

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
SOCIALINIŲ TECHNOLOGIJŲ FAKULTETO  
EDUKOLOGIJOS IR SOCIALINIO DARBO INSTITUTAS**

**JOLITA GLODIENĖ  
SOCIALINIO DARBO MAGISTRANTŪROS IŠTĚSTINĖS  
STUDIJS**

**MOTYVACIJOS DIRBTI RYŠYS SU PASITENKINIMU  
DARBU: SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ ATVEJIS**

**Magistro baigiamasis darbas**

Darbo vadovas: *doc. dr. Jolita Dudaitė*

Vilnius, 2020

# PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2020-04-08

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas)

Edukologijos ir socialinio darbo instituto

---

(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

Jolita Glodienė

studentas (-ė)

---

(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas

„Motyvacijos dirbti ryšys su pasitenkinimu darbu: socialinių darbuotojų atvejis“

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą- studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

Jolita Glodienė

---

(parašas)

---

(vardas, pavardė)

## TURINYS

SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS .....	4
ĮVADAS .....	5
1. MOTYVACIJOS DIRBTI IR PASITENKINIMO DARBU TEORINĖS STUDIJOS.....	8
1.1. Motyvacijos dirbti charakteristika .....	8
1.2. Pasitenkinimo darbu samprata ir ypatumai .....	16
2. MOTYVACIJA DIRBTI IR PASITENKINIMAS DARBU SOCIALINIO DARBO KONTEKSTE.....	21
3. SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS DIRBTI RYŠIO SU PASITENKINIMU DARBU VERTINIMAS .....	26
3.1.    Empirinio tyrimo metodologija .....	26
3.2.    Empirinio tyrimo rezultatų analizė .....	32
3.2.1.    Pasitenkinimo darbu rezultatų analizė.....	32
3.2.2.    Motyvacijos dirbti rezultatų analizė .....	47
3.2.3.    Motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu sąsajos .....	60
IŠVADOS .....	62
PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS .....	64
SANTRAUKA .....	65
SUMMARY .....	66
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	67
PRIEDAI .....	71

## SAVOKŲ ŽODYNĖLIS

**Motyvacija** - elgesio, veiksų, veiklos skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai (Lipinskienė, 2012).

**Pasitenkinimas darbu** - yra darbuotojo jausmais ir mintimis paremtas darbuotojų požiūris į daugelį darbinės veiklos aspektų: gaunamą atlygį, karjeros galimybes, darbinius santykius ir pan. (Munira ir Rahmana, 2015).

**Socialinis darbuotojas** - asmuo, įgijęs socialinio darbo kvalifikacinį (profesinio bakalauro, bakalauro, magistro) laipsnį, baigęs socialinio darbo studijų programą, ar socialinės apsaugos ir darbo ministro nustatyta tvarka baigęs socialinio darbuotojo praktinei veiklai pasirengti skirtus mokymus. Socialiniai darbuotojai dirbantys su vaikais ir (arba) šeimomis yra įgiję socialinės pedagogikos kvalifikacinį (profesinio bakalauro, bakalauro, magistro) laipsnį ar socialinio pedagogo kvalifikaciją (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 2006).

**Socialinės paslaugos** yra paslaugos, kuriomis suteikiama pagalba asmeniui (šeimai), dėl amžiaus, neįgalumo, socialinių problemų iš dalies ar visiškai neturinčiam, neįgijusiam arba praradusiam gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu (šėimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime bei teikiamos siekiant užkirsti kelią asmens, šėimos, bendruomenės socialinėms problemoms kilti, taip pat visuomenės socialiniam saugumui užtikrinti (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 2006).

## IVADAS

**Temos aktualumas ir naujumas.** Šiandieninė situacija socialinių paslaugų sektoriuje, kuomet socialiniams darbuotojams keliami nauji uždaviniai, reikalaujama naujų tiek teorinių, tiek praktinių žinių, sugebėjimo savarankiškai atsakyti už savo sprendimus ir jų įgyvendinimą, didėjantis darbo krūvis, išteklių ribojimas, skatina ieškoti būdų ir priemonių, kaip tobulinti veiklą, siekti efektyvių rezultatų ir paslaugų kokybės užtikrinimo, ypatingai atkreipiant dėmesį į žmogiškuosius išteklius. Nuolat kintanti socialinio darbuotojo profesinė realybė, veikiama žinių, įgūdžių ir vertybių kaitos, turi tendenciją transformuotis į profesionalią, kūrybišką ir socialinių permainų aktualijas atliepiančią profesinę veiklą (Kavaliauskienė, Nikolajenko, 2017). Anot L. Marcinkevičiūtės ir R. Petrauskienės (2009), Lietuvoje (ypač kaimo regionuose) trūksta kvalifikuotų socialinių darbuotojų, norinčių ir gebančių dirbti socialinį darbą. Vykstant darbo rinkos pokyčiams reikalinga labiau rūpintis socialinių darbuotojų motyvavimo trūkstamos jėgos pritraukimu. Todėl vis svarbesnė tampa socialinių darbuotojų veikla, o tai savo ruožtu skatina giliau analizuoti šių darbuotojų darbo ypatybes. Autorių nuomone, kiekvieną darbuotoją skatina skirtingi motyvai, skirtingi jų deriniai.

Dėl nuolatinio streso, didelio darbo krūvio, ilgų darbo valandų bei neadekvataus darbo užmokesčio – mažėja pasitenkinimas darbu, ko pasekoje mažėja susidomėjimas darbu ir prastėja socialinių paslaugų kokybė. R. Bardauskienė (2016) pažymi, kad netinkamai organizuota socialinio darbuotojo veikla, ribotos galimybės, per dideli socialinio darbuotojo darbo krūviai yra itin svarbūs veiksniai ribojantys socialinio darbuotojo motyvaciją dirbti ir pasitenkinimą darbu. Taigi, darbo produktyvumo ir kokybės sumažėjimas, įvairūs elgsenos ir sveikatos sutrikimai, susiję su socialinių darbuotojų motyvacija dirbti ir pasitenkinimu darbu, verčia domėtis šių veiksmų priežastimis, siekiant sušvelninti ar eliminuoti galima pasekmes. Socialinių darbuotojų motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu sąsajų ypatumai yra reikšmingi ne tik jų psichologinei ir fizinei gerovei, bet svarbūs ir pačiai organizacijai bei visuomenei, nes nuo jų gali priklausyti ir tokie aspektai kaip darbuotojų kaita, socialinių paslaugų teikimo kokybė (Gerikienė, Petrauskienė, 2009).

Visuomenė skirtingai supranta socialinių darbuotojų svarbą ir darbo naudą, darbo laiko supratimą ir funkcijas. Socialinių paslaugų sektoriuje trūksta sisteminio požiūrio, kad socialinius darbuotojus veikia tie patys motyvacijos, pasitenkinimo darbu, nuovargio, lūkesčių ir poreikių mechanizmai, kaip ir kitų profesijų darbuotojus. Socialinių darbuotojų motyvacija dirbti ir pasitenkinimas darbu yra svarbi sąlyga, kad socialinės rizikos asmenims būtų teikiamos aukštos kokybės paslaugos.

**Temos iširtumas.** Motyvacija dirbti ir pasitenkinimas darbu daugiausia tiriama vadybiniais ir organizaciniais aspektais. G. Merkys (2010) teigia, kad motyvacija, pasitenkinimas darbu yra bene geriausiai žmogiškųjų išteklių vadyboje, organizacijų psichologijoje ištyrinėti konstruktai. Plačiai tyrinėjamas pasitenkinimo darbu ryšys su skirtingomis darbo, darbuotojo charakteristikomis. Apie socialinių darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu kalbama mažai, pasigendama tyrimų analizuojant motyvacijos dirbti ir jos poveikiui su socialinio darbuotojo pasitenkinimu darbu. R. Lazutka, D. Skučienė, L. Žalimienė, A. Vareikytė, J. Kazakevičiūtė (2008) tyrinėjo socialinių darbuotojų profesinės rizikos veiksnių raišką praktiniame socialiniame darbe. Socialinių darbuotojų motyvavimo aspektus nagrinėjo L. Marcinkevičiūtė, R. Petrauskienė (2009). Nemažai dėmesio socialinio darbuotojo motyvacijos funkcijai skyrė L. C. Johnson (2003), J. Šinkūnienė, A. Katkonienė (2010), I. Dirgėlienė (2010), A. Kiaunytė (2010), A. Dromantaitė (2012), V. Kavaliauskienė (2008, 2010, 2013, 2017). Socialinio darbo specialistų pasitenkinimo profesine veikla tendencijas aptarė R. Bubnys, D. Anusaitė (2013). Autoriai Schaufeli, Taris, Rhenen (2008), O'Donnell, Farrar, BrintzenhofeSzoc, etc. (2008), Shier, Graham (2011) tyrinėjo darbuotojų motyvacinę būseną, nuostatas darbo atžvilgiu, pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius.

Nors socialinių darbuotojų motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu vertinimų rezultatai suteikia socialinių darbuotojų darbo motyvų, lūkesčių, veiklos problemų, susijusių su analizuojama problema, palyginimo galimybę, tačiau apibendrintų mokslinių duomenų vis dar trūksta. Empiriškai pagrįsta informacija galėtų padėti sukurti efektyvesnius metodus, kurie leistų didinti socialinių darbuotojų darbo efektyvumą.

**Mokslinė problema ir probleminiai klausimai.** Mokslinėje literatūroje plačiai nagrinėjama darbuotojų motyvacija dirbti ir pasitenkinimas darbu kaip atskiri elementai, tačiau pasigendama tyrimų analizuojant motyvaciją dirbti ir jos poveikį socialinių darbuotojų pasitenkinimui darbu. Tenka pastebėti, kad nepakankamas socialinių darbuotojų motyvacinės sistemos buvimas lemia nenorą dirbti bei nepasitenkinimą darbu.

V. Kavaliauskienė, E. Nikolajenko (2017) teigia, kad nūdienos Lietuvos socialinio darbo kokybės aktualijos skatina iš naujo pažvelgti į socialinio darbuotojo motyvaciją, kaip procesą, iki šiol dažnai esantį tarp teorinių ir praktinių plotmių. Siekiant pagerinti socialinio darbuotojo funkcionavimą, diegiant profesinę kultūrą, stiprinant profesinį tapatumą, ugdant gebėjimą pažinti ir suprasti nuolat besikeičiančią socialinę tikrovę, vertinga aiškintis, kaip socialinis darbuotojas žiūri į savo veiklą, kokios yra jo nuostatos dėl savo gebėjimų ir aplinkos, ar jis mano / tiki turįs gebėjimų ir galimybių vykdyti profesinę veiklą, ar tai žadina jo pasitenkinimą darbu, stimuliuoja aktyvumą, norą tapti pripažintu profesionalu.

Kyla probleminiai klausimai: kokie veiksniai turi didžiausią įtaką socialinio darbuotojo motyvacijai dirbti ir pasitenkinimui darbu? Kaip motyvacija dirbti koreliuoja su pasitenkinimu darbu?

**Tyrimo objektas** - motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu ryšys.

**Darbo tikslas** – įvertinti socialinių darbuotojų motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu ryšį.

**Uždaviniai.**

1. Apibrėžti motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu sampratą.
2. Atskleisti teorines motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu sąsajas.
3. Atlikti motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu empirinį tyrimą ir pateikti jo rezultatus.

**Darbo metodai.** Mokslinės literatūros šaltinių ir straipsnių analizė. Pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas (anketinė apklausa). Tyrimo duomenims apdoroti naudotas SPSS for Windows 21.0 programinis paketas ir Microsoft Excell. Duomenys pateikiami paveiksluose ir lentelėse.

**Raktiniai žodžiai:** socialinis darbuotojas, motyvacija dirbti, pasitenkinimas darbu.

# 1. MOTYVACIJOS DIRBTI IR PASITENKINIMO DARBU TEORINĖS STUDIJOS

Marcinkevičiūtė, Petrauskienė (2009) pažymi, kad Lietuvoje trūksta kvalifikuotų socialinių darbuotojų, norinčių ir gebančių dirbti socialinį darbą. Šiandieninė situacija leidžia teigti, kad socialinio darbuotojo profesijai būtini puikūs socialiniai, etiniai, dalykiniai ir kiti gebėjimai. Kompetentingam socialiniam darbuotojui reikalingos žinios apie žmogų (socialiniu, fiziniu, humanitariniu, psichologiniu aspektu), žmonių tarpusavio sąveiką (emociniu, elgesio, pažintiniu aspektais), socialinio darbo praktikos teoriją (profesiniu, visuomeniniu, metodiniu aspektu), darbo su skirtingomis klientų grupėmis specifika ir gebėjimą mąstyti pasitelkiant kūrybiškumą.

Taip pat, būtinas gebėjimas dirbti komandoje bei valdyti įvairias situacijas, nes to reikalauja nepertraukiamas socialinių paslaugų teikimas ištisą parą ir „emocinis darbas“. Socialiniai darbuotojai dirba komplikuotomis darbo sąlygomis, charakterizuojamomis dideliu fiziniu ir psichosocialiniu krūviu, nereguliariu darbo grafiku, o svarbiausia, su žmonėmis, kenčiančiais nuo įvairių priklausomybių, turinčių fizinių, socialinių ir psichologinių problemų. Esant tokiai situacijai, socialinis darbuotojas vertinamas kaip įrankis problemoms spręsti, neatsižvelgiant į jo paties poreikius ir motyvus (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2009).

## 1.1. Motyvacijos dirbti charakteristika

Motyvus, motyvacija dirbti bei motyvavimas yra vienos pagrindinių sąvokų ir socialinių darbuotojų darbo veiksmingumą apibrėžiančių veiksnių.

Nagrinėjant motyvavimo esmę, reikėtų apibrėžti, kas tai yra motyvacija?

Motyvacijos sąvoka siejama su asmens poreikiais ir motyvais, nuo kurių priklauso individo veiksmas, elgesys darbe. Dobre (2013) nuomone, motyvacija apibūdinama kaip psichologinis procesas, numatantis darbuotojo veržlumą tenkinti savo nepatenkintus poreikius bei tikslingai veikti norimo tikslo pasiekimo procese. Stoner, Freeman, Gilbert (2005) motyvaciją apibūdina kaip nukreipiantį ir palaikantį veiksnių, turintį įtakos asmens veiklos rezultatams, kuris suteikia žmogui energijos veikti, kurti ir suteikia elgesiui kryptį, formą bei intensyvumą. Darbuotojas, turintis didelę motyvaciją, nori dirbti pasirinktą darbą, didžiuojasi savo darbu, neturi neigiamo požiūrio į organizaciją, yra atsidavęs darbui ir jaučia pasitenkinimą juo.

Motyvacija - elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai (Lipinskienė, 2012). Motyvacija svyruoja priklausomai nuo susidariusios darbo



situacijos, todėl motyvacija, kuri buvo veiksminga vieną kartą, nebūtinai bus efektyvi visą laiką. Anot Lipinskienės (2012), kiekvieno darbuotojo motyvacija vienam ar kitam darbui ar veiklai yra individuali, asmeniška ir unikali, tačiau vis tik egzistuoja tam tikri dėsningumai ir teorijos, kurių pagrindu galima išskirti veiklos priežasčių (motyvų) grupes ir kurti vieningas darbuotojų motyvavimo sistemas, padedančias organizacijai išlaikyti darbuotojus bei skatinti juos dirbti veiksmingiau.

Apibendrinant, motyvaciją galima apibrėžti kaip procesą, kurio metu kylantys tam tikri vidiniai ir išoriniai poreikiai nukreipia žmogų elgtis taip, kad tie poreikiai būtų patenkinti.

Plačiausiai motyvacijos problema pradėta nagrinėti visame pasaulyje žinomų vadybos teoretikų A. Maslow, F. Taylor, F. Herzberg mokslo veikaluose. Motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos. Nagrinėjant motyvacijos problematiką aktualu susipažinti su populiariausiomis motyvacijos teorijomis, jų klasifikacija bei požymiais. Darbo motyvacijai paaiškinti ir pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios jo priežastys, mokslinėje literatūroje išskiriama daug motyvaciją aiškinančių teorijų, skirstomų į dvi pagrindines grupes:

- *turinio teorijos;*
- *proceso teorijos.*

Populiariausios motyvacijos teorijos bei jų sampratos ir pagrindiniai aspektai yra pateikiami motyvacijos teorijų lentelėje (1 lentelė).

1 lentelė. Motyvacijos teorijų pagrindiniai aspektai

	<b>Teorija</b>	<b>Autorius</b>	<b>Pagrindiniai teorijos aspektai</b>
Turinio	Tradicinis modelis	Taylor (1911)	Materialinė išraiška
	Žmonių santykių modelis	Mayo (1930)	Socialiniai poreikiai, svarbumo jausmas
	Poreikių hierarchijos teorija	A. H. Maslow (1943)	Žmogaus elgesys yra biologiškai motyvuotas. Asmuo nuolat siekia patenkinti hierarchinėje sistemoje išsidėsčiusius poreikius: fiziologinius, saugumo, meilės, pagarbos, savęs aktualizacijos. Aukštesnio lygmens poreikiai negali būti tenkinami, kol nėra patenkinti žemesnio lygio poreikiai.
	Dviejų veiksnių teorija	Herzberg (1959)	Higieniniai (atlygis, kompanijos politika, fizinės darbo sąlygos, santykiai su kitais, darbo užimtumas) ir motyvaciniai (karjera, tobulėjimas, pripažinimas, atsakomybė, lankstumas) veiksniai
	Žmonių išteklių modelis	D. McGregor (1960)	Pagal motyvaciją dirbti galima išskirti dvi skirtingas darbuotojų grupes: asmenys, iš prigimties vengiantys ir nenorintys dirbti (teorija X) bei darbuotojai, nevengiantys darbo (teorija Y).
	Poreikių teorija	D. C. McClelland (1961)	Darbuotojai siekia patenkinti tik aukštesnio lygmens poreikius: valdžios, sėkmės, priklausymo.
	Trijų poreikių teorija	Atkinson (1964)	Laimėjimų, valdžios, artimo bendrumo su kitais asmenimis poreikiai
	ERG teorija	Alderfer (1969)	Egzistenciniai, socialiniai, augimo ir saviraiškos poreikiai

	<b>Teorija</b>	<b>Autorius</b>	<b>Pagrindiniai teorijos aspektai</b>
Proceso	Pastiprinimo teorija	Skinner (1953)	Paskata – atsakas – pasekmės – būsimas atsakas. Darbuotojų elgesys, sąlygojantis teigiamas pasekmes yra pasikartojantis.
	Lūkesčių teorija	V. H. Vroom (1964)	Darbuotojas renkasi vieną iš galimų elgesio modelių, atsižvelgdamas į subjektyviai numatomą rezultatą.
	Teisingumo teorija	J. S. Adams (1965)	Darbuotojas atlikdamas darbą tikisi teisingumo – subjektyviai numato įdėtų pastangų ir atpildo už įdėtas pastangas proporciją bei lygina ją su kitų žmonių gaunamu atpildu.
	Tikslų iškėlimo teorija	E. A. Locke (1968)	Darbuotojo motyvaciją dirbti veikia konkretūs, sunkiai įgyvendinami tikslai, nuo kurių priklauso efektyvesni darbo rezultatai
	Elgesio modifikavimo teorija	Hamner (1974)	Teigiamas pastiprinimas, mokymasis vengti, slopinimas, bausmė
	Apsisprendimo teorija	R. M. Ryan, E. L. Deci (1975)	Darbuotoją dirbti motyvuoja įgimti ryšių, kompetencijos ir autonomijos psichologiniai poreikiai.
	Atribucijos teorija	Weiner (1985)	Vidiniai (sugebėjimai ir pastangos) ir išoriniai (užduoties sunkumas ir sėkmė) atributai

**Šaltinis:** sudaryta pagal Adomaitytė, Girdvainytė, 2016

Turinio (poreikių) teorijos - statiškos teorijos, pasižymi vidinių paskatų identifikacija ir skatina žmones elgtis būtent vienaip ir ne kitaip. Šių teorijų charakteristikos leidžia nustatyti konkrečių poreikių prigimtį ir nustatyti jų struktūros logiką (pvz., hierarchinės struktūros principus). Visos motyvacijos turinį nagrinėjančios teorijos yra paremtos žmogaus poreikių analize, todėl literatūroje dažnai apibūdinamos kaip poreikių teorijos. Turinio (poreikių) teorijos identifikuoja, kas motyvuoja darbuotojus dirbti, suteikia energijos ir palaiko elgesį. Turinio teorijoms priskiriamos žymiausios Maslow poreikių teorija, Herzberg dviejų veiksnių teorija, McGregor žmonių išteklių modelis, McClelland poreikių teorija, Alderfer ERG teorija ir kt.

Proceso teorijos – dinamiškos teorijos, kurių pagalba galima nustatyti poreikių ir motyvų realizavimo priežastis ir konkrečius elgesio būdus sąlygojančius principus. Šiose teorijose atsiskleidžia, kaip vyksta motyvacijos procesas bei kaip yra veikiamas žmogaus elgesys (Aworemi, Adegoke, Toyosi, 2011). Šios teorijos tiria ir bando suvokti, kaip žmogus paskirsto savo pastangas siekdamas tikslų, kaip ir kokį elgsenos tipą bei veiksmus pasirenka tikslo pasiekimo procese (Juozaitienė, 2003). Pagal proceso teorijas žmogaus elgesį sąlygoja laukimas ir suvokimas. Proceso teorijoms priskiriama Wroom lūkesčių teorija, Adams teisingumo teorija, Skinner pastiprinimo teorija, Locke tikslų iškėlimo teorija ir kt. Dauguma kitų personalo motyvacijos tyrimų yra pagrįsta būtent šių autorių teorijomis.

Siekiant geriau suprasti motyvaciją aiškinančias teorijas, jų prigimtį, skirtumus, būtina detaliau aptarti pagrindines turinio ir proceso teorijas.

Analizuojant darbuotojų motyvaciją, turinio (poreikių) teorijose dėmesys krypsta į žmonių poreikių prigimtį ir struktūrą. Aiškinamasi, kas suteikia žmogui stimulą elgtis tam tikru būdu, siekiant patenkinti savo poreikius.

**A. Maslow poreikių hierarchija.** Teorijos autorius nurodo, kad žmogaus poreikiai išsidėstę hierarchine tvarka, pagal tam tikrą sudėtingumą. Ši penkių lygių struktūra nulemia ir darbo motyvaciją. Patenkinus žemesnio lygmens poreikį, siekiama aukštesnių poreikių patenkinimo:

- fiziologiniai poreikiai – reikalingi išgyventi (poreikis vandeniui, maistui ir pan.).
- saugumo poreikiai – tai sveikatos, darbingumo išsaugojimas, ateities saugumas ir kt.
- socialiniai poreikiai – noras palaikyti draugiškus ryšius su kitais žmonėmis, įsilieti į kolektyvą ir kt.
- pagarbos poreikiai – tai socialinė padėtis, siekis būti pripažintam, mylimam, pozityviai vertinamas aplinkinių ir pan.
- saviraiškos poreikiai – poreikis realizuoti savo gabumus, talentas, pasitikėjimas savimi, asmenybės tobulėjimas.

**D. C. McClelland poreikių teorija** koncentruojasi ties sėkmės, valdžios ir narystės poreikiais.

*Valdžios* poreikis pasireiškia kaip troškimas daryti poveikį kitiems žmonėms bei juos valdyti. Darbuotojams, turintiems šį poreikį, patinka vadovauti, jie linkę rūpintis prestižu ir įtaka kitiems žmonėms nei efektyvia veikla. Motyvaciją dirbti labai sustiprina teigiamas lyderystės įvaizdis kartu su savarankiškumo suteikimu darbuotojams, atsakomybės padidinimu, paskatinumas ir pagyrimas už gerai atliktą darbą.

*Priklausymo* poreikis. Aukštą priklausymo poreikį turintiems darbuotojams labai svarbūs artimi tarpasmeniniai santykiai su kitais, o taip pat siekia sukurti ir palaikyti draugiškus santykius kolektyve.

*Sėkmės* poreikis. Šis poreikis pasireiškia tuo, kad darbuotojas iš kitų išsiskiria troškimu viską daryti geriau, jiems patinka patiems spręsti sudėtingas problemas ir prisiimti asmeninę atsakomybę už sėkmę ir nesėkmę.

**J. Atkinson** motyvacijos modelyje akcentuoja laimėjimų, valdžios, artimo bendrumo su kitais asmenimis poreikius, pabrėžiant sėkmės siekimą ir išvengiant nesėkmės. Autoriaus nuomone, gavus sudėtingesnę užduotį ir sėkmės vertė yra didesnė, t.y. tam tikrose ribose sėkmės vertė tiesiogiai lemia užduoties sudėtingumas.

**F. Herzberg dviejų veiksmų teorija** nurodo, kad žmogaus pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu yra veikiami dviejų skirtingų veiksmų grupių: higieninių ir

motyvacinų. Higieniniai veiksniai atitinka fizinius poreikius (darbo sąlygos, atlyginimas) ir visa tai, kas susiję su darbine aplinka. Šie veiksniai neskatina pasitenkinimo darbu. Tuo tarpu motyvaciniai veiksniai susiję su darbo turiniu ir didina pasitenkinimą darbu (laimėjimai, atsakomybė, pripažinimas, asmenybės tobulėjimas, karjera). Anot F. Herzberg, darbuotojui nejaučiant visiško komforto, dėmesys sutelkiamas į higieninius veiksnius. Higieniniai veiksniai neleidžia kilti nepasitenkinimo darbu jausmui ir darbuotojo nemotyvuoja. Motyvacijos šaltiniu gali tapti tiek higieniniai, tiek ir motyvacijos veiksniai. Atsižvelgiant į atskirus žmonių poreikius, norą dirbti skatina bei pasitenkinimas darbu didėja atliekant įdomią ir atsakingą užduotį, leidžiančią tobulėti.

Nagrinėjant proceso teorijų charakteristikas, autorių nuomone, šiomis teorijomis daugiau dėmesio skiriama ne žmonių poreikiams, bet pačiai motyvacijos proceso analizei, aiškinamasi poreikių ir motyvų realizavimu ir konkrečiais elgesio būdais. Tyrinėtojai akcentuoja, kad žmogaus elgesys yra susijęs su darbuotojų viltimis ir numatomais pasirinktos elgsenos pasekmėmis.

Proceso motyvacijos teorijų pradininko *V. Vroom lūkesčių teorijos* pagrindinė mintis yra ta, kad darbuotojai priimdami sprendimą, kurią iš elgesio alternatyvų pasirinkti, renkasi tą, kuri jų manymu padės pasiekti pageidaujamą rezultatą. Vroom'o teigimu, motyvavimas - žmogaus veikla grindžiama individualiais veiksniais, tokiais kaip asmenybė, įgūdžiai, žinios, pastangos, gebėjimai. Atsižvelgiant į darbo proceso ir darbo rezultatus, darbuotojų motyvaciją įtakoja trys kintamieji: 1) *valentingumas* - suvokta rezultato vertė, kurią darbuotojas priskiria atlyginimui; laukiamas atlyginimo reikšmingumas darbuotojui; 2) *instrumentalumas* - santykis tarp pasiekimų dydžio ir laukiamo atlyginimo (pripažinimas, premija, vidinis pasididžiavimas). Instrumentalumas taip pat išreiškiamas tikimybėmis, kad elgesys leis pasiekti tokį atlyginimą; 3) *lūkesčiai* - darbuotojo jaučiamo ryšio tarp savo pastangų ir pasiekimo suvokta tikimybė.

Anot lūkesčių teorijos autorių, pirmasis motyvacinis kintamasis yra siekiamas rezultatas (*valentingumas*), t.y. jei asmuo yra abejingas atlyginimui, tai nėra priežasties sunkiai dirbti, kad būtų pasiektas rezultatas. Antras motyvacinis veiksnys (*instrumentalumas*) - darbuotojas privalo tikėti, kad yra sąsajos tarp darbo atlikimo ir rezultato pasiekimo. Trečias lemiamas kintamasis, yra lūkesčių supratimas. Darbuotojai turi matyti ryšį tarp to, kaip sunkiai jie stengiasi ir to, kaip gerai atlieka darbą. Individai yra motyvuojami jų lūkesčių, vis dėlto tam tikras iš anksto apibrėžtas jų elgesys gali žymiai padėti tų lūkesčių išsipildymui.

*J. S. Adams teisingumo motyvacijos teorija* aiškina neteisingo atlygio už darbą įtaką veiklos kokybei, požiūriui į darbą. Joje akcentuojama, kad žmogaus pasitenkinimo lygis susijęs su įdėtomis sąnaudomis, kurias atiduoda organizacijai ir to, ką iš jos gauna

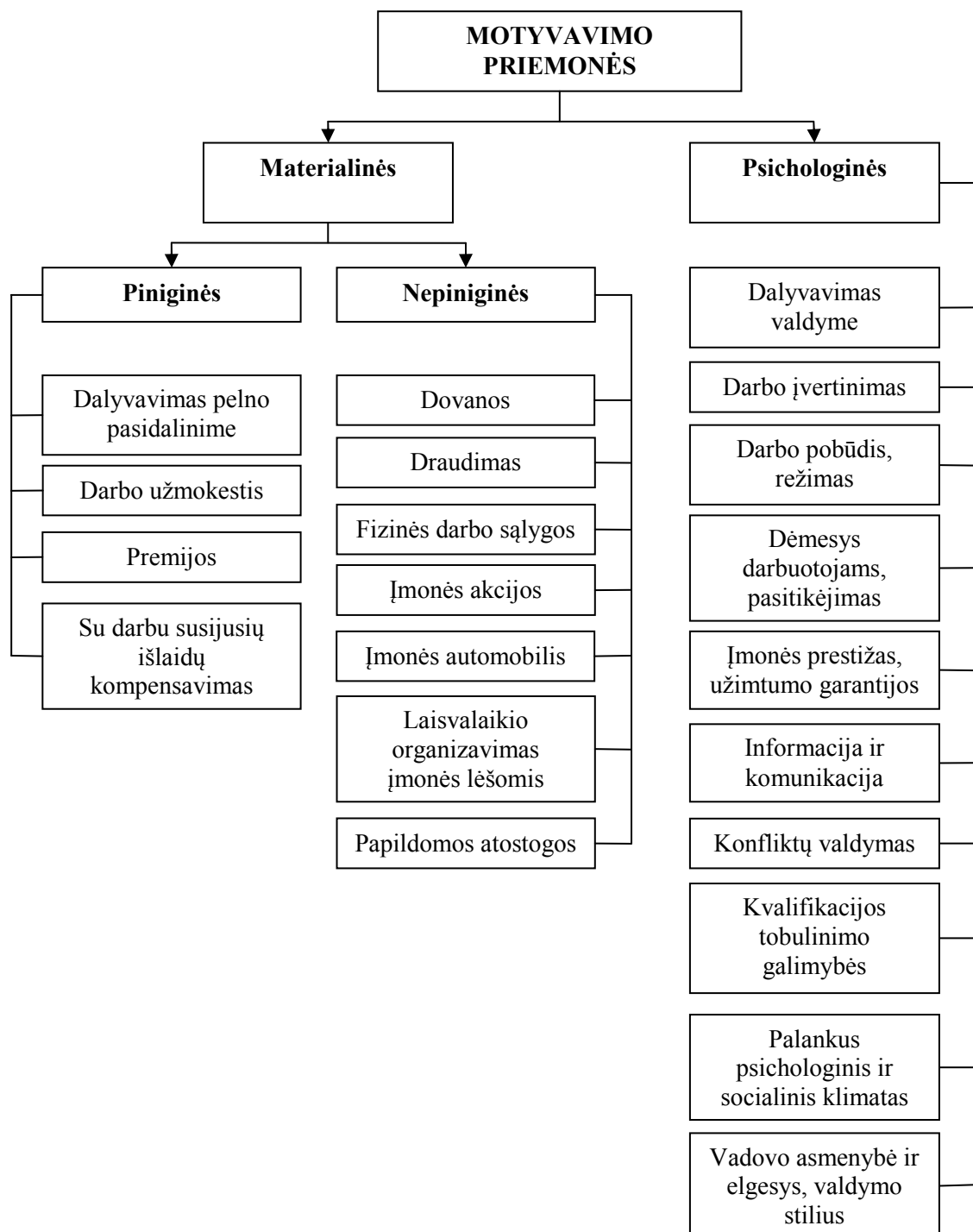
palyginimas, taip pat savo įdėjimų ir atlyginimo santykį su kito atliekančio tokį pat darbą, nes kiekvienas darbuotojas savaip įsivaizduoja atlygio teisingumą ir dažniausiai remiasi palyginimais: su bendradarbiais; su organizacijos politika; su pačiu savimi. Išskiriami trys teisingumo atvejai: 1) teisingumas – kai darbo sąnaudos atitinka atlygį už darbą ir tolygus kitam asmeniui; 2) negatyvus teisingumas – vieno atlygio ir įdėjimų santykis mažesnis nei kito; 3) pozityvus teisingumas pirmojo atlygio įdėjimų santykis didesnis nei kito. Priklausomai nuo amžiaus, savęs vertinimo mąstymo kokybės ir kt. veiksnių, darbuotojai nevienodai suvokia įdėjimų ir atlygių svarbą.

Pagrindinė J. S. Adams teisingumo motyvacijos teorijos esmė yra ta, kad indėlio į darbą ir atlygio už jį santykio disbalansas sukelia neteisingumo jausmą, kuris motyvuoja darbuotoją keisti situaciją, kad būtų gražintas teisingumas.

Motyvacijos teorijų gausa ir skirtingumas rodo, kad motyvacija yra labai sudėtingas procesas. Vienareikšmiškai paaiškinti motyvacijos procesą yra gana sunku. Požiūris į darbuotojų motyvaciją remiasi pagrindinėmis motyvacijos teorijomis, kurios yra gana skirtingos, t. y. vienos pabrėžiančios poreikių svarbą žmogaus nuostatoms, kitos teigiančios, kad darbuotojų veiksmus lemia ne tik poreikiai, bet ir kiti veiksniai – laukiamas atlygis, požiūris į darbą ar laukiamas rezultatas. Teorijos viena kitai neprieštarauja, o tik papildo viena kitą. Bendras bruožas yra tas, kad darbuotojas dirbtų produktyviai ir būtų patenkintas, jis turi būti motyvuojamas. Kiekvienas požiūris skirtingais rakursais į motyvacijos teoriją praplečia supratimą apie motyvaciją ir tampa prielaida praktiniams darbuotojų motyvavimo tyrimams.

Darbo motyvavimo poreikių teorijos atstovai teigia, kad žmogų skatina veikti tam tikrų poreikių visuma, todėl svarbu giliau pažvelgti į motyvo ir motyvavimo sampratą, kokiais metodais ir priemonėmis galima nukreipti darbuotojų motyvaciją. Motyvais įprasta vadinti skatinimus kokiam nors veiksmui, tenkinant tam tikras reikmes bei poreikius. Motyvas apibrėžiamas kaip veiklos stimulus, susijęs su objektyvių poreikių tenkinimu. Motyvas yra poelgio vidinė priežastis, t. y. asmens poreikių siekio išraiška, kuomet poreikis tampa veiklos motyvu. Darbuotojų motyvavimas aiškinamas kaip poveikis darbuotojų motyvacijai, o motyvavimo metodai ir priemonės - poveikio metodai ir priemonės. Darbuotojus motyvuoja skirtingos motyvavimo priemonės ir metodai. Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė (2011) teigia, kad mokslinėje literatūroje dažnai išskiriamos socialinės, ekonominės, piniginės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonės. Tačiau tokia jų klasifikacija yra gana paini ir vienos ir tos pačios priemonės dažnai patenka į kelias grupes. Korsakienė ir kt. (2011) siūlo aiškesnę motyvavimo priemonių grupavimą: piniginės ir nepiniginės materialinės priemonės bei psichologinės (žr. 1 pav.). French ir bendraautorių (2011) nuomone, materialinės priemonės, kurias galima realiai apčiuopti ir išreikšti pinigais, yra labiau svarbios ir

efektyvios esant ekonominiam sunkmečiui, nes darbuotojai bijo prarasti darbą ir likti be pragyvenimo šaltinio. Pagal tai, ar materialinės priemonės išreiškiamos tiesioginėmis piniginėmis išmokomis ar ne, jos skirstomos į pinigines ir nepinigas motyvavimo priemones. Psichologinės priemonės turi sunkiai apčiuopiamą pinigais psichologinį poveikį, tačiau motyvuoja darbuotoją atskleisti visas savo galimybes ir dirbti (Deci, Ryan, 2014).



**1 pav.** Motyvavimo priemonių klasifikacija  
 Šaltinis: sudaryta pagal Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011

Anot Marcinkevičiūtės (2010), materialinės skatinimo priemonės – viena svarbiausių motyvavimo priemonių, kurios dydis turi priklausyti nuo darbuotojo darbo sudėtingumo ir darbo krūvio. Jei darbuotojas mato, kad jo materialus atlygis atitinka įdėtam indėliui į darbą, vadinasi, atlygis yra teisingas. Darbo užmokestis ir premijos yra pagrindinės piniginės skatinimo priemonės. Jei po tam tikro laiko darbuotojui nebuvo pakeltas atlyginimas, o buvo paliktas toks pat, motyvacija veikiama neigiamai, tačiau jei atlygis padidinamas, darbuotojas jaučiasi daug labiau motyvuotas dirbti gerai ir toliau. Štai Šavareikienė (2008) teigia, kad darbuotojus taip pat galima skatinti materialinėmis nepiniginėmis priemonėmis. Šios priemonės kainuoja organizacijai, tačiau darbuotojas tiesioginės piniginės naudos nejaučia. Šios priemonės patenkina darbuotojų socialinius ir saugumo poreikius, kuria organizacijoje stipresnius komunikacijos, komandos ir bendrumo įgūdžius, ugdo darbuotojų gebėjimus ir plečia žinių ratą. Motyvuojant tokiomis priemonėmis darbuotojas ugdomas ir kartu teikia naudą pačiai organizacijai. Kai kurių autorių nuomone, ne visiems darbuotojams materialinės piniginės ar nepiniginės priemonės suteikia motyvacijos, tad yra ir trečioji motyvavimo priemonė - psichologija. Remiantis mokslininkų T. M. Manas ir M. D. Graham, atliktų tyrimų duomenimis, darbuotojas daugiau suinteresuotas didinti savo galimybes: realizuoti save jam patinkančioje aplinkoje, suinteresuotas mokytis ir tobulėti. Materialinės priemonės darbuotojus skatina ir motyvuoja tik iki jų esminių, t. y. jų fiziologinių ir saugumo poreikių patenkinimo. Psichologinės priemonės yra sunkiai apčiuopiamos ir turi tiesioginį psichologinį poveikį darbuotojui.

*Nors įvairios teorijos bando skirtingai paaiškinti motyvacijos ištakas, taikydamos naujas sampratas ar terminus, tačiau apibendrinant platų ir sudėtingą motyvacijos teorijų aiškinimą, galima išskirti kai kuriuos aspektus. Motyvacijos turinį nagrinėjančios teorijos paremtos žmogaus poreikių analize, poreikių prigimtimi ir struktūra. Tuo tarpu proceso teorijose gilinamasi į poreikių ir motyvų realizavimą, konkretaus elgesio būdo pasirinkimą. Visi motyvaciniai veiksniai yra tarpusavyje susiję ir veikia vienas kitą. Išorinę motyvaciją labiau lemia materialinės (piniginės ir nepiniginės) motyvavimo priemonės, o vidinę – psichologinės. Motyvuojant darbuotoją yra svarbu išlaikyti pusiausvyrą tarp vidinės ir išorinės darbuotojo motyvacijos, atsižvelgiant į motyvaciją lemiančius veiksnius. Skirtingos motyvavimo priemonės ir metodai lemia darbuotojų motyvavimo sėkmę, todėl svarbu pažinti savo darbuotojus, žinoti, ko jie laukia ir tikisi iš darbo, kokie jų poreikiai, kaip supranta save kaip organizacijos ar kolektyvo dalį ir pan.*

## 1.2. Pasitenkinimo darbu samprata ir ypatumai

Pasitenkinimas darbu tampa vis aktualesniu mokslinių tyrimų objektu ir plačiai tyrinėjamas kaip psichologinis konstruktas, dažniausiai taikomas aptariant socialinės srities profesijas, t.y. socialiniai darbuotojai, mokytojai, slaugytojai ir pan.

Mokslinėje literatūroje nėra vieningos pasitenkinimo darbu apibrėžiančios sąvokos, nes dažnas mokslininkas vertina šį reiškinį skirtingais aspektais. 2 lentelėje pateikiamos įvairių autorių nuostatos ir interpretacijos charakterizuojančios pasitenkinimą darbu.

2 lentelė. Pasitenkinimą darbu apibrėžiančios interpretacijos

Metai	Autorius	Apibrėžimo interpretacija
1968	M. Blum ir J. C. Naylor	Pasitenkinimas darbu – tai bendra darbuotojo nuostata į gaunamą atlyginimą, darbo sąlygas, kontrolę, paaugstinimo galimybes, socialinius ryšius darbinėje aplinkoje, talento pripažinimą ir kitus panašius kintamuosius (cit. pagal Feinstein, 2001).
1976	E. A. Locke	Pasitenkinimas darbu - tam tikra emocinė būseną, kuri kyla dėl darbo įvertinimo ar darbinio patyrimo (cit. pagal Feinstein, 2001).
1995	Kaya	Pasitenkinimas darbu - tai teigiamų ir neigiamų aspektų, susijusių su darbuotojo atlyginimu, fizinėmis ir emocinėmis darbo sąlygomis, pareigomis ir tuo, kiek savarankiškai tose pareigose žmogus gali dirbti, taip pat su darbine sėkme ir atlygiu už tai, socialiniu statusu, kurį suteikia užimamos pareigos, bei tarpusavio santykiais su bendradarbiais ir vadovais, suma (Kaya, 1995).
1996	I. Bučiūnienė	Poreikių patenkinimas per darbą. Pasitenkinimas darbu yra atitikimas tarp to, ko tikisi žmogus, dirbdamas organizacijoje, ir ką gauna.
1996	P. Jucevičienė	Tai teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Tai sietina su veiklos intencijomis, objektyviomis darbuotojų mintimis vertinant darbą, bei darbuotojo reakcijomis į darbą (Jucevičienė, 1996).
1997	P. E. Spector	Pasitenkinimas darbu – bendras požiūris į darbą arba į specifinį darbo aspektą.
2000	E. Mckenna	Pasitenkinimas darbu – laipsnis, kuris nurodo, kaip labai darbuotojai mėgsta arba nemėgsta savo darbo.
2001	Lam ir kt.	Pasitenkinimas darbu yra darbuotojų bendra nuostata ar bendras požiūris į savo darbą arba žodinis užimamų pareigų įvertinimas.
2004	Lussier	Pasitenkinimo darbu apibrėžimas identifikuoja visą požiūrį į darbą. Taip yra dėl to, kad žmonės paprastai turi tam tikrą teigiamą požiūrį apie darbą, kaip pvz. darbas pats savaime, ir neigiamą požiūrį, pvz. dėl atlyginimo. Pasitenkinimas darbu yra mūsų požiūris į darbą apskritai.
2006	I. Šarkiūnaitė, I. Gaputienė	Pasitenkinimas darbu – motyvacijos rezultatas, kai motyvuojami darbuotojai teigiamai vertina savo atliekamą darbą. Tai yra teigiami ir neigiami žmogaus jausmai, parodantys, kaip darbuotojas vertina savo darbą.
2008	O'Leary, Wharton, Quinlan	Pasitenkinimas darbu – darbuotojo įvertinimas, kuriam darbo aplinka teikia daug pasitenkinimo ir atitinka jo individualius poreikius.
2013	G. Akehurst, J. M. Comeche ir M. Galindo	Pasitenkinimas darbu siejamas su teigiama darbo patirtimi, dėl kurios atsiranda malonios emocijos.
2015	R. Munira ir R. Rahmana	Pasitenkinimas darbu yra darbuotojo jausmais ir mintimis paremtas darbuotojų požiūris į daugelį darbinės veiklos aspektų: gaunamą atlygį, karjeros galimybes, darbinius santykius ir pan.

Šaltinis: sudaryta pagal Bučiūnienė, 1996, Jucevičienė, 1996, Feinstein, 2001

Apibendrinant aukščiau pateiktas pasitenkinimo darbu charakteristikas, galima teigti, kad nuostatos į pasitenkinimą darbu yra vertinamojo pobūdžio, t.y. palankūs arba nepalankūs



pareiškimai apie objektus, žmones ar įvykius. Dažniausiai naudojamas Locke (1976) apibrėžimas, kuris teigia, kad pasitenkinimas darbu – tai maloni arba teigiama emocinė būklė, kylanti dėl darbo įvertinimo ar darbinio patyrimo (cit. pagal Saari ir Judge, 2004). Šis apibrėžimas rodo, kad darbuotojai formuoja požiūrį į savo darbą, atsižvelgdami į savo jausmus, įsitikinimus ir elgesį (Voon et al., 2011).

Pasitenkinimas darbu gali būti suprantamas kaip universalūs jausmai bendrai apie darbą arba požiūrių visuma apie skirtingus darbo aspektus. Pirmasis požiūris naudojamas, kai domina bendra darbuotojų nuomonė apie darbą, antrasis požiūris – kai norima išsiaiškinti, kurie darbo aspektai arba dalys sukelia pasitenkinimą arba nepasitenkinimą (Spector, 1997). Bendras darbuotojo pasitenkinimas darbu gali būti ir pakankamai aukštas, tačiau atskiri veiksniai jo gali netenkinti ir atvirkščiai. Taigi, iš skirtingų autorių pasitenkinimo darbu apibūdinimo, matome, kad pasitenkinimas darbu neatsiejamas nuo individo požiūrio, teigiamų jausmų, lūkesčių, susijusių su jo darbu bei su pasitenkinimu įvairiais darbo objektais, subjektais ir reiškiniiais.

Viningienė (2012) teigia, kad darbuotojas sakydamas „man patinka mano darbas“, išreiškia nuostatą dėl savo darbo. Didžioji dalis autorių pasitenkinimą darbu apibūdina kaip darbuotojo bendrą požiūrį į savo darbą, kaip sudėtinį atskirų jo charakteristikų rinkinį.

Nagrinėjant daugelio autorių apibrėžimus, galima teigti, kad požiūriai į pasitenkinimą darbu skiriasi, tačiau vienas kitam neprieštarauja ir vienas kitą papildo. Pagrindinis pasitenkinimo darbu bendrumas yra tai, kad dirbančiųjų pasitenkinimas profesine veikla siejamas su teigiamomis emocinėmis būsenomis, kurias lemia atliekamas darbas bei supanti aplinka (Valiūnas, Drejeris, 2019).

Dauguma autorių sutaria dėl pasitenkinimo darbu prasmų, tokių kaip:

1. Pasitenkinimas kaip reakcija. Tai rezultatas kylantis iš elgesio ciklo. Jis atspindi asmens įvertinimą tarp jo poreikių, motyvų, vertybių ir tarp to, ką gauna darbe.

2. Pasitenkinimas kaip stimulus. Kai asmens elgesį skatina (ne) pasitenkinimo rezultatas. Pvz., darbuotojų kaita, skundai ir kt. asmuo patyręs nepasitenkinimą gautu atlygiu (plačiaja prasme) bus linkęs siekti trokštamo rezultato už darbo ribų ar kitoje darbo vietoje. Jei asmuo patirs pasitenkinimą gautu rezultatu ar atlygiu, tai yra tikimybė, jog įsitraukimas į darbą dar padidės.

3. Pasitenkinimas kaip reguliuojančios sistemos dalis. Teigiama, kad įvertinimas atlygiu (plačiaja prasme) sąlygoja pasikeitimus. Patenkintas darbu asmuo stengsis pakartoti elgesio ciklą, kurį sąlygojo atlygis, o patyręs nepasitenkinimą - motyvuojamas siekti, kaip gerinti padėtį. Anot Anderason, Ones ir kt. (1998), tiek pasitenkinimas, tiek nepasitenkinimas darbu gali būti motyvatoriais.

Darbas tai nėra vien tiesiogiai darbuotojui keliamos užduotys. Mokslinėje literatūroje pažymima, kad aukštas pasitenkinimas darbu siejamas su aukštesniu produktyvumu, įsipareigojimu, įsitraukimu, organizaciniu pilietiškumu, žemu absenteizmu, darbuotojų kaitos lygiu (Yang, Wang, 2013; Kim, S., Park, 2014; Lee, 2016) ir subjektyvia darbuotojų gerove. Gilinantis į pasitenkinimo darbu sampratą, galima pastebėti, jog pasitenkinimas darbu yra emocinis atsakas į tam tikras darbo charakteristikas – atlyginimą, fizines ir emocines darbo sąlygas, paaukštinimo galimybę, santykius su bendradarbiais ir vadovais ir pan.

Pasitenkinimas darbu yra individuali kiekvieno darbuotojo vidinė būsena, įtakojama daugelio veiksnių. Tenka pastebėti, kad autoriai pasitenkinimo darbu sąvoką apibūdina šiek tiek skirtingai, tačiau kalbant apie jo komponentus, laikomasi vieningos nuomonės. Atliktų tyrimų autoriai išskyrė ir suklasifikavo svarbiausius veiksnius. Kaya (1995) išskiria veiksnius, įtakojančius pasitenkinimą darbu, tačiau jų negrupuoja:

- Atlyginimas;
- Vadovavimo politika;
- Socialinis draudimas ir darbo vietos saugumas;
- Darbo sąlygos;
- Socialiniai santykiai;
- Paaukštinimo galimybės;
- Pagarba;
- Organizacijos dydis ir savęs tobulinimas;
- Pasiekimai ir naudojimas savo talentu.

Furnham (2001) pasitenkinimo darbu veiksnius jungia į platesnes kategorijas:

- Organizacijos politika ir darbo tvarka. Tai atlyginimo sistema, vadovavimas, sprendimų priėmimas, suvokiama vadovavimo kokybė.
- Specifiniai darbo aspektai. Tai bendras darbo krūvis, meistriškumas, įvairovė, savarankiškumas, fizinė darbo aplinka, grįžtamasis ryšys.
- Asmeninės charakteristikos. Tai savigarba, streso toleravimas, bendra gyvenimo kokybė.

Vienas žinomiausių tyrinėtojų F. Herzberg (1975) nepasitenkinimą ir pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius suskirstė į motyvuojančius (išorinius motyvatorius) ir higienos (vidinius motyvatorius). Palidauskaitės nuomone (2007), F. Herzberg higieniniai veiksniai iššaukia išorinę motyvaciją ir susiję su nepasitenkinimu, o motyvuojantys veiksniai stiprina vidinę motyvaciją ir yra susiję su pasitenkinimu.

Išorinę motyvaciją lemiantys higienos veiksniai yra susiję su išorine darbo aplinka: organizacijos politika, darbo saugumu, darbiniais santykiais (santykiai su vadovais,

pavaldiniais, kolegomis), darbo užmokesčiu, darbo kontrole, tiesioginiu kontrolės lygiu, administracijos elgesiu. Šių veiksmų nebuvimas ar nepakankamas įgyvendinimas kelia neigiamus jausmus ir emocijas. Jei minėti veiksmai nesukelia darbuotojui papildomų problemų, jis dažniausiai jų nevertina ir nepastebi, t.y šie veiksniai jam kelia neutralius jausmus ir emocijas. Pasitenkinimą lemiantys motyvuojantys veiksniai yra susiję su pačiu darbu, jo kokybe. Motyvuojančių veiksmų grupei priskiriamos saviraiškos, karjeros, profesinio tobulėjimo galimybės, atsakomybė, pripažinimas, laimėjimai, pasiekimai, prestižinės pareigos (Palidaukaitė, 2007).

P. S. Robbins (2006), apibendrinęs daugelio autorių atliktų tyrimų rezultatus, nurodo 4 veiksmus, kurie turi didžiausią įtaką pasitenkinimui darbu:

1. Teisingas atlygis.
2. Tinkamos darbo sąlygos.
3. Proto pastangų reikalaujantis darbas.
4. Palaikantys bendradarbiai.

Mokslininkai S. A. DeVaney ir Z. S. Chen (2003) pasitenkinimą darbu lemiančius veiksmus išskiria į vidinius ir išorinius. Šiam grupavimui pritaria ir R. Tamulienė, D. Mačiulienė, V. Žukauskaitė (2016). Autorės išorinius veiksmus įvardija kaip darbo faktorius, apimančius darbo užmokestį, karjeros galimybes, darbo vietos saugumą, darbo grafiką, darbą sau ar kitam (samdomas darbuotojas), darbuotojo požiūrį į darbą (darbuotojo kontrolė, savarankiškos užduotys, užduočių sudėtingumas ir pan.) ir kitas darbo charakteristikas (priežiūra, vadovavimas, bendravimas su bendradarbiais ir t.t.) (DeVaney, Chen, 2003). Nors daugelis autorių pasitenkinimą darbu sieja su fizinėmis ir emocinėmis darbo sąlygomis (Kaya, 1995; Akehurst, Comeche ir Galindo, 2013), poreikių patenkinimu (Bučiūnienė, 1996), tačiau pasitenkinimą lemia ir tam tikri vidiniai, asmeniniai veiksniai, kurie neturi tiesioginio ryšio su darbu ar darbo klimatu (Valiūnas, Drejeris, 2019). Vidiniai veiksniai yra susiję su socialinio darbuotojo asmeninėmis savybėmis. Prie vidinių veiksmų yra priskiriami tokie veiksniai kaip darbuotojo lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas ir šeiminė padėtis.

Vidinių veiksmų, tokių kaip lytis ir amžius, priklausomybės pasitenkinimo lygiui nenustatyta, patvirtinančių reikšmingus skirtumus nerasta, tačiau atliekant pasitenkinimo darbu tyrimus dažnai daromos prielaidos, jog moterų lūkesčiai darbo atžvilgiu yra žemesni nei vyrų, todėl jos yra labiau patenkintos darbu (Valiūnas, Drejeris, 2019). Vidiniai veiksniai labai nežymiai, bet veikia pasitenkinimo darbu lygį.

Pasitenkinimo darbu priklausomybę nuo amžiaus tyrinėjo Yang, Wang (2013), kurie konstatavo, kad vyresnio amžiaus darbuotojai yra labiau patenkinti nei jaunesnių amžiaus grupių atstovai, kurie ilgesnėje perspektyvoje rinkęsi palikti organizaciją, šiai nepatenkinus

jų lūkesčių. Tai galima paaiškinti mažesniais lūkesčiais ar nedideliu esamos padėties idealizavimu, kas sąlygoja geresnį prisitaikymą prie darbo aplinkos.

Išsilavinimas. Autorių nuomone, darbuotojai, turintys aukštesnį išsilavinimą, savo darbu yra labiau patenkinti, nes dirba įdomesnius darbus, gauna didesnę darbo užmokestį, o aukštesnės kvalifikacijos ir išsilavinimo reikalaujančios profesijos leidžia darbuotojams pajusti didesnę savo vertę.

Vertinant darbuotojo darbo stažo ir pasitenkinimo darbu ryšį, mokslininkai nurodo, kad didėjantis darbuotojo darbo stažas siejamas su didėjančiu pasitenkinimu darbu. Toks teiginys grindžiamas tuo, kad mažesnį darbo stažą turintys darbuotojai yra mažiau psichologiškai įsilieję į organizaciją, jie nesieja savo ateities su organizacijos ateitimi, kai tuo tarpu didesnę stažą turintys darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi, dažnai būna vertinami ir gerbiami, užima aukštesnes pareigas ir pan.

*Apibendrinant pateiktas pasitenkinimo darbu sampratas, galima teigti, kad darbuotojo fizinių ir psichologinių lūkesčių supratimas sudaro pasitenkinimą darbu. Pasitenkinimas darbu siejamas su psichologine, emocine žmogaus būseną, kuri reiškiasi per jo patiriamus jausmus, požiūrį į savo darbą, atsidavimą jam, pasiektus užsibrėžtus tikslus, užimamą vaidmenį darbe, ir išoriniais darbo aspektais, aplinka, tinkamu vadovo elgesio modeliu. Vidiniai arba asmeniniai veiksniai, tokie kaip amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas, kurių įtakoti beveik neįmanoma, taip pat lemia pasitenkinimo darbu lygį.*

## 2. MOTYVACIJA DIRBTI IR PASITENKINIMAS DARBU SOCIALINIO DARBO KONTEKSTE

Ankstesniuose skyriuose išsiaiškinome, kad poreikiai, lūkesčiai, darbo sąlygos, darbo užmokestis, saugumas, socialinės garantijos, nauda visuomenei ar iššūkių gausa ir kt. nevienodai motyvuoja dirbti ir teikia pasitenkinimą darbuotojams. Nuo sektorių veiklos specifikos, t. y. tikslo, veiklos konteksto, veiklos vertinimo kriterijų, sprendimų priėmimo procedūros bei apimties, organizacinės kultūros, vertybių, vadovavimo stiliaus ir kt., iš dalies priklauso ir skirtinga tuose sektoriuose dirbančių asmenų motyvacija (Diržytė, Patapas, Mikelionytė, 2010). Anot autorių, dėl skirtingų vaidmenų visuomenėje skiriasi ir darbo tikslai. Socialinių paslaugų teikimas ir socialinis darbas yra viešojo sektoriaus dalis, kurio pagrindinis tikslas yra ne pelno siekimas, o visuomenės poreikių tenkinimas. Pagrindinis motyvas dirbti yra kokybiškų paslaugų teikimas.

Socialinių paslaugų teikimo sektoriuje darbo jėgos paklausa ir pasiūla yra netolygi. Lietuvos darbo biržos atlikta sektoriaus darbuotojų paklausos ir pasiūlos analizė rodo, kad 2017 m. labai padaugėjo darbo ieškančių socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų. Tačiau socialinių darbuotojų įsidarbinimo duomenys rodo, kad socialiniams darbuotojams dirbti pagal profesiją šalies darbo rinkoje yra daugiau laisvų darbo vietų nei darbo ieškančių socialinio darbuotojo kvalifikaciją turinčių žmonių. Tokią situaciją galima paaiškinti darbo vietų išsidėstymo šalies mastu netolygumu, nepatraukliomis darbo sąlygomis, palyginti mažu darbo užmokesčiu. 2017 m. vidutinis sektoriaus darbuotojų darbo užmokestis buvo 819,10 Eur. Siekiant patenkinti vis didėjančią socialinių paslaugų paklausą, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas darbuotojų šiame sektoriuje pritraukimui ir išlaikymui. Gvaldaitė ir Šimkonytė (2016) teigia, kad darbuotojų motyvacija susijusi su specialistų veiklos tęstinumu ir stabilumu. Socialinių darbuotojų stoka leidžia daryti prielaidą, kad dėmesys socialinių darbuotojų motyvacijai ir motyvavimui nėra pakankamas. Anot Kavaliauskienės ir Nikolajenko (2017), socialinio darbuotojo sėkmingai profesinei veiklai būtinos tinkamos objektyvios (išorinės) aplinkybės (darbo sąlygos, darbo organizavimas, darbuotojų tarpusavio santykiai ir santykiai su vadovais) ir subjektyvios (vidinės) aplinkybės. Kvalifikuotų darbuotojų pritraukimą dirbti socialinį darbą apsunkina didelis fizinio darbo krūvis, emocinė įtampa, nesaugi aplinka ir žemi atlyginimai (Socialiniai tyrimai, 2017). Kyla klausimas, kas lemia šios profesijos pasirinkimą ir darbą šioje srityje.

Griciūtės ir Senkevičiūtės-Doviltės 2016-2017 m. nacionaliniu lygmeniu atliktas socialinės globos įstaigose dirbančių darbuotojų tyrimas parodė, kad iš visų tyrime dalyvavusių respondentų (N = 1739) aukštas motyvacijos lygis nustatytas 11 proc.

darbuotojų, žemas motyvacijos lygis – 6 proc., 83 proc. darbuotojų nustatytas vidutinis motyvacijos lygis. Šinkūnienės ir Katkonienės (2010), Kiaunytės (2008) atlikti Lietuvos socialinių darbuotojų tyrimai atskleidė pagrindinius neigiamą poveikį socialinių darbuotojų motyvacijai turinčius veiksnius: neadekvatus darbo užmokestis, socialinio saugumo stoka, įtemptas darbas, nepakankamos galimybės tobulinti kompetencijas. Autorių nuomone, neigiamą poveikį motyvacijai turi nedidelis socialinio darbuotojo prestižas visuomenėje, neapibrėžti darbo rezultatų vertinimo kriterijai, didelis poreikis socialinių paslaugų, viršvalandžiai, nekonkretus pareigybių reglamentavimas, funkcijų, kurios jiems nepriklauso, atlikimas. Gillet ir kt. (2012) pažymi, kad šie neigiami reiškiniai pasireiškia pablogėjusia klientų aptarnavimo kokybe, padidėjusia darbuotojų kaita ar net išėjimu iš darbo.

Motyvacijai dirbti ir pasitenkinimui darbu svarbus faktorius yra geros darbo sąlygos. Reikia pažymėti, kad socialinių darbuotojų veiklai būdinga profesinė rizika, darbas įtraukiamas į pavojingų darbų sąrašą. Dirbdami su socialinės rizikos asmenimis ir šeimomis bei kitais socialinių problemų ir poreikių turinčiais asmenimis, socialiniai darbuotojai dažnai patenka į konfliktines situacijas, patiria fizinį, emocinį smurtą, kliento keliamą grėsmę. Dalis darbuotojų lankosi klientų namuose, todėl susiduria su nesaugia išorine aplinka, jiems kelia grėsmę tiek klientai, tiek jų artimieji. Veiklų vykdymas grindžiamas intensyviu ir emociškai įtemptu bendravimu su klientu, o tam privalu turėti nuolatinių gebėjimų valdyti emocijas, mokėti analizuoti bei vertinti pokyčius.

Darbo vietos pasirinkimą ir patrauklumą dažniausiai lemia atlyginimas (Palidauskaitė, 2008). Piniginis atlygis už darbą dažnai minimas kaip vienas pagrindinių dirbti motyvuojančių veiksnių. Mokamas atlyginimas ne tik atspindi profesinės veiklos vertę, bet kartu yra ir profesijos įvaizdžio dalis, pagal kurią formuojama nuomonė apie profesijos statusą. Motyvacijai svarbūs yra atlyginimo pakėlimas ir deramas atlygis už atliktą darbą. 2016 m. atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad reikalavimų socialiniams darbuotojams yra labai daug, tačiau darbo užmokestis tikrai neatitinka sudėtingos darbo specifikos. Nustatytas atotrūkis tarp socialinių darbuotojų gaunamo ir pageidaujamo darbo užmokesčio (Socialiniai tyrimai, 2017). Taigi neteisingas atlygis, neįvertinimas už atliktą darbą veikia kaip demotyvuojantis veiksnys.

Kai kurie autoriai (Lawler, 1971; Denhardt, 2003) nesutinka dėl darbo užmokesčio svarbos bendrame motyvacijos kontekste ir teigia, kad atlyginimas tėra kitų paskatų (pasiekimų, pripažinimo ir kt.) pagrindas. Houston (2000), Palidauskaitė (2008) teigia, kad darbuotojai, dirbantys viešajame sektoriuje, labiau vertina vidinius motyvacijos veiksnius, tokius kaip darbas, atsakomybė, rūpinimasis visuomenės tikslais. Socialinius darbuotojus galima apibūdinti kaip įsipareigojusius visuomenei, gailestingus bei pasiaukojančius. Wright

(2004) teigimu (cit. Diržytė, Patapas, Mikelionytė, 2010), vienas iš veiksmingiausių būdų motyvuoti darbuotojus, yra leisti jiems pamatyti, kaip jų darbai prisideda prie visos organizacijos tikslų įgyvendinimo. Autoriai Sakalas (2000), Leonienė (2001), Šavareikienė (2008) sutinka, kad darbo užmokesčio dydis yra svarbu, bet pabrėžia, jog svarbiau, ar jis adekvatus atliekamam darbui. Jei darbuotojas mano, kad atlygis, gaunamas už darbą, yra teisingas, pagrįstas reikalavimais, atitinkančiais jo gebėjimus, jis bus patenkintas darbu. Priešingu atveju, jis jaus nuoskaudą, dėl kurios jo darbo motyvacija mažės, gali atsirasti apatija arba noras keisti darbą. Atlikti tyrimų rezultatai rodo, kad socialinių darbuotojų darbo užmokestis yra per mažas ir nekompensuoja jų įdėtų pastangų į darbą. Tai teigė 61,7 proc. nevyriausybinių organizacijų ir net 91,8 proc. biudžetinių įstaigų socialinių darbuotojų, o Vilniaus socialinių paslaugų institucijose dirbantys socialiniai darbuotojai nėra visiškai patenkinti materialinio skatinimo sistema (Šinkūnienė, Katkonienė, 2010).

Šinkūnienė, Katkonienė (2010) pažymi, kad dirbti socialinį darbą motyvuoja ne piniginis atlygis, bet atsidavimas viešajam interesui, atjauta, pilietinės pareigos jausmas. Galima teigti, kad darbas viešajame sektoriuje suteikia socialiniams darbuotojams norimą stabilumo pojūtį, užtikrintumą, nes viešosiose organizacijose lėčiau reaguojama į aplinkos pokyčius, taikomasi prie politinių pokyčių, aplinkos poreikių. Tokią nuostatą atspindi ir 2016 m. atlikto tyrimo rezultatai. Didžioji dalis respondentų išreiškė teigiamas nuostatas savo darbo atžvilgiu: patinka darbas; svarbu, kad gali padėti kitiems; didžiuojasi savo darbu ir artimiausioje ateityje neplanuoja keisti darbo (Socialiniai tyrimai, 2017).

Karjera ir jos galimybės, interpretuojama kaip pažanga profesijos ar profesijos pasirinkimas, gali motyvuoti darbuotojus (Palidaskaitė, 2007). Kalbant apie socialinio darbuotojo kvalifikacijos kėlimo ir karjeros perspektyvas, dirbti socialinį darbą turi tik kvalifikuoti specialistai, o neįgijęs socialinio darbuotojo kvalifikacijos asmuo negali tikėtis ir karjeros galimybių. Palidaskaitės (2008) nuomone, kai organizacija siūlo galimybes mokytis ir kitaip šviestis, investuoja į karjeros kilimą, turi tokią atlyginimo politiką, kuri atitinka darbuotojų lūkesčius, motyvacija daug didesnė. O kai darbuotojas nejaučia pasitenkinimo darbu, kai norai prasilenkia su esama tikrove, jo nuostatos keičiasi, sumažėja pastangos, kruopštumas, mažiau siekiama tikslų ir pan. Lietuvoje socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimą reglamentuoja Socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos aprašas (Žin., 2006), pagal kurį darbdavys privalo sudaryti sąlygas darbuotojams kelti savo profesinę kvalifikaciją ne mažiau kaip 16 valandų per metus. Tačiau 2010 m. atliktas tyrimas rodo, kad dažnai tokia galimybė pasitaiko 20,4 proc. nevyriausybinių organizacijų ir 14,9 proc. biudžetinių įstaigų socialiniams darbuotojams, trečdaliui galimybė kelti kvalifikaciją yra sudaroma tik kartais. Stažuote kaip skatinimo

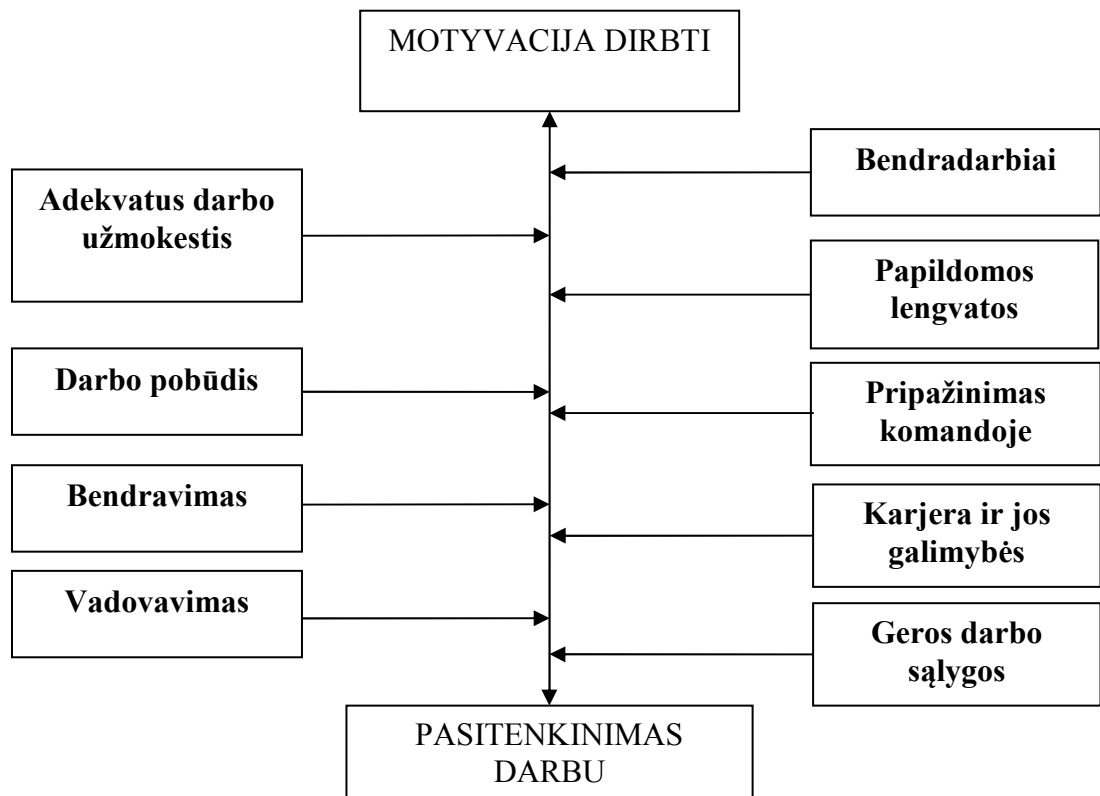
priemone gali pasidžiaugti apie 10,4 proc. visų respondentų (Šinkūnienė, Katkonienė, 2010). Analizuojant šio tyrimo duomenis paaiškėjo, jog kompetencijų problemos yra nevienareikšmės. Nepakankama galimybė toliau mokytis bei siekti karjeros yra vienas iš nepasitenkinimą darbu keliančių veiksnių. Pavyzdžiui, vyresnio amžiaus socialiniams darbuotojams, dažnai neturintiems socialinio darbo aukštojo išsilavinimo, sunku dirbti komandoje, tačiau jų pranašumas yra ilgametė darbo patirtis ir gebėjimas organizuoti veiklas. Jauni/nauji socialiniai darbuotojai yra įgiję socialinio darbo aukštąjį išsilavinimą, tačiau jiems dažnai trūksta specifinių žinių ir įgūdžių, todėl jiems reikia individualių arba grupinių labiau patyrusio darbuotojo supervizijų. Taigi išryškėja santykio su bendradarbiais svarba. Žmonės eina konsultuotis ar pasitarti dėl iškilusių problemų su artimesniais darbuotojais, arba kurie yra kompetentingesni.

Teikdami socialines paslaugas darbuotojai turi vykdyti daug skirtingų veiklų: poreikių vertinimas, pagalbos planavimas, įvairių socialinių paslaugų teikimas ir organizavimas, suteiktos pagalbos veiksmingumo vertinimas ir koregavimas, kt. Todėl darbuotojams svarbios specialios žinios bei gebėjimai dirbti su skirtingomis klientų grupėmis. Socialinio darbuotojo profesinis darbas grindžiamas specialiai organizuota veikla ir priklauso ne tik nuo darbuotojo žinių ir mokėjimų, bet ir nuo kitų kolegų palankaus nusiteikimo bendradarbiauti. Socialinių paslaugų teikimas yra komandinis darbas, tai didesnės arba mažesnės žmonių grupės efektyvus darbo rezultatas, todėl draugiškas ir geranoriškas kolektyvas bei geri darbo santykiai vertinami kaip svarbiausia pasitenkinimo darbu sąlyga. Tarpusavio sutarimas būtinas ne tik siekiant efektyvus komandinio darbo, bet ir gerinant bendrą darbo atmosferą.

Motyvacija dirbti ir pasitenkinimas darbu yra tarpusavyje susiję veiksniai. Darbas yra svarbiausias veiksnys, apibūdinantis gyvenimo kokybę, gerovę, tenkinantis daugumą žmogaus poreikių: fiziologinius saugumo, socialinius ir saviraiškos. Motyvacija besidominantys mokslininkai (Bučiūnienė, 1996, Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011; Lipinskienė, 2012) daugiau dėmesio skiria darbuotojų poreikiams ir jų tenkinimo būdams darbe. Darbinė veikla susijusi ne tik su elementarių poreikių patenkinimu, noru užsidirbti pragyvenimui ir būtinausių poreikių patenkinimu. Darbine veikla siekiama įgyti pripažinimą, galią, panaudoti turimus gabumus ir talentus, pasitarnauti kitiems. Dirbama dar ir todėl, kad pats darbo procesas teikia pasitenkinimą.

Atsižvelgiant į aukščiau išdėstytas autorių nuomones ir atliktus tyrimų rezultatus, galima išskirti pagrindinius socialinių darbuotojų motyvus dirbti ir pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius, kurių pagrindu parengtas struktūrinis modelis.





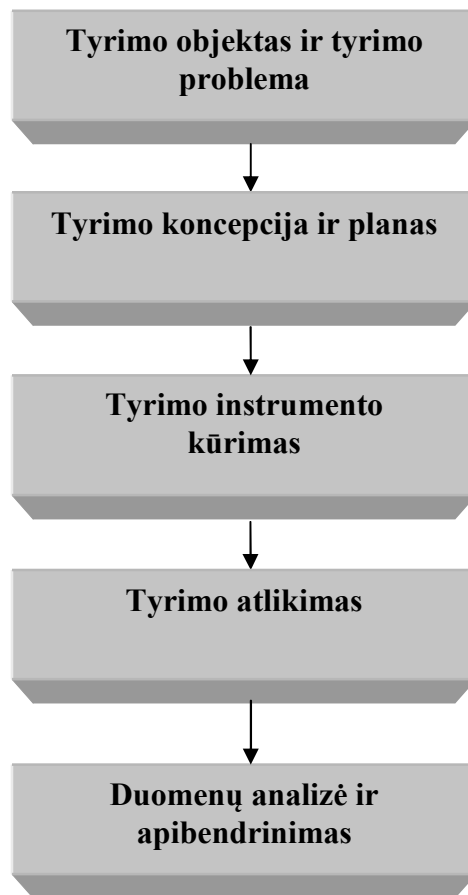
**2 pav.** Socialinio darbuotojo motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu struktūrinis modelis  
 Šaltinis: sudaryta pagal Houston, 2000; Wright, 2004; Palidauskaitė, 2008; Šinkūnienė, Katkonienė, 2010

*Apibendrinant teorines studijas, galima išskirti pagrindinius socialinių darbuotojų motyvacijos dirbti ir pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius: adekvatus darbo užmokestis, darbo pobūdis, bendravimas, pripažinimas komandoje, vadovavimas, bendradarbiai, geros darbo sąlygos, karjera ir jos galimybės, papildomos lengvatos.*

### 3. SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS DIRBTI RYŠIO SU PASITENKINIMU DARBU VERTINIMAS

#### 3.1. Empirinio tyrimo metodologija

Siekiant gilaus ir įvairiapusio tyrimo, skirtingos mokslo šakos pateikia pakankamai daug metodų visoms tyrimo etapų dalims. Praktiniam socialinių darbuotojų motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu ryšiui nustatyti vadovaujamosi I. Gaižauskaitės ir S. Mikėnės (2014) tyrimo proceso nuoseklumu (žr. 3 pav.).



**3 pav.** Empirinio tyrimo proceso schema  
Šaltinis: sudaryta pagal Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014

Tyrimo procesas pradedamas analizuojant turimas žinias apie objektą ir formuluojant probleminį klausimą. Remiantis išankstinėmis koncepcijomis ir teorijomis, plėtojamas tyrimo planas.

**Tyrimo objektas** - motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu ryšys.

Antrajame tyrimo etape suformuluojamas tyrimo tikslas, užsibrėžiami konkretūs tyrimo uždaviniai bei pasirenkamas tyrimo metodas.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti socialinių darbuotojų motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu ryšį.

Anot Kardelio (2007), tyrimas – tai nuoseklus svarbios informacijos rinkimas, analizavimas ir interpretavimas. Aiški tyrimo struktūra ir tyrimo planas apsprendžia ir tyrimo metodo parinkimą. Norint sužinoti tiriamųjų nuomonę bei elgesį, empiriniam socialinių darbuotojų motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu ryšiui nustatyti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa (1 priedas). Kiekybinis tyrimo metodas pasirinktas todėl, kad gautus rezultatus paprasta išreikšti skaičiais, lyginti, sisteminti ir nustatyti statistinius ryšius tarp jų bei užtikrinti respondentų anonimiškumą.

Anketos kūrimo etape formuluojami tyrimo klausimai ir parengiamas tyrimo instrumentas su paaiškinimais, kaip jį užpildyti.

**Tyrimo instrumentas.** Anketą sudaro P. E. Spector pasitenkinimo darbu klausimynas (angl. *Job Satisfaction Survey (JSS)*), kuris skirtas matuoti bendrajam pasitenkinimui darbu ir taip pat devyniems pasitenkinimo darbu aspektams (Spector, 1997), motyvacijos dirbti skalė ir sociodemografiniai klausimai.

Lietuvišką pasitenkinimo darbu klausimyną parengė P. Žakaitis ir M. Rugevičius (2004). Internetiniame tinklalapyje P. E. Spector (2009) nurodo, kad pasitenkinimo darbu klausimynas gali būti laisvai naudojamas nekomerciniais, mokslo, mokslinių tyrimų tikslais, todėl papildomo autoriaus sutikimo metodo naudojimui šiuo atveju gauti nereikia.

**Pasitenkinimo darbu klausimyną** sudaro 36 teiginiai, po 4 teiginius kiekvienai iš 9 subskalių: atlygis, paaukštinimo galimybės, vadovavimas, papildomos lengvatos, pripažinimas komandoje, darbo sąlygos, bendradarbiai, darbo pobūdis, bendravimas, kuriuos respondentai turi įvertinti 6 balų skalėje, nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku.

Lentelėje pateikiami 9 pasitenkinimo darbu aspektai, trumpas kiekvieno iš jų paaiškinimas ir nuoroda į klausimyno teiginį.

3 lentelė. Pasitenkinimo darbu aspektų charakteristika

Aspektas	Apibūdinimas	Pasitenkinimo darbu klausimyno teiginys
Atlyginimas	Pasitenkinimas darbo užmokesčiu ir atlyginimo padidinimas	1, 10, 19, 28
Paaukštinimo galimybės	Pasitenkinimas paaukštinimo pareigose galimybėmis	2, 11, 20, 33
Vadovavimas	Pasitenkinimas savo tiesioginiu vadovu	3, 12, 21, 30
Papildomos lengvatos	Pasitenkinimas papildoma materialine nauda (priedais ir pan.)	4, 13, 22, 29
Pripažinimas komandoje	Pasitenkinimas įvertinimu, pripažinimu, pagarba ir kitais apdovanojimais už gerą darbą	5, 14, 23, 32
Darbo sąlygos	Pasitenkinimas taisyklėmis, procedūromis, darbo politika ir strategijomis	6, 15, 24, 31
Bendradarbiai	Pasitenkinimas žmonėmis su kuriais kartu dirbama	7, 16, 25, 34
Darbo pobūdis	Pasitenkinimas ta darbo rūšimi, kurią darai	8, 17, 27, 35
Bendravimas	Pasitenkinimas bendravimu (informacijos dalijimusi) įstaigoje	9, 18, 26, 36

Šaltinis: sudaryta pagal Spector, 2009

Klausimynas gali pateikti 10 rezultatų: kiekviena iš 9 subskalių gali pateikti atskiro pasitenkinimo darbu aspekto rezultatus (rezultatai gaunami sumuojant subskalei priklausančių teiginių atsakymų variantus - skaitines reikšmes), o taip pat gali būti pateikiamas ir bendras pasitenkinimo darbu rezultatas (gaunamas susumuojant visų klausimyno teiginių atsakymų variantus). Suminis kiekvienos subskalės teiginių atsakymų rezultatas gali variuoti nuo 4 iki 24, suminis bendras rezultatas nuo 36 iki 216. Didesnis suminis subskalės rezultatas rodo didesnę pasitenkinimą tuo darbo aspektu, o didesnis bendras rezultatas rodo didesnę bendrąją pasitenkinimą darbu. Įverčiai nuo 36 iki 108 – nepatenkinti; 108-144 vidutiniškai patenkinti; 144-216 – patenkinti. 19 klausimyno teiginių (2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36) yra neigiami, tai yra didesnis įvertinimas reiškia mažesnę pasitenkinimą darbu, todėl prieš sumuojant balus šie teiginiai pervertinami (6→1, 5→2, 4→3, 3→4, 2→5, 1→6).

Kaip nurodo Spector (1997), subskalių vidinis patikimumas yra (atitinkamai lentelėje išvardinimo tvarka) 0,75, 0,73, 0,82, 0,73, 0,76, 0,62, 0,60, 0,78, 0,71 (Cronbach`'s alpha), o bendras viso klausimyno patikimumas yra 0,91.

#### ***Motyvacijos dirbti klausimynas.***

Socialinių darbuotojų motyvacijos dirbti lygmeniui nustatyti 8 anketos klausimai sudaryti savarankiškai, remiantis mokslinės literatūros analize. Klausimai apima 2 motyvacijos dirbti sritis (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Motyvacijos dirbti aspektų charakteristika

<b>Aspektas</b>	<b>Apibūdinimas</b>	<b>Motyvacijos dirbti klausimai</b>
Esamos situacijos vertinimas	Požiūris į darbą ir motyvaciją. Siekiama identifikuoti saviraiškos ir pripažinimo priemones, įvertinti motyvuojančias priemones, kuriomis skatinamas darbas. Šiais klausimais siekiama išsiaiškinti, kaip respondentas vertina savo darbą, kokie veiksniai tenkinami jo darbovietėje	1, 2, 3, 4
Motyvacija: lūkesčiai ir perspektyvos	Siekiama išsiaiškinti, ar respondentas motyvaciją laiko svarbiu procesu, kokios motyvavimo priemonės jiems yra svarbios ar laiko tai būtinu aspektu efektyviems rezultatams pasiekti kas įtakotų priežastis, galinčias paskatinti respondentą keisti darbovietę	5, 6, 7, 8

4 klausime pateikta 15 teiginių, apibūdinančių esamą motyvaciją savo darbe. Pateiktus teiginius respondentai turi įvertinti skalėje nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku.

6 klausime pateikta 14 motyvavimo veiksnių. Pateiktų veiksnių svarbą respondentai turi įvertinti 5 balų skalėje.

*Sociodemografinėms charakteristikoms* nustatyti pateikti klausimai apie lytį, amžių ir darbo stažą.

**Tyrimo imtis.** Tyrimui atlikti tiriamos visumos elementai atrenkami ne atsitiktiniu būdu, o remiantis asmeniniu sprendimu ir įvertinus tiriamosios visumos elementų prieinamumą. Socialinių darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšiui nustatyti pasirinkta netikimybinė patogioji atranka. Pagrindinis atrankos kriterijus Marijampolės savivaldybės socialinių paslaugų įstaigose dirbantys socialiniai darbuotojai ir socialinių darbuotojų padėjėjai.

Marijampolės savivaldybės socialines paslaugas teikiančiose įstaigose 2018 m. dirbo 69 socialiniai darbuotojai ir 117 socialinių darbuotojų padėjėjai. 10 tūkst. savivaldybės gyventojų tenka 9 socialiniai darbuotojai ir 21 socialinių darbuotojų padėjėjų, dirbančių savivaldybės socialinių paslaugų įstaigose. Atliekamo tyrimo imties tūriui nustatyti taikoma Paniotto formulė:

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

kur: n – imties dydis;  $\Delta$  - paklaidos dydis (0,05) (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida 5 proc., kurią gauname su 0,95 tikimybe); N – generalinės visumos dydis.

Siekiant užtikrinti duomenų reprezentatyvumą, nustatyta, kad šiam tyrimui reikalinga imtis – 126, kai standartinė paklaida 5 proc. ir pasiklovimo lygmuo 95 proc.

#### **Duomenų rinkimas.**

Empirinis tyrimas atliktas 2019 m. spalio – gruodžio mėn., apklausiant socialinius darbuotojus ir jų padėjėjus, dirbančius Marijampolės socialinės pagalbos centre, 9 Marijampolės savivaldybės seniūnijose, VšĮ Švč. Marijos globos namuose, VšĮ Šv. Arkangelo Mykolo globos namuose, Suvalkijos socialinės globos namuose, Socialinių paslaugų skyriuje Marijampolės savivaldybės administracijoje.

Anketinės apklausos organizavimo tvarka buvo suderinta su socialinių priežiūros įstaigų administracija ir gautas leidimas vykdyti šį tyrimą. Anketos popieriniame variante buvo padalintos respondentams, trumpai pristatant tyrimą ir tyrimo tikslą, informuota, kad šios anketos yra anoniminės, tyrimo rezultatai bus skelbiami mokslo tikslais, o klausimynai pildomi savanoriškai.

**Tyrimo patikimumas (validumas).** Tyrimo duomenų atrankos patikimumui užtikrinti naudojamas tinkamai parinktas ir detalus tyrimo aprašymas, kruopščiai sudaryta tyrimo imtis. Viso klausimyno patikimumui nustatyti taikomas specialus statistinės analizės metodas ir įvertinamas Cronbah`'s alpha koeficientu. Skalės vidinis patikimumas parodo, ar

skalės klausimai tikrai matuoja tam tikrą vieną savybę. Cronbach`'s alpha koeficientas, paremtas standartizuotomis reikšmėmis, apibendrina skalės klausimų tarpusavio koreliacijas. Kuo šis koeficientas arčiau vieneto, tuo patikimesnis tyrimo instrumentas. Šiame darbe buvo remtasi vidinio patikimumo įvertinimo rekomendacijomis. Atlikus tyrimą nustatyta, kad tyrime naudota anketa tenkino šį reikalavimą, Cronbach`'s alpha - 0,905.

**Tyrimo trūkumai ir ribotumas.** Tyrimo planavimo metu buvo įvertinti sunkumai galintys iškilti tyrimo proceso metu, susiję su respondentų nenoru bendrauti, nenoru atsiskleisti ir nuoširdžiai atsakyti į jiems pateiktus klausimus. Tikėtina, kad tyrimo metu apklausiami respondentai gali šališkai atsakyti į klausimus. Kaip tyrimo ribotumą galima įvardinti tyrėjos patirties trūkumą, atliekant kiekybinius tyrimus, bei rezultatų reprezentatyvumas.

**Tyrimo atlikimo etika.** Anketinės apklausos metu buvo laikomasi bendrųjų tyrimo etikos principų:

1. respondentai tyrime dalyvavo laisvanoriškai;
2. tiriamieji supažindinti su tyrimo esme, pristatytas tyrimo tikslas, paaiškinta dėl ko atliekamas tyrimas, pateikta anketos pildymo instrukcija, gautas sutikimas dalyvauti tyrime;
3. visuose tyrimo etapuose tiriamasis saugomas nuo galimos žalos – tiek renkant duomenis, tiek analizuojant bei aprašant tyrimo metu sukauptą informaciją yra stengiamasi užtikrinti tiriamojo anonimiškumą;
4. užtikrinamas iš tiriamojo ir apie tiriamąjį informacijos konfidencialumas;
5. užtikrinamas tiriamojo anonimiškumas – koduojamas tiek tyrimo klausimynas, tiek anketinės apklausos metu surinktą informaciją.

**Duomenų analizė.** Tyrimo metu gauta informacija buvo apdorota ir analizuojama naudojant statistinį duomenų analizės paketą SPSS for Windows 21.0 (Statistical Package for Social Sciences) ir Microsoft Excel.

Buvo vertinamas atsakymų į anketos klausimus dažnis (proc.), aritmetiniai vidurkiai.

Dviejų kokybinių požymių statistiniam ryšiui nustatyti buvo tikrinamas Chi kvadrato ( $\chi^2$ ) kriterijus.

Ryšio stiprumas ir priklausomybės pobūdis tarp dviejų kintamųjų buvo vertinamas naudojant Spearmano koreliacijos koeficientą (r). Ryšys tarp dviejų požymių buvo laikomas labai silpnu, kai koreliacijos koeficiento (r) reikšmė buvo mažesnė už 0,1, silpnu – kai koeficiento reikšmė patenka į intervalą 0,1 – 0,39, vidutiniu - kai koeficiento reikšmė patenka į intervalą 0,4 – 0,59, stipriu – kai koeficiento reikšmė patenka į intervalą 0,6 – 0,8, labai stipriu – kai koeficiento reikšmė viršija 0,8. Teigiamos koreliacijos koeficiento vertės rodė tiesioginį tiesinį ryšį, t.y., kad vieno požymio reikšmėms didėjant, didėja ir kito požymio

vertė, o neigiamos – atvirkštinį ryšį, t.y., kad vieno požymio reikšmėms didėjant, kito požymio reikšmės mažėja. Taip pat buvo vertinamas koreliacijos koeficiento patikimumas. Jei  $p < 0,05$ , laikoma, kad koreliacijos koeficientas statistiškai patikimas.

**Ataskaitos parengimas.** Empirinio tyrimo rezultatų analizė pateikiama šio darbo 3.2. poskyryje.

**Respondentų socialinės demografinės charakteristikos.** Atliekant tyrimą buvo apklausti 126 socialinį darbą dirbantys specialistai: 2 vyrai, kurie sudaro 1,6 proc., ir 124 moterys, kurios sudaro 98,4 proc. visų tyrimo dalyvių. Lyties atžvilgiu respondentų analizė nebus atliekama, nes apklaustų vyrų skaičius nėra reprezentatyvus. Visos anketos užpildytos tinkamai.

5 lentelėje pateikiamas išsamus respondentų pasiskirstymas pagal socialines-demografines charakteristikas.

5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal socialines-demografines charakteristikas

	Požymis	N	Procentai, %
<b>Lytis</b>	Moteris	124	98,4
	Vyras	2	1,6
<b>Amžius</b>	Iki 21 metų	2	1,6
	22-30 metų	30	23,8
	31-40 metų	48	38,1
	41-50 metų	32	25,4
	51-60 metų	12	9,5
	Daugiau nei 60 metų	2	1,6
<b>Darbo stažas</b>	Iki 1 metų	2	1,6
	2-5 metai	42	33,3
	6-10 metų	33	26,2
	11-15 metų	33	26,2
	16-20 metų	11	8,7
	21 ir daugiau metų	5	4,0

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal amžių, matome, kad daugiausiai darbuotojų 38,1 proc. yra 31-40 metų amžiaus grupėje, 25,4 proc. tiriamųjų amžius svyruoja nuo 41 iki 50 metų, 22-30 metų amžiaus grupę sudaro 23,8 proc., 9,5 proc. respondentų yra 51-60 metų amžiaus grupėje, mažiausios grupės, kurių amžius iki 21 metų ir daugiau nei 60 metų sudaro po 1,6 proc.

Atlikus tyrimą, nustatyta, kad didžiausią grupę (33,3 proc.) pagal darbo stažą sudaro dirbantys nuo 2 iki 5 metų. Didelė dalis respondentų socialinį darbą dirba 6-10 metų (26,2 proc.) ir 11-15 metų (26,2 proc.). Ilgiausiai dirbantys, kurių stažas daugiau kaip 21 metai, sudaro 4,0 proc. apklaustųjų. Kaip ir galima tikėtis, mažiausia grupė respondentų yra dirbantys iki 1 metų (1,6 proc.).

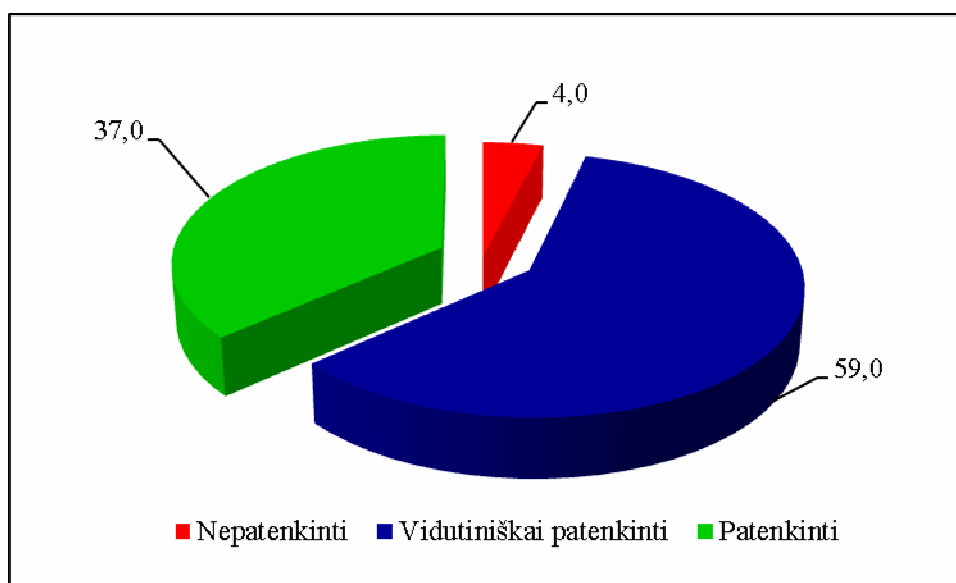
Apibendrinant galima daryti išvadą, kad socialinį darbą dirba brandaus amžiaus ir nemažą patirtį turintys socialiniai darbuotojai.

## 3.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

### 3.2.1. Pasitenkinimo darbu rezultatų analizė

Atlikti su pasitenkinimo profesine veikla susiję tyrimai Lietuvoje (Lazutka, Skučienė, Žalimienė ir kt., 2008; Dirgėlienė, 2010; Diržytė, Patapas, Mikelionytė, 2010; Bardauskienė, 2016; Šinkūnienė, Katkonienė, 2010 ir kt.) ir užsienyje (Schaufeli, Taris, Rhenen, 2008; O'Donnell, Farrar, BrintzenhofeSzoc, etc., 2008; Shier, Graham, 2011) leidžia nustatyti darbuotojų motyvacinę būseną, nuostatas darbo atžvilgiu, pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius. Siekiant nustatyti tiriamosios imties ypatumus, analizuoti tyrime dalyvavusių socialinių darbuotojų pasitenkinimo darbu rodikliai. Skaičiuojant atlikto tyrimo bendrąjį pasitenkinimą darbu, nustatyta, kad apklaustų socialinių darbuotojų pasitenkinimo darbu įverčiai svyruoja nuo 56 iki 203 (skalės vidurkis 139). Šis bendras pasitenkinimo darbu rodiklis rodo, kad socialinių darbuotojų ir jų padėjėjų bendras pasitenkinimas darbu yra vidutinis. Šie rezultatai iš dalies atspindi ir L. Žalimienės, I. Blažienės ir R. Miežienės 2016 m. atlikto lankomosios priežiūros darbuotojų Lietuvoje tyrimo rezultatus, kurie liudija, kad didžiąjai daliai (83,9 proc.) respondentų patinka jų darbas, 92,9 proc. respondentų svarbu, kad gali padėti kitiems, 67,0 proc. – didžiuojasi savo darbu.

4 paveiksle pateikiamas bendras pasitenkinimo darbu vertinimas. Matome, kad didžioji dalis (59,0 proc.) apklaustųjų yra vidutiniškai patenkinti savo darbu, 37,0 proc. – patenkinti savo darbu, o 4,0 proc. respondentų yra nepatenkinti darbu. Nustatyta, kad skirtumai tarp pasitenkinimo darbu lygmens yra statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ).

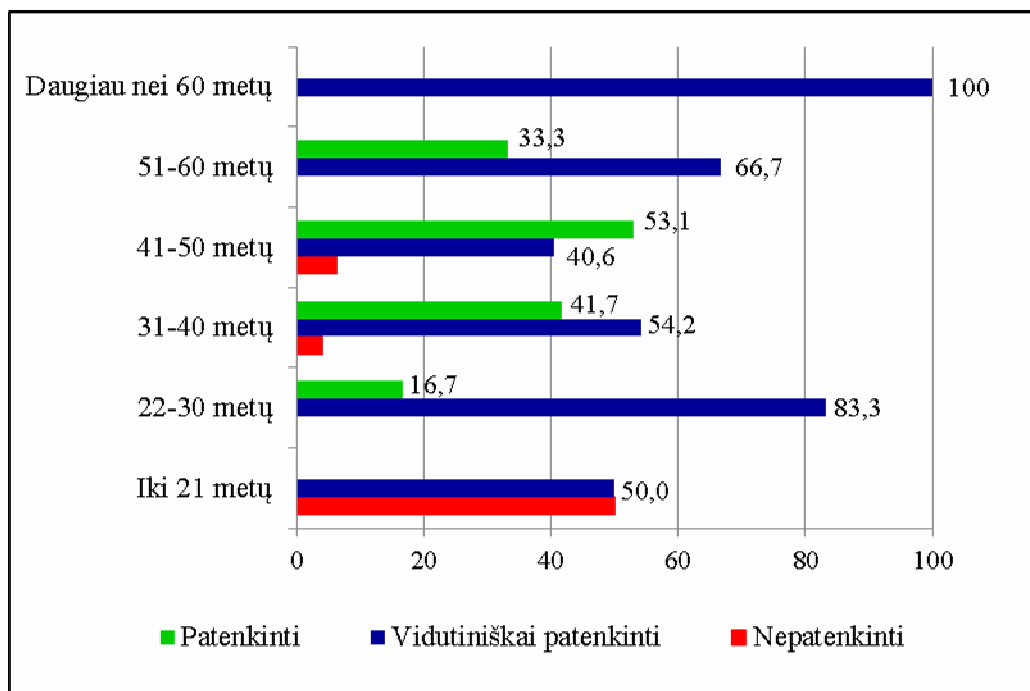


**4 pav.** Bendras pasitenkinimo darbu vertinimas (proc.,  $\chi^2=58,9$ ,  $p < 0,05$ )

2 priede pateikiamas detalus bendro pasitenkinimo darbu teiginių vertinimas.

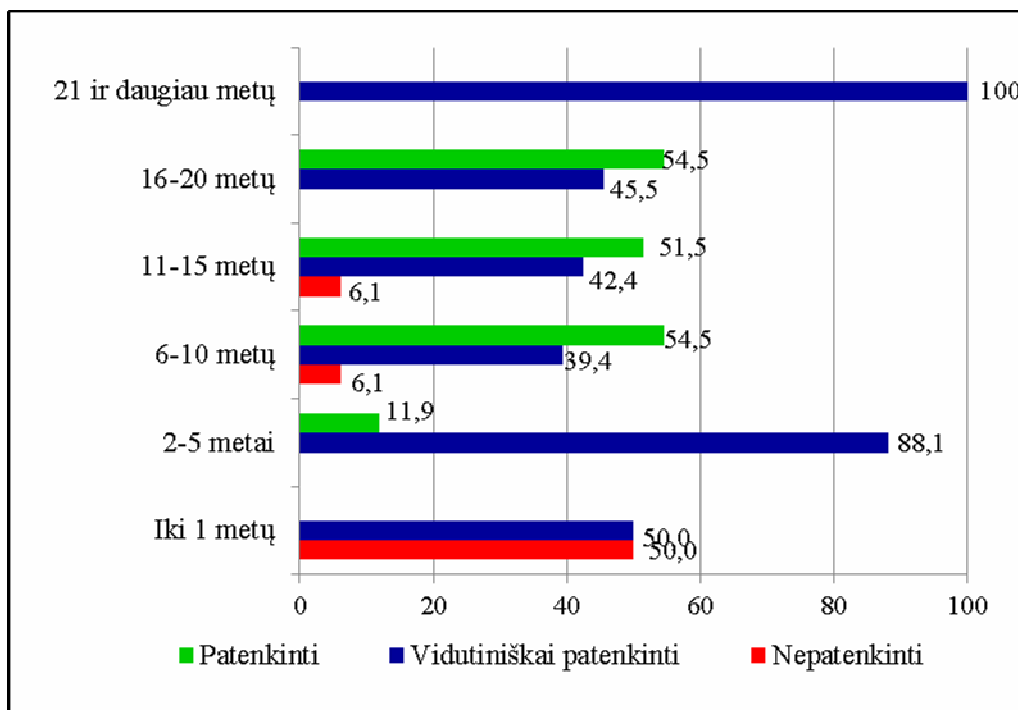


Lyginant tiriamųjų bendrą pasitenkinimą pagal amžiaus grupes (žr. 5 pav.), matome, kad labiausiai patenkinti savo darbu yra daugiau nei 30 metų turintys socialiniai darbuotojai ir jų padėjėjai. 31-40 metų amžiaus grupėje yra 41,7 proc., o 41-50 metų amžiaus grupėje patenkinti darbuotojai sudaro 53,1 proc. Vertinant nepatenkintus darbu respondentus, iš 5 paveikslo matome, kad savo darbu labiausiai nepatenkinti (50,0 proc.) arba patenkinti tik vidutiniškai (50,0 proc.) yra iki 21 metų amžiaus grupėje. Skirtumai statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ).



**5 pav.** Bendro pasitenkinimo darbu vertinimas pagal amžiaus grupes (proc.,  $\chi^2=26,0$ ,  $p < 0,05$ )

6 paveiksle pateikiamas pasitenkinimo darbu vertinimas pagal darbo stažą. Skirtumai statistiškai reikšmingi,  $p < 0,05$ ). Nustatyta, kad savo darbu labiausiai nepatenkinti arba patenkinti vidutiniškai yra mažiausią darbo stažą turintys respondentai. Jų nuomonės pasiskirsto po lygiai. Šiek tiek nepatenkintų (po 6,1 proc.) yra tarp 6-10 ir 11-15 metų darbo stažą turinčių respondentų. Tyrimo rezultatai rodo, kad didėjant darbo stažui, didėja ir pasitenkinimas darbu. Jei 2-5 metus dirbančiųjų tarpe yra 11,9 proc. patenkintų darbuotojų, tai tarp respondentų turinčių 6-10 metų darbo stažą, patenkintų yra dauguma (54,5 proc.). Toks vertinimas išlieka didėjant darbo stažui. Reikia pastebėti, kad dirbančiųjų daugiau nei 21 metus pasitenkinimas darbu išlieka vidutinis.



**6 pav.** Bendro pasitenkinimo darbu vertinimas pagal darbo stažą (proc.,  $\chi^2=40,6$ ,  $p<0,05$ )

*Apibendrinant bendro pasitenkinimo darbu vertinimą pagal amžių ir darbo stažą, galima daryti išvadą, jog vyresni ir didesnę darbo stažą turintys socialiniai darbuotojai bei jų padėjėjai yra labiau patenkinti savo darbu, lyginant su jaunesniais kolegomis arba mažesnę stažą turinčiais darbuotojais.*

Pagal P. E. Spector klausimą pasitenkinimą darbu lemia 9 charakteristikos, susijusios su darbiniais veiksniais. Didesnis subskalės vidurkio rezultatas rodo didesnę pasitenkinimą tuo darbo aspektu (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Pasitenkinimo darbu subkalių vidurkių analizė

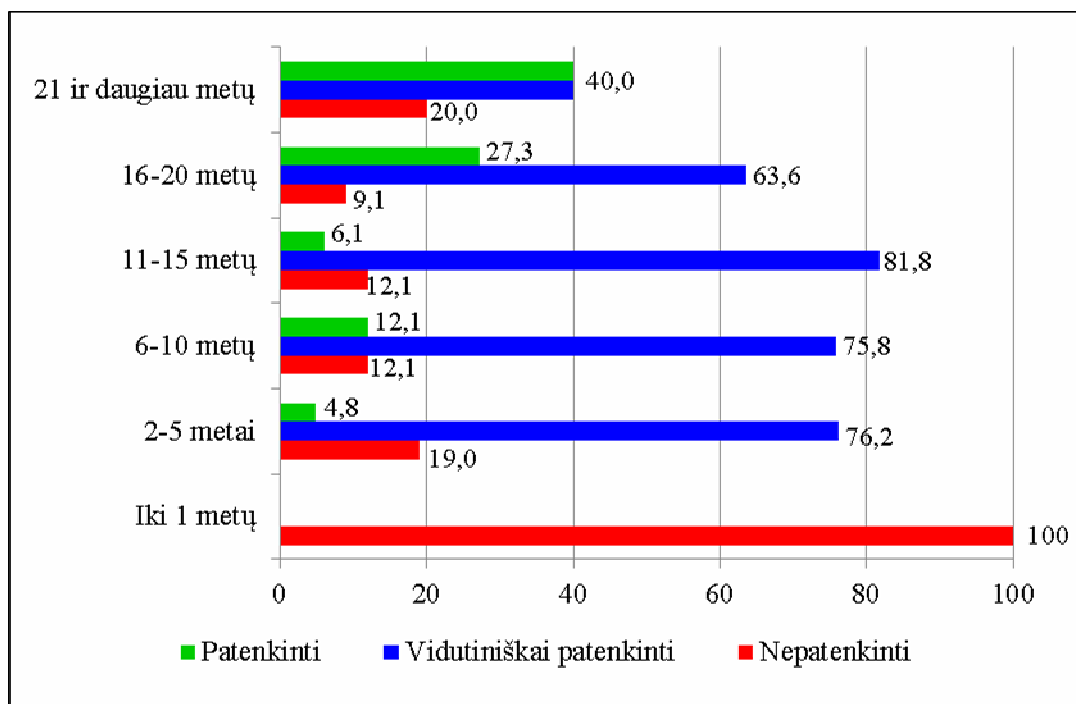
Pasitenkinimo darbu subskalės	Vidurkis	Stand. nuokrypis	95 proc. PI
Darbo pobūdis	17,1	4,2	16,3; 17,8
Darbo sąlygos	16,0	4,4	15,2; 16,8
Bendradarbiai	16,0	3,6	15,4; 16,7
Vadovavimas	15,7	3,5	15,0; 16,3
Bendravimas	15,4	3,8	14,8; 16,1
Pripažinimas komandoje	14,9	3,8	14,2; 15,6
Atlyginimas	14,8	3,5	14,2; 15,4
Paaukštinimo galimybės	14,8	3,9	14,0; 15,4
Papildomos lengvatoms	14,4	3,6	13,8; 15,0

Įvertinus atskiras 9 pasitenkinimo darbu charakteristikas, matyti, kad respondentai labiausiai patenkinti yra darbo pobūdžiu (vidurkis 17,1) ir darbo sąlygomis (vidurkis 16,0), bendradarbiais (vidurkis 16,0), bendravimu (vidurkis 15,4), mažiau – pripažinimu komandoje (vidurkis 14,9), vadovavimu (vidurkis 15,7). Mažiausias subskalės vidurkis tenka papildomoms lengvatoms (vidurkis 14,4), atlyginimui (vidurkis 14,8) ir paaukštinimo

galimybėms (vidurkis 14,8). L. Žalimienės, I. Blažienės ir R. Miežienės 2016 m. atlikto lankomosios priežiūros darbuotojų Lietuvoje tyrimo metu taip pat nustatyta, kad pasitenkinimą darbu galėtų padidinti ne tik didesnis darbo užmokestis ir daugiau kitų socialinių garantijų (taip nurodo 66,7 proc.), bet ir geresnis aprūpinimas darbo priemonėmis (58,4 proc.), didesnės profesinio tobulėjimo ir karjeros galimybės (56,1 proc.) bei geri santykiai kolektyve, kolegų parama (25,7 proc.).

Siekiant gilesnės pasitenkinimo darbu analizės, atliktas išsamus pasitenkinimo darbu subskalių vertinimas pagal darbo stažą.

7 paveiksle pateikiamas pasitenkinimo gaunamu atlyginimu vertinimas pagal darbo stažą.

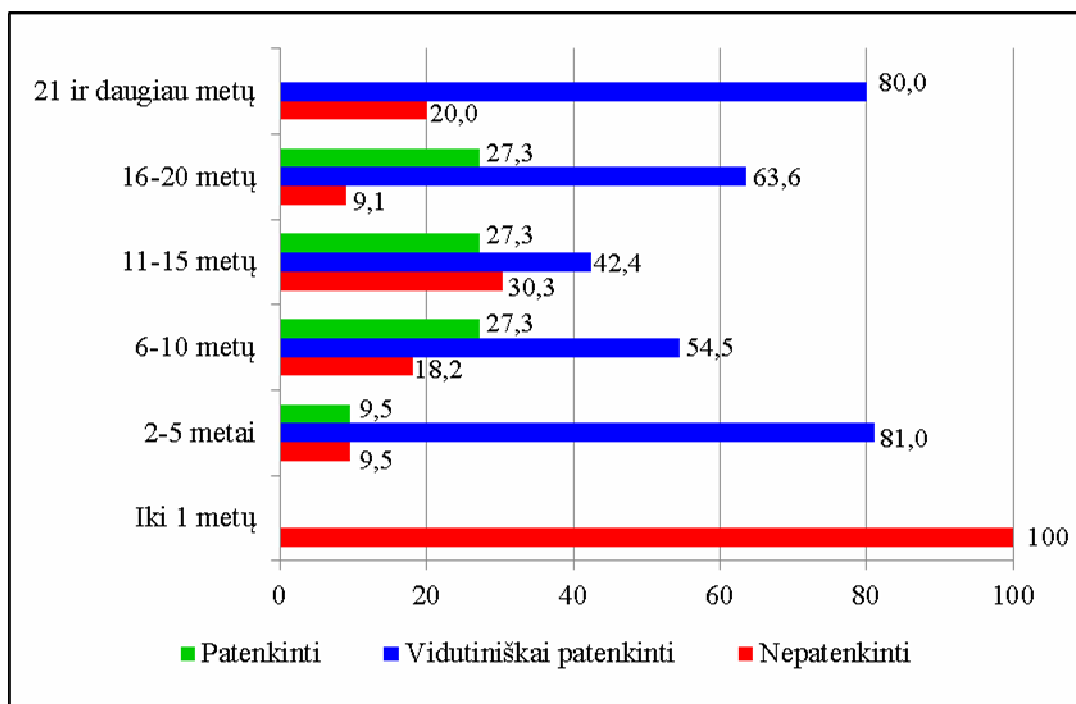


7 pav. Pasitenkinimas gaunamu atlyginimu pagal darbo stažą (proc.,  $\chi^2=22,4$ ,  $p<0,05$ )

Iš 7 pav. matome, kad visi respondentai, kurių darbo stažas iki 1 metų, yra nepatenkinti gaunamu atlyginimu. Didėjant darbo stažui nuostata į gaunamą atlyginimą gerėja. Tarp dirbančiųjų socialinį darbą 2-5 metus nepasitenkinimas atlyginimu sudaro 19,0 proc., 6-10 ir 11-15 metų darbo stažą turinčių darbuotojų tarpe siekia 12,1 proc. Mažiau nei dešimtadalis (9,1 proc.) nepatenkintų atlyginimu yra tarp 16-20 metų darbo stažą turinčių respondentų. Labiausiai patenkinti gaunamu atlyginimu yra tie respondentai, kurių darbo stažas 21 ir daugiau metų. Patenkinti ir vidutiniškai patenkinti gaunamu atlyginimu sudaro po 40,0 proc. Apibendrinant pasitenkinimą gaunamu atlyginimu, galime daryti išvadą, kad didžiausias nepasitenkinimas atlyginimu yra tarp mažiausių stažą turinčių socialinių

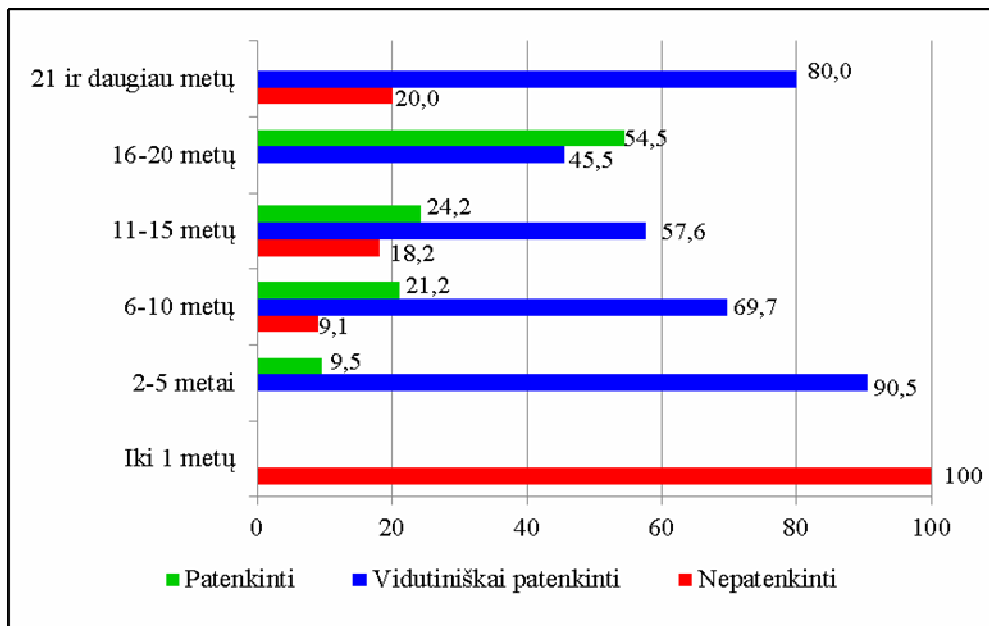
darbuotojų, tačiau didėjant darbo stažui požiūris į gaunamą atlyginimą gerėja, nors ir išlieka vidutinis. Nustatyti skirtumai yra statistiškai reikšmingi,  $p < 0,05$ .

Vertinant socialinių darbuotojų pasitenkinimą paaukštinimo galimybėmis pagal darbo stažą, rezultatai rodo, kad didžiausias nepasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis (100 proc.) yra tarp mažiausią stažą turinčių respondentų (žr. 8 pav.). Didėjant darbo stažui, pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis yra vidutinis. Taip nurodo didžioji dauguma respondentų (81,0 proc. tarp dirbančiųjų 2-5 metus, 54,5 proc.- tarp 6-10 metų, 42,4 proc. tarp 11-15 metų, 63,6 proc. – 16-20 metų, 80,0 proc. tarp 21 ir daugiau metų).



**8 pav.** Pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis pagal darbo stažą (proc.,  $\chi^2=23,8$ ,  $p>0,05$ )

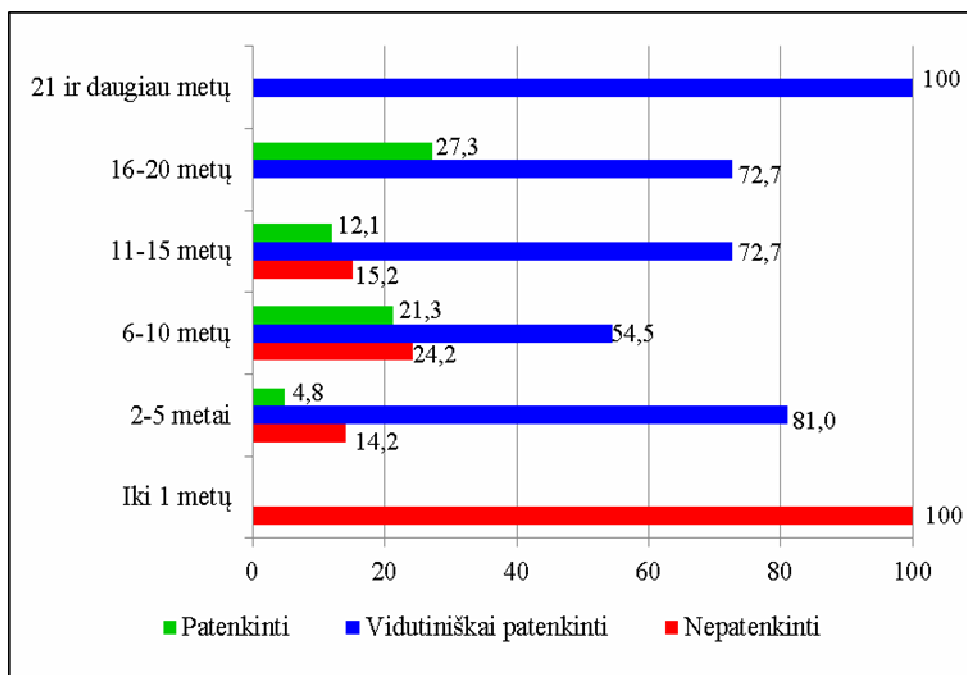
Dar vienas itin didelę reikšmę pasitenkinimui darbu turintis veiksnys yra vadovo pozicija. Vadovo pasirinktas vadovavimo stilius – tikslingas priemonių taikymas paveikti darbuotojus, priklausantis nuo vadovo elgesio, taikomų metodų bei santykių su darbuotojais - turi didelę įtaką socialiniam ir psichologiniam klimatui įstaigoje bei lemia veiklos efektyvumą. Analizuojant ar skiriasi pasitenkinimas vadovavimu pagal darbo stažą, nustatyti rezultatai rodo, kad vėl gi pasitenkinimas didėja su išdirbtų metų skaičiumi (žr. 9 pav.).



9 pav. Pasitenkinimas vadovavimu pagal darbo stažą (proc.,  $\chi^2=41,7$ ,  $p>0,05$ )

Jei iki 1 metų dirbančiųjų tarpe visi respondentai yra nepatenkinti vadovavimu, tai 2-5 metų darbo stažą turinčiųjų tarpe jau yra 9,5 proc., 6-10 metų darbo stažą turinčiųjų tarpe - 21,2 proc., 11-15 metų – 24,2 proc., o 16-20 metų dirbančiųjų tarpe patenkintų vadovavimu yra dauguma (54,5 proc.).

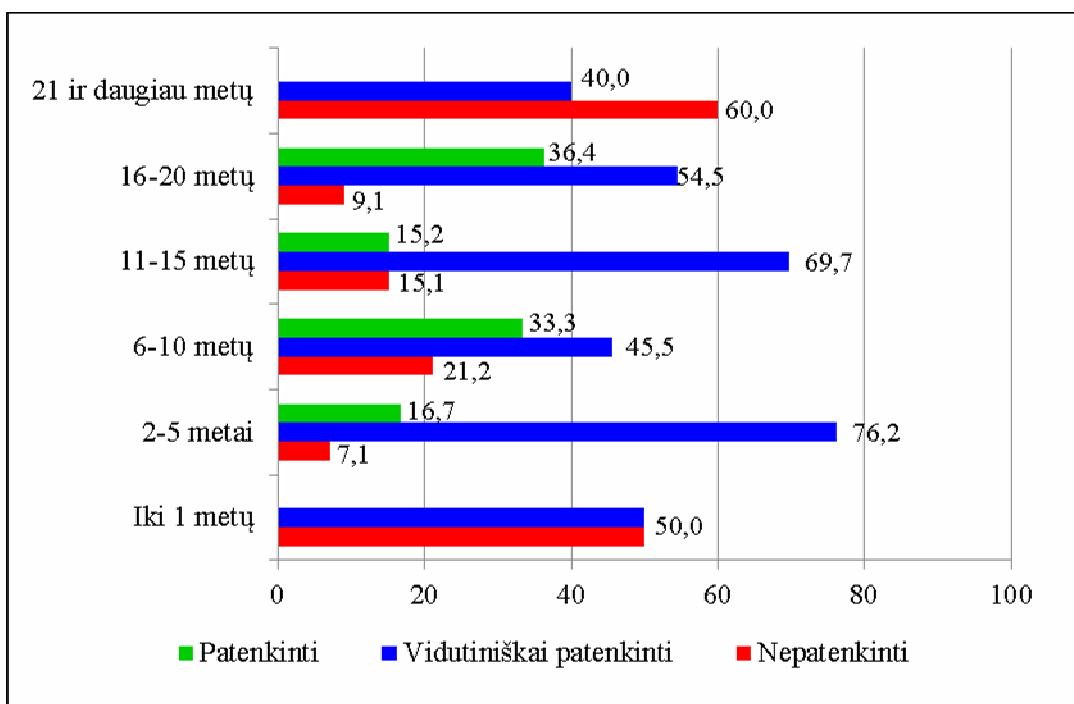
Pasitenkinimo papildomomis lengvatomis pagal darbo stažą vertinimo rezultatai (žr. 10 pav.) išlieka panašūs kaip ir vertinant pasitenkinimą atlyginimu, paaukštinimo galimybes ar vadovavimą.



10 pav. Pasitenkinimas papildomomis lengvatomis pagal darbo stažą (proc.,  $\chi^2=22,9$ ,  $p>0,05$ )

Nors skirtumai nėra statistiškai reikšmingi ( $p>0,05$ ), tačiau didžiausias nepasitenkinimas papildomomis lengvatomis išreikštas tarp dirbančiųjų, kurių darbo stažas iki 1 metų. Dauguma socialinių darbuotojų kitose išskirtose darbo stažo grupėse yra vidutiniškai patenkinti papildomomis lengvatomis.

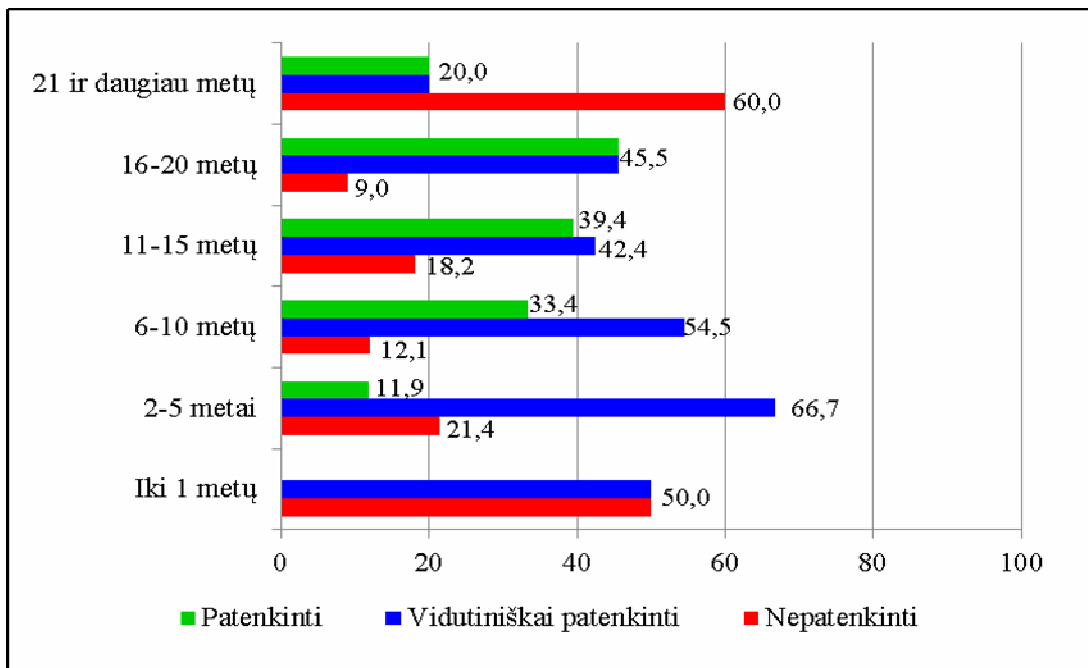
11 paveiksle pateikiamas respondentų pasitenkinimas pripažinimu komandoje pagal darbo stažą. Nustatyta, kad labiausiai nepripažintais komandoje jaučiasi 21 ir daugiau metų dirbantys socialiniai darbuotojai. Taip teigia 60,0 proc. respondentų. Didžiausias pasitenkinimas pripažinimu komandoje yra išreikštas tarp 6-10 (33,3 proc.) ir 16-20 metų (36,4 proc.) turinčių darbo stažą respondentų.



**11 pav.** Pasitenkinimas pripažinimu komandoje pagal darbo stažą (proc.,  $\chi^2=20,0$ ,  $p>0,05$ )

*Apibendrinant pasitenkinimą pripažinimu komandoje, galima daryti išvadą, kad tik pradėdantys dirbti socialinį darbą, respondentai pripažįstami komandoje ir jaučiasi vidutiniškai patenkinti. Pasitenkinimas pripažinimu komandoje, augant darbo stažui, didėja, tačiau didžiausią stažą turinčiųjų tarpe nuostata tampa labiau neigiama nei teigiama.*

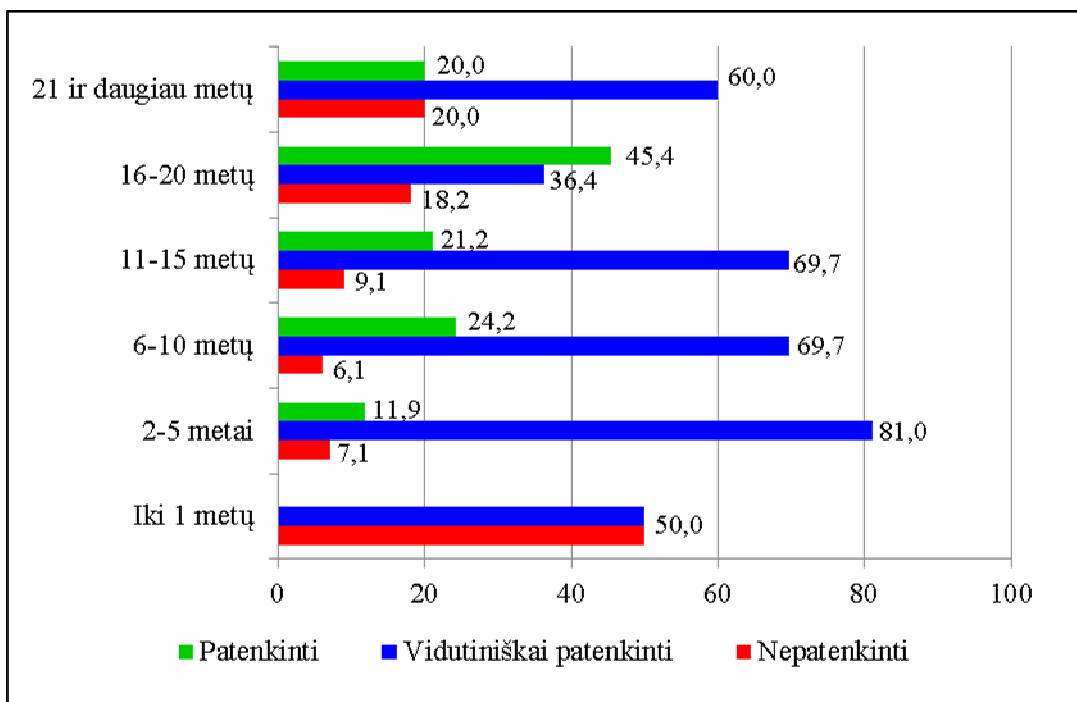
Tyrimo metu siekta išsiaiškinti tiriamųjų nuomonę apie pasitenkinimą darbo sąlygomis pagal darbo stažą (žr. 12 pav.).



**12 pav.** Pasitenkinimas darbo sąlygomis pagal darbo stažą (proc.,  $\chi^2=18,0$ ,  $p<0,05$ )

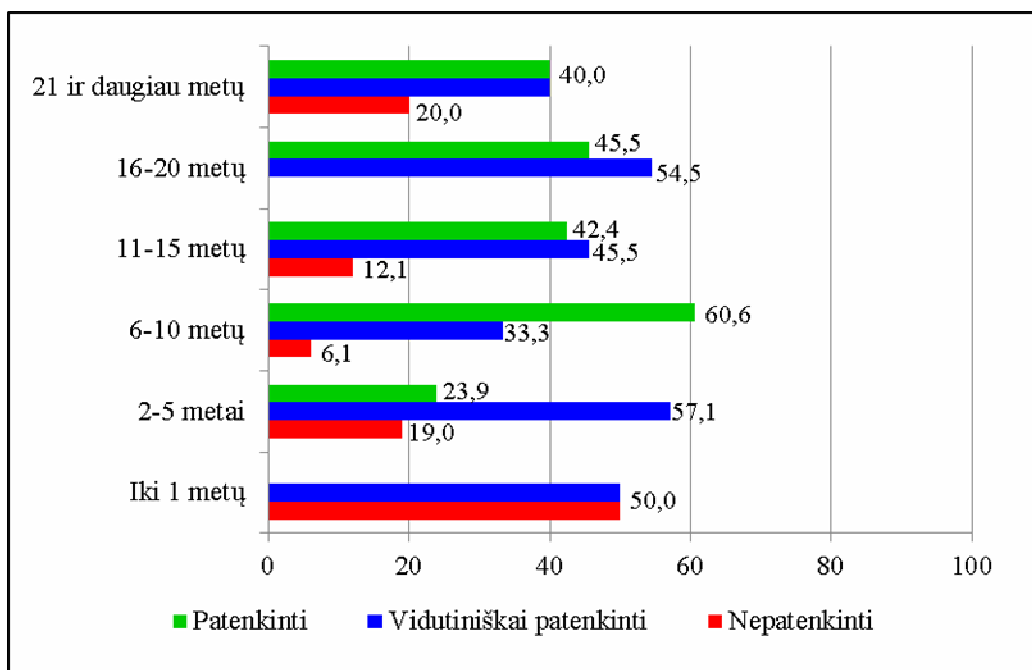
Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai  $p<0,05$ , kurie rodo, kad dauguma (60,0 proc.) nepatenkintų darbo sąlygomis yra tarp didžiausių darbo stažą turinčių respondentų. Pusė nepatenkintų darbo sąlygomis yra mažiausių stažą turinčių respondentų grupėje. Didėjant darbo stažui, gerėja ir pasitenkinimas darbo sąlygomis, nors išlieka tik vidutinis.

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad pasitenkinimas bendradarbiais yra vidutinis nepriklausomai nuo darbo stažo (žr. 13 pav.). Didžiausią pasitenkinimą (45,4 proc.) bendradarbiais išreiškia 16-20 metų dirbantys socialiniai darbuotojai.



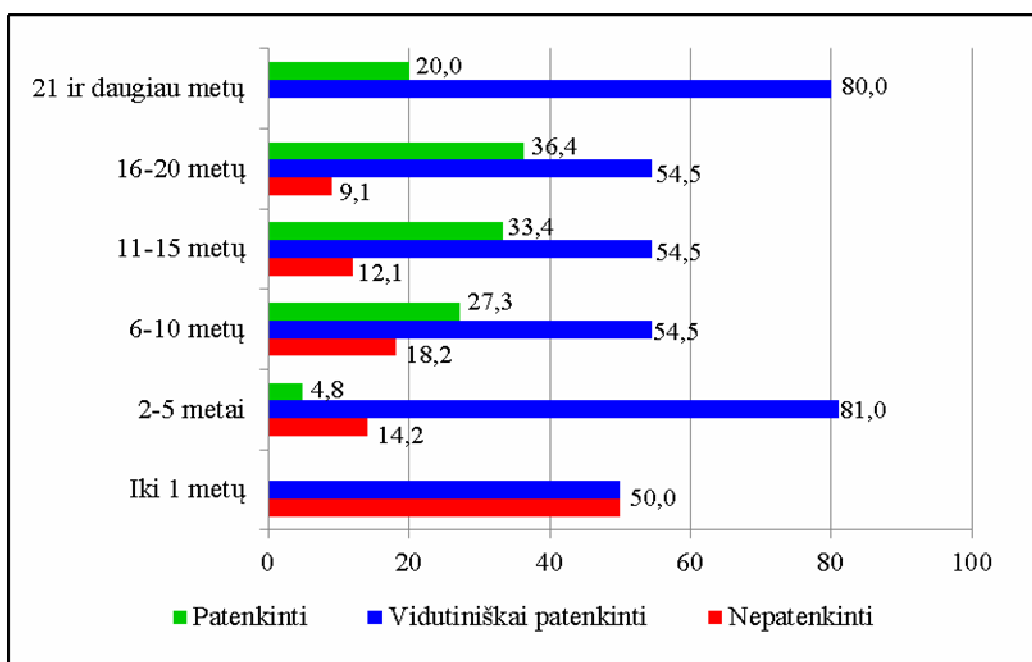
**13 pav.** Pasitenkinimas bendradarbiais pagal darbo stažą (proc.,  $\chi^2=13,7$ ,  $p>0,05$ )

Vertinant respondentų nuomonę apie pasitenkinimą darbo pobūdžiu, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai,  $p < 0,05$  (žr. 14 pav.). Tyrimo rezultatai rodo, kad socialiniai darbuotojai yra labiau patenkinti (60,6 proc. 6-10 metų darbo stažo grupėje, 42,4 proc. – 11-15 metų grupėje, 45,5 proc. - 16-20 metų darbo stažo grupėje ir 40,0 proc. – 21 ir daugiau metų darbo stažo grupėje) nei nepatenkinti savo darbo pobūdžiu. Didžiausias nepasitenkinimas (50,0 proc.) nustatytas iki 1 metų darbo stažo grupėje.



14 pav. Pasitenkinimas darbo pobūdžiu pagal darbo stažą (proc.,  $\chi^2=15,8$ ,  $p < 0,05$ )

15 paveiksle pateikiamas respondentų pasitenkinimo bendravimu vertinimas pagal darbo stažą.



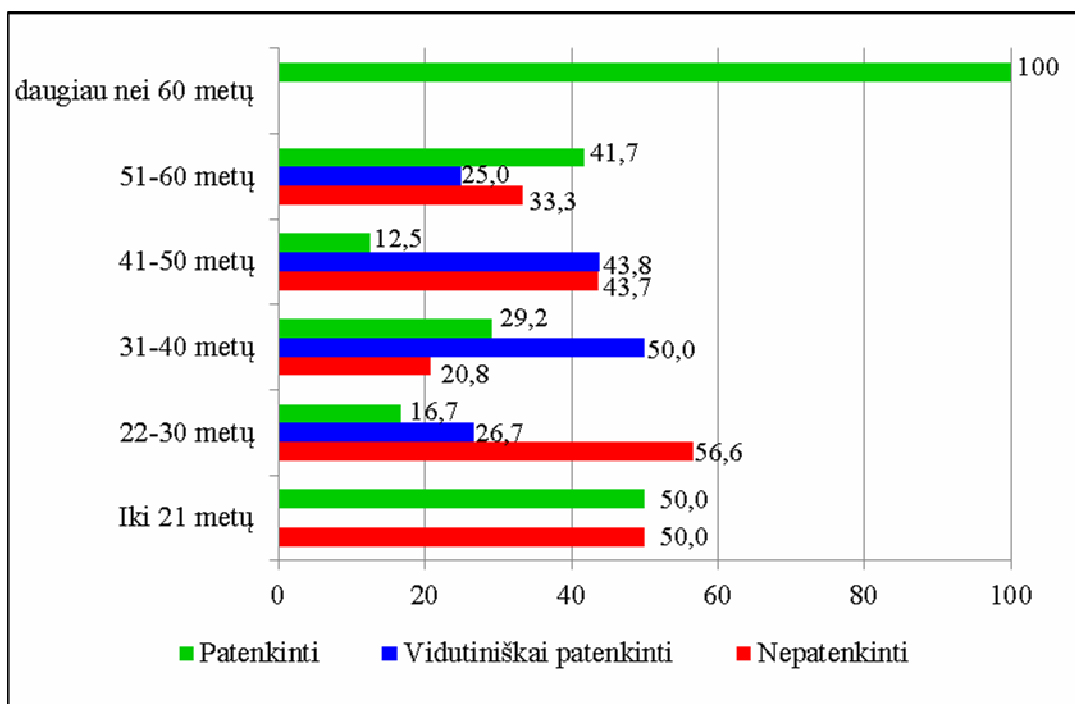
15 pav. Pasitenkinimas bendravimu pagal darbo stažą (proc.,  $\chi^2=16,1$ ,  $p < 0,05$ )



Analizuojant respondentų nuomones, nustatyta, kad dauguma apklaustų socialinių darbuotojų bendravimu patenkinti yra vidutiniškai. Nustatyti skirtumai statistiškai reikšmingi,  $p < 0,05$ . Labiausiai nepatenkintų (50,0 proc.) yra iki 1 metų darbo stažą turinčių darbuotojų grupėje. Didėjant darbo stažui nepasitenkinimas bendravimu mažėja, o tarp respondentų, kurių stažas 21 ir daugiau metų, nepasitenkinimo bendravimu netgi nenustatyta.

Vienas iš itin svarbių pasitenkinimą darbu atspindinčių rodiklių yra atlyginimas už darbą. Vertinant socialinių darbuotojų pasitenkinimą gaunamu atlyginimu pagal amžių (žr. 16 pav.), nustatyti, statistiškai reikšmingi skirtumai,  $p < 0,05$ . Dauguma apklaustųjų yra nepatenkinti arba vidutiniškai patenkinti gaunamu atlyginimu. Didžiausias nepasitenkinimas atlyginimu išreikštas tarp 22-30 metų turinčių socialinių darbuotojų (56,6 proc.) ir jaunesnių tarpe, t.y. mažiau nei 21 metų, 50,0 proc. Pakankamai didelis nepasitenkinimas jaučiamas ir iš 41-50 metų turinčių respondentų (43,7 proc.) bei 51-60 metų turinčių respondentų (33,3 proc.).

Reikia pastebėti, kad visgi visi apklaustieji, kurių amžius daugiau nei 60 metų yra patenkinti gaunamu atlyginimu. Su tuo sutinka didelė dalis (41,7 proc.) 51-60 metų turintys respondentai ir pusė (50,0 proc.) jauniausiųjų tyrimo dalyvių, kurių amžius iki 21 metų.

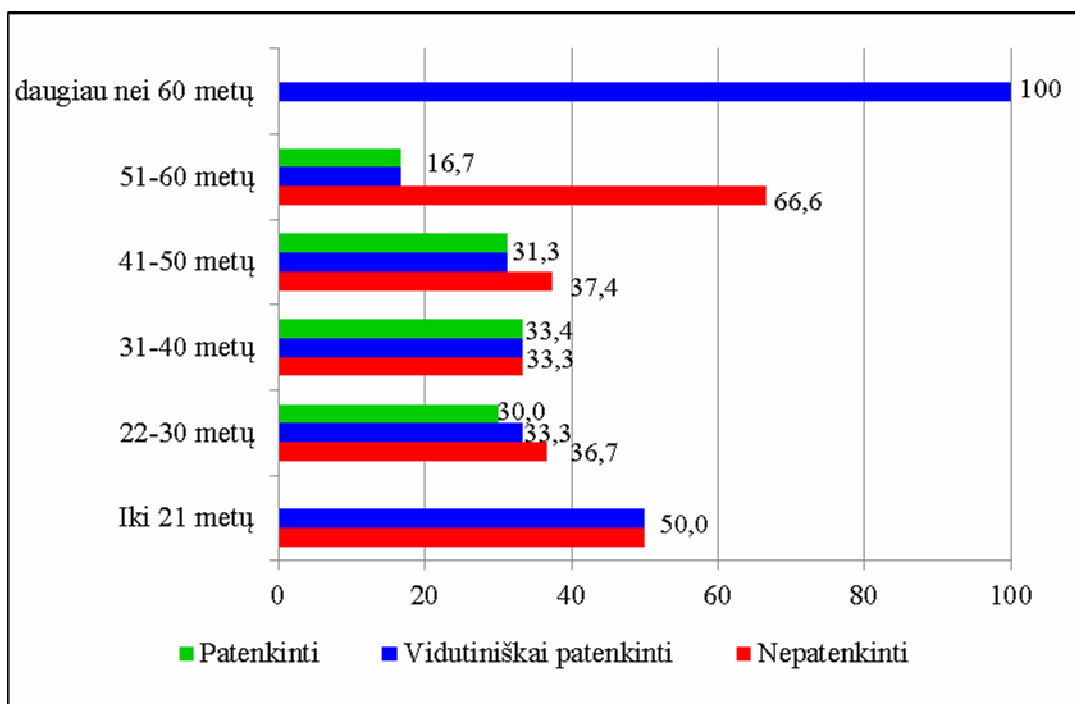


**16 pav.** Pasitenkinimas gaunamu atlyginimu pagal amžių (proc.,  $\chi^2=22,6$ ,  $p < 0,05$ )

Tyrimo metu gauti duomenys atspindi 2017 m. V. Kavaliauskienės ir E. Nikolajenko atlikto tyrimo rezultatus. Autorių apklausa parodė, kad dauguma apklaustųjų kaip vieną iš svarbiausių veiksnių, kuris pagerintų jų pasitenkinimą darbu, pažymėjo didesnę darbo užmokestį. Turint omenyje santykinai aukštą socialinių paslaugų sektoriaus darbuotojų

išsilavinimo lygį, toks žemas atlyginimas gali tapti esmine kliūtimi pritraukiant ir išlaikant naujus darbuotojus. Tuo labiau, kad ir kiti pasitenkinimo darbu rodikliai taip pat nėra geri.

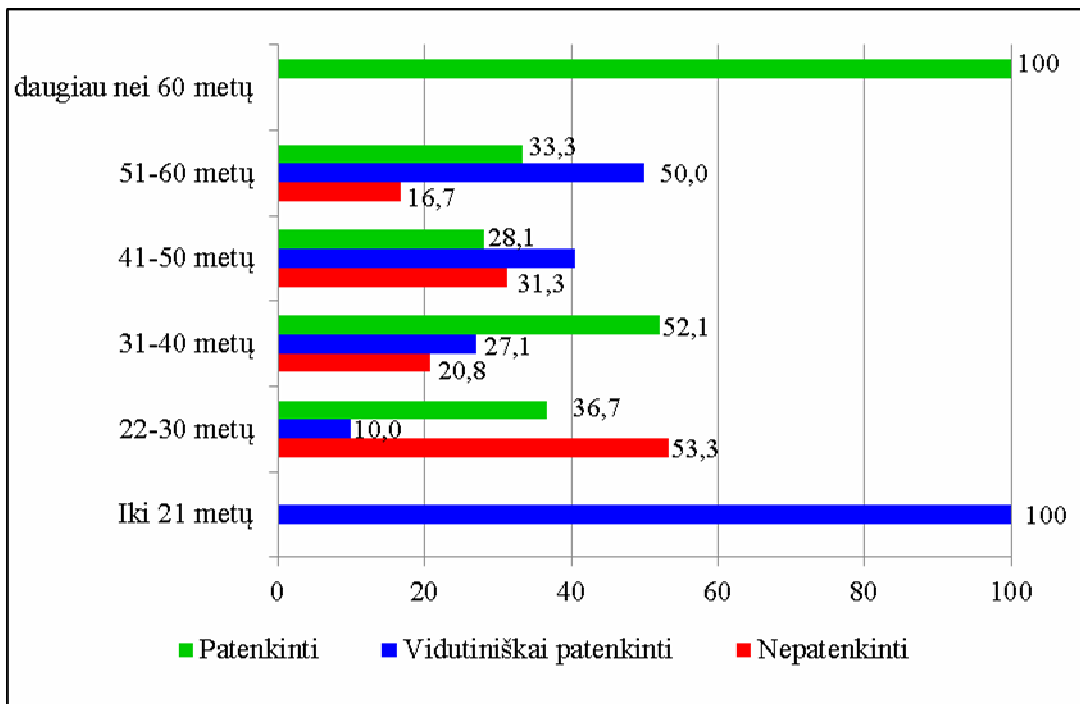
Respondentų nuomone, pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis tarp socialinių darbuotojų priklausomai nuo amžiaus yra vidutinis (žr. 17 pav.). Skirtumai nėra statistiškai reikšmingi,  $p > 0,05$ . Nustatyta, kad visi, turintys daugiau nei 60 metų, ir pusė apklaustųjų, kurių amžius iki 21 metų, yra vidutiniškai patenkinti paaukštinimo galimybėmis. Didžiausias nepasitenkinimas (66,6 proc.) stebimas tarp 51-60 metų amžiaus respondentų ir jauniausiųjų tarpe (50,0 proc.).



**17 pav.** Pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis pagal amžių (proc.,  $\chi^2=9,8$ ,  $p > 0,05$ )

Vertinant pasitenkinimo skalės vadovavimo elementą pagal amžių (žr. 18 pav.), nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai,  $p < 0,05$ . Vadovui neužtenka būti kompetentingam, jis turi būti geras organizatorius ir administratorius, pasižymėti nuovokumu, sugebėjimu įgyvendinti savo idėjas, ryžtu ir protu, išklaudyti pavaldinių nuomones ir pasiūlymus, sudominti ir patraukti pavaldinius, įgyti jų pasitikėjimą, jo vykdoma veikla turi būti orientuota sumažinti pavaldinių nepasitenkinimą. Nepasitenkinimas vadovavimu su amžiumi mažėja. Jei dauguma nepatenkintų (53,3 proc.) yra tarp 22-30 metų turinčių respondentų, tai tuo tarpu tarp 51-60 metų turinčių respondentų siekia tik 16,7 proc. Visi daugiau nei 60 metų, dauguma (51,1 proc.) 31-40 metų bei 36,7 proc. 22-30 metų turintys respondentai yra patenkinti vadovavimu savo įstaigoje.

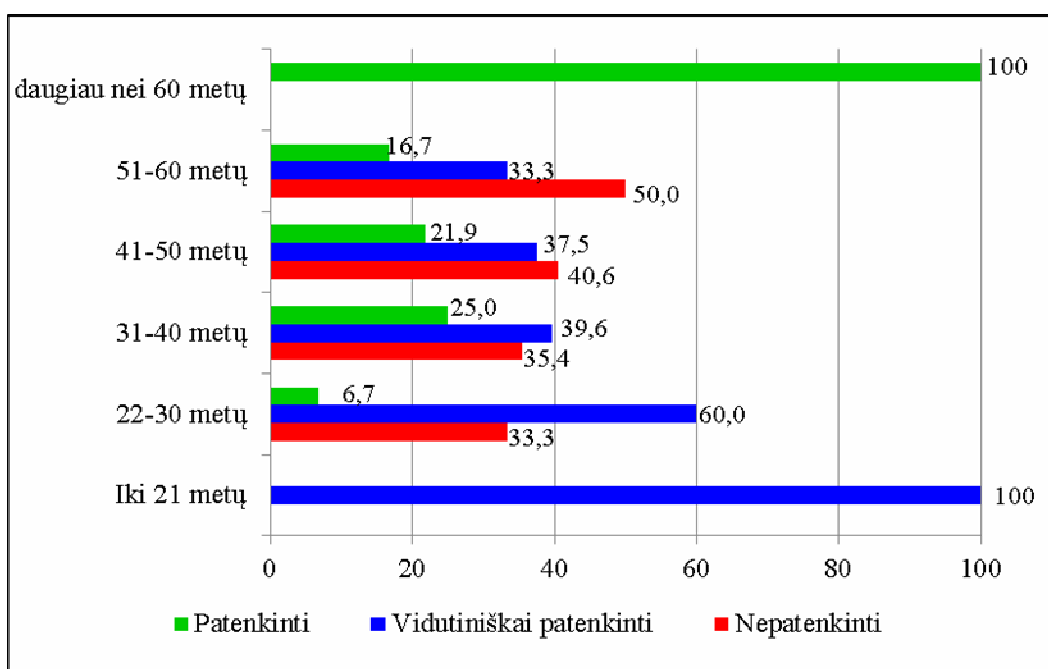
*Apibendrinant galima daryti išvadą, kad socialiniai darbuotojai yra labiau patenkinti nei nepatenkinti vadovavimu savo įstaigoje.*



18 pav. Pasitenkinimas vadovavimu pagal amžių (proc.,  $\chi^2=25,3$ ,  $p<0,05$ )

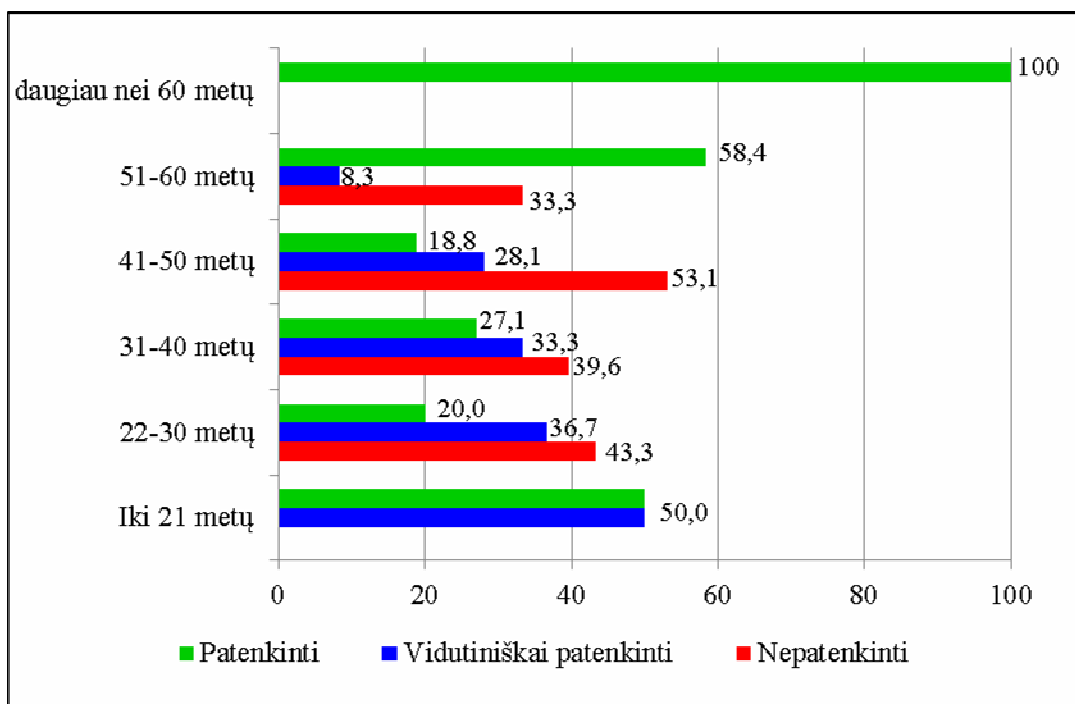
Analizuojant respondentų pasitenkinimą papildomomis lengvatomis amžiaus grupėse (žr. 19 pav.), nustatyta, kad labiausiai patenkinti papildomomis lengvatomis yra 60 metų ir daugiau turintys socialiniai darbuotojai. Mažiausias pasitenkinimas papildomomis lengvatomis stebimas tarp jauniausių darbuotojų. 22-30 metų amžiaus grupėje jis tesiekia tik 6,7 proc.

*Apibendrinant galima daryti išvadą, kad jaunesni socialiniai darbuotojai yra mažiau patenkinti papildomomis lengvatomis, lyginant su vyresniais respondentais.*



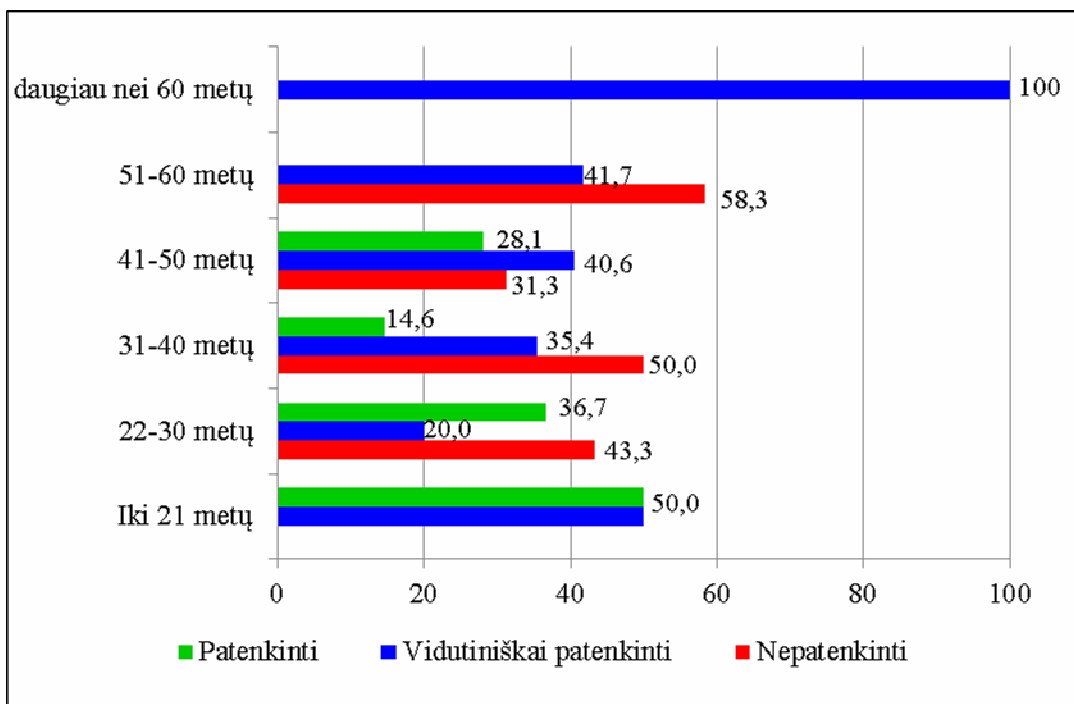
19 pav. Pasitenkinimas papildomomis lengvatomis pagal amžių (proc.,  $\chi^2=17,5$ ,  $p>0,05$ )

Didesnis pasitenkinimas pripažinimu komandoje labiau išryškėja tarp vyresnių respondentų (žr. 20 pav.), nors skirtumai nėra statistiškai reikšmingi,  $p > 0,05$ . Visi respondentai, kurių amžius daugiau nei 60 metų, ir dauguma (58,4 proc.) respondentų nuo 51 metų jaučiasi patenkinti savo komandoje. Reikia pastebėti, kad komandoje gerai jaučiasi jauniausi socialiniai darbuotojai (po 50,0 proc. tenka patenkintiems ir vidutiniškai patenkintiems).



**20 pav.** Pasitenkinimas pripažinimu komandoje pagal amžių (proc.,  $\chi^2=16,0$ ,  $p > 0,05$ )

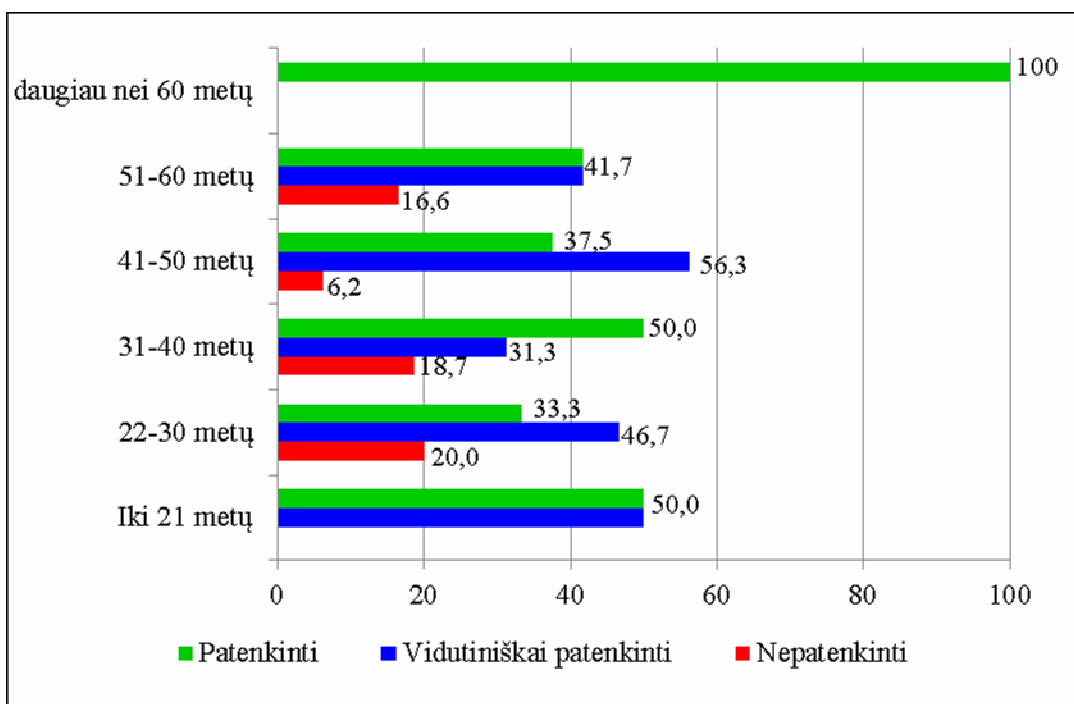
Darbo sąlygos yra vienas reikšmingiausių ir pagrindinių veiksnių darančių įtaką pasitenkinimui darbu. Kuo palankesnės ir malonesnės darbo sąlygos bus užtikrinamos darbuotojams, tuo didesnė tikimybė jog darbuotojai bus patenkinti darbu (Kaya, 1995; Akehurst, Comeche ir Galindo, 2013). Vertinant socialinių darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis pagal amžių (žr. 21 pav.), nustatyta, kad darbo sąlygomis labiausiai patenkinti jauniausi respondentai (po 50,0 proc. patenkintų ir vidutiniškai patenkintų). Su amžiumi pasitenkinimas darbo sąlygomis mažėja, tačiau išlieka vidutinis. Didžiausias nepasitenkinimas darbo sąlygomis stebimas 51-60 metų amžiaus grupėje (58,3 proc. nepatenkintų, 41,7 proc. vidutiniškai patenkintų).



**21 pav.** Pasitenkinimas darbo sąlygomis pagal amžių (proc.,  $\chi^2=17,3$ ,  $p>0,05$ )

Daugumai žmonių draugiškas ir geranoriškas kolektyvas yra pasitenkinimą darbu stiprinantis veiksnys. Įvairių apklausų duomenimis, būtent geri darbo santykiai vertinami kaip svarbiausia pasitenkinimo darbu sąlyga (Šinkūnienė, Katkonienė, 2010).

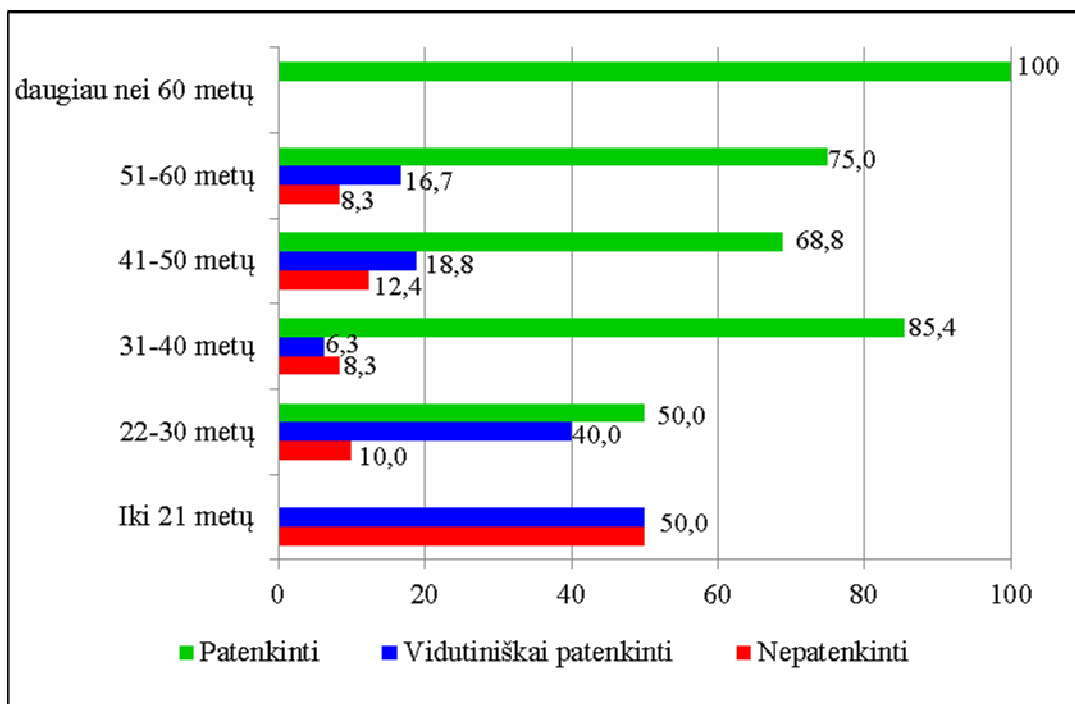
22 paveiksle pateikiamas respondentų pasitenkinimas bendradarbiais pagal amžių.



**22 pav.** Pasitenkinimas bendradarbiais pagal amžių (proc.,  $\chi^2=10,0$ ,  $p>0,05$ )

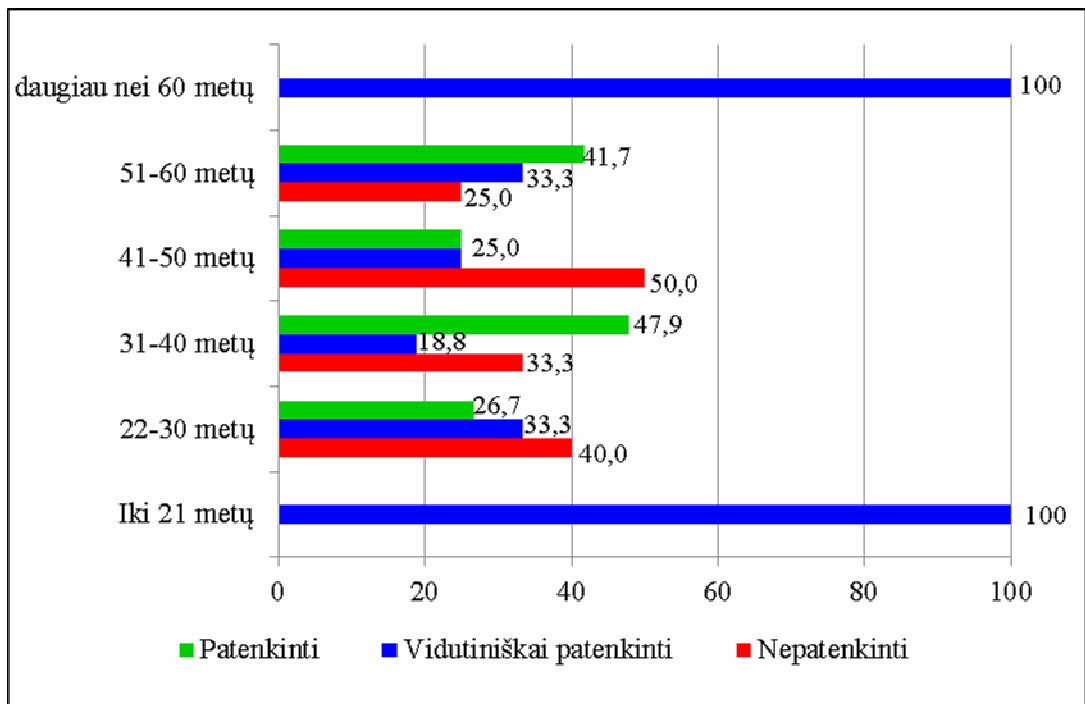
Analizuojant pasitenkinimo bendradarbiais pagal amžių rezultatus, nustatytas didesnis pasitenkinimas nei nepasitenkinimas bendradarbiais visose amžiaus grupėse.

Vertinant pasitenkinimą darbo pobūdžiu pagal amžių (žr. 23 pav.), nustatyta, kad vyresni respondentai jaučia didesnę pasitenkinimą atliekamu darbu nei jaunesni respondentai. Patenkintais darbo pobūdžiu jaučiasi visi daugiau nei 60 metų turintys socialiniai darbuotojai, 85,4 proc. 31-40 metų amžiaus, 75,0 proc. – 51-60 metų amžiaus, 68,8 proc. – 41-50 metų amžiaus. Nustatyti skirtumai yra statistiškai reikšmingi,  $p < 0,05$ .



**23 pav.** Pasitenkinimas darbo pobūdžiu pagal amžių (proc.,  $\chi^2=21,1$ ,  $p < 0,05$ )

Analizuojant pasitenkinimą bendravimu su kolegomis pagal amžiaus grupes (žr. 24 pav.), nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai,  $p < 0,05$ . Didžiausias pasitenkinimas bendravimu nustatytas 31-40 metų amžiaus grupėje – 47,9 proc. ir 51-60 metų amžiaus grupėje – 41,7 proc. Aukštas nepasitenkinimas bendravimu su kolegomis nustatytas 41-50 metų amžiaus grupėje (50,0 proc.) ir 22-30 metų amžiaus grupėje (40,0 proc.).



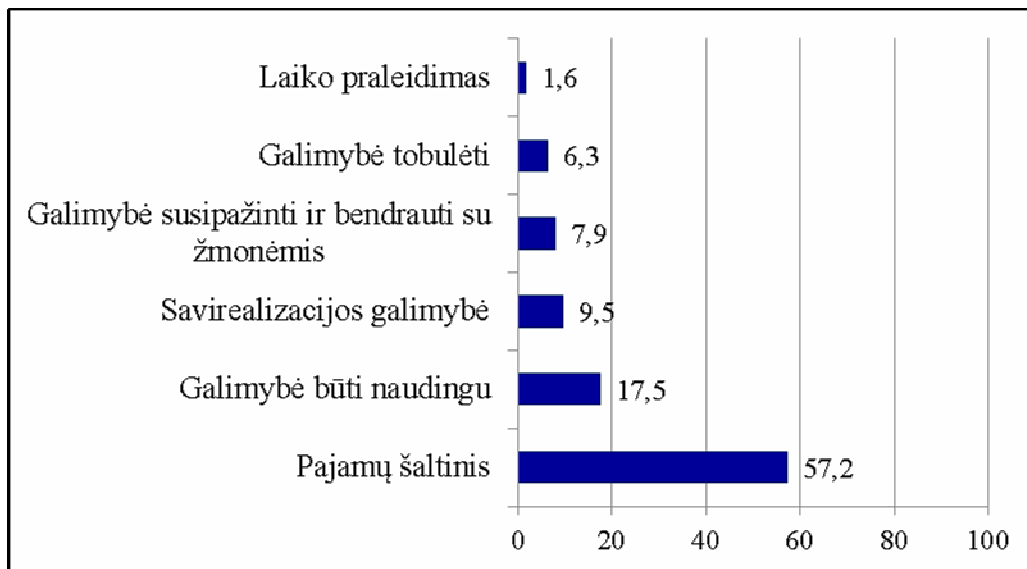
24 pav. Pasitenkinimas bendravimu pagal amžių (proc.,  $\chi^2=18,5$ ,  $p<0,05$ )

### 3.2.2. Motyvacijos dirbti rezultatų analizė

Darbuotojų pasitenkinimas darbu yra sąlygojamas įvairių motyvacinių veiksnių, atspindinčių kiekybines ir kokybines organizacinės aplinkos ir darbo charakteristikas. 2016-2017 m. nacionaliniu lygmeniu apklausus 1739 respondentus, dirbančius 26 socialinės globos įstaigose, aukštas motyvacijos lygis nustatytas 11,0 proc. darbuotojų, 6,0 proc. – žemas motyvacijos lygis, daugiausiai (83,0 proc.) socialinių darbuotojų pasižymėjo vidutiniu motyvacijos lygmeniu (Griciūtė, Senkevičiūtė-Doviltė, 2018).

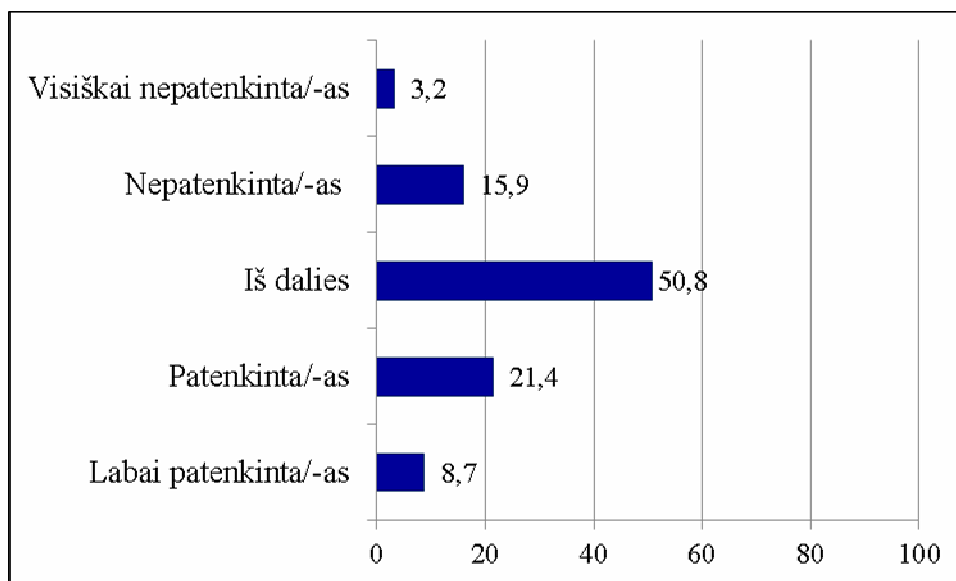
Respondentų požiūriui į darbą ir motyvaciją nustatyti, identifikuotos saviraiškos ir pripažinimo priemonės, įvertintos motyvuojančios priemonės, kuriomis skatinamas darbas.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti respondentų nuomonę apie darbą plačiaja prasme (žr. 25 pav.). Motyvacijos teorinių studijų analizė parodė, kad ypatingas dėmesys skiriamas darbo užmokesčiui. Jį dirbantieji vertina kaip pajamų šaltinį ir atlygį už įdėtas pastangas darbo metu. Atlikto tyrimo rezultatai taip pat rodo, kad didžiajai daugumai respondentų (57,2 proc.) darbas yra pajamų šaltinis. 17,5 proc. apklaustų socialinių darbuotojų teigia, kad darbas jiems yra galimybė būti naudingu, o beveik dešimtadalis (9,5 proc.) darbą mato, kaip savirealizacijos galimybę. Sveikintina, kad tik 1,6 proc. respondentų savo darbą vertina kaip laiko praleidimą.



**25 pav.** Respondentų požiūris į darbą (proc.)

Darbuotojai darbdavių taikomas motyvavimo priemones ir metodus supranta ir priima skirtingai. 26 pav. pateikiamas respondentų nuomonės pasiskirstymas apie pasitenkinimą motyvavimo priemonėmis įstaigoje.



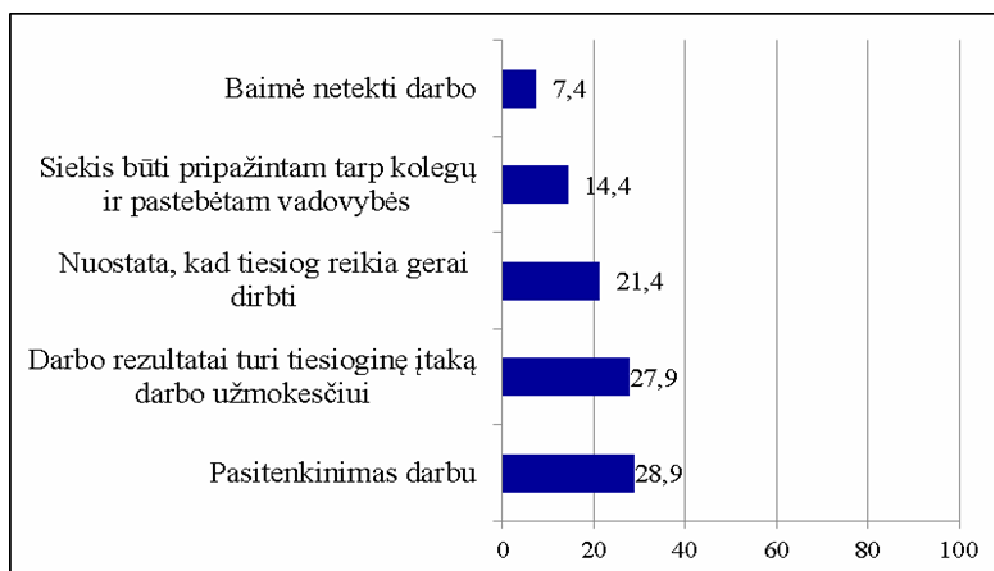
**26 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie pasitenkinimą motyvavimo priemonėmis įstaigoje (proc.)

Tyrimo rezultatai rodo, kad dauguma apklaustųjų (50,8 proc.) iš dalies yra patenkinti motyvavimo priemonėmis savo įstaigoje. Daugiau nei penktadalis (21,4 proc.) nurodo, kad yra patenkinti, o beveik dešimtadalis (8,7 proc.) – labai patenkinti motyvavimo priemonėmis savo įstaigoje.



*Apibendrinant respondentų nuomonės pasiskirstymą apie pasitenkinimą motyvavimo priemonėmis įstaigoje, galima daryti išvadą, kad apklausti socialiniai darbuotojai yra labiau patenkinti nei nepatenkinti motyvavimo priemonėmis įstaigoje.*

Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodekse (2017) numatyta, kad socialinis darbuotojas turi nuolat siekti atnaujinti savo teorines socialinio darbo žinias ir praktinius socialinio darbo įgūdžius bei gebėjimus, tobulinti profesinę kompetenciją. Analizuojant respondentų nuomonės pasiskirstymą apie skatinimą siekti geresnių darbo rezultatų (žr. 27 pav.), nustatyta, kad pasitenkinimas darbu (28,9 proc.) ir darbo rezultatų tiesioginė įtaka darbo užmokesčiui (27,5 proc.) yra didžiausi skatinamieji veiksniai siekti geresnių darbo rezultatų. Šiek tiek daugiau nei ketvirtadalį (21,4 proc.) respondentų siekti geresnių darbo rezultatų skatina žmogiškoji nuostata, kad tiesiog reikia gerai dirbti. Džiugu, kad tik nedidelė dalis (7,4 proc.) respondentų teigia, jog geresnių darbo rezultatų siekimą skatina baimė netekti darbo.



**27 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie skatinimą siekti geresnių darbo rezultatų (proc.)

Lietuvoje susiduriama su kvalifikuotų socialinių darbuotojų, norinčių ir gebančių dirbti socialinį darbą, trūkumu (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2009). Tokios situacijos priežastys yra besikeičianti demografinė visuomenės situacija, žemi atlyginimai, prastas socialinių paslaugų teikimo sektoriaus įvaizdis, motyvavimo priemonių ir skatinimo būdų trūkuma. D. Viningienės (2012) nuomone, darbuotojų motyvavimas yra aktualus kiekvienai įstaigai dėl teikiamos apčiuopiamos naudos: produktyvesnio darbo, patrauklios darbo vietos, noro išlaikyti darbo vietą, garantuotų ir vis didėjančių pajamų, užimtumo, mažesnės darbuotojų kaitos, aukštesnės paslaugų teikimo kokybės. Socialinių darbuotojų motyvacijos pažinimas ir tinkamos motyvuojančios priemonės gali būti viena iš pagrindinių priemonių

didinant socialinių paslaugų sektoriaus profesionalumą ir efektyvumą (Palidauskaitė, 2008). Tyrimo metu buvo įvertinta respondentų esama motyvacija darbovietėje (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Esamos motyvacijos darbovietėje analizė

Eil. Nr.	Teiginys	Vidurkis	Stand. nuokrypis	95 proc. PI
1	Palankios darbo sąlygos skatina geriau dirbti	4,8	1,4	4,6; 5,0
2	Darbo užmokestis skatina geriau dirbti	4,7	1,6	4,4; 4,9
3	Santykiai su bendradarbiais skatina geriau dirbti	4,6	1,4	4,4; 4,8
4	Pasitenkinimas darbu skatina geriau dirbti	4,4	1,6	4,1; 4,7
5	Karjeros galimybės skatina geriau dirbti	4,3	1,7	4,0; 4,6
6	Motyvaciją dirbti vertinu teigiamai	4,1	1,6	3,8; 4,4
7	Mane skatina premijų gavimas	3,9	1,9	3,6; 4,2
8	Siekis būti pripažintam tarp kolegų ir pastebėtam vadovybės skatina geriau dirbti	3,7	1,7	3,4; 4,0
9	Darbo užmokesčio sistema teisinga visų darbuotojų atžvilgiu	3,6	1,8	3,3; 3,9
10	Darbuotojai skatinami pagal vienodus kriterijus	3,5	1,7	3,2; 3,8
11	Jaučiuosi įvertintas ir pastebėtas darbe	3,5	1,5	3,2; 3,7
12	Esu patenkintas (-a) darbo užmokesčiu	3,4	1,5	3,1; 3,7
13	Egzistuojanti skatinimo sistema pakankamai efektyvi	3,3	1,6	3,0; 3,6
14	Dažnai sulaukiu žodinių paskatinimų iš vadovo	3,3	1,8	3,0; 3,6
15	Gaunamo atlyginimo pakanka visiems poreikiams patenkinti	3,0	1,6	2,7; 3,3

Atlikus respondentų esamos motyvacijos darbovietėje vertinimą, paaiškėjo, kad apklaustus socialinius darbuotojus darbovietėje esamoje situacijoje geriau dirbti skatina palankios darbo sąlygos (vidurkis 4,8), darbo užmokestis (vidurkis 4,7) ir santykiai su bendradarbiais (vidurkis 4,6). Žemiausiais balais vertinami teiginiai *Egzistuojanti skatinimo sistema pakankamai efektyvi* (vidurkis 3,3), *Dažnai sulaukiu žodinių paskatinimų iš vadovo* (vidurkis 3,3) bei *Gaunamo atlyginimo pakanka visiems poreikiams patenkinti* (vidurkis 3,0).

Toliau bus atliekama esamos motyvacijos darbovietėje analizė priklausomai nuo darbo stažo (žr. 8 lentelę) ir darbuotojų amžiaus (žr. 9 lentelę). Anot Yang, Wang (2013), vyresnio amžiaus darbuotojai yra labiau motyvuoti ir patenkinti savo darbu nei jaunesnio amžiaus grupės atstovai.

8 lentelė. Esamos motyvacijos darbovietėje analizė priklausomai nuo darbo stažo (proc.)

Teiginys		Darbo stažas						$\chi^2$	p
		Iki 1 metų	2-5 metai	6-10 metų	11-15 metų	16-20 metų	21 ir daugiau metų		
Motyvaciją dirbti vertinu teigiamai	Nesutinku	100	21,4	6,0	6,1	9,0	60,0	34,6	0,00
	Abejojantys	0	42,9	30,3	42,4	45,5	0		
	Sutinku	0	35,7	63,7	51,5	45,5	40,0		

8 lentelės tęsinys

Teiginys		Darbo stažas						$\chi^2$	p
		Iki 1 metų	2-5 metai	6-10 metų	11-15 metų	16-20 metų	21 ir daugiau metų		
Esu patenkintas (-a) darbo užmokesčiu	Nesutinku	100	21,4	27,2	36,4	9,1	20,0	21,3	0,13
	Abejojantys	0	57,1	33,3	48,5	36,4	40,0		
	Sutinku	0	21,4	39,5	15,2	54,5	40,0		
Gaunamo atlyginimo pakanka visiems poreikiams patenkinti	Nesutinku	100	42,9	42,4	42,4	18,2	60,0	13,9	0,53
	Abejojantys	0	40,5	30,3	30,3	27,3	20,0		
	Sutinku	0	16,7	27,3	27,3	54,5	20,0		
Jaučiuosi įvertintas ir pastebėtas darbe	Nesutinku	100	33,3	24,2	30,3	9,1	0	28,0	<b>0,02</b>
	Abejojantys	0	59,5	42,4	45,5	27,3	80,0		
	Sutinku	0	7,1	33,3	24,2	63,6	20,0		
Dažnai sulaukiu žodinių paskatinių iš vadovo	Nesutinku	50,0	19,0	39,4	48,5	27,3	20,0	17,4	0,30
	Abejojantys	50,0	54,8	33,3	33,3	27,3	20,0		
	Sutinku	0	26,2	27,3	18,2	45,5	60,0		
Siekis būti pripažintam tarp kolegų ir pastebėtam vadovybės skatina geriau dirbti	Nesutinku	0	21,4	33,3	18,2	0	80,0	26,3	<b>0,04</b>
	Abejojantys	100	57,1	33,3	36,4	45,5	20,0		
	Sutinku	0	21,4	33,4	45,5	54,5	0		
Pasitenkinimas darbu skatina geriau dirbti	Nesutinku	0	11,9	15,1	12,1	18,2	40,0	12,8	0,619
	Abejojantys	100	38,1	36,4	27,3	36,4	0		
	Sutinku	0	50,0	48,5	60,6	45,5	60,0		
Palankios darbo sąlygos skatina geriau dirbti	Nesutinku	0	0	12,1	9,1	0	60,0	39,6	<b>0,00</b>
	Abejojantys	100	45,2	18,2	21,2	27,3	20,0		
	Sutinku	0	54,8	69,7	69,7	72,7	20,0		
Darbo užmokestis skatina geriau dirbti	Nesutinku	0	11,9	9,1	9,1	9,0	80,0	34,0	<b>0,00</b>
	Abejojantys	100	33,3	24,2	24,2	45,5	0		
	Sutinku	0	54,8	66,7	66,7	45,5	20,0		
Karjeros galimybės skatina geriau dirbti	Nesutinku	0	14,3	24,2	21,2	18,2	60,0	20,0	0,17
	Abejojantys	100	31,0	27,3	18,2	0	20,0		
	Sutinku	0	54,7	48,5	60,6	81,6	20,0		
Santykiai su bendradarbiais skatina geriau dirbti	Nesutinku	0	11,9	3,0	6,1	18,2	20,0	15,1	0,44
	Abejojantys	100	28,6	27,3	33,3	18,2	40,0		
	Sutinku	0	59,5	69,7	60,6	63,6	40,0		
Darbo užmokesčio sistema teisinga visų darbuotojų atžvilgiu	Nesutinku	0	11,9	36,3	42,4	0	80,0	38,8	<b>0,00</b>
	Abejojantys	100	61,9	21,2	18,2	63,6	20,0		
	Sutinku	0	26,2	42,4	39,4	36,4	0		
Mane skatina premijų gavimas	Nesutinku	0	23,8	30,3	27,3	18,2	60,0	17,2	0,31
	Abejojantys	100	28,6	15,2	18,2	45,5	20,0		
	Sutinku	0	47,6	54,5	54,5	36,4	20,0		
Darbuotojai skatinami pagal vienodus kriterijus	Nesutinku	50,0	14,3	33,3	30,3	0	80,0	26,9	<b>0,03</b>
	Abejojantys	50,0	59,5	24,2	33,3	63,6	20,0		
	Sutinku	0	26,2	42,4	36,4	36,4	0		
Egzistuojanti skatinimo sistema pakankamai efektyvi	Nesutinku	0	23,8	42,4	24,2	9,1	60,0	24,6	0,05
	Abejojantys	50,0	66,7	24,2	39,4	54,5	20,0		
	Sutinku	50,0	9,5	33,3	36,4	36,4	20,0		

Atlikus tyrimą ir analizuojant 8 lentelėje pateiktus duomenis, matome, kad motyvaciją dirbti teigiamai vertina didžioji dalis vidutinį darbo stažą turinčių respondentų. Su tuo sutinka 63,7 proc. dirbančiųjų nuo 6 iki 10 metų bei 51,5 proc. – 11-15 metų darbo stažą turinčių respondentų. Visi mažiausią stažą turintys respondentai bei 60,0 proc. respondentų, turinčių 21 ir daugiau metų stažą, motyvaciją dirbti vertina neigiamai. Rezultatai yra statistiškai reikšmingi,  $p < 0,05$ . Atlikta analizė leidžia patvirtinti Yang, Wang (2013) nuomonę, kad vyresnio amžiaus ir didesnę stažą turintys darbuotojai yra labiau motyvuoti ir patenkinti savo darbu lyginant su jaunesniais kolegomis.

Reikalavimų socialiniams darbuotojams yra labai daug, tačiau darbo užmokestis tikrai neatitinka sudėtingos darbo specifikos. Ankstesni tyrimo rezultatai parodė, kad respondentai nėra patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu. Gaunamo atlyginimo nepakanka visiems poreikiams patenkinti. Taip teigia visi mažiausią stažą turintys apklausti socialiniai darbuotojai, bei 60,0 proc. - dirbantys daugiau nei 21 metai ir daugiau nei 40,0 proc. vidutinį darbo stažą turintys respondentai. Jei darbuotojas mano, kad atlygis, gaunamas už darbą, yra teisingas, pagrįstas reikalavimais, atitinkančiais jo gebėjimus, jis bus patenkintas darbu. Priešingu atveju, jis jaus nuoskaudą, dėl kurios jo darbo motyvacija mažės, gali atsirasti apatija arba noras keisti darbą (Šinkūnienė ir Katkonienė, 2010). Todėl galima teigti, kad gaunamas darbo užmokestis nemotyvuoja jaunus žmones rinktis darbą socialinėje sferoje.

Vertinant kitus esamos motyvacijos darbovietėje teiginius, susijusius su darbo užmokesčiu, nustatyta, kad esama darbovietėje darbo užmokesčio sistema nėra teisinga visų darbuotojų atžvilgiu. Tam pritaria 80,0 proc. didžiausią stažą turinčių respondentų. Daugiausiai abejojančių darbo užmokesčio sistemos teisingumu yra tarp mažiausią stažą turinčių respondentų. Respondentų nuomone, darbuotojai nėra skatinami pagal vienodus kriterijus. Tam pritaria 50,0 proc. iki 1 metų dirbantieji ir 80,0 proc. – daugiau nei 21 metus dirbantys socialiniai darbuotojai. Abejojančių skatinimu pagal vienodus kriterijus yra daugiau tarp vidutinį darbo stažą turinčių apklaustų socialinių darbuotojų.

Vertinant 7 ir 8 lentelėje pateiktus duomenis, nustatyta, kad esamos motyvacijos darbovietėje aukščiausiais balais įvertinti teiginiai (žr. 7 lentelę) yra geriau vertinami vidutinį darbo stažą turinčių respondentų grupėse (žr. 8 lentelę), nei turinčių iki 1 metų darbo stažą ar didesnę nei 21 metai.

Dauguma apklaustųjų abejoja, ar jaučiasi įvertinti ir pastebėti darbe. Taip teigia didžioji dauguma nepriklausomai nuo darbo stažo, tačiau visi mažiausią stažą turintys tyrimo dalyviai yra kategoriškai ir nesutinka, kad darbe būtų vertinami ir pastebėti. Tyrimo duomenys statistiškai reikšmingi,  $p < 0,05$ . Mažesnę stažą turintys respondentai (iki 5 metų) abejoja ar iš vis sulaukia žodinių paskatinimų iš vadovo. Taip nurodo 50,0 proc. iki 1 metų dirbantieji bei

5,8 proc. – 2-5 metus dirbantys apklausti socialiniai darbuotojai. Dirbantys daugiau nei 16 metų dažniau (60,0 proc. – 21 ir daugiau metų, 45,5 proc. - 16-20 metų) sulaukia žodinių paskatinimų iš vadovo nei kiti 6-15 metų dirbantys respondentai.

Marcinkevičiūtės ir Petrauskienės (2009) nuomone, viena iš socialinių darbuotojų demotyvacijos priežasčių yra skatinimo sistemos trūkumas. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma apklaustų socialinių darbuotojų nepriklausomai nuo darbo stažo abejoja, ar egzistuojanti skatinimo sistema yra pakankamai efektyvi.

Esamos motyvacijos darbovietėje analizė priklausomai nuo amžiaus pateikiama 9 lentelėje.

9 lentelė. Esamos motyvacijos darbovietėje analizė priklausomai nuo amžiaus (proc.)

Teiginys		Amžius						$\chi^2$	p
		Iki 21 metų	22-30 metų	31-40 metų	41-50 metų	51-60 metų	61 ir daugiau metų		
Motyvaciją dirbti vertinu teigiamai	Nesutinku	100	23,3	6,3	12,5	8,3	0	42,6	<b>0,00</b>
	Abejojantys	0	53,3	27,1	40,6	41,7	100		
	Sutinku	0	23,3	66,7	46,9	50,0	0		
Esu patenkintas (-a) darbo užmokesčiu	Nesutinku	100	40,0	18,8	28,1	16,7	0	27,0	<b>0,03</b>
	Abejojantys	0	56,7	41,7	43,8	33,3	0		
	Sutinku	0	3,3	39,6	28,1	50,0	100		
Gaunamo atlyginimo pakanka visiems poreikiams patenkinti	Nesutinku	100	43,3	41,7	40,6	25,0	100	15,2	0,44
	Abejojantys	0	30,0	31,3	43,8	25,0	0		
	Sutinku	0	26,7	27,1	15,6	50,0	0		
Jaučiuosi įvertintas ir pastebėtas darbe	Nesutinku	100	4,0	20,9	34,4	0	0	27,1	<b>0,03</b>
	Abejojantys	0	53,3	47,9	46,9	41,7	100		
	Sutinku	0	6,7	31,3	18,8	58,3	0		
Dažnai sulaukiu žodinių paskatinimų iš vadovo	Nesutinku	50,0	43,3	25,0	34,4	41,7	0	15,4	0,42
	Abejojantys	50,0	36,7	47,9	40,6	16,7	0		
	Sutinku	0	20,0	27,1	25,0	41,7	100		
Siekis būti pripažintam tarp kolegų ir pastebėtam vadovybės skatina geriau dirbti	Nesutinku	0	16,7	29,2	18,7	25,0	100	20,9	0,14
	Abejojantys	100	63,3	37,5	37,5	33,3	0		
	Sutinku	0	20,0	33,3	43,8	41,7	0		
Pasitenkinimas darbu skatina geriau dirbti	Nesutinku	0	23,3	6,3	15,6	25,0	0	17,3	0,30
	Abejojantys	100	40,0	35,4	25,0	33,3	0		
	Sutinku	0	36,7	58,3	59,4	41,7	100		
Palankios darbo sąlygos skatina geriau dirbti	Nesutinku	0	6,7	4,2	9,4	8,3	100	39,1	<b>0,00</b>
	Abejojantys	100	43,3	27,1	18,8	33,3	0		
	Sutinku	0	50,0	68,8	71,9	58,3	0		
Darbo užmokestis skatina geriau dirbti	Nesutinku	0	23,3	6,3	6,2	16,7	100	34,0	<b>0,00</b>
	Abejojantys	100	30,0	20,8	37,5	33,3	0		
	Sutinku	0	46,7	72,9	56,3	50,0	0		
Karjeros galimybės skatina geriau dirbti	Nesutinku	0	26,7	14,6	21,9	16,7	100	24,9	0,05
	Abejojantys	100	36,7	20,8	21,9	8,3	0		
	Sutinku	0	36,7	64,6	56,3	75,0	0		

9 lentelės tęsinys

Teiginys		Amžius						$\chi^2$	p
		Iki 21 metų	22-30 metų	31-40 metų	41-50 metų	51-60 metų	61 ir daugiau metų		
Santykiai su bendradarbiais skatina geriau dirbti	Nesutinku	0	16,7	2,1	9,4	16,7	0	19,2	0,20
	Abejojantys	100	40,0	25,0	28,1	25,0	0		
	Sutinku	0	43,3	72,9	62,5	58,3	100		
Darbo užmokesčio sistema teisinga visų darbuotojų atžvilgiu	Nesutinku	0	33,3	22,9	28,1	25,0	100	20,6	0,15
	Abejojantys	100	50,0	29,2	37,5	50,0	0		
	Sutinku	0	16,7	47,9	34,4	25,0	0		
Mane skatina premijų gavimas	Nesutinku	0	26,7	25,0	31,2	16,7	100	18,2	0,25
	Abejojantys	100	23,3	18,8	25,0	41,7	0		
	Sutinku	0	50,0	56,3	43,8	41,7	0		
Darbuotojai skatinami pagal vienodus kriterijus	Nesutinku	50,0	30,0	18,8	28,1	16,7	100	16,7	0,34
	Abejojantys	50,0	43,3	37,5	40,6	66,7	0		
	Sutinku	0	26,7	43,8	31,3	16,7	0		
Egzistuojanti skatinimo sistema pakankamai efektyvi	Nesutinku	0	26,7	35,4	21,9	16,7	100	22,2	0,10
	Abejojantys	50,0	66,7	35,4	43,8	41,7	0		
	Sutinku	50,0	6,7	29,2	34,4	41,7	0		

Vertinant esamos motyvacijos darbovietėje rezultatus priklausomai nuo amžiaus, stebime, kad esamos motyvacijos darbovietėje pateiktų teiginių rezultatai priklausomai nuo darbo stažo ir amžiaus yra gana panašūs. Nustatyta, kad motyvaciją dirbti labiau teigiamai vertina 31-40 metų amžiaus respondentai (Sutinka 66,7 proc.) nei jauniausi tyrimo dalyviai (Nesutinka 100 proc.). Taip pat svarbu įvertinti, kokia respondentų nuomonė apie egzistuojančią skatinimo sistemą. Ar ji pakankamai efektyvi? Vėl gi tyrimo rezultatai rodo, kad nepriklausomai nuo apklaustų socialinių darbuotojų amžiaus, respondentai abejoja, kad egzistuojanti skatinimo sistema yra pakankamai efektyvi. Abejonė stipriausiai išreikšta 22-30 metų amžiaus grupėje. Anot Marcinkevičiūtės ir Petrauskienės (2009), problemų įvardijimas reikalauja ir jų sprendimo. Autorių nuomone, šioje situacijoje svarbiausias veiksnys – motyvavimo sistemos tobulinimas (padėkos, premijos, paskyrimas eiti geriau mokamas pareigas).

*Apibendrinant esamos motyvacijos darbovietėje rezultatus priklausomai nuo darbo stažo ir amžiaus, nustatyta, kad motyvaciją dirbti teigiamai vertina brandaus amžiaus ir vidutinį darbo stažą turintys respondentai. Dauguma apklaustų socialinių darbuotojų nepriklausomai nuo darbo stažo ir amžiaus abejoja, ar egzistuojanti skatinimo sistema yra pakankamai efektyvi. Daugiau vertinamais ir pastebėtais darbe bei dažniau žodinių*

*paskatinimų iš vadovo sulaukia vyriausi ir didžiausią stažą turintys respondentai lyginant su jaunesniais ir mažesnę stažą turinčiais respondентаis.*

Marcinkevičiūtė ir Petrauskienė (2009) pažymi, kad vienas būdingiausių socialinių darbuotojų bruožų tas, kad jie savo veiklą laiko esant prasminga, darbo specifiškumą išskiria iš kitų vertybių, o profesinę veiklą motyvuoja ir individualūs, ir organizaciniai veiksniai. Dauguma autorių apklaustųjų pripažįsta socialinių darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimo reikalingumą. Siekiant išsiaiškinti, ar respondentas motyvaciją laiko svarbiu procesu, kokios motyvavimo priemonės jiems yra svarbios, ar laiko tai būtinu aspektu efektyviems rezultatams pasiekti, kas įtakotų priežastis, galinčias paskatinti respondentą keisti darbovietę, atlikta respondentų motyvacijos lūkesčių ir perspektyvos analizė.

Tyrimo metu nustatyta, kad didžioji dauguma (54,8 proc.) apklaustų socialinių darbuotojų didesnę pirmenybę teikia materialinei motyvavimo priemonių grupei. Respondentus labiau motyvuoja piniginės premijos, vertingos dovanos, mokymai / kursai ir pan. 45,2 proc. respondentų motyvuoja moralinės motyvavimo priemonės, t.y. ilgalaikė darbo sutartis, saugi darbo aplinka, socialinės garantijos, individualių pasiekimų įvertinimas, išskirtinis vadovo dėmesys, dalyvavimas valdyje, atsakomybės / įgaliojimų suteikimas, karjeros galimybės, organizuojamos šventės ir pan. Gauti rezultatai patvirtina L. Marcinkevičiūtės ir R. Petrauskienės 2009 m. Prienų rajono savivaldybėje atlikto tyrimo rezultatus. Tiriant socialinių paslaugų teikimo sistemos darbuotojų nuostatus ir vertinant skirtingas motyvuojančių veiksnių grupes, kurios daro didžiausią įtaką socialinio darbuotojo darbui, nustatyta, jog labiausiai yra vertinamos materialinės motyvavimo priemonės. Šiam teiginiui pritarė 65 proc. respondentų. Nors socialiniai darbuotojai pirmenybę teikia materialinėms motyvavimo priemonėms, tačiau Šinkūnienės ir Katkonienės 2009 m. atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad pinigine premija, priedais buvo skatinami tik ketvirtadalis socialinių darbuotojų. Tačiau 2,0 proc. biudžetinių įstaigų socialinių darbuotojų nurodė, kad jie apskritai nemotyvuojami dirbti. Dažniausia skatinimo priemonė yra žodinis pagyrimas. Mokslinėje literatūroje (French ir kt., 2011) teigiama, kad materialinės motyvavimo priemonės yra labai svarbios ir efektyvios esant ekonominiam sunkmečiui, nes darbuotoji bijo prarasti darbą ir likti be pajamų šaltinio.

Vertinant motyvacinių veiksnių svarbą respondentų požiūriu (žr. 10 lentelę), nustatyta, kad didžiausią įtaką respondentų motyvacijai turi darbo vietos saugumas (vidurkis 5,5), geri santykiai su vadovais (vidurkis 5,3) bei skatinimas priedais (vidurkis 5,3). Mažiausiai įtakoja darbo patrauklumas (5,0), tobulinimosi galimybės (vidurkis 5,0) bei galimybė siekti karjeros (4,8).

10 lentelė. Motyvacinių veiksmų vidurkių analizė

Eil. Nr.	Teiginys	Vidurkis	Stand. nuokrypis	95 proc. PI
1	Darbo vietos saugumas	5,5	0,9	5,3; 5,6
2	Gerai santykiai su vadovais	5,3	1,0	5,2; 5,5
3	Skatinimas priedais	5,3	1,1	5,1; 5,5
4	Darbo sąlygos	5,3	1,2	5,1; 5,5
5	Socialinės garantijos	5,3	1,0	5,1; 5,4
6	Įdomus darbas	5,3	1,0	5,1; 5,4
7	Gerai santykiai su bendradarbiais	5,1	1,1	5,0; 5,3
8	Darbo turinys	5,1	1,3	4,9; 5,4
9	Darbo užmokestis	5,1	1,4	4,9; 5,3
10	Atliekamo darbo svarba	5,1	1,0	4,9; 5,3
11	Pripažinimas	5,0	1,1	4,9; 5,3
12	Darbo patrauklumas	5,0	1,1	4,9; 5,3
13	Tobulinimosi galimybės	5,0	1,2	4,8; 5,2
14	Galimybė siekti karjeros	4,8	1,3	4,6; 5,0

Pateikta motyvacinių veiksmų vidurkių analizė atliepia ir Lietuvos socialinių darbuotojų tyrimo rezultatus (Šinkūnienė ir Katkonienė, 2010; Kiaunytė, 2008), kurie atskleidė svarbiausius neigiamą poveikį socialinių darbuotojų motyvacijai turinčius veiksmus: neadekvatus darbo užmokestis, socialinio saugumo stoka, įtemptas darbas, nepakankamos galimybės tobulinti kompetencijas. Neigiamą poveikį motyvacijai turi nedidelis socialinio darbuotojo prestižas visuomenėje, neapibrėžti darbo rezultatų vertinimo kriterijai. Reikia pastebėti, kad karjeros siekimas socialiniams darbuotojams šiuo metu nėra aktualus, tačiau ateityje jis taps būtinas didėjant specialistų konkurencijai dėl darbo vietos (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2009).

Toliau bus atliekama motyvacinių veiksmų svarbos analizė priklausomai nuo darbo stažo (žr. 11 lentelę) ir darbuotojų amžiaus (žr. 12 lentelę).

11 lentelė. Motyvacinių veiksmų vertinimas priklausomai nuo darbo stažo (proc.)

Teiginys		Darbo stažas						$\chi^2$	p
		Iki 1 metų	2-5 metai	6-10 metų	11-15 metų	16-20 metų	21 ir daugiau metų		
Darbo užmokestis	Nesvarbu	0	16,7	3,0	0	9,1	20,0	16,9	0,07
	Abejoju	50,0	28,6	12,1	21,2	9,1	0		
	Svarbu	50,0	54,8	84,8	78,8	81,8	80,0		
Socialinės garantijos	Nesvarbu	50,0	45,2	12,1	15,2	18,2	20,0	14,6	0,01
	Svarbu	50,0	54,8	87,9	84,8	81,8	80,0		
Darbo patrauklumas	Nesvarbu	0	0	0	9,1	0	0	17,8	0,06
	Abejoju	0	45,2	18,2	24,2	18,2	20,0		
	Svarbu	100	54,8	81,8	66,7	81,8	80,0		
Tobulinimosi galimybės	Nesvarbu	0	11,9	0	3,0	18,2	20,0	19,8	0,03
	Abejoju	50,0	31,0	9,1	24,2	0	0		
	Svarbu	50,0	57,1	90,9	72,7	81,8	80,0		



11 lentelės tęsinys

Teiginys		Darbo stažas						$\chi^2$	p
		Iki 1 metų	2-5 metai	6-10 metų	11-15 metų	16-20 metų	21 ir daugiau metų		
Galimybė siekti karjeros	Nesvarbu	0	0	0	9,1	9,1	0	16,3	0,09
	Abejoju	50,0	52,4	21,2	30,3	27,3	40,0		
	Svarbu	50,0	47,6	78,8	60,6	63,6	60,0		
Gerai santykiai su vadovais	Nesvarbu	0	2,4	0	0	0	20,0	50,3	0,00
	Abejoju	50,0	40,5	0	12,1	18,2	0		
	Svarbu	50,0	57,1	100	87,9	81,8	80,0		
Gerai santykiai su bendradarbiais	Nesvarbu	0	0	0	9,1	0	0	22,4	0,01
	Abejoju	50,0	40,5	15,2	12,1	9,1	0		
	Svarbu	50,0	59,5	84,8	78,8	90,9	100		
Darbo turinys	Nesvarbu	0	14,3	0	0	0	0	19,4	0,03
	Abejoju	50,0	21,4	6,1	12,1	18,2	20,0		
	Svarbu	50,0	64,3	93,9	87,9	81,8	80,0		
Darbo sąlygos	Nesvarbu	0	0	0	9,1	0	0	31,7	0,00
	Abejoju	50,0	40,5	0	9,1	18,2	20,0		
	Svarbu	50,0	59,5	100	81,8	81,8	80,0		
Įdomus darbas	Nesvarbu	0	0	0	3,0	9,1	0	23,7	0,01
	Abejoju	50,0	38,1	3,0	12,1	9,1	20,0		
	Svarbu	50,0	61,9	97,0	84,8	81,8	80,0		
Darbo vietos saugumas	Nesvarbu	0	0	0	3,0	0	20,0	33,8	0,00
	Abejoju	50,0	31,0	0	9,1	0	0		
	Svarbu	50,0	69,0	100	87,9	100	80,0		
Atliekamo darbo svarba	Nesvarbu	0	0	0	6,1	0	0	21,6	0,02
	Abejoju	50,0	42,9	21,2	6,1	18,2	0		
	Svarbu	50,0	57,1	78,8	87,9	81,8	100		
Skatinimas priedais	Nesvarbu	0	0	3,0	0	9,1	20,0	25,2	0,01
	Abejoju	50,0	38,1	6,1	18,2	9,1	0		
	Svarbu	50,0	61,9	90,9	81,8	81,8	80,0		
Pripažinimas	Nesvarbu	0	0	3,0	9,1	0	0	19,1	0,04
	Abejoju	50,0	42,9	24,2	6,1	45,5	20,0		
	Svarbu	50,0	57,1	72,7	84,8	54,5	80,0		

12 lentelė. Motyvacinių veiksmų vertinimas priklausomai nuo amžiaus (proc.)

Teiginys		Amžius						$\chi^2$	p
		Iki 21 metų	22-30 metų	31-40 metų	41-50 metų	51-60 metų	61 ir daugiau metų		
Darbo užmokestis	Nesvarbu	0	23,3	2,1	3,1	8,3	0	17,6	0,06
	Abejoju	50,0	23,3	14,6	25,0	16,7	0		
	Svarbu	50,0	53,4	83,3	71,9	75,0	100		
Socialinės garantijos	Nesvarbu	50,0	43,3	12,5	28,1	25,0	0	10,7	0,06
	Svarbu	50,0	56,7	87,5	71,9	75,0	100		
Darbo patrauklumas	Nesvarbu	0	0	2,1	6,3	0	0	11,0	0,36
	Abejoju	0	43,3	20,8	34,4	16,7	0		
	Svarbu	100	56,7	77,1	59,4	83,3	100		
Tobulinimosi galimybės	Nesvarbu	0	16,7	2,1	3,1	16,7	0	12,5	0,25
	Abejoju	50,0	23,3	16,7	25,0	8,3	0		
	Svarbu	50,0	60,0	81,3	71,9	75,0	100		

12 lentelės tęsinys

Teiginys		Amžius						$\chi^2$	p
		Iki 21 metų	22-30 metų	31-40 metų	41-50 metų	51-60 metų	61 ir daugiau metų		
Galimybė siekti karjeros	Nesvarbu	0	0	2,1	6,3	8,3	0	11,8	0,29
	Abejoju	50,0	46,7	25,0	40,6	25,0	100		
	Svarbu	50,0	53,3	72,9	53,1	66,7	0		
Geri santykiai su vadovais	Nesvarbu	0	0	2,1	0	8,3	0	39,1	<b>0,00</b>
	Abejoju	50,0	50,0	4,2	12,5	16,7	0		
	Svarbu	50,0	50,0	93,8	87,5	75,0	100		
Geri santykiai su bendradarbiais	Nesvarbu	0	0	2,1	6,3	0	0	22,4	<b>0,01</b>
	Abejoju	50,0	50,0	12,5	15,6	8,3	0		
	Svarbu	50,0	50,0	85,4	78,1	91,7	100		
Darbo turinys	Nesvarbu	0	20,0	0	0	0	0	24,0	<b>0,01</b>
	Abejoju	50,0	10,0	12,5	18,8	25,0	0		
	Svarbu	50,0	70,0	87,5	81,3	75,0	100		
Darbo sąlygos	Nesvarbu	0	0	2,1	6,3	0	0	20,1	<b>0,03</b>
	Abejoju	50,0	43,3	10,4	9,4	16,7	0		
	Svarbu	50,0	56,7	87,5	84,4	83,3	100		
Įdomus darbas	Nesvarbu	0	0	0	3,1	8,3	0	18,6	<b>0,04</b>
	Abejoju	50,0	40,0	14,6	9,4	8,3	0		
	Svarbu	50,0	60,0	85,4	87,5	83,3	100		
Darbo vietos saugumas	Nesvarbu	0	0	0	3,1	8,3	0	26,7	<b>0,00</b>
	Abejoju	50,0	36,7	6,3	6,3	0	0		
	Svarbu	50,0	63,3	93,8	90,6	91,7	100		
Atliekamo darbo svarba	Nesvarbu	0	0	2,1	3,1	0	0	14,5	0,15
	Abejoju	50,0	46,7	18,8	15,6	8,3	0		
	Svarbu	50,0	53,3	79,2	81,3	91,7	100		
Skatinimas priedais	Nesvarbu	0	0	2,1	0	16,7	0	21,1	<b>0,02</b>
	Abejoju	50,0	36,7	16,7	18,8	0	0		
	Svarbu	50,0	63,3	81,3	81,3	83,3	100		
Pripažinimas	Nesvarbu	0	0	6,3	3,1	0	0	10,7	0,38
	Abejoju	50,0	46,7	20,8	21,9	25,0	0		
	Svarbu	50,0	53,3	72,9	75,0	75,0	100		

Analizuojant 11 ir 12 lentelėje pateiktus tyrimo rezultatus ir vertinant motyvacinius veiksmus pagal svarbą, paaiškėjo, kad darbo vietos saugumas svarbus daugumai tyrimo dalyvių nepriklausomai nuo darbo stažo ar amžiaus.

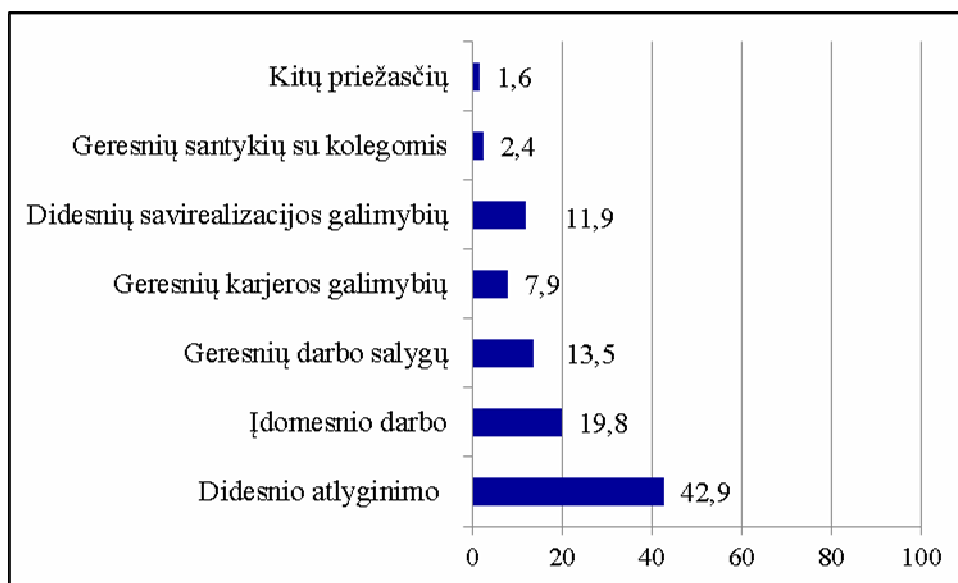
Aukštais balais įvertinti teiginiai *Geri santykiai su vadovais*, *Skatinimas priedais* didėjant darbo stažui ir su amžiumi vertinamas vis svarbiau. Teiginys *Darbo sąlygos* taip pat didėjant darbo stažui ir metų skaičiui tampa daug svarbesnės.

*Apibendrinant motyvacinių veiksmių svarbą priklausomai nuo darbo stažo ir amžiaus nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai,  $p < 0,05$ , vertinant daugelį teiginių. Galima daryti išvadą, kad motyvavimo priemonės, kuriomis skatinamas darbas, tampa svarbesnės didėjant darbo stažui ir brandesniame amžiuje.*

Motyvacijos reikšmę rodo pasekmės, kai skatinimo sistemos nėra arba ji neveiksminga. Jei darbuotojo pastangos lieka nepastebėtos, jis jaučia nepasitenkinimą darbu,

pradedą galvoti apie esamos darbo vietos keitimą. Vertinant respondentų nuomonę apie darbovietės keitimą, nustatyta, kad beveik trečdalis (27,8 proc.) respondentų dažnai pagalvoja apie darbovietės keitimą, o daugiau nei pusė (52,4 proc.) apklaustų socialinių darbuotojų apie tai pagalvoja kartais. Apie darbovietės keitimą niekada nėra galvoję tik 19,8 proc. respondentų. Tyrimo rezultatai gana žymiai skiriasi nuo 2016 m. atlikto L. Žalimienės, I. Blažienės ir R. Miežienės lankomosios priežiūros darbuotojų Lietuvoje tyrimo. Buvo nustatyta, kad keisti darbą į visai kitokio pobūdžio veiklos sritį planavo vos 1,7 proc. respondentų.

Analizuojant socialinių darbuotojų nuomonę apie priežastis keisti darbovietę (žr. 28 pav.), nustatyta, kad didžioji dauguma darbovietę keistų dėl didesnio atlyginimo. Taip nurodo 42,9 proc. apklaustųjų. Beveik penktadalis (19,8 proc.) respondentų nurodo, kad socialinį darbą iškeistų į kitą įdomesnę darbą, o 13,5 proc. pasirinktų geresnes darbo sąlygas. Didesnių savirealizacijos galimybių savo darbe pageidautų 11,9 proc., o 7,9 proc. siektų geresnių karjeros galimybių. 2,4 proc. apklaustųjų savo darbą pakeistų dėl geresnių santykių su kolegomis.



**28 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie priežastis keisti darbovietę (proc.)

*Apibendrinant socialinių darbuotojų ir jų padėjėjų lūkesčius ir perspektyvas, galima daryti išvadą, kad motyvaciją dirbti labiau skatina materialinės motyvavimo priemonės nei moralinės motyvavimo priemonės. Dauguma respondentų retkarčiais pagalvoja apie darbovietės keitimą dėl didesnio atlyginimo ar įdomesnio darbo. Motyvavimo priemonės, kuriomis skatinamas darbas, tampa svarbesnės didėjant darbo stažui ir brandesniame*

amžiuje, tačiau darbo vietos saugumas svarbus daugumai tyrimo dalyvių nepriklausomai nuo darbo stažo ir amžiaus.

### 3.2.3. Motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu sąsajos

Socialinių darbuotojų motyvacija dirbti ir pasitenkinimas darbu yra svarbios sąlygos ne tik pačiai įstaigai, bet ir visuomenei, kaip kvalifikuotų specialistų trūkstamos jėgos pritraukimui, aukštesnės kokybės socialinių paslaugų teikimui. Analizuodami ryšį tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu mokslininkai sutinka, jog pasitenkinimas darbu priklauso nuo motyvacijos stiprumo, tačiau nepateikiamos vienareikšmiškos išvados, kuri motyvacijos rūšis pasižymi stipresne įtaka darbuotojo pasitenkinimui darbine veikla (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011; Lipinskienė, 2012; Kavaliauskienė, Nikolajenko, 2017).

Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, kurios motyvavimo priemonės ir metodai labiausiai įtakoja socialinių darbuotojų ir jų padėjėjų pasitenkinimą darbu. Buvo nustatyti motyvacijos dirbti veiksnių reikšmingumo lygiai ir nustatytas ryšys su pasitenkinimu darbu. Atlikta koreliacinė analizė, naudojant Spearmeno koreliacijos koeficientą (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Motyvacijos dirbti veiksnių ir pasitenkinimo darbu sąsajos

Motyvacijos dirbti veiksniai		Pasitenkinimas darbu
Adekvatus darbo užmokestis	r	-0,15
	p	0,09
Darbo pobūdis	r	<b>0,35*</b>
	p	0,00
Bendravimas	r	<b>0,39*</b>
	p	0,00
Vadovavimas	r	-0,12
	p	0,19
Bendradarbiai	r	0,04
	p	0,65
Papildomos lengvatos	r	-0,06
	p	0,49
Pripažinimas komandoje	r	<b>0,44*</b>
	p	0,00
Karjera ir jos galimybės	r	<b>0,26*</b>
	p	0,00
Geros darbo sąlygos	r	<b>0,56*</b>
	p	0,00

r – Spearmeno koreliacijos koeficientas, p – statistinis reikšmingumo lygmuo

\* p<0,05 (statistiškai reikšmingi skirtumai)

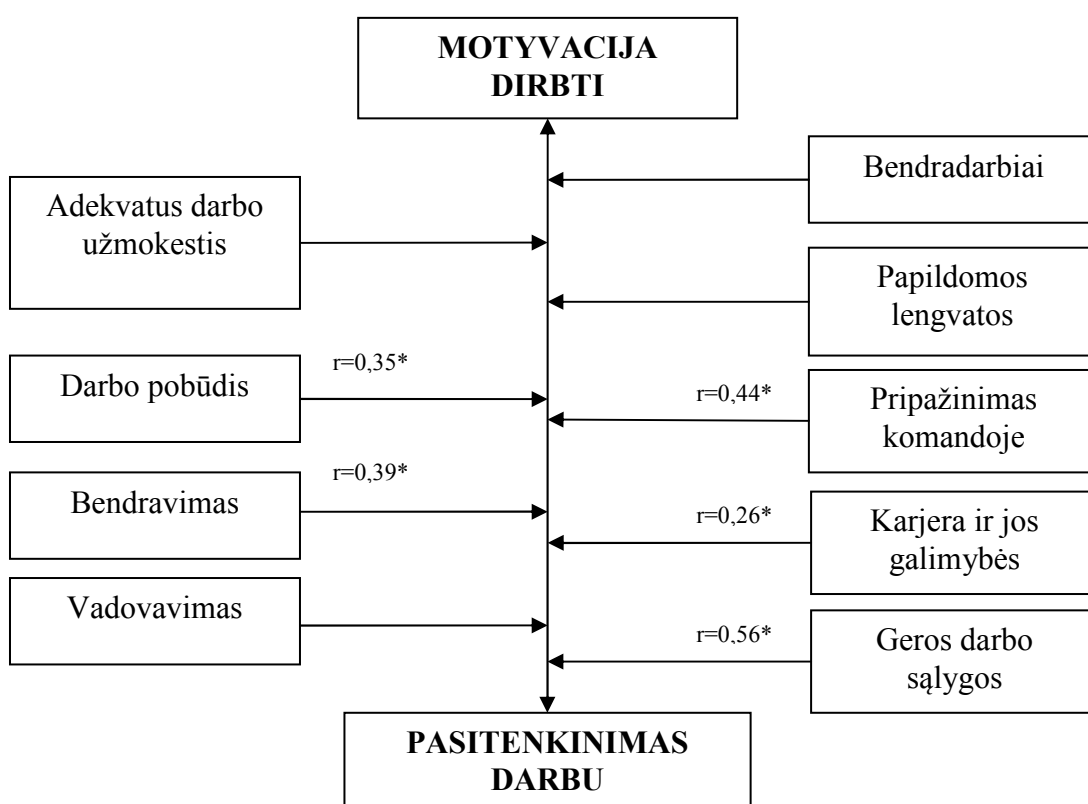
Analizuojant motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu koreliaciją, tyrimo rezultatai parodė, kad vidutinis teigiamas ryšys yra tarp gerų darbo sąlygų ir pasitenkinimo darbu (r=0,56, p<0,05) bei pripažinimo komandoje (r=0,44, p<0,05). Silpnas teigiamas ryšys

nustatytas tarp bendravimo ir pasitenkinimo darbu ( $r=0,39$ ,  $p<0,05$ ). Nustatyti skirtumai yra statistiškai reikšmingi.

Vertinant darbo pobūdžio ir pasitenkinimo darbu ryšį, nustatytas statistiškai reikšmingas silpnas ryšys ( $r=0,35$ ,  $p<0,05$ ). Silpna teigiama ir statistiškai reikšminga koreliacija aptikta tarp karjeros ir jos galimybių bei pasitenkinimo darbu ( $r=0,26$ ,  $p<0,05$ ).

Tyrimo duomenys parodė, kad pasitenkinimas darbu labai silpnai koreliuoja su adekvачiu darbo užmokesčiu ( $r=-0,15$ ,  $p>0,05$ ) bei vadovavimu ( $r=-0,12$ ,  $p>0,05$ ). Nustatytas neigiamas ryšys.

Tyrimo metu nustatyta, kad koreliacijos tarp pasitenkinimo darbu ir bendradarbių bei papildomų lengvatų nėra.



\*  $p<0,05$  (statistiškai reikšmingi skirtumai)

**29 pav.** Socialinio darbuotojo motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu sąsajos

*Apibendrinant motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu ryšio analizę, galima daryti išvadą, kad pasitenkinimas geromis darbo sąlygomis ir pripažinimas komandoje statistiškai reikšmingai siejasi su motyvacija dirbti. Nustatyta vidutinė teigiama koreliacija – gerėjant darbo sąlygoms, pripažinimui komandoje, didėja ir motyvacija dirbti. Nustatyta, kad bendravimas, darbo pobūdis bei karjera ir jos galimybės statistiškai reikšmingai silpnai siejasi motyvacija dirbti.*

## IŠVADOS

Išanalizavus motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu teorinius aspektus ir nustčius socialinių darbuotojų motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu ryšį, galima daryti šias išvadas:

1. Motyvacija dirbti apibrėžiama kaip psichologinis procesas, kurio metu kyla tam tikri vidiniai ir išoriniai poreikiai, nuo kurių priklauso individo veiksmai ir elgesys darbe. Skirtingos motyvavimo priemonės ir metodai darbuotojus motyvuoja skirtingai.

Pasitenkinimas darbu suprantamas kaip fizinių ir psichologinių lūkesčių visuma. Pasitenkinimas darbu siejamas su psichologine, emocine žmogaus būseną, kuri reiškiasi per jo patiriamus jausmus, požiūrį į savo darbą, atsidavimą jam, pasiektus užsibrėžtus tikslus, užimamą vaidmenį darbe, ir išoriniais darbo aspektais, aplinka, tinkamu vadovo elgesio modeliu. Pasitenkinimo darbu lygį taip pat lemia vidiniai arba asmeniniai veiksniai, tokie kaip lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, kurių įtakoti beveik neįmanoma.

2. Darbinė veikla susijusi ne tik su žmogaus fiziologinių, saugumo, socialinių ir saviraiškos poreikių patenkinimu, noru užsidirbti pragyvenimui, bet tuo pačiu siekiama įgyti pripažinimą, galią, panaudoti turimus gabumus ir talentus, pasitarnauti kitiems. Išskiriami šie motyvaciją dirbti ir pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai: adekvatus darbo užmokestis, darbo pobūdis, bendravimas, pripažinimas komandoje, vadovavimas, bendradarbiai, geros darbo sąlygos, karjera ir jos galimybės, papildomos lengvatos, kurie tarpusavyje glaudžiai susiję.

3. Atlikus socialinių darbuotojų motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu empirinį tyrimą, nustatyta:

✓ Socialinių darbuotojų ir jų padėjėjų bendras pasitenkinimas darbu yra vidutinis. Labiau patenkinti savo darbu yra vyresni ir didesnę darbo stažą turintys socialiniai darbuotojai ir jų padėjėjai, lyginant su jaunesniais kolegomis arba mažesnę stažą turinčiais darbuotojais.

✓ Socialiniai darbuotojai ir jų padėjėjai labiau patenkinti darbo pobūdžiu, darbo sąlygomis bei santykiais su bendradarbiais nei papildomomis lengvatomis, atlyginimu ir paaukštinimo galimybėmis.

✓ Socialiniai darbuotojai ir jų padėjėjai yra labiau patenkinti nei nepatenkinti motyvavimo priemonėmis savo įstaigoje. Motyvaciją dirbti teigiamai vertina brandaus amžiaus ir vidutinį darbo stažą turintys respondentai. Nepriklausomai nuo

darbo stažo ir amžiaus abejoja, ar egzistuojanti skatinimo sistema yra pakankamai efektyvi. Daugiau vertinamais ir pastebėtais darbe bei dažniau žodinių paskatinimų iš vadovo sulaukia vyriausi ir didžiausią stažą turintys respondentai, lyginant su jaunesniais ir mažesnę stažą turinčiais socialiniais darbuotojais ir jų padėjėjais.

✓ Didžiausi skatinamieji veiksniai siekti geresnių darbo rezultatų yra pasitenkinimas darbu ir darbo rezultatų tiesioginė įtaka darbo užmokesčiui. Vidutinį darbo stažą turinčių respondentų grupėse šiuo metu esamos palankios darbo sąlygos, darbo užmokestis ir geri santykiai su bendradarbiais yra vertinami geriau, lyginant su mažiausią stažą ir daugiau nei 21 metų stažą turinčiais socialiniais darbuotojais.

✓ Socialinių darbuotojų ir jų padėjėjų motyvaciją dirbti labiau skatina materialinės motyvavimo priemonės nei moralinės motyvavimo priemonės. Dauguma respondentų retkarčiais pagalvoja apie darbovietės keitimą dėl didesnio atlyginimo ar įdomesnio darbo. Motyvavimo priemonės, kuriomis skatinamas darbas, tampa svarbesnės didėjant darbo stažui ir brandesniame amžiuje, tačiau darbo vietos saugumas svarbus daugumai tyrimo dalyvių nepriklausomai nuo darbo stažo ir amžiaus.

✓ Socialinių darbuotojų ir jų padėjėjų pasitenkinimas geromis darbo sąlygomis ir pripažinimas komandoje statistiškai reikšmingai siejasi su motyvacija dirbti. Nustatyta vidutinė teigiama koreliacija – gerėjant darbo sąlygoms, pripažinimui komandoje, didėja ir motyvacija dirbti. Nustatyta, kad bendravimas, darbo pobūdis bei karjera ir jos galimybės statistiškai reikšmingai silpnai siejasi su motyvacija dirbti.

## **PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS**

Didinti socialinių paslaugų sektoriaus patrauklumą jaunimui ir segmentaciją lyties požiūriu.

Dalijimasis gera patirtimi. Gerosios patirties sklaida sudarytų galimybes siekti nuolatinio profesinės kompetencijos augimo ir pasirengimo ugdymo turinio kaitai.

Naujai pradėjusių dirbti socialinių darbuotojų konsultavimas.

Sukauptos socialinės patirties pasidalijimas.

Darbo sąlygų tobulinimas.

Piniginio atlygio kėlimo galimybės šalies mastu, siekiant pritraukti ir išlaikyti profesionalų socialinių darbuotojų korpusą.

Parengti motyvavimo sistemos strategiją, siekiant įvertinti ir akcentuoti stipriąsias darbo socialinių paslaugų sektoriuje puses (padėkos, premijos, paskyrimas eiti geriau mokamas pareigas).

Skatinti iniciatyvumą darbe, komandinį darbą.



## SANTRAUKA

Motyvacijos dirbti ryšys su pasitenkinimu darbu: socialinių darbuotojų atvejis.

Tyrimo tikslas – įvertinti socialinių darbuotojų motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu ryšį. Socialinių darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšiui nustatyti pasirinkta netikimybinė patogioji atranka. Pagrindinis atrankos kriterijus Marijampolės savivaldybės socialinių paslaugų įstaigose dirbantys socialiniai darbuotojai ir socialinių darbuotojų padėjėjai. Tyrime dalyvavo 126 socialinį darbą dirbantys specialistai. Empiriniam tyrimui pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Anketiniai duomenys buvo apdoroti ir analizuojami naudojant statistinį duomenų analizės paketą SPSS for Windows 21.0 ir Microsoft Excel.

Tyrimo rezultatai.

- ✓ Socialinių darbuotojų ir jų padėjėjų bendras pasitenkinimas darbu yra vidutinis. Labiau patenkinti savo darbu yra vyresni ir didesnį darbo stažą turintys socialiniai darbuotojai ir jų padėjėjai, lyginant su jaunesniais kolegomis arba mažesnį stažą turinčiais darbuotojais.
- ✓ Socialiniai darbuotojai ir jų padėjėjai labiau patenkinti darbo pobūdžiu, darbo sąlygomis bei santykiais su bendradarbiais nei papildomomis lengvatomis, atlyginimu ir paaukštinimo galimybėmis.
- ✓ Socialiniai darbuotojai ir jų padėjėjai yra labiau patenkinti nei nepatenkinti motyvavimo priemonėmis savo įstaigoje. Motyvaciją dirbti teigiamai vertina brandaus amžiaus ir vidutinį darbo stažą turintys respondentai. Nepriklausomai nuo darbo stažo ir amžiaus abejoja, ar egzistuojanti skatinimo sistema yra pakankamai efektyvi. Daugiau vertinamais ir pastebėtais darbe bei dažniau žodinių paskatinimų iš vadovo sulaukia vyriausi ir didžiausią stažą turintys respondentai, lyginant su jaunesniais ir mažesnį stažą turinčiais socialiniais darbuotojais ir jų padėjėjais.
- ✓ Didžiausi skatinamieji veiksniai siekti geresnių darbo rezultatų yra pasitenkinimas darbu ir darbo rezultatų tiesioginė įtaka darbo užmokesčiui. Vidutinį darbo stažą turinčių respondentų grupėse šiuo metu esamos palankios darbo sąlygos, darbo užmokestis ir geri santykiai su bendradarbiais yra vertinami geriau, lyginant su mažiausią stažą ir daugiau nei 21 metų stažą turinčiais socialiniais darbuotojais.
- ✓ Socialinių darbuotojų ir jų padėjėjų motyvaciją dirbti labiau skatina materialinės motyvavimo priemonės nei moralinės motyvavimo priemonės. Dauguma respondentų retkarčiais pagalvoja apie darbovietės keitimą dėl didesnio atlyginimo ar įdomesnio darbo. Motyvavimo priemonės, kuriomis skatinamas darbas, tampa svarbesnės didėjant darbo stažui ir brandesniame amžiuje, tačiau darbo vietos saugumas svarbus daugumai tyrimo dalyvių nepriklausomai nuo darbo stažo ir amžiaus.
- ✓ Socialinių darbuotojų ir jų padėjėjų pasitenkinimas geromis darbo sąlygomis ir pripažinimas komandoje statistiškai reikšmingai siejasi su motyvacija dirbti. Nustatyta vidutinė teigiama koreliacija – gerėjant darbo sąlygoms, pripažinimui komandoje, didėja ir motyvacija dirbti. Nustatyta, kad bendravimas, darbo pobūdis bei karjera ir jos galimybės statistiškai reikšmingai silpnai siejasi su motyvacija dirbti.

Raktiniai žodžiai: socialinis darbuotojas, motyvacija dirbti, pasitenkinimas darbu.

## SUMMARY

The relationship between job motivation and job satisfaction: the case of social workers.

Objective of the research – assess the relationship between social workers' motivation for job and job satisfaction. Non-probability convenience sampling was used to determine the relationship between motivation and job satisfaction of social workers. The main sampling criterion is social workers and assistants of social workers working in social services institutions of Marijampole municipality. 126 specialists involved in social work participated in the study. The quantitative research method chosen for empirical research is questionnaire survey. Questionnaire data were processed and analysed using statistical data analysis package SPSS for Windows 21.0 and Microsoft Excel.

Results of the research.

- ✓ The overall job satisfaction of social workers and their assistants is average. Older social workers with higher experience and their assistants are more satisfied with their work compared to younger colleagues or those with low experience.
- ✓ Social workers and their assistants are more satisfied with the nature of their work, their working conditions and their relationships with colleagues than with additional benefits, salary and promotion opportunities.
- ✓ Social workers and their assistants are more satisfied than dissatisfied with the means of motivation in their institution. The motivation for job is positively evaluated by respondents with mature age and medium experience. Regardless of work experience and age, doubts exist as to whether the existing promotion system is effective enough. The most respected and observed at work and more often verbal encouragement from the manager get the oldest respondents with high experience compared to younger social workers with low experience and their assistants.
- ✓ Job satisfaction and the direct impact of job performance on wages are the biggest drivers for achieving better job performance. Respondents with medium experience have better the current working conditions, wages and good relationships with colleagues compared to those with the low experience and those with work experience over 21 years.
- ✓ The motivation for job of social workers and their assistants is mostly achieved by material means of motivation than by moral means of motivation. The majority of respondents occasionally think about changing jobs for higher paid or more interesting work. Motivational measures that promote work become more important with increasing work experience and maturity, but workplace safety is important for most participants of the research, notwithstanding work experience and age.
- ✓ Satisfaction of social workers and their assistants with good working conditions and team recognition are statistically significantly related to motivation for job. An average positive correlation was found - as working conditions improve, team recognition increases and motivation for job increases. Communication, nature of work and career and its opportunities were found to have a statistically significant weak correlation with motivation for job.

Key words: social worker, motivation for job, job satisfaction.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adomatytė, G., Girdvainytė, V., Martinkienė, J. (2016). *Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse*. XIII-osios tarptautinės studentų mokslinės-praktinės konferencijos straipsnių rinkinys: Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų įžvalgos 2016.
2. Bardauskienė, R. (2016). Socialinio darbuotojo veiklos efektyvumas ir jį ribojantys veiksniai. *Socialinis darbas*, 14(2), 162-173.
3. Bubnys, R., Anusaitė, D. (2013). Socialinio darbo specialistų pasitenkinimo profesine veikla tendencijos. *Profesinės studijos: Teorija ir praktika*, 12, 52-57.
4. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
5. Crossman, A., Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*. MCB Up Limited, 18(4), 368-376.
6. Deci, E., Ryan, R. (2014). *The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace*. NY: Oxford University Press.
7. DeVaney, S. A., Chen, Z. S. (2003). Job satisfaction of recent Graduates in financial services. Prieiga per internetą: <https://www.bls.gov/opub/mlr/ewc/job-satisfaction-of-recent-graduates-in-financial-services.pdf>
8. Dirgėlienė, I. (2010). Edukaciniai aspektai socialiniame darbe: bendruomeninio įgalinimo patirtis. *Acta paedagogica Vilnensia*, 25, 172-180.
9. Diržytė, A., Patapas, A., Mikelionytė, R. (2010). Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai. *Viešojo politika ir administravimas*, 34, 122-138.
10. Dromantaitė, A. (2012). Pasitenkinimo karjera veiksniai. *Socialinis darbas. Mokslo darbai*, 11(2), 289-300.
11. Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Journal of Management and Socio-Economic*, 5(1), 53-59.
12. French, R., Rayner, C., Rees, G., Rumbles, S., Schermerhon, j., Hunt, J., Osborn, R. (2011). *Organizational behaviour*. New Delhi: John Wiley & Sons.
13. Yang, X., Wang, W. Exploring the Determinants of Job Satisfaction of Civil Servants in Beijing, China. *Public Personnel Management*, 2013, Vol. 42, No 4, p. 566–587.
14. Johnson, L. C. (2001). *Socialinio darbo praktika, bendrasis požiūris*. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija.
15. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.

16. Gaižauskaitė, I., Mikėnė S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
17. Gaputienė, I., Šarkiūnaitė, I. (2006). Informacinės technologijos kaip darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnys. *Informacijos mokslai*, 37, 73-82. Prieiga per internetą: [www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=9D267164-5BD2-4E31-8AB6-375D36DEC0D9](http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=9D267164-5BD2-4E31-8AB6-375D36DEC0D9)
18. Gerikienė, V. M., Petrauskienė, J. (2009). Profesinio pasitenkinimo veiksniai ir jų grįžtamasis ryšys su bendruomenės slaugytojų pasitenkinimu darbu. *Medicinos teorija ir praktika*, 28, 40-45.
19. Gričiūtė, J. ir Senkevičiūtė-Doviltė, L. (2018). Lietuvos socialinės globos įstaigų, dalyvaujančių pertvarkos procese, darbuotojų motyvacijos vertinimas. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*, 21(1), 35-56.
20. Gvaldaitė, L. ir Šimkonytė, S. (2016). Vaikų globos namų deinstitutionalizacija Lietuvoje: ar „vežimas“ judės į priekį? *Socialinė politika*, 12, 55-69.
21. Kaya, E. (1995). Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries. 61st IFLA General Conference. Prieiga per internetą: <http://www.ifla.org/IV/ifla61/61-kaye.htm>
22. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
23. Kavaliauskienė, V. (2008). Socialinio darbuotojo asmenybės savybės – santykio su profesija išraiška. *Soter*, 26(54), 87-102.
24. Kavaliauskienė, V. (2010). Refleksijos kultūra - socialinio darbuotojo profesinės veiklos raiškos aspektas. *Acta paedagogica Vilnensia*, 25, 150-171.
25. Kavaliauskienė, V. (2013). Socialinių darbuotojų nuostatų dėl savo gebėjimų ir aplinkos raiška profesinės veikloje. *Acta paedagogica Vilnensia*, 1(4), 187-197.
26. Kavaliauskienė, V., Nikolajenko, E. (2017). Nuostatos kaip socialinio darbuotojo profesinės veiklos motyvaciją skatinantis veiksnys. *Tiltai*, 2, 41-52.
27. Kim, S., Park, S. M. Determinants of Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees: Evidence from US Federal Agencies. *International Review of Public Administration*, 2014, Vol. 19, No 1, p. 63–90.
28. Kiaunytė, A. (2010). Pokyčius patiriantys socialiniai darbuotojai: supervizijos taikymo galimybė. *Socialinis darbas*, 7(2), 119-130.
29. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: VGTU leidykla.
30. Lam T, Baum T, Pine R (2001). Study of Managerial Job Satisfaction in Hong Kong's Chinese Restaurants. *Int. J. Cont. Hosp. Manage*, 13(1), 35-42.

31. Lazutka, R., Skučienė, D., Žalimienė, L., Vareikytė, A., Kazakevičiūtė, J. (2008). Socialinių darbuotojų profesinės rizikos veiksniai. *Socialinis darbas*, 7(3), 74-86.
32. Lee, Y. Comparison of Job Satisfaction Between Nonprofit and Public Employees. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2016, Vol. 45, No 2, p. 295–313.
33. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. balandžio 5 d. įsakymas Nr. A1-92 „Dėl socialinių darbuotojų kvalifikacinių reikalavimų aprašo ir Socialinį darbą dirbančiųjų profesinės kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 43-1569.
34. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, *Valstybės žinios*, 2006, 17-589.
35. Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodeksas, 2017.
36. Socialiniai tyrimai trumpai. (2017). Lietuvos socialinių tyrimų centro socialinės gerovės institutas. Darbo rinkos tyrimų institutas.
37. Lussier, R. N. (2004). *Human relations in organizations: A skill-Building approach*. Richard & Irwin.
38. Marcinkevičiūtė, L. (2010). *Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Kaunas: LŽŪU leidybos centras.
39. Marcinkevičiūtė, L., Petrauskienė, R. (2009). Savivaldybės socialinių darbuotojų praktiniai motyvavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 27, 63-68.
40. Marijampolės savivaldybės tarybos 2019-03-25 sprendimas Nr. 1-123 „Dėl Marijampolės savivaldybės 2019 metų socialinių paslaugų plano patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <http://infolex.lt/marijampole/Default.aspx?Id=3&DocId=51074>.
41. McKenna, E. (2000). *Business Psychology and Organisational Behaviour*. A Student's Handbook. Third edition. Psychology Press.
42. Merkys, G., Brazienė, R. (2010). Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokytis: lytiškumo ir amžiaus efektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, 107-118.
43. Milton L. Blum and James C. Naylor. (1968). *Industrial Psychology: Its Theoretical and Social Foundations* (3rd edition). New York: Harper and Row.
44. O'Donnell, P., Farrar, A., BrintzenhofeSzoc, K., Conrad, A. P., Danis, M., Grady, C., Taylor, C., Ulrich, C. M. (2008). Predictors of Ethical Stress, Moral Action and Job Satisfaction in Health Care Social Workers. *Social Work in Health Care*, 46(3), 29-51.
45. Palidauskaitė, J. (2008). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, 33-45.
46. Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga. – Kaunas: LKKA.

47. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: poligrafija ir informatika.
48. Seta, C. E., Paulus, P. B., Baron, R. A. (2000). *Effective human relations: a guide to people at work*. 4th ed. – Needham Heights: Allyn&Bacon.
49. Schaufeli, B. W., Taris W. T., Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied psychology: an international review*, 57(2),173-203.
50. Shier, M. L., Graham, J. R. (2011). Mindfulness, Subjective Well-Being, and Social Work: Insight into their Interconnection from Social Work Practitioners. *Social Work Education*, 30(1), 29-44.
51. Spector, P. (1997) *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Sage, California.
52. Stoner, J. A. F, Freeman, R. E, Gilbert, Jr. D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
53. Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai.
54. Šinkūnienė, J., R., Katkonienė, A. (2010). Socialinių darbuotojų profesinės veiklos motyvacijos veiksniai. *Socialinis darbas*, 9(1), 64-73.
55. Tamulienė, R., Mačiulienė, D., Žukauskaitė, V. (2016). Gydytojų odontologų padėjėjų pasitenkinimas darbu ir jį lemiantys veiksniai. *Sveikatos ekonomika ir vadyba*, 26(6), 231-236.
56. Valiūnas, D., Drejeris, R. (2019 vasario 13 d.). *Pasitenkinimą darbu formuojantys veiksniai*. Pranešimas konferencijoje „Mokslas – Lietuvos ateitis“, Vilnius.
57. Vaidelytė, E., Sodaitytė, E. (2017). Pasitenkinimas darbu Valstybės tarnybos departamente Lietuvoje: išorinių ir vidinių veiksnių analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 16(3), 390-404.
58. Viningienė, D. (2012). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional formation and development studies*, 6(1), 161-170.
59. Žakaitis, P., Rugevičius, M. (2004). Karių pasitenkinimo privalomąja karo tarnyba ir jų kovinio pasirengimo sąsajų ypatumai. *Psichologija*, 29,16-30.
60. Žalimienė, L., Blažienė, I., Miežienė, R. (2017). Lankomosios priežiūros darbuotojų darbo vietos kokybė Lietuvoje. *Filosofija, sociologija*, 28(2), 151-159.

# PRIEDAI

## ANKETA

Gerbiamas (-a) respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantė Jolita Glodienė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas nustatyti socialinių darbuotojų motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu ryšį. Tyrimo rezultatai bus naudojami tik mokslo tikslams ir duomenų apibendrinimui.

Maloniai prašau atsakyti į anketos klausimus. Anketa yra anoniminė.

Pildant anketą prašome pažymėkite tą atsakymo variantą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę.

Atsakymus žymėkite simboliu ×.

Eil. Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Vidutiniškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Vidutiniškai sutinku	Visiškai sutinku
1	Jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą						
2	Mano darbe iš tiesų yra mažai paaukštinimo galimybių						
3	Mano vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą						
4	Aš nesu patenkintas (-a) papildomomis lengvatomis, kurias gaunu darbe (pvz., priedais, kita papildoma materialine nauda, kurią darbovietė suteikia šalia gaunamo atlyginimo)						
5	Kai aš erai atlieku darbą, už jį gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą)						
6	Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina mano darbo atlikimą						
7	Man patinka žmonės su kuriais aš dirbu						
8	Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis						
9	Bendravimas (su darbu susijusios informacijos perteikimas) šioje įstaigoje yra veiksmingas (efektyvus)						
10	Atlyginimai didėja pernelyg retai ir mažai						
11	Tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi nemažą galimybę būti paaukštinti						
12	Mano vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu						
13	Papildomos lengvatos (tai, ką suteikia įstaiga šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra tokios pat geros kaip ir kitose įstaigose						
14	Nejaučiu, kad mano atliekamas darbas būtų vertinamas (pripažįstamas)						
15	Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą						
16	Manau, jog dėl bendradarbių kompetencijos stokos man tenka dirbti sunkiau						
17	Man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe						
18	Man neaiškūs šios įstaigos tikslai						
19	Jaučiuosi neįvertintas (-a) savo įstaigos (darbdavių), kai pagalvoju apie savo atlyginimą						
20	Žmonės čia pasiekia tiek, kiek ir kitose įstaigose						



Eil. Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Vidutiniškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Vidutiniškai sutinku	Visiškai sutinku
21	Mano vadovas per mažai domisi savo pavaldinių jausmais						
22	Papildomos lengvatos (tai, ką suteikia įstaiga šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra teisingos						
23	Čia dirbantieji gauna mažai apdovanojimų (paskatinimų)						
24	Aš turiu atlikti per daug darbų						
25	Man patinka mano bendradarbiai						
26	Dažnai jaučiu, kad nežinau, kas vyksta įstaigos viduje						
27	Didžiuojuosi savo darbu						
28	Esu patenkintas (-a) savo algos pakėlimo galimybėmis						
29	Kai kurių lengvatų (tai, ką suteikia įstaiga šalia gaunamo atlyginimo) mes negauname, nors turėtume gauti						
30	Man patinka mano vadovas						
31	Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo)						
32	Jaučiu, jog mano pastangos nėra deramai atlyginamos						
33	Esu patenkintas (-a) savo paaukštinimo galimybėmis						
34	Mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų						
35	Mano darbas yra man malonus						
36	Darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos						

### 1. Kas Jums yra darbas?

- Pajamų šaltinis
- Savirealizacijos galimybė
- Laiko praleidimas
- Galimybė tobulėti
- Galimybė susipažinti ir bendrauti su žmonėmis
- Galimybė būti naudingu
- Galimybė siekti daugiau negu tik asmeninių tikslų
- Kita .....

### 2. Ar Jūs patenkinta/-as dabartinėmis motyvavimo priemonėmis įstaigoje?

- Labai patenkinta/-as
- Patenkinta/-as
- Iš dalie
- Nepatenkinta/-as
- Visiškai nepatenkinta/-as

### 3. Kas Jūsų darbe skatina siekti geresnių darbo rezultatų:

- Darbo rezultatai turi tiesioginę įtaką darbo užmokesčiui
- Siekis būtų pripažintam tarp kolegų ir pastebėtam vadovybė
- Pasitenkinimas darbu
- Nuostata, kad tiesiog reikia gerai dirbti
- Baimė netekti darbo

### 4. Įvertinkite esamą motyvaciją savo darbe

Eil. Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Vidutiniškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Vidutiniškai sutinku	Visiškai sutinku
1	Motyvaciją dirbti vertinu teigiamai						
2	Esu patenkintas (-a) darbo užmokesčiu						
3	Gaunamo atlyginimo pakanka visiems poreikiams patenkinti						
4	Jaučiuosi įvertintas ir pastebėtas darbe						
5	Dažnai sulaukiu žodinių paskatinių iš vadovo						
6	Siekis būti pripažintam tarp kolegų ir pastebėtam vadovybės skatina geriau dirbti						
7	Pasitenkinimas darbu skatina geriau dirbti						
8	Palankios darbo sąlygos skatina geriau dirbti						
9	Darbo užmokestis skatina geriau dirbti						
10	Karjeros galimybės skatina geriau dirbti						
11	Santykiai su bendradarbiais skatina geriau dirbti						
12	Darbo užmokesčio sistema teisinga visų darbuotojų atžvilgiu						
13	Mane skatina premijų gavimas						
14	Darbuotojai skatinami pagal vienodus kriterijus						
15	Egzistuojanti skatinimo sistema pakankamai efektyvi						

### 5. Kuriai motyvavimo priemonių grupei teiktumėte pirmenybę:

- Materialinei: piniginės premijos, vertingos dovanos, mokymai/kursai ir pan.
- Moralinei: ilgalaikė darbo sutartis, saugi darbo aplinka, socialinės garantijos, individualių pasiekimų įvertinimas, išskirtinis vadovo dėmesys, dalyvavimas valdyme, atsakomybės/įgaliojimų suteikimas, karjeros galimybės, organizuojamos šventės ir pan.

### 6. Įvertinkite šių motyvavimo veiksnių svarbą savo darbe:

Eil. Nr.	Teiginys	Visiškai nesvarbu	Vidutiniškai nesvarbu	Iš dalies nesvarbu	Iš dalies svarbu	Vidutiniškai svarbu	Visiškai svarbu
1	Darbo užmokestis						
2	Socialinės garantijos						
3	Darbo patrauklumas						
4	Tobulinimosi galimybės						

Eil. Nr.	Teiginys	Visiškai nesvarbu	Vidutiniškai nesvarbu	Iš dalies nesvarbu	Iš dalies svarbu	Vidutiniškai svarbu	Visiškai svarbu
5	Galimybė siekti karjeros						
6	Gerai santykiai su vadovais						
7	Gerai santykiai su bendradarbiais						
8	Darbo turinys						
9	Darbo sąlygos						
10	Įdomus darbas						
11	Darbo vietos saugumas						
12	Atliekamo darbo svarba						
13	Skatinimas priedais						
14	Pripažinimas						

**7. Ar pagalvojote apie darbovietės keitimą?**

- Ne, niekada
- Kartais pagalvoju
- Taip, dažnai apie tai galvoju

**8. Darbovietę keisčiau dėl:**

- Didesnio atlyginimo
- Įdomesnio darbo
- Geresnių darbo sąlygų
- Geresnių karjeros galimybių
- Didesnių savirealizacijos galimybių
- Geresnių santykių su kolegomis
- Kitų priežasčių .....

**Jūsų lytis:**

- Moteris
- Vyras

**Jūsų amžius:**

- Iki 21 metų
- 22-30 metų
- 31-40 metų
- 41-50 metų
- 51-60 metų
- daugiau nei 60 metų

**Jūsų darbo stažas:**

- Iki 1 metų
- 2-5 metai

- 6-10 metų
- 11-15 metų
- 16-20 metų
- 21 ir daugiau metų

## BENDRAS PASITENKINIMO DARBU RODIKLIŲ VERTINIMAS

Eil. Nr.	Teiginys	Vidurkis	Mediana	Stand. nuokrypis
1	Jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą	3,7	4	1,6
2	Mano darbe iš tiesų yra mažai paaukštinimo galimybių	4,1	4	1,5
3	Mano vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą	4,3	5	1,6
4	Aš nesu patenkintas (-a) papildomomis lengvatomis, kurias gaunu darbe (pvz., priedais, kita papildoma materialine nauda, kurią darbovietė suteikia šalia gaunamo atlyginimo)	3,7	4	1,6
5	Kai aš erai atlieku darbą, už jį gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą)	3,4	3	1,6
6	Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina mano darbo atlikimą	4,1	4	1,4
7	Man patinka žmonės su kuriais aš dirbu	4,6	5	1,3
8	Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis	3,6	4	1,5
9	Bendravimas (su darbu susijusios informacijos perteikimas) šioje įstaigoje yra veiksmingas (efektyvus)	4,3	4	1,3
10	Atlyginimai didėja pernelyg retai ir mažai	4,5	5	1,4
11	Tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi nemažą galimybę būti paaukštinti	3,8	4	1,8
12	Mano vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu	3,4	3	1,8
13	Papildomos lengvatos (tai, ką suteikia įstaiga šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra tokios pat geros kaip ir kitose įstaigose	3,3	3	1,7
14	Nejaučiu, kad mano atliekamas darbas būtų vertinamas (pripažįstamas)	3,5	4	1,5
15	Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą	4,1	4	1,4
16	Manau, jog dėl bendradarbių kompetencijos stokos man tenka dirbti sunkiau	3,5	3	1,7
17	Man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe	4,6	5	1,3
18	Man neaiškūs šios įstaigos tikslai	3,3	3	1,7
19	Jaučiuosi neįvertintas (-a) savo įstaigos (darbdavių), kai pagalvoju apie savo atlyginimą	3,4	3	1,8
20	Žmonės čia pasiekia tiek, kiek ir kitose įstaigose	3,7	4	1,4
21	Mano vadovas per mažai domisi savo pavaldinių jausmais	3,9	4	1,6
22	Papildomos lengvatos (tai, ką suteikia įstaiga šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra teisingos	3,4	4	1,6
23	Čia dirbantieji gauna mažai apdovanojimų (paskatinimų)	4,2	4	1,6
24	Aš turiu atlikti per daug darbų	3,5	4	1,7
25	Man patinka mano bendradarbiai	4,0	4	1,6
26	Dažnai jaučiu, kad nežinau, kas vyksta įstaigos viduje	4,0	4	1,4
27	Didžiuojuosi savo darbu	4,4	5	1,6
28	Esu patenkintas (-a) savo algos pakėlimo galimybėmis	3,2	3	1,7
29	Kai kurių lengvatų (tai, ką suteikia įstaiga šalia gaunamo atlyginimo) mes negauname, nors turėtume gauti	3,9	4	1,6
30	Man patinka mano vadovas	4,0	4	1,7
31	Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo)	4,3	4	1,5
32	Jaučiu, jog mano pastangos nėra deramai atlyginamos	3,8	4	1,6
33	Esu patenkintas (-a) savo paaukštinimo galimybėmis	3,3	4	1,6
34	Mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų	3,9	4	1,5
35	Mano darbas yra man malonus	4,4	5	1,6
36	Darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos	3,9	4	1,7