovų kompetencija, kuri buvo įvertinta 4.78 balo iš 5 balų. Darbo pobūdis, pasižymintis prasmingumu ir malonumu atliekant pareigas, sulaukė 4.53 balo įvertinimo. Geri santykiai kolektyve, kurie buvo įvertinti 4.44 balo, taip pat reikšmingai prisidėjo prie darbuotojų motyvacijos. Efektyvi komunikacija organizacijoje, įvertinta 4.28 balo, padėjo užtikrinti sklandų bendradarbiavimą ir supratimą darbo procese. Tačiau tyrimas taip pat atskleidė ir pagrindinius demotyvuojančius veiksnius. Vienas svarbiausių buvo atlyginimas, kuris sulaukė tik 3.14 balo, atspindintis didelį nepasitenkinimą darbo užmokesčiu. Ribotos karjeros galimybės, įvertintos 2.89 balo, taip pat mažino slaugytojų motyvaciją, nes darbuotojai jautėsi neturintys perspektyvų kilti karjeros laiptais. Prastos darbo sąlygos, apimančios per didelį darbo krūvį ir biurokratiją, buvo įvertintas 2.99 balo. Galiausiai, papildomų naudų, tokių kaip premijos ir papildomi ištekliai, trūkumas taip pat prisidėjo prie demotyvacijos ir sudarė tik 2.89 balo.<sup>116</sup>

<sup>114</sup> Karaferis, *supra note*, 16:218-220.

<sup>115</sup> Thi Tuoi Do ir Nam Phong Ha, „Determinants Influencing on the Working Motivation of Doctors in Public Hospitals in Hanoi“, *International journal of multidisciplinary reserch and analysis* 6 (2023):1223-1225, <https://ijmra.in/v6i3/Doc/44.pdf>.

<sup>116</sup> Reem A. Baljoon, Hasnah Banjar ir Maram Banakhar, „Factors affecting nurses' work motivation level at a governmental hospital: A cross-sectional study“, *Journal of nursing education and practice* 9 (2019):27-32, <file:///Users/apple/Downloads/14604-55120-2-PB.pdf>.

M. Chmielewska (2020) atlikto tyrimo rezultatai Lenkijoje, atskleidė, kad sveikatos priežiūros specialistus labiausiai motyvuoja darbo kokybė ir profesinis statusas, kurie buvo įvertinti aukščiausiais balais (atitinkamai 3,16 ir 3,15 pagal 4 balų skalę). Specialistai taip pat palankiai vertina gerus kolegų tarpusavio santykius (2,82) ir autonomiją darbe (2,83), pabrėždami, kad komandinė aplinka bei savarankiškumas yra svarbūs motyvuojantys veiksniai. Priežiūros kokybė ir stilius (2,73) yra dar vienas reikšmingas veiksnys, prisidedantis prie jų darbo motyvacijos. Tuo tarpu pagrindiniai demotyvuojantys veiksniai yra atlyginimas ir užimtumo stabilumas, kurie buvo įvertinti žemiausiais balais (atitinkamai 1,69 ir 2,00). Šie rodikliai rodo, kad nepakankamas atlygis ir darbo saugumo trūkumas yra pagrindiniai motyvaciją mažinantys veiksniai. Be to, pripažinimo stoka (2,33) taip pat buvo įvardyta kaip viena iš svarbesnių problemų, su kuria susiduria sveikatos priežiūros specialistai.<sup>117</sup>

C. Roth (2022) kokybinio tyrimo (interviu) duomenimis, kuris buvo atliktas keturiose skirtingose ligoninėse Badeno – Viurtembergo žemėje, Pietų Vokietijoje, buvo siekiama įvertinti slaugytojų motyvacijos ir demotyvacijos veiksnius. Tyrimas atskleidė, kad slaugytojus labiausiai motyvuoja profesinis pasididžiavimas, geresnis atlygis, slaugos pripažinimas, profesionalumas ir slaugytojo, kaip profesijos, įvaizdžio gerinimas. Dalyviai akcentavo pasididžiavimo savo profesija jausmo svarbą, pabrėždami, kad jų darbas yra prasmingas ir prisideda prie visuomenės gerovės. Interviu metu slaugytojos išreiškė pasididžiavimą savo profesija. Kaip viena interviu dalyvė teigė: „Didžiutis tuo, ką išmokome ir ką darome kaip slaugytojo profesija, [...]“ (Slaugytoja, 48m.). Kita interviu dalyvė pabrėžė, kad slaugytojo darbas yra ne tik darbas, bet ir pašaukimas: „Ir čia aš sakau: Gerai, mes esame slaugytojos, tik turime išmokti tuo džiaugtis. [...] Žinoma, daugiau pinigų yra puiku; žinoma, didesnis pripažinimas yra puiku. Bet [...] man tiesiog padeda pasakyti: Ei, aš didžiuojuosi savo profesija, tai ne tik darbas, tai pašaukimas.“ (Slaugytoja, 29m.). Tyrimas taip pat parodė, kad didesnis atlyginimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, skatinančių slaugytojas likti darbo rinkoje. Didesnis atlygis ne tik pakeltų profesijos statusą, bet ir parodytų slaugytojoms, kad jų darbas yra vertinamas. Kaip viena dalyvė pažymėjo: „Siekiant išspręsti kvalifikuotų slaugos darbuotojų trūkumo problemą, visų pirma matau patrauklų atlyginimą, kuris išreiškia tam tikrą slaugos personalo įvertinimą, o tai galbūt bus veiksnys daugeliui grįžti į slaugytojo profesiją.“ (Slaugytoja, 29m.). Tačiau kai kurie dalyviai pabrėžė, kad vien geresnio atlyginimo neužtenka, kad profesija taptų patrauklesnė. Kaip viena dalyvė nurodė: „Manau, kad vien didesnis darbo užmokestis nepadaro slaugos patrauklesnė, bent jau ilgalaikėje perspektyvoje.“ (Slaugytoja, 42m.). Kita slaugytoja pridūrė: „Taip, ir aš turiu galvoje, kad didesnis apmokėjimas yra malonus ir geras dalykas, bet manau, kad ir pats darbas turi būti įdomus. Žinoma, jūs turite iš turimo darbo ir pragyventi, bet taip pat turi būti ir smagu jį dirbti [...]“ (Slaugytoja, 48m.). Be atlygio klausimo, tyrime taip pat atkreiptas dėmesys į kitus slaugytojus demotyvuojančius veiksnius, tokius kaip ribotos

---

<sup>117</sup> Chmielewska, *supra note*, 22:5-9.

karjeros perspektyvos, kartų konfliktai, prastas slaugos įvaizdis visuomenėje ir didelis spaudimas darbo vietoje. Šie veiksniai daro didelę įtaką slaugytojų pasitenkinimui darbu ir jų norui likti profesijoje.<sup>118</sup>

Remiantis A. T. Deressa (2019) atlikto tyrimo rezultatais, kuriame buvo analizuojama slaugytojų motyvacija Etiopijos Havasa viešosiose ir privačiose ligoninėse, išryškėjo reikšmingi skirtumai tarp šių dviejų skirtingo pobūdžio grupių. Viešosiose ligoninėse slaugytojus labiausiai motyvavo perspektyvų skatinimas, kurį nurodė 49,3 % respondentų, taip pat pripažinimas (37,8 %) ir finansinės paskatos (35,4 %). Tačiau apdovanojimų sistema, nors ir reikšminga, buvo paminėta tik 30,1 % respondentų. Didžiausi demotyvuojantys veiksniai viešosiose ligoninėse buvo ribotos darbo priemonės ir medžiagos, kurios buvo pakankamos tik 18,7 % darbuotojų, bei žemas bendras motyvacijos lygis – net 61,4 % respondentų nurodė esantys nemotyvuoti arba mažai motyvuoti. Privačiose ligoninėse motyvaciniai veiksniai buvo dominuojantys. Didžiausią motyvacijos šaltinį sudarė apdovanojimai, kuriuos paminėjo net 81,8% slaugytojų, taip pat pripažinimas (72,7%) ir finansinės paskatos (72,7%). Darbo priemonių ir medžiagų pakankamumas taip pat buvo geresnis, jį nurodė 36,4% slaugytojų, palyginti su tik 18,7 % viešosiose ligoninėse. Vis dėlto, privačiose ligoninėse pasitaikė demotyvuojantys aspektai, tokie kaip ribotas perspektyvų skatinimas, kurį jautė tik 45,5 % darbuotojų, ir darbo malonumo stoka, kurią paminėjo tik 27,3 % respondentų.<sup>119</sup>

Apibendrinant galima teigti, kad užsienio sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją labiausiai skatina finansinės paskatos (atlyginimas, premijos), profesinio tobulėjimo galimybės, darbo saugumas ir geri santykiai su kolegomis bei vadovais. Tačiau dažnai išryškėja ir demotyvuojantys veiksniai, tarp jų – ribotos karjeros galimybės, prastos darbo sąlygos ir pripažinimo trūkumas. Šių veiksnių gerinimas galėtų reikšmingai prisidėti prie sveikatos priežiūros specialistų darbo efektyvumo ir pasitenkinimo didinimo.

Palyginus atliktus Lietuvos ir užsienio tyrimus galima išskirti svarbius panašumus ir skirtumus. Panašumai tarp tyrimų rezultatų atskleidžia, kad Lietuvoje ir užsienyje specialistus motyvuoja finansinės paskatos (atlyginimas, premijos, socialinės garantijos), profesinio tobulėjimo galimybės, gera darbo aplinka ir kolektyvas, o mažas darbo pripažinimas ir didelis darbo krūvis tik didina nepasitenkinimą darbu. Tačiau tarp Lietuvos ir užsienio matomi ir reikšmingi skirtumai. Užsienyje daugiau dėmesio skiriama organizacinei politikai ir darbo saugumui, o Lietuvoje – administraciniams trūkumams. Profesinis prestižas taip pat svarbesnis užsienyje nei Lietuvoje. Vadovų kompetencija užsienio šalyse laikoma esminiu motyvacijos veiksniu, tuo tarpu Lietuvoje labiau akcentuojamas vadovų palaikymas.

---

<sup>118</sup> Catharina Roth ir kt. „Keeping nurses in nursing: a qualitative study of German nurses’ perceptions of push and pull factors to leave or stay in the profession“, *BMC Nursing* 21 (2022):4-8, <https://bmcnurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-022-00822-4>.

<sup>119</sup> Ababe Tamirat Deressa ir Getachew Zeru, „Work motivation and its effects on organizational performance: the case of nurses in Hawassa public and private hospitals: Mixed method study approach“, *BMC research notes* 12 (2019):2-4, <https://bmcrsnotes.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13104-019-4255-7>.

Be to, užsienyje įvardijamos ribotos karjeros galimybės, kai tuo tarpu Lietuvoje daugiau dėmesio skiriama kvalifikacijos kėlimui (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Sveikatos priežiūros specialistų motyvuojančių ir demotyvuojančių veiksnių panašumai ir skirtumai Lietuvoje ir užsienyje

<b>Panašumai tarp Lietuvos ir užsienio tyrimų</b>	<b>Skirtumai tarp Lietuvos ir užsienio tyrimų</b>
Finansinės paskatos (atlyginimas, premijos, socialinės garantijos) – pagrindinis motyvacijos veiksnys.	Organizacinė politika ir darbo saugumas užsienio tyrimuose dažnai akcentuojami, Lietuvoje tai mažiau pabrėžiama.
Profesinio tobulėjimo galimybės suteikia galimybę tobulėti profesinėje srityje.	Profesinio prestižo svarba – labiau pabrėžiama Vokietijoje ir Lenkijoje, nei Lietuvoje.
Gera darbo aplinka ir kolektyvas – teigiamai veikia motyvaciją.	Vadovų kompetencija ir komunikacija – užsienyje vienas iš svarbiausių veiksnių, o Lietuvoje daugiau akcentuojamas bendras vadovų palaikymas.
Darbo pripažinimas – yra svarbu, tačiau dažnai įvardijamas jo trūkumas.	Karjeros galimybių ribotumas daugiau įvardijamas užsienyje (Lenkijoje, Vokietijoje). Tuo tarpu Lietuvoje daugiau dėmesio skiriama kvalifikacijos kėlimui.
Didelis darbo krūvis – didina nepasitenkinimą darbu.	Administraciniai trūkumai – Lietuvoje dažnai įvardijami kaip svarbi problema. Tuo tarpu užsienyje daugiau dėmesio skiriama profesijos įvaizdžiui.

Sudaryta darbo autorės pagal G. Žalaitės „Slaugytojų motyvacija dirbti slaugos ligoninėje“, K. Rymšo „Slaugos personalo lūkesčiai ir motyvacija“, V. Mikužienės „Slaugytojų, dirbančių stacionare, darbo motyvacija“, R. Stundžienės „Išplėstinės praktikos slaugytojų profesinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu analizė“, R. Marinskaitės „N ligoninės gydytojų bei slaugytojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu įvertinimas“, K. Stiklickienės „Psichikos sveikatos slaugytojų motyvacija darbui ir darbo aplinka“, M. Leketo „Darbo motyvacijos veiksniai ir pasitenkinimas darbu tarp X klinikos gydytojų, gydytojų rezidentų bei slaugytojų“, D. Karaferio „Factors Influencing Motivation and Work Engagement of Healthcare Professionals“, T. T. Do „Determinants Influencing on the Working Motivation of Doctors in Public Hospitals in Hanoi“, R. M. Baljoon „Factors affecting nurses’ work motivation level at a governmental hospital: A cross-sectional study“, A. T. Deressa „Work motivation and its effects on organizational performance: the case of nurses in Hawassa public and private hospitals: Mixed method study approach“, M. Chmielewska „Motivation factors affecting the job attitude of medical doctors and the organizational performance of public hospitals in Warsaw, Poland“, C. Roth „Keeping nurses in nursing: a qualitative study of German nurses’ perceptions of push and pull factors to leave or stay in the profession“.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos ir užsienio sveikatos specialistus labiausiai motyvuoja finansinės paskatos (atlyginimas, premijos, socialinės garantijos), profesinio tobulėjimo galimybės, gera

darbo aplinka ir kolektyvas. Tačiau užsienio šalyse daugiau dėmesio skiriama organizacinei politikai, darbo saugumui ir profesiniam prestižui, o Lietuvoje – administraciniams trūkumams ir kvalifikacijos kėlimui.

## 2. SVEIKATOS SPECIALISTŲ SKATINIMO IR MOTYVAVIMO X LIGONINĖJE TYRIMAS

Šiame skyriuje aptariama kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodologija, analizuojama X ligoninės specialistų skatinimo ir motyvavimo tvarka bei aptariami kiekybinio (anketinės apklausos) ir kokybinio (pusiau struktūruoto interviu) tyrimo rezultatai. Anketinė apklausa atskleidė, kokios skatinimo ir motyvavimo priemonės yra taikomos sveikatos priežiūros specialistams X ligoninėje, bei parodė koreliacijas tarp šių priemonių ir specialistų motyvavimo lygio. Pusiau struktūruotas interviu suteikė galimybę išgirsti specialistų nuomonę apie esamą motyvavimo sistemą ir įvardyti kylančias problemas X ligoninėje.

### 2.1. Tyrimo metodologija

Šiame poskyryje analizuojama kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodologija, kuria remiantis analizuojama sveikatos priežiūros specialistų motyvacija ir skatinimo priemonių poveikis darbo kokybei. Aptariamas tyrimo teorinis pagrindimas, apibrėžiamas tyrimo tikslas ir uždaviniai jam pasiekti. Taip pat nagrinėjamos tyrimo metodologinės prielaidos, aprašoma tyrimo imtis ir atrankos kriterijai, respondentų ir informantų charakteristikos bei tyrimo objektas. Pateikiama informacija apie duomenų rinkimo ir analizės metodus. Be to, aptariamas tyrimo organizavimas ir etiniai aspektai, siekiant užtikrinti tyrimo patikimumą ir duomenų konfidencialumą.

**Tyrimo teorinis pagrindimas.** Mokslinėje literatūroje darbuotojų motyvacija yra vertinama kaip kompleksinis reiškiny, kurį lemia vidiniai ir išoriniai veiksniai. Sveikatos priežiūros sektoriuje specialistų motyvacija tampa ypatingai svarbi, nes ji tiesiogiai veikia darbo kokybę, efektyvumą ir darbuotojų pasitenkinimą profesine veikla. Teorinėje dalyje analizuoti Lietuvos tyrimai (G. Žalaitės (2019), K. Rymšo (2020), R. Stundžienės (2020), V. Mikužienės (2020)) atskleidė, kad sveikatos priežiūros specialistų motyvacijai svarbų vaidmenį atlieka ne tik materialinės paskatos, bet ir nematerialinės: geros darbo sąlygos, geri santykiai su kolegomis bei galimybės profesiniam tobulėjimui. Užsienio tyrimai (D. Karaferio (2022), T. T. Do (2023), R. M. Deressa (2019)) taip pat patvirtina, kad finansiniai skatinimo mechanizmai yra svarbūs, tačiau jų nepakanka ilgalaikiai motyvacijai palaikyti. Be to, nagrinėjami tyrimai pabrėžė ir demotyvuojančius veiksnius – neadekvatų darbo užmokestį, per didelį darbo krūvį bei ribotas karjeros galimybes, kurie gali mažinti darbuotojų įsitraukimą ir profesinį pasitenkinimą. Remiantis šiomis mokslinėmis išvalgomis, tyrimo teorinis modelis yra grindžiamas dviejų pagrindinių veiksnių skatinimo priemonių ir darbo motyvacijos sąsajomis. Skatinimo priemonės gali būti skirstomos į materialines (atlyginimas, premijos, priemokos) ir nematerialines (darbo sąlygos, profesinio tobulėjimo galimybės, tarpusavio santykiai). Šie veiksniai daro įtaką specialistų motyvacijai,

kuri lemia jų darbo rezultatus darbo kokybę, efektyvumą, pacientų pasitenkinimą ir darbuotojų lojalumą organizacijai. Šiame tyrime nagrinėjama, kaip X ligoninėje taikomos skatinimo priemonės veikia sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją ir kokie sprendimai galėtų padėti ją stiprinti bei gerinti darbo kokybę. Tyrimo modelis numato, kad tinkamai pritaikytos skatinimo priemonės gali turėti teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui ir pasitenkinimui darbu. Tyrimo metu kiekybiniais ir kokybiniais tyrimo metodais analizuojama, kaip specialistai vertina taikomas motyvavimo priemones, kokie veiksniai jiems yra svarbiausi ir kokios problemos išryškėja praktikoje. Tyrimo teorinis modelis leidžia sistemiskai analizuoti skatinimo priemonių poveikį specialistų motyvacijai ir darbo rezultatams. Jis sudaro pagrindą empirinio tyrimo vykdymui bei suteikia galimybę palyginti gautus rezultatus su kitų autorių mokslinių tyrimų išvadomis.

**Darbo objektas** – sveikatos priežiūros įstaigų specialistų skatinimo ir motyvavimo priemonės X ligoninėje.

**Tyrimo tikslas** – ištirti ir palyginti kokiomis priemonėmis yra skatinami ir motyvuojami specialistai Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose ir konkrečioje X ligoninėje.

**Darbo uždaviniai:**

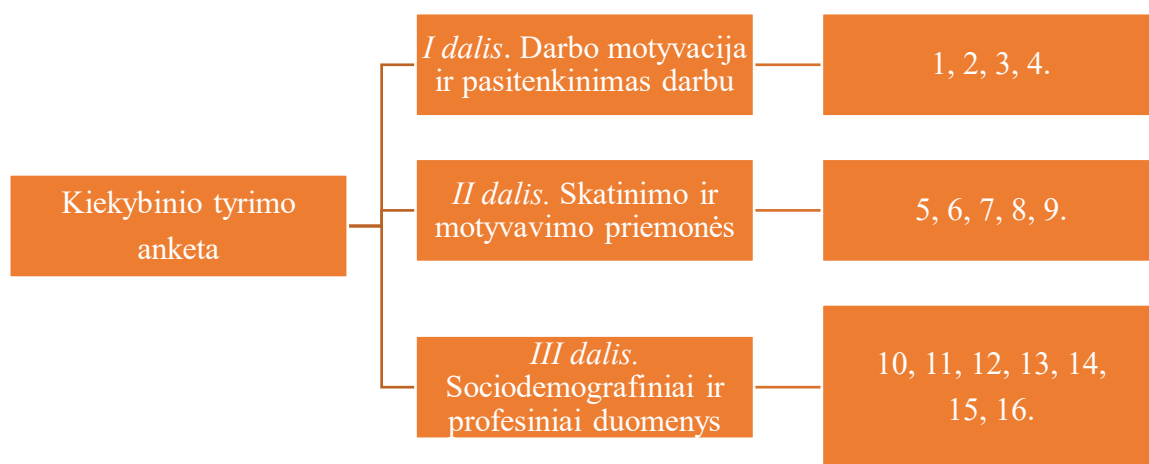
1. Ištirti sveikatos priežiūros specialistų motyvavimo ir skatinimo tvarką X ligoninėje.
2. Atlikti anketinę apklausą ir pusiau struktūruotą interviu bei nustatyti X ligoninės sveikatos priežiūros specialistų (de)motyvaciją lemiančius veiksnius.
3. Palyginti gautus rezultatus su atlikta antrine atliktų tyrimų analize, nurodant panašumus ir skirtumus.

**Tyrimo metodologinės prielaidos.** Šiame tyrime taikoma mišrių metodų prieiga, derinant tiek kiekybinį, tiek kokybinį tyrimo metodus. Toks pasirinkimas leidžia išsamiau analizuoti tiriamąjį objektą, pasitelkiant skirtingus duomenų rinkimo ir analizės būdus. Kiekybinis tyrimas buvo atliktas anketinės apklausos metodu, siekiant gauti struktūruotus duomenis apie sveikatos priežiūros specialistų skatinimo ir motyvavimo priemones X ligoninėje. Surinkti kiekybiniai duomenys buvo analizuojami taikant aprašomosios statistikos metodus: skaičiuoti procentiniai dažniai, vidurkiai bei koreliacijos tarp skatinimo priemonių ir motyvacijos lygio. Duomenų apdorojimui naudotos „IBM SPSS Statistics“ ir „Microsoft Excel“ programos, leidžiančios atlikti gilesnę statistinę analizę bei parengti rezultatų vizualizacijas lentelėse, grafikuose ir diagramose. Kokybinis tyrimas buvo vykdomas taikant pusiau struktūruoto interviu metodą, kuris suteikė galimybę giliau suprasti sveikatos priežiūros specialistų patirtis ir požiūrį į skatinimo priemones. Surinkti kokybiniai duomenys buvo analizuojami turinio analizės metodu, išskiriant pagrindines interviu dalyvių išsakytas mintis, pastebėjimus ir kritines įžvalgas apie skatinimo ir motyvavimo tvarką X ligoninėje. Interviu atsakymai buvo koduojami ir grupuojami pagal nustatytas kategorijas, siekiant identifikuoti dažniausiai pasikartojančias temas.

Mišrios metodologijos taikymas užtikrina tyrimo rezultatų patikimumą, leidžia gauti tiek kiekybinius statistinius duomenis, tiek kokybines įžvalgas, kurios papildo ir paaiškina kiekybinės analizės rezultatus.

**Tyrimo imtis ir atranka.** Tyrimo imtis apėmė – 323 X ligoninės sveikatos priežiūros specialistus – gydytojus, slaugytojus ir slaugytojų padėjėjus. Atranka buvo atlikta tiksliniu metodu, siekiant įtraukti įvairių sričių specialistus, kuriems tiesiogiai taikomos skatinimo ir motyvavimo priemonės. Atrankos kriterijai buvo darbo patirtis, užimamos pareigos ir darbo pobūdis X ligoninėje.

**Tyrimo instrumentai.** Tyrimui atlikti buvo sukurti du pagrindiniai duomenų rinkimo instrumentai: anketinė apklausa kiekybinei duomenų analizei ir pusiau struktūruotas interviu kokybiniais duomenims rinkti. Tyrimo anketa sudaryta siekiant įvertinti sveikatos specialistų motyvaciją ir taikomas skatinimo priemones X ligoninėje (žr. 1 pav.).

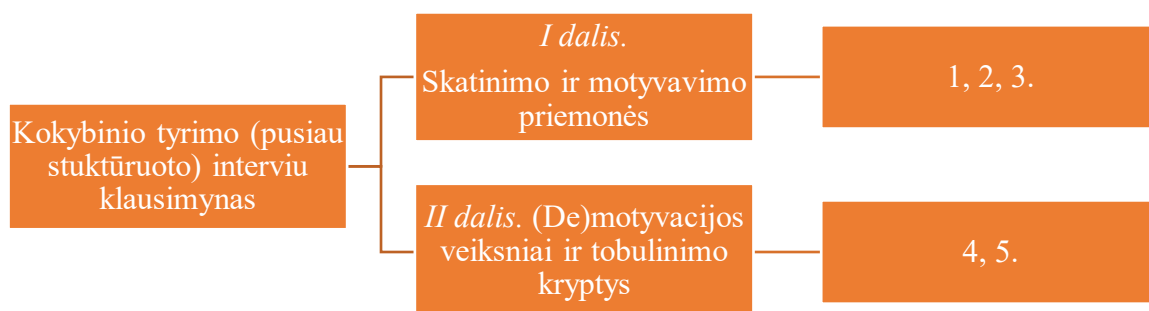


1 pav. Kiekybinio tyrimo anketos struktūra

Anketą sudaro 16 klausimų, kurie suskirstyti į tris pagrindines dalis:

1. Darbo motyvacija ir pasitenkinimas darbu – šioje dalyje nagrinėjama, kaip specialistai vertina savo motyvaciją dirbti X ligoninėje, kokie veiksniai jiems yra svarbiausi ir kaip dažnai jie buvo paskatinti darbo vietoje. Taip pat siekiama išsiaiškinti pasitenkinimą darbo sąlygomis bei jų poveikį motyvacijai.
2. Skatinimo ir motyvavimo priemonės – vertinamos materialinės (atlyginimas, priedai, priemokos) ir nematerialinės (mokymosi galimybės, geros ir saugios darbo sąlygos, draugiški santykiai su kolegomis ir kt.) skatinimo priemonės. Taip pat ši dalis apima demotyvuojančius veiksnius (nepakankamą darbo užmokestį, didelį darbo krūvį, pripažinimo trūkumą ir kt.), analizuojant, kaip šie veiksniai veikia darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu.
3. Sociodemografiniai ir profesiniai duomenys – renkama informacija apie respondentų lytį, amžių, darbo stažą, pareigas, darbo krūvį ir darbo pobūdį, siekiant analizuoti motyvacijos skirtumus tarp skirtingų darbuotojų grupių.

Kokybinis tyrimas apima pusiau struktūruotus interviu su trimis skirtingomis specialistų grupėmis: gydytojais, slaugytojais ir slaugytojų padėjėjais dirbančiais X ligoninėje, siekiant gauti gilesnes įžvalgas apie X ligoninės skatinimo politikos įgyvendinimą bei jos stipriąsias ir tobulintinas sritis (žr. 2 pav.).



2 pav. Kokybinio tyrimo (pusiau struktūruoto) interviu klausimyno struktūra

Pusiau struktūruotą interviu klausimyną sudaro 5 klausimai, suskirstyti į dvi pagrindines dalis:

1. Skatinimo ir motyvavimo priemonės – nagrinėjama, kokios materialinės ir nematerialinės skatinimo priemonės yra taikomos X ligoninėje. Taip pat vertinama, kaip šios priemonės veikia specialistų motyvaciją ir ar jos atitinka jų lūkesčius. Šiai daliai priskiriami (pusiau struktūruoto) interviu klausimai: 1. Kokia darbuotojų skatinimo ir motyvavimo tvarka yra taikoma X ligoninėje? Kur reikėtų kreiptis norint sužinoti apie galimas skatinimo ir motyvavimo priemones arba jomis pasinaudoti? 2. Kokios materialinės (piniginės) ir nematerialinės (nepiniginės) skatinimo ir motyvavimo priemonės taikomos jūsų darbo vietoje? 3. Kaip jus asmeniškai motyvavo jūsų darbovietėje?
2. (De)motyvacijos veiksniai ir tobulinimo kryptys – tiriama, kokie veiksniai labiausiai motyvuoja ir demotyvuoja specialistus. Be to, prašoma pasiūlyti papildomų skatinimo priemonių, kurios padėtų efektyviau motyvuoti darbuotojus X ligoninėje ir gerinti jų darbo sąlygas. Šių metodų derinys leidžia išsamiai išanalizuoti specialistų motyvacijos veiksnius ir įvertinti skatinimo priemonių efektyvumą X ligoninėje. Šiai daliai priskiriami (pusiau struktūruoto) interviu klausimai: 4. Kokie veiksniai Jus labiausiai motyvuoja ir demotyvuoja darbe? 5. Kokias papildomas priemones siūlytumėte darbuotojų skatinimui ir motyvavimui X ligoninėje?

Interviu metu buvo apklausta 6 informantai, suskirstyti į tris specialistų grupes: gydytojai (2 informantai), slaugytojai (2 informantai) ir slaugytojų padėjėjai (2 informantai). Tokia struktūra leido palyginti motyvaciją skirtingose profesinėse grupėse ir geriau suprasti jų poreikius bei skatinimo priemonių efektyvumą kiekvienoje grupėje atskirai.

**Duomenų analizė.** Kiekybinių duomenų analizė – buvo taikoma aprašomoji statistika, naudojant „IBM SPSS Statistics 22“ ir „Microsoft Excel“ programas. Buvo taikyta aprašomoji statistika, sudarytos dažnių lentelės, apskaičiuoti vidurkiai, medianos ir standartiniai nuokrypiai. Duomenų normalumas

buvo tikrintas taikant Šapiro–Wilko testą, taip pat buvo apskaičiuoti skewness ir kurtosis asimetrijos koeficientai. Klausimynų patikimumui įvertinti buvo naudojamas Kronbacho alfa koeficientas. Sąsajoms tarp kintamųjų nustatyti buvo taikyta Spirmeno koreliacijos analizė. Vidutinių rangų skirtumams tarp grupių nustatyti buvo pasitelktas Mann–Whitney U testas. Visame tyrime buvo taikytas 5 proc. statistinio reikšmingumo lygmuo. Kokybinių duomenų analizė – buvo atlikta turinio analizė, išskiriant pagrindines interviu informantų pastebėjimus ir kritines įžvalgas apie skatinimo ir motyvavimo tvarką X ligoninėje. Interviu atsakymai buvo koduojami ir grupuojami pagal išskirtas motyvacijos kategorijas ir subkategorijas.

**Tyrimo organizavimas.** Tyrimas buvo organizuojamas keliais etapais. Pirmiausia atlikta literatūros analizė, siekiant apibrėžti tyrimo problematiką. Vėliau parengti tyrimo instrumentai – anketos ir interviu klausimai. Empiriniai duomenys buvo surinkti atliekant anketinę apklausą bei interviu X ligoninėje. Kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa) buvo vykdomas X ligoninės klinikiniuose skyriuose. Siekiant užtikrinti patogų ir lengvai prieinamą dalyvavimą apklausoje, kiekviename skyriaus poste buvo pateiktas stilizuotas informacinis maketas su QR kodu. Nuskenavus jį išmaniuoju įrenginiu, atsidarydavo „Google Forms“ platformoje sukurta anketa, kurią darbuotojai galėjo užpildyti jiems patogiu metu. Maketas buvo suderintas su X ligoninės dokumentų valdymo ir komunikacijos skyriaus vyriausiąja specialiste ir publikuotas įstaigos intraneto puslapyje. Be to, siekiant dar platesnio informacijos paskleidimo, maketas buvo išsiųstas elektroniniu paštu visų klinikinių skyrių vyriausiosioms slaugytojoms su prašymu pasidalinti informacija su skyriaus darbuotojais. Gavusios šią informaciją, vyriausiosios slaugytojos persiuntė ją darbuotojams į asmeninius darbo el. paštus. Taip pat tyrimo eigoje paaiškėjus, kad ne visi X ligoninės respondentai gali nuskenuoti pateiktą QR kodą dėl išmaniojo įrenginio (telefono ar kt.) techninių kliūčių buvo sukurta internetinė nuoroda – [www.medmotyvacija.lt](http://www.medmotyvacija.lt), kurią suvedus į naršyklės langą buvo nukreipiama į tą pačią „Google Forms“ platformoje esančią anketa. Apklausa buvo pradėta vykdyti 2025 m. kovo 18 d. Kiekybinis tyrimas (pusiau struktūruotas interviu) pradėtas 2025 m. kovo 21 d., prieš tai suderinus laiką su informantais. Interviu buvo vykdomas „Google Meet“ platformoje, o pokalbių metu atlikti garso įrašai. Surinkti duomenys buvo analizuojami taikant turinio analizės metodą, išskiriant pagrindines temas pagal išskirtas kategorijas ir subkategorijas. Gauti kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatai buvo palyginti su antrine atliktų tyrimų analize, įvardijant esminius panašumus ir skirtumus bei formuluojant pasiūlymus dėl motyvavimo ir skatinimo priemonių X ligoninei.

**Tyrimo etika.** Tyrimas buvo atliktas laikantis mokslinės etikos principų, užtikrinant savanorišką respondentų ir informantų dalyvavimą, anonimiškumą, konfidencialumą ir duomenų apsaugą. Visi respondentai ir informantai buvo informuoti apie tyrimo tikslą ir duomenų naudojimo sąlygas. Tyrimas buvo suderintas su X ligoninės administracija, gavus raštišką įstaigos sutikimą, leidžiantį vykdyti apklausą ir interviu mokslo tiriamaisiais tikslais. Taip pat buvo suteiktas leidimas atlikti garso ar vaizdo

įrašus pusiau struktūruoto interviu metu, vykdomus per „Google Meet“ programą. Tyrimo metu nebuvo pateikiami respondentų ir informantų orumą žeminantys ar nesantaiką kurstantys klausimai.

**Respondentų ir informantų charakteristikos.** Tyrime dalyvavo įvairių specializacijų sveikatos priežiūros specialistai, tarp jų gydytojai(-os), slaugytojai(-os) ir slaugytojų padėjėjai(-os). Atsižvelgta į jų darbo patirtį, darbo krūvį ir užimamas pareigas, siekiant nustatyti skirtingų darbuotojų grupių motyvacijos ypatumus.

## 2.2. Skatinimo ir motyvavimo tvarka X ligoninėje

Šiame poskyryje nagrinėjama X ligoninėje taikoma specialistų skatinimo ir motyvavimo tvarka. Aptiriamos pagrindinės materialinės ir nematerialinės motyvacinės priemonės, jų paskirtis bei taikymo principai. Taip pat, kaip šios priemonės padeda didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, skatinti jų įsitraukimą ir profesinį tobulėjimą.

X ligoninėje yra patvirtinta aiški darbuotojų skatinimo ir motyvavimo tvarka, reglamentuota vidaus dokumentuose – tai apima tiek priemonių rūšis, tiek jų skyrimo pagrindus bei atsakingus asmenis. Darbuotojų skatinimą gali inicijuoti įstaigos direktorius(-ė), jo(-s) pavaduotojai ar patarėjai, taip pat centrų, padalinių ir skyrių vadovai, tiesioginiai darbuotojų vadovai, darbo taryba ar profesinių sąjungų kolegialūs organai. Gavus teikimą dėl skatinimo, sprendimas priimamas administracijos posėdyje balsų dauguma. Jei balsai pasiskirsto po lygiai, lemiamą sprendimą priima įstaigos direktorius. Patvirtintas sprendimas įforminamas teisės ir personalo skyriaus parengtu įsakymu. Tuo atveju, jei siūlymas yra atmetamas, apie tai žodžiu informuojamas skatinimą inicijavęs asmuo. Skatinimo priemonės dažniausiai įteikiamos viešai – padalinių ar administracijos susirinkimų, švenčių ar kitų bendrų renginių metu, o jas įteikia direktorius arba kiti atsakingi vadovai. Dauguma papildomų nematerialinių motyvavimo priemonių, tokių kaip lankstus darbo grafikas, nuotolinis darbas ar trumpesnis darbo laikas vasarą, taikomos pateikus prašymą ir arba suderinus su tiesioginiu vadovu. Pažymėtina, kad darbuotojai, kurie per pastaruosius 12 mėnesių buvo įspėti dėl darbo drausmės pažeidimų ar pažeidė etikos normas, gali būti skatinami tik išimtiniais atvejais, kiekvieną situaciją svarstant individualiai.<sup>120</sup>

Darbuotojų motyvacija yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių jų produktyvumą, įsitraukimą į darbą ir lojalumą organizacijai. X ligoninė, siekdama užtikrinti aukštos kokybės sveikatos priežiūros paslaugas, kuria motyvuojančią darbo aplinką, kuri skatina darbuotojus siekti geresnių rezultatų ir nuolat tobulėti. Tam taikomos įvairios materialinės (piniginės) ir nematerialinės (nepiniginės) skatinimo priemonės, kurios padeda ne tik užtikrinti sąžiningą atlygio sistemą, bet ir subalansuoti darbuotojų profesinius bei asmeninius įsipareigojimus.

Materialinės motyvacinės priemonės X ligoninėje apima darbo užmokesčio sistemą, kurią sudaro pareiginės algos pastovioji ir kintamoji dalys bei įvairūs priedai, priemokos ir vienkartinės išmokos.

---

<sup>120</sup> Darbuotojų skatinimo ir apdovanojimo tvarkos aprašas. X ligoninės dokumentas. Žiūrėtas 2025-02-14 d.

Darbo užmokestis priklauso nuo darbuotojo kvalifikacijos, darbo stažo, pareigų sudėtingumo, atsakomybės lygio bei asmeninio indėlio į organizacijos veiklą. Papildomai darbuotojai gali gauti priedus už skubių ar svarbių užduočių vykdymą, neįprastą darbo krūvį, pedagoginę veiklą (darbą su studentais ar rezidentais), reikšmingą įtaką geriems įstaigos veiklos rezultatams, darbo intensyvumą ar kolegų pavadavimą. Be to, darbuotojams mokamos priemokos už darbą naktį, savaitgaliais ir švenčių dienomis. Už gerus darbo rezultatus ar atsakingą darbo pareigų vykdymą gali būti skiriamos premijos. Esant sunkioms socialinėms ar finansinėms aplinkybėms, tokioms kaip liga, artimojo netektis ar nelaimė, darbuotojai gali gauti vienkartinės pašalpas.<sup>121</sup> Taip pat taikomos papildomos finansinės priemonės, pavyzdžiui, premijos darbuotojų jubiliejų ar profesinių švenčių proga (žr. 8 lentelę).<sup>122</sup>

8 lentelė. Materialinės (piniginės) motyvacinės priemonės taikomos X ligoninėje

Priemonė	Trumpas aprašymas
Darbo užmokesčio sistema	Sudaryta iš pastoviosios ir kintamosios algos dalių, priklausanti nuo specialisto kvalifikacijos, darbo stažo, atsakomybės lygio.
Priedai	Skiriami už skubių, svarbių darbų (užduočių) vykdymą, neįprastą darbo krūvį, pedagoginę veiklą (darbą su studentais, rezidentais), reikšmingą įtaką geriems įstaigos veiklos rezultatams, darbo intensyvumą, darbuotojų pavadavimą.
Priemokos	Mokamos už darbą naktį, savaitgaliais, švenčių dienomis.
Premijos	Suteikiamos darbuotojams už gerus darbo rezultatus ar gerą darbo pareigų atlikimą.
Vienkartinės pašalpos	Skiriamos darbuotojams sunkiomis socialinėmis ar finansinėmis aplinkybėmis, įskaitant ligą, artimojo netektį ar nelaimę.
Papildomos finansinės priemonės	Premijos darbuotojų jubiliejų (50 m., 60 m., 70 m. ir kt.) ar profesinių švenčių proga.

Sudaryta darbo autorės pagal X ligoninės dokumentus „Viešosios įstaigos X ligoninės darbuotojų darbo apmokėjimo tvarka“, „Darbuotojų skatinimo ir apdovanojimo tvarkos aprašas“.

Tokia materialinių paskatų sistema padeda užtikrinti sąžiningą ir motyvuojančią atlygio struktūrą, skatinančią darbuotojus siekti geresnių rezultatų, aktyviai dalyvauti organizacijos veikloje bei tobulėti profesinėje srityje.

<sup>121</sup> Viešosios įstaigos X ligoninės darbuotojų darbo ir apmokėjimo tvarkos aprašas. X ligoninės dokumentas. Žiūrėta 2025-02-14 d.

<sup>122</sup> Darbuotojų skatinimo ir apdovanojimo tvarkos aprašas, *supra note*, 106

X ligoninė ne tik taiko finansines paskatas, bet ir skiria didelį dėmesį darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, profesiniam tobulėjimui bei psichologinei gerovei. Siekdama sukurti palankią darbo aplinką, ligoninė taiko įvairias nematerialines motyvacinės priemones. Vienas svarbiausių aspektų yra darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Darbuotojams, dirbantiems pastoviu darbo grafiku, suteikiama galimybė pasirinkti darbo pradžios laiką nuo 07:00 iki 09:00 val. (išskyrus skyrių vedėjus), užtikrinant, kad darbo dienos metu padalinys tinkamai vykdytų visas funkcijas. Taip pat sudaroma galimybė tam tikras darbo funkcijas atlikti nuotoliniu būdu – darbuotojai, kurių pareigos leidžia dirbti nuotoliniu būdu, gali vieną kartą per metus dirbti iki dviejų savaitių iš pasirinktos vietos pagal iš anksto suderintą tvarką. Darbuotojams suteikiama ir „ligos dienos“ galimybė – iki dviejų dienų per metus galima neatvykti į darbą dėl ligos ar slaugos, suderinus su tiesioginiu vadovu ir neimant nedarbingumo pažymos, išsaugant įprastą darbo užmokestį. Po vaiko priežiūros atostogų pirmą savaitę leidžiama dirbti 50 proc. darbo laiko, išsaugant visą atlyginimą, o vasaros laikotarpiu (birželio–rugpjūčio mėnesiais) darbuotojai gali perskirstyti darbo valandas taip, kad kartą per mėnesį turėtų papildomą laisvą dieną. X ligoninė skatina darbuotojų profesinį tobulėjimą ir kvalifikacijos kėlimą, finansuodama privalomus mokymus bei kursus, kad darbuotojai galėtų patogiai sukaupti reikiamas kvalifikacijos kėlimo valandas darbo vietoje. Gydytojams kartą per penkerius metus gali būti kompensuojamos iki 1000 eurų siekiančios kvalifikacijos kėlimo išlaidos užsienyje. Be to, organizuojami mokymai, skirti streso valdymui, bendravimo įgūdžių tobulinimui ir psichikos sveikatos stiprinimui. Didelis dėmesys skiriamas bendruomeniškumui ir darbuotojų emocinei gerovei. Skyriai gali savarankiškai organizuoti komandinius renginius ir gauti finansavimą įvairioms iniciatyvoms, tokioms kaip „Penktadienio pusryčiai“ su kolegomis, teminiai susitikimai su pranešėjais, virtualios paskaitos per „Geros savijautos akademiją“, grupinės veiklos pagal pomėgius (pvz., finansuojama sporto salės nuoma), kolektyviniai vakarėliai ar šventės.<sup>123</sup> Darbuotojų saugumui ir gerovei užtikrinti ligoninė įgyvendina griežtas mobingo prevencijos priemones, suteikia galimybę anonimiškai pranešti apie netinkamą elgesį,<sup>124</sup> taip pat skatina darbuotojų įvertinimą ir pripažinimą – gerų darbo rezultatų atveju darbuotojai gali gauti direktoriaus padėkas ar apdovanojimus.<sup>125</sup> Sveikatos apsauga taip pat yra svarbi X ligoninės politikos dalis. Visi darbuotojai gali nemokamai skiepytis nuo tam tikrų užkrečiamųjų ligų (Hepatito B, tymų, epideminio parotito, raudonukės), o gripo vakcina finansuojama valstybės lėšomis.<sup>126</sup> Darbuotojams taikomos nuolaidos mokamiems laboratoriniams tyrimams (15 proc.) bei tyrimų programoms (nuo 10 iki 40 proc.). Be to, ligoninėje patalpose įrengta nemokama treniruoklių salė su kineziterapeutų vedamais užsiėmimais, o ambulatorinės reabilitacijos skyriuje darbuotojams siūlomi grupiniai kineziterapijos

---

<sup>123</sup> Dėl šeimos ir darbo santykių derinimo politikos tvirtinimo. X ligoninės dokumentas. Žiūrėta 2025-02-15 d.

<sup>124</sup> Dėl mobingo netoleravimo deklaracijos tvirtinimo. X ligoninės dokumentas. Žiūrėta 2025-02-15 d.

<sup>125</sup> Darbuotojų skatinimo ir apdovanojimo tvarkos aprašas, *supra note*, 106.

<sup>126</sup> Dėl darbuotojų skiepavimo nuo užkrečiamųjų ligų tvarkos aprašo patvirtinimo. X ligoninės dokumentas. Žiūrėta 2025-02-16 d.

užsiėmimai vandenyje su nuolaida. Ligoninė taip pat pasirūpina lengvatinėmis maitinimo sąlygomis. Darbuotojai gali kasdien pietauti už simbolinę kainą – nuo 1 euro. Pamainomis dirbantiems darbuotojams, kuriems priklauso maitinimas du kartus per dieną, lengvatinėmis sąlygomis tiekama ir vakarienė bufete. Visi darbuotojai gali pasinaudoti 20 proc. nuolaida bufeto asortimentui, o darbo pertraukų metu nemokamai mėgautis kava, kurią centralizuotai tiekia ligoninė. Atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, ligoninė suteikia uniformas, kurias darbuotojai pasiima ir grąžina su darbuotojo kortele. Vėliau jos išvežamos skalbti ir paruošiamos tolesniam naudojimui, užtikrinant švarą, komfortą ir infekcijų prevenciją (žr. 9 lentelę)<sup>127</sup>.

9 lentelė. Nematerialinės (nepiniginės) motyvacinės priemonės taikomos X ligoninėje

Priemonė	Trumpas aprašymas
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Darbuotojams suteikiama galimybė lanksčiai pasirinkti darbo pradžios laiką, dirbti nuotoliniu būdu, pasinaudoti „ligos dienomis“, po vaiko priežiūros atostogų dirbti sutrumpintą darbo dieną ir gauti papildomą laisvą dieną vasarą.
Profesinis tobulėjimas	Darbuotojams finansuojami privalomi mokymai, siūlomi streso, bendravimo ir psichikos sveikatos stiprinimo kursai.
Profesinis tobulėjimas	Gydytojams kas 5 metus kompensuojamos kvalifikacijos kėlimo išlaidos užsienyje
Bendruomeniškumas ir emocinė gerovė	Klinikiniai skyriai gali savarankiškai organizuoti komandinius renginius, kuriuos finansuoja įstaiga.
Saugios darbo aplinkos užtikrinimas	Įgyvendinama mobingo prevencija, sudaryta galimybė anonimiškai pranešti apie netinkamą elgesį.
Įvertinimas ir pripažinimas	Įstaigos direktoriaus(-ės) padėkos ar apdovanojimai už gerus darbo rezultatus.
Sveikatos apsauga	Darbuotojams finansuojami skiepai nuo užkrečiamųjų ligų. Suteikiamos nuolaidos mokamiems tyrimams. Galimybė pasinaudoti nemokama treniruoklių sale su kineziterapijos užsiėmimais.
Maitinimo lengvatos	Darbuotojams siūlomi pietūs nuo 1 Eur. Pamainomis dirbantiems priklauso dviejų kartų maitinimas, įskaitant vakarienę. Taip pat taikoma 20 proc. nuolaida bufeto asortimentui ir nemokama kava pertraukų metu.
Apranga darbuotojams	Įstaiga užtikrina, kad darbuotojai visada turėtų švarią ir tvarkingą darbo aprangą.

<sup>127</sup> Dėl šeimos ir darbo santykių derinimo politikos tvirtinimo, *op. cit.*

Sudaryta darbo autorės pagal X ligoninės dokumentus „Dėl šeimos ir darbo santykių derinimo politikos tvirtinimo“, „Dėl mobingo netoleravimo deklaracijos tvirtinimo“, „Darbuotojų skatinimo ir apdovanojimo tvarkos aprašas“, „Dėl darbuotojų skiepijimo nuo užkrečiamųjų ligų tvarkos aprašo patvirtinimo“.

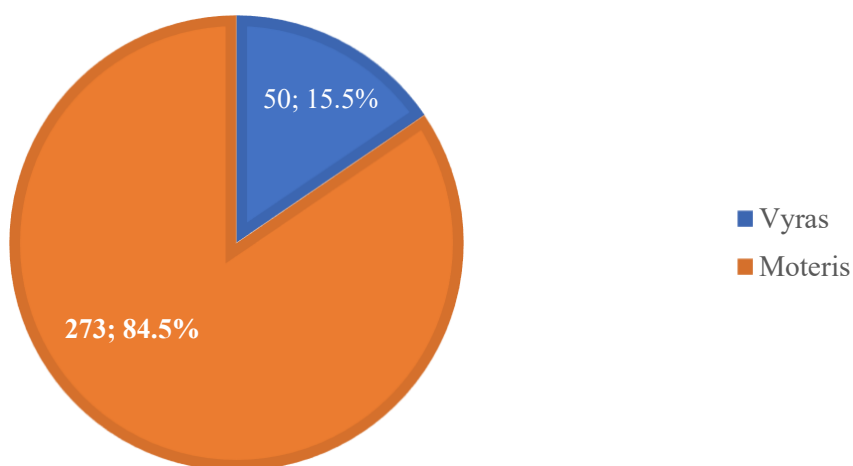
Šios priemonės padeda kurti palankią darbo aplinką, stiprina darbuotojų motyvaciją, gerina jų gerovę ir užtikrina aukštos kokybės sveikatos priežiūros paslaugų teikimą X ligoninėje.

Apibendrinant galima teigti, kad X ligoninėje yra patvirtinta skatinimo ir motyvavimo tvarka. Ji yra aiški ir apima: materialines skatinimo ir motyvavimo priemones tokias kaip darbo užmokesčio sistema, priedai, priemokos, premijos, vienkartinės pašalpos ir papildomos finansinės priemonės; nematerialines skatinimo ir motyvavimo priemones tokias kaip darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, profesinis tobulėjimas, bendruomeniškumas ir emocinė gerovė, saugios darbo aplinkos užtikrinimas, pripažinimas ir įvertinimas, sveikatos apsauga, maitinimo lengvatos ir darbo apranga. X ligoninė taiko įvairias materialines ir nematerialines skatinimo ir motyvavimo priemones, kuriomis siekia stiprinti darbuotojų motyvaciją, užtikrinti jų profesinį tobulėjimą ir kad jie būtų suinteresuoti teikti kvalifikuotas ir kokybiškas sveikatos priežiūros paslaugas pacientams. Taip pat X ligoninės specialistų skatinimo ir motyvavimo priemonės yra orientuotos į darbo rezultatus.

### **2.3. Kiekybinio tyrimo (anketinės apklausos) rezultatai**

Siekiant įvertinti sveikatos priežiūros specialistų skatinimo ir motyvavimo priemones bei jų sąsajas su sociodemografiniais rodikliais, darbo sąlygų vertinimu ir motyvacija dirbti, X ligoninėje buvo atlikta anketinė apklausa. Apklausoje dalyvavo įvairių sričių sveikatos priežiūros specialistai, tarp jų – gydytojai(-os), gydytojai(-os) rezidentai(-ės), išplėstinės praktikos slaugytojai(-os), bendrosios praktikos slaugytojai(-os), slaugytojų padėjėjai(-os), operacinės slaugytojai(-os) ir anestezijos ir intensyvios terapijos slaugytojai(-os) (AIDS). Prieš analizuojant jų atsakymus, buvo vertinamos profesinės charakteristikos, padedančios geriau suprasti atsakymų kontekstą ir galimus motyvacinius veiksnius. Susistemintus duomenis, paaiškėjo, kad vidutinis respondentų amžius yra 41 metai. Žemiau pateiktose diagramose vizualiai pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, užimamas pareigas, darbo stažą, darbo krūvį etatais, darbo pamainą ir klinikinius centrus, kuriuose respondantai dirba (žr. 3 pav., 4 pav., 5 pav., 6 pav. ir 7 pav., 8 pav. ir 9 pav.).

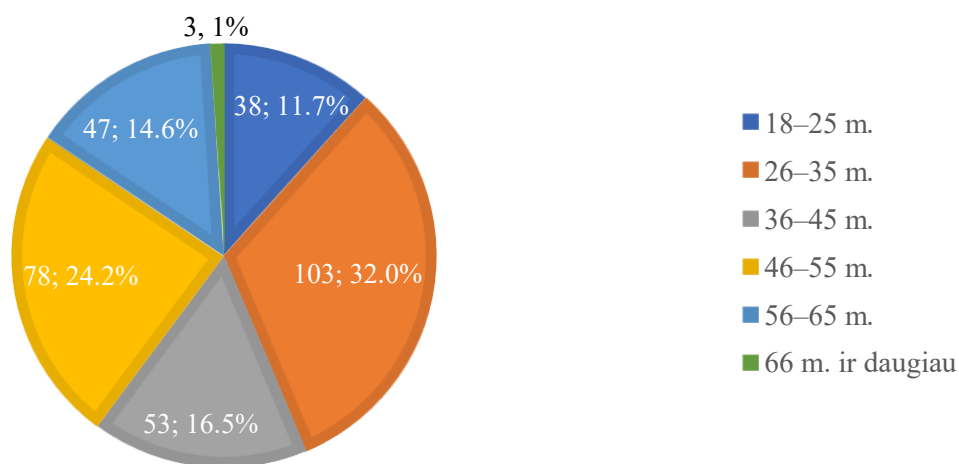
Pirmiausia analizuojamas respondentų pasiskirstymas pagal lytį – vienas pagrindinių sociodemografinių požymių, padedantis suprasti specialistų įsitraukimą į tyrimą bei galimas motyvacijos tendencijas (žr. 3 pav.).



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, apklausoje dalyvavo 323 respondentai. Daugumą jų sudarė moterys (84,5 %), o vyrų dalis siekė 15,5 proc. Remiantis šiais duomenimis, galima teigti, kad moterys sudaro didžiąją dalį sveikatos priežiūros specialistų X ligoninėje. Taip pat tikėtina, kad moterys yra labiau linkusios įsitraukti į mokslinius tyrimus, kas gali rodyti jų didesnę motyvaciją profesiniam tobulėjimui ir domėjimąsi sveikatos priežiūros kokybės gerinimu.

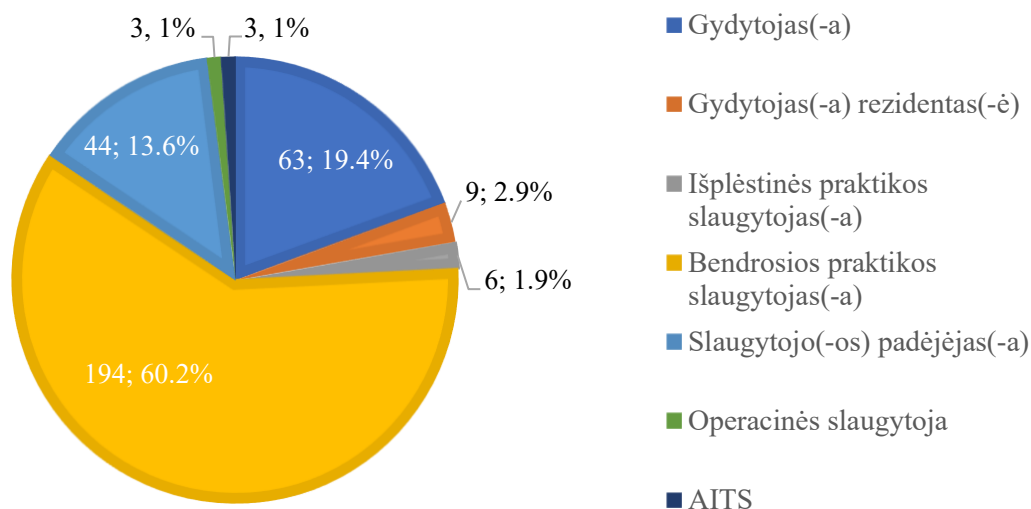
Atsižvelgiant į amžiaus pasiskirstymą, galima pastebėti, kad tyrime aktyviausiai dalyvavo vidutinio ir vyresnio amžiaus specialistai – būtent šios grupės sudaro didžiąją dalį respondentų (žr. 4 pav.).



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Didžiausią dalį sudarė 26–35 metų amžiaus specialistai – 32,0 proc. visų respondentų. 46–55 metų amžiaus grupė sudarė 24,2 proc., 36–45 metų – 16,5 proc., o 56–65 metų – 14,6 proc. 18–25 metų respondentai sudarė 11,7 proc., o 66 metų ir vyresni – vos 1 proc. Šie rezultatai rodo, kad dauguma X ligoninės specialistų yra vidutinio ar vyresnio amžiaus, turintys daugiau profesinės patirties ir tikėtina, ilgalaikį profesinį ryšį su organizacija.

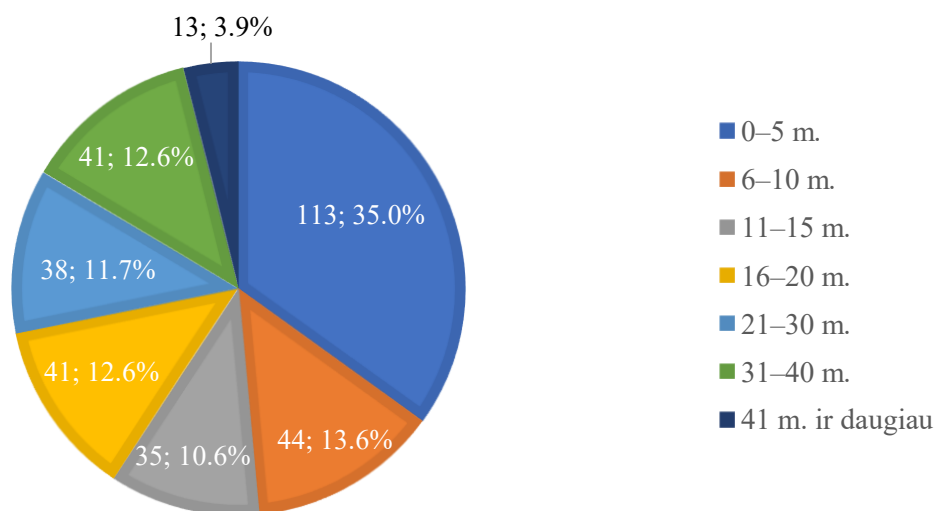
Siekiant geriau suprasti tiriamųjų profesinį kontekstą, toliau analizuojamos jų užimamos pareigos X ligoninėje (žr. 5 pav.).



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Pagal pateiktus duomenis paveiksle matyti, kad didžiąją dalį tyrimo dalyvių sudarė bendrosios praktikos slaugytojai(-os) – 60,2 proc. visų apklaustųjų. Antroje vietoje pagal pasiskirstymą buvo gydytojai(-os), kurie sudarė – 19,4 proc., o slaugytojų padėjėjai(-os) sudarė 13,6 proc., likusios grupės (pvz., gydytojai(-os) rezidentai(-ės), išplėstinės praktikos slaugytojai(-os), operacinės slaugytojai(-os) ir AITS (anestezijos intensyvios terapijos slaugytojai(-os) darbuotojai) sudarė nedidelę dalį nuo 1 iki 2,9 proc. Toks profesinis pasiskirstymas leidžia analizuoti, kaip skirtingų pareigų atstovai vertina taikomas skatinimo ir motyvavimo priemones X ligoninėje. Atsižvelgiant į tai, kad daugumą respondentų sudarė bendrosios praktikos slaugytojai(-os), galima daryti prielaidą, jog būtent šios profesijos atstovai(-ės) yra labiau linkę išreikšti savo nuomonę ir aktyviau domisi darbo sąlygų gerinimu bei su darbu susijusiais pokyčiais organizacijoje.

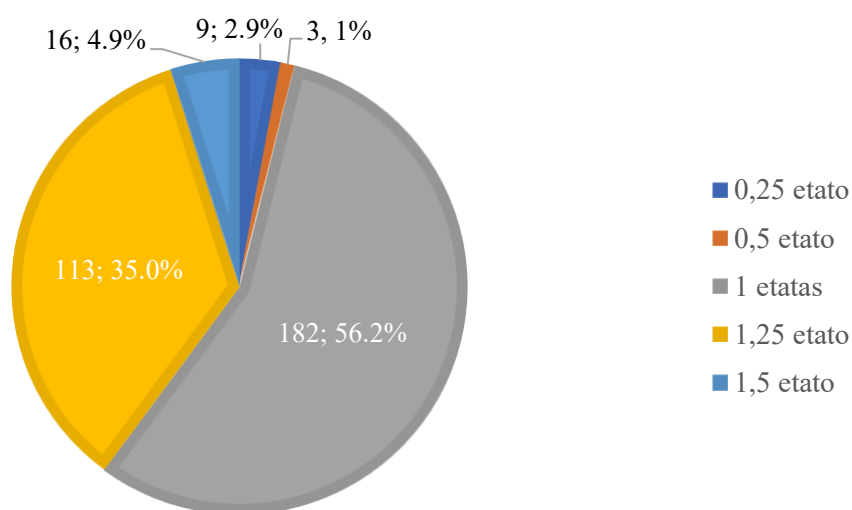
Norint išsamiau įvertinti tyrimo dalyvių profesinį kontekstą, toliau nagrinėjamas jų darbo stažas (žr. 6 pav.).



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Paveikslas rodo, jog daugiausia respondentų (35,0 %) nurodė dirbantys nuo 0 iki 5 metų. Tai rodo, kad apklausoje aktyviai dalyvavo jaunesni ar mažiau patirties turintys sveikatos priežiūros specialistai. Dažniausiai pasitaikantis darbo stažas – 6–10 metų (13,6 %), 16–20 metų (12,6 %), 31–40 metų (12,6 %) bei 21–30 metų (11,7 %). 10,6 proc. – 11–15 metų, o ilgiausią darbo stažą – daugiau nei 41 metus – nurodė vos 3,9 proc. apklaustųjų. Šie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad tyrime dalyvavo įvairių darbo patirtį turintys specialistai, tačiau dominuoja mažiau nei 10 metų dirbantys asmenys. Tai svarbu vertinant motyvavimo priemonių veiksmingumą skirtingose karjeros stadijose – skirtingo stažo darbuotojai gali turėti nevienodus lūkesčius ir požiūrį į skatinimo priemones X ligoninėje.

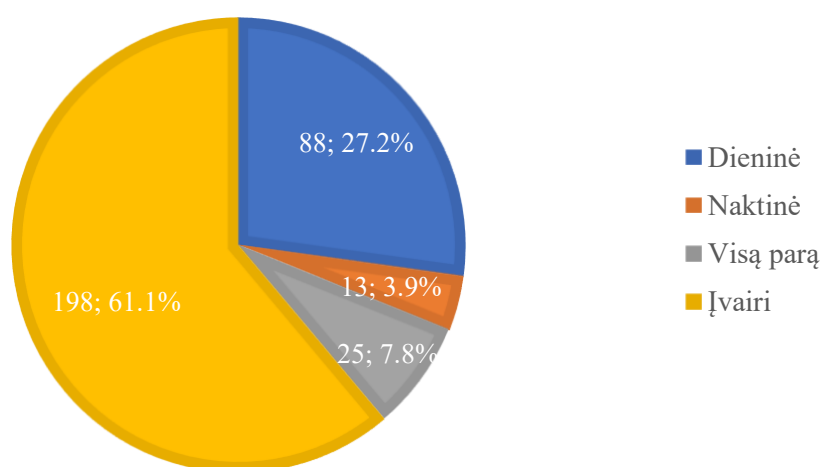
Kadangi darbo krūvis gali turėti įtakos darbuotojų motyvacijai, svarbu įvertinti ir etatų pasiskirstymą tarp tyrimo dalyvių (žr. 7 pav.).



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo etato krūvį

Pagal pateiktus duomenis paveiksle matyti, kad didžioji dalis darbuotojų dirba pilnu etatu – tai sudaro 56,2 proc. visų apklaustųjų. Taip pat reikšminga darbuotojų dalis dirba kiek didesniu nei pilnu darbo krūviu – 1,25 etato (35,0 %), o 1,5 etato dirba 4,9 proc. respondentų. Tuo tarpu daliniu etatu dirbančių asmenų dalis yra ženkliai mažesnė: 0,25 etato dirba tik 2,9 proc., o 0,5 etato – vos 1,0 proc. darbuotojų. Tai leidžia daryti prielaidą, jog X ligoninė siekia užtikrinti ilgalaikį ir stabilų darbuotojų užimtumą, todėl dažniausiai taikomos pilno ar didesnio nei pilno etato darbo krūvio formos. Tuo tarpu mažesnio darbo krūvio formos taikomos rečiau ir yra tikėtina, susijusios su individualiais darbuotojų poreikiais ar konkrečiomis situacijomis.

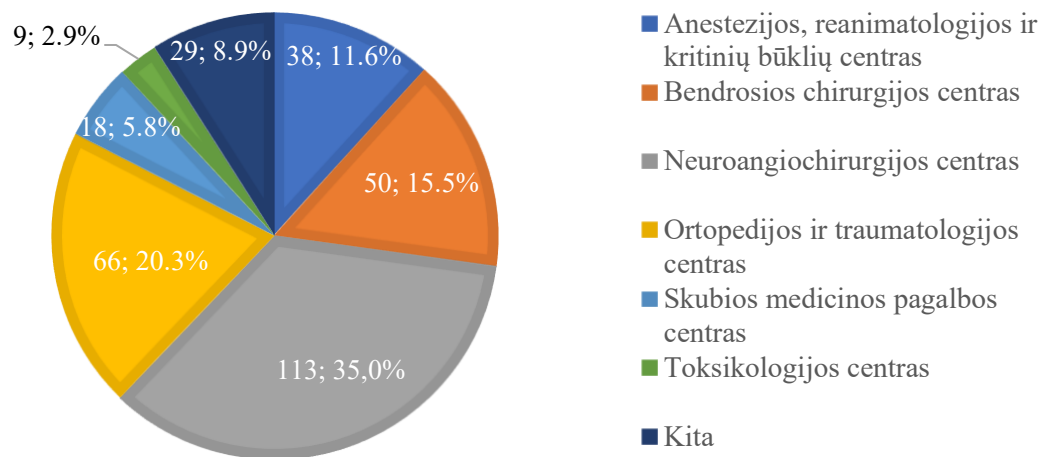
Atsižvelgiant į respondentų darbo krūvį, svarbu išanalizuoti ir jų darbo organizavimo ypatumus, kokio pobūdžio pamainomis jie dirba (žr. 8 pav.).



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo pamainas

Analizuojant pateiktą paveikslą, galima pastebėti, kad daugiau nei pusė (61,1 %) respondentų nurodė dirbantys įvairiomis pamainomis. Tai rodo lankstų darbo grafiką, taikomą daugeliui darbuotojų. Ketvirtadalis (27,2 %) respondentų dirba tik dieninę pamainą, o 7,8 proc. dirba visą parą. Naktinę pamainą dirbančiųjų dalis yra pati mažiausia ir sudaro tik 3,9 proc. Šie rezultatai leidžia teigti, kad didžioji dalis darbuotojų susiduria su pamaininiu arba įvairiu darbo grafiku, o tradicinė dieninė pamaina taikoma mažesnei, tačiau reikšmingai respondentų daliai. Tai gali atspindėti X ligoninės darbo specifiką ir būtinybę užtikrinti paslaugų teikimą visą parą. Tuo pačiu šie rezultatai gali rodyti ir pačių darbuotojų išreikštą poreikį dirbti įvairiu grafiku – siekiant suderinti darbą su asmeniniais įsipareigojimais, gyvenimo būdu ar kitais lūkesčiais. Tradicinė dieninė pamaina taip pat gali būti sąmoningas pasirinkimas, paremtas darbuotojo individualiais prioritetais, todėl darbo grafikų įvairovė gali būti vertinama kaip privalumas tiek darbuotojų, tiek organizacijos atžvilgiu.

Vertinant darbo pobūdį, svarbu taip pat įvertinti, kuriame klinikiniam centre dirba apklaustieji respondentai, kadangi tai gali turėti įtakos jų darbo krūviui, atsakomybėms bei darbo organizavimui (žr. 9 pav.).

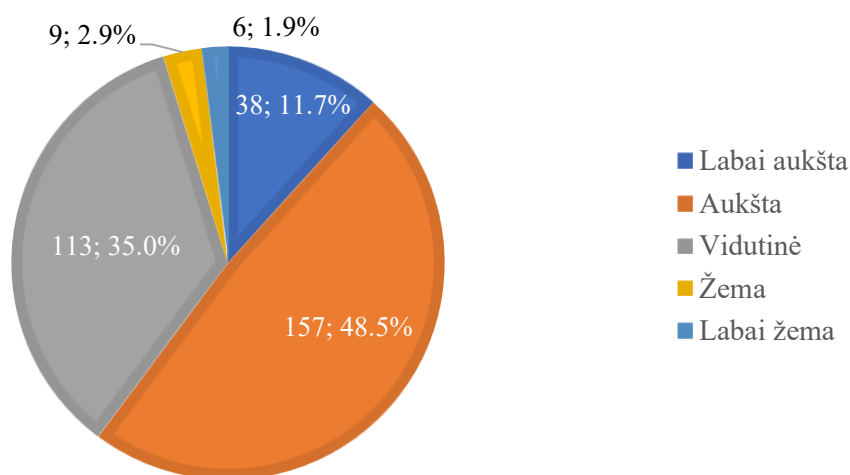


9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo klinikiuose centruose vietą

Kaip matyti iš pateiktų duomenų paveiksle, daugiausiai respondentų (35,0 %) dirba Neuroangioplastiniame centre. Antroje vietoje pagal darbuotojų skaičių yra Ortopedijos ir traumatologijos centras, kuriame dirba penktadalis (20,3 %) apklaustųjų. Trečioje vietoje – Bendrosios chirurgijos centras su 15,5 proc. respondentų. Mažesnę respondentų dalis dirba kituose klinikiuose centruose: Anestezijos, reanimatologijos ir kritinių būklių centre dirba 11,6 %, Skubios medicinos pagalbos centre – 5,8 proc., o Toksikologijos centre – 2,9 proc. Dar 8,9 proc. respondentų nurodė dirbantys skyriuose ar padaliniuose, kurie nepriskiriami nė vienam iš pateiktų klinikių centrų. Šie rezultatai rodo, kad dauguma respondentų dirba Neuroangioplastijos bei Ortopedijos ir traumatologijos centruose, o tai atspindi šių centrų veiklos mastą, paslaugų įvairovę ir svarbą X ligoninei. Neuroangioplastijos centre veikia tokie padaliniai kaip Akių ligų, Ausų, nosies ir gerklės ligų, Intervencinės radiologijos, Kraujagyslių chirurgijos, Neurochirurgijos bei I ir II neurologijos skyriai. Tuo tarpu Ortopedijos ir traumatologijos centras apima Dienos chirurgijos, sporto medicinos, Ortopedijos, Plastinės ir rekonstrukcinės chirurgijos, Terminių traumų bei Traumatologijos skyrius. Abu centrai apjungia skirtingas medicinos sritis, todėl čia dirbantys specialistai susiduria su įvairiais klinikiniais atvejais ir profesiniais iššūkiais.

Siekiant geriau suprasti tiriamųjų motyvacijos aspektus, toliau analizuojami jų atsakymai apie motyvaciją dirbti, pasitenkinimą darbo sąlygomis, paskatinimus darbo vietoje, taikomas skatinimo priemonės ir jų vertinimą X ligoninėje (žr. 10 pav., 11 pav., 12 pav., 13 pav. ir 14 pav.).

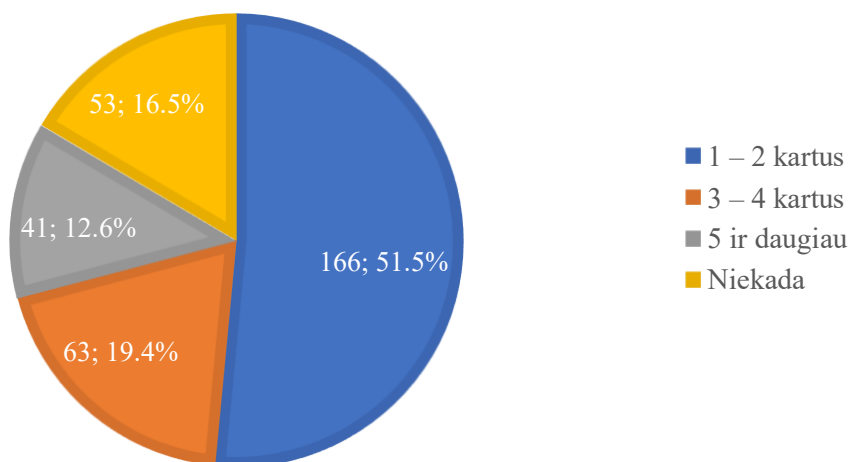
Norint išsamiau suprasti tiriamųjų motyvacijos lygį, buvo pateiktas klausimas apie respondentų motyvaciją dirbti X ligoninėje. Šis aspektas leidžia suprasti, kiek darbuotojai jaučia prasmę savo veikloje ir kiek yra įsitraukę į organizacijos veiklą (žr. 10 pav.).



10 pav. Respondentų motyvacija dirbti X ligoninėje

Pagal motyvacijos vertinimą dauguma respondentų savo motyvaciją dirbti X ligoninėje apibūdino kaip aukštą (48,5 %) arba vidutinę (35,0 %). 11,7 proc. nurodė labai aukštą motyvaciją, o žemą ar labai žemą – atitinkamai 2,9 ir 1,9 proc.

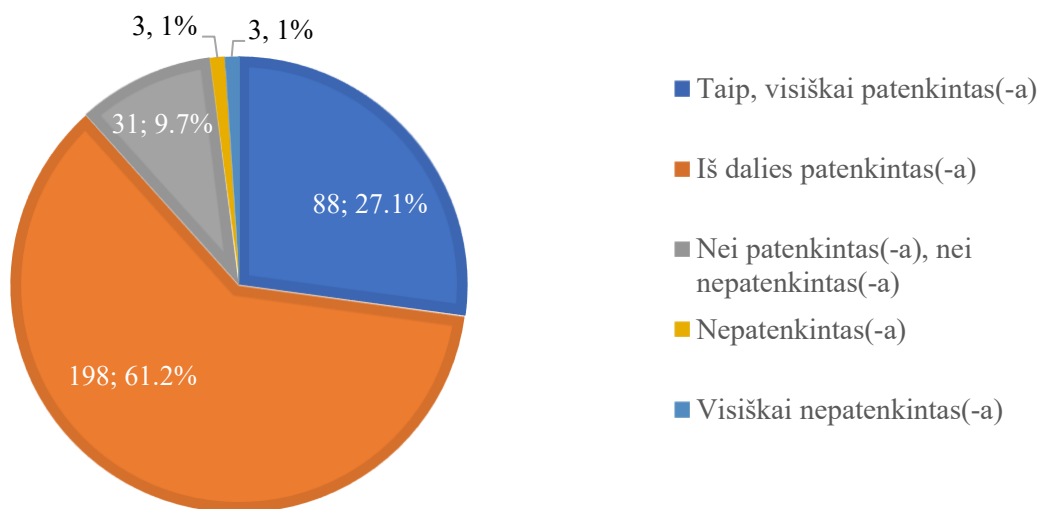
Vertinant darbuotojų motyvaciją, svarbu atsižvelgti ir į tai, kaip dažnai jie patiria paskatinimą iš darbdavio pusės. Respondentų buvo prašoma įvertinti paskatinimų dažnį, o jų atsakymai pateikiami žemiau (žr. 11 pav.).



11 pav. Kaip dažnai respondentai buvo paskatinti darbo vietoje

Pagal paskatinimo dažnumą didžiausia dalis respondentų buvo paskatinti 1–2 kartus (51,5 %). 19,4 proc. buvo paskatinti 3–4 kartus, 12,6 proc. – 5 kartus ar daugiau, o 16,5 proc. nurodė, kad niekada nebuvo paskatinti.

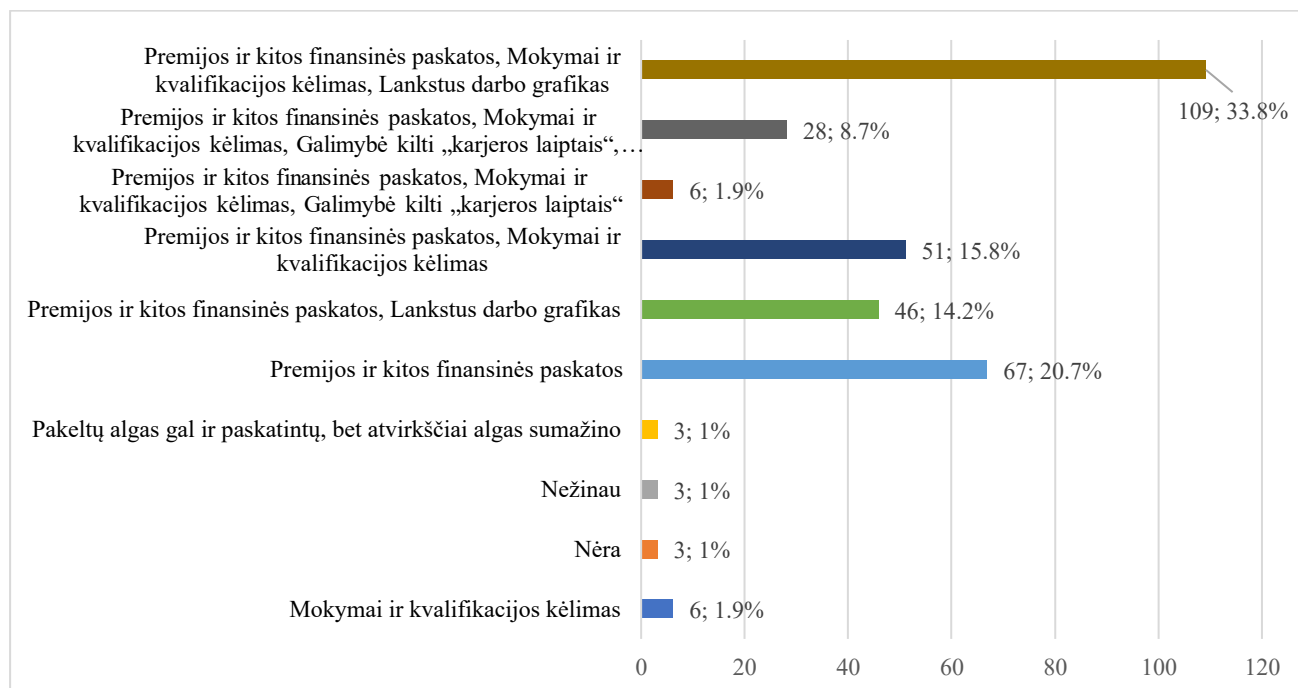
Darbo sąlygos yra vienas iš esminių veiksnių, lemiančių darbuotojų pasitenkinimą ir ilgalaikį ryšį su organizacija. Apklausos metu respondentų buvo prašoma įvertinti savo pasitenkinimą esamomis darbo sąlygomis X ligoninėje (žr. 12 pav.).



12 pav. Respondentų pasitenkinimas darbo sąlygomis X ligoninėje

Vertinant pasitenkinimą darbo sąlygomis, dauguma respondentų yra iš dalies patenkinti (61,2 %), visiškai patenkinti – 27,1 proc., 9,7 proc. yra neutralūs, o nepatenkintų arba visiškai nepatenkintų yra po 1,0 proc.

Siekiant išanalizuoti, kokios konkrečios skatinimo priemonės yra taikomos X ligoninėje, respondentų buvo klausiama apie jų patirtį ir pastebėjimus šiuo klausimu. Atsakymų pasiskirstymas pateiktas žemiau esančiame paveiksle (žr. 13 pav.).

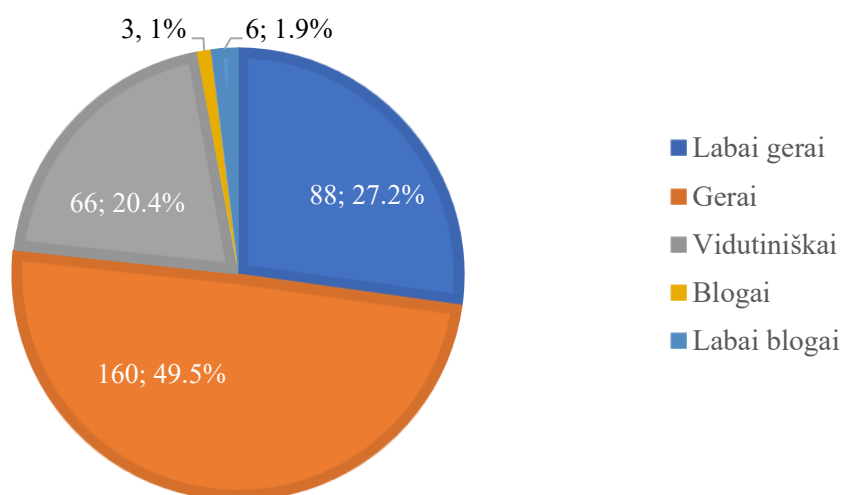


13 pav. Kokios skatinimo priemonės taikomos respondentų darbe

Analizuojant skatinimo priemones, akivaizdu, kad dažniausiai minimos ir taikomos priemonės yra premijos ir kitos finansinės paskatos, mokymai ir kvalifikacijos kėlimas, bei lankstus darbo grafikas –

šios priemonės dažnai derinamos tarpusavyje. Pavyzdžiui, 33,8 proc. respondentų pažymėjo visus tris šiuos elementus vienu metu. Taip pat pasitaikė pavienių atsakymų apie proginę motyvaciją (dovanos, padėkos), papildomas paslaugas (nemokama automobilių stovėjimo aikštelė, dalinai finansuotas maitinimas, sporto salė), tačiau šie variantai buvo reti. Nemažai atsakymų rodo, kad kai kurie darbuotojai nėra tikri dėl taikomų priemonių („nežinau“), arba išreiškia nepasitenkinimą (pvz., paminėtas algų sumažinimas).

Be konkrečių skatinimo priemonių, svarbu išsiaiškinti ir bendrą darbuotojų vertinimą apie organizacijoje taikomas motyvavimo praktikas. Žemiau pateiktame paveiksle matyti, kaip respondentai vertina taikomas motyvavimo priemones X ligoninėje (žr. 14 pav.).



14 pav. Kaip respondentai vertina X ligoninėje taikomas skatinimo ir motyvavimo priemones?

Vertinant bendrą požiūrį į skatinimo priemones X ligoninėje, beveik pusė respondentų jas vertina gerai (49,5 %), 27,2 proc. – labai gerai, 20,4 proc. – vidutiniškai, o blogai ar labai blogai vertinančių yra mažuma – atitinkamai 1,0 ir 1,9 proc.

Klausimynų patikimumui įvertinti toliau analizuojami materialinių, nematerialinių priemonių ir demotyvuojančių veiksnių klausimynų dalių rezultatai naudojant Kronbacho alfa koeficientą, kuris parodo ar klausimai pateikti klausimyne matuoja tą patį dalyką (yra pakankamai gerai suderinti). Šio koeficiento reikšmė 0.7 ir daugiau yra traktuojama kaip gera. Lentelėje apačioje pateikti kiekvieno klausimyno įverčiai (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Materialinių, nematerialinių skatinimo ir motyvavimo priemonių bei demotyvuojančių veiksnių klausimynų patikimumo įverčiai pagal Kronbacho alfa koeficientą

Konstruktas	Kronbacho alfa	Klausimų skaičius
Materialinės priemonės	.794	3
Nematerialinės priemonės	.915	13
Demotyvuojantys veiksniai	.914	10

Pagal pateiktus duomenis lentelėje matyti, kad visų klausimynų Kronbacho alfa įverčiai yra didesni nei 0.7, o tai parodo labai gerą klausimynų patikimumą.

Materialinių, nematerialinių priemonių ir demotyvuojančių veiksnių kintamieji buvo sudaryti apskaičiuojant atitinkamų klausimų vidurkius, kurie traktuojami kaip šių veiksnių įverčiai. Apačioje pateikta visų konstrukto aprašomoji statistika, kurioje matomi vidurkiai, medianos, standartiniai nuokrypiai bei minimalios ir maksimalios reikšmės (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Materialinių, nematerialinių skatinimo ir motyvavimo priemonių bei demotyvuojančių veiksnių įverčių aprašomoji statistika (vidurkiai, medianos, standartiniai nuokrypiai, minimalios ir maksimalios reikšmės)

	<b>Materialinės priemonės</b>	<b>Nematerialinės priemonės</b>	<b>Demotyvuojantys veiksniai</b>
Vidurkis	4.72	4.31	3.91
Mediana	5.00	4.38	4.00
Standartinis nuokrypis	.52	.60	.84
Asimetrijos koeficientas (skewness)	-2.05	-1.51	-.61
Verčių koncentracija (kurtozė)	3.85	4.13	-.22
Minimumas	2.67	1.54	1.60
Maksimumas	5.00	5.00	5.00

Analizuojant lentelėje pateiktus statistinius rodiklius, galima pastebėti, kad materialinių priemonių reikšmės (vidurkis ir mediana) yra didesnės nei nematerialinių priemonių. Taip pat svarbu įvertinti Skewness (asimetrijos) ir Kurtosis (smailumo) rodiklius, kurie parodo, ar duomenys pasiskirstę normaliai. Jei šių koeficientų reikšmė yra didesnė nei 1, pasiskirstymas laikomas per smailiu, o jei mažesnė nei 1 – per plokščiu. Kai reikšmės artimos nuliui, duomenų pasiskirstymas yra artimas normaliam skirstiniui. Matyti, kad kai kurie kintamieji peržengia [-1,1] intervalo ribas, todėl toliau bus atliekami papildomi duomenų normalumo testai.

Kiekvienam kintamajam yra atliktas normalumo vertinimas su Šapiro-Vilk testu. Atliekant testą tikrinama hipotezė:

$$\begin{cases} H_0: \text{Duomenys pasiskirstę normaliai} \\ H_1: \text{Duomenys nėra pasiskirstę normaliai} \end{cases}$$

Darbe naudojamas pasiklivimo lygmuo – 5 proc. Todėl, jei p-reikšmė yra didesnė nei 0.05, nulinės hipotezės atmesti negalima ir daroma išvada, kad duomenys yra pasiskirstę normaliai. Jei p-reikšmė yra mažesnė arba lygi 0.05, nulinę hipotezė atmetama ir daroma išvada, kad duomenys nėra normaliai pasiskirstę. Rezultatai pateikti lentelėje apačioje (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Materialinių, nematerialinių skatinimo ir motyvavimo priemonių bei demotyvuojančių veiksnių įverčių normalumo įvertinimas pagal Šapiro–Vilko testą

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
Materialinės priemonės	.617	103	.000
Nematerialinės priemonės	.884	103	.000
Demotyvuojantys veiksniai	.943	103	.000

Pagal testo rezultatus, visi kintamieji nėra normaliai pasiskirstę. Todėl darant tolimesnę analizę buvo atsižvelgiama į tokius rezultatus, nes kai kurie statistiniai metodai reikalauja duomenų normalumo.

Norint įvertinti demografinių rodiklių sąsajas su motyvacija, skatinimo priemonėmis, demotyvuojančiais veiksniais bei pasitenkinimu darbo sąlygomis, šioje dalyje buvo atlikta koreliacinė analizė tarp amžiaus, etato ir darbo stažo. Tam buvo taikytas Spirmeno koreliacijos koeficientas, kadangi kintamieji nebuvo pasiskirstę normaliai, o dauguma jų – kokybiniai. Buvo tikrinama, ar koreliacijos koeficientas statistiškai reikšmingai skiriasi nuo nulio. Jei reikšmė buvo statistiškai reikšminga, buvo laikoma, kad ryšys tarp kintamųjų egzistuoja, o jei ne – ryšys nebuvo nustatytas (žr. 13 lentelę). Atliekant testą buvo tikrinama hipotezė:

$$\begin{cases} H_0: \text{Koreliacijos koeficientas statistiškai reikšmingai skiriasi nuo nulio} \\ H_1: \text{Koreliacijos koeficientas statistiškai reikšmingai nesiskiria nuo nulio} \end{cases}$$

13 lentelė. Spirmeno koreliacijos tarp demografinių kintamųjų (amžiaus, stažo, darbo krūvio etatais) ir motyvacijos dirbti, skatinimo dažnumo, demotyvuojančių veiksnių, materialinių, nematerialinių skatinimo ir motyvavimo priemonių bei jų vertinimo

		Amžius	Stažas	Etatas
Motyvacija dirbti	Correlation Coefficient	.140	.008	.063
	Sig. (2-tailed)	.157	.933	.524
Skatinimo dažnumas	Correlation Coefficient	.070	-.062	.096
	Sig. (2-tailed)	.482	.537	.334
Pasitenkinimas darbo sąlygomis	Correlation Coefficient	.144	.011	-.062
	Sig. (2-tailed)	.147	.911	.534
Skatinimo priemonių vertinimas	Correlation Coefficient	.154	.005	-.021
	Sig. (2-tailed)	.121	.957	.831
Materialinės priemonės	Correlation Coefficient	-.166	-.069	-.169
	Sig. (2-tailed)	.093	.488	.087

		<b>Amžius</b>	<b>Stažas</b>	<b>Etatas</b>
Nematerialinės priemonės	Correlation Coefficient	.032	.042	-.085
	Sig. (2-tailed)	.747	.671	.395
Demotyvuojantys veiksniai	Correlation Coefficient	-.070	-.014	.059
	Sig. (2-tailed)	.480	.892	.552

Remiantis lentelėje pateiktais rezultatais, amžius, stažas ir etatas statistiškai reikšmingai nekoreliavo su nė vienu iš analizuotų veiksnių. Todėl galima daryti išvadą, kad tarp šių demografinių rodiklių ir motyvacijos dirbti, paskatų, demotyvuojančių faktorių bei pasitenkinimo darbo sąlygomis nėra reikšmingų sąsajų.

Siekiant įvertinti motyvacijos dirbti sąsajas su paskatomis, demotyvuojančiais veiksniais ir pasitenkinimu darbo sąlygomis, šioje dalyje buvo atlikta koreliacinė analizė naudojant Spirmeno koreliacijos koeficientą, nes kintamieji nėra pasiskirstę normaliai ir dauguma kintamųjų yra kokybiniai (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Motyvacijos dirbti sąsajos su skatinimo priemonėmis, demotyvuojančiais veiksniais ir pasitenkinimu darbo sąlygomis (Spirmeno koreliacijos koeficientai)

		<b>Materialinės priemonės</b>	<b>Nematerialinės priemonės</b>	<b>Demotyvuojantys veiksniai</b>	<b>Skatinimo dažnumas</b>	<b>Pasitenkinimas darbo sąlygomis</b>	<b>Skatinimo priemonių vertinimas</b>
<b>Motyvacija dirbti</b>	Correlation Coefficient	-.188	-.015	-.142	.232*	.501**	.404**
	Sig. (2-tailed)	.057	.880	.152	.019	.000	.000

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, motyvacija dirbti statistiškai reikšmingai koreliuoja su skatinimo dažnumu, pasitenkinimu darbo sąlygomis ir skatinimo priemonių vertinimu. Tai reiškia, kad kuo dažniau darbuotojas yra skatinamas, tuo didesnė jo motyvacija dirbti ( $\rho = 0,232$ ,  $p = 0,019$ ). Taip pat pastebėta, kad kuo labiau darbuotojas patenkintas darbo sąlygomis, tuo aukštesnė jo motyvacija dirbti ( $\rho = 0,501$ ,  $p < 0,05$ ), ir kuo geriau vertinamos skatinimo priemonės, tuo didesnė darbuotojo motyvacija ( $\rho = 0,404$ ,  $p < 0,05$ ).

Šioje dalyje nagrinėjamos sąsajos tarp demotyvuojančių veiksnių, pasitenkinimo darbu ir skatinimo priemonių, taikant Spirmeno koreliacijos koeficientą, nes kintamieji nėra pasiskirstę normaliai ir dauguma kintamųjų yra kokybiniai (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Spirmeno koreliacijos tarp materialinių, nematerialinių skatinimo ir motyvavimo priemonių bei demotyvuojančių veiksnių, skatinimo dažnumo, pasitenkinimo darbo sąlygomis ir skatinimo priemonių vertinimo

		Materialinės priemonės	Nematerialinės priemonės	Demotyvuojantys veiksniai	Skatinimo dažnumas	Pasitenkinimas darbo sąlygomis	Skatinimo priemonių vertinimas
Materialinės priemonės	Correlation Coefficient	1.000	.358**	.316**	-.092	-.223*	-.244*
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.001	.356	.023	.013
Nematerialinės priemonės	Correlation Coefficient	.358**	1.000	.491**	.000	.006	.062
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.999	.951	.535
Demotyvuojantys veiksniai	Correlation Coefficient	.316**	.491**	1.000	-.160	-.245*	-.059
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.	.106	.013	.552
Skatinimo dažnumas	Correlation Coefficient	-.092	.000	-.160	1.000	.268**	.345**
	Sig. (2-tailed)	.356	.999	.106	.	.006	.000
Pasitenkinimas darbo sąlygomis	Correlation Coefficient	-.223*	.006	-.245*	.268**	1.000	.549**
	Sig. (2-tailed)	.023	.951	.013	.006	.	.000
Skatinimo priemonių vertinimas	Correlation Coefficient	-.244*	.062	-.059	.345**	.549**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.013	.535	.552	.000	.000	.

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, materialinės priemonės statistiškai reikšmingai koreliuoja su nematerialinėmis priemonėmis, demotyvuojančiais veiksniais, pasitenkinimu darbo sąlygomis ir skatinimo priemonių vertinimu. Pastebėta, kad kuo geriau vertinamos materialinės paskatos, tuo geriau vertinamos ir nematerialinės ( $\rho = 0,358$ ,  $p < 0,05$ ). Taip pat kuo labiau išreikšti demotyvuojantys veiksniai, tuo svarbesnės darbuotojui tampa materialinės paskatos ( $\rho = 0,316$ ,  $p = 0,01$ ). Kuo didesnis

pasitenkinimas darbo sąlygomis, tuo mažesnė materialių paskatų svarba ( $\rho = -0,223$ ,  $p = 0,023$ ). Be to, kuo geriau vertinamos skatinimo priemonės, tuo mažiau svarbios materialinės paskatos ( $\rho = -0,244$ ,  $p = 0,013$ ). Nematerialinės paskatos taip pat statistiškai reikšmingai koreliuoja su demotyvuojančiais veiksniais – kuo darbuotojui svarbesnės nematerialinės paskatos, tuo labiau jis jaučia demotyvuojančių veiksnių įtaką ( $\rho = 0,491$ ,  $p < 0,05$ ). Tarp demotyvuojančių veiksnių ir pasitenkinimo darbo sąlygomis nustatytas neigiamas ryšys: kuo labiau darbuotojas patenkintas darbo sąlygomis, tuo mažiau jis patiria demotyvuojančius veiksnius ( $\rho = -0,245$ ,  $p = 0,013$ ). Skatinimo dažnumas statistiškai reikšmingai susijęs su pasitenkinimu darbo sąlygomis ir skatinimo priemonių vertinimu. Kuo dažniau darbuotojas yra skatinamas, tuo labiau jis patenkintas darbo sąlygomis ( $\rho = 0,268$ ,  $p = 0,006$ ) ir tuo geriau vertina taikomas skatinimo priemones ( $\rho = 0,345$ ,  $p < 0,05$ ). Galiausiai, pasitenkinimas darbo sąlygomis taip pat stipriai koreliuoja su skatinimo priemonių vertinimu – kuo geriau darbuotojas vertina skatinimo priemones, tuo labiau jis yra patenkintas darbo sąlygomis ( $\rho = 0,549$ ,  $p < 0,05$ ).

Norint įvertinti galimus lyčių skirtumus tiriamų veiksnių atžvilgiu, buvo atlikta analizuotų kintamųjų palyginamoji analizė pagal respondentų lytį. Kadangi duomenys nėra normaliai pasiskirstę nebuvo galima taikyti parametrinių testų (pvz. t-test). Dėl to buvo taikytas neparametrinis testas – Mann-Whitney U, leidžiantis palyginti vidutinius kintamųjų rangus tarp grupių. Testo metu buvo tikrinama hipotezė:

$$\begin{cases} H_0: \text{Vidutiniai rangai tarp grupių lygūs} \\ H_1: \text{Vidutiniai rangai tarp grupių nėra lygūs} \end{cases}$$

Darbe naudojamas pasiklovimo lygmuo – 5 proc. Todėl, jei p-reikšmė yra didesnė nei 0.05, nulinės hipotezės atmesti negalima ir daroma išvada, kad vidutiniai rangai tarp grupių yra lygūs. Jei p-reikšmė yra mažesnė arba lygi 0.05, nulinė hipotezė atmetama ir daroma išvada, kad vidutiniai rangai tarp grupių nėra lygūs. Apačioje lentelėje pateikiami vidutiniai rangai (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Vidutiniai tiriamų veiksnių rangai pagal respondentų lytį (Mann–Whitney U testo duomenys)

	<b>Lytis</b>	<b>N</b>	<b>Vidutinis rangas</b>	<b>Rango suma</b>
Motyvacija dirbti	Vyras	50	55.72	891.50
	Moteris	273	51.32	4464.50
Skatinimo dažnumas	Vyras	50	56.31	901.00
	Moteris	273	51.21	4455.00
Pasitenkinimas darbo sąlygomis	Vyras	50	58.78	940.50
	Moteris	273	50.75	4415.50
Skatinimo priemonių vertinimas	Vyras	50	62.78	1004.50
	Moteris	273	50.02	4351.50
Materialinės priemonės	Vyras	50	45.47	727.50
	Moteris	273	53.20	4628.50

	<b>Lytis</b>	<b>N</b>	<b>Vidutinis rangas</b>	<b>Rango suma</b>
Nematerialinės priemonės	Vyras	50	41.91	670.50
	Moteris	273	53.86	4685.50
Demotyvuojantys veiksniai	Vyras	50	42.94	687.00
	Moteris	273	53.67	4669.00

Toliau pateikiami testo rezultatai (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Tiriamų veiksnių lyties skirtumų vertinimas (Mann–Whitney U testas)

	Motyvacija dirbti	Skatinimo dažnumas	Pasitenkinimas darbo sąlygomis	Skatinimo priemonių vertinimas	Materialinės priemonės	Nematerialinės priemonės	Demotyvuojantys veiksniai
Mann-Whitney U	636.500	627.000	587.500	523.500	591.500	534.500	551.000
Wilcoxon W	4464.500	4455.000	4415.500	4351.500	727.500	670.500	687.000
Z	-.591	-.681	-1.140	-1.703	-1.162	-1.473	-1.323
Asymp. Sig. (2-tailed)	.555	.496	.254	.089	.245	.141	.186
a. Grouping Variable: Lytis							

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, visos p reikšmės yra didesnės nei 0,05. Atsižvelgiant į tai, galima daryti išvadą, kad visos analizuotos skatinimo priemonės, pasitenkinimas darbo sąlygomis ir demotyvuojantys veiksniai statistiškai reikšmingai nesiskiria tarp vyrų ir moterų.

Apibendrinant galima teigti, kad norint didinti darbuotojų motyvaciją, svarbu ne tik dažnai ir tinkamai juos skatinti, bet ypatingą dėmesį skirti gerų darbo sąlygų užtikrinimui. Būtent pasitenkinimas darbo sąlygomis veikia kaip pamatas, stiprinantis motyvaciją ir mažinantis neigiamų veiksnių įtaką bei pernelyg didelį materialių paskatų sureikšminimą. Efektyvi yra ta skatinimo sistema, kuri yra gerai vertinama pačių darbuotojų ir taikoma reguliariai. Analizė parodė, kad darbuotojų motyvacija yra glaudžiai susijusi su tuo, kaip dažnai jie yra skatinami ir kaip vertina savo darbo sąlygas ir pačias skatinimo priemones. Pastebėta, kad kuo darbuotojas dažniau sulaukia paskatinimo, tuo labiau jis motyvuotas dirbti. Taip pat, aukštesnė motyvacija būdinga respondentams, kurie yra labiau patenkinti savo darbo sąlygomis ir tiems, kurie teigiamai vertina X ligoninėje taikomas skatinimo priemones. Įdomu tai, kaip sąveikauja materialinės ir nematerialinės paskatos. Nors jos susijusios (geriau vertinant vienas, geriau vertinamos ir kitos), materialių paskatų svarba kinta. Pavyzdžiui, kai darbuotojai susiduria su daugiau demotyvuojančių veiksnių, materialinės paskatos jiems tampa svarbesnės. Tačiau, jei

darbuotojai yra labai patenkinti savo darbo sąlygomis arba gerai vertina bendrą skatinimo sistemą, materialių paskatų reikšmė jų akyse sumažėja. Atrodo, kad nematerialinės paskatos tampa ypač svarbios respondentams besijaučiantiems labiau demotyvuotiems. Analizuojant duomenis labiausiai išryškėjo pasitenkinimo darbo sąlygomis svarba. Tai yra kertinis elementas: aukštesnis pasitenkinimas ne tik didina motyvaciją, bet ir mažina patiriamų demotyvuojančių veiksnių kiekį bei subjektyvią materialių paskatų svarbą. Be to, patenkinti darbuotojai dažniau sulaukia skatinimo ir geriau vertina taikomas priemones. Taip pat dažnas skatinimas ir geras skatinimo priemonių vertinimas yra susiję ne tik su motyvacija, bet ir su didesniu pasitenkinimu pačiomis darbo sąlygomis.

## 2.4. Kokybinio tyrimo (interviu) rezultatai

Pirmuoju klausimu („Kokia darbuotojų skatinimo ir motyvavimo tvarka yra taikoma X ligoninėje? Kur reikėtų kreiptis norint sužinoti apie galimas skatinimo ir motyvavimo priemones arba jomis pasinaudoti?“) buvo siekiama išsiaiškinti, kokia darbuotojų skatinimo ir motyvavimo tvarka taikoma X ligoninėje, bei kur darbuotojai gali kreiptis, norėdami sužinoti apie galimas priemones ar jomis pasinaudoti. Analizuojant informantų atsakymus, išskirtos dvi pagrindinės kokybinės kategorijos „darbuotojų skatinimo ir motyvavimo tvarka“ ir „darbuotojų skatinimo ir motyvavimo priemonių informacijos šaltiniai“. Pirmoji kategorija apima tris subkategorijas „darbuotojų skatinimo ir motyvavimo tvarka reglamentuota įsakymais“, „darbuotojų skatinimo ir motyvavimo naudų paketas“, „informacijos trūkumas apie darbuotojų skatinimo ir motyvavimo tvarką“. Antroji kategorija skirstoma į dvi subkategorijas „tiesioginiai skyriaus vadovai“ ir „administracija /žmogiškųjų išteklių skyrius“ (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Darbuotojų skatinimo ir motyvavimo tvarka taikoma X ligoninėje ir kur reikėtų kreiptis norint sužinoti apie galimas skatinimo ir motyvavimo priemones arba jomis pasinaudoti?

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Darbuotojų skatinimo ir motyvavimo tvarka	Darbuotojų skatinimo ir motyvavimo tvarka reglamentuota įsakymais	„Pirmiausia, skatinimo tvarka yra tiek nematerialinė, tiek materialinė, kuri yra reglamentuota įvairiais įsakymais, kurie yra patalpinti mūsų informacinėje sistemoje arba pas skyriaus vedėją kabinete. Daugiausiai tai yra direktorės įsakymai ir kiti vidaus dokumentai, nurodantys šią tvarką.“ [I5] „<...> yra įsakymai, su kuriais mes susipažįstame <...>.“ [I4] „Šiaip mano žiniom, tai visos skatinimo priemonės yra pagal direktorės įsakymus. <...> O jeigu sakykim, praėjo kažkiek laiko ir norisi pasitikrinti, tai tie įsakymai visada yra intranete įstaigos <...>.“ [I6]
	Darbuotojų skatinimo ir motyvavimo naudų paketas	„<...> turime tokį kaip ir oficialų naudų paketą, kuris yra patalpintas oficialiame ligoninės puslapyje ir mūsų vidiniame intranete. Ten yra surašytos visos tos pagrindinės naudos.“ [I2] „<...> manau, kad ligoninės viduje yra patvirtintas naudų paketas <...>.“ [I3] „Mūsų įstaiga turi internetinį puslapį <...> Ir ten būtent yra viskas, ką darbuotojas, jeigu jis nori, gali sužinoti.<...> Ir tame tarpe būtent yra naudų paketas. <...> naudų paketas yra plečiamas ir galbūt kartais neakcentuojama labai <...>.“ [I4]

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Darbuotojų skatinimo ir motyvavimo tvarka	Informacijos trūkumas apie darbuotojų skatinimo ir motyvavimo tvarką	„<...> apie tikslią tvarką galbūt nesu tiksliai supažindinta <...>. <...> žinau apie skatinimo ir motyvavimo priemones, bet būtent kokia yra jų tvarka tiksliai ir negaliu paaiškinti.“ [I3] „<...> yra įsakymai su kuriais mes susipažįstame, bet <...> dauguma prabėgame akimis ir galvojame, kad kažkas kitas už mus tai turi padaryti <...>.“ [I4]
Darbuotojų skatinimo ir motyvavimo priemonių informacijos sklaida	Tiesioginiai skyriaus vadovai	„<...> pirmiausia aš manau, analogiškai, bet pirmiausia tai būtų skyriaus vadovai.“ [I1] „<...> be abejo vadovas, kuris tam tikroms situacijoms susiklosčius <...> primena, kad tu gali pasinaudoti, <...> kad tau priklauso arba kad tu turi parašyti prašymą ir bus tas ir tas <...>.“ [I4] „<...> jeigu aš norėčiau sužinoti kažkokią detalesnę informaciją, aš aišku klausčiau savo vyresniosios slaugytojos <...>.“ [I2] „<...> visų pirmą galima būtų kreiptis į savo tiesioginį vadovą, tai būtų šiuo mano atveju vyresnioji slaugytoja.“ [I3] „Viskas eina per skyriaus vedėją pirmiausia <...>.“ [I5] „<...> galima kreiptis į skyriaus vadovą <...>.“ [I6]
	Administracija/ žmogiškųjų išteklių skyrius	„<...> galima nueiti į administracijos ar personalo skyrių.“ [I3] „<...> aš galvoju, kad <...> yra atsakinga administracija.“ [I2] „<...> o toliau per administraciją.“ [I5]
Darbuotojų skatinimo ir motyvavimo priemonių informacijos sklaida	Administracija/ žmogiškųjų išteklių skyrius	„<...> yra pačioje ligoninėje būtent tas žmogiškųjų išteklių skyrius, kur tu gali paskambinti, parašyti laišką, nueiti ir tau bus atsakyta į visus tau kylančius klausimus.“ [I4] „Galima nueiti į žmogiškųjų išteklių skyrių pasiklausti ir rasti visą reikiamą informaciją.“ [I6]

Analizuojant pirmojo klausimo duomenis paaiškėjo, kad X ligoninėje darbuotojų skatinimo ir motyvavimo tvarka yra reglamentuojama įstaigos direktoriaus įsakymais, o informacija apie ją dažniausiai skelbiama vidinėje sistemoje (intranete) arba darbuotojų naudų pakete (žr. p. X). Tačiau daliai darbuotojų ši informacija nėra aiškiai prieinama arba jie nėra su ja tinkamai supažindinti. Pagrindiniais informacijos šaltiniais laikomi tiesioginiai skyriaus vadovai (vyriausioji slaugytoja, skyriaus vedėjas) bei administracijos ar žmogiškųjų išteklių skyriai. Tačiau pastebima, kad informacijos sklaida ne visada yra pakankama, kadangi dalis darbuotojų apie skatinimo ir motyvavimo priemones žino, bet konkrečios jų taikymo tvarkos negali paaiškinti.

Antruoju klausimu („Kokios materialinės (piniginės) ir nematerialinės (nepiniginės) skatinimo ir motyvavimo priemonės taikomos jūsų darbo vietoje?“) buvo siekiama išsiaiškinti, kokios motyvacinės priemonės taikomos darbuotojams jų darbovietėje. Analizuojant atsakymus buvo išskirtos dvi kokybinės kategorijos „materialinės (piniginės)“ ir „nematerialinės (nepiniginės) skatinimo ir motyvavimo priemonės“, kurios skirstomos į atskiras subkategorijas. Materialinės (piniginės) skatinimo ir motyvavimo priemonės apėmė penkias subkategorijas „atlyginimas“, „premijos, priedai, priemokos“, „vienkartinės išmokos nelaimės/netekties atveju“, „gydytojų kvalifikacijos kėlimo finansavimas“, „dovanos darbuotojų vaikams“. Nematerialinės (nepiniginės) skatinimo ir motyvavimo priemonės

apėmė ir penkias subkategorijas „fizinė sveikata“, „emocinė sveikata“, „profesinis tobulėjimas“, „geros darbo sąlygos“, „bendruomeniškumo kūrimas“ (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Materialinės (piniginės) ir nematerialinės (nepiniginės) skatinimo ir motyvavimo priemonės taikomos X ligoninės darbo vietoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Materialinės (piniginės) skatinimo ir motyvavimo priemonės	Atlyginimas	„<...> dosnus atlyginimas, kuris sakyčiau visą laiką kyla.“ [I3]
	Premijos, priedai, priemokos	„<...> materialinės būtų premijos, priedai ir priemokos.“ [I1] „<...> turime pinigines premijas didžiausioms metų šventėms. <...> prie kiekvienos algos yra pridamas motyvacinis priedas.“ [I2] „<...> premijos <...> per Kalėdas ir Velykas.“ [I3] „Dažniausiai tai yra individualūs arba papildomi motyvaciniai priedai <...>.“ [I5]
	Premijos, priedai, priemokos	„<...> priedai prie algos <...>.“ [I6] „<...> slaugytojų dienos proga, medicinos darbuotojų proga <...> yra skatinamosios premijos. <...> žinome, kad jubiliejaus proga yra finansinė parama <...>. Mes tikrai neprašome, kad mums Velykų proga arba Kalėdų proga išmokėtų toki, kaip ir stimulą, skatinimą, mes tai gauname neprašytos.“ [I4]
	Vienkartinės išmokos nelaimės/netekties atveju	„<...> esant šeimos ar kitoms nelaimėms, yra numatyta tam tikra piniginė pagalba darbuotojams.“ [I5] „<...> netekties proga, negražus toks pasakymas proga. Ištikus kažkokiai šeimyniniai nelaimei <...> ligai, <...> gaisro metu <...> dalinti pinigėlių turbūt į kairę ir į dešinę, mes neturim teisės ir tam turi būti pagrindas. O pagrindas yra <...> prašymas arba administracijos laidavimas <...>.“ [I4]
Materialinės (piniginės) skatinimo ir motyvavimo priemonės	Gydytojų kvalifikacijos kėlimo finansavimas	„<...> gydytojams vieną kartą per penkerius metus, tai skiriama vienartinė išmoka, kuria galima pasinaudoti.“ [I5], <...> skiriama iki tūkstančio eurų kartą per penkis metus važiuoti į konferencijas, tobulinimosi kursus.“ [I6]
	Dovanos darbuotojų vaikams	„<...> techniškai, kaip ir materialinės, nes tai yra daiktai, tai yra dovanos vaikams <...> tai kiekvienais metais Kalėdų proga <...> naujų mokslo metų pradžios proga <...> pirmokams.“ [I6]
Nematerialinės (nepiniginės) skatinimo ir motyvavimo priemonės	Fizinė sveikata	„<...> turime sporto salę, nemokamus kineziterapinius užsiėmimus <...> Nuolaida baseinui. Maitinimas yra už 1 Eur. kiekvieną dieną.<...> nuolaidos kraujo tyrimams <...>.“ [I2] „<...> pietūs už 1 Eur. arba vakarienė nesvarbu <...>. <...> neseniai buvo įkurta ligoninėje sporto salė, kurioje galime lankytis <...> vyksta treniruotės su kineziterapeutu.“ [I3] „<...> maitinimas už tą 1 Eur. <...> niekur nepavalgysi, tegul galbūt nestipriai, bet vien tai, kad tavim pasirūpina, tavo kūnu <...>. <...> sporto salė, kurioje aš galiu ar kitas darbuotojas sportuoti.“ [I4] „Maitinimas už 1 eurą, sporto salė, treniruotės <...>.“ [I5] „<...> mūsų įstaigoje yra sporto salė, kad yra galimybė lankyti baseiną <...> nuolaidos taikomos, tam pačiam baseinui, kraujo tyrimams <...>.“ [I6]

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Nematerialinės (nepiniginės) skatinimo ir motyvavimo priemonės	Emocinė sveikata	<p>„&lt;...&gt; turime galimybę tris dienas neateiti į darbą dėl sveikatos problemų neimant nedarbingumo pažymėjimo. &lt;...&gt; turime laisvą gimtadienio dieną. O jei išpuola darbas tą dieną &lt;...&gt; mokamas dvigubas atlyginimas.“ [I2]</p> <p>„&lt;...&gt; trys dienos per metus, kuomet galime pasiimti laisvas dienas, apsilankyti pas gydytoją arba ligos atveju ir nereikia &lt;...&gt; nedarbingumo pažymėjimo. Taip pat galima nedirbti &lt;...&gt; gimtadienio metu &lt;...&gt;.“ [I3]</p> <p>„&lt;...&gt; įstaiga priėmė sprendimą dovanoti gimtadienio proga, laisvą darbo dieną.&lt;...&gt; turime tris ligos dienas &lt;...&gt;.“ [I4]</p>
	Profesinis tobulėjimas	<p>„&lt;...&gt; ligoninėje dažnai vyksta įvairūs mokymai, paskaitos &lt;...&gt;. Ir galime sužinoti tikrai daug įvairių naujų dalykų ir gauti &lt;...&gt; kvalifikacijos valandų &lt;...&gt;.“ [I3]</p> <p>„&lt;...&gt; bendrame mūsų internetiniame &lt;...&gt; puslapyje &lt;...&gt; sužinojome apie savišvietos tris dienas, tai irgi labai įdomu &lt;...&gt;.“ [4]</p>
	Profesinis tobulėjimas	<p>„&lt;...&gt; ligoninėje dažnai vyksta įvairūs mokymai, paskaitos &lt;...&gt;. Ir galime sužinoti tikrai daug įvairių naujų dalykų ir gauti &lt;...&gt; kvalifikacijos valandų &lt;...&gt;.“ [I3]</p> <p>„&lt;...&gt; bendrame mūsų internetiniame &lt;...&gt; puslapyje &lt;...&gt; sužinojome apie savišvietos tris dienas, tai irgi labai įdomu &lt;...&gt;.“ [4]</p>
	Geros darbo sąlygos	<p>„Nemokamai parkuojamės saugioje aikštelėje. &lt;...&gt; galime gerti kavą, aišku, nepiktnaudžiauojant darbe &lt;...&gt; turime darbo priemones &lt;...&gt;. &lt;...&gt; kalbėkime apie darbo drabužius. &lt;...&gt; tai yra saugumas, higiena, komfortas. Tu žinai, kad tai bus švaru, tvarkinga &lt;...&gt; nesineši užkrato namo &lt;...&gt;.“ [I4]</p> <p>„&lt;...&gt; nemokama apranga, kurią galime kiekvieną dieną keisti.“ [I2]</p> <p>„&lt;...&gt; patogiai yra stengiamasi sudėlioti darbo grafiką, atsižvelgiama, kuria norėtum dirbti pamaina. &lt;...&gt; parkavimo vieta nemokama &lt;...&gt; išduodami darbo rūbai, nereikia rūpintis &lt;...&gt;. &lt;...&gt; neribota, nemokama kava darbe. &lt;...&gt; parkavimo vieta nemokama, kur kitose ligoninėse tikrai didelis galvos skausmas &lt;...&gt; kur pastatyti mašiną.“ [I3]</p> <p>„Padėkos raštai, lankstus darbo grafikas.“ [I1]</p> <p>„&lt;...&gt; kitos priemonės darbui.“ [I5]</p>
	Bendruomeniškumo kūrimas	<p>„&lt;...&gt; komandos formavimo &lt;...&gt; pobūviai, susibūrimai, kurie dažniausiai vyksta maždaug skyriaus mastu, tačiau kartais apjungiami yra keletas skyrių arba &lt;...&gt; visa ligoninė &lt;...&gt;.“ [I3]</p> <p>„Skiriamos lėšos bendruomenės kūrimui.“ [I4]</p> <p>„&lt;...&gt; yra skiriamas finansavimas skyriaus šventėms.“ [I6]</p>

Išanalizavus antrojo klausimo atsakymus, galima teigti, kad X ligoninės darbuotojų skatinimui ir motyvavimui taikomos tiek materialinės, tiek nematerialinės priemonės. Atsakymuose atsispindi, kad

materialinės skatinimo priemonės apima dosnų ir augantį atlyginimą, pinigines premijas bei priedus per šventes ar ypatingomis progomis (pavyzdžiui, slaugytojų dienos, medicinos darbuotojų ar darbuotojų jubiliejų proga), taip pat vienkartinės išmokas nelaimių ar netekčių atvejais. Taip pat pastebima, kad darbuotojams suteikiamas finansavimas profesiniam tobulėjimui kartą per penkerius metus gydytojai gali pasinaudoti išmoka kvalifikacijos kėlimui ar išvykoms į konferencijas. Kita svarbi skatinimo forma – dovanos darbuotojų vaikams, skiriamos per Kalėdas ar naujų mokslo metų pradžioje (pirmokams). Nematerialinės skatinimo priemonės orientuotos į darbuotojų fizinę ir emocinę gerovę, profesinį augimą bei bendruomeniškumo stiprinimą. Atsakymai rodo, kad darbuotojams suteikiamos galimybės lankytis sporto salėje (esančioje ligoninės patalpose), baseine, naudotis kineziterapijos paslaugomis, valgyti už simbolinę kainą. Taip pat suteikiama teisė tris kartus per metus gauti laisvą dieną neimant nedarbingumo pažymėjimo dėl sveikatos problemų, o gimtadienio proga turėti laisvą dieną ar gauti dvigubą atlyginimą. Skatinamas profesinis tobulėjimas per vidinius mokymus, paskaitas ir informacinius šaltinius. Darbo sąlygos gerinamos suteikiant nemokamą aprangą, nemokamą kavą, darbo priemones, patogų parkavimą, lankstų darbo grafiką. Taip pat svarbios bendruomeniškumą skatinančios priemonės – komandų formavimas, skyrių šventės, padėkos raštai ir kiti simboliniai paskatinimai.

Trečiuoju klausimu („Kaip jus asmeniškai motyvavo jūsų darbovietėje?“) buvo siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai darbo aplinkoje labiausiai prisidėjo prie darbuotojų asmeninės motyvacijos. Analizuojant atsakymus, išskirta viena kokybinė kategorija „asmeninė motyvacija darbovietėje“, kuri suskirstyta į penkias subkategorijas „tobulėjimo ir kvalifikacijos kėlimo galimybės“, „atlyginimas ir priedai“, „vadovai ir kolegos“, „gera darbo aplinka“, „bendruomeniška veikla“ (žr. 20 lentelę).

20 lentelė. Asmeninė darbuotojų motyvacija darbovietėje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Asmeninė motyvacija darbovietėje	Tobulėjimo ir kvalifikacijos kėlimo galimybės	„<...> mane motyvavo suteikiamos augimo galimybės profesinėje srityje <...>.“ [I1] „<...> buvo sudarytos sąlygos atlikti praktiką ir po to įsidarbinti toje pačioje ligoninėje <...> nors už specializacijos mokymus mokėjau iš savo lėšų.“ [I3] „<...> esu pasinaudojus kvalifikacijos kėlimo parama <...>.“ [I6] „<...> buvo <...> keltas programų kur tu galėjai laisvu laiku <...> plėsti savo psichoemocinę būseną <...>. <...> buvo daug įvairių renginių <...> rodo kad aš kaip asmuo rūpiu <...>. <...> atveria kelius, kad aš tobulėčiau.“ [I4]
	Atlyginimas ir priedai	„Mane motyvuoja, aišku, priedai. <...> premijos.“ [I2] „<...> kai pakeičiau specializaciją, tai motyvavo pakilęs atlyginimas.“ [I3] „Pirmiausias dalykas yra atlyginimas ir visi priedai.“ [I5] „<...> priedus aš gaunu <...>.“ [I6]

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Asmeninė motyvacija darbovietėje	Vadovai ir kolegos	„<...> kolegų ir vadovų palaikymas.“ [I1] „<...> geri kolegos, tinkamas darbo paskirstymas.“ [I5] „<...> kolektyvas manau turi didelę įtaką, kartais jis tikrai gali motyvuoti <...>. <...> kai yra geras kolektyvas, tikrai ir yra mane motyvavę ir padėję ir supratę.“ [I2]
	Gera darbo aplinka	„<...> gera darbo aplinka, gali pavalgyti pigiai, nueiti pasportuoti. <...> Tyrimų atlikimo galimybė, kadangi čia yra didelė liginė, tai galima atlikti daugiau papildomų tyrimų, kurių neturi kitos įstaigos.“ [I5]
	Bendruomeniška veikla	„<...> skyrius, kaip priskiriu priklausau, tai sudalyvauju, skyriaus šventėse.“ [I6] „<...> malonu pasižiūrėti, kada buvo iškabintos fotografijos kolegų <...> yra skatinama bendrauti ir važiuoti pas tuos pačius gyvūnus į prieglaudą <...>. <...> kažkada buvo kalėdinių durų konkursas <...> gavau termosą puodelį, man buvo malonu <...>. <...> buvo slaugytojų diena ar medicinos personalo diena <...> gavome didelę vazą saldainių, ji stovėjo personalo kambaryje ir tu galėjai pasivašinti, ne saldainiuose esmė. Esmė, kad esi pastebėtas, kaip kolektyvo narys <...>.“ [I4]

Vertinant atsakymus į trečiąjį klausimą, paaiškėjo, kad darbuotojų asmeninę motyvaciją darbovietėje lemia įvairūs vidiniai ir išoriniai veiksniai. Informantų atsakymuose išryškėjo penkios pagrindinės motyvaciją stiprinančios sritys tobulėjimo ir kvalifikacijos galimybės, atlyginimas ir priedai, vadovai ir kolegos, gera darbo aplinka ir bendruomeniška veikla. Dauguma darbuotojų nurodė, kad juos motyvuoja galimybė dalyvauti mokymuose, gauti finansavimą kvalifikacijos kėlimui. Taip pat svarbus vaidmuo tenka finansiniam įvertinimui premijoms, atlyginimo kilimui ir priedams. Darbuotojai akcentavo ir tarpusavio santykių svarbą, tai geras kolektyvas, kolegų ir vadovų palaikymas yra veiksniai, stiprinantys pasitenkinimą darbu. Teigiama darbo aplinka, įskaitant įvairias galimybes bei patogumus, taip pat vertinama kaip motyvuojantis aspektas. Taip pat, bendruomeniškumo elementai, tokie kaip skyriaus kolektyvo šventiniai pasibuvimai, konkursai, bendros veiklos, padeda darbuotojams jaustis įvertintiems ir pastebėtiems.

Ketvirtuoju klausimu („Kokie veiksniai Jus labiausiai motyvuoja ir demotyvuoja darbe?“) buvo siekiama atskleisti darbuotojų požiūrį į tai, kas labiausiai stiprina arba silpnina jų motyvaciją darbo vietoje. Analizuojant atsakymus išskirtos dvi kokybinės kategorijos „motyvuojantys veiksniai darbe“ ir „demotyvuojantys veiksniai darbe“. Motyvuojantys veiksniai buvo suskirstyti į keturias subkategorijas „atlyginimas, priedai, premijos“, „kolektyvas“, „darbo aplinka ir organizavimas“, „vidinė motyvacija ir profesinis pasitenkinimas“. Demotyvuojantys veiksniai buvo suskirstyti į devynias subkategorijas „didelis darbo krūvis“, „personalo trūkumas“, „nepakankamas atlyginimas“, „kolektyvas“, „vadovų elgesys/neefektyvus vadovavimas“, „neaiški skatinimo sistema“, „neapibrėžta darbo tvarka“, „darbo grafiko trūkumai“, „pacientų/artimųjų nepasitenkinimas“ (žr. 21 lentelę).

21 lentelė. Veiksniai kurie labiausiai motyvuoja ir demotyvuoja darbe

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Motyvuojančios veiksniai darbe	Atlyginimas, priedai, premijos	„Pirmoje vietoje kas labiausiai mane motyvuoja, tai būtų atlyginimas.“ [I1] „<...> pasikartosiu premijos. Pinigai visada motyvuoja ir didžiausias motyvas dirbti.“ [I2] „<...> geras atlyginimas, kuris kyla stabiliai <...>.“ [I3] „Taip pat atlyginimas <...>.“ [I5] „<...> labai gerai, kai pavyzdžiui būna sunkus budėjimas. Jaučiasi, kaip tokia paguoda tie priedai <...>.“ [I6]
	Kolektyvas	„<...> kolegų ir vadovų požiūris į tave, įvertinimas.“ [I1] „<...> kolektyvas kartais motyvuoja <...>.“ [I2] „<...> motyvuoja paslaugus, mandagus bendravimas tarp kolegų <...>.“ [I3] „Mane labiausiai motyvuoja <...> su kokia komanda dirbsiu ir tada aš žinau, kad net jeigu bus labai sunku <...> mes išdirbsime, išsiskysime ir padarysime viską. <...> su didžiąja dalimi kolektyvo <...> gali pasiskambinti, pasikalbėti, išeiti į kiną, <...> į teatrą <...>. <...> mūsų ryšys nesibaigia tik darbo sutartimi <...>.“ [I4]
	Darbo aplinka ir organizavimas	„Antroje vietoje darbo aplinka, atmosfera.“ [I1] „<...> atsižvelgimas į mano norus <...> statant darbo grafiką, kadangi turiu galimybę dirbti tikrai dienomis, taip kaip man patogiau <...>.“ [I3] „<...> mokymai, kuriuose gali dalyvauti suderinus su tiesioginiu vadovu.“ [I5]
	Vidinė motyvacija ir profesinis pasitenkinimas	„<...> pacientai kartais motyvuoja, tai jų šypsena, elgesys, raštiškos ir žodinės padėkos, o tai tikrai irgi motyvuoja dirbti.“ [I2] „<...> mane labiausiai motyvuoja, kad mano pacientas pasveiko ir yra laimingas, išsirašė. Ir aš dėl to jaučiuosi motyvuota kažką daryti. <...> asmeniškai jaučiu pareigą savo pacientams <...>.“ [I6], „<...> žinoma mėgstamas darbas.“ [I3] „Motyvuoja <...> daug įvairių pacientų, kuriuos galime ištirti įvairiais būdais. <...> atlikti įvairius tyrimus ir pritaikyti specifinį gydymą <...>.“ [I5]
Demotyvuojantys veiksniai darbe	Didelis darbo krūvis	„<...> labiausiai demotyvuoja didelis darbo krūvis, kartais netolygus darbo krūvio paskirstymas <...>.“ [I5] „<...> tai susiję su darbo krūviu, kuris <...> būna kartais labai didelis. Gal tiesiog su fiziniu negalėjimu viską padaryti, tai labiausiai demotyvuoja – bejėgiškumo jausmas, kuris yra grynai dėl darbo krūvio.“ [I6] „<...> didelis darbo krūvis tave išsekina ir tada susigradoji darbus, kurie yra pirmo būtinumo ir kurie antro, trečio ir nėra būtini. <...> darbo krūvis yra vienas iš sudedamųjų dalių, dėl ko iš tikrųjų tu kartais nuleidi rankas ir atsiranda <...> demotyvacija dirbti.“ [I4] „<...> labiausiai demotyvuoja <...> didelis darbo krūvis <...>.“ [I3] „<...> labai nepatinka, kad mes neturime komandos lyderio. <...> kuris paskirstytų darbo krūvį tolygiai.“ [I2]
	Personalo trūkumas	„Atrodo žmonių nėra mažai, bet toks jausmas, kad jų neužtenka.“ [I6] „<...> jeigu tu esi vienas ir pacientų yra 25 <...> iš jų pusės reikalinga tavo pagalba vienu ir tuo pačiu metu <...>.“ [I4]
	Nepakankamas atlyginimas	„<...> alga, kuri <...> pakankamai mažas palyginus pagal darbo krūvį.“ [I3]

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Demotyvuojantys veiksniai darbe	Kolektyvas	„Kartais demotyvuoja kolektyvo elgesys ir požiūris, nes tavęs nevertina ir atrodo, kad tu esi netinkamas, tai darbo vietai.“ [I1] „<...> kolektyvas <...> lygiai taip pat ir kartais demotyvuoja <...>.“ [I2]
	Vadovų elgesys / neefektyvus vadovavimas	„<...> labai demotyvuoja tiesioginis mano vadovas ir jo vadovavimo būdas. <...> asmeninės problemos atsinešamos į darbą. <...> visą laiką reikalaujama, reikiama, pykstama. <...> pagyrimų tu niekada negauni už gerai atliktą darbą. <...> vadovo požiūriu yra skatinamos apkalbos, skundai, intrigos. <...> yra neatsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, nes kas geriausiai <...> supranta darbą, tai mes <...>.“ [I2]
	Neaiški skatinimo sistema	„<...> motyvacinė sistema <...> tokia, kad aš nežinau už ką aš gaunu tą motyvacinį priedą. <...> nežinau ką aš turiu daugiau daryti, kad daugiau didesnę arba mažesnę priedą <...> . <...> nėra konkrečiai apibrėžta.“ [I2]
	Neapibrėžta darbo tvarka	„<...> trūksta pilnai aiškios darbo tvarkos, kur, ką ir kada daryti.“ [I5]
	Darbo grafiko trūkumai	„Aš pilnai suprantu, kad sudarant grafikus yra sudėtinga. Jeigu mes turėtume pakankamai personalo <...> be abejo būtų galima tą grafiką sudėlioti taip, kad visur paskirstytų vienodai. <...> grafikas jau sudarytas ir tu gali persiplėšti, kaip tu nori. Čia <...> liečia visą personalą, ne tik padėjėjus, bet ir slaugytojas.“ [I4] „<...> kas liečia <...> nepastovų grafiką <...>. <...> mes visi dirbame budėjimais, dienomis arba įvairiai <...> bet kartais norėtusi, kad būtų pastovumas, nes vieną dieną tu dirbi dieną, kitą dieną tu dirbi parą. <...> todėl yra sunku planuoti savo planines operacijas, labai sunku planuoti darbus, kada nėra pastovumo <...>. O kai yra kratinys visko, tai yra iš tikrųjų sunku.“ [I6]
Pacientų/artimųjų nepasitenkinimas	„<...> demotyvuoja <...> kada tu patiri žiaurų, neteisingą santykį į save iš paciento pusės ar jų artimųjų. Kai tu stengiesi, tu darai viską, kas yra tavo jėgose ir tai <...> įvertinama, kaip blogas dalykas arba netinkamas <...> arba jie nori tokių dalykų, kur tu tikrai negali išpildyti <...> tu tiesiog imi ir nuleidi rankas. Nesvarbu, kad tai trumpalaikis nusiminimas, bet jis atneša savo pasekmes. Tu tiesiog tampi demotyvuotu ir nesinori daryti.“ [I4]	

Vertinant atsakymus į ketvirtąjį klausimą paaiškėjo, kad darbuotojų motyvacijai darbe įtakos turi įvairūs vidiniai ir išoriniai veiksniai. Darbuotojų motyvaciją labiausiai stiprina atlyginimas, priedai, premijos, kurie buvo įvardinti kaip svarbiausi motyvuojantys veiksniai. Taip pat reikšmingą vaidmenį atlieka kolektyvas, kuriame paslaugus bendravimas ir vadovų palaikymas prisideda prie motyvacijos. Darbo aplinka ir jos organizavimas, įskaitant galimybę dalyvauti mokymuose bei atsižvelgimą į darbuotojų norus, taip pat buvo akcentuojami. Specialistų vidinę motyvaciją ir profesinį pasitenkinimą lemia pacientų raštinės ar žodinės padėkos, sėkmingas gydymas ar mėgstamas darbas. Tuo tarpu demotyvuojantys veiksniai yra didelis darbo krūvis, kuris dažnai būna netolygiai paskirstytas, sukeliantis bejėgiškumo jausmą, kai fiziškai neįmanoma suspėti atlikti visų užduočių. Informantai taip pat išskyrė personalo trūkumą, kai vienu metu keliems ar daugiau pacientų būtent tuo metu yra reikalinga to paties specialisto pagalba. Kitas svarbus aspektas, tai nepakankamas atlyginimas, kuris pagal medikus yra pakankamai mažas palyginus pagal tenkantį darbo krūvį. Kolektyvas buvo įvardytas kaip

motyvuojantis veiksnys, tačiau darbuotojai pažymėjo, kad jis gali turėti ir priešingą poveikį demotyvuoti dėl kolegų elgesio ar požiūrio. Vadovų elgesys ir neefektyvus vadovavimas taip pat prisideda prie darbuotojų demotyvacijos, ypač kai nėra teigiamo grįžtamojo ryšio, o dominuoja kritika, apkaltos ir neatsižvelgiama darbuotojų nuomone. Taip pat Informantai akcentavo neaiškią skatinimo sistemą ir neapibrėžtą darbo tvarką, kuri kelia sumaištį darbo procese. Nestabilus ir netolygiai paskirstytas darbo grafikas, ypač budėjimų metu, taip pat iššaukia nepasitenkinimą. Be to, demotyvaciją stiprina pacientų ar jų artimųjų neigiamas požiūris ir nepagrįsti priekaištai, kurie kelia emocinį išsekimą ir mažina norą dirbti.

Penktuoju klausimu („Kokias papildomas priemones siūlytumėte darbuotojų skatinimui ir motyvavimui X ligoninėje?“) buvo siekiama išsiaiškinti, kokių papildomų motyvavimo priemonių darbuotojai pasigenda savo darbovietėje. Analizuojant informantų atsakymus, išskirta viena kokybinė kategorija „papildomos priemonės darbuotojų skatinimui ir motyvavimui“, kuri skirstoma į 8 subkategorijas „didesni atlyginimai ir priedai“, „nepiniginiai apdovanojimai už pasiekimus“, „darbo krūvio paskirstymas“, „tinkama darbo tvarka ir organizavimas“, „susitikimai su administracija“, „bendros veiklos ir renginiai“, „darbo priemonių prieinamumas“ ir „tarpininkas/vertėjas bendravimui su pacientais“ (žr. 22 lentelę).

22 lentelė. Papildomos priemonės darbuotojų skatinimui ir motyvavimui X ligoninėje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Papildomos priemonės darbuotojų skatinimui ir motyvavimui	Didesni atlyginimai ir priedai	„Pirmiausia – kelti algas. Kelti priedus. <...> būtų galima padaryti priedus ar premijas, kad ir simboliškai kažką už raštiškas padėkas. Kad tas geras darbas kažkaip atsipirktų, nes kol kas <...> tu gauni padėką <...> ji kažkur nukeliauja ir tu nežinai kas iš to, kad tu ją gauni.“ [I2] „<...> reikėtų peržiūrėti, ar motyvaciniai priedai paskirstomi tinkamai <...> ar jie pakankamai motyvuojami pinigine išraiška ir atlyginimu.“ [I5]
	Nepiniginiai apdovanojimai už pasiekimus	„Norėtusi aiškesnių tikslų darbuotojams, kad pasiekus juos būtų kažkoks apdovanojimas nebūtinai piniginis, galbūt kažkokia bendra veikla.“ [I2]
	Darbo krūvio paskirstymas	„Pagrindinis dalykas būtų peržiūrėti darbo krūvį ar tikrai pakanka darbuotojų, ypač budėjimų metu.“ [I5] „<...> galbūt kas nors turėtų pasiūlymų, kaip būtų tą darbo krūvį šiek tiek sumažinti arba padalinti, kaip nors pasiskirstyti <...> skatinčiau ligoninę atsižvelgti į tuos pasiūlymus.“ [I3]
	Tinkama darbo tvarka ir organizavimas	„<...> labiausiai pamotyvuotų <...> aiškumo ir stabilumo buvimas. Tas labai padėtų. Toks <...> tvarkos buvimas, nes dabar <...> lengvas chaosas.“ [I6] „<...> kad tikslų iškėlimas vyktų administracijos lygmeniu, bet darbuotojai būtų apie tai tinkamai informuojami.“ [I2] „Kad vadovai labiau atsižvelgtų į darbuotojų norus statant darbo grafiką.“ [I1]

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Papildomos priemonės darbuotojų skatinimui ir motyvavimui	Susitikimai su administracija	„<...> sakykime, skyriuje yra skirta diena, kada administracija ateina <...> išgirsta mūsų poziciją <...> mes išklausome jų poziciją. <...> vadinamasis metinis pokalbis pavyzdžiui man būtų labai aktualus. <...> kažkoks artimesnis ryšys tarp personalo tegul vieną kartą metuose ir administracijos, mes kaip sako, reikia pažinti iš veido ne tik pasisveikinti koridoriuje.“ [I4]
	Bendros veiklos ir renginiai	„Kad įstaiga rengtų daugiau įvairių renginių į kuriuos įtrauktų darbuotojus.“ [I1] „Daugiau komandinių renginių, bendrų išvykų.“ [I2] „<...> norėtųsi bendrumo tarp kolegų iš skirtingų skyrių, daugiau bendrų renginių, veiklų.“ [I5] „<...> suorganizuoti kažkokias bendras veiklas, kur ne tiktai mes tarpusavyje skyriuje galėtume bendradarbiauti, bet ir skyriai tarp skyrių <...>. <...> bendri susitikimų vakarai <...> kas siuvinėja <...> ligoninėje galėtų <...> būti toks būrelis <...> šokti zumbą <...>.“ [I4]
	Darbo priemonių prieinamumas	„<...> būtų galima investuoti į daugiau priemonių, įvairesnių priemonių, kad būtų galima atlikti įvairesnes procedūras. Galbūt kai kurias priemones pakeisti vienkartinėmis.“ [I6]
	Tarpininkas/vertėjas bendravimui su pacientais	„<...> trūksta žmogaus, kuris padėtų bendrauti su priešiška nusiteikusiais pacientais, kalbančiais kita kalba. <...> tai galėtų būti vertėjas ar žmogus, kuris padeda išaiškinti situaciją pacientams <...> kurie nesupranta mūsų tarptautinės anglų ar lietuvių kalbos. <...> šis aspektas galėtų būti papildymas ir paskatinimas, jauniems žmonėms, kurie nesusikalba.“ [I5]

Atsakydami į penktąjį klausimą, informantai išskyrė kelias papildomas priemones, kurios, jų nuomone, galėtų padidinti darbuotojų motyvaciją. Pirmiausia buvo akcentuotas poreikis kelti atlyginimus ir skirti aiškiai paskirstytus priedus bei premijas. Kita svarbi priemonė nepiniginiai apdovanojimai už pasiektus tikslus, pavyzdžiui, bendra veikla ar simbolinis įvertinimas. Išsakyta mintis, kad būtina peržiūrėti darbo krūvio paskirstymą, ypač budėjimų metu, ir skirti daugiau dėmesio darbuotojų pasiūlymams šiuo klausimu. Be to buvo pabrėžtas aiškios darbo tvarkos poreikis ir darbuotojų informavimas apie tikslų kėlimą administracijos lygmeniu, bei vadovų dėmesys darbuotojų norams sudarant darbo grafiką. Informantai pasiūlė skirti daugiau laiko susitikimams su administracija, kur būtų išklausomos darbuotojų pozicijos, vyktų metiniai pokalbiai, būtų palaikomi artimesni ryšiai tarp administracijos ir medicinos personalo. Motyvaciją, informantų teigimu, galėtų sustiprinti daugiau bendrų veiklų ir komandinių renginių, kurie skatintų bendravimą tarp skyrių. Taip pat akcentuotas poreikis turėti daugiau ir įvairesnių priemonių procedūrų atlikimui. Galiausiai, buvo išsakytas poreikis turėti tarpininką ar vertėją, kuris padėtų spręsti bendravimo su pacientais kalbančiais kita kalba.

Apibendrinant galima teigti, kad X ligoninėje darbuotojų skatinimo ir motyvavimo sistema yra įdiegta ir reglamentuota vidaus dokumentais, tačiau daliai darbuotojų ji nėra iki galo aiški ar lengvai prieinama. Skatinimo ir motyvavimo tvarka nustatyta direktoriaus įsakymais, o informacija apie taikomas priemones dažniausiai skelbiama vidinėje įstaigos sistemoje (intranete) arba perduodama per skyriaus vadovus ir administracijos/žmogiškųjų išteklių skyrius. X ligoninėje yra taikomos tiek

materialinės, tiek nematerialinės skatinimo ir motyvavimo priemonės. Materialinės priemonės apima atlyginimą, premijas, priedus, priemokas, vienkartinės išmokas nelaimės/netekties atveju, gydytojų kvalifikacijos kėlimo finansavimą ir dovanas darbuotojų vaikams švenčių proga. Nematerialinės priemonės apima specialistų fizinę sveikatą (sporto salė su nemokamais kineziterapiniais užsiėmimais, maitinimas už 1 Eur., nuolaidos baseinui arba kraujo tyrimams), emocinę sveikatą (trys ligos dienos neimant nedarbingumo pažymėjimo, laisva gimtadienio diena arba mokamas dvigubas darbo užmokestis), profesinį tobulėjimą (mokymai, paskaitos už kuriuos gaunamos kvalifikacijos valandos), geras darbo sąlygas (darbo apranga, nemokama automobilių stovėjimo aikštelė, kava, darbo priemonės, lankstus darbo grafikas), bendruomeniškumo kūrimą (finansavimas skyrių šventėms, komandos formavimo susibūrimams). Darbuotojų asmeninę motyvaciją labiausiai stiprina konkurencingas atlyginimas ir papildomi priedai, profesinio tobulėjimo bei kvalifikacijos kėlimo galimybės, palaikantys vadovai ir kolegos, palanki darbo aplinka bei bendruomeniškumą skatinančios veiklos. Veiksniai, kurie labiausiai motyvuoja darbuotojus, taip pat buvo įvardyti kaip atlyginimas, priedai ir premijos, kolektyvas, darbo aplinka ir organizavimas, vidinė motyvacija bei profesinis pasitenkinimas. Demotyvuojantys veiksniai didelis darbo krūvis, personalo trūkumas, neapibrėžta darbo tvarka, darbo grafiko trūkumai bei neadekvatus darbo užmokestis. Neigiamą poveikį taip pat daro netinkamas vadovų elgesys, neefektyvus vadovavimas, neaiški skatinimo sistema bei pacientų ar jų artimųjų nepasitenkinimas. Informantai taip pat pateikė pasiūlymus, kurie galėtų sustiprinti specialistų motyvaciją, siūloma didinti atlyginimus ir priedus, skirti nepiniginius apdovanojimus už pasiekimus, tinkamai paskirstyti darbo krūvį, užtikrinti tinkamą darbo tvarką ir organizavimą, organizuoti susitikimus su administracija, rengti daugiau bendrų veiklų arba renginių tarp skirtingų skyrių, didinti darbo priemonių prieinamumą bei užtikrinti pagalbą bendraujant su užsienio kalbomis kalbančiais pacientais įtraukiant į darbą tarpininką ar vertėją.

## IŠVADOS

1. Moksliniai tyrimai rodo, kad darbuotojų motyvacija yra esminis veiksnys, lemiantis sveikatos priežiūros specialistų pasitenkinimą darbu, produktyvumą ir ilgalaikį įsipareigojimą organizacijai. Tyrimų autoriai G. A. Alase (2020), C. Triwulan (2023), C. Yu (2022) ir kiti pabrėžia, kad materialinės (piniginės) skatinimo priemonės – atlyginimas, priedai ir priemokos reikšmingai prisideda prie trumpalaikės darbuotojų motyvacijos ir padeda patenkinti savo bei šeimos poreikius. Pasak J. Aziri (2019) vien piniginių paskatų ilgaiui motyvuoti darbuotojus nepakanka. Remiantis F. Kitsios (2021), F. Ayalew (2019) ir J. A. Ahmed (2024) tam reikalingos nematerialinės (nepiniginės) skatinimo priemonės – palanki darbo aplinka, geri santykiai su kolegomis bei profesinio tobulėjimo galimybės, kurios turi ilgalaikį poveikį darbuotojų motyvacijai. K. A. Peter (2024) ir N. Papac (2020) papildoma, kad tokios paskatos stiprina darbuotojų pasitenkinimą, lojalumą organizacijai ir įsitraukimą į profesinę veiklą. Todėl galima teigti, kad tarpusavyje derinant materialines (pinigines) ir nematerialines (nepinigines) skatinimo priemones galima veiksmingai stiprinti specialistų motyvaciją ir gerinti jų darbo rezultatus.
2. Lietuvoje sveikatos priežiūros specialistų motyvavimas ir skatinimas grindžiamas įvairiais teisės aktais, t. y. – Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos kodeksu, Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įsakymu, Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinėmis sutartimis ir kitais LR įsakymais. Šie dokumentai nustato pagrindines darbuotojų teises, susijusias su darbo, poilsio, atlyginimo bei profesinio tobulėjimo galimybėmis. Pagrindiniai motyvuojantys elementai apima teisingą atlyginimą, trumpesnę darbo savaitę, tinkamas poilsio sąlygas ir kvalifikacijos tobulinimo galimybes, kurios padeda stiprinti specialistų pasitenkinimą darbu ir gerina sveikatos sistemos kokybę.
3. Lietuvos ir užsienio šalių tyrimų analizė atskleidė, kad sveikatos priežiūros specialistus labiausiai motyvuoja profesinio tobulėjimo galimybės, geri santykiai su kolegomis, tinkama (saugi, patogi) darbo aplinka bei konkurencingas atlyginimas. Pagrindiniai demotyvuojantys veiksniai yra žemas darbo užmokestis, didelis darbo krūvis ir ribotos karjeros galimybės. Tačiau tarp Lietuvos ir užsienio buvo pastebėta, kad užsienyje daugiau dėmesio skiriama vadovų kompetencijai, organizacinei politikai, darbo saugumui ir profesiniam prestižui, o Lietuvoje administraciniam trūkumams, vadovų palaikymui ir kvalifikacijos kėlimui. Tai leidžia daryti išvadą, kad skatinimo ir motyvavimo priemonės kiekvienoje įstaigoje reikia taikyti atsižvelgus į konkrečius specialistų poreikius.
4. Išanalizavus X ligojinės dokumentus nustatyta, kad darbuotojų skatinimo ir motyvavimo tvarka yra aiškiai reglamentuota direktoriaus(-ės) įsakymais, Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos kolektyvinėmis sutartimis ir kitais įstaigos vidaus dokumentais. Pastebėta, kad skatinimo

priemonių sistema apima tiek materialines (pinigines) – darbo užmokesčio sistemą, priedus, priemokas, premijas, vienkartinės pašalpas ir papildomas finansines priemones (premijas darbuotojų jubiliejų ar profesinių švenčių proga), tiek nematerialines (nepinigines) skatinimo priemones – darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, profesinį tobulėjimą, bendruomeniškumą ir emocinę gerovę, saugios darbo aplinkos užtikrinimą, sveikatos apsaugą, maitinimo lengvatas ir darbo aprangą personalui, o darbuotojų paskatinimas dažniausiai priklauso nuo jų kvalifikacijos, darbo stažo, atsakomybės lygio, darbo krūvio, pasiektų rezultatų bei asmeninio indėlio į X ligoninės veiklą. Todėl galima teigti, kad X ligoninėje taikomos materialinės (piniginės) ir nematerialinės (nepinigines) skatinimo ir motyvavimo priemonės padeda stiprinti darbuotojų motyvaciją, gerinti jų pasitenkinimą darbu ir užtikrinti aukštos kokybės sveikatos priežiūros paslaugas.

5. X ligoninėje atliktas kiekybinis (anketinės apklausos) ir kokybinis (pusiau struktūruoto interviu) tyrimas atskleidė, kad pagrindiniai sveikatos priežiūros specialistų motyvuojantys veiksniai yra atlyginimas, priedai, priemokos ir premijos, mokymai ir kvalifikacijos kėlimas, geri santykiai su kolegomis ir vadovais, vadovų kompetencija, bei palanki darbo aplinka (geros ir saugios darbo sąlygos) ir organizavimas, vidinė motyvacija bei profesinis pasitenkinimas (įdomus ir prasmingas darbas). Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų motyvacija yra aukštesnė tuomet, kai jie dažnai skatinami darbo vietoje ir jaučiasi patenkinti esamomis darbo sąlygomis. Tuo tarpu demotyvuojantys veiksniai – didelis darbo krūvis, personalo trūkumas, neapibrėžta darbo tvarka, nepakankamas/neadekvatus darbo užmokestis, didelis spaudimas darbo vietoje (nuolatinis stresas, aukšti reikalavimai ir įtampa darbe), darbo grafiko trūkumai. Neigiamą poveikį taip pat daro netinkamas vadovų elgesys, neefektyvus vadovavimas, vadovų palaikymo stoka, neaiški skatinimo sistema bei pacientų ar jų artimųjų nepasitenkinimas, kurie mažina darbuotojų įsitraukimą ir lemia materialinių (piniginių) paskatų sureikšminimą. Šie tyrimo rezultatai atitinka ir kitų Lietuvos bei užsienio šalių mokslininkų išvadas. G. Žalaitė (2019), K. Rymšo (2020), V. Mikužienė (2020), D. Karaferis (2022), T. T. Do (2023), R. M. Baljoon (2019) ir kiti tyrėjai taip pat nustatė, kad darbuotojų motyvaciją sveikatos priežiūros sektoriuje lemia tiek materialinės (atlyginimas, priedai, premijos), tiek nematerialinės (geros darbo sąlygos, profesinio tobulėjimo galimybės, vadovų palaikymas, geri santykiai su kolegomis ir vadovais bei prasmingas darbo pobūdis) paskatos, o labiausiai demotyvuojančius veiksnius įvardijo nepakankamą darbo užmokestį, didelį darbo krūvį, neefektyvų darbo organizavimą, emocinius sunkumus bei administracinių gebėjimų stoką vadovybėje. Tai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojų motyvacijai užtikrinti būtina taikyti kompleksinę požiūrį – derinant tiek materialines (pinigines), tiek nematerialines (nepinigines) skatinimo priemones, užtikrinant aiškia ir prieinamą skatinimo sistemą, veiksmingą darbo organizavimą, vadovų palaikymą bei palankią psichosocialinę darbo

aplinką. Tokios sąlygos sudaro prielaidas ne tik didesniai darbuotojų įsitraukimui ir profesiniam pasitenkinimui, bet ir aukštesnei sveikatos priežiūros paslaugų kokybei.

6. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galima teigti, kad hipotezė – jog *X ligoninėje nėra aiški specialistų motyvavimo tvarka ir trūksta skatinimo priemonių, dėl to tai neigiamai veikia jų darbo rezultatus* – iš dalies pasitvirtino. Nors ligoninėje motyvavimo sistema yra formaliai reglamentuota ir taikomos įvairios materialinės (piniginės) ir nematerialinės (nepiniginės) skatinimo priemonės, tačiau daliai darbuotojų jos nėra pilnai aiškios ar prieinamos. Informacijos stoka bei nepakankamas vadovų palaikymas turi neigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai ir gali lemti prastesnius darbo rezultatus. Todėl negalima teigti, kad visi *X ligoninės specialistai* – motyvuojami ir orientuojami į darbo rezultatus.

# PASIŪLYMAI

## X ligoninės administracijai:

1. X ligoninės administracijai rekomenduojama užtikrinti nuoseklią ir aiškią komunikaciją apie įstaigoje taikomas skatinimo priemones darbuotojams. Tyrimo metu paaiškėjo, kad dalis darbuotojų nėra informuoti arba jiems nėra aišku, kokios skatinimo priemonės taikomos, kaip jos veikia ar kada jos skiriamos. Rekomenduojama informaciją apie skatinimo priemones pateikti ne tik įstaigos intranete ar per klinikinių skyrių vadovus (vedėjus(-as), vyr. slaugytojus(-as)), bet ir organizuoti trumpus informacinius susitikimus arba parengti vizualiai aiškius informacinius leidinius, kurie būtų lengvai pasiekiami kiekvienam įstaigoje dirbančiam darbuotojui. Informacijos prieinamumas yra esminė sąlyga, užtikrinanti skatinimo sistemos veiksmingumą.
2. X ligoninei rekomenduojama įdiegti periodines anonimines darbuotojų apklausas, kurių metu būtų vertinama klinikinių skyrių vadovų (vedėjų, vyr. slaugytojų) veikla, susijusi su specialistų skatinimu ir motyvavimu bei suteikiama grįžtamojo ryšio galimybė. Tyrimo rezultatai parodė, kad vieni pagrindinių demotyvuojančių veiksnių yra netinkamas vadovų elgesys, neefektyvus vadovavimas bei vadovų palaikymo stoka. Anoniminės apklausos padėtų darbuotojams išreikšti savo nuomonę apie tiesioginių vadovų pareigų vykdymą, o vadovybei gauti reikiamos informacijos apie vadovavimo kokybę, gerinant darbo aplinką ir kultūrą klinikiniuose padaliniuose. Atsižvelgiant į apklausų rezultatus, rekomenduojama organizuoti tikslinius vadovų mokymus, susijusius su lyderyste, emociniu intelektu ir kaip orientuoti per skatinimo ir motyvavimo priemones kolektyvą į darbo rezultatus. Šios priemonės padėtų formuoti palankesnę psichosocialinę aplinką, didintų darbuotojų pasitenkinimą organizacine kultūra ir padėtų administracijai kartu su ligoninės personalu teikti kokybiškas sveikatos paslaugas ligoninėje.
3. X ligoninei siūloma sukurti reguliarią grįžtamojo ryšio sistemą, kurioje darbuotojai galėtų anonimiškai įvertinti taikomas skatinimo priemones ir išreikšti savo lūkesčius dėl jų tobulinimo. Remiantis tyrimo rezultatais, darbuotojų motyvacija yra glaudžiai susijusi su tuo, kaip dažnai jie yra skatinami ir kaip vertina esamas darbo sąlygas bei taikomas skatinimo priemones. Siūloma bent kartą per metus atlikti anoniminę įstaigos apklausą apie skatinimo sistemos veiksmingumą ir aktualumą darbuotojams. Ši priemonė padėtų laiku nustatyti sistemos silpnąsias vietas, stiprinti darbuotojų pasitenkinimą bei įsitraukimą į sprendimų priėmimo procesą.

# LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

## Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. birželio 21 d. nutarimo Nr. 496 „Dėl Lietuvos Respublikos darbo kodekso įgyvendinimo“ pakeitimo“. E-seimas. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 5 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/29b996a15d6811e7a53b83ca0142260e>.
2. „Dėl Lietuvos 2023 m. nacionalinės reformų darbotvarkės su Tarybos nuomone dėl 2023 m. Lietuvos stabilumo programos“. EUR-Lex. Žiūrėta 2024 m. gegužės 5 d. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A52023DC0615>.
3. „Dėl Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2021 m. kovo 17 d. įsakymo Nr. V-557 „Dėl Papildomosios ir alternatyviosios sveikatos priežiūros specialistų mokymo ir (ar) kvalifikacijos tobulinimo programų rengimo ir derinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“. E-seimas. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 12 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/401f3292a68d11ee8172b53a675305ab?positionInSearchResults=14&searchModelUUID=00f550ca-ae23-4aa5-942a-6472cc30d0d3>.
4. „Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas“. E-seimas. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 3 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/10c6bfd07bd511e6a0f68fd135e6f40c/asr>.
5. *Lietuvos Respublikos Konstitucija*. Vilnius: Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija, 2019. Žiūrėta 2024 gegužės 7 d. <https://www.lrs.lt/sip/getFile?guid=e890662e-e777-4e45-b9e7-45dc26fb4bd0>.
6. „Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas“. E-seimas. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 10 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5905/asr>.
7. „Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis“. SAM. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 3 d. <https://sam.lrv.lt/uploads/sam/documents/files/%C5%A0akos%20kolektyvin%C4%97%20sutartis.pdf>.
8. „Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis 2024 m.“. SAM. Žiūrėta 2024 m. gegužės 5 d. <https://sam.lrv.lt/public/canonical/1730722587/26258/LNSS%20%C5%A1akos%20kolektyvin%C4%97%20sutartis.pdf>.

## Moksliniai šaltiniai:

1. Abdillahi, Ahmed, Jamila, Karadag Mevlut, Ismet Sahim. „An examination of factors affecting the motivation of doctors working at Hargeisa Group Hospital in Somalia“. Pranešimas konferencijoje Authorea, Ankara, 2024 m. rugsėjo 15 d. Žiūrėta 2024 m. birželio 10 d. <https://www.authorea.com/doi/full/10.22541/au.172638550.01615433/v1>.
2. Ahmad, Shoeb. „Motivation and Performance: A Psychological Process“. *International Journal of Business and Management Research (IJBMR)* 9,2 (2021): 106. Žiūrėta 2024 m. balandžio 12 d. [https://www.researchgate.net/publication/350735828\\_Motivation\\_and\\_Performance\\_-\\_A\\_Psychological\\_Process](https://www.researchgate.net/publication/350735828_Motivation_and_Performance_-_A_Psychological_Process).
3. Alkandi, Ibrahim Ghazi, Khan Mohammed, Arshad, Fallatah, Mohammed, Alabdulhadi, Ahmad, Alanizan Salem, ir Alharbi Jaithen. „The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction“. *MDPI journal Sustainability* 15 (2023): 1–22. Žiūrėta spalio 14 d. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/4/3415>.
4. Arulsamy, A., S., Singh Indira, Kumar M. Senthil, Panchal Jeta J., ir Bajaj K. K. „Employee Training and Development Enhancing Employee Performance -A Study“. *Research Gate*. Žiūrėta 2024 m. spalio 6 d. [https://www.researchgate.net/publication/373775939\\_Employee\\_Training\\_and\\_Development\\_Enhancing\\_Employee\\_Performance\\_-\\_A\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/373775939_Employee_Training_and_Development_Enhancing_Employee_Performance_-_A_Study).
5. Ayalew, Firew, Kibwana Sharon, Shawula Shelemo, Misganaw Equinet, Abosse Zeine, vas Roosmalen Jos, Stekelenburg Jelle, Kim Mi Young, Teshome Mihereteab, ir Mariam Dantew Wolde. „Understanding job satisfaction and motivation among nurses in public health facilities of Ethiopia: a cross-sectional study“. *Journal BioMed Central Nursing*, 18 (2019): 1–13. Žiūrėta 2024 m. balandžio 7 d. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6794848/>.
6. Aziri, Jacqueline. „Employee Motivation Incentives and Their Impact on The Organization's Productivity“. *Texila International Journal of Management* (2019): 1–6. Žiūrėta 2024 m. liepos 10 d. [https://www.texilajournal.com/thumbs/article/Management\\_Special\\_Edition\\_07.pdf](https://www.texilajournal.com/thumbs/article/Management_Special_Edition_07.pdf).
7. Baljooon, Reem A., Banjar Hasnah, ir Banakhar Maram. „Factors affecting nurses' work motivation level at a governmental hospital: A cross-sectional study“. *Journal of Nursing Education and Practice* 9,9 (2019): 25–35. Žiūrėta 2024 m. liepos 14 d. <file:///Users/apple/Downloads/14604-55120-2-PB.pdf>.
8. Belrhiti, Zakaria, Van Damme Wim, Belalia Abdelmounim, ir Marchal Bruno. „The effect of leadership on public service motivation: a multiple embedded case study in Morocco“. *BMJ Open* 10,1 (2020): 1–20. Žiūrėta 2024 m. rugpjūčio 3 d. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6955481/>.

9. Brosing-Koch, Jeannette, Hennig-Schmidt Heike, Kairies-Schwarz Nadja, Kokot Johanna, ir Wiesen Daniel. „A new look at physicians’ responses to financial incentives: Quality of care, practice characteristics, and motivations“. *Journal of Health Economics* 94 (2024): 1–21. Žiūrēta 2024 m. liepos 23 d. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167629624000079>.
10. Buabeng, Anie Adazewah, ir Adomah-Afari Augustine. „Effect of Motivation on Health Workers’ Job Performance at a Teaching Hospital, Ghana“. *Asian Journal of Research in Nursing and Health* 6,1 (2023): 389–405. Žiūrēta 2024 m. gegužēs 11 d. <http://eprint.subtopublish.com/id/eprint/3343/1/Afari612023AJRNH107240.pdf>.
11. Chen, Yuyao, Zhang Zhengtang, Zhou Jinfan, Liu Chuwei, Zhang Xia, ir Yu Ting. „A cognitive evaluation and equity-based perspective of pay for performance on job performance: A meta-analysis and path model“. *Organizational Psychology* 13 (2023): 1–26. Žiūrēta 2024 m. liepos 20 d. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.1039375/full>.
12. Chmielewska, Malgorzata, Stokwiszewski Jakub, Filip Justyna, ir Hermanowski Tomasz. „Motivation factors affecting the job attitude of medical doctors and the organizational performance of public hospitals in Warsaw, Poland“. *BMC Health Services Research* 20 (2020): 1–12. Žiūrēta 2025 m. rugsējo 5 d. <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-05573-z>.
13. Darmawan, Kusnanto. „Salary: Does Affect Employee Motivation and Performance?“. *International Journal of Accounting and Management Research* 1,2 (2021): 46–51. Žiūrēta 2024 m. liepos 20 d. [https://www.researchgate.net/publication/350713784\\_SALARY\\_DOES\\_AFFECT\\_EMPLOYEE\\_MOTIVATION\\_AND\\_PERFORMANCE](https://www.researchgate.net/publication/350713784_SALARY_DOES_AFFECT_EMPLOYEE_MOTIVATION_AND_PERFORMANCE).
14. Deressa, Adable, Tamirat, ir Zeru Getachew. „Work Motivation and Its Effects on Organizational Performance: The Case of Nurses in Hawassa Public and Private Hospitals: Mixed Method Study Approach“. *BMC Research Notes* 12 (2019): 1–6. Žiūrēta 2025 m. spalio 12 d. <https://bmcresearchnotes.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13104-019-4255-7>.
15. Dipsweta, Paul. „Effects of Monetary and Non-Monetary Incentives on Employee’s Performance“. *Management Journal for Advanced Research* 4,1 (2024): 68–72. Žiūrēta 2025 m. spalio 10 d. <https://mjar.singhpublication.com/index.php/ojs/article/view/110>.
16. Do, Thi Tuoi, ir Ha Nam Phong. „Determinants Influencing on the Working Motivation of Doctors in Public Hospitals in Hanoi“. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis* 6,3 (2023): 1220–1227. Žiūrēta 2024 m. lapkričio 7 d. <https://ijmra.in/v6i3/Doc/44.pdf>.
17. Elvina, Sharaeva, ir Liu Zhi Chao. „A Study on the Relationship Between Employee Motivation and Work Performance“. *Journal of Business and Management* 21,3 (2019): 59–68. Žiūrēta 2024

- m. lapkričio 17 d. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol21-issue3/Series-2/I2103025968.pdf>.
18. Fahlevi, Mochammad. „Mediating Effect of Motivation on Employees’ Performance in a Private Hospital, Indonesia“. Pranešimas konferencijoje *International Conference on Biospheric Harmony Advanced Research*, Jakarta, 2020. Žiūrėta 2025 m. sausio 17 d. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/729/1/012001/pdf>.
  19. Gim, Gabriel C.W., Ooi Say Keat, Teoh Siau Teng, Lim Hui Ling, ir Yeap Jasmine A.L. „Green Human Resource Management, Leader–Member Exchange, Core Self-Evaluations and Work Engagement: The Mediating Role of Human Resource Management Performance Attributions“. *International Journal of Manpower* 3 (2021): 1–12. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 4 d. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJM-05-2020-0255/full/html>.
  20. Gupta, Neha, ir Pratap Singh Trilok. „A Study on Employees Work Motivation and Its Effect on Their Performance“. *Smart Engineering Technology and Management* (2023): 276–294. Žiūrėta 2025 m. spalio 18 d. [https://www.researchgate.net/profile/Aashi-Bhadouria/publication/379507927\\_E-book\\_ISCMCTR\\_-\\_2023\\_PDF\\_Format1\\_compressed/links/660c8079390c214cfd30e70f/E-book-ISCMCTR-2023-PDF-Format1-compressed.pdf#page=290](https://www.researchgate.net/profile/Aashi-Bhadouria/publication/379507927_E-book_ISCMCTR_-_2023_PDF_Format1_compressed/links/660c8079390c214cfd30e70f/E-book-ISCMCTR-2023-PDF-Format1-compressed.pdf#page=290).
  21. Hoang, Hung Trong. „How Does Service Climate Influence Hotel Employees’ Brand Citizenship Behavior? A Social Exchange and Social Identity Perspective“. *Australasian Marketing Journal*, 30,1 (2021): 1–13. Žiūrėta 2025 m. rugsėjo 15 d. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1839334921998873>.
  22. Izci, Ferit, Kakel Nasreen, ir Hamad Ameen Saman Sidgi. „The Importance of Staff Motivation in Improving Performance and Job Satisfaction in The Public Health Sector“. *Journal of Academic Projection*, 6,2 (2021): 1–18. Žiūrėta 2025 m. spalio 19 d. [https://www.researchgate.net/publication/356839207\\_The\\_Importance\\_of\\_Staff\\_Motivation\\_in\\_Improving\\_Performance\\_and\\_Job\\_Satisfaction\\_in\\_The\\_Public\\_Health\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/356839207_The_Importance_of_Staff_Motivation_in_Improving_Performance_and_Job_Satisfaction_in_The_Public_Health_Sector).
  23. Karaferis, Dimitris, Aletras Vassilis, Raikou Maria, ir Niakas Dimitris. „Factors Influencing Motivation and Work Engagement of Healthcare Professionals“. *Materia Socio-Medica Journal of the Academy of Medical Sciences of Bosnia and Herzegovina*, 34,3 (2022): 216–224. Žiūrėta 2025 lapkričio 11 d. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9559882/>.
  24. Khtatbeh, Mohamed Mahmoud, Mahomed Anuar Shah Bali, Rahman Suhaimi bin Ab, ir Mohamed Rosmah. „The Mediating Role of Procedural Justice on the Relationship Between Job Analysis and Employee Performance in Jordan Industrial Estates“. *Journal Heliyon*, 6,10 (2020): 1–9. Žiūrėta 2025 m. rugsėjo 15 d. [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(20\)31816-8](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(20)31816-8).

25. Kitsios, Fotis, ir Kamariotou Maria. „Job Satisfaction Behind Motivation: An Empirical Study in Public Health Workers“. *Journal Heliyon*, 7,4 (2021): 1–8. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 18 d. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8085703/>.
26. Kravchenko, Olena, Kaminska Bozena, ir Boiko Vlodymyr. „Motivation as a Determinant of the Personnel Management System in Medical Institutions“. *Health Economics and Management Review*, 1 (2022): 25–30. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 23 d. [https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/2022/06/hem\\_1\\_2022\\_25\\_30.pdf](https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/2022/06/hem_1_2022_25_30.pdf).
27. Leketas, Marijus. „Darbo motyvacijos veiksniai ir pasitenkinimas darbu tarp X klinikos gydytojų, gydytojų rezidentų bei slaugytojų“. Magistro baigiamasis darbas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, 2022. Žiūrėta 2024 lapkričio 16 d. <https://portalcris.lsmuni.lt/server/api/core/bitstreams/edae954-48f2-4eb3-9909-e4335a528cad/content>.
28. Liaquat, Malka, Ahmed Ghina, Ismail Hina, Ain Qurat Ul, Irshad Saadia, Izhar Syeda Sadaf, ir Mughad Muhammad Tariq. „Impact of Motivational Factors and Green Behaviors on Employee Environmental Performance“. *Research in Globalization*, 8 (2024): 1–12. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 8 d. <https://t.ly/RbtXK>.
29. Malašauskaitė, Kristina, Valškelytė Alina, ir Jarienė Kristina. „Akušerių motyvavimas, siekiant pasitenkinimo darbu, remiantis F. Herzbergo teorija ir L.W. Porterio – E.E. Lawlerio modeliu“. *Socialinė sveikata*, 1,9 (2019): 32–37. Žiūrėta 2024 m. lapkričio 16 d. [http://www.socialinisdarbas.lt/files/socialinisdarbas/SS\\_9%20.pdf#page=32](http://www.socialinisdarbas.lt/files/socialinisdarbas/SS_9%20.pdf#page=32).
30. Maniscalco, L., Enea M., de Vries N., Mazzucco W., Boone A., Lavreysen O., Baranski K., Miceli S., Savatteri A., Fruscione S., Kowalska M., de Winter P., Szemik S., Godderis L., ir Matraga D. „Intention to Leave, Depersonalisation and Job Satisfaction in Physicians and Nurses: A Cross-Sectional Study in Europe“. *Scientific Reports*, 14 (2024): 1–10. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 16 d. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10822871/>.
31. Mikužienė, Vaida. „Slaugytojų, dirbančių stacionare, darbo motyvacija“. *Slauga. Mokslas ir praktika*, 2(254) (2020): 5–8. Žiūrėta 2024 m. lapkričio 20 d. <https://www.zurnalai.vu.lt/slauga/article/view/19774>.
32. Mlambo, Mandlenkosi, Silén Charlotte, ir McGrath Cormac. „Lifelong Learning and Nurses’ Continuing Professional Development: A Metasynthesis of the Literature“. *BioMed Nursing*, 20 (2021): 1–13. Žiūrėta 2025 m. gruodžio 14 d. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8045269/>.
33. Mubarak, Aulia, Achyar. „Determination of Career Development and Performance: Analysis of Job Promotion and Employee Transfer (Human Resource Management Literature Review)“. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3,5 (2022): 778. Žiūrėta 2024 m. spalio 17 d. [https://www.researchgate.net/publication/369347404\\_DETERMINATION\\_OF\\_CAREER\\_DEVE](https://www.researchgate.net/publication/369347404_DETERMINATION_OF_CAREER_DEVE)

LOPMENT\_AND\_PERFORMANCE\_ANALYSIS\_OF\_JOB\_PROMOTION\_AND\_EMPLOYEE\_TRANSFER\_HUMAN\_RESOURCE\_MANAGEMENT\_LITERATURE\_REVIEW.

34. Naa, Gifty, Okine Bofoa, Yaw George, ir Addeh Asare. „Employee Motivation and Its Effects on Employee Productivity/Performance“. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 12,16 (2021): 99–108. Žiūrėta 2024 m. lapkričio 22 d. [https://www.researchgate.net/publication/355735499\\_Employee\\_Motivation\\_and\\_its\\_Effects\\_on\\_Employee\\_Productivity\\_Performance\\_a](https://www.researchgate.net/publication/355735499_Employee_Motivation_and_its_Effects_on_Employee_Productivity_Performance_a).
35. Najmi, Yulia Isthafan, ir Iskandar Irham. „The Influence of Incentives and Compensation on the Employee Performance of the Education Agency of Nagan Raya District: The Role of Work Motivation as a Mediating Variable“. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 8,1 (2023): 95–108. Žiūrėta 2025 m. sausio 11 d. [https://ijsser.org/2023files/ijsser\\_08\\_\\_06.pdf](https://ijsser.org/2023files/ijsser_08__06.pdf).
36. Nica, Elvira, ir Potcovaru Ana-Madalina. „The Impact of Motivation on the Work Performance in Health System“. *Management Strategies for High Performance*, 13 (2019): 913–918. Žiūrėta 2024 m. lapkričio 18 d. [https://conferinta.management.ase.ro/archives/2019/pdf/4\\_13.pdf](https://conferinta.management.ase.ro/archives/2019/pdf/4_13.pdf).
37. Or Shkoler, Or ir Kimura Takuma. „How does work motivation impact employees investment at work and their job engagement? A moderated-moderation perspective through an international lens“. *Frontiers in psychology* 11, 38 (2020): 1-16. Žiūrėta 2024 m. spalio 5 d. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.00038/full>.
38. Papac, Nikola, Pejanovic-Škobic Nataša, ir Lesko, Bošnjak Lidija. „Non-Material Motivation Strategies of Health Sector“. Žiūrėta 2024 m. lapkričio 10 d. <https://hrcak.srce.hr/file/366564>.
39. Peter, Karin, Anne, Voirol Christian, Kunz Stefan, Gurtner Andrea, Renggli Fabienne, Juvet Typhaine, ir Golz Christoph. „Factors Associated with Health Professionals’ Stress Reactions, Job Satisfaction, Intention to Leave and Health-Related Outcomes in Acute Care, Rehabilitation and Psychiatric Hospitals, Nursing Homes and Home Care Organisations“. *BMC Health Services Research*, 24 (2024): 1–20. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 15 d. <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-024-10718-5>.
40. Platace, Diana, Puzirevska Kristine, Kreile Amanda, ir Millere Inga. „Motivation of Infection Control in Nurses’ Viewpoint“. Pranešimas konferencijoje *Health: Public Health and Health Promotion*, Riga, 2020 m. gruodžio 2 d. Žiūrėta 2024 m. lapkričio 25 d. [https://dspace.rsu.lv/jspui/bitstream/123456789/10206/1/Motivation\\_of\\_infection\\_control\\_in\\_nurses\\_.pdf](https://dspace.rsu.lv/jspui/bitstream/123456789/10206/1/Motivation_of_infection_control_in_nurses_.pdf).
41. Roth, Catharina, Wensing Michel, Breckner Amanda, Mahler Cornelia, Krung Katja, ir Berger Sarah. „Keeping Nurses in Nursing: A Qualitative Study of German Nurses’ Perceptions of Push

- and Pull Factors to Leave or Stay in the Profession“. *BMC Nursing*, 21,48 (2022): 1–11. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 20 d. <https://bmcnurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-022-00822-4>.
42. Rymšo, Krystyna, ir Gierasimovič Zita. „Slaugos personalo lūkesčiai ir motyvacija“. *Slauga, mokslas ir praktika*, 1(265) (2020): 4–8. Žiūrėta 2024 m. spalio 25 d. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:89465712/datastreams/MAIN/content>.
  43. Stiklickienė, Kristina. „Psichikos sveikatos slaugytojų motyvacija darbui ir darbo aplinka“. Magistro baigiamasis darbas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, 2022. Žiūrėta 2024 m. lapkričio 17 d. <https://portalcris.lsmuni.lt/server/api/core/bitstreams/d2766052-c474-4368-acf3-2fa4b9a67454/content>.
  44. Stundžienė, Rasa, Gaupšienė Alma, ir Tereško Liudmila. „Išplėstinės praktikos slaugytojų profesinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu analizė“. *Sveikatos mokslai/Health Sciences in Eastern Europe*, 33,2 (2023): 134–142. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 9 d. <https://sm-hs.eu/wp-content/uploads/2023/04/%E2%99%A52023-SM2TIRAZAS-134-142.pdf>.
  45. Szabo, Stanislav, Mihalčova Bohuslava, Lukac Jozef, Gallo Peter, Čabinova Veronika, ir Vajdova Iveta. „Demotivation of Medical Staff in the Selected Health Facility in Slovakia“. *Business Administration and Management*, 2 (2020): 83–95. Žiūrėta 2024 m. lapkričio 19 d. [https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/36972/1/EM\\_2\\_2020\\_06.pdf](https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/36972/1/EM_2_2020_06.pdf).
  46. Tegegne, Eniyew, Deml Yikeber Argachew, Yirdaw Getasew, ir Bewket Yenewa. „Work Motivation and Factors Associated with It Among Health Professionals in Debre Markos Comprehensive Specialized Hospital“. *Scientific Reports*, 14 (2024): 1–9. Žiūrėta 2024 m. lapkričio 11 d. <https://www.nature.com/articles/s41598-024-52409>.
  47. Triwulan, Cicik, Mulyono Sugeng, Adi Setia Kohar, ir Astuti Rini. „The Influence of Work Environment and Incentives on Employee Performance through Motivation“. *International Journal of Social Science And Human Research*, 6,9 (2023): 5804–5812. Žiūrėta 2025 m. sausio 7 d. <https://ijsshr.in/v6i9/Doc/61.pdf>.
  48. Varma, Chandrakant. „Importance of Employee Motivation & Job Satisfaction for Organizational Performance“. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 6,2 (2018): 11–20. Žiūrėta 2025 m. sausio 7 d. [https://www.researchgate.net/publication/329698335\\_IMPORTANCE\\_OF\\_EMPLOYEE\\_MOTIVATION\\_JOB\\_SATISFACTION\\_FOR\\_ORGANIZATIONAL\\_PERFORMANCE](https://www.researchgate.net/publication/329698335_IMPORTANCE_OF_EMPLOYEE_MOTIVATION_JOB_SATISFACTION_FOR_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE).
  49. Veenstra, Gepke, Dabekaussen Kirsten, Molleman Eric, Heineman Erik, ir Welker Gera. „Health Care Professionals’ Motivation, Their Behaviors, and the Quality of Hospital Care: A Mixed-Methods Systematic Review“. *Health Care Management Review*, 47,2 (2022): 155–167. Žiūrėta 2024 m. lapkričio 16 d.

- [https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/224635412/Health\\_care\\_professionals\\_motivation\\_their.9.pdf](https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/224635412/Health_care_professionals_motivation_their.9.pdf).
50. Wijaya, Joshua, Andre, Girsang Ermi, ir Nasution Ali Napiah. „Internal and External Factors that Affect Employee Motivation at Materna Medan Hospital“. *Scientific Periodical of Public Health and Coastal Health*, 5,4 (2023): 1318–1328. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 18 d. <https://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/contagion/article/viewFile/15956/7653>.
  51. Yu, Chenhao, Li Xiaoyan, Liang Huigang, Zhang Zhiruo, ir Fang Dong. „The Effects of Monetary Incentives on Physicians’ Effort and Patient Satisfaction: Understanding the Links Between Monetary Incentives and Physicians’ Effort“. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 20 (2022): 1–10. Žiūrėta 2025 m. sausio 14 d. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9603125/>.
  52. Žalaitė, Giedrė, Afanasjeva Brigita, ir Gorban Beata. „Slaugytojų motyvacija dirbti slaugos ligoninėje“. *Journal of Medical Sciences*, 7,11 (2019): 1–9. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 5 d. <https://medicsciences.com/f/2019/0523/Nurses%20motivation%20for%20work%20in%20hospice.pdf>.

#### **Kiti internetiniai šaltiniai:**

1. „Darbo apmokėjimas“. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Žiūrėta 2024 m. lapkričio 12 d., <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/darbo-rinka-uzimtumas/darbo-teise/darbo-apmokejimas/?lang=lt>.
2. „Darbo apmokėjimas“. Valstybinė darbo inspekcija. Žiūrėta 2024 m. lapkričio 12 d. <https://vdi.lrv.lt/lt/administracine-informacija/darbo-apmokejimas/>.

# SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamos sveikatos priežiūros specialistų skatinimo ir motyvavimo priemonės Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose, ypatingą dėmesį skiriant X ligoninės atvejui. Tyrimo problema – sveikatos priežiūros įstaigose trūksta veiksmingų specialistų motyvavimo ir skatinimo priemonių, kurios užtikrintų darbuotojų orientaciją į kokybiškus darbo rezultatus ir padėtų spręsti profesinio perdegimo bei motyvacijos stokos problemas.

Darbo tikslas – ištirti ir palyginti kokiomis priemonėmis yra skatinami ir motyvuojami specialistai Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose ir konkrečioje X ligoninėje. Darbo uždaviniai: 1. Išnagrinėti darbo motyvacijos aspektus pasirinktai tyrimo problemai tirti. 2. Atskleisti esminius Lietuvos sveikatos specialistų skatinimo ir motyvavimo politikos bruožus. 3. Išanalizuoti specialistų skatinimo ir motyvavimo priemones ir pateikti jų vertinimą, atliekant antrinę tyrimų duomenų analizę. 4. Ištirti sveikatos priežiūros specialistų motyvavimo ir skatinimo tvarką X ligoninėje. 5. Atlikti anketinę apklausą ir pusiau struktūruotą interviu bei nustatyti X ligoninės sveikatos priežiūros specialistų (de)motyvaciją lemiančius veiksnius.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros sisteminimas ir lyginamoji analizė, dokumentų analizė, statistinių duomenų sisteminimas ir analizė, kiekybinio tyrimo anketinė apklausa ir jos statistinė analizė, kokybinio tyrimo pusiau struktūruotas interviu bei interviu turinio analizė. Duomenys apdoroti naudojant IBM SPSS Statistics 22 ir „Excel“ programas, taikant aprašomąją statistiką, koreliacinę ir lyginamąją analizę, taip pat kokybinio turinio analizę.

X ligoninėje atliktas kiekybinis (anketinė apklausa) ir kokybinis (pusiau struktūruotas interviu) tyrimas atskleidė, kad sveikatos priežiūros specialistai yra skatinami įvairiomis materialinėmis (piniginėmis) ir nematerialinėmis (nepiniginėmis) priemonėmis, tačiau daliai darbuotojų trūksta informacijos apie jų taikymo tvarką. Tyrimo duomenys parodė, kad darbuotojų motyvacija yra aukštesnė tuomet, kai jie dažnai skatinami darbo vietoje ir jaučiasi patenkinti esamomis darbo sąlygomis. Svarbiausi motyvuojantys veiksniai – atlyginimas, priedai, priemokos ir premijos, mokymai ir kvalifikacijos kėlimas, geri santykiai su kolegomis ir vadovais, vadovų kompetencija, palanki darbo aplinka (geros ir saugios darbo sąlygos) ir organizavimas, vidinė motyvacija bei profesinis pasitenkinimas (įdomus ir prasmingas darbas). Tuo tarpu pagrindiniai demotyvuojantys veiksniai – didelis darbo krūvis, personalo trūkumas, neapibrėžta darbo tvarka, nepakankamas/neadekvatus darbo užmokestis, didelis spaudimas darbo vietoje (nuolatinis stresas, aukšti reikalavimai ir įtampa darbe), darbo grafiko trūkumai. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galima teigti, kad hipotezė – jog X ligoninėje nėra aiški specialistų motyvavimo tvarka ir trūksta skatinimo priemonių, dėl to tai neigiamai veikia jų darbo rezultatus – iš dalies pasitvirtino. Nors ligoninėje motyvavimo sistema yra formaliai reglamentuota ir taikomos įvairios materialinės (piniginės) ir nematerialinės (nepiniginės) skatinimo priemonės, tačiau daliai darbuotojų jos nėra pilnai aiškios ar prieinamos. Informacijos stoka bei nepakankamas vadovų palaikymas turi neigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai ir gali lemti prastesnius darbo rezultatus. Todėl negalima teigti, kad visi X ligoninės specialistai – motyvuojami ir orientuojami į darbo rezultatus.

**Raktiniai žodžiai:** sveikatos priežiūros specialistai, darbuotojų motyvacija, demotyvacija, demotyvuojantys veiksniai, skatinimo priemonės, materialinės (piniginės) skatinimo priemonės, nematerialinės (nepiniginės) skatinimo priemonės, sveikatos politika.

## SUMMARY

The Master's thesis examines the promotion and motivation of healthcare professionals in Lithuanian healthcare institutions, with a particular focus on the case of Hospital X. The problem of the study is the lack of effective motivation and incentive measures for health care professionals, which would ensure the orientation of employees towards quality work results and help to solve the problems of professional burnout and lack of motivation.

The aim of this paper is to investigate and compare the incentives and motivation of professionals in Lithuanian healthcare institutions and in hospital X. 1. Examine the aspects of job motivation for the selected research problem. 2. Identify the main features of the policy of promotion and motivation of Lithuanian health professionals. 3. Analyse and evaluate the motivation and incentive measures for health care professionals through secondary analysis of survey data. 4. Evaluate the motivation and incentive procedures for health care professionals in Hospital X. 5. To carry out a questionnaire survey and semi-structured interviews and to identify the determinants of (de)motivation of health care professionals in Hospital X.

Research methods: systematisation and comparative analysis of scientific literature, analysis of documents, systematisation and analysis of statistical data, questionnaire survey and statistical analysis of quantitative research, semi-structured interviews and content analysis of interviews. The data was processed using IBM SPSS Statistics 22 and Excel, using descriptive statistics, correlation, comparative analysis and qualitative content analysis.

A quantitative (questionnaire survey) and qualitative (semi-structured interviews) study conducted at Hospital X revealed that health professionals are encouraged by various material (monetary) and non-material (non-monetary) incentives, but some staff members lack information on how to apply them. The survey showed that employees are more motivated when they receive frequent incentives in the workplace and when they feel satisfied with their current working conditions. The most important motivating factors are salary, allowances, bonuses, training and development, good relations with colleagues and supervisors, competence of managers, a supportive working environment (good and safe working conditions) and organisation, intrinsic motivation and job satisfaction (interesting and meaningful work). Meanwhile, the main demotivating factors are high workload, understaffing, uncertain working arrangements, insufficient/inadequate pay, high pressure at work (constant stress, high demands and tension at work), and shortcomings in the work schedule. Based on the results of the study, it can be concluded that the hypothesis – that there is a lack of a clear procedure for motivating professionals and a lack of incentive measures in Hospital X, which negatively affects their performance – is partially confirmed. Although the hospital has a formal motivation system and various material (monetary) and non-material (non-monetary) incentives, these are not fully clear or accessible to some staff. Lack of information and lack of managerial support have a negative impact on staff motivation and can lead to underperformance. Therefore, it cannot be said that all professionals in Hospital X are motivated and performance oriented.

**Keywords:** health professionals, employee motivation, demotivation, demotivating factors, incentives, material (monetary) incentives, non-material (non-monetary) incentives, health policy.

# PRIEDAI

1 PRIEDAS

## ANKETA

**Gerbiamas(-a) Respondente,**

Aš, **Ignė Dindaitė**, Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Vadybos ir politikos mokslų instituto, Sveikatos politikos ir vadybos magistro studijų programos studentė, atlieku baigiamojo magistro darbo tyrimą. Tikslas – išsiaiškinti, kokiomis priemonėmis yra skatinami ir motyvuojami specialistai Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose, ypatingą dėmesį skiriant **X ligoninei**.

Ši anketa yra **anoniminė**, o Jūsų pateikti duomenys bus naudojami **tik akademiniais tikslais**, laikantis konfidencialumo principų. Dalyvavimas tyrime yra **savanoriškas**, todėl galite bet kada baigti atsakinėti į anketos klausimus.

Šis tyrimas yra svarbus nagrinėjant kokiomis priemonėmis yra motyvuojami ir skatinami sveikatos priežiūros specialistai ir ar tai turi įtakos jų profesinei karjerai, veiklos rezultatams ir geresnės darbo kultūros sukūrimui X ligoninėje.

Jei turėsite klausimų ar pastebėjimų, mielai kviečiu susisiekti su manimi el. paštu: [igdindaite@stud.mruni.eu](mailto:igdindaite@stud.mruni.eu)

Dėkoju už Jūsų sugaištą laiką ir indėlį į šį tyrimą!

Pagarbiai,

**Ignė Dindaitė**

**Ar sutinkate dalyvauti apklausoje? Žymėkite „X“ ženklą pasirinktame „O“ laukelyje**

- Taip
- Ne

### **Kiekybinio tyrimo anketa**

*I dalis. DARBO MOTYVACIJA IR PASITENKINIMAS DARBU*

#### **1. Kaip vertinate savo motyvaciją dirbti X ligoninėje?**

- Labai aukšta
- Aukšta
- Vidutinė

- Žema
- Labai žema

**Prašome trumpai pakomentuoti savo pasirinkimą (Parašykite raštu) .....**

**2. Kas labiausiai motyvuoja Jus dirbti X ligoninėje? (Galite pasirinkti kelis variantus)**

- Finansinis atlygis
- Karjeros galimybės
- Geros darbo sąlygos
- Geri santykiai su kolegomis
- Vadovų palaikymas
- Kita (nurodykite).....

**3. Kaip dažnai buvote paskatintas darbo vietoje:**

- 1–2 kartus
- 3–4 kartus
- 5 ir daugiau
- Niekada

**4. Ar esate patenkintas (-a) darbo sąlygomis X ligoninėje?**

- Taip, visiškai patenkintas(-a)
- Iš dalies patenkintas(-a)
- Nei patenkintas(-a), nei nepatenkintas(-a)
- Nepatenkintas(-a)
- Visiškai nepatenkintas(-a)

**Prašome trumpai pakomentuoti savo pasirinkimą (Parašykite raštu).....**

*II dalis. SKATINIMO IR MOTYVAVIMO PRIEMONĖS*

**5. Kokios skatinimo priemonės yra taikomos Jūsų darbe? (Pažymėkite visus tinkamus)**

- Premijos ir kitos finansinės paskatos
- Mokymai ir kvalifikacijos kėlimas
- Galimybė kilti „karjeros laiptais“
- Lankstus darbo grafikas

Kita (nurodykite).....

**6. Kaip vertinate X ligoninėje taikomas skatinimo ir motyvavimo priemones?**

Labai gerai

Gerai

Vidutiniškai

Blogai

Labai blogai

**7. Kiek šioje lentelėje pateiktos materialinės ir nematerialinės skatinimo ir motyvavimo priemonės Jums yra svarbios? Įvertinkite kiekvieną žemiau pateiktą skatinimo ir motyvavimo priemonę, atsižvelgdami į tai, kiek ji Jums yra svarbi ir kiek turi įtakos Jūsų motyvacijai darbe. Pasirinktame laukelyje žymėkite „X“ ženklą, kai 1 – visiškai nesvarbu, 2 – mažai svarbu, 3 – vidutiniškai svarbu, 4 – svarbu, o 5 – labai svarbu.**

Eil. Nr.	Darbo skatinimo ir motyvavimo priemonės	Vertinimas				
		1	2	3	4	5
<b><i>Materialinės (piniginės) skatinimo ir motyvavimo priemonės</i></b>						
1.	Atlyginimas					
2.	Priedai (už veiklos vertinimą, darbo rezultatus, efektyvumą)					
3.	Priemokos (už specifines darbo sąlygas: naktinį darbą, viršvalandžius, šventines dienas)					
Eil. Nr.	Darbo skatinimo ir motyvavimo priemonės	Vertinimas				
		1	2	3	4	5
<b><i>Nematerialinės (nepiniginės) skatinimo ir motyvavimo priemonės</i></b>						
1.	Galimybė kelti kvalifikaciją, mokytis, tobulėti					
2.	Galimybė kilti „karjeros laiptais“					
3.	Dalyvauti priimant svarbius įstaigai ar skyriui sprendimus					
4.	Geros ir saugios darbo sąlygos					
5.	Draugiški santykiai su kolegomis					
6.	Gerai santykiai su vadovais					
7.	Vadovų kompetencija					
8.	Vadovų palaikymas					

9.	Savarankiškumas bei atsakomybė atliekant darbą					
10.	Asmeninio įnašo vertinimas, pripažinimas					
11.	Profesinis statusas					
12.	Profesijos įvaizdžio gerinimas					
13.	Įdomus ir prasmingas darbas					

**8. Įvertinkite kiek šie veiksniai mažina Jūsų motyvaciją darbe.** Pasirinktame laukelyje žymėkite „X“ ženklą, kai 1 – visiškai neveikia, 2 – mažai veikia, 3 – vidutiniškai veikia, 4 – stipriai veikia, o 5 – labai stipriai veikia.

Eil. Nr.	Demotyvuojantys veiksniai	Vertinimas				
		1	2	3	4	5
1.	Nepakankamas/neadekvatus darbo užmokestis					
2.	Didelis darbo krūvis					
3.	Pripažinimo trūkumas					
4.	Ribotos mokymosi ir karjeros galimybės					
5.	Ribotos darbo priemonės ir medžiagos					
6.	Vadovų palaikymo stoka					
7.	Kartų konfliktai					
8.	Didelis spaudimas darbo vietoje					
9.	Darbo organizavimo trūkumai					
10.	Nepalanki darbo aplinka					

**9. Kokias skatinimo ir motyvavimo priemones siūlytumėte X ligoninėje? (Parašykite raštu)**  
 .....

### III dalis. *SOCIODEMOGRAFINIAI IR PROFESINIAI DUOMENYS*

**10. Jūsų lytis:**

- Vyras
- Moteris
- Kita.

**11. Jūsų amžius:**

- 18–25 m.
- 26–35 m.

- 36–45 m.
- 46–55 m.
- 56–65 m.
- 66 m. ir daugiau

**12. Pareigos:**

- Gydytojas(-a)
- Gydytojas(-a) rezidentas(-ė)
- Išplėstinės praktikos slaugytojas(-a)
- Bendrosios praktikos slaugytojas(-a)
- Slaugytojo(-os) padėjėjas(-a)
- Kitas sveikatos priežiūros specialistas (nurodykite) .....

**13. Darbo stažas:**

- 0–5 m.
- 6–10 m.
- 11–15 m.
- 16–20 m.
- 21–30 m.
- 31–40 m.
- 41 m. ir daugiau

**14. Darbo krūvis etatais:**

- 0,25 etato
- 0,5 etato
- 1 etato
- 1,25 etato
- 1,5 etato

**15. Darbo pamaina:**

- Dieninė
- Naktinė

- Visą parą
- Įvairi

**16. Klinikinis centras, kuriame dirbate:**

- Anestezijos, reanimatologijos ir kritinių būklių centras (*Centro padaliniai*: Operacinis anesteziologijos skyrius; Reanimacijos ir intensyvios terapijos skyrius)
- Bendrosios chirurgijos centras (*Centro padaliniai*: I chirurgijos skyrius; II chirurgijos skyrius; Ginekologijos skyrius; Krūtinės chirurgijos skyrius; Urologijos skyrius)
- Neuroangiochirurgijos centras (*Centro padaliniai*: Akių ligų skyrius; Ausų, nosies, gerklės ligų skyrius; Intervencinės radiologijos skyrius; Kraujagyslių chirurgijos skyrius, Neurochirurgijos skyrius, I neurologijos su smegenų kraujotakos sutrikimais skyrius; II neurologijos su smegenų kraujotakos sutrikimais skyrius)
- Ortopedijos ir traumatologijos centras (*Centro padaliniai*: Dienos chirurgijos, artroskopinės chirurgijos ir sporto medicinos skyrius; Ortopedijos skyrius; Plastinės ir rekonstrukcinės chirurgijos skyrius; Terminų trauma skyrius; Traumatologijos skyrius)
- Skubios medicinos pagalbos centras (*Centro padaliniai*: Skubios pagalbos skyrius)
- Toksikologijos centras (*Centro padaliniai*: Ūminių apsinuodijimų skyrius; Psichosomatinių susirgimų skyrius; Toksikologijos RITS)
- Kita (skyrius/padaliny s nepriklausantis išvardintiems kliniki niams centrams, nurodykite)  
.....

**INTERVIU KLAUSIMYNAS**

1. Kokia darbuotojų skatinimo ir motyvavimo tvarka yra taikoma Jūsų ligoninėje? Kur reikėtų kreiptis norint sužinoti apie galimas skatinimo ir motyvavimo priemones arba jomis pasinaudoti?
2. Kokios materialinės (piniginės) ir nematerialinės (nepiniginės) skatinimo ir motyvavimo priemonės taikomos Jūsų ligoninėje?
3. Kaip Jus asmeniškai motyvavo Jūsų vadovybė?
4. Kokie veiksniai Jus labiausiai motyvuoja darbe?
5. Kokie veiksniai Jus labiausiai demotyvuoja darbe?
6. Kokias papildomas priemones siūlytumėte darbuotojų skatinimui ir motyvavimui Jūsų ligoninėje?
7. Kokias problemas dėl skatinimo priemonių išvelgtumėte savo ligoninėje?

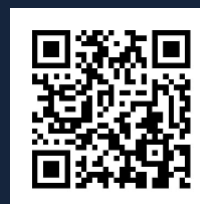
# GERBIAMAS(-A) MEDIKE AR DAŽNAI PAGALVOJI? BUDŽIU AR GYVENU LIGONINĖJE?

JEI LIGONINĖ ANTRI NAMAI,  
KAS TAVE MOTYVUOJA DIRBTI?



- KARJERA?
- ATLYGINIMAS?
- VADOVŲ PALAIKYMAS?
- GERI SANTYKIAI SU KOLEGOMIS?
- NEI VIENAS?

NUSKAITYK QR KODĄ IR  
PASAKYK - KAS TAVE  
MOTYVUOJA?



DĖKOJU UŽ JŪSŲ ATSAKYMUS!

