

**KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS**

Sveikatos mokslų fakultetas

Slaugos katedra

Mantas Gilys

**SLAUGYTOJŲ VYRŲ IR MOTERŲ PROFESINĖ  
MOTYVACIJA**

Slaugos studijų programos magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2016

## SANTRAUKA

Gilys M. Slaugytojų vyrų ir moterų profesinė motyvacija. Slaugos magistro programos baigiamasis darbas. Darbo vadovė prof. habil. dr. Šiupšinskienė N. Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2016 – **79 p.**

Siekiant Lietuvos medicinos sistemoje išsaugoti ir didinti slaugytojų skaičių, būtina kalbėti apie jų motyvavimo priemones. Realybė šiandien tokia, jog slaugos specialistų pradeda mažėti, kadangi nepatenkinti užmokesčiu specialistai neretai renkasi užsienio šalis. Slaugytojų vyrų motyvavimo sistema, galima teigti, nėra išsamiai nagrinėta.

**Tyrimo tikslas.** Išanalizuoti slaugytojų vyrų ir moterų profesinę motyvaciją.

**Tyrimo metodika.** Atliktas kiekybinis tyrimas. Tyrimui naudota anketinė anoniminė apklausa, surinkti demografiniai, socialiniai slaugytojų duomenys. Pasitenkinimas darbu tirtas naudojant P. E. Spector pasitenkinimo darbu klausimyną („The Job Satisfaction Survey“, 1997), o profesinės veiklos vidiniai motyvai tirti naudojant profesinės veiklos motyvacijos klausimyną (Puzinavičius, 2005). Taikytas statistinis duomenų apdorojimas ir turinio analizės metodai. Imtį sudarė: 400 slaugytojų: 42 vyrai ir 358 moterys. Tyrimas atliktas laikantis etikos principų.

**Tyrimo rezultatai ir išvada.** Tyrimas parodė, kad slaugytojų vyrų ir moterų bendras pasitenkinimas darbu yra prieštaringas - jie nėra nei patenkinti, nei nepatenkinti. Šitas prieštaringumas išlieka pasitenkinime darbo užmokesčiu, paaukštinimo galimybėmis, vadovavimu, privilegijomis/lengvatomis, ryšiais darbe (komunikacija). Slaugytojo profesiją vėl rinkę visi tiriamieji norėję padaryti karjerą slaugos srityje ar kurių artimoje aplinkoje yra slaugytojais dirbančių žmonių ir didžioji dauguma (92,6 proc.) tiriamųjų, kurie slaugytojo profesiją pasirinko norėdami padėti žmonėms. Didžioji dauguma tiriamųjų, kurie slaugytojo profesiją pasirinko dėl artimųjų įtakos (93,4 proc.) ar neįstojo į kitą specialybę (78,7 proc.), slaugytojo profesijos nebesirinktų.

*Reikšminiai žodžiai: motyvacija, slaugytojai, slaugytojų motyvacija.*

## SUMMARY

Gilys M. Nurses Male and Female Professional Motivation. Nursing Master's program thesis. Project leader Professor. habil. dr. Šiupšinskienė N. Klaipeda University: Klaipeda: in 2016. - **79 pages**.

In order to preserve the Lithuanian medical system and increasing the number of nurses, it is necessary to talk about their motivation measures. The reality today so that nurses are beginning to fall, as the unhappy pay professionals often prefer foreign countries. Nurses men motivation system, it can be said, have not been thoroughly investigated.

**The aim.** To analyze the nurse profession chosen the men's and women's motivation to work.

**The research methodology.** A quantitative survey. The study used an anonymous questionnaire survey collected demographic, social carers data. Job satisfaction has been studied with Mr. P. E. Spector job satisfaction questionnaire (The Job Satisfaction Survey, 1997), and professional internal motives to investigate the use of professional motivation questionnaire (Puzinavičius, 2005). The statistical data processing and content analysis. The sample consisted of 400 nurses in 42 men and 358 women. The study was conducted in accordance with ethical principles.

**Testing outcomes and Conclusion.** The study showed that the nurses of men and women in the overall job satisfaction is controversial - they are neither satisfied nor dissatisfied. This discrepancy remains to be satisfied with pay, promotion opportunities, mentoring, benefits / advantages, relations at work (communication). The nurse profession again choose all the subjects I wanted to make a career in the nursing field or the immediate environment of the nurses working people and the vast majority (92.6 percent.) Subjects who chose the nurse profession to help people. The vast majority of subjects who chose the profession as a nurse for a passing influence (93.4 percent.) Or did not intervene in another specialty (78.7 percent.), Nurse profession would not choose again.

*Keywords: motivation, nurses, nurses' motivation.*

# LENTELIŲ, PAVEIKSLŲ IR PRIEDŲ SĄRAŠAS

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Eil.Nr.	Paveikslo pavadinimas	Puslapis
1	Motyvų grupės pagal E. Iljiną	13
2	Motyvavimo veiksniai pagal O. Poluchiną	13
3	Maslow A. Motyvavimo poreikių teorija	20
4	Slaugytojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes	30
5	Slaugytojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	30
6	Slaugytojų pasiskirstymas pagal darbo stažą	31
7	Slaugytojų pasiskirstymas pagal darbo profilį	31
8	Bendro pasitenkinimo darbu vertinimų skirtumai priklausomai nuo amžiaus slaugytojų vyrų grupėje	37
9	Bendro pasitenkinimo darbu vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo stažo slaugytojų vyrų grupėje	39
10	Bendro pasitenkinimo darbu vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo profilio slaugytojų vyrų grupėje	40
	Bendro pasitenkinimo darbu vertinimų skirtumai priklausomai nuo amžiaus slaugytojų moterų grupėje	40
11	Profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai priklausomai nuo amžiaus slaugytojų vyrų grupėje	41
12	Profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai priklausomai nuo išsilavinimo slaugytojų vyrų grupėje	42
13	Profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo stažo slaugytojų vyrų grupėje	43
14	Profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo profilio slaugytojų vyrų grupėje	44
15	Profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai priklausomai nuo pakartotino slaugytojo profesijos pasirinkimo vyrų slaugytojų grupėje	45
16	Bendro pasitenkinimo darbu vertinimų skirtumai priklausomai nuo amžiaus slaugytojų moterų grupėje	47
17	Bendro pasitenkinimo darbu vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo stažo slaugytojų moterų grupėje	49
18	Bendro pasitenkinimo darbu vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo profilio slaugytojų moterų grupėje	50
19	Profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai priklausomai nuo amžiaus slaugytojų moterų grupėje	51
20	Profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai priklausomai nuo išsilavinimo slaugytojų moterų grupėje	52
21	Profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo stažo slaugytojų moterų grupėje	53
22	Profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo profilio slaugytojų moterų grupėje	54
23	Profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai priklausomai nuo pakartotino slaugytojo profesijos pasirinkimo moterų slaugytojų grupėje	55
24	Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų skirtumai tarp vyrų ir moterų	58
25	Profesinės veiklos motyvų vertinimas bendroje slaugytojų grupėje	59
26	Profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai tarp vyrų ir moterų	59
27	Slaugytojų pasiskirstymas pagal motyvus pasirenkant slaugytojo profesiją	60
28	Vyrų ir moterų pasiskirstymas pagal motyvus pasirenkant slaugytojo profesiją	61
29	Slaugytojų pasiskirstymas pagal slaugytojo profesijos pakartotinę pasirinkimą	61
30	Vyrų ir moterų pasiskirstymas pagal slaugytojo profesijos pakartotinę pasirinkimą	62

31	Slaugytojo profesijos pakartotinas pasirinkimas priklausomai nuo motyvų pasirenkant slaugytojo profesiją	62
32	Pasitenkinimo darbu bendro rodiklio vertinimų skirtumai priklausomai nuo pakartotino slaugytojo profesijos pasirinkimo	63
33	Profesinės veiklos motyvų vertinimai bendroje slaugytojų grupėje priklausomai nuo pakartotino slaugytojo profesijos pasirinkimo	65

### **LENTELIŲ SĄRAŠAS**

<b>Eil.Nr.</b>	<b>Lentelės Pavadinimas</b>	<b>Puslapis</b>
1	Profesinę motyvaciją įtakojoantys veiksniai	14
2	Skatinimo priemonės	16
3	Slaugytojų demografiniai ir profesiniai rodikliai priklausomai nuo lyties	32
4	JSS ir PVM klausimynų vidinis patikimumas	34
5	Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų skirtumai priklausomai nuo amžiaus slaugytojų vyrų grupėje	38
6	Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų skirtumai priklausomai nuo išsilavinimo slaugytojų vyrų grupėje	38
7	Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo stažo slaugytojų vyrų grupėje	40
8	Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo profilio slaugytojų vyrų grupėje	41
9	Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų skirtumai priklausomai nuo pakartotino slaugytojo profesijos pasirinkimo vyrų slaugytojų	45
10	Pasitenkinimo darbu ir profesinės veiklos motyvų vertinimų sąsajos vyrų slaugytojų grupėje	46
11	Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų skirtumai priklausomai nuo amžiaus slaugytojų moterų grupėje	47
12	Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų skirtumai priklausomai nuo išsilavinimo slaugytojų moterų grupėje	48
13	Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo stažo slaugytojų moterų grupėje	49
14	Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo profilio slaugytojų moterų grupėje	50
15	Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų skirtumai priklausomai nuo pakartotino slaugytojo profesijos pasirinkimo moterų slaugytojų grupėje	54
16	Pasitenkinimo darbu ir profesinės veiklos motyvų vertinimų sąsajos moterų slaugytojų grupėje	56
17	Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimai bendroje slaugytojų grupėje	57
18	Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų skirtumai bendroje slaugytojų grupėje priklausomai nuo pakartotino slaugytojo profesijos pasirinkimo	64
19	Pasitenkinimo darbu ir profesinės veiklos vertinimų motyvų skirtumai priklausomai nuo lyties slaugytojų, kurie pakartotinai nesirinktų slaugytojo profesijos	66
20	Pasitenkinimo darbu ir profesinės veiklos vertinimų motyvų skirtumai priklausomai nuo lyties slaugytojų abejojančių ar pakartotinai pasirinktų slaugytojo profesiją	67
21	Pasitenkinimo darbu ir profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai priklausomai nuo lyties slaugytojų, kurie pakartotinai pasirinktų slaugytojo profesiją	68

### **PRIEDŲ SĄRAŠAS**

<b>Eil.Nr.</b>	<b>Priedo Pavadinimas</b>	<b>Puslapis</b>
1	Anketa	80
2	Tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezės	85

# TURINYS

<b>IVADAS</b> .....	8
<b>I. SLAUGYTOJŲ VYRŲ IR MOTERŲ PROFESINĖ MOTYVACIJA</b> .....	10
1.1. Slaugytojų motyvacijos ir motyvavimo samprata.....	10
1.2. Motyvavimo veiksniai ir priemonės.....	12
1.2.1. Motyvavimo veiksniai.....	12
1.2.2. Motyvavimo priemonės ir metodai.....	16
1.2.3. Motyvavimo teorijos.....	20
1.3. Veiksniai, įtakojantys slaugytojų vyrų ir moterų motyvaciją slaugos praktikoje.....	24
<b>II. EMPIRINĖ DALIS</b> .....	29
2.1. Tyrimo metodika.....	29
2.1.1. Tyrimo imties charakteristikos.....	29
2.1.2. Tyrimo metodai.....	33
2.1.3. Tyrimo instrumentas.....	34
2.1.4. Tyrimo procesas/eiga.....	35
2.1.5. Tyrimo etika.....	36
2.2. Tyrimo rezultatai.....	37
2.2.1. Slaugytojų vyrų požiūris ir motyvacija.....	37
2.2.2. Slaugytojų moterų požiūris ir motyvacija.....	47
2.2.3. Slaugytojų vyrų ir moterų profesinę motyvaciją sąlygojantys veiksniai.....	57
2.3. Tyrimo rezultatų aptarimas.....	69
<b>IŠVADOS</b> .....	73
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	74
<b>LITERATŪRA</b> .....	75
<b>PRIEDAI</b> .....	79

## IVADAS

Slaugos specialistai – gausiausia sveikatos priežiūros specialistų grupė. Tai savarankiški specialistai, lygiaverčiai asmens sveikatos priežiūros specialistų komandos nariai, gebantys vykdyti šias pagrindines funkcijas:

- slaugymas: problemos identifikavimas, planavimas, veikslių, procedūrų numatymas ir jų įgyvendinimas, slaugos kontrolė ir vertinimas;
- mokymas, konsultavimas – tai slaugos proceso dalis, kuriai reikia specifinių žinių ir įgūdžių;
- vadovavimas: gali būti komandos lyderis, slaugos administratorius;
- tyrinėjimas: taikomieji tyrimai, kurie užtikrina grįžtamąjį ryšį, tobulesnes slaugos paslaugas (Grigas, 2012).

Lietuvos sveikatos informacijos centro 2010 m. duomenimis, sveikatos priežiūros įstaigose dirbo 23843 slaugytojai, arba apytiksliai 33 proc. visų sveikatos priežiūros sektoriuje dirbančių specialistų (Kasiulaitytė, 2004), todėl šios profesijos specialistai privalo susilaukti didesnio dėmesio, nes nuo jų kvalifikuotumo laipsnio priklauso visos sveikatos priežiūros kokybė. Kokybiška pacientų priežiūra negali būti suteikta be kompetentingų slaugytojų (Fasche, 2004).

Nuo personalo pasirengimo, jo vertybių sistemos, kvalifikacijos ir iniciatyvos priklauso organizacijų veiklos realizavimas ir valdymas, politikos įgyvendinimas, tikslų pasiekimas, konkurencingumo didinimas. Globalizacija, reiškianti nepaprastai padidėjusią konkurenciją, pasiekimai informacijos ir technologijų srityje, didėjanti darbo jėgos įvairovė ir kiti veiksniai sukuria darbo pobūdžio kitimo tendencijas – pastebima orientacija į aptarnavimo sferą ir žinių reikalaujanti darbą, o tai reiškia vis didėjančią organizacijų priklausomybę nuo žmogiškojo kapitalo. Kiekvienos šalies socialinės-ekonominės sąlygos nuolat kinta, kartu koreguodamos ir visuomenės narių poreikius bei aktyvumą, sprendžiant su sveikata susijusias problemas (Gerrish, 1990, p. 35-37; Namuškaitė, 2006). Tai lemia išaugę klientų poreikiai, senstanti visuomenė, profesinių žinių gausa, atsirandanti konkurencija sveikatos paslaugų rinkoje, ribotas sektoriaus finansavimas, būtinybė efektyviau naudoti turimas lėšas, didėjanti sveikatos, kaip gyvenimo kokybės rodiklio, vertė (Curley ir kt. 2002, p. 15-23).

Siekiant Lietuvos medicinos sistemoje išsaugoti ir didinti slaugytojų skaičių, būtina kalbėti apie jų motyvavimo priemones. Realybė šiandien tokia, jog slaugos specialistų pradeda mažėti, kadangi nepatenkinti užmokesčiu specialistai neretai renkasi užsienio šalis. Slaugytojų darbas yra sunkus ir fiziškai, todėl aktualu, jog slaugytojais dirbtų ir vyrai. Slaugytojų motyvavimas lyties aspektu – aktuali tema. Profesijos rinkimosi motyvai – labai aktuali ir svarbi tema šiuolaikinėje visuomenėje. Šiandien visuotinai pripažįstama, kad motyvas – tai vidinė paskata, akstinas, impulsas ar ketinimas verčiantis,

žmogų vienaip ar kitaip elgtis, siekiant patenkinti tam tikrus poreikius. Lietuvoje slaugos institucija yra pačiame permainų sūkuryje. Visuomenė visada medikus stebi atidžiai ir kritiškai. Vykstant sveikatos priežiūros reformoms Lietuvoje, labai svarbus yra slaugytojo vaidmuo (Kalibaitienė, 2004). Slaugos darbuotojų veikla –tai neįkainojamos vertės tarnavimas gyvybei. Slauga yra viena svarbiausių šalies sveikatos priežiūros sistemos dalių, nes šioje srityje dirba didžiausia asmens sveikata besirūpinanti personalo grupė (Šeškevičius, 2006, p. 45-48).

Darbu, nagrinėjančių motyvaciją, jos teorijas, motyvavimo veiksnius, metodus ir priemones yra pakankamai tiek lietuvių, tiek įvairiomis užsienio kalbomis, tačiau publikacijų lietuvių kalba, atskleidžiančių sistemingą požiūrį į slaugytojų motyvaciją, o ypač jo tyrimo metodologiją, rasta mažai. Slaugytojų vyrų motyvavimo sistema, galima teigti, nėra išsamiai nagrinėta.

**Tyrimo objektas.** Slaugytojų vyrų ir moterų profesinė motyvacija.

**Tyrimo subjektas.** Slaugytojai vyrai ir moterys.

**Tyrimo tikslas.** Išanalizuoti slaugytojų vyrų ir moterų profesinę motyvaciją.

**Tyrimo uždaviniai.**

1. Įvertinti slaugytojo vyro požiūrį ir motyvaciją į slaugytojo profesiją;
2. Išanalizuoti slaugytojos moters požiūrį ir motyvaciją į slaugytojos profesiją;
3. Palyginti slaugytojų vyrų ir moterų profesinę motyvaciją sąlygojančius veiksnius.

**Hipotezė.** Slaugytojų vyrų ir slaugytojų moterų profesinė motyvacija yra skirtinga.

**Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa.

# I. SLAUGYTOJŲ VYRŲ IR MOTERŲ PROFESINĖ MOTYVACIJA

## 1.1. Slaugytojų motyvacijos ir motyvavimo samprata

Įvairiapusė ir aktyvi slaugytojo veikla galima tik užtikrinus slaugytojo poreikius bei lūkesčius. Tik motyvuotas bei patenkintas savo darbu slaugytojas gali teikti visapusiškai kokybiškas paslaugas (Gerikienė, 2007).

Slaugytojų darbo pagrindas – pasitenkinimas darbu bei profesinės veiklos galimybėmis (Lietuvos slaugos politikos strategija, 2005; Gerikienė, 2007). Svarbiausia, kad slaugytojas turėtų stiprią darbo motyvaciją ir sąlygas patirti pasitenkinimą darbu (Gerikienė, 2007). Slaugytojų darbo motyvacija ir pasitenkinimas darbu – vienas svarbiausių organizacijos valdymo tikslų (Gerikienė, 2007; Fletcher, 2001, p. 324-331).

Slaugytojų motyvacija Lietuvoje išlieka itin svarbi. Mūsų valstybei tapus Europos Sąjungos nare, atsivėrė naujos galimybės slaugos specialistams iš Lietuvos įsidarbinti kitose šalyse, ir dauguma slaugytojų išvyksta dirbti į užsienį. Todėl būtina skirti ypatingą dėmesį slaugytojų motyvacijos ugdymui, nes Lietuvoje jau jaučiamas slaugytojų stygius (Šarienė, 2010; Namašauskaitė, 2006).

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2003) teigia, kad „Poreikis – vidinė žmogaus būseną, tai įtampa, kurią sukelia ko nors stoka arba trūkumas.“ Poreikį jaučiantis žmogus skatinamas veikti, ką nors daryti (Sakalas, 2003). Būtent poreikiai yra konkrečių žmonių veiksmų motyvai, poreikio patenkinimas sukelia pasitenkinimą. Pasak I. Bučiūnienės (1996), taip motyvacija ir pasitenkinimas sudaro begalinę grandinę: nepatenkintas poreikis tampa motyvacijos šaltiniu, jį patenkinus sukeliamas pasitenkinimas ir tada prasideda naujas ciklas: aktualus tampa aukštesnis pagal hierarchiją poreikis ir t. t. (Gerikienė, 2007; Kasiulaitytė, 2004).

Motyvacija – tai elgesio skatinimo sistema, kurią lemia įvairūs motyvai (Baršauskienė, 2000), motyvavimo veiksmų visuma. Motyvacijos koncepcija apima ne tik išorinę, bet ir vidinę motyvaciją, atskleidžiančią slaugytojo asmenyje glūdinčius ir pasitenkinimą darbu lemiančius šaltinius (Bagdonas, 2000).

Motyvacija – esmingoji vidinė ir neesmingoji išorinė – veikia ir žmogaus savivoką, ir jo savybes. Veiksniai, tokie kaip geras darbo atlyginimas, teigiamos darbo sąlygos, stiprus tarpasmeninis ryšys, gerai motyvuoja personalą, bet jų stoka sukelia nepasitenkinimą (Namašauskaitė, 2006).

Motyvuojantys veiksniai skirtingus slaugytojus motyvuoja nevienodai. Tai, kas labai svarbu vadovui, nebūtinai yra taip pat svarbu ir jo pavaldiniui, todėl siekdami motyvuoti savo darbuotojus darbdaviai turėtų kada ne kada kalbėtis su savo darbuotojais ir išsiaiškinti, ar darbuotojai patenkinti

savo darbu ir ko jiems trūksta (Petkevičiūtė, 2005). Vadovas, žinodamas, kad poreikiai sąlygoja slaugytojo siekimą juos patenkinti, turi sudaryti tokias sąlygas, kad slaugytojai galėtų šiuos poreikius realizuoti. Taigi, galima teigti, kad motyvacijos samprata yra plati ir įvairiapusiška. Motyvaciją galima traktuoti kaip motyvavimo veiksmų visumą. Motyvacijos samprata atskleidžiama įvairiose motyvacijos teorijose (Čalko ir kt., 2013).

Kalbant apie slaugytojų profesinę motyvaciją reiktų pastebėti, jog slaugytojus motyvuoja tai, jog jie saugo žmonių gyvybes, prisideda prie visuomenės gerovės, gali save realizuoti, tobulėti, atvirai bendrauti su viršininkais, bei jiems sukuriama tinkama ir saugi darbo sąlyga (Janušonis, 2008).

Vidinė motyvacija yra žmogaus tobulėjimo šaltinis: ji turtina asmenybę, skatina profesinio meistriškumo augimą, plečia individualias žinias, sugebėjimus, t. y. formuoja tokią asmenybę, kuri siekia išreikšti save visose gyvenimo sferose (Boyett, 2003).

Sveikatos priežiūros paslaugų sektoriuje dirbantys profesionalai, Europos ekspertų nuomone, turi bendrą bruožą: tai žemas darbuotojų motyvacijos lygis, nepasitenkinimas atlygiu ir darbo sąlygomis; didelis fizinis ir psichologinis krūvis; dominuoja profesionalai; gana griežta subordinacija (priklausomybė ir hierarchiniai tam tikrų profesinių kategorijų santykiai); daugelyje šalių valstybė atlieka pagrindinio darbdavio funkciją; didelis sveikatos sektoriuje dirbančių moterų santykis; rinkos stoka; specialistai vykdo ypatingą misiją – daro įtaką žmonių sveikatai; teikiamomis paslaugomis naudojasi visa populiacija ir kt. (Baršauskienė, 2005; Sourdif, 2004).

Darbuotojus motyvuoja tokia apmokėjimo sistema, kuri yra teisinga, nedviprasmiška ir atitinka jų lūkesčius. Daugelis atliktų studijų parodė, kad pagrindinė nepasitenkinimo darbu priežastis yra atlyginimas ir darbo sąlygos (Geoffrey, 2004, p. 350-353). Atlygis – visa tai, ką žmogus vertina. Tačiau įmonės vertę supranta skirtingai, o tai reiškia, kad skiriasi ir atlygio vertė. Atlygis gali būti dvejopas: vidinis ir išorinis. Vidinį atlygį duoda pats darbas, bendravimas su kolegomis, svarbi užduotis ir jos atlikimas. Išorinį atlygį suteikia organizacija: tai darbo užmokestis, galimybė daryti karjerą, paaukštinimas, įvairių vardų suteikimas (Cheng, 2001, p. 102). Literatūroje teigiama, kad nepasitenkinimas atlygiu apima visus atlygio už darbą lygius.

Viena iš efektyvių priemonių, galinčių padėti slaugytojui kelti motyvaciją, išvengti nusivylimo savo profesija, užkirsti kelią profesinio „perdegimo“ atsiradimui – dalyvavimas supervizijose (Klupšas, 2009). Taikant superviziją, galima motyvuoti bendrosios praktikos slaugytojus keisti požiūrį į savo veiklą, didinti motyvaciją kvalifikacijos tobulinimui, skatinti kaitos procesus tiek organizacijoje, tiek asmeniškai kiekvienam darbuotojui. Mat supervizija – tai „profesinių santykių konsultavimas, skatinantis darbuotoją, grupę, komandą įsivertinti savo profesinę veiklą ir numatyti

jos tobulinimo kryptis, siekiant plėtoti darbuotojų kompetenciją ir didinti organizacijos efektyvumą“ (Gutauskaitė, Janušonis, 2007).

Pasak Gutauskaitės ir Janušonio (2007), išskiriamos šios supervizijos formos:

- individuali supervizija – skirta individualiam darbuotojo augimui ir orientuota į jo poreikius; šiai kategorijai priskiriama ir vadovo supervizija;
- grupinė supervizija – skirta stiprinti bendradarbiavimo efektyvumą ir gebėjimą spręsti tarpasmeninius konfliktus; dalyvaujančiųjų motyvacija keliamą, sudarant paramos ir palaikymo atmosferą;
- komandos supervizija – orientuota į komandos vystymąsi, siekiant tobulinti, gerinti komandinį darbą, aiškinantis komandos narių vaidmenis, atsakomybių pasiskirstymą;
- organizacijos supervizija – tai būdas nustatyti, kokios supervizijos formos reikia darbuotojams. Kai kuriose šalyse taikoma intervizija (peer supervision), t.y supervizija be supervizoriaus – iš esmės ji panaši į grupinę superviziją, tačiau joje nėra formalaus lyderio, todėl visi nariai dalyvauja kaip lygūs (Gutauskaitė, Janušonis, 2007).

*Apibendrinant galima būtų sakyti, kad supervizija – paplitusi praktika daugelyje Vakarų Europos šalių, Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigų vadovams taip pat reikėtų pradėti taikyti šį motyvavimo įrankį.*

## **1.2. Motyvavimo veiksniai ir priemonės**

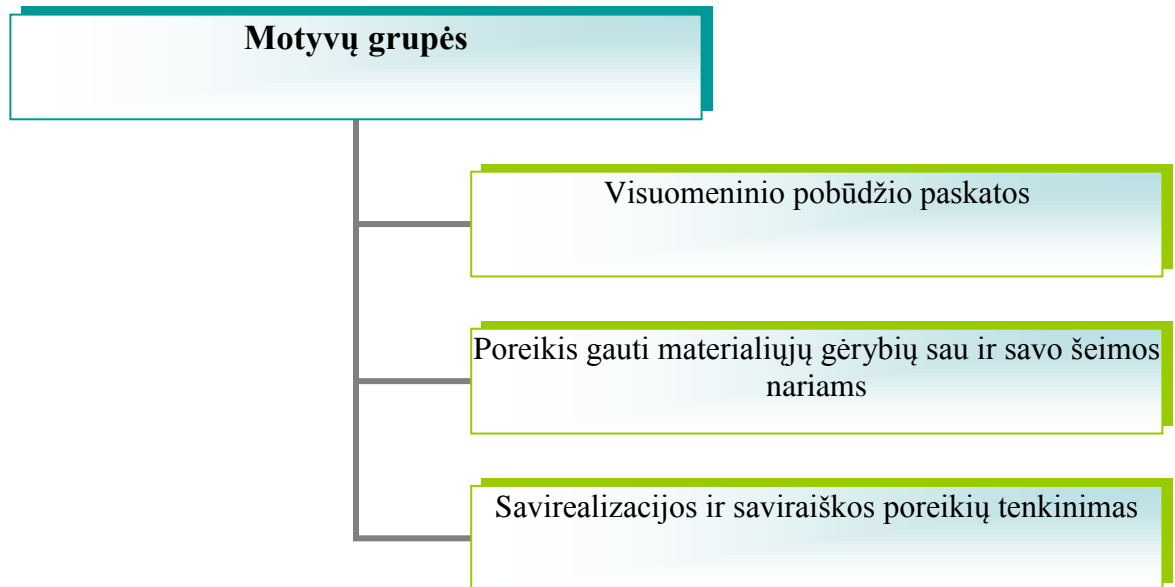
Iki šiol yra sukurta pakankamai daug įvairių motyvavimo modelių, teorijų, kurie išskiria motyvacinius veiksnius, nurodo motyvacinės priemonės. Tačiau tiek motyvacinius veiksnius, tiek priemonės reikia įsisavinti ir mokėti taikyti praktikoje.

### **1.2.1. Motyvavimo veiksniai**

Darbuotojų motyvavimo veiksnių yra gausybė ir daugelis autorių juos skirsto pagal atskiras motyvų grupes.

Nors remiantis įvairiomis teorijomis išskiriamos pagrindinės motyvų grupės yra materialiniai (fiziologiniai) ir moraliniai (saugumo, pagarbos, socialiniai, saviraiškos) motyvai, tačiau šią dichotomiją galima praplėsti kitų autorių požiūriu.

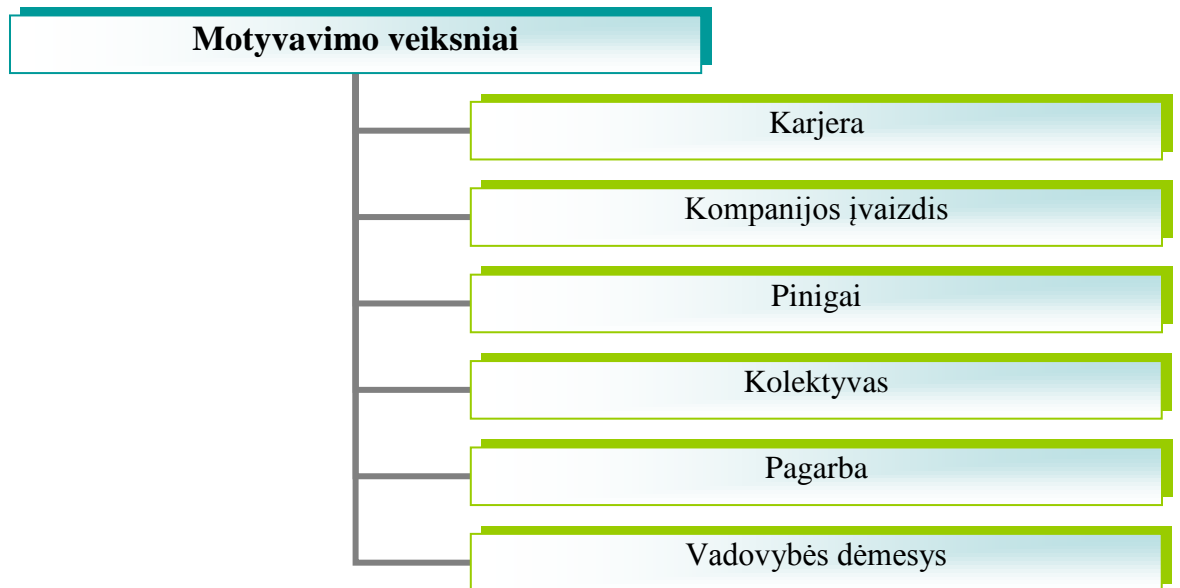
E. Iljino požiūriu, kur jis remiasi psichoanalitine paradigma, A. Maslow aprašytus poreikius autorius suskirsto į tris motyvų grupes, pateikiamas 1 pav.



1 pav. Motyvų grupės pagal E. Iljiną

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Miliumi, 2001

Poluchinos motyvavimo veiksniai pateikiami 2 pav.



2 pav. Motyvavimo veiksniai pagal O. Poluchiną

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Poluchina, 2004

Išanalizavę motyvacijos teorijas galime išskirti šiuos pagrindinius darbuotojų motyvacijos veiksnius: materialinį atlyginimą, darbo sąlygas, darbo turinį, pasiekimus, karjeros galimybes,

santykius su bendradarbiais ir vadovais, tobulėjimą, atsakomybę, pripažinimą, nuo jų priklauso ar asmuo pasiekia tikslus. Kad patenkintume darbuotojų poreikius ir lūkesčius bei tinkamai motyvuotume, reikia identifikuoti darbuotojų motyvaciją ir parinkti tinkamus motyvavimo metodus bei priemones. Materialiniai poreikiai yra susiję su pragyvenimo užtikrinimu, todėl kalbant apie darbuotojų motyvaciją pirmiausia tai būtų piniginis atlygis už darbą.

1 lentelėje pateikiami svarbiausi veiksniai, įtakoiantys darbuotojų profesinį motyvavimą.

1 lentelė Profesinę motyvaciją įtakoiantys veiksniai

<b>Motyvavimo veiksniai</b>	<b>Veiksmų aiškinimas, remiantis autorių nuomone</b>
<b>Materialinis atlyginimas</b>	Vienas pagrindinių motyvacijos šaltinių yra materialinis atlygis. Paprastai žmonės dirba tikėdamiesi piniginio užmokesčio. Pasak teisingumo teorijos autoriaus S. Adams, organizacijos darbuotojai, vertindami individualų atlygį už pasiektus darbo rezultatus, siekia teisingo materialinio atlygio (Razbadauskas ir kt., 2011). Darbuotojai nori tokios atlygio sistemos, kuri, jų nuomone, yra teisinga, nedviprasmiška ir atitinka lūkesčius (Šunokaitė, 2008). Dauguma atliktų tyrimų parodė, kad svarbiausias motyvatorius yra piniginis atlygis. Piniginiai stimulai visada didina darbo motyvaciją, ir visai nesvarbu, kur taikysime individualiam, ar kolektyviniam skatinimui.
<b>Darbo sąlygos</b>	Darbuotojai teikia pirmenybę aplinkai, kuri yra saugi, patogi, švari ir minimaliai blaško dėmesį. Tokia aplinka vertinama dėl galimybių gerai dirbti ir komforto (Šunokaitė, 2008). Darbo aplinkoje sukurtas tinkamas klimatas motyvuoja personalą gerai dirbti. Jei darbe žmogus gali atvirai kalbėtis apie iškilusias problemas tiek su bendradarbiais, tiek su vadovais, ieškoti galimų sprendimo būdų, - darbe vyrauja gera psichologinė aplinka.
<b>Darbo turinys</b>	Paprastai žmonės teikia pirmenybę darbams, kurie duoda galimybę panaudoti visas savo žinias ir įgūdžius, siūlo įvairias užduotis, veiklos laisvę bei aiškius darbo įvertinimo kriterijus (Šunokaitė, 2008). Daugumai žmonių darbo turinys – pagrindinis motyvatorius. Pasitenkinimas atliekamu darbu yra geriausias motyvatorius. Deja, ne visi randa patinkamą darbą (Razbadauskas ir kt., 2011). Pasiekimai (laimėjimai). Daugumai darbuotojų svarbu prasmingai prisidėti prie bendro tikslo. Jei vadovas tai pripažįsta ir suteikia darbuotojams galimybę iki galo atskleisti savo potencines galias, geri rezultatai jį nustebins (Kumar; Mittal, 2002).
<b>Karjeros galimybės</b>	Dažniausiai karjera suprantama kaip greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomenėje ar mokslinėje veikloje – pasiekimas gyvenime. Karjera siejama su

	didesniais pinigais, didesne atsakomybe, aukštesniu statusu, prestižu (Taločkienė, 2002).
<b>Santykiai su bendradarbiais</b>	Draugiški, palaikantys, vienas kitam padedantys kolegos labai dažnai duoda kur kas daugiau nei vien tik atlygis ir apčiuopiami laimėjimai (Šunokaitė, 2008).
<b>Santykiai su vadovais (jo kompetencija bei vadovavimo stilius)</b>	Vadovavimas yra dar vienas svarbus pasitenkinimo darbu šaltinis. Egzistuoja du esminiai momentai, įtakojantys pasitenkinimą darbu. Pirmasis - darbuotojo įcentrinimas, reiškiantis situaciją, kai vadovas parodo asmeninį dėmesį darbuotojui - pastebi, kaip sėkmingai vyksta bendradarbiavimas, suteikia asmeninių patarimų, pagalbos, bendrauja su darbuotoju ne tik darbo, bet ir asmeniniais klausimais. Kitas faktorius yra dalyvavimas bei įtaka - tai iliustruoja vadovai, kurie įtraukia dirbančiuosius į sprendimų priėmimą ir taip įtakoja jų darbą (Šunokaitė, 2008). Teisingumas yra vadovų paramos darbuotojams bruožas. Jis užtikrina pagarbą, pasitikėjimą ir patvirtina darbuotojų savęs įvertinimo suvokimą. Abipusė žmonių pagarba yra esminis dalykas bendruomeniškumo pojūčiui (Greenglass ir kt., 1994; Vimantaitė, 2007). Vadovas aiškiai įvardindamas užduotis darbe, tardamasis su personalu dėl jų atlikimo, kartu surasdamas sprendimus ir kontroliuodamas jų atlikimą gali pasiekti gerų rezultatų. Jei idėją, kaip išspręsti vieną ar kitą problemą pasiūlo darbuotojai, būtina ją apsvarstyti, - personalas pasijus išklaudytas, vertinamas.
<b>Tobulėjimas</b>	Daugelį darbuotojų skatina galimybė ugdyti darbo įgūdžius ir mąstyti (Kučinskis, Kučinskienė, 2002). Nuolat tobulėjantis, keliantis kvalifikaciją personalas – didžiulis organizacijos turtas. Organizacijos vadovams nevalia to pamiršti, reikia rūpintis savo personalo kvalifikacijos kėlimu: organizuoti kursus, jei įmanoma, juos apmokėti, kviestis specialistus, skaityti paskaitas.
<b>Atsakomybė</b>	Daugelis protingų savo darbą išmanančių žmonių su džiaugsmu prisiima atsakomybę ir vadovaujančias pareigas (Kučinskis ir kt., 2002).
<b>Pripažinimas</b>	Natūralu, kad kiekvienas darbuotojas nori būti deramai įvertintas. Pagyrimai ir parama skatina žmones siekti dar daugiau (Kučinskis ir kt., 2002).

Pasak F. Klupšo (2009), norėdami pasiekti gerų rezultatų darbinėje veikloje, vadovai turi suprasti žmonių elgseną. Nesirūpinant savo darbuotojų gerove, neskatinant motyvacijos galima didelė darbuotojų kaita. Šiandieninėmis intensyvėjančios konkurencijos bei ekonominės krizės sąlygomis organizacijos gali būti priverstos susilpninti ar net užleisti savo pozicijas. Ekonominio sulėtėjimo metu tenka dirbti daugiau ir naudojant mažiau išteklių, todėl įmonės turi orientuotis nebe į intensyvų augimą,

o į darbuotojų efektyvumo bei lojalumo skatinimą. Ekonominėms negandoms lengviau atsispiria talentingus darbuotojus ugdančios įmonės, nes krizės metu rinkai reikia pasiūlyti nestandartinius ir neišbandytus sprendimus. Besikeičiančiomis sąlygomis įmonių vadovams nelengva išlaikyti darbuotojų susikaupimą ir energiją, todėl jie daugiau dėmesio turi skirti darbuotojų motyvavimui.

### 1.2.2. Motyvavimo priemonės ir metodai

Šiuolaikiniai motyvavimo metodai teigia, kad organizacijos kultūra turi vienyti visus darbuotojus bendram tikslui pasiekti, darbuotojams reikia suteikti daugiau laisvės, atsakomybės, leisti vystytis jų saviraiškai ir kūrybiškumui, o tai sąlygos inovacinę, efektyvesnę visos organizacijos veiklą.

Motyvavimo priemonės daro poveikį darbuotojų motyvacijai, o tuo pačiu ir jų elgesiui. Tai, kas motyvuoja esant vienai situacijai, nebūtinai motyvuos kitu laiku ir kitoje vietoje. Ekonominės krizės metu įmonių vadovams ypatingai svarbu taikyti pagrįstas darbuotojų motyvavimo priemones (Klupšas, 2009).

Tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių pateikti motyvavimo būdai ir priemonės šiek tiek skiriasi, tačiau visus juos galima suklasifikuoti. Dažniausia motyvavimo būdai skirstomi į finansinius ir nefinansinius. Tačiau galima rasti ir kitokių skirstymo būdų.

Visiems priimtinių skatinimo priemonių nėra: jų poveikį darbuotojams lemia įmonės vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis. Skatinimo priemonės sudaro dvi dalys:

1) sąlygiškai pastovios, praktikos patvirtintos priemonės, kurių vertė yra tai, kad visi jas gerai žino, jomis pasitiki, jos taikomos automatiškai; tai yra kolektyvo tradicijų dalis;

2) originalios priemonės; jų reikia ieškoti vis naujų, kad jos suteiktų darbuotojams malonų siurprizą, pradžiugintų juos vadovo dėmesiu ir išmone (Žydzžiūnaitė, 2005).

F. S. Butkaus (2003) skirstymas (metodai, kurie suprantami kaip poveikio pavaldiniui būdai ir grupuojami pagal žmogaus poreikius, kas leidžia giliau suprasti įvairių poveikio priemonių efektyvaus taikymo dėsningumus) pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė. Skatinimo priemonės

Metodai	Priemonės
<b>Ekonominiai metodai</b>	Darbo užmokestis, įvairios premijos, privilegijos, lengvatos, organizacijos mokami patarnavimai
<b>Teisiniai metodai</b>	Darbo sutartis, kolektyvinė sutartis, įvairūs standartai, normos, instrukcijos, planai, vadovų įsakymai ir pan
<b>Psichologiniai metodai</b>	Darbo vertinimas, moralinis skatinimas, galimybių sudarymas ugdyti savo gebėjimus, palankaus socialinio, psichologinio klimato sukūrimas

<b>Filosofiniai metodai</b>	Paversti darbuotojus vadybos dalyviais, valdyti ilgalaikiais tikslais, suformuoti korporacinę kultūrą, kaip bendrą vertybinių orientacijų lauką, nukreipiantį kiekvieno organizacijos nario pastangas norima linkme, ugdyti tradicijas.
-----------------------------	---

A. Sakalas (2003) pateikia dar kitokią valdymo metodų klasifikaciją, kurią sieja su žmonių poreikiais, pastaruosius tenkinant galima nukreipti ta linkme, kuri leistų pasiekti organizacijos tikslų. Remdamasis žmonių poreikių klasifikacija jis išskiria 3 valdymo metodų grupes:

- Administraciniai - juridiniai metodai. Jie sudaro formaliąją organizacijos veiklos dalį ir yra reikalingi, ir naudotini tol, kol elgesio taisyklės tampa priimtinos ir vykdomos be specialaus reglamentavimo;

- Ekonominiai metodai orientuojasi į žmonių bazinius poreikius. Kaip žinoma, juos nesudėtinga patenkinti įvairių materialių gėrybių pagalba;

- Socialiniai-psichologiniai metodai grindžiami žmogaus kaip asmenybės socialinėmis ir psichologinėmis nuostatomis, vertybių sistema, veiklos motyvais (Sakalas, 2003).

Darbuotojų veiklos ir elgsenos pasirinkimas priklauso ne tik nuo vadovavimo metodų ar motyvų pobūdžio, bet ir nuo jų socialinio turinio. Vertindami motyvus, darbuotojai pažįsta save, prognozuoja savo poelgių pasekmes, reguliuoja elgseną, kontroliuoja impulsyvias emocines paskatas (Sakalas, 2003).

Skirtingiems darbuotojams, skirtingose situacijose turi būti taikomos skirtingos motyvavimo priemonės. Be to motyvacija yra situacinis dalykas, t. y. kintant situacijai, ji turi kisti. Darbuotojų motyvavimo sistema turi būti tinkama ir organizacijai, ir darbuotojams. Kuriant įmonėse motyvavimo sistemas į šį procesą reikia įtraukti ir darbuotojus bei tinkamai nustatyti parametrus ir mechanizmus (t. y. už ką ir kaip bus atlyginta), o jas įdiegus reikia nuolat tikrinti ar motyvavimo sistemos duoda reikiamus rezultatus. Jei neduoda – sistemas reikia keisti (Klupšas, 2009).

Darbo efektyvumą lemia tiek materialios paskatos (piniginės premijos ir pan.), tiek moraliniai veiksniai (mėgstama veikla, geri santykiai su bendradarbiais bei vadovu ir kt.). Paskata yra veiksminga tik tuomet, kai ją gaunantis įsitikinęs, kad tai lėmė jo atitinkamos pastangos. Darbo užmokestis vis dar motyvuoja žmones, nes esant sunkiai šalies ekonominei būklei, ši skatinimo priemonė ypač veiksminga (Žydžiūnaitė, 2005).

***Ekonominės (materialinės) skatinimo priemonės.***

F. S. Butkus (2003) ekonominių metodų priemonėms priskiria darbo užmokestį, įvairias premijas, privilegijas, lengvatas, organizacijos mokamus patarnavimus.

Darbo užmokestis - yra vienas pagrindinių veiksnių, motyvuojančių žmogus darbu. Autoriai, tyrinėjantis personalo motyvaciją, sutinka, kad darbo užmokesčio dydis yra svarbus, bet dar svarbesnis jo adekvatumas atliekamam darbui. Patenkintas darbu darbuotojas mano, kad gaunamas atlyginimas už atliekamą darbą yra tinkamas, atitinka jo įdėtas pastangas, - toks žmogus yra motyvuotas darbu. Jei darbuotojas jaučia nuoskaudą, pasijunta neįvertintas, jo motyvacija darbu mažėja, gali tapti apatiškas darbu, gali kilti noras keisti darbą, - atsiranda demotyvacija. Baziniame darbo užmokestyje atsispindi darbuotojo kvalifikaciniai skirtumai, esant vidutiniam darbo našumui. Nustatomi skirtingi pareiginiai lygiai, kuriems nustatomas skirtingas bazinis darbo užmokestis. Pagrindiniai darbo užmokesčio mokėjimo tikslai, nepriklausomai nuo jo formos ar sistemos, yra padėti konkuruoti darbo rinkoje, garantuoti darbo sąnaudų efektyvumą, t. y. kurti pridėdamąją vertę be papildomų sąnaudų, motyvuoti darbuotojus geriau atlikti darbus. Darbo apmokėjimo sistema kiekvienoje įmonėje vaidina skatinamąjį vaidmenį, ji turi būti teisinga, nešališka, nuosekli ir aiški. Darbo užmokestis turi būti išmokėtas laiku ir užtikrinti atgalinį ryšį su atliktu darbu (Žydzūnaitė, 2005). Darbuotojams, dirbantiems žmogaus aptarnavimo sferoje, didelį vaidmenį atlieka jų pacientų, klientų įvertinimas, parama. Atlygio stoka yra glaudžiai susijusi su darbo efektyvumo sumažėjimu, neigiamu požiūriu į organizaciją, kurioje dirbama bei jos vadovus (Geoffrey, 2004; Vimantaitė, 2007). Pagrindinis užmokestis už darbą yra tiesioginis atlygis. Atlyginimas gali ir demotyvuoti, ir skatinti darbuotoją gerai dirbti. Jei darbuotojas jaučia, kad pastangų įdėda daug, o atlyginimas mažas – demotyvacija neišvengiama.

Premijos. Už gerą darbo pareigų vykdymą, našų darbą, geros kokybės produkciją, ilgalaikį ir nepriekaištingą darbą, taip pat už kitus darbo rezultatus darbdavys gali skatinti darbuotojus (pareikšti padėką, apdovanoti dovana, premijuoti, suteikti papildomų atostogų, pirmumo teise pasiūsti tobulintis ir kt.) (Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įsakymas priimtas Lietuvos Respublikos Seimo 2002m. birželio 4 d. Nr. IX-926. Valstybės žinios. 2002). Premijas rekomenduojama skirti už ypatingus, unikalius, svarbius organizacijai laimėjimus (Sakalas, 2003). Skatinantis darbo užmokestis naudojamas tada, kai darbuotojas dirba geriau už vidutinį, rodo iniciatyvą, teikia pasiūlymus. Skatinantis darbo užmokestis gali būti premijos, dovanos, kelionės, nemokami kvalifikacijos kėlimo kursai ir kt.

Privilegijos, lengvatos, organizacijos apmokami patarnavimai. Darbdavys gali sudaryti sąlygas personalui pvz., gauti sveikatos ar gyvybės draudimą, nuolaidą apsiperkant parduotuvėje, apmokėti darbuotojo sporto klubo abonementą, apmokėti komandiruotės išlaidas ir kt. Kadangi taikant šiuos metodus darbuotojas gauna finansinę naudą (arba kitaip tariant nepraranda savo pinigų) – jie priskiriami netiesioginiams ekonominiams skatinimo metodams. Anot Dessler, taip darbuotojai pajus, kad organizacija jais (ir jų šeimos nariais) rūpinasi (Dessler, 2001).

### ***Psichologinės (moralinės) skatinimo priemonės.***

Daugelis vadovų mano, kad užtenka padidinti atlyginimą, skirti premiją ar kitą piniginių atlygį ir darbuotojai bus motyvuoti geriau dirbti. Pinigai išties yra svarbus atlygis už darbą. Tačiau labiausiai motyvuojantis atlygis, pripažinimas ir paskatinimas paprastai apima ir piniginių, ir nepiniginį skatinimo formų derinį. Kai kurie ekspertai ir motyvacijos teorijos teigia, kad nepiniginis skatinimas gali daryti daug stipresnę motyvuojančią įtaką nei pinigai. Darbuotojai taip pat vertina paprasčiausią pagyrimą, nesvarbu, ar jis pareiškiamas akis į akį, raštu, viešai ar elektroniniu paštu. Akivaizdu, kad norint motyvuoti žmones kuo geriau dirbti, reikia būti kompetentingais priimti sudėtingus sprendimus ir gerai suprasti žmogiškąją prigimtį (Okas, 2006). Darbo efektyvumą ir našumą įtakoja ne tik ekonominiai, bet ir psichologiniai metodai. Todėl svarbu, kad vadovai nepamirštų ir šių veiksnių, kuriuos taikant, labai sėkmingai galima motyvuoti personalą darbu.

F. S. Butkus (2003) psichologinių metodų priemonėms priskiria: darbo vertinimą, moralinį skatinimą, galimybių ugdyti savo gebėjimus sudarymą, palankaus socialinio, psichologinio klimato sukūrimą.

*Darbo vertinimas.* Paaukštinimo galimybė vadovams dažnai būna pagrindinis paskatinimas už puikų valdymą, t. y. gerai atlikto darbo įvertinimo būdas. Viena svarbiausių paaukštinimo problemų – organizacijos nariai, kurie nebuvo paaukštinti, dažnai jaučiasi įžeisti, o tai gali paveikti jų nuotaiką ir rezultatus; be to, dar egzistuoja diskriminacija (Žydžiūnaitė, 2005). Pakėlimo pareigose galimybė nevisada galima, tačiau taip pat teigiamai veikia viešas pagyrimas (kolegų tarpe), oficialios padėkos, pagarba atliekamam dabui, pastebėjimas ir akcentavimas gerai atliktų užduočių.

*Moralinis skatinimas.* Kur draugiški tarpusavio santykiai bei leidimas atskleisti ir įgyvendinti savo galimybes – tai vadinamasis darbuotojų moralinis, psichologinis skatinimas, apimantis visą kompleksą įvairių auklėjamojo, psichologinio ir socialinio poveikio kolektyvui bei savininkams priemonių (Žydžiūnaitė, 2005). Suteikta galimybė parodyti savo sugebėjimus, įgyvendinti idėjas – veikia motyvuojančiai, tačiau jei tas idėjas ignoruosime, slopinsime žmogaus gebėjimus, - veiksime priešingai – demotyvuosime. Bendrai priimami sprendimai, kurie susiję su darbo organizavimu, organizacijos valdymu – motyvuoja darbuotojus geriau dirbti.

*Galimybių ugdyti savo gebėjimus sudarymas.* Darbuotojų mokymas ir tobulinimas – tai žinių, įgūdžių ir nuostatų, kurias sužinai mokydamasis, pritaikymas praktikoje ir nuolatinis jų gilinimas ir išlaikymas ateityje (Cheng, 2001). Jei organizacijoje sudaromos galimybės darbuotojams ugdyti savo gebėjimus, tobulintis (ypač jei tobulinimosi kursus apmoka darbdavys) – motyvacija dabui didėja.

*Palankaus socialinio, psichologinio klimato sukūrimas.* Daugumai žmonių draugiškas ir supratingas kolektyvas yra pasitenkinimą darbu stiprinantis veiksnys. Nemažiau svarbus yra ir santykis

su tiesioginiu viršininku. Nedarnus, konfliktiškas kolektyvas – vienas iš labiausiai motyvaciją žeminančių veiksnių (Pociutė, 2011). Kai darbo aplinkoje personalas jaučiasi komfortabiliai, nejaučia įtampos, užtikrinamos geros darbo sąlygos, jaučia vadovų palaikymą ir supratimą – darbuotojų motyvacija darbui taip pat didėja.

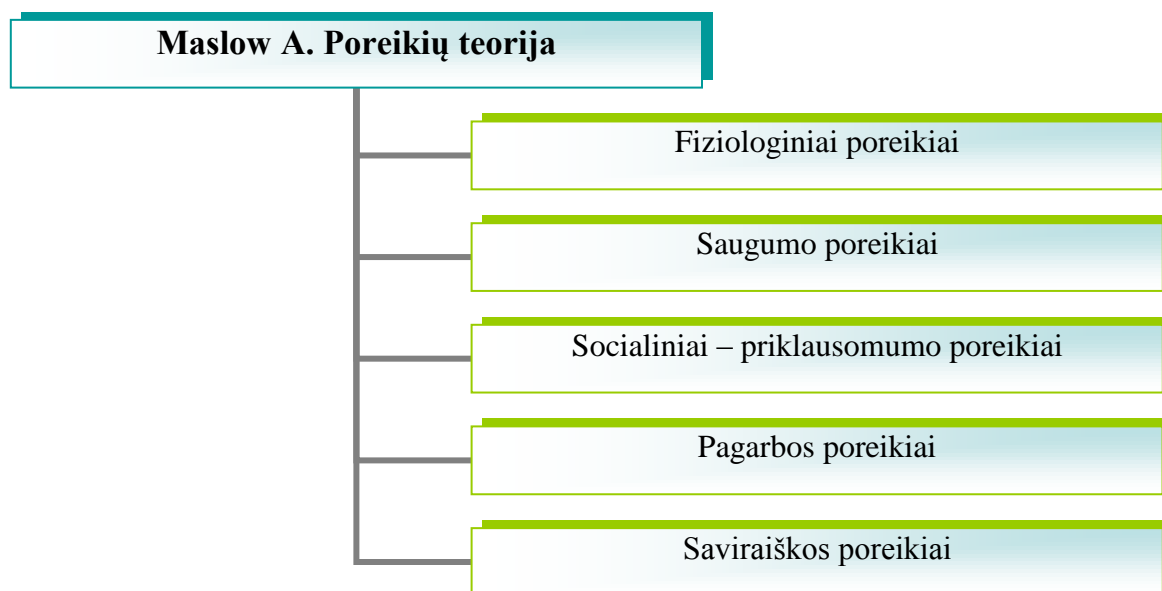
Materialiniai ir psichologiniai stimulai efektyviausi tada, kai jie veikia vieningai. Vystydamiesi ir tobulėdami kartu, jie praturtina ir sustiprina vienas kitą. Neteisingas jų derinimas atsiliepia ekonominiams rodikliams, sukelia nepageidautinas moralines pasekmes: sumažėja darbuotojų kūrybinis aktyvumas, kartais pasireiškia nepasitenkinimo nuotaikos (Žydžiūnaitė, 2005).

Moralinio skatinimo būdai gali būti padėkos žodžiai, darbuotojų pasveikinimai gimtadienio proga ar dovanų įteikimas, korporatyvinių švenčių organizavimas, atsižvelgiant į personalo pageidavimus. Svarbiu motyvavimo veiksniu gali būti žinojimas, kad atliekamas darbas yra svarbus kompanijos egzistavimui, perteikiant jį kaip įdomų ir reikalaujantį jėgų (Clark, 1997).

### 1.2.3. Motyvavimo teorijos

Pagrindinis pasitenkinimo darbu motyvacijos teorijų tikslas buvo apibrėžti poreikius, skatinančius žmones veikti.

Vienas pirmųjų mokslininkų, iš kurio darbų vadovai sužinojo apie žmonių poreikių sudėtingumą ir jų poveikį motyvacijai, buvo **A. Maslow**. Savo motyvacijos teorijoje jis teigė, kad žmonės turi daug įvairių poreikių, tačiau visus juos pagal svarbą sąlyginai galima suskirstyti į 5 lygius, pateikiamus 3 pav.



3 pav. A. Maslow Motyvavimo poreikių teorija

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Maslow A., 2006

Kiekvienas šių poreikų sekančiai aptariamas išsamiau:

- *fiziologiniai poreikiai*, kurie yra būtini išgyvenimui. Organizacijose jie gali būti patenkinami adekvačiu atlyginimu, geromis darbo sąlygomis;
- *saugumo poreikiai* - saugios nuo fizinių ir psichologinių sukrėtimų aplinkos poreikis bei tikėjimas tuo, kad fiziologiniai poreikiai ateityje taip pat bus patenkinti. Tai gali garantuoti draudimo, pašalpų sistema, atitinkamų sąlygų numatymas, darbo sutartis;
- *socialiniai - priklausomumo poreikiai* apima meilės prisirišimo poreikį, poreikį būti priimtam savęs lygių, priklausyti kokiam nors socialinei grupei. Šie poreikiai patenkinami šeimoje, per įvairius bendruomeninius ryšius bei draugystę, bendravimą darbe;
- *pagarbos poreikiai* apima dvi poreikių grupes: 1) savigarbos poreikiai ir poreikis suformuoti savo teigiamą įvaizdį bei 2) kitų pagarbos ir pripažinimo poreikis;
- *saviraiškos poreikiai* - tai noras realizuoti savo potencialą, augti ir tobulėti kaip asmenybei (Maslow, 2006).

Pasak A. Maslow: poreikiai sudaro hierarchiją. Tai reiškia, kad pirmiausia žmogus turi patenkinti pirminius poreikius, ir tik po to jų veiklą motyvuoja aukštesnio lygio poreikiai (Maslow, 2006).

A. Maslow teorija leido geriau suprasti tai, kad žmonių motyvaciją lemia platus jų poreikių spektras. Siekdami motyvuoti, vadovas turi suteikti pavaldiniams galimybę patenkinti poreikius tokiu būdu, kuris kartu sąlygotų organizacijos tikslų įgyvendinimą. Vadinasi, negalima apsiriboti vien ekonominėmis poveikio priemonėmis, reikia atkreipti dėmesį į aukštesnio lygio poreikius, kuriems būtini visiškai kiti metodai (Maslow, 2006).

Tačiau ši teorija turi ir trūkumų. Nors Maslow poreikių piramidė sujungė beveik visus žmonių poreikius, tačiau tolesni tyrimai tokį jų skirstymą patvirtino iš dalies. Pirmiausia, liko nepaaiškinta, kokia yra pačių poreikių kilmė? Jeigu fiziologiniai poreikiai kyla iš egzistencijos užtikrinimo, tai iš kur ir kaip atsiranda aukštesnio lygio poreikiai. Iš principo žmones galima priskirti kuriai nors poreikių kategorijai, bet žmogus ne visada turi visų 5 lygių poreikių ir nebūtinai tokia tvarka išdėstyti. Poreikiai yra labai individualūs. Be to, kurio nors lygio poreikių patenkinimas nesąlygoja automatiško perėjimo prie aukštesnio lygio poreikių. Taip pat žmogų vienu metu gali motyvuoti skirtingų lygių poreikiai. Nėra numatytas poreikių patenkinimas žmonių degradavimo atveju. Sunku paaiškinti žmonių demotyvaciją, nes pasiekus tam tikrą piramidės lygį, kelias atgal Maslow teorijoje nėra numatytas. Kai kurie individai, būdami patenkinti viename lygyje, nėra motyvuojami aukštesnio lygio poreikių (Maslow, 2006).

**F. Herzberg** (1968) sukūrė dviejų veiksmų teoriją. Jis savo teorijoje nustatė veiksmus, sukeliančius darbuotojų pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbe. Tam F. Herzberg atliko tyrimą, panaudodamas kritinių situacijų metodą. Šio mokslininko vadovaujama tyrinėtojų grupė apklausė 200 inžinierių iš vienos didelės dažu gamybos įmonės. Juos paprašė atsakyti į du klausimus:

1. Kada po atliktų užduočių darbe jūs jautėtės ypač gerai?
2. Kada po atliktų užduočių darbe jūs jautėtės ypač blogai?

Tyrimų rezultatai parodė, kad pasitenkinimą ir nepasitenkinimą sukeliančių veiksmų šaltinis yra skirtingas. Pasirodė, kad veiksniai, kurie sukėlė pasitenkinimą darbu, daugiau siejami su galimybe daryti karjerą, atsakomybe, pasiekimų įvertinimu, galimybe save realizuoti ir pan. Veiksniai, sukėlę nepasitenkinimą, priešingai, daugiau susiję su darbu, sąlygomis, organizacijoje vykdoma politika, tarpusavio santykių pobūdžiu ir pan.

Taigi, atsižvelgdamas į gautus rezultatus, F. Herzberg išskyrė 2 grupes veiksmų: higieninius ir motyvacinius:

- *Higieniniai veiksniai* yra susiję su aplinka, kurioje žmogus dirba. Jeigu higieninių veiksmų lygis yra nepakankamas, žmogus jaučia nepasitenkinimą darbu. Jeigu jis yra pakankamas, žmogus jų net nepastebi. Taigi, higieniniai veiksmų žmonių geriau dirbti nemotyvuoja, o tik apsaugo juos nuo nepasitenkinimo. F. Herzberg prie higieninių veiksmų priskiria:

- 1) administracijos politiką,
- 2) darbo sąlygas,
- 3) atlyginimą už darbą,
- 4) tarpusavio santykius su vadovais, pavaldiniais, kolegomis,
- 5) tiesioginės kontrolės lygį (Herzberg, 1968).

- *Motyvaciniai veiksniai* yra susiję su paties darbo pobūdžiu ir turiniu bei motyvuoja žmones geriau dirbti. Šių veiksmų nebuvimas nesukelia nepasitenkinimo, tuo tarpu jų buvimas sąlygoja pasitenkinimą ir motyvuoja darbuotojus efektyviau dirbti. Šie veiksniai tai:

- 1) sėkmė,
- 2) karjera, profesinis tobulėjimas,
- 3) pripažinimas,
- 4) atsakomybė,
- 5) kūrybinis ir dalykinis tobulėjimas (Herzberg, 1968).

F. Herzberg (1968) savo teorijoje pateikia naują požiūrį į motyvaciją. Jo nuomone, pasitenkinimo priešingybė nėra nepasitenkinimas. Motyvacinių veiksmų nebuvimas ne demotyvuoja, o neutralizuoja darbuotojų požiūrį į darbą. Tai atsitinka, kai darbuotojai patenka į tam tikrą abejingumo

būseną. Nepasitenkinimą sukeliančių veiksnių buvimas nemotyvuoja ir neskatina darbuotojų geriau dirbti, o tik sukelia neutralius jausmus. Tuo tarpu jų nebuvimas sąlygoja negerą darbuotojų savijautą.

Ši teorija paskatino įmonėse diegti taip vadinamąsias „darbo praturtinimo“ programas. Realizuojant šias programas, darbas organizuojamas taip, kad suteiktų didesnę pasitenkinimą darbu tiesioginiam jo vykdytojui, t.y. suteikiama galimybė priimti savarankiškus sprendimus, siekiama pašalinti monotoniją ir rutinines operacijas, praplečiant darbą, padidinama darbininkų atsakomybė, stengiamasi, kad žmonės pajautų, jog atlieka atskirą ir visiškai savarankišką darbą.

Tačiau kaip ir A. Maslow teorija, tai ir ši turi savų trūkumų. Pirmiausia, ši teorija kritikuojama dėl paties tyrimo metodo. Kai žmonės buvo prašomi aprašyti, kada jiems buvo gerai arba blogai po atlikto darbo, tai jie instinktyviai palankias situacijas susiejo su savo vaidmeniu, o nepalankias - su kitų žmonių elgesiu. Taigi rezultatai, kuriuos gavo Herzberg, iš dalies priklausė nuo to, kaip buvo užduodami klausimai. Mokslininkai, bandę patikrinti jo teoriją ir naudoję kitus metodus, gavo skirtingus rezultatus. Be to, ne visiems žmonėms tinka toks higieninių ir motyvacinių veiksnių suskirstymas. Vienas ir tas pats veiksnys vienam žmogui gali suteikti pasitenkinimą darbu, kitam - nepasitenkinimą. Taip pat negalima higieninių ir motyvacinių veiksnių apibūdinti kaip atskirų, nepriklausomų veiksnių. Tik šiuo atveju reikia dėmesį sutelkti ne kiekybiniais, o kokybiniais aspektais.

Teorijų būta ir daugiau. 1970 m. **D. MacClelland** sukūrė kitą motyvacijos modelį aukštesnio lygio poreikių. Jis teigė, kad dabartinėje visuomenėje pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinti. Todėl visą dėmesį sutelkė aukštesnio lygio poreikių tyrimams. Pagal D. MacClelland, žmonėms yra būdingi trys poreikiai: valdžia, sėkmė, priklausomumas (Gražulis, 2005).

- *Valdžios poreikis* pasireiškia kaip noras daryti įtaką kitiems žmonėms (A. Maslow poreikių piramidėje tai būtų tarp pagarbos ir savęs realizavimo poreikių). Žmonės su aiškiai išreikštu valdžios poreikiu dažniausiai yra atviri ir energingi, nebijantys konfrontacijos ir sugebantys ginti savo pozicijas. Tačiau tai nebūtinai žmonės karjeristai blogąja žodžio prasme (Gražulis, 2005).

- *Sėkmės poreikiai* - tai noras iki galo ir sėkmingai atlikti darbą (A. Maslow piramidėje tai irgi būtų tarp pagarbos ir savęs realizavimo poreikių). Šie žmonės mėgsta saikingą riziką, situacijas, kuriose galima prisiimti atsakomybę, ir nori, kad jų darbas būtų būtinai įvertintas (Gražulis, 2005).

- *Priklausomumo poreikiai*. Žmonės, turintys šių poreikių, suinteresuoti turėti draugų, gerus santykius su kitais, padėti kitiems. Juos traukia toks darbas, kuriame jie turi galimybę bendrauti su kitais žmonėmis (Gražulis, 2005).

1972 m. buvo paskelbta dar viena motyvacijos teorija – **C. Alderfer** ERG teorija. Jis suskirstė A. Maslow poreikių hierarchiją į 3 lygius:

- E** - egzistencijos (existence) poreikiai (fiziologiniai ir saugumo);
- R** - santykių (relatendess) poreikiai (priklausomumo ir pagarbos);
- G** - tobulėjimo (growt) poreikiai (saviraiškos) (Bagdonas ir kt., 2002).

C. Alderfer poreikių teorija nuo A. Maslow teorijos skiriasi dviem esminiais momentais. Pirmiausia, jo nuomone, vienu metu žmonių motyvų priežastimi gali būti įvairių lygių poreikiai. Pvz., tuo pat metu žmogų gali motyvuoti noras turėti pinigų (E), turėti draugų (R) ir galimybė įgyti naujų žinių (G). Vadovas, norėdamas motyvuoti pavaldinius dirbti, turi patenkinti bent vieną iš šių poreikių. C. Alderfer mano, kad nebūtina patenkinti aukštesniųjų poreikių tam, kad atsirastų aukštesnieji. Jie gali egzistuoti kartu (Bagdonas E., Kazlauskienė, 2002).

Kitas svarbus C. Alderfer teorijos momentas - atvirkštinio proceso galimybė. Jeigu žmogui esant aukštesnių poreikių lygyje jo žemesnio lygio poreikiai vėl nepatenkinami, jis regresuoja, nusileisdamas į pradinį lygį. Be to, ir jau patenkinti poreikiai gali būti darbo motyvatoriai, jei jie kompensuoja nepatenkintuosius, pvz., ne vienas darbuotojas sutinka kęsti netinkamą vadovo elgesį, jei už savo darbą gauna gerą atlyginimą (Bagdonas ir kt., 2002).

### **1.3. Veiksniai, įtakojančys motyvaciją slaugos praktikoje**

Pasaulyje vykstantys technologiniai, socialiniai, politiniai ir ekonominiai pokyčiai daro įtaką ir sveikatos priežiūros sritims, pateikdami naujų profesinių ir bendrųjų gebėjimų reikalavimų tiek visai sistemai, tiek ir slaugytojų bendruomenei, kuri yra sistemos dalis (Singh ir kt., 2005; Venytė, 2008). Visuomenės sveikata, darbingumas, neįgalumo problemų sprendimas priklauso nuo slaugytojų darbo kokybės ir tai turi įtakos socialinei, ekonominei šalies raidai ir sėkmingai sveikatos reformos eigai (Razbadauskas ir kt., 2011).

Lietuvoje vykstantys socialiniai, ekonominiai, kultūriniai pokyčiai kelia naujų reikalavimų asmens ir visuomenės sveikatos priežiūrai. Tai verčia keisti požiūrį į praktinę slaugos sampratą. Kaip parodė pasaulinė patirtis, slaugytojai turi teikti vis daugiau paslaugų, padedančių kiek įmanoma pagerinti pacientų sveikatos būklę (Šeškevičius, 2006).

Motyvuojančios aplinkos sukūrimas medicinos paslaugų įstaigose turi tapti vienu svarbiausių efektyvios veiklos veiksnių, nes medikų kvalifikacija ir motyvacija lemia teikiamų paslaugų kokybę. Taigi, pabandydysime išsiaiškinti, kokie veiksniai motyvuoja slaugytojus kokybiškai atlikti savo darbą.

Slauga yra viena svarbiausių šalies sveikatos priežiūros sistemos dalių, nes šioje srityje dirba didžiausia asmens sveikata besirūpinanti personalo grupė. Todėl slaugos paslaugų kainos kyla.

Įkainiams kylant, siekiama vis didesnės naudos iš kiekvieno sveikatos darbuotojo, kad užtikrintų aukštą slaugos kokybę. Labai kvalifikuota, kokybiška ir visapusiška slauga turėtų sumažinti ligoninių išlaidas (Šeškevičius, 2006).

Šiuolaikinėje visuomenėje slaugytoja dirba besikeičiančių socialinio gyvenimo ypatumų ir visuomenės poreikių sąlygomis. Todėl jos veikla sudėtingėja ir tampa vis labiau atsakinga (Blaževičienė ir kt., 2007). Plėtojantis slaugos mokslui, nuolat didėja slaugytojų vaidmuo sveikatos priežiūroje. Tai savarankiškai dirbantys specialistai, privalantys turėti ne tik profesinių žinių, bet ir bendravimo įgūdžių (Rosenzweig, 2008).

Slaugytojų profesinė motyvacija – svarbus veiksnys, turintis didelę įtaką sėkmingai reformos eigai. Paslaugų kokybė tiesiogiai siejasi su darbuotojų profesine motyvacija, o ji savo ruožtu glaudžiai siejasi su sąmoninga žmogaus veikla ir yra neatskirama nuo jo poreikių. Labai svarbią įtaką profesinei motyvacijai turi darbo aplinka, nes dažnai yra skirtumas tarp to, ką siūlo įstaiga ir ko iš jos tikisi pats darbuotojas. Darbo aplinkos kokybė ir sąlygos - tai svarbūs veiksniai, veikiantys slaugytojų darbą (Razbadauskas ir kt., 2011).

Rengiant slaugytojus ir jiems dirbant praktinį darbą, iškyla nemažai problemų. Viena pagrindinių problemų yra ta, kad praktikoje nesuteikiama slaugytojams galimybių veikti savarankiškai pagal universitetinį išsilavinimą (Šeškevičius, 2007). Sprendimų priėmimo procesas yra reikšmingas veiksnys, turintis įtakos psichologinei aplinkai. Intensyvios terapijos skyrius, operacinė – tai gydymo įstaigos padaliniai, kur visi veiksmai griežtai reglamentuoti, slaugytojoms yra labai mažai galimybės dalyvauti priimant sprendimus ar kaip nors daryti jiems įtaką, dėl to darbuotojai labiau linkę išgyventi įtampą ir stresą (Razbadauskas ir kt., 2011).

Taigi, negalėdamami savarankiškai priimti sprendimų, slaugytojai demotyvojami. Baigę universitetą slaugytojai tikisi turėsiantys galimybę veikti savarankiškai, priimti sprendimus, tačiau požiūris į slaugytojo, kaip savarankiško specialisto, veiklą kinta labai vangiai. Todėl neretai slaugytojai nusivilia dabartinėmis galimybėmis ir tampa abejingi naujovėms, nemato poreikio stengtis darbinėje veikloje, kyla nepasitenkinimas darbu.

Pasak Ž. Jankauskienės ir kitų (2010): Slaugos specialistai – gausiausia sveikatos priežiūros specialistų grupė. Tai savarankiški specialistai, lygiaverčiai asmens sveikatos priežiūros specialistų komandos nariai, gebantys vykdyti šias pagrindines funkcijas:

- slaugymas: problemos identifikavimas, planavimas, veiksmų, procedūrų numatymas ir jų įgyvendinimas, slaugos kontrolė ir vertinimas;
- mokymas, konsultavimas – tai slaugos proceso dalis, kuriai reikia specifinių žinių ir įgūdžių;
- vadovavimas: gali būti komandos lyderis, slaugos administratorius;

- tyrinėjimas: taikomieji tyrimai, kurie užtikrina grįžtamąjį ryšį, tobulesnes slaugos paslaugas (Jankauskienė ir kt., 2010).

Tenkindami reanimacijos ir intensyviosios terapijos skyriuose besigydančių pacientų slaugos poreikius, reanimacijos ir intensyviosios terapijos slaugytojai atlieka profesinius slaugytojo, vadovo ir neformalaus lyderio, komandos nario ir patikėtinio, sveikatos mokytojo bei tyrinėtojo vaidmenis. Atlikdamas slaugytojo vaidmenį, reanimacijos ir intensyviosios terapijos slaugytojas užtikrina slaugos procesą: pastebi esančias ir potencialias slaugos problemas. Taigi, reanimacijos ir intensyviosios terapijos slaugytojas turi žinoti, išmanyti, mokėti, gebėti paruošti priemones ir asistuoti atliekant procedūras bei gebėti atlikti tam tikras procedūras. Galime teigti, kad slaugytojo, dirbančio reanimacijos ir intensyviosios terapijos skyriuje, darbas yra be galo atsakingas, nuolat reikalauja ypatingo dėmesio ir mąstymo, todėl slaugytojams būtina domėtis savo atliekamo darbo naujovėmis. Kad atliekamo darbo kokybė būtų gera, reikia didinti slaugytojų darbinę motyvaciją.

Lietuvoje slaugytojų motyvavimui skiriamas vis dar per mažas dėmesys, nors motyvacijos svarba yra akivaizdi ir neginčijama. Didžiulė žmonių (neišskiriant ir medikų, o tarp jų ir slaugytojų) migracija į užsienio šalis, rodo, kad dedamos nepakankamos pastangos siekiant išlaikyti personalą. Slaugytojų emigracija, neplaningai vykdomas studentų priėmimas į slaugos studijų programą taip pat viena iš aktualių problemų. Tuo tarpu dėl slaugytojų emigracijos visoje šalyje trūksta slaugytojų, ypač provincijoje. Šalį paliekančių slaugytojų netenkina atlyginimas, nepakeliamas krūvis ir blogos darbo sąlygos (Šeškevičius, 2007).

V. Kučinskas ir R. Kučinskienė (2002) išskyrė veiksnius, kuriuos turi vykdyti vadovas:

- Žinoti, kas darbuotojus domina darbe ir po darbo. Jų interesai gali keistis, todėl reikia tai stebėti.
- Suteikti jiems vis įdomesnių ir daugiau pastangų reikalaujančių darbų, bet kartu stebėti, ar jie dar nepasiekė savo sugebėjimų maksimumo.
- Išanalizuoti trūkumus ir privalumus. Stebėti, ar jie turi galimybę panaudoti savo privalumus, ar jų trūkumai kompensuojami.
- Vadovauti ir mokyti tų dalykų, kurių dar neišmano, arba daro klaidų. Įsitikinti, kad jie turi galimybę mokytis iš kolegų ar vadovų – tos srities specialistų.
- Girti komandos darbą viršininkams ir kitiems padaliniam;
- Skatinti darbuotojus teikti siūlymus darbui organizacijoje gerinti, nes jie geriau žino darbo problemas ir sunkumus.
- Suteikti prašomą pagalbą, nes ir darbuotojas gali ateityje atsilyginti tuo pačiu (Kučinskas ir kt., 2002).

Šiuos veiksmus galima sėkmingai taikyti siekiant motyvuoti slaugos personalą.

A. Blaževičienė (2004) savo magistriniame darbe įvardija šiuos darbo veiksmus, kaip bene svarbiausius, labiausiai įtakančius slaugytojų darbą: geras atlyginimas, darbo saugumas ir patogus darbo laikas. Didžioji dalis slaugytojų (43,6 proc.) sutinka su teiginiu, kad darbas daro gyvenimą prasmingu. Blaževičienė teigia, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu yra labai svarbus jo motyvacijos ir darbo kokybės veiksnys. Jei pasitenkinimas darbu yra žemo lygio, tai gali būti prasto, žemos kokybės darbo, blogos darbo drausmės, kadru kaitos priežastimi. Autorė teigia, kad darbuotojai, kurie jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, labiau rūpinasi savo darbo kokybe, labiau atsidavę organizacijai, ilgiau joje išsilaiko, jų darbas našesnis (Blaževičienė, 2004). Galime daryti išvadą, kad labiau patenkinti savo darbu slaugytojai dirbs našiau, teiks kokybiškesnę slaugą, rečiau kils minčių keisti profesiją. Slaugytojų motyvacija padidėtų, jei suteiktume galimybę darbe atsiskleisti, dalyvauti ligoninės valdymo, darbo organizavimo sprendimų priėmimo, suteiktume karjeros kilimo galimybę.

Norint efektyviau motyvuoti slaugytojus reikėtų naudotis ir nematerialinio skatinimo būdais, nes žmonės dirba ne vien tik dėl pinigų. Kur kas veiksmingesnė ir svarbesnė paskata gali būti slaugytojų savigarbos puoselėjimas, geri draugiški tarpusavio santykiai, pasitikėjimas vienas kitu, didesnių įgaliojimų suteikimas, pasitikėjimo parodymas darbuotojui, padėkos, pagyrimai.

Šioms priemonėms įgyvendinti reikia ir teigiamo vadovų požiūrio, jų valdymo įgūdžių (Leonienė, 2001).

Viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovė „Spinter tyrimai“ (2005) Sveikatos apsaugos ministerijos užsakymu atliko Lietuvos sveikatos sistemos darbuotojų tyrimą, kuriame dalyvavo gydytojai ir slaugytojai. Apklausa vyko visoje šalies teritorijoje pirminės sveikatos priežiūros centruose ir stacionaruose, taip pat privačiose sveikatos priežiūros įstaigose. 51,1 proc. apklaustų slaugytojų dirba pirminės sveikatos priežiūros centruose. Dauguma (54 proc.) tyrime dalyvavusių slaugytojų yra patenkintos savo darbo sąlygomis. 47 proc. slaugytojų tenkina darbo organizavimas gydymo įstaigoje, kurioje dirba. Darbo organizavimu dažniau patenkintos vidutinio ir vyresnio amžiaus, didesnę (16 metų ir daugiau) darbo stažą turinčios, privačiai dirbančios slaugytojos. Dauguma (70 proc.) respondenčių teigė esančios nepatenkintos gaunamu atlyginimu. Pusė (49 proc.) apklaustų slaugytojų mano, kad tik keldamos kvalifikaciją galėtų geriau dirbti savo darbą (Slaugytojų apklausa, 2005).

Klaipėdos universitetinėje ligoninėje 2007 metais G. Gutauskaitė atliko tyrimą, siekdama išsiaiškinti, kas įtakoja darbuotojų motyvaciją. Atliktas tyrimas parodė, kad dauguma (80,4 proc.) KUL medicinos darbuotojų darbu ligoninėje (darbovieta) yra patenkinti. Slaugytojų pasitenkinimą darbu ligoninėje labiausiai lėmė santykiai su bendradarbiais, galimybė kelti kvalifikaciją, diegiamos naujos technologijos, o mažiausiai – darbo sąlygos, kurias kaip gerėjančias gerai ir labai gerai vertino du

trečdaliai slaugytojų, ir karjeros galimybės. Profesinių galimybių realizavimas ligoninėje tenkino 96,6 proc. slaugytojų. Slaugytojus labiausiai motyvavo darbui darbo atlyginimas – tai kaip pagrindinį veiksni vertino pusė slaugytojų. Ligoninės kultūrą, kaip pagrindinį veiksni, nurodė tik 3,7 proc. slaugytojų. Analizuotos medicinos darbuotojų kaitos galimybės ir prognozės. Konkretų darbą norėtų pakeisti beveik trečdalis (29,5 proc.) slaugytojų. Konkretų darbą slaugytojai norėtų pakeisti daugiausia dėl geresnių darbo sąlygų (44,2 proc.) ir didesnio užmokesčio (32,7 proc.) Dauguma darbuotojų ypač slaugytojų, norėtų darbą keisti organizacijos viduje. Tai susiję su atskirų darbuotojų darbo pareigybių grupių ir profilių skirtingu atlyginimu, skirtingu darbo intensyvumu, pamaininiu darbu (Gutauskaitė ir kt., 2007).

D. Petkevičiūtės (2005) atliktame tyrime „Slaugytojų motyvacijos ir jų požiūrio į motyvavimo sistemos elementus VšĮ Kauno medicinos universiteto klinikose įvertinimas“ teigiama, kad daugiau nei pusės slaugytojų darbas yra pragyvenimo šaltinis ir tik trečdaliui slaugytojų jis yra įdomus, mėgstamas darbas. Mažiau nei pusė slaugytojų patenkinti darbu, nepatenkinti – dešimtadalis. Didžiausią nepasitenkinimą beveik visiems slaugytojams kelia neadekvatus darbo užmokestis (Petkevičiūtė, 2005).

Slaugytojų veiklos motyvai ir lūkesčiai darbe yra sąlygojami įvairių motyvacijos veiksnių, kurie lemia slaugytojų darbo motyvaciją gydymo ir slaugos įstaigose. Kaip svarbiausias iš visų motyvų pabrėžiamas darbo užmokestis. Darbo veikla - darbuotojo pajamų šaltinis, aprūpinantis jį įvairiomis priemonėmis, reikalingomis asmeniniams poreikiams tenkinti. Kuo didesnis individo uždarbis, tuo geriau jis gali patenkinti savo materialinius ir dvasinius poreikius (Venytė, 2008).

*Apibendrinant, matome, kad iš atliktų tyrimų dažniausiai pasikartojantys motyvavimo veiksniai slaugytojų tarpe yra darbo užmokestis bei geras socialinis – psichologinis darbo klimatas.*

## II. EMPIRINĖ DALIS

### 2.1. Tyrimo metodika

Siekiant išanalizuoti slaugytojų vyrų ir moterų profesinę motyvaciją buvo taikynas kiekybinis tyrimas, naudojant anketinės apklausos raštu metodą. Tyrimo anketa sudaryta, remiantis standartizuotais klausimynais: bendro pasitenkinimo darbu (JSS) ir profesinės veiklos motyvacijos (PVM). Buvo gautas autorių leidimas naudoti šiuos klausimynus. Gauti kiekybiniai duomenys buvo susisteminti ir grafiškai pavaizduoti, naudojant aprašomosios statistikos metodą.

Tyrimui atlikti buvo naudojamos Vaidmenų ir Feministinė slaugos teorijos.

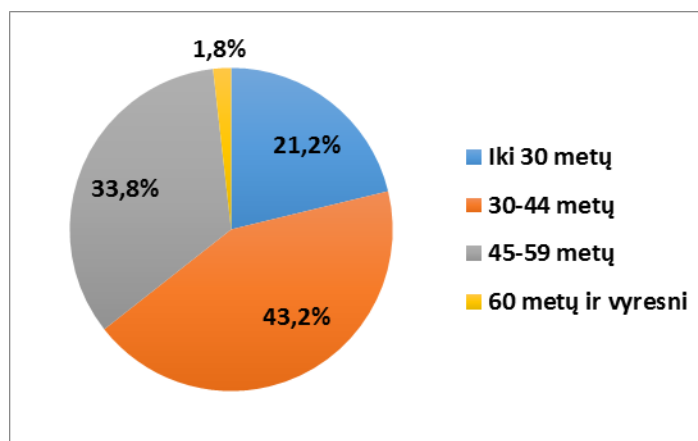
**Vaidmenų teorija.** „Vaidmuo yra dinamiška charakteristika, apsprendžianti tai, kaip turi elgtis žmogus, esantis viename ar kitame statuse. Socialinis statusas/vaidmuo turi savo nominacijas, pvz., slaugytojas, gydytojas, pardavėjas ir pan. Statusas ir vaidmuo yra susiję su funkcijomis. Vaidmenys yra taisyklės, kurios reguliuoja mūsų elgesį. Vaidmenis ir taisyklės įsisaviname socializacijos procese, kuris vyksta visą gyvenimą. Socializacijos ir vaidmenų problemą aiškina trys pagrindinės teorijos: vaidmens mokymosi (angl. *role-learning*), simbolinio interakcionizmo ir psichoanalitinė teorija. Vaidmenų teorija atspindi socialinę situaciją kaip tam tikrą tikrovę, dėl kurios susitaria tie, kurie joje dalyvauja apibrėždami situaciją. Iš dalyvaujančio individo reikalaujama atitinkamų reakcijų į tam tikrus lūkesčius” (Pukinskienė, Slaugos filosofija ir teorija, 2011). Todėl ši teorija tinkama autoriaus atliekamam slaugytojų profesinės motyvacijos tyrimui lyties aspektu.

Taip pat tyrimui tinkama ir **Feministinė teorija**. “Lyčių skirtumai ir subordinacija tradiciškai laikomi natūraliais ir neišvengiamais dalykais, tačiau yra nuomonė, kad lytis yra socialinis konstruktas ir turėtų būti įteisinta subordinacija ir moterų išnaudojimas. Esminė feministinės teorijos idėja yra ta, kad moterys engiamos. Feministinė teorija ir filosofija atsispindi slaugytojų teoriniuose darbuose. Jau XIX a. F. Nightingale rašė apie lyčių vaidmenis. Jos darbuose atsispindi feministinės idėjos, kai ji kalba apie moters teisę į mokslą, profesijos įgijimą ir lytims taikomus dvigubus standartus. Vystantis slaugos mokslui, atliekant mokslinius tyrimus, feministinės teorijos ir jų konceptai buvo naudojami įvairių mokslininkų” (Pukinskienė, Slaugos filosofija ir teorija, 2011).

#### 2.1.1. Tyrimo imties charakteristikos

Tyrimo dalyvavo 400 slaugytojų nuo 23 iki 62 metų (amžiaus vidurkis  $39,75 \pm 9,83$  metų, mediana – 40 metų) iš 6 Lietuvos sveikatos gydymo įstaigų. Atrenkant respondentus (slaugytojus) buvo vadovaujama nusistatytais tiriamųjų atrankos kriterijais, taigi, tyrimui naudota tikslinė patogioji

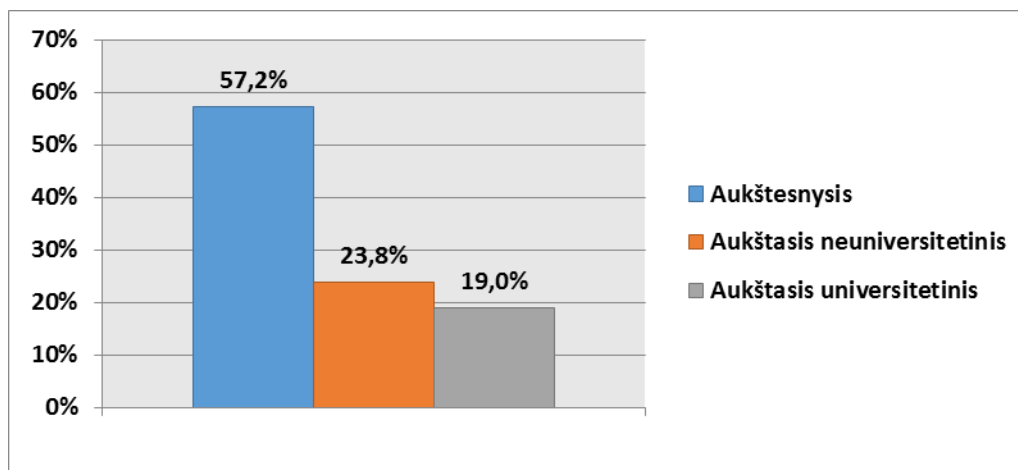
respondentų atranka. Buvo išsiaiškinti sekantys demografiniai ir profesiniai rodikliai: amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas, kokiame prifilyje dirba, motyvai renkantis profesiją.



4 pav. Slaugytojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Pagal amžiaus (PSO rekomendacijos) grupes tiriamieji pasiskirstė sekančiai: dauguma (43,2 proc.) slaugytojų buvo jauno amžiaus (30-44 metų), 33,8 proc. – vidutinio amžiaus (45-59 metų), 21,2 proc. – jaunuolių (iki 30 metų) ir 1,8 proc. – pagyvenusio amžiaus (60 metų ir vyresni) (4 pav.).

Pagal lytį tiriamasis kontingentas pasiskirstė sekančiai – didžiąją dalį (88,3 proc.) sudarė moterys, vyrų buvo 10,4 proc.

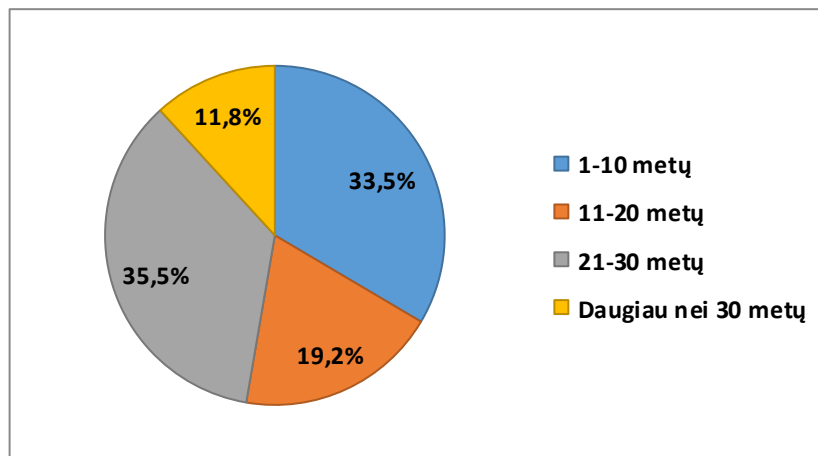


5 pav. Slaugytojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

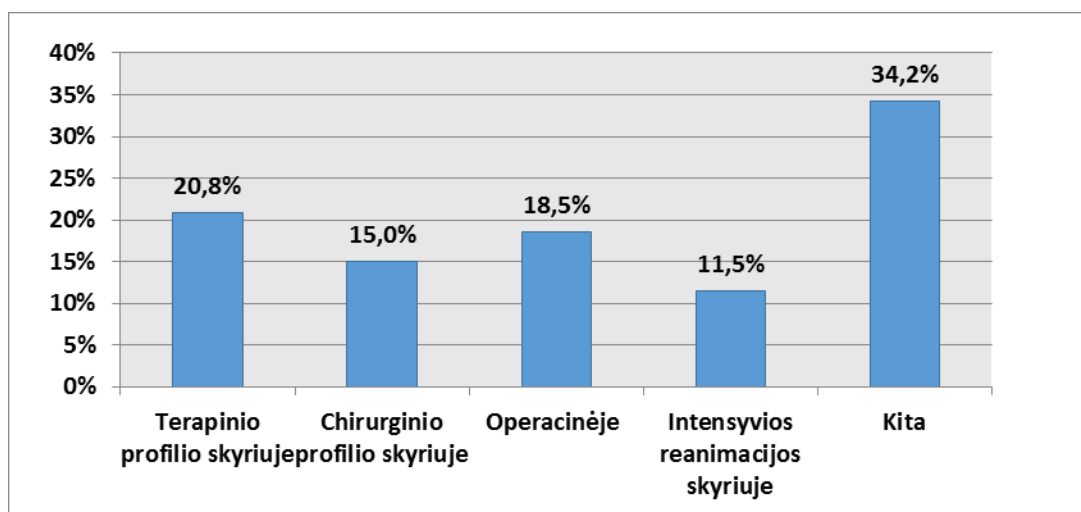
Pagal išsilavinimą 57,2 proc. slaugytojų turėjo aukštesnį išsilavinimą o kita dalis (42,8 proc.) – aukštąjį, iš jų 23,8 proc. - aukštąjį neuniversitetinį ir 19,0 proc. - aukštąjį universitetinį (5 pav.).

Tyrimo dalyvavo slaugytojai su darbo stažu nuo 1 iki 43 metų - vidurkis  $18,01 \pm 10,53$  metų (mediana 20 metų). Sugradavus darbo stažą kas 10 metų nustatyta, kad 33,5 proc. slaugytojų turėjo

darbo stažą iki 10 metų, 19,2 proc. – 11-20 metų, 35,5 proc. – 21-30 metų ir 11,8 proc. – didesnę nei 30 metų darbo stažą (6 pav.).



6 pav. Slaugytojų pasiskirstymas pagal darbo stažą



7 pav. Slaugytojų pasiskirstymas pagal darbo profilį

Iš terapijos profilio skyriaus buvo 20,8 proc. slaugytojų, iš chirurgijos - 15,0 proc., iš operacinės - 18, proc., iš intensyvios reanimacijos skyriaus – 11,5 proc. ir 34,2 proc. – iš kitų įvairių skyrių (7 pav.).

Kadangi darbo tikslas išanalizuoti slaugytojų motyvaciją renkantis slaugytojo profesiją priklausomai nuo lyties, todėl pirmiausia nagrinėjome vyrų ir moterų demografinių ir profesinių rodiklių skirtumus.

3 lentelė. Slaugytojų demografiniai ir profesiniai rodikliai priklausomai lyties

Rodikliai	Vyrai	Moterys	$\chi^2$	p
	n=42	n=358		
Amžius			56,999	<0,001
Iki 30 metų	27(64,3%)	58(16,2%)		
30-44 metų	5(11,9%)	168(46,9%)		
45-59 metų	8(19,0%)	127(35,5%)		
60 metų ir vyresni	2(4,8%)	5(1,4%)		
Išsilavinimas			52,825	<0,001
Aukštesnysis	4,8%	227(63,4%)		
Aukštasis	40(95,2%)	131(36,6%)		
Darbo stažas			47,696	<0,001
1-10 metų	34(81,0%)	100(27,9%)		
11-20 metų	3(7,1%)	74(20,7%)		
21-30 metų	3(7,1%)	139(38,8%)		
Daugiau nei 30 metų	2(4,8%)	45(12,6%)		
Darbo profilis			48,661	<0,001
Terapinio profilio skyriuje	-	83(23,2%)		
Chirurginio profilio skyriuje	-	60(16,8%)		
Operacinėje	22(52,4%)	52(14,5%)		
Intensyvios reanimacijos skyriuje	8(19,0%)	38(10,6%)		
Kita	12(28,6%)	125(34,9%)		

Tyrimo rezultatai parodė, kad slaugytojai vyrai itin reikšmingai ( $p < 0,001$ ) skyrėsi pagal amžių, išsilavinimą, darbo stažą ir darbo profilį:

- vyrų grupėje didžioji dalis (64,3 proc.) slaugytojų buvo iki 30 metų tuo tarpu moterų grupėje dauguma buvo vyresni nei 30 metų -46,9 proc. 30-44 metų ir 35,5 proc. 45-59 metų;
- vyrų grupėje absoliuti dauguma (95,2 proc.) slaugytojų turėjo aukštąjį išsilavinimą, tuo tarpu moterų grupėje aukštąjį išsilavinimą turėjo 36,6 proc. slaugytojų;
- vyrų grupėje dauguma (81,0 proc.) slaugytojų turėjo iki 10 metų darbo stažą, tuo tarpu moterų grupėje iki 10 metų darbo stažą turėjo 27,9 proc. slaugytojų, 20,7 proc. – 11-20 metų darbo stažą, 38,8 proc. – 21,30 metų ir 12,6 proc. daugiau nei 30 metų;
- vyrų grupėje daugiau nei pusė slaugytojų dirbo operacinėje, tuo tarpu moterų grupėje operacinėje dirbo tik 14,5 proc. slaugytojų (3 lentelė).

## 2.1.2. Tyrimo metodai

**1. Mokslinės literatūros analizė.** Mokslinė literatūros analizė atspindi baigiamojo darbo temą ir problemą – slaugytojų vyrų ir moterų profesinę motyvaciją. Šioje darbo dalyje pateikiama panašių tyrimų analizė, remiantis tiek užsienio, tiek Lietuvos autoriais. Moksliniai šaltiniai naudojami iš mokslinių žurnalų, taip pat informacija pateikiama iš elektroninių duomenų bazių: EbscoHost, Pubmed, Cochrane Libraly, MEDLINE.

Literatūros apžvalgos tiklas yra išanalizuoti naujausius mokslinius straipsnius (įprastai, laisvai prieinamus) baigiamojo darbo tema, atrinkti ir susisteminti užsienio bei lietuvių autorių mokslinę informaciją. Baigiamajame darbe aktuali G. Gutauskaitės ir kt. (2007), Ž. Jankauskienės ir kt. (2010) bei kitų autorių pateikiama informacija.

**2. Kiekybinis tyrimas.** Naudojama tikslinė respondentų atranka, kuri pasak K. Kardelio (2005) yra reikalinga, kai tyrėjas turėdamas tikslą pasirenka imtį, o tiriamieji yra tipiškiausi tyrimo atžvilgiu.

Tikrintas kintamųjų skirstinių normalumo sąlygų tenkinimas. Kintamųjų reikšmių pasiskirstymo panašumas į normalųjį skirstinį vertintas vizualiai (grafiškai) ir naudojant Kolmogorov'o-Smirnov'o (K-S  $z=2,23$ ,  $p<0,05$ ) bei Shapir'o-Wilk'o kriterijus.

Duomenys pateikti – vidurkiu±standartinis nuokrypis, kai požymiai tenkino normalumo prielaidas ir vidurkis(mediana), kai požymių skirstinys netenkino normalumo prielaidų. Pasitenkinimo darbu ir profesinės veiklos motyvų rodmenys netenkino normalumo prielaidos todėl jų palyginimui taikyti neparametrinės analizės metodai. Rodmenų vidurkių palyginimui tarp dviejų grupių naudotas Mann'o-Whitney (U) testas, o daugiau nei tarp dviejų grupių – Kruskal'o-Wallis'o ( $\chi^2$ ) metodas. Kategorinių kintamųjų skirtinių priklausomumo ir homogeniškumo dažnių statistinis reikšmingumas tikrintas naudojant Chi kvadrato ( $\chi^2$ ) metodą, o esant mažoms imtims – Exact patikslinimas.

Atsižvelgus į požymių pasiskirstymą ryšiams tarp požymių nustatyti naudotas Spearman'o koreliacijos (r) metodas.

**Analizės rezultatų pateikimas.** Naudoti statistinių hipotezių reikšmingumo lygmenys: kai  $p>0,05$  - statistiškai nereikšmingi (ns); kai  $p<0,05$  - reikšmingi (\*); kai  $p<0,01$  - labai reikšmingi (\*\*); kai  $p<0,001$  - itin reikšmingi (\*\*\*)

Klausimynų patikimumas įvertintas apskaičiavus kiekvienos skalės Cronbach'o  $\alpha$  koeficientą, kuris rodo skalės vidinį nuoseklumą (angl. *scale internal consistency*).

Statistinė duomenų analizė vykdyta statistine programa „SPSS 21”.

### 2.1.3. Tyrimo instrumentas

**Klausimynų vidinis patikimumas.** Siekiant nustatyti tyrime naudojamų bendro pasitenkinimo darbu (JSS) ir profesinės veiklos motyvacijos (PVM) klausimynų patikimumą, buvo apskaičiuoti abiejų klausimynų bendru ir atskirų jų dalių vidinio suderinamumo (angl. *internal consistency*) koeficientai, atspindintys vidinį klausimų homogeniškumą pagal Cronbach  $\alpha$  koeficiento skaičiavimo metodą.

Koeficiento reikšmės:

- iki 0,60 rodo žemą klausimyno homogeniškumą;
- nuo 0,60 iki 0,70 – pakankamą;
- nuo 0,70 iki 0,90 – aukštą homogeniškumą.

4 lentelė. JSS ir PVM klausimynų vidinis patikimumas

Skalės/ Subskalės	Cronbach $\alpha$
Bendras pasitenkinimas darbu (JSS):	0,982
Darbo užmokestis	0,777
Paaukštinimo galimybės	0,908
Vadovavimas	0,920
Privilegijos, lengvatos	0,731
Pripažinimas (įvertinimas)	0,882
Darbo organizavimas	0,633
Bendradarbiai	0,860
Darbo pobūdis	0,917
Ryšiai darbe (komunikacija)	0,865
Profesinės veiklos motyvacija (PVM):	0,976
Asmeninio įnašo į darbą motyvai	0,974
Darbo socialinio reikšmingumo motyvai	0,972
Asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai	0,956
Profesinio meistriškumo motyvai	0,948

Tyrimo rezultatai parodė, kad JSS ir PVM klausimynų bendras vidinis patikimumas yra labai aukštas - Cronbach  $\alpha$  koeficientai didesni už 0,9.

Klausimyno JSS beveik visų subskalių, išskyrus „*Darbo organizavimas*“, Cronbach  $\alpha$  koeficientai yra didesni už 0,7 – tai rodo ir šių subskalių aukštą vidinį patikimumą, o „*Darbo organizavimo*“ subskalės patikimumo koeficientas yra didesnis už 0,6 - tai yra pakankamas vidinis patikimumas. PVM klausimyno subskalių Cronbach  $\alpha$  koeficientai didesni už 0,9 – aukštas vidinis patikimumas (4 lentelė).

Informacija rinkta kiekybiniu informacijos rinkimo metodu – vykdant respondentų apklausą raštu. Anketą sudaro demografiniai klausimai. Taip pat dalis klausimų pateikiama juos sudarant P. E.

Spector pasitenkinimo darbu anketą, kuri skirta matuoti bendrą pasitenkinimo ir kitas jo atskiras charakteristikas. Pasitenkinimo darbu anketą sudaro 9 charakteristikos (subskalės) po keturis teiginius kiekvienoje. Galimi atsakymų variantai vertinami šešių balų sistema pagal Likerto skalę (nuo 1 iki 6), kur šeši balai reiškia stipriausią sutikimo su teiginiu laipsnį (visiškai sutinku), o vienas balas – stipriausią nesutikimo laipsnį (visiškai nesutinku). Rezultatai gaunami susumuojant subskalei priklausančių teiginių atsakymų variantus – skaitines reikšmes. Vienos subskalės rezultatai gali svyruoti tarp 4 ir 24 balų, o bendras suminis klausimyno rezultatas – tarp 36 ir 216 balų. Didesnis suminis subskalės rezultatas rodo didesnę pasitenkinimą tuo darbo aspektu, o didesnis bendras rezultatas rodo didesnę bendrąją pasitenkinimą darbu.

Profesinės veiklos motyvacijos klausimynas (PVMK, pagal Puzinavičių, 2005) skirtas nustatyti pagrindinius profesinės veiklos pasirinkimo motyvus. Yra sudarytos keturios motyvacinės grupės (rūšys), kurios atspindi vidinius motyvus, susijusius su asmeniniais lūkesčiais: asmeninio įnašo į darbą, darbo socialinio reikšmingumo, asmenybės įsitvirtinimo darbe ir profesinio meistriškumo motyvai. Klausimyną sudaro 20 įvairių teiginių ir atsakymų. Bendras maksimalus balas atskirose motyvacijų grupėse gali būti: asmeninio įnašo į darbą – 30, darbo socialinio reikšmingumo – 38, asmenybės įsitvirtinimo ir profesinio meistriškumo – 33. Didesnis balas tam tikroje motyvacijų grupėje rodo, kuris profesinės veiklos motyvas yra dominuojantis.

Anketos klausimai yra uždaros formos, kadangi tokio tipo klausimai nepalieka galimybių respondentams interpretuoti, todėl atsakymai į juos yra ganėtinai informatyvūs ir lengviau analizuojami bei apdorojami. Anketoje pateiktais klausimais siekiama išanalizuoti slaugytojų profesinę motyvaciją, suformuoti mokslinius apibendrinimus ir rekomendacijas, kurie padėtų tobulinti slaugytojų profesinį motyvavimą.

#### **2.1.4. Tyrimo procesas/eiga**

Tyrimas vyko šiais etapais:

1. Nuo 2014 - 10 iki 2015 – 03 - literatūros analizė.

Pirmajame etape buvo vykdoma literatūros analizė. Jai atlikti naudotasi 66 literatūros šaltiniais. Literatūros buvo ieškoma KU bibliotekoje ir skaitykloje, duomenų bazėse (Wiley, EBSCO Host, MEDLINE, MUSE). Buvo atrinkti literatūros šaltiniai (žr. literatūros sąrašą), kurie buvo panaudoti ruošiant teorinę dalį bei parenkant anketos klausimus.

2. Nuo 2016 – 01 iki 2016-03 – tyrimas

Tyrimui realizuoti pasirinktas metodas – anketinė apklausa raštu. Respondentų buvo prašoma atsakyti į klausimus. Kiekvienai (-am) respondentei (-ui) buvo akcentuojama šio tyrimo praktinė

reikšmė. Tyrėjas kiekvienam respondentui individualiai įteikė anketą, paaiškino nesuprantamus klausimus, kaip pildyti anketą.

3. Nuo 2016 - 03 iki 2016 - 05 - darbo rezultatų analizė ir darbo rašymas.

Duomenų suvedimas, tyrimo rezultatų analizė ir aptarimas. Atliekamos darbo išvados ir rašomos rekomendacijos.

### **1.1.5. Tyrimo etika**

KU Sveikatos mokslų fakulteto Slaugos katedros Etikos komisija vertino pateiktas anketas ir patvirtino. Gavęs KU Slaugos katedros leidimą raštu atlikti tyrimą, buvo kreiptasi į 6 Lietuvos sveikatos gydymo įstaigų administraciją (slaugos bei gydymo reikalams), dėl sutikimo atlikti slaugytojų apklausą raštu.

Prieš pradėdant tyrimą, įstaigų vadovas, slaugos darbuotojai buvo supažindinti su tiriamojo darbo tikslais. Buvo gautas ligoninės vadovo sutikimas žodžiu ir raštu.

Slaugytojai buvo apklausti gavus jų sutikimą, kiekvienam garantuojant, kad bus užtikrintas jų pateiktos informacijos konfidencialumas.

Daugelis slaugytojų noriai atsakinėjo į pateiktus klausimus. Dalyvauti tyrime sutiko savanoriškai.

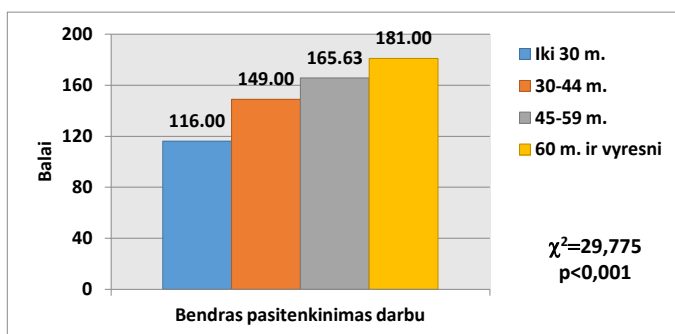
Vykdamas kiekybinį tyrimą buvo užtikrinti etikos principai: geranoriškumas, pagarba asmens orumui, teisingumas ir teisė gauti tikslią informaciją.

## 2.2. Tyrimo rezultatai

### 2.2.1. Slaugytojų vyrų požiūris ir motyvacija

Siekiant įvertinti slaugytojų pasitenkinimo darbu buvo panaudotas JSS klausimynas. Jo pagalba buvo apskaičiuoti bendras pasitenkinimo darbu ir devynios jos sritys – pasitenkinimas darbo užmokesčiu, paaukštinimo galimybėmis, vadovavimu, privilegijomis/ lengvatomis, pripažinimu/ įvertinimu, darbo organizavimu, bendradarbiais, darbo pobūdžiu ir ryšiais darbe (komunikacija).

Duomenims analizuoti buvo naudojami neparametrinės analizės metodai, nes sprendžiant apie skirstinio normalumą, nustatyta, kad pasitenkinimo darbu klausimyno kintamųjų skirstiniai skiriasi nuo normaliojo.



8 pav. Pasitenkinimo darbu vertinimų skirtumai priklausomai nuo amžiaus slaugytojų vyrų grupėje

Analizuojant bendro pasitenkinimo darbu vertinimą priklausomai nuo amžiaus slaugytojų vyrų grupėje nustatytas itin reikšmingas ( $p<0,001$ ) rezultatas – bendras pasitenkinimas darbu didėjo su amžiumi – labiausiai patenkinti darbu buvo vyriausi (60 metų ir vyresni) slaugytojai, mažiausiai patenkinti – jauniausi slaugytojai (iki 30 metų) (iki 30 metų 116,0(120) balų, 30-44 metų 149,0(147) balų, 45-59 metų 165,63(167) balų ir 60 metų ir vyresnių 181,0(181) balų:  $\chi^2=29,775$   $p<0,001$ ) (8 pav.).

5 lentelė. Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų skirtumai priklausomai nuo amžiaus slaugytojų vyrų grupėje

Pasitenkinimo darbu aspektai	Iki 30 m.	30-44 m.	45-59 m.	60 m. ir vyresni	$\chi^2$	p
	n=27	n=5	n=8	n=2		
Darbo užmokestis	11,93(13)	14,80(15)	18,38(19)	20,00(20)	29,451	<0,001
Paaukštinimo galimybės	10,93(11)	12,00(12)	14,63(15)	19,50(19,5)	27,006	<0,001
Vadovavimas	11,19(10)	17,80(18)	20,00(20)	22,00(22)	29,593	<0,001
Privilegijos, lengvatos	12,70(13)	18,00(16)	21,38(21,5)	22,00(22)	27,810	<0,001
Pripažinimas (įvertinimas)	11,52(13)	17,00(17)	18,00(18)	18,00(18)	29,803	<0,001
Darbo organizavimas	13,63(14)	17,40(17)	19,38(19)	21,00(21)	28,987	<0,001
Bendradarbiai	16,33(17)	20,00(20)	20,63(21)	21,50(21,5)	28,254	<0,001
Darbo pobūdis	13,89(15)	15,00(15)	15,25(15)	18,00(18)	15,394	0,002
Ryšiai darbe (komunikacija)	13,89(14)	17,00(17)	18,00(18)	19,00(19)	23,677	<0,001

Analizuojant atskirų pasitenkinimo darbu aspektų vertinimus priklausomai nuo amžiaus slaugytojų vyrų grupėje nustatyti labai reikšmingi ( $p < 0,01$ ) skirtumai – pasitenkinimas atskirais darbo aspektais taip pat didėjo su amžiumi – labiausiai patenkinti visais darbo aspektais buvo vyriausi (60 metų ir vyresni) slaugytojai, mažiausiai - jauniausi (iki 30 metų) slaugytojai (5 lentelė).

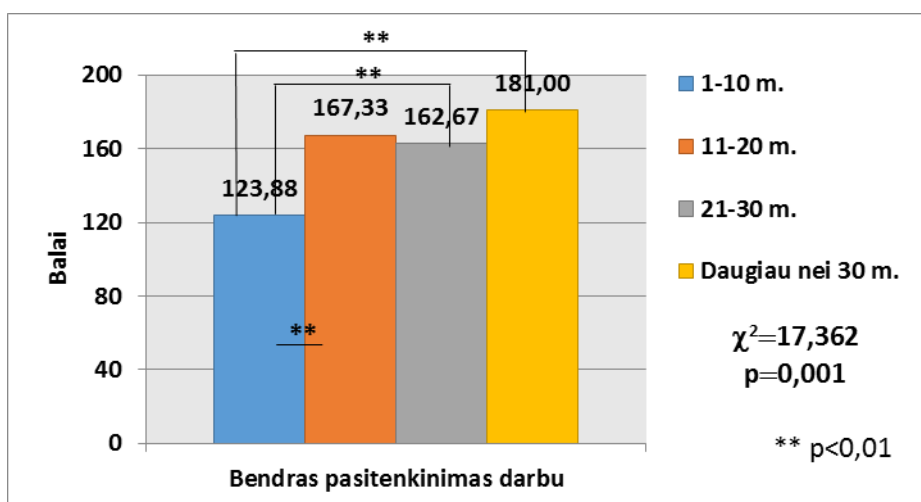
Analizuojant bendro pasitenkinimo darbu vertinimus priklausomai nuo išsilavinimo vyrų slaugytojų grupėje nustatytas labai reikšmingas ( $p < 0,01$ ) skirtumas, vyrai slaugytojai su aukštesniu išsilavinimu buvo žymiai labiau patenkinti darbu nei vyrai slaugytojai su aukštu išsilavinimu (su aukštesniu 181,0(181) balų ir su aukštu 130,05(131,5) balų:  $U = 0,001$   $p = 0,002$ ).

6 lentelė. Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų skirtumai priklausomai nuo išsilavinimo slaugytojų vyrų grupėje

Pasitenkinimo darbu aspektai	Aukštesnysis	Aukštasis	U	p
	n=2	n=40		
Darbo užmokestis	20,00(20)	13,58(14)	1,000	0,005
Paaukštinimo galimybės	19,50(19,5)	11,80(12)	0,001	0,002
Vadovavimas	22,00(22)	13,78(15)	1,000	0,005
Privilegijos, lengvatos	22,00(22)	15,10(14)	4,000	0,021
Pripažinimas (įvertinimas)	18,00(18)	13,50(13)	1,000	0,084
Darbo organizavimas	21,00(21)	15,25(14)	1,500	0,005
Bendradarbiai	21,50(21,5)	17,65(18,5)	2,500	0,009
Darbo pobūdis	18,00(18)	14,30(15)	0,001	0,002
Ryšiai darbe (komunikacija)	19,00(19)	15,10(16)	4,000	0,021

Analizuojant atskirų pasitenkinimo darbu aspektų vertinimus priklausomai nuo išsilavinimo slaugytojų vyrų grupėje nustatyti labai reikšmingi ( $p < 0,01$ ) beveik visų aspektų, išskyrus pasitenkinimo pripažinimu/įvertinimu, vertinimų skirtumai – labiau patenkinti šiais darbo aspektais buvo slaugytojai su žemesniu išsilavinimu nei su aukštesniu. Analizuojant pasitenkinimo pripažinimu/įvertinimu vertinimus nors ir nenustatytas reikšmingas skirtumas tačiau taip pat stebėta tendencija, jog slaugytojai su žemesniu išsilavinimu buvo labiau patenkinti ir šiuo aspektu nei su aukštesniu išsilavinimu (su aukštesniu 18(18) balų ir su aukštesniu 13,50(13) balų:  $U=1,000$   $p=0,084$ ) (6 lentelė).

Analizuojant bendro pasitenkinimo darbu vertinimą priklausomai nuo darbo stažo slaugytojų vyrų grupėje nustatytas reikšmingas ( $p < 0,01$ ) rezultatas – bendras pasitenkinimas darbu taip pat priklausė nuo darbo stažo - mažiausiai patenkinti darbu buvo slaugytojai su mažiausia patirtimi (1-10 metų) nei kitų darbo stažo grupių slaugytojai (1-10 metų 123,88(123) balų, 11-20 metų 167,33(168) balų, 21-30 metų 162,67(158) balų ir daugiau nei 30 metų 181,0(181) balų:  $\chi^2=17,362$   $p=0,001$ ) (9 pav.).



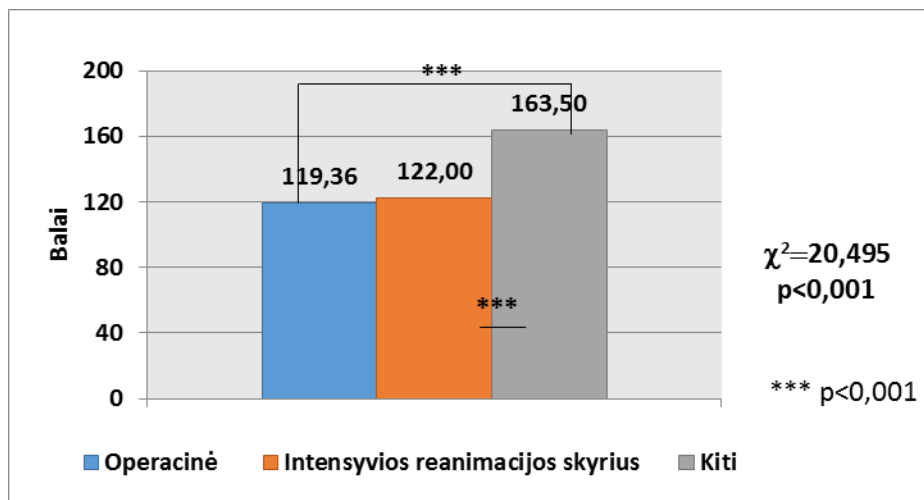
9 pav. Bendro pasitenkinimo darbu vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo stažo slaugytojų vyrų grupėje

Analizuojant atskirų pasitenkinimo darbu aspektų vertinimus priklausomai nuo darbo stažo vyrų slaugytojų grupėje nustatyti reikšmingi ( $p < 0,05$ ) skirtumai – čia stebėta ta pati tendencija kaip ir bendro pasitenkinimo darbu vertinime – mažiausiai patenkinti visais darbo aspektais buvo mažiausią darbinę patirtį (1-10 metų) turintys slaugytojai (7 lentelė).

7 lentelė. Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo stažo slaugytojų vyrų grupėje

Pasitenkinimo darbu aspektai	1-10 metų	11-20 metų	21-30 metų	Daugiau nei 30 metų	$\chi^2$	p
	n=34	n=3	n=3	n=2		
Darbo užmokestis	12,76(13)	19,00(19)	17,33(16)	20,00(20)	17,688	0,001
Paaukštinimo galimybės	11,32(12)	14,67(15)	14,33(14)	19,50(19,5)	18,388	<0,001
Vadovavimas	12,71(11)	20,33(20)	19,33(18)	22,00(22)	16,400	0,001
Privilegijos, lengvatos	13,97(14)	22,00(22)	21,00(21)	22,00(22)	17,405	0,001
Pripažinimas (įvertinimas)	12,71(13)	18,00(18)	18,00(18)	18,00(18)	15,340	0,002
Darbo organizavimas	14,53(14)	19,33(19)	19,33(19)	21,00(21)	17,328	0,001
Bendradarbiai	17,15(17)	20,67(21)	20,33(20)	21,50(21,5)	14,692	0,002
Darbo pobūdis	14,15(15)	15,00(15)	15,33(15)	18,00(18)	11,312	0,010
Ryšiai darbe (komunikacija)	14,59(14)	18,33(19)	17,67(17)	19,00(18)	14,148	0,003

Analizuojant bendro pasitenkinimo darbu vertinimą priklausomai nuo darbo profilio slaugytojų vyrų grupėje nustatytas reikšmingas ( $p < 0,01$ ) rezultatas – labiausiai patenkinti darbu buvo slaugytojai iš kitų skyrių lyginant su slaugytojais, dirbančiais operacinėje ir intensyvios reanimacijos skyriuje (operacinėje 119,36(125) balų, intensyvios reanimacijos skyriuje 122,0(113) balų ir kituose skyriuose 163,50(167) balų:  $\chi^2 = 20,495$   $p < 0,001$ ) (10 pav.).

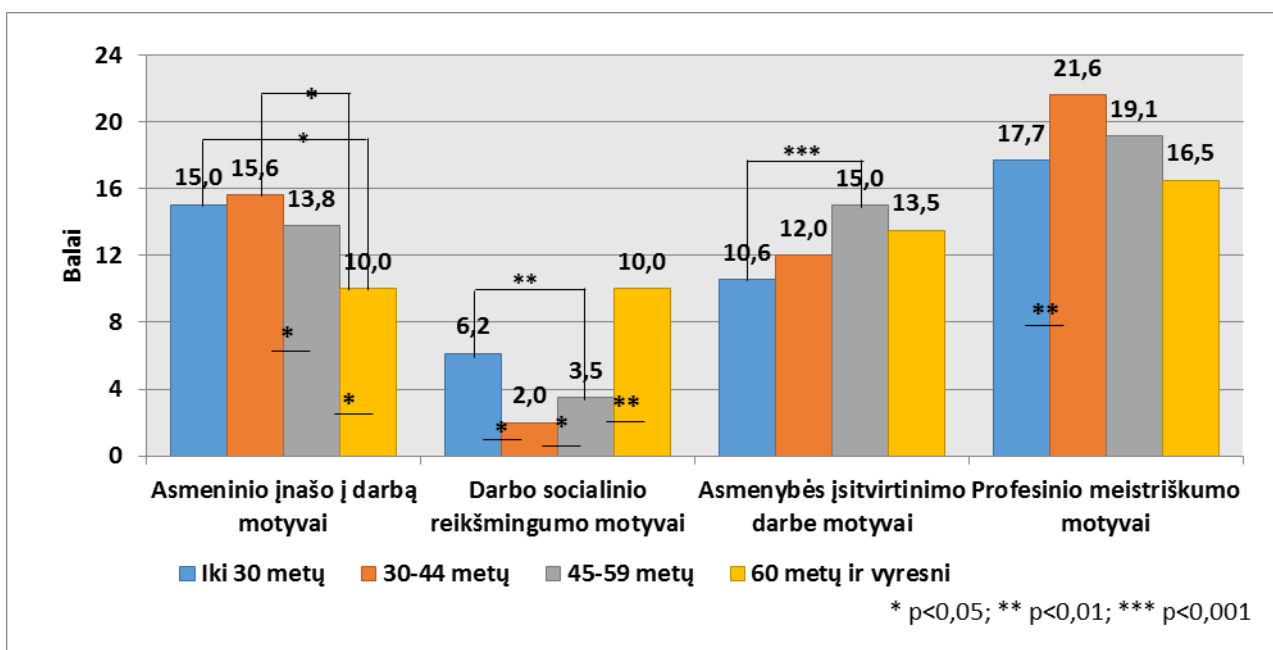


10 pav. Bendro pasitenkinimo darbu vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo profilio slaugytojų vyrų grupėje

Analizuojant atskirų pasitenkinimo darbu aspektų vertinimus priklausomai nuo darbo profilio vyrų slaugytojų grupėje nustatyti reikšmingi ( $p < 0,01$ ) skirtumai – labiausiai patenkinti visais darbo aspektais buvo kituose skyriuose dirbantys slaugytojai lyginant su dirbančiais slaugytojais operacinėje ar intensyvios reanimacijos skyriuje (8 lentelė).

8 lentelė. Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo profilio slaugytojų vyrų grupėje

Pasitenkinimo darbu aspektai	Operacinė	Intensyvioji reanimacijos skyrius	Kiti skyriai	$\chi^2$	p
	n=22	n=8	n=12		
Darbo užmokestis	12,41(13),5	11,88(11)	17,92(19)	21,125	<0,001
Paaugštinimo galimybės	11,00(12)	11,25(11)	14,92(15)	19,728	<0,001
Vadovavimas	12,18(12)	11,88(10)	19,33(20)	19,192	<0,001
Privilegijos, lengvatos	13,23(14)	13,50(12)	20,75(21,5)	20,167	<0,001
Pripažinimas (įvertinimas)	12,14(13)	12,25(10,5)	17,58(18)	20,751	<0,001
Darbo organizavimas	13,86(14)	14,63(14)	19,17(19)	21,818	<0,001
Bendradarbiai	16,45(17)	17,75(17)	20,42(21)	18,433	<0,001
Darbo pobūdis	13,73(15)	14,75(15)	15,67(15)	11,017	0,004
Ryšiai darbe (komunikacija)	14,36(15)	14,13(13)	17,75(18)	16,102	<0,001

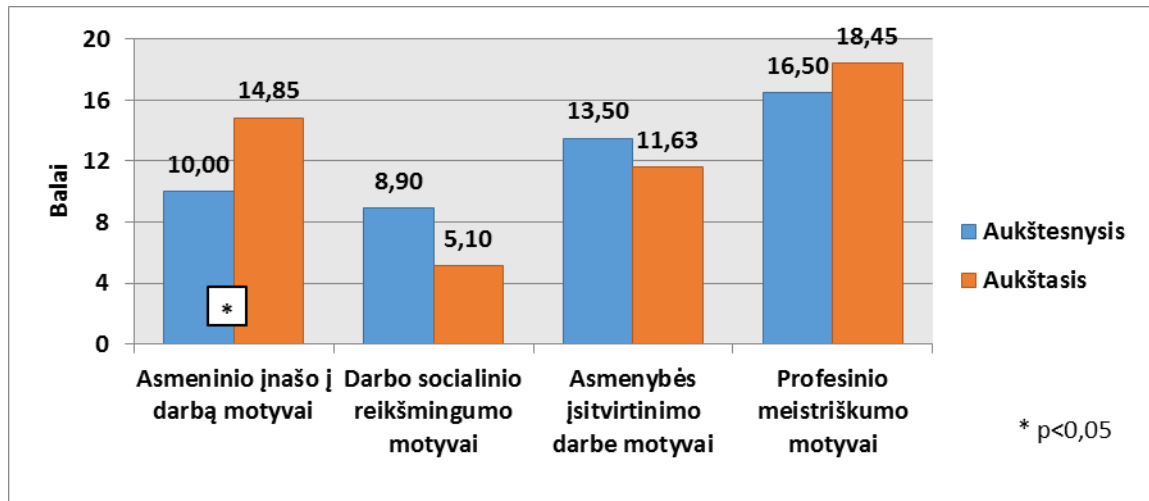


11 pav. Profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai priklausomai nuo amžiaus slaugytojų vyrų grupėje

Analizuojant profesinės veiklos motyvų svarbumą priklausomai nuo amžiaus slaugytojų vyrų grupėje nustatyta, kad:

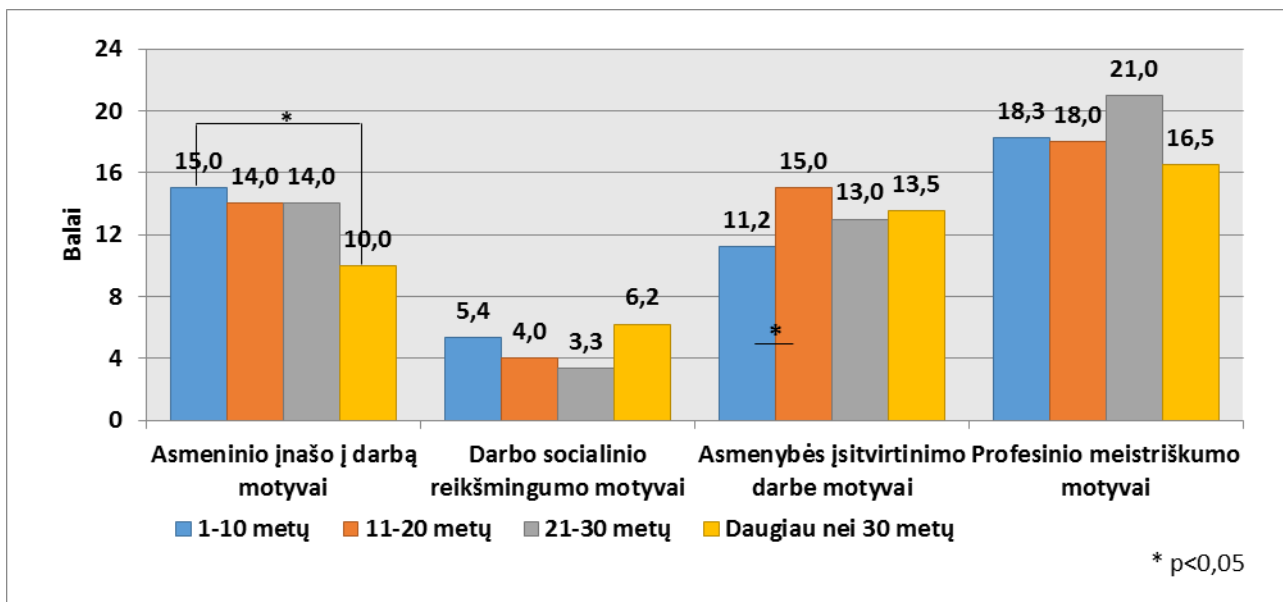
- *asmeninio įnašo į darbą motyvai labiau svarbūs buvo 30-44 metų tiriamiesiems ir mažiausiai svarbūs pagyvenusio amžiaus (60 metų ir vyresniems) tiriamiesiems (iki 30 metų 15,04(16) balų, 30-44 metų 15,60(16) balų, 45-59 metų 13,75(14) balų ir 60 metų ir vyresni 10,0(10) balų:  $\chi^2=10,948$  p=0,012);*

- darbo socialinio reikšmingumo motyvai mažiau svarbūs buvo 30-44 metų ir 45-59 metų tiriamiesiems nei patiems jauniausiems (iki 30 metų) ir vyriausiems (60 metų ir vyresniems) tiriamiesiems (iki 30 metų 6,15(6) balų, 30-44 metų 2,0(2) balų, 45-59 metų 3,50(4) balų ir 60 metų ir vyresni 10,0(10) balų:  $\chi^2=16,391$   $p=0,001$ );
- asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai žymiai svarbesni buvo vidutinio amžiaus (45-59 metų) tiriamiesiems nei jaunesniems ir ypač iki 30 metų asmenims (iki 30 metų 10,56(12) balų, 30-44 metų 12,0(12) balų, 45-59 metų 15,0(15) balų ir 60 metų ir vyresni 13,5(13,5) balų:  $\chi^2=18,820$   $p<0,001$ );
- profesinio meistriškumo motyvai žymiai svarbesni buvo 30-44 metų tiriamiesiems nei jauniausiems (iki 30 metų) tiriamiesiems (iki 30 metų 17,67(18) balų, 30-44 metų 21,60(21) balų, 45-59 metų 19,13(19,5) balų ir 60 metų ir vyresni 16,5(16,5) balų:  $\chi^2=11,137$   $p<0,011$ ) (11 pav.).



12 pav. Profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai priklausomai nuo išsilavinimo slaugytojų vyrų grupėje

Analizuojant profesinės veiklos motyvų svarbumą priklausomai nuo išsilavinimo slaugytojų vyrų grupėje nustatytas reikšmingas ( $p<0,05$ ) skirtumas tik *asmeninio įnašo į darbą* motyvų vertinime – *slaugytojams vyrams su aukštesniu išsilavinimu šie motyvai buvo žymiai svarbesni* nei slaugytojams su žemesniu išsilavinimu (su aukštesniu 10,0(10) balų ir su aukštesniu 14,85(14) balų:  $U=3,000$   $p=0,014$ ) (12 pav.).

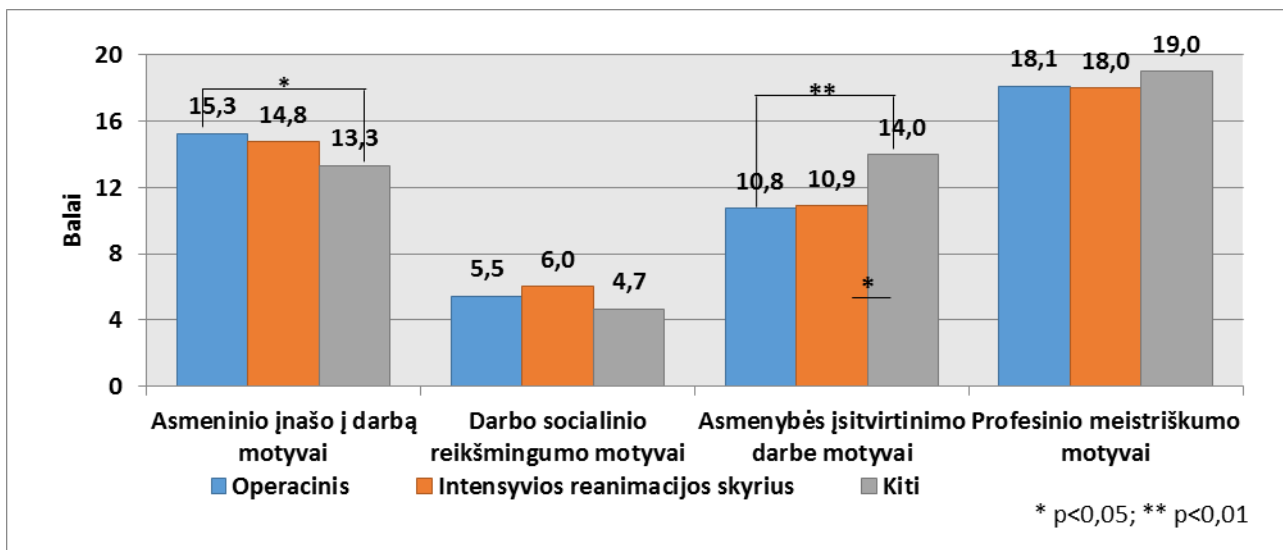


13 pav. Profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo stažo slaugytojų vyrų grupėje

Analizuojant profesinės veiklos motyvų svarbumą priklausomai nuo darbo stažo slaugytojų vyrų grupėje nustatyti reikšmingi skirtumai asmeninio įnašo į darbą ir asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvų vertinimuose:

- *asmeninio įnašo į darbą motyvai labiau svarbūs buvo mažesnę darbinę patirtį turintiems tiriamiesiems ypač lyginant 1-10 metų darbo stažo grupę su daugiau nei 30 metų darbo stažo grupe (1-10 metų 15,0(16) balų, 11-20 metų 14,0(14) balų, 21-30 metų 14,0(14) balų ir daugiau nei 30 metų 10,0(10) balų:  $\chi^2=7,893$   $p=0,048$ );*
- *asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai žymiai svarbesni buvo 11-20 metų darbinę patirtį turintiems tiriamiesiems nei mažesnę patirtį turintiems slaugytojams (1-10 metų 11,21(12) balų, 11-20 metų 15,0(15) balų, 21-30 metų 13,0(12) balų ir daugiau nei 30 metų 13,5(13,5) balų:  $\chi^2=9,126$   $p=0,028$ ).*

Darbo socialinio reikšmingumo ir profesinio meistriškumo motyvų reikšmingų skirtumų vyrų grupėje priklausomai nuo darbo stažo nenustatėme (13 pav.).



14 pav. Profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo profilio slaugytojų vyrų grupėje

Analizuojant profesinės veiklos motyvų svarbumą priklausomai nuo darbo profilio slaugytojų vyrų grupėje nustatyti reikšmingi skirtumai asmeninio įnašo į darbą ir asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvų vertinimuose:

- *asmeninio įnašo į darbą motyvai labiau svarbūs buvo operacinėje dirbantiems slaugytojams ypač lyginant su kituose skyriuose dirbančiais (operacinėje 15,27(16) balų, intensyvios reanimacijos skyriuje 14,75(14) balų ir kituose skyriuose 13,33(14) balų:  $\chi^2=8,235$  p=0,016);*
- *asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai žymiai svarbesni buvo kituose skyriuose dirbantiems slaugytojams nei operacinėje ar intensyvios reanimacijos skyriuje (operacinėje 10,77(12) balų, intensyvios reanimacijos skyriuje 10,88(12) balų ir kituose skyriuose 14,0(13,5) balų:  $\chi^2=11,870$  p=0,003).*

Darbo socialinio reikšmingumo ir profesinio meistriškumo motyvų reikšmingų skirtumų vyrų grupėje priklausomai nuo darbo profilio nenustatėme (14 pav.).

Analizuojant pasitenkinimo darbu bendro rodiklio ir atskirų jo aspektų vertinimus priklausomai nuo pakartotino slaugytojo profesijos pasirinkimo vyrų grupėje nustatyti reikšmingi skirtumais – didžiausi vertinimai abejojančių grupėje ir mažiausi vertinimai pakartotinai pasirenkančių grupėje. Šie rezultatai parodė, kad slaugytojo profesijos pakartotinam pasirinkimui pasitenkinimas darbu nebuvo esminis veiksnys vyrų slaugytojų grupėje (9 lentelė).

9 lentelė. Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų

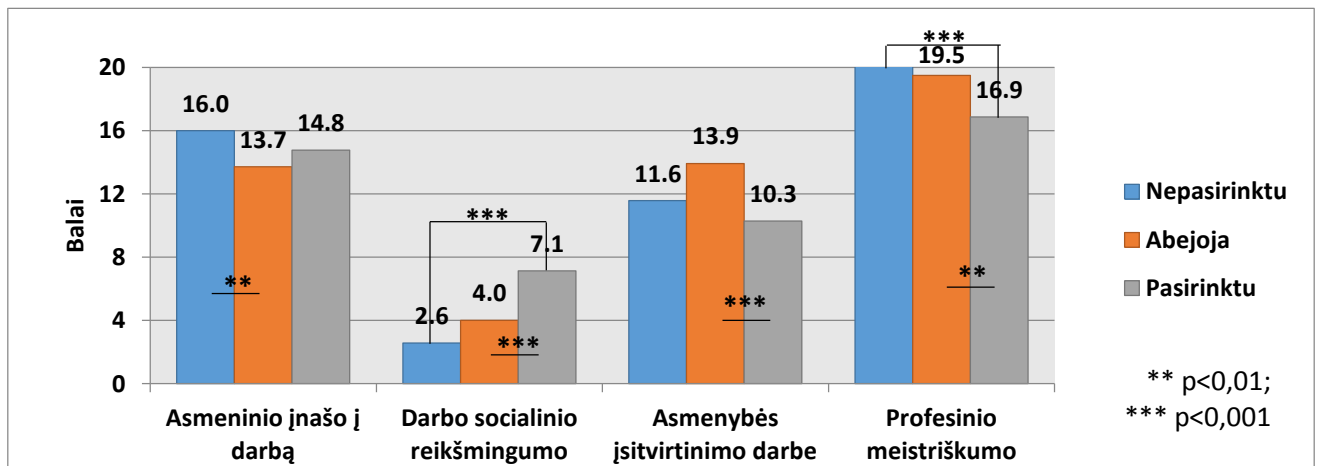
skirtumai priklausomai nuo pakartotino slaugytojo profesijos pasirinkimo vyrų slaugytojų grupėje

Rodikliai	Nepasirinktu	Abejoja	Pasirinktu	$\chi^2$	p	p <sup>1:2</sup>	p <sup>1:3</sup>	p <sup>2:3</sup>
	1	2	3					
Pasitenkinimas darbu								
Bendras pasitenkinimas darbu	140,71(140)	163,43(165)	109,10(113)	34,19	<0,001	***	***	***
Darbo užmokestis	14,00(14)	17,64(19)	11,33(11)	33,13	<0,001	***	***	***
Paaukštino galimybės	12,00(12)	14,57(14,5)	10,62(11)	28,23	<0,001	**	**	***
Vadovavimas	15,86(16)	19,71(20)	9,90(10)	4,00	<0,001	***	***	***
Privilegijos, lengvatos	16,00(16)	20,64(21)	11,76(12)	33,96	<0,001	**	***	***
Pripažinimas	14,71(15)	17,79(18)	10,67(10)	35,42	<0,001	***	***	***
Darbo organizavimas	16,71(17)	19,07(19)	12,76(14)	34,62	<0,001	**	***	***
Bendradarbiai	19,43(19)	20,57(20,5)	15,48(17)	33,87	<0,001	**	***	***
Darbo pobūdis	15,00(15)	15,57(15)	13,57(15)	14,28	0,001			**
Ryšiai darbe	17,00(17)	17,86(17)	13,00(13)	33,19	<0,001		***	***

\*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001

Tyrimo rezultatai parodė, kad:

- vyrams, kurie dar kartą pasirinktu slaugytojo profesiją, labiau svarbūs darbo socialinio reikšmingumo motyvai nei slaugytojams, kurie nebesirinktu savo profesijos ir abejojantiems (nepasirinktu 2,57(2) balų, abejoja 4,0(4) balų ir pasirinktu 7,14(8) balų:  $\chi^2=21,87$  p<0,001),
- slaugytojams, kurie nebesirinktu savo profesijos, labiau svarbūs profesinio meistriškumo (nepasirinktu 20,57(21) balų, abejoja 19,5(21) balų ir pasirinktu 16,86(18) balų:  $\chi^2=15,91$  p<0,001) motyvai nei slaugytojams, kurie dar kartą pasirinktu savo profesiją ir abejojantiems,
- abejojantiems labiau svarbūs buvo asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai nei dar kartą pasirenkantiems (nepasirinktu 11,57(12) balų, abejoja 13,93(12) balų ir pasirinktu 10,29(9) balų:  $\chi^2=18,92$  p<0,001) (15 pav.).



15 pav. Profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai priklausomai nuo pakartotino slaugytojo profesijos pasirinkimo vyrų slaugytojų grupėje

Analizuojant pasitenkinimo darbu ir profesinės veiklos motyvų vertinimų tarpusavio ryšius vyrų slaugytojų grupėje nustatyti reikšmingi neigiami ryšiai tarp darbo socialinio reikšmingumo motyvų ir visų pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų, teigiami ryšiai tarp profesinio meistriškumo motyvų ir visų pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų bei teigiami ryšiai tarp asmenybės įsitvirtinimo motyvų ir beveik visų pasitenkinimo darbu aspektų, išskyrus pasitenkinimo darbo pobūdžiu, vertinimų – slaugytojams vyrams, kuriems buvo labiau svarbūs darbo socialinio reikšmingumo motyvai buvo labiau nepatenkinti visais darbo aspektais nei tie slaugytojai, kuriems šie motyvai buvo mažiau svarbūs, o slaugytojai, kuriems labiau svarbūs profesinio meistriškumo ir asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai buvo labiau patenkinti darbu nei slaugytojai, kuriems šie motyvai buvo mažiau svarbūs (10 lentelė).

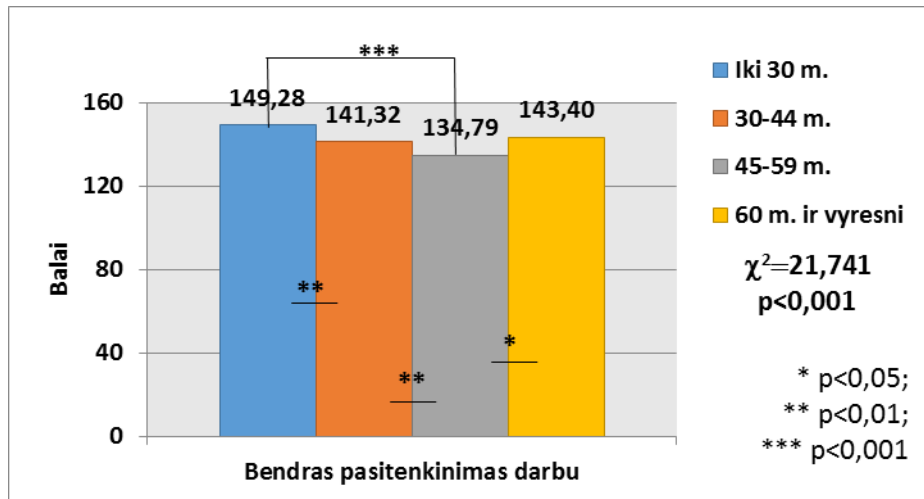
Vyrų grupėje tarp asmeninio įnašo į darbą motyvų ir pasitenkinimo darbu vertinimų nenustatyta reikšmingų ryšių – pasitenkinimas darbu nepriklausė nuo asmeninio įnašo į darbą motyvų svarbumo.

10 lentelė. Pasitenkinimo darbu ir profesinės veiklos motyvų vertinimų sąsajos vyrų slaugytojų grupėje

Pasitenkinimo darbu aspektai	Profesinės veiklos motyvai							
	Asmeninio įnašo į darbą		Darbo socialinio reikšmingumo		Asmenybės įsitvirtinimo darbe		Profesinio meistriškumo	
	r	p	r	P	r	p	r	p
Darbo užmokestis	0,04	ns	-0,63	<0,001	0,49	0,001	0,47	0,002
Paaugštinimo galimybės	0,04	ns	-0,59	<0,001	0,49	0,001	0,40	0,010
Vadovavimas	0,02	ns	-0,65	<0,001	0,54	<0,001	0,47	0,002
Privilegijos, lengvatos	0,02	ns	-0,66	<0,001	0,50	0,001	0,54	<0,001
Pripažinimas (įvertinimas)	0,03	ns	-0,70	<0,001	0,50	0,001	0,57	<0,001
Darbo organizavimas	-0,05	ns	-0,62	<0,001	0,56	<0,001	0,48	0,001
Bendradarbiai	-0,01	ns	-0,65	<0,001	0,57	<0,001	0,46	0,002
Darbo pobūdis	0,21	ns	-0,46	0,002	0,16	ns	0,37	0,016
Ryšiai darbe (komunikacija)	0,10	ns	-0,67	<0,001	0,51	0,001	0,47	0,002
Bendras	0,02	ns	-0,65	<0,001	0,53	<0,001	0,48	0,001

ns- statistiškai nereikšmingas ryšis

## 2.2.2. Slaugytojų moterų požiūris ir motyvacija



16 pav. Pasitenkinimo darbu vertinimų skirtumai priklausomai nuo amžiaus slaugytojų moterų grupėje

Analizuojant bendro pasitenkinimo darbu vertinimą priklausomai nuo amžiaus slaugytojų moterų grupėje nustatytas taip pat itin reikšmingas ( $p < 0,001$ ) rezultatas – bendras pasitenkinimas taip pat priklausė nuo amžiaus, tačiau šioje grupėje labiausiai patenkintos darbu buvo pačios jauniausios, o mažiausiai - vidutinio amžiaus (45-59 metų) slaugytojos (iki 30 metų 149,28(155) balų, 30-44 metų 141,32(145,5) balų, 45-59 metų 134,79(136) balų ir 60 metų ir vyresnių 143,40(150) balų:  $\chi^2=21,741$   $p < 0,001$ ) (16 pav.)

11 lentelė. Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų skirtumai priklausomai nuo amžiaus slaugytojų moterų grupėje

Pasitenkinimo darbu aspektai	Iki 30 m.	30-44 m.	45-59 m.	60 m. ir vyresni	$\chi^2$	p
	n=58	n=168	n=127	n=5		
Darbo užmokestis	15,43(15)	14,72(15)	14,09(14)	15,00(15)	14,949	0,002
Paaukštinimo galimybės	14,79(16)	13,45(13)	12,35(11)	14,20(15)	17,827	<0,001
Vadovavimas	15,91(17)	15,13(16)	14,42(15)	15,00(16)	21,013	<0,001
Privilegijos, lengvatos	15,53(16)	14,70(15)	13,80(14)	15,20(15)	21,591	<0,001
Pripažinimas (įvertinimas)	18,93(20)	17,65(19,5)	16,74(17)	17,60(20)	22,037	<0,001
Darbo organizavimas	17,79(18)	17,39(18)	17,09(17)	17,80(18)	14,665	0,002
Bendradarbiai	19,40(21)	18,16(18)	17,29(18)	18,00(20)	22,502	<0,001
Darbo pobūdis	17,22(17)	16,29(16)	15,73(16)	16,60(16)	16,772	0,001
Ryšiai darbe (komunikacija)	14,26(15)	13,83(15)	13,27(14)	14,00(15)	8,389	0,039

Analizuojant atskirų pasitenkinimo darbu aspektų vertinimus priklausomai nuo amžiaus moterų slaugytojų grupėje nustatyti reikšmingi ( $p < 0,05$ ) skirtumai – čia stebėta ta pati tendencija kaip ir bendro

pasitenkinimo darbu vertinime – labiausiai patenkinti visais darbo aspektais buvo pačios jauniausios (iki 30 metų) slaugytojos, o mažiausiai – vidutinio amžiaus (45-59 metų) slaugytojai (11 lentelė).

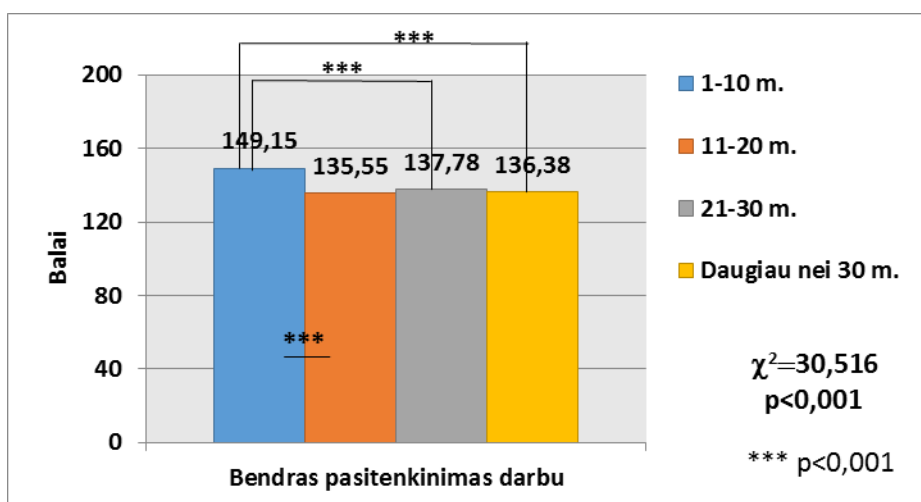
Analizuojant bendro pasitenkinimo darbu vertinimus priklausomai nuo išsilavinimo moterų slaugytojų grupėje nustatytas itin reikšmingas ( $p < 0,001$ ) skirtumas, moterys slaugytojos su aukštesniu išsilavinimu buvo žymiai labiau patenkintos darbu nei moterys slaugytojos su aukštesniu išsilavinimu (su aukštesniu 136,96(139) balų ir su aukštesniu 146,13(153) balų:  $U=11092,0$   $p=0,002$ ).

12 lentelė. Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų skirtumai priklausomai nuo išsilavinimo slaugytojų moterų grupėje

Pasitenkinimo darbu aspektai	Aukštesnysis	Aukštasis	U	p
	n=227	n=131		
Darbo užmokestis	14,28(14)	15,20(15)	11607,5	<0,001
Paaukštėjimo galimybės	12,71(11)	14,29(15)	11298,5	<0,001
Vadovavimas	14,61(16)	15,67(17)	10827,0	<0,001
Privilegijos, lengvatos	14,09(15)	15,26(16)	10977,5	<0,001
Pripažinimas (įvertinimas)	17,10(17)	18,29(20)	11421,5	<0,001
Darbo organizavimas	17,22(17)	17,59(18)	11865,5	0,001
Bendradarbiai	17,60(18)	18,82(21)	11469,0	<0,001
Darbo pobūdis	15,89(16)	16,86(16)	11602,0	<0,001
Ryšiai darbe (komunikacija)	13,45(15)	14,15(15)	12267,5	0,004

Analizuojant atskirų pasitenkinimo darbu aspektų vertinimus priklausomai nuo išsilavinimo slaugytojų moterų grupėje nustatyti labai reikšmingi ( $p < 0,01$ ) visų aspektų vertinimų skirtumai – labiau patenkinti šiais darbo aspektais buvo slaugytojai su aukštesniu išsilavinimu nei su aukštesniu (12 lentelė).

Analizuojant bendro pasitenkinimo darbu vertinimą priklausomai nuo darbo stažo slaugytojų moterų grupėje nustatytas reikšmingas ( $p < 0,01$ ) rezultatas, tačiau moterų grupėje stebėta priešinga situacija nei vyrų grupėje – labiausiai patenkinti darbu buvo slaugytojos su mažiausia patirtimi (1-10 metų) lyginant su kitomis darbo stažo grupėmis (1-10 metų 149,15(155) balų, 11-20 metų 135,55(141) balų, 21-30 metų 137,78(137) balų ir daugiau nei 30 metų 136,38(137) balų:  $\chi^2=30,516$   $p < 0,001$ ) (17 pav.).



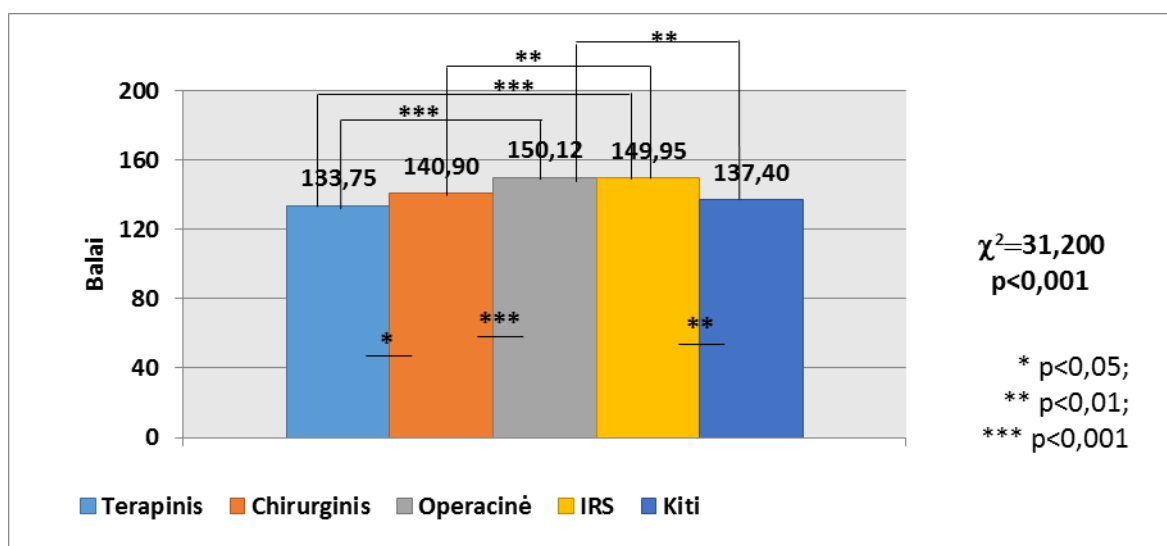
17 pav. Bendro pasitenkinimo darbu vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo stažo slaugytojų moterų grupėje.

Analizuojant atskirų pasitenkinimo darbu aspektų vertinimus priklausomai nuo darbo stažo moterų slaugytojų grupėje nustatyti reikšmingi ( $p < 0,01$ ) skirtumai – čia stebėta ta pati tendencija kaip ir bendro pasitenkinimo darbu vertinime – labiausiai patenkintos visais darbo aspektais buvo mažiausią darbinę patirtį (1-10 metų) turinčios slaugytojos (13 lentelė).

13 lentelė. Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo stažo slaugytojų moterų grupėje

Pasitenkinimo darbu aspektai	1-10 metų	11-20 metų	21-30 metų	Daugiau nei 30 metų	χ <sup>2</sup>	p
	n=100	n=74	n=139	n=45		
Darbo užmokestis	15,40(15)	14,27(15)	14,35(14)	14,29(14)	18,348	<0,001
Paaukštinimo galimybės	14,94(16)	12,28(11,5)	12,90(11)	12,49(11)	27,689	<0,001
Vadovavimas	15,91(17)	14,65(16)	14,67(15)	14,58(15)	32,146	<0,001
Privilegijos, lengvatos	15,64(16)	13,93(15)	14,19(14)	14,02(14)	30,686	<0,001
Pripažinimas (įvertinimas)	18,83(20)	16,72(17)	17,22(17)	16,96(17)	26,819	<0,001
Darbo organizavimas	17,71(18)	17,14(17,5)	17,27(17)	17,20(17)	16,970	0,001
Bendradarbiai	19,27(21)	17,42(18)	17,69(18)	17,49(18)	32,578	<0,001
Darbo pobūdis	17,13(17)	15,72(16)	16,00(16)	15,87(16)	22,719	<0,001
Ryšiai darbe (komunikacija)	14,32(15)	13,43(15)	13,47(15)	13,49(15)	12,350	0,006

Analizuojant bendro pasitenkinimo darbu vertinimą priklausomai nuo darbo profilio slaugytojų moterų grupėje nustatytas reikšmingas ( $p < 0,01$ ) rezultatas – labiausiai patenkintos darbu buvo slaugytojos dirbančios operacinėje ir intensyvios reanimacijos skyriuje lyginant su slaugytojomis, dirbančiomis terapiniame, chirurginiame ir kituose skyriuose (terapiniame 133,75(133) balų, chirurginiame 140,90(142) balų, operacinėje 150,12(153) balų, intensyvios reanimacijos skyriuje 149,95(155) balų ir kituose skyriuose 137,40(142) balų:  $\chi^2=31,200$   $p < 0,001$ ) (18 pav.).



IRS – intensyvos reanimacijos skyrius

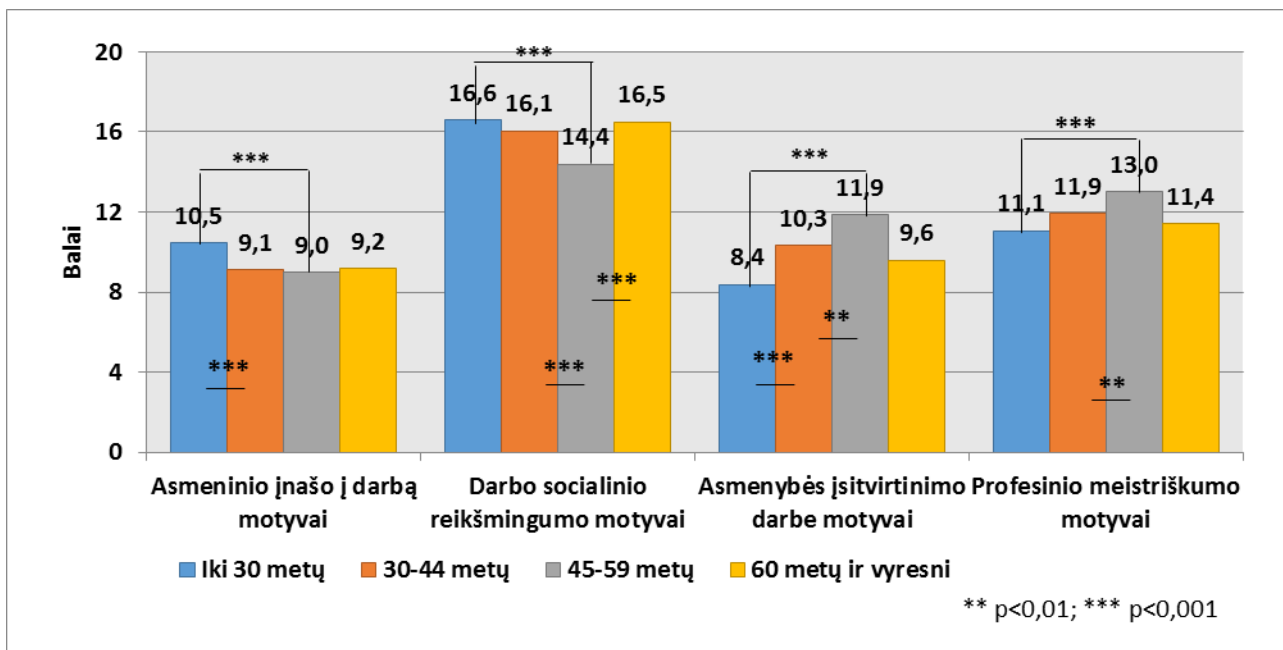
18 pav. Bendro pasitenkinimo darbu vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo profilio slaugytojų moterų grupėje

14 lentelė. Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo profilio slaugytojų moterų grupėje

Pasitenkinimo darbu aspektai	Terapinis	Chirurginis	Operacine	IRS	Kita	$\chi^2$	p
	n=83	n=60	n=52	n=38	n=125		
Darbo užmokestis	13,90(14)	14,48(15)	15,58(15)	15,55(15)	14,47(15)	23,574	<0,001
Paaukštino galimybės	11,86(11)	13,30(12)	15,17(15,5)	15,08(16)	12,91(12)	28,653	<0,001
Vadovavimas	14,57(15)	15,12(16)	15,81(16,5)	15,87(17)	14,63(16)	24,614	<0,001
Privilegijos, lengvatos	13,48(13)	14,55(15)	15,94(16)	15,76(16)	14,22(15)	33,506	<0,001
Pripažinimas (įvertinimas)	16,69(16)	17,73(17)	18,71(20)	18,95(20)	17,08(17)	27,725	<0,001
Darbo organizavimas	17,02(17)	17,37(18)	17,94(18)	17,89(18)	17,17(18)	22,563	<0,001
Bendradarbiai	17,45(18)	18,38(18)	19,17(21)	19,24(21)	17,46(18)	29,897	<0,001
Darbo pobūdis	15,61(16)	16,15(16)	17,23(16)	17,13(17)	16,03(16)	20,933	<0,001
Ryšiai darbe (komunikacija)	13,17(13)	13,82(15)	14,56(15)	14,47(15)	13,42(15)	22,423	<0,001

IRS – intensyvos reanimacijos skyrius

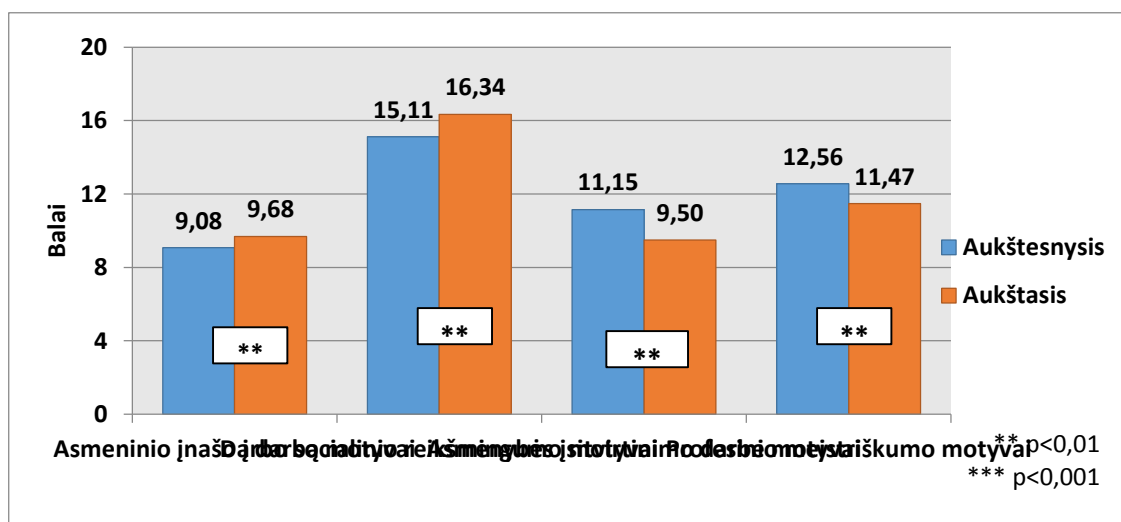
Analizuojant atskirų pasitenkinimo darbu aspektų vertinimus priklausomai nuo darbo profilio moterų slaugytojų grupėje nustatyti reikšmingi ( $p < 0,01$ ) skirtumai – labiausiai patenkintos visais darbo aspektais buvo slaugytojos dirbančios operacinėje ir intensyvos reanimacijos skyriuje lyginant su slaugytojomis, dirbančiomis terapiniame, chirurginiame ir kituose skyriuose (14 lentelė).



19 pav. Profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai priklausomai nuo amžiaus slaugytojų moterų grupėje

Analizuojant profesinės veiklos motyvų svarbumą priklausomai nuo amžiaus slaugytojų moterų grupėje nustatyta, kad:

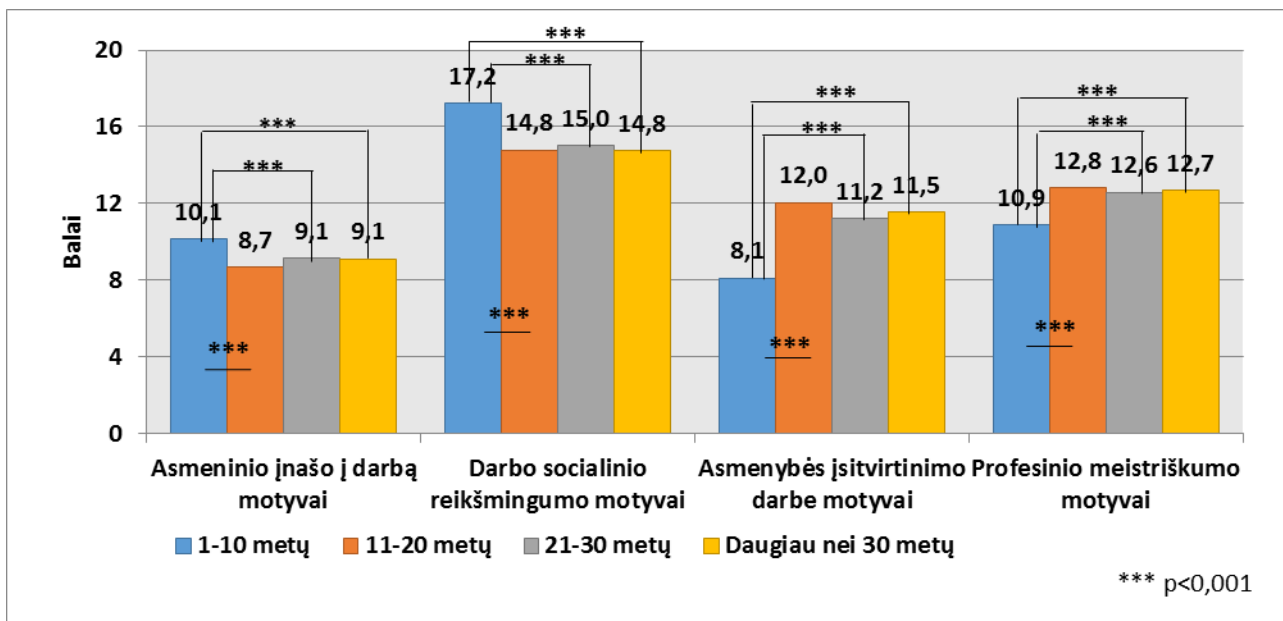
- *asmeninio įnašo į darbą* motyvai labiau buvo svarbūs jauniausioms (iki 30 metų) slaugytojoms nei vyresnioms slaugytojoms (iki 30 metų 10,45(10) balų, 30-44 metų 9,13(10) balų, 45-59 metų 9,01(8) balų ir 60 metų ir vyresnės 9,20(10) balų:  $\chi^2=33,856$   $p<0,001$ );
- *darbo socialinio reikšmingumo* motyvai mažiau svarbūs buvo vidutinio (45-59 metų) slaugytojoms nei jaunesnioms (iki 45 metų) ir vyresnioms (60 metų ir vyresnės) (iki 30 metų 16,59(18) balų, 30-44 metų 16,05(16) balų, 45-59 metų 14,39(14) balų ir 60 metų ir vyresnės 16,50(18) balų:  $\chi^2=23,782$   $p<0,001$ );
- *asmenybės įsitvirtinimo darbe* motyvai žymiai svarbesni buvo vidutinio amžiaus (45-59 metų) slaugytojoms nei jaunesnioms ir ypač iki 30 metų slaugytojoms (iki 30 metų 8,38(9) balų, 30-44 metų 10,32(12) balų, 45-59 metų 11,88(12) balų ir 60 metų ir vyresnės 9,60(9) balų:  $\chi^2=41,954$   $p<0,001$ );
- *profesinio meistriškumo* motyvai taip pat žymiai svarbesni buvo vidutinio amžiaus (45-59 metų) slaugytojoms nei jaunesnioms ir ypač iki 30 metų slaugytojoms (iki 30 metų 11,07(9) balų, 30-44 metų 11,91(12) balų, 45-59 metų 13,02(12) balų ir 60 metų ir vyresnės 11,40(9) balų:  $\chi^2=41,954$   $p<0,001$ ) (19 pav.).



20 pav. Profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai priklausomai nuo išsilavinimo slaugytojų moterų grupėje

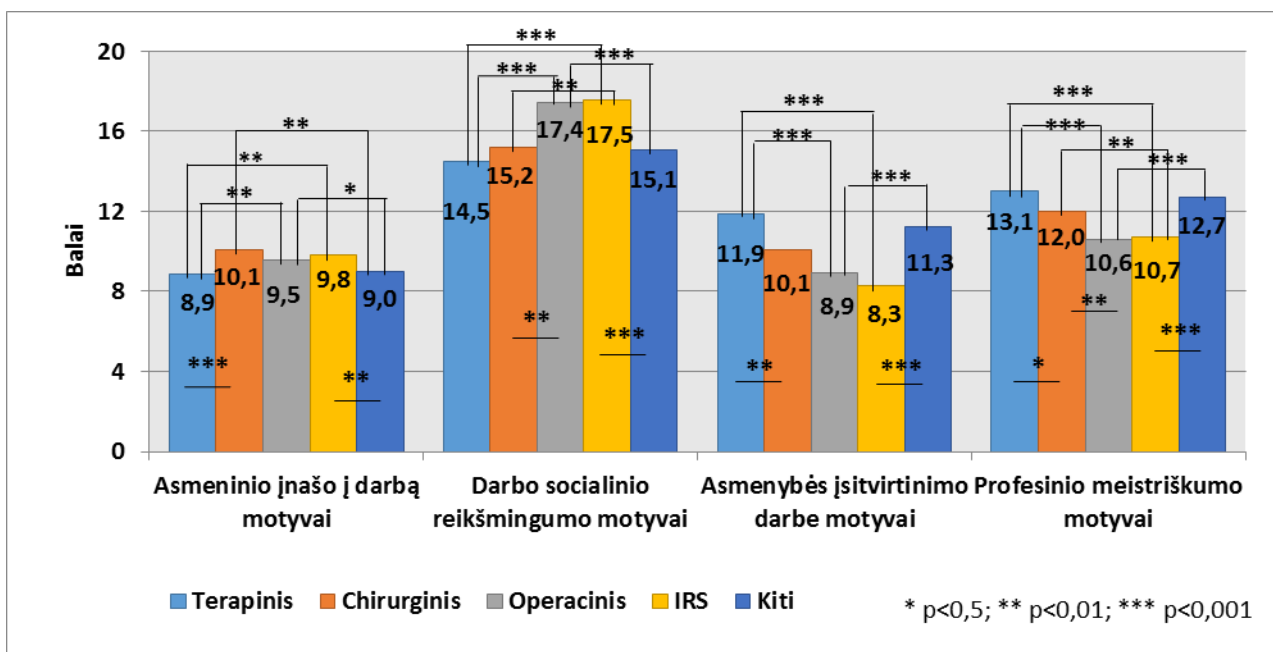
Analizuojant profesinės veiklos motyvų svarbumą priklausomai nuo išsilavinimo slaugytojų moterų grupėje nustatyta, kad slaugytojoms su aukštesniu išsilavinimu asmeninio įnašo į darbą (su aukštesniu 9,08(8) balų ir su aukštesniu 9,68(10) balų:  $U=11921,0$   $p=0,001$ ) ir darbo socialinio reikšmingumo (su aukštesniu 15,11(14) balų ir su aukštesniu 16,34(16) balų:  $U=11698,5$   $p=0,001$ ) motyvai buvo žymiai svarbesni nei slaugytojoms su žemesniu išsilavinimu, tuo tarpu pastarosioms buvo žymiai svarbesni asmenybės įsitvirtinimo darbe (su aukštesniu 11,15(12) balų ir su aukštesniu 9,50(9) balų:  $U=11012,0$   $p<0,001$ ) ir profesinio meistriškumo (su aukštesniu 12,56(12) balų ir su aukštesniu 11,47(9) balų:  $U=11988,5$   $p=0,001$ ) motyvai nei slaugytojoms su aukštesniu išsilavinimu (20 pav.).

Analizuojant profesinės veiklos motyvų svarbumą priklausomai nuo darbo stažo moterų grupėje nustatyta, kad mažiausią darbo stažą (1-10 metų) turinčioms slaugytojoms labiau svarbūs buvo asmeninio įnašo į darbą (1-10 metų 10,12(10) balų, 11-20 metų 8,65(8) balų, 21-30 metų 9,12(10) balų ir daugiau nei 30 metų 9,11(8) balų:  $\chi^2=43,260$   $p<0,001$ ) ir darbo socialinio reikšmingumo (1-10 metų 17,24(18) balų, 11-20 metų 14,78(16) balų, 21-30 metų 15,02(14) balų ir daugiau nei 30 metų 14,76(14) balų:  $\chi^2=32,745$   $p<0,001$ ) motyvai, o asmenybės įsitvirtinimo darbe (1-10 metų 8,10(9) balų, 11-20 metų 12,04(12) balų, 21-30 metų 11,20(12) balų ir daugiau nei 30 metų 11,53(12) balų:  $\chi^2=64,621$   $p<0,001$ ) ir profesinio meistriškumo (1-10 metų 10,8(9) balų, 11-20 metų 12,8(12) balų, 21-30 metų 12,58(12) balų ir daugiau nei 30 metų 12,67(12) balų:  $\chi^2=29,370$   $p<0,001$ ) motyvai mažiau svarbūs nei kitų grupių slaugytojoms (21 pav.).



21 pav. Profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo stažo slaugytojų moterų grupėje

Analizuojant profesinės veiklos motyvų svarbumą priklausomai nuo darbo profilio moterų grupėje nustatyta, kad slaugytojoms, dirbančioms operacinėje ir intensyvios reanimacijos skyriuose *labiau svarbūs* buvo *darbo socialinio reikšmingumo* (terapiniame 14,51(14) balų, chirurginiame 15,20(16) balų, operacinėje 17,42(18) balų, IRS 17,53(18) balų ir kituose skyriuose 15,06(16) balų:  $\chi^2=38,559$  p<0,001) ir *mažiau svarbus* *asmenybės įsitvirtinimo darbe* (terapiniame 11,86(12) balų, chirurginiame 10,10(12) balų, operacinėje 8,94(9) balų, IRS 8,29(9) balų ir kituose skyriuose 11,26(12) balų:  $\chi^2=43,524$  p<0,001) ir *profesinio meistriškumo* (terapiniame 13,05(12) balų, chirurginiame 12,0(12) balų, operacinėje 10,62(9) balų, IRS 10,74(9) balų ir kituose skyriuose 12,72(12) balų:  $\chi^2=38,930$  p<0,001) motyvai nei terapinio, chirurginio ir kituose skyriuose dirbančioms slaugytojoms (22 pav.).



IRS – intensyvios reanimacijos skyrius

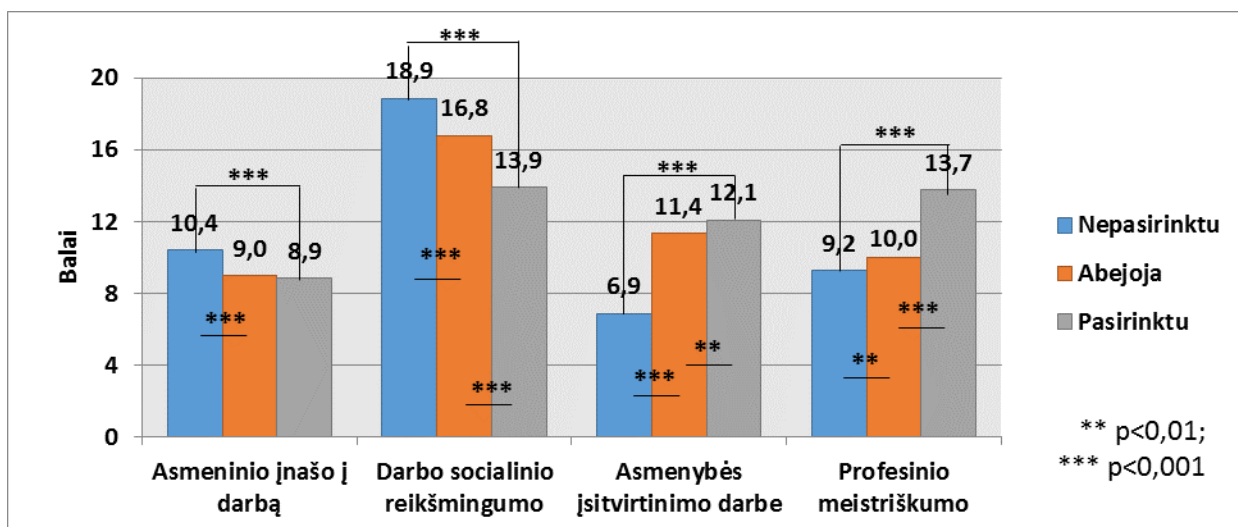
22 pav. Profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbo profilio slaugytojų moterų grupėje

Analizuojant pasitenkinimo darbu bendro rodiklio ir atskirų jo aspektų vertinimus priklausomai nuo pakartotino slaugytojo profesijos pasirinkimo moterų grupėje nustatyti tokie pat reikšmingi skirtumai kaip ir vyrų grupėje – didžiausi vertinimai abejojančių grupėje ir mažiausi vertinimai pakartotinai pasirenkančių grupėje. Šie rezultatai parodė, kad slaugytojo profesijos pakartotinam pasirinkimui pasitenkinimas darbu nebuvo esminis veiksnys ir moterų slaugytojų grupėje (15 lentelė).

15 lentelė. Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų skirtumai priklausomai nuo pakartotino slaugytojo profesijos pasirinkimo moterų slaugytojų grupėje

Rodikliai	Nepasirinktu 1	Abejoja 2	Pasirinktu 3	$\chi^2$	p	p <sup>1:2</sup>	p <sup>1:3</sup>	p <sup>2:3</sup>
<i>Pasitenkinimas darbu</i>								
Bendras pasitenkinimas darbu	162,46(163)	192,50(194)	124,00(132)	256,50	<0,001	***	***	***
Darbo užmokestis	16,63(17)	20,36(20)	13,01(14)	221,73	<0,001	***	***	***
Paaukštinimo galimybės	17,21(16,5)	22,18(23)	10,45(11)	253,44	<0,001	***	***	***
Vadovavimas	17,14(17)	22,00(22)	13,18(15)	242,51	<0,001	***	***	***
Privilegijos, lengvatos	17,21(17)	20,21(20)	12,62(12)	254,40	<0,001	***	***	***
Pripažinimas (įvertinimas)	20,63(21)	22,39(23)	15,55(16)	237,91	<0,001	***	***	***
Darbo organizavimas	18,60(19)	21,82(22)	16,25(17)	222,67	<0,001	***	***	***
Bendradarbiai	21,03(21)	23,39(24)	16,06(18)	266,94	<0,001	***	***	***
Darbo pobūdis	18,58(19,5)	21,50(21,5)	14,56(16)	225,63	<0,001	***	***	***
Ryšiai darbe (komunikacija)	15,45(15)	18,64(18,5)	12,32(13)	191,89	<0,001	***	***	***

\*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001



23 pav. Profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai priklausomai nuo pakartotino slaugytojo profesijos pasirinkimo moterų slaugytojų grupėje

Tyrimo rezultatai parodė, kad moterims slaugytojoms, kurios *dar kartą pasirinktu* slaugytojo profesiją, *labiau svarbūs profesinio meistriškumo* (nepasirinktu 9,24(9) balų, abejoja 9,96(9) balų ir pasirinktu 13,74(13,5) balų:  $\chi^2=178,46$   $p<0,001$ ) ir *asmenybės įsitvirtinimo darbe* motyvai (nepasirinktu 6,88(9) balų, abejoja 11,36(12) balų ir pasirinktu 12,09(12) balų:  $\chi^2=150,68$   $p<0,001$ ) nei slaugytojoms, kurios *nebesirinktu* savo profesijos ir abejojančioms, o slaugytojoms, kurios *nebesirinktu savo profesijos, labiau svarbūs* buvo *darbo socialinio reikšmingumo* (nepasirinktu 18,86(18) balų, abejoja 16,79(18) balų ir pasirinktu 13,93(14) balų:  $\chi^2=157,86$   $p<0,001$ ) ir *asmeninio įnašo į darbą* (nepasirinktu 10,39(10) balų, abejoja 9,0(8) balų ir pasirinktu 8,85(8) balų:  $\chi^2=76,89$   $p<0,001$ ) motyvai nei abejojančioms ir slaugytojoms, kurios dar kartą rinkęsi savo profesiją (23 pav.).

Analizuojant pasitenkinimo darbu ir profesinės veiklos motyvų vertinimų tarpusavio ryšius moterų slaugytojų grupėje nustatyti priešingi rezultatai nei vyrų grupėje. Šioje grupėje nustatyti reikšmingi teigiami ryšiai tarp darbo socialinio reikšmingumo motyvų ir visų pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų, neigiami ryšiai tarp profesinio meistriškumo bei asmenybės įsitvirtinimo motyvų ir visų pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų – slaugytojoms, kurioms buvo labiau svarbūs darbo socialinio reikšmingumo motyvai buvo labiau patenkintos visais darbo aspektais nei tos slaugytojos, kurioms šie motyvai buvo mažiau svarbūs, o slaugytojos, kurioms labiau svarbūs profesinio meistriškumo ir asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai buvo labiau nepatenkintos darbu nei slaugytojos, kurioms šie motyvai buvo mažiau svarbūs.

16 lentelė. Pasitenkinimo darbu ir profesinės veiklos motyvų vertinimų sąsajos moterų slaugytojų grupėje

Pasitenkinimo darbu aspektai	Profesinės veiklos motyvai							
	Asmeninio įnašo į darbą		Darbo socialinio reikšmingumo		Asmenybės įsitvirtinimo darbe		Profesinio meistriškumo	
	r	p	r	P	r	p	r	p
Darbo užmokestis	0,08	ns	0,72	<0,001	-0,24	<0,001	-0,86	<0,001
Paaukštino galimybės	0,15	0,005	0,75	<0,001	-0,35	<0,001	-0,87	<0,001
Vadovavimas	0,14	0,008	0,72	<0,001	-0,28	<0,001	-0,86	<0,001
Privilegijos, lengvatos	0,14	0,010	0,74	<0,001	-0,30	<0,001	-0,87	<0,001
Pripažinimas (įvertinimas	0,16	0,003	0,74	<0,001	-0,34	<0,001	-0,86	<0,001
Darbo organizavimas	0,09	ns	0,73	<0,001	-0,25	<0,001	-0,86	<0,001
Bendradarbiai	0,26	<0,001	0,74	<0,001	-0,41	<0,001	-0,87	<0,001
Darbo pobūdis	0,24	<0,001	0,58	<0,001	-0,19	<0,001	-0,81	<0,001
Ryšiai darbe (komunikacija	-0,01	ns	0,71	<0,001	-0,15	0,004	-0,84	<0,001
Bendras	0,16	0,002	0,76	<0,001	-0,34	<0,001	-0,88	<0,001

ns- statistiškai nereikšmingas ryšis

Moterų grupėje dar buvo nustatyti reikšmingi teigiami ryšiai tarp asmeninio įnašo į darbą motyvų ir beveik visų pasitenkinimo darbu aspektų, išskyrus, pasitenkinimo darbo organizavimu ir ryšiais darbe, vertinimų - slaugytojoms, kurioms buvo labiau svarbūs asmeninio įnašo į darbą motyvai buvo labiau patenkintos darbo užmokesčiu, paaukštino galimybėmis, vadovavimu, privilegijomis, pripažinimu, bendradarbiais ir darbo pobūdžiu nei tos slaugytojos, kurioms šie motyvai buvo mažiau svarbūs (16 lentelė).

### 2.2.3. Slaugytojų vyrų ir moterų profesinę motyvaciją sąlygojantys veiksniai

Tiriant slaugytojų profesinės motyvacijos raiškos lygius buvo vertinamos sekančios profesinės veiklos motyvų grupės: asmeninio įnašo į darbą motyvai, darbo socialinio reikšmingumo motyvai, asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai ir profesinio meistriškumo motyvai.

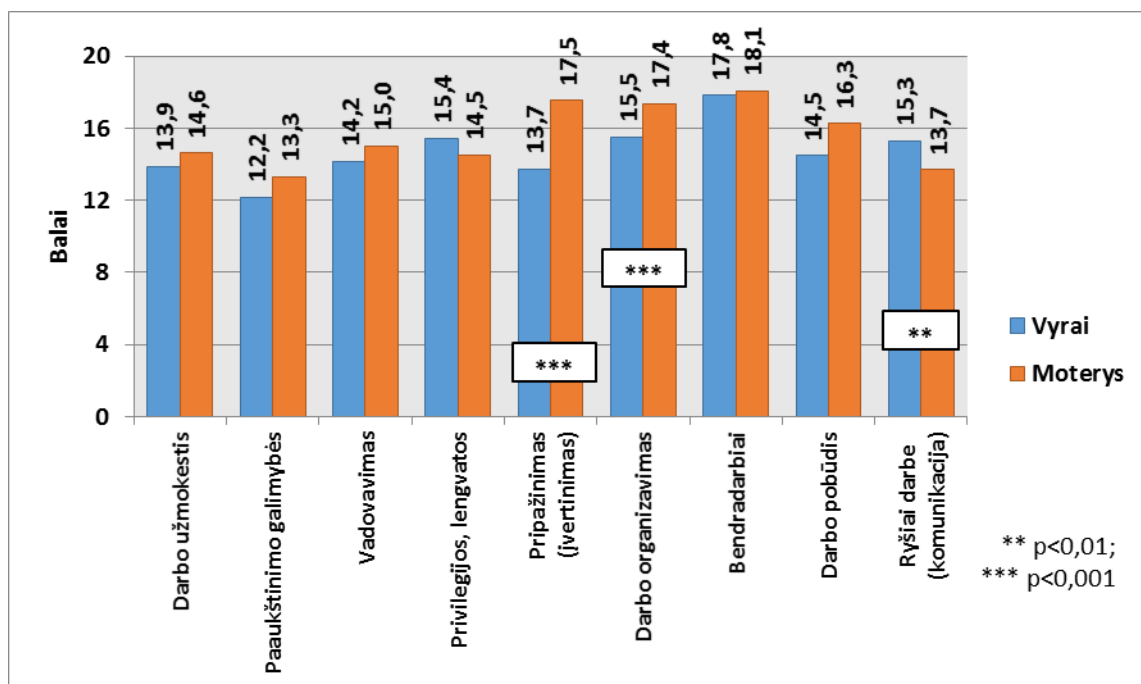
Profesinės veiklos motyvų kintamieji netenkino normalumo prielaidos, todėl jų analizei buvo naudojami neparametrinės analizės metodai. Kaip teigia P. E. Spector (1997) subskalės teiginių atsakymų suminis rezultatas, kuris yra 4-12 balų rodo nepasitenkinimą tam tikru darbo aspektu, 13-15 balų rodo prieštarumą (nei nepasitenkinimą, nei pasitenkinimą tuo darbo aspektu), o 16-24 balų rodo pasitenkinimą tuo darbo aspektu. Skaičiuojant bendrąjį pasitenkinimą darbu, suminis visų teiginių atsakymų rezultatas, kuris yra 36-108 balų rodo nepasitenkinimą darbu, 109-143 balų rodo prieštarumą, 144-216 balų rodo pasitenkinimą darbu.

Apžvelgiant slaugytojų pasitenkinimo darbu (bendrojo ir pasitenkinimo įvairiais darbo aspektais) subskalių vidurkius bendroje grupėje galima matyti, kad tyrime dalyvavę slaugytojai nėra nei patenkinti, nei nepatenkinti savo darbu apskritai (bendrojo pasitenkinimo darbu vidurkis yra 139,50(142) balų). Prieštaringas yra ir slaugytojų pasitenkinimas darbo užmokesčiu (14,54(15) balų), paaukštinimo galimybėmis (13,17(12) balų), vadovavimu (14,91(16) balų), privilegijomis/lengvatomis (14,62(15) balų), ryšiais darbe (komunikacija) (13,87(15) balų). Tiriamieji išreiškė pasitenkinimą bendradarbiais (18,03(18) balų), darbo organizavimu (17,17(18) balų), pripažinimu (17,13(17) balų) bei darbo pobūdžiu (16,06(16) balų) (17 lentelė).

17 lentelė. Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimai bendroje slaugytojų grupėje

<b>Pasitenkinimo darbu aspektai</b>	<b>Vidurkis</b>	<b>Mediana</b>
Bendras pasitenkinimas darbu	139,50	142
Darbo užmokestis	14,54	15
Paaukštinimo galimybės	13,17	12
Vadovavimas	14,91	16
Privilegijos, lengvatos	14,62	15
Pripažinimas (įvertinimas)	17,13	17
Darbo organizavimas	17,17	18
Bendradarbiai	18,03	18
Darbo pobūdis	16,06	16
Ryšiai darbe (komunikacija)	13,87	15

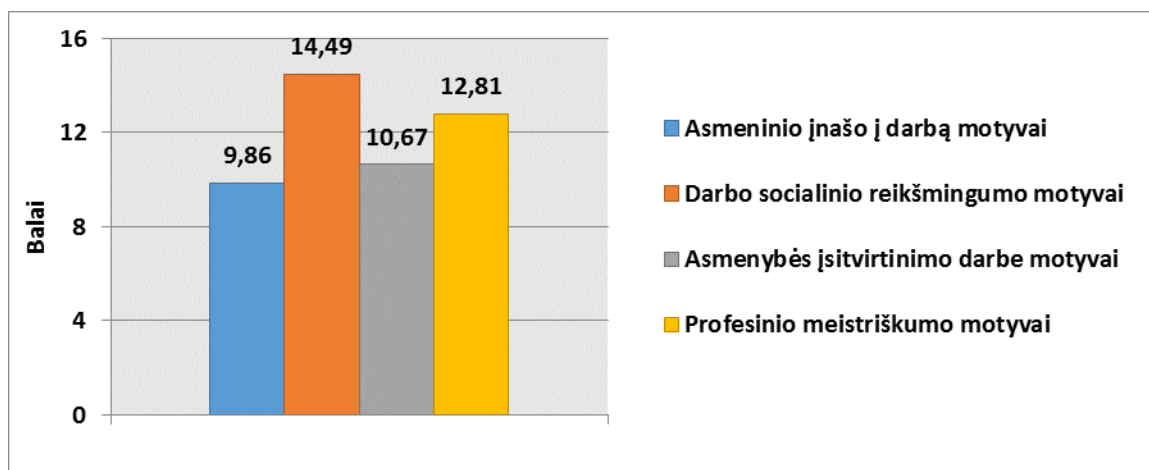
Analizuojant bendro pasitenkinimo darbu vertinimus priklausomai nuo slaugytojų lyties nustatyta, kad bendras pasitenkinimas darbu vyrų slaugytojų ir moterų slaugytojų reikšmingai nesiskyrė – ir vyrai ir moterys buvo nei patenkinti, nei nepatenkinti savo darbu (vyrų 132,48(135) balų ir moterų 140,32(142) balų:  $U=6369,5$   $p=0,105$ ).



24 pav. Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų skirtumai tarp vyrų ir moterų

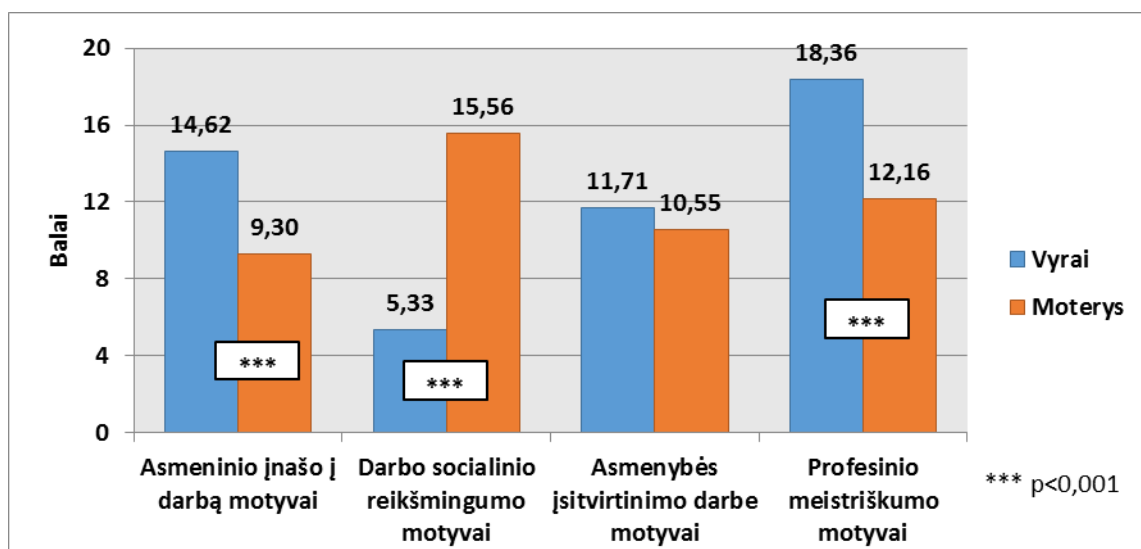
Analizuojant atskirų pasitenkinimo darbu aspektų vertinimus tarp vyrų ir moterų nustatyti reikšmingi ( $p < 0,01$ ) tokių aspektų kaip pasitenkinimo *pripažinimu/įvertinimu* (vyrų 13,71(13,5) balų ir moterų 17,53(17) balų:  $U=3495,0$   $p < 0,001$ ), *darbo organizavimu* (vyrų 15,52(15) balų ir moterų 17,36(18) balų:  $U=5054,5$   $p < 0,001$ ) ir *ryšiais darbe (komunikacija)* (vyrų 15,29(16,5) balų ir moterų 13,70(15) balų:  $U=5361,5$   $p=0,002$ ) vertinimų skirtumai – moterys slaugytojos buvo labiau patenkintos pripažinimu/įvertinimu darbe ir darbo organizavimu nei vyrai slaugytojai, o vyrai slaugytojai buvo labiau patenkinti ryšiais darbe (komunikacija) nei moterys slaugytojos (24 pav.).

Tyrimas parodė, kad bendroje slaugytojų grupėje *svarbiausi* profesinės veiklos motyvai buvo *darbo socialinio reikšmingumo* motyvai (14,49(14) balų) ir *profesinio meistriškumo* motyvai (12,81(12) balų), mažiau svarbūs – asmeninio įnašo į darbą motyvai (9,86(10) balų) ir asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai (10,67(12) balų) (25 pav.).



25 pav. Profesinės veiklos motyvų vertinimas bendroje slaugytojų grupėje

Vyrų grupėje *svarbiausi* profesinės veiklos motyvai buvo *profesinio meistriškumo* motyvai (18,36(18) balų) ir *asmeninio įnašo į darbą* motyvai (14,62(14) balų), mažiau svarbūs – asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai (11,71(12) balų) ir beveik nesvarbūs darbo socialinio reikšmingumo motyvai (5,33(4) balų), tuo tarpu moterų grupėje darbo socialinio reikšmingumo motyvai buvo *svarbiausi* (15,56(16) balų), o mažiausiai asmeninio įnašo į darbą motyvai (9,30(10) balų).

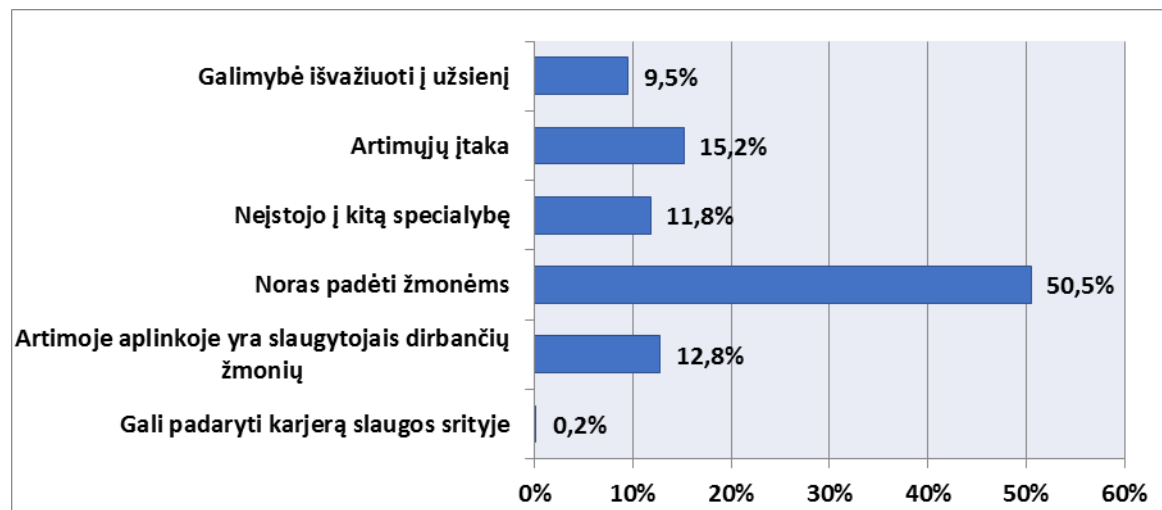


26 pav. Profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai tarp vyrų ir moterų

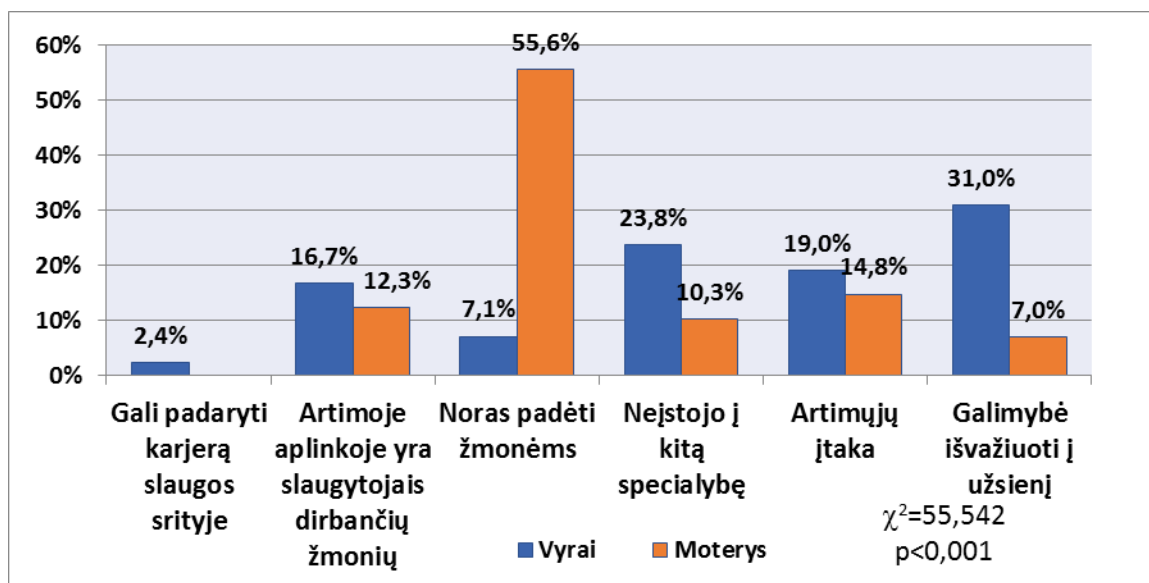
Analizuojant profesinės veiklos motyvų vertinimus priklausomai nuo slaugytojų lyties nustatyti itin reikšmingi ( $p<0,001$ ) skirtumai tokių motyvų kaip asmeninio įnašo į darbą (vyrų 14,62(14) balų ir moterų 9,30(10) balų:  $U=752,5$   $p<0,001$ ), darbo socialinio reikšmingumo (vyrų 5,33(4) balų ir moterų 15,56(16) balų:  $U=309,5$   $p<0,001$ ) ir profesinio meistriškumo (vyrų 18,36(18) balų ir moterų 12,16(12)

balų:  $U=1299,0$   $p<0,001$ ) – moterims slaugytojoms buvo labiau svarbūs darbo socialinio reikšmingumo motyvai nei vyrams, o vyrams buvo labiau svarbūs asmeninio įnašo į darbą ir profesinio meistriškumo motyvai nei moterims. Asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai buvo panašiai svarbūs vyrams ir moterims (vyrų 11,71(12) balų ir moterų 10,55(12) balų:  $U=6569,0$   $p=0,162$ ) (26 pav.).

Pasiteiravus slaugytojų apie motyvus paskatinančius pasirinkti slaugytojų profesija nustatyta, kad dažniausias motyvas, pasirenkant šią profesiją, buvo noras padėti žmonėms – tai nurodė apie pusę (50,5 proc.) slaugytojų. Iš kitų dažnesnių motyvų buvo artimųjų įtaka (15,2 proc.), artimoje aplinkoje slaugytojais dirbantys žmonės (12,8 proc.). Neįstojus į kitą specialybę slaugytojo profesiją pasirinko 11,8 proc. slaugytojų, 9,5 proc. – nurodė galimybę išvažiuoti į užsienį ir 0,2 proc. – noras padaryti karjerą slaugos srityje (27 pav.).

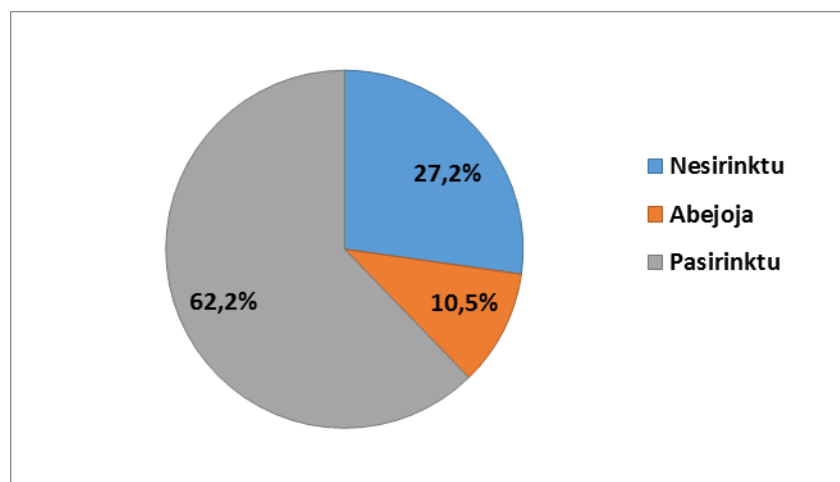


27 pav. Slaugytojų pasiskirstymas pagal motyvus pasirenkant slaugytojo profesiją



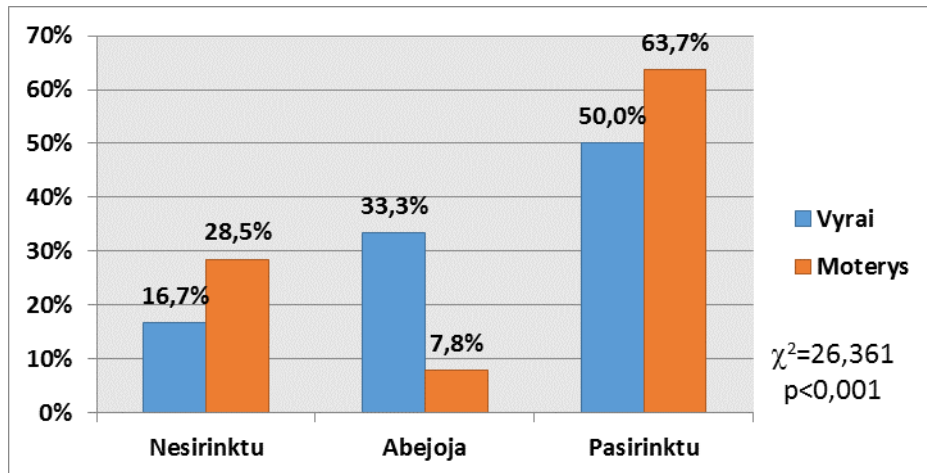
28 pav. Vyrų ir moterų pasiskirstymas pagal motyvus pasirenkant slaugytojo profesiją

Analizuojant slaugytojo profesijos pasirinkimo motyvus priklausomai nuo lyties nustatytas reikšmingas ( $p<0,001$ ) skirtumas –daugiau nei pusė (55,6 proc.) moterų slaugytojo profesiją rinkosi, todėl, kad norėjo padėti žmonėms, tuo tarpu vyrų grupėje tokių buvo tik 7,1 proc. Maždaug trečdalis (31,0 proc.) vyrų slaugytojo profesiją rinkosi dėl galimybės išvykti į užsienį - moterų grupėje tokių buvo 7 proc. Vyrų dažniau nei moterys slaugytojo profesiją rinkosi todėl, kad neįstojo į kitą specialybę (23,8 proc. vyrų ir 10,3 proc. moterų), dėl artimųjų įtakos (19 proc. vyrų ir 14,8 proc. moterų). Toks motyvas kaip galimybė padaryti karjerą slaugos srityje nurodytas tik vyrų grupėje (28 pav.).



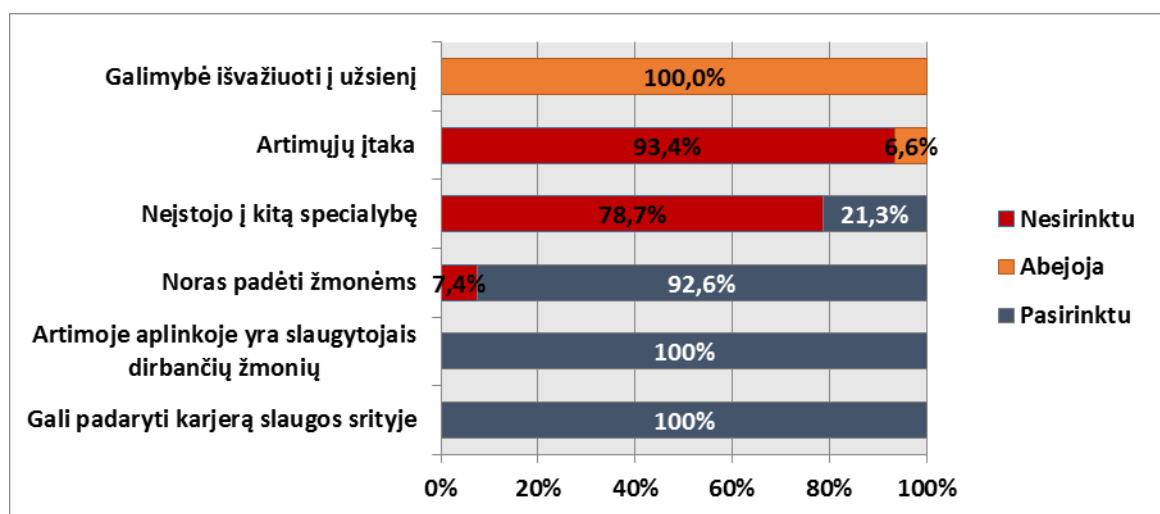
29 pav. Slaugytojų pasiskirstymas pagal slaugytojo profesijos pakartotiną pasirinkimą

Pasiteiravus slaugytojų ar vėl pasirinktu slaugytojo profesiją, jei turėtų galimybę nustatyta, kad dauguma (62,2 proc.) jų vėl pasirinktu slaugytojo profesiją, 10,5 proc. – abejojo ir 27,2 proc. – nebesirinktu (29 pav.).



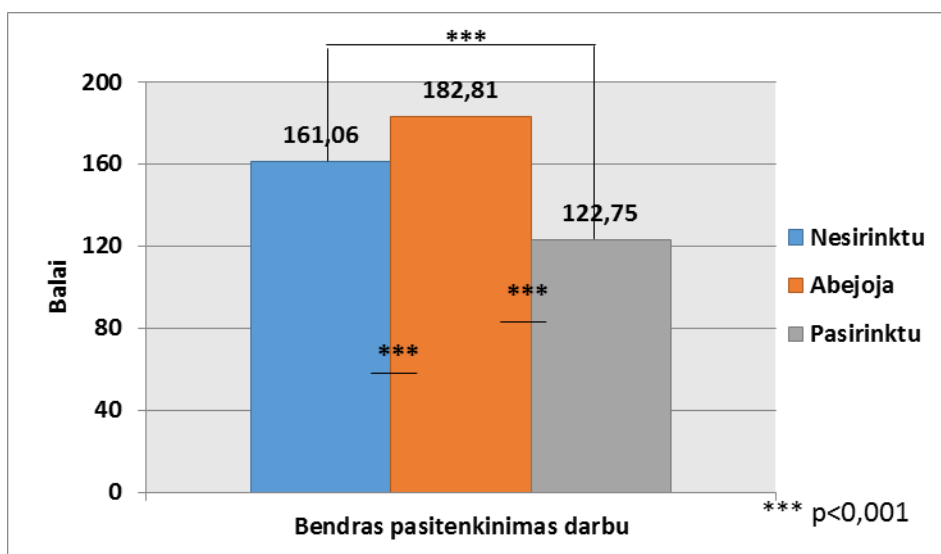
30 pav. Vyrų ir moterų pasiskirstymas pagal slaugytojo profesijos pakartotiną pasirinkimą

Nustatytas reikšmingas skirtumas tarp vyrų ir moterų abejojančių ar rinkusių vėl slaugytojo profesija – žymiai daugiau buvo vyrų nei moterų (33,3 proc. vyrų ir 7,8 proc. moterų). Jei būtų galimybė slaugytojo profesiją vėl pasirinktu žymiai daugiau moterų nei vyrų (63,7 proc. moterų ir 50 proc. vyrų), tačiau taip pat tarp tiriamųjų buvo daugiau moterų nei vyrų, kurie antrą kartą slaugytojo profesijos nebesirinktu (28,5 proc. moterų ir 16,7 proc. vyrų) (30 pav.).



31 pav. Slaugytojo profesijos pakartotinas pasirinkimas priklausomai nuo motyvų pasirenkant slaugytojo profesiją

Tyrimas parodė, kad slaugytojo profesija vėl rinktusi visi tiriamieji norėję padaryti karjerą slaugos srityje, visi tiriamieji, kurių artimoje aplinkoje yra slaugytojais dirbančių žmonių, ir didžioji dauguma (92,6 proc.) tiriamųjų, kurie slaugytojo profesiją pasirinko norėdami padėti žmonėms. Didžioji dauguma tiriamųjų, kurie slaugytojo profesiją pasirinko dėl artimųjų įtakos, vėl slaugytojo profesijos nebesirinktu (93,4 proc.) kaip ir dauguma tiriamųjų, kurie neįstojo į kitą specialybę (78,7 proc.). Visi tiriamieji, kurie pasirinko slaugytojo profesiją dėl galimybės išvažiuoti į užsienį abejojo dėl slaugytojo profesijos pasirinkimo pakartotinai (31 pav.).



32 pav. Pasitenkinimo darbu bendro rodiklio vertinimų skirtumai priklausomai nuo pakartotino slaugytojo profesijos pasirinkimo

Analizuojant bendro pasitenkinimo darbu rodiklio vertinimus priklausomai nuo pakartotino slaugytojo profesijos pasirinkimo nustatyti reikšmingi skirtumais – didžiausias vertinimas abejojančių grupėje ir mažiausias vertinimas pakartotinai pasirenkančių grupėje (nesirenkančių 161,06(160) balų, abejojančių 182,81(185,5) balų ir pasirenkančių 122,75(130) balų:  $\chi^2=273,552$   $p<0,001$ ). Šie rezultatai parodė, kad pasitenkinimas darbu nebuvo esminis veiksnys slaugytojo profesijos pakartotinam pasirinkimui (32 pav.).

18 lentelė. Pasitenkinimo darbu aspektų vertinimų

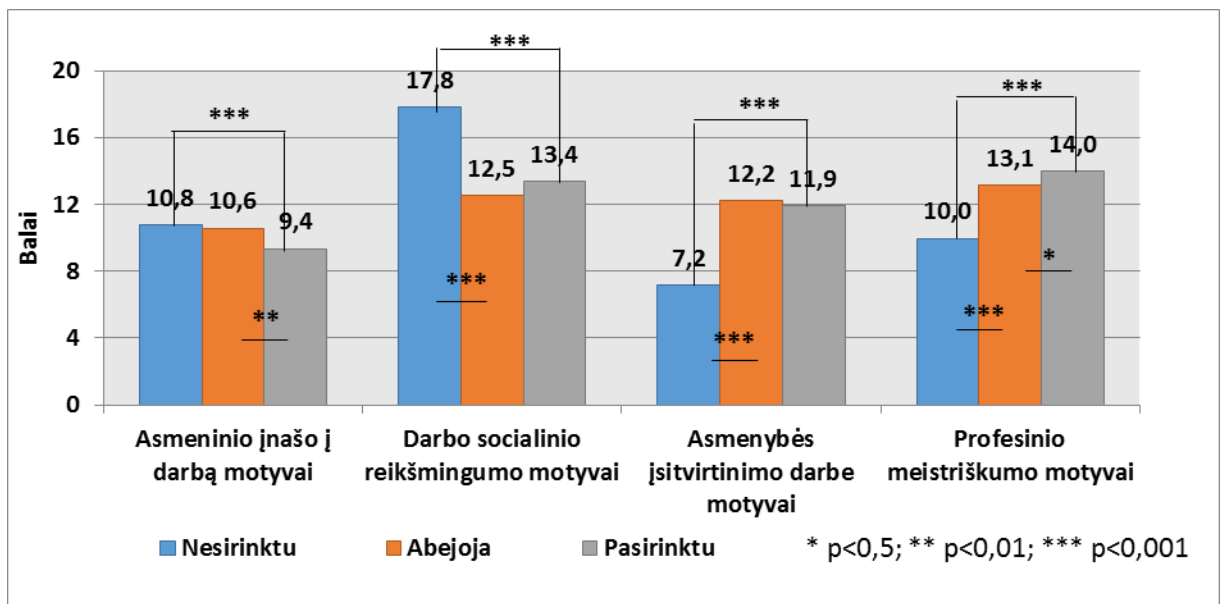
skirtumai bendroje slaugytojų grupėje priklausomai nuo pakartotino slaugytojo profesijos pasirinkimo

Pasitenkinimo darbu aspektai	Nesirinktu	Abejoja	Pasirinktu	$\chi^2$	p	p <sup>1:2</sup>	p <sup>1:3</sup>	p <sup>2:3</sup>
	1	2	3					
	n=109	n=42	n=249					
Darbo užmokestis	16,46(17)	19,45(20)	12,87(13)	237,07	<0,001	***	***	***
Paaukštinimo galimybės	16,87(16)	19,64(21)	10,46(11)	258,10	<0,001	***	***	***
Vadovavimas	17,06(16)	21,24(21)	12,91(15)	271,26	<0,001	***	***	***
Privilegijos, lengvatos	20,25(21)	20,36(21)	12,55(12)	291,09	<0,001	***	***	***
Pripažinimas (įvertinimas)	18,48(19)	20,86(21)	15,14(16)	218,38	<0,001	**	***	***
Darbo organizavimas	18,48(19)	20,90(22)	15,96(17)	229,27	<0,001	***	***	***
Bendradarbiai	20,93(21)	22,45(22,5)	16,01(18)	289,71	<0,001	***	***	***
Darbo pobūdis	18,35(19)	19,52(21)	14,47(16)	177,74	<0,001	**	***	***
Ryšiai darbe (komunikacija)	15,55(15)	18,38(18)	12,37(13)	230,57	<0,001	***	***	***

\*\* p&lt;0,01; \*\*\* p&lt;0,001

Analizuojant atskirų pasitenkinimo darbu aspektų vertinimus priklausomai nuo pakartotino slaugytojo profesijos pasirinkimo nustatyti reikšmingi ( $p<0,05$ ) skirtumai – čia stebėta ta pati tendencija kaip ir bendro pasitenkinimo darbu vertinime – labiausiai patenkinti visais darbo aspektais buvo abejojantys slaugytojais, o mažiausiai – slaugytojai, kurie pakartotinai pasirinktu slaugytojo profesiją (18 lentelė).

Analizuojant profesinės veiklos motyvų svarbumą priklausomai nuo pakartotino slaugytojo profesijos pasirinkimo nustatyta, kad tiriamiesiems, kurie *dar kartą pasirinktu* slaugytojo profesiją buvo *labiau svarbūs profesinio meistriškumo* (nepasirinktu 9,96(9) balų, abejoja 13,14(12) balų ir pasirinktu 14,0(15) balų:  $\chi^2=126,615$   $p<0,001$ ) ir *asmenybės įsitvirtinimo* (nepasirinktu 7,18(9) balų, abejoja 12,21(12) balų ir pasirinktu 11,94(12) balų:  $\chi^2=144,944$   $p<0,001$ ) motyvai nei slaugytojams, kurie *nebesirinktu savo profesijos*, o *pastariesiems labiausiai svarbūs* buvo *darbo socialinio reikšmingumo motyvai* (nepasirinktu 17,82(18) balų, abejoja 12,52(16) balų ir pasirinktu 13,36(12) balų:  $\chi^2=117,130$   $p<0,001$ ), *abejojantiems taip pat labiau svarbūs* buvo *profesinio meistriškumo, asmenybės įsitvirtinimo darbe* motyvai nei nepasirenkantiems, tačiau jiems svarbesni buvo ir *asmeninio įnašo į darbą* motyvai (nepasirinktu 10,75(10) balų, abejoja 10,57(10) balų ir pasirinktu 9,35(8) balų:  $\chi^2=54,868$   $p<0,001$ ) nei antrą kartą pasirenkantiems (33pav).



33 pav. Profesinės veiklos motyvų vertinimai bendroje slaugytojų grupėje priklausomai nuo pakartotino slaugytojo profesijos pasirinkimo

Analizuojant slaugytojų, kurie nebesirinktu slaugytojo profesiją, pasitenkinimo darbu aspektų vertinimus tarp vyrų ir moterų nustatyti itin reikšmingi ( $p<0,001$ ) skirtumai – *pasitenkinimas darbu* (bendras rodiklis ir atskirais aspektais) buvo *žymiai didesnis moterų* grupėje nei vyrų (19 lentelė).

Tyrimas parodė, kad *vyrams*, kurie nebesirinktu savo profesijos, *žymiai svarbesni asmeninio įnašo į darbą* (vyrų 16,0(16) balų ir moterų 10,39(10) balų:  $U=0,001$   $p<0,001$ ) ir *asmenybės įsitvirtinimo darbe* (vyrų 11,57(12) balų ir moterų 6,88(9) balų:  $U=50,5$   $p<0,001$ ), ir *profesinio meistriškumo* (vyrų 20,57(21) balų ir moterų 9,24(9) balų:  $U=0,001$   $p<0,001$ ) motyvai nei moterims, *moterims žymiai svarbesni darbo socialinio reikšmingumo* motyvai (vyrų 2,57(2) balų ir moterų 18,86(18) balų:  $U=0,001$   $p<0,001$ ) nei vyrams (19 lentelė).

19 lentelė. Pasitenkinimo darbu ir profesinės veiklos vertinimų motyvų skirtumai priklausomai nuo lyties slaugytojų, kurie pakartotinai **nesirinktu** slaugytojo profesijos

Rodikliai	Nepasirinktu			
	Vyrai	Moterys	U	p
<i>Pasitenkinimas darbu</i>				
Bendras pasitenkinimas darbu	140,71(140)	162,46(163)	0,001	<0,001
Darbo užmokestis	14,00(14)	16,63(17)	0,001	<0,001
Paaugštinimo galimybės	12,00(12)	17,21(16,5)	0,001	<0,001
Vadovavimas	15,86(16)	17,14(17)	125,0	0,001
Privilegijos, lengvatos	16,00(16)	17,21(17)	192,5	0,029
Pripažinimas (įvertinimas)	14,71(15)	20,63(21)	0,001	<0,001
Darbo organizavimas	16,71(17)	18,60(19)	0,001	<0,001
Bendradarbiai	19,43(19)	21,03(21)	0,001	<0,001
Darbo pobūdis	15,00(15)	18,58(19,5)	0,001	<0,001
Ryšiai darbe (komunikacija)	17,00(17)	15,45(15)	42,0	<0,001
<i>Profesinės veiklos motyvai</i>				
Asmeninio įnašo į darbą motyvai	16,00(16)	10,39(10)	0,001	<0,001
Darbo socialinio reikšmingumo motyvai	2,57(2)	18,86(18)	0,001	<0,001
Asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai	11,57(12)	6,88(9)	50,5	<0,001
Profesinio meistriškumo motyvai	20,57(21)	9,24(9)	0,001	<0,001

Analizuojant abejojančių dėl pakartotino slaugytojo profesijos pasirinkimo pasitenkinimo darbu aspektų vertinimus tarp vyrų ir moterų nustatyti reikšmingi skirtumai – *pasitenkinimas darbu* (bendras rodiklis ir atskirais aspektais) *žymiai didesnis moterų grupėje nei vyrų* (20 lentelė).

Tyrimas parodė, kad tarp abejojančių dėl pakartotino slaugytojo profesijos pasirinkimo *vyrams žymiai svarbesni asmeninio įnašo į darbą* (vyrų 13,71(14) balų ir moterų 9,0(8) balų: U=22,0 p<0,001) ir *asmenybės įsitvirtinimo darbe* (vyrų 13,93(12) balų ir moterų 11,36(12) balų: U=88,0 p=0,003), ir *profesinio meistriškumo* (vyrų 19,50(21) balų ir moterų 9,96(9) balų: U=0,001 p<0,001) motyvai nei moterims, *moterims žymiai svarbesni darbo socialinio reikšmingumo* motyvai (vyrų 4,0(4) balų ir moterų 16,79(18) balų: U=2,5 p<0,001) nei vyrams (20 lentelė).

20 lentelė. Pasitenkinimo darbu ir profesinės veiklos vertinimų motyvų skirtumai priklausomai nuo lyties slaugytojų abejojančių ar pakartotinai **pasirinktų** slaugytojo profesiją

Rodikliai	Abejoja			
	Vyrai	Moterys	U	p
<i>Pasitenkinimas darbu</i>				
Bendras pasitenkinimas darbu	163,43(165)	192,50(194)	6,0	<0,001
Darbo užmokestis	17,64(19)	20,36(20)	59,0	<0,001
Paaugštinimo galimybės	14,57(14,5)	22,18(23)	0,001	<0,001
Vadovavimas	19,71(20)	22,00(22)	59,0	<0,001
Privilegijos, lengvatos	20,64(21)	20,21(20)	103,0	0,012
Pripažinimas (įvertinimas)	17,79(18)	22,39(23)	0,001	<0,001
Darbo organizavimas	19,07(19)	21,82(22)	18,0	<0,001
Bendradarbiai	20,57(20,5)	23,39(24)	3,5	<0,001
Darbo pobūdis	15,57(15)	21,50(21,5)	0,001	<0,001
Ryšiai darbe (komunikacija)	17,86(17)	18,64(18,5)	114,0	0,028
<i>Profesinės veiklos motyvai</i>				
Asmeninio įnašo į darbą motyvai	13,71(14)	9,00(8)	22,0	<0,001
Darbo socialinio reikšmingumo motyvai	4,00(4)	16,79(18)	2,5	<0,001
Asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai	13,93(12)	11,36(12)	88,0	0,003
Profesinio meistriškumo motyvai	19,50(21)	9,96(9)	0,001	<0,001

Analizuojant slaugytojų, kurie dar kartą pasirinktu slaugytojo profesiją, pasitenkinimo darbu aspektų vertinimus tarp vyrų ir moterų nustatyti reikšmingi ( $p < 0,05$ ) skirtumai *bendro pasitenkinimo darbu* ir beveik visų jo aspektų, išskyrus pasitenkinimo paaugštinimo galimybėmis ir ryšiais darbe (komunikacija) – pasitenkinimas buvo *žymiai didesnis moterų* grupėje nei vyrų. Pasitenkinimas paaugštinimo galimybėmis ir ryšiais darbe tarp vyrų ir moterų reikšmingai nesiskyrė (21 lentelė).

Tyrimas parodė, kad grupė slaugytojų, kurie pakartotinai pasirinktu slaugytojo profesiją, *vyrams žymiai svarbesni asmeninio įnašo į darbo* (vyrų 14,76(14) balų ir moterų 8,85(8) balų:  $U=203,5$   $p < 0,001$ ) ir *profesinio meistriškumo* (vyrų 16,86(18) balų ir moterų 13,74(13,5) balų:  $U=960,0$   $p < 0,001$ ) motyvai nei moterims, *moterims žymiai svarbesni darbo socialinio reikšmingumo* (vyrų 7,14(8) balų ir moterų 13,93(14) balų:  $U=173,0$   $p < 0,001$ ) ir *asmenybės įsitvirtinimo darbe* (vyrų 10,29(9) balų ir moterų 12,09(12) balų:  $U=1323,0$   $p < 0,001$ ) motyvai nei vyrams (21 lentelė).

21 lentelė. Pasitenkinimo darbu ir profesinės veiklos motyvų vertinimų skirtumai priklausomai nuo lyties slaugytojų, kurie pakartotinai pasirinktų slaugytojo profesiją

Rodikliai	Pasirinktu			
	Vyrai	Moterys	U	p
<i>Pasitenkinimas darbu</i>				
Bendras pasitenkinimas darbu	109,10(113)	124,00(132)	1326,0	0,001
Darbo užmokestis	11,33(11)	13,01(14)	1229,5	<0,001
Paaukštinimo galimybės	10,62(11)	10,45(11)	2142,0	0,415
Vadovavimas	9,90(10)	13,18(15)	1104,5	<0,001
Privilegijos, lengvatos	11,76(12)	12,62(12)	1760,0	0,040
Pripažinimas (įvertinimas)	10,67(10)	15,55(16)	418,5	<0,001
Darbo organizavimas	12,76(14)	16,25(17)	392,5	<0,001
Bendradarbiai	15,48(17)	16,06(18)	1587,0	0,008
Darbo pobūdis	13,57(15)	14,56(16)	1318,0	<0,001
Ryšiai darbe (komunikacija)	13,00(13)	12,32(13)	2309,0	0,782
<i>Profesinės veiklos motyvai</i>				
Asmeninio įnašo į darbą motyvai	14,76(14)	8,85(8)	203,5	<0,001
Darbo socialinio reikšmingumo motyvai	7,14(8)	13,93(14)	173,0	<0,001
Asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai	10,29(9)	12,09(12)	1323,0	<0,001
Profesinio meistriškumo motyvai	16,86(18)	13,74(13,5)	960,0	<0,001

### 2.3. Tyrimo rezultatų aptarimas

**Hipotezė pasitvirtino:** slaugytojų vyrų ir moterų motyvacija skirtinga – bendras pasitenkinimas darbu yra prieštaringas, jie nėra nei patenkinti, nei nepatenkinti.

V. Ožeraitienė, V. Gaigalaitė ir J. Arnatkevič (2014) atliko mokslinį tyrimą apie slaugytojų profesinę motyvaciją bei pateikė pasitenkinimo darbu charakteristiką. Rezultatus palyginsime su šiame darbe gautais rezultatais.

Pasak P. E. Spector (1997), pasitenkinimas darbu ir pasitenkinimas gyvenimu – tai neatsiejamos slaugytojos, kaip ir kiekvieno žmogaus, būties erdvės. Mažas pasitenkinimas darbu gali sąlygoti menkos kokybės paslaugą, silpnus bendravimo, bendradarbiavimo ryšius, priešišumą, blogą sveikatą ar dažną slaugytojų kaitą. T. Čalko, A. Vaškelytė, D. Zagurskienė (2013) teigia, kad empatiški ir gerai motyvuoti slaugytojai yra labiau patenkinti savo darbu, geriau sutaria su kitais. Tik gerai motyvuotas bei patenkintas savo darbu slaugytojas gali užtikrinti visapusiškai kokybišką slaugą.

Pasak V. Ožeraitienė, V. Gaigalaitė ir J. Arnatkevič (2014), apklaustų slaugytojų bendras pasitenkinimas darbu yra vidutinis. Jaunesnės respondentės, turinčios mažesnę darbo stažą ir krūvį, pasitenkinimą darbu siejo su karjeros galimybėmis, bendradarbiais, apdovanojimais. Vyresnės, didesnę darbo stažą ir didesniu krūviu dirbančios slaugytojos teikė prioritetus ir siejo pasitenkinimą su geresniu atlyginimu, papildomoms lengvatoms. Žemesnio išsilavinimo slaugytojos labiau patenkintos galimais apdovanojimais. Svarbiausias profesinės veiklos vidinis motyvas yra įsitvirtinti kolektyve, būti pripažintam. Jaunesnėms, iki 30 metų, slaugytojoms svarbūs asmeninio įnašo į darbą motyvai. Asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai yra svarbūs aukštesnįjį ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turinčioms bei dirbančioms chirurgijos skyriuose slaugytojoms. Profesinio meistriškumo motyvai svarbesni aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčioms slaugytojoms (Ožeraitienė ir kt., 2014).

Šio tyrimo rezultatai tokie: tyrimas parodė, kad slaugytojų vyrų ir moterų bendras pasitenkinimas darbu yra prieštaringas - jie nėra nei patenkinti, nei nepatenkinti. Šitas prieštaringumas išlieka pasitenkinime darbo užmokesčiu, paaukštinimo galimybėmis, vadovavimu, privilegijomis/lengvatomis, ryšiais darbe (komunikacija). Moterys patenkintos bendradarbiais, darbo organizavimu, pripažinimu ir darbo pobūdžiu, vyrai – tik bendradarbiais. Moterys labiau patenkintos pripažinimu/įvertinimu darbe ir darbo organizavimu nei vyrai, o vyrai labiau nei moterys - ryšiais darbe (komunikacija). Nustatyta, kad vyrų slaugytojų grupėje didesniam pasitenkinimui darbu turėjo įtakos vyresnis amžius, didesnė darbinė patirtis ir žemesnis išsilavinimas. Moterų grupėje stebėta priešinga situacija – didesniam pasitenkinimui darbu turėjo įtakos jaunesnis amžius, mažesnė darbinė patirtis ir

aukštesnis išsilavinimas.

V. Ožeraitienė, V. Gaigalaitė ir J. Arnatkevič (2014) atlikto tyrimo duomenimis, slaugytojų bendras pasitenkinimas darbu buvo vidutinis. Žmogaus psichologijos tyrėjai mano, kad žmogaus charakterio savybės, saviraiškos galimybės, darbo įvertinimas lemia pasitenkinimą savo darbu. Naudodami tą patį P. E. Spector pasitenkinimo darbu klausimyną psichologai nustatė, kad bendras pasitenkinimas darbu turi reikšmingą teigiamą ryšį su kūrybiškumu, narsumu, išmintimi, žiniomis ir drąsa. Be to, buvo nustatyta, jog įgūdžių įvairovė, autonomiškumas, užduoties reikšmingumas, grįžtamojo ryšio rodiklių įvertinimai turi reikšmingą teigiamą ryšį su pasitenkinimu darbu (Cibulskytė, 2008).

V. Ožeraitienė, V. Gaigalaitė ir J. Arnatkevič (2014) nurodo, jog A. Blaževičienė (2005) nustatė, kad vyresnių slaugytojų pasitenkinimą darbu reikšmingai didino galimybių tobulėti buvimas darbo vietoje, pozityvus jų darbo įvertinimas, darbų įvairovė, geros darbo sąlygos, darbo užmokestis (Blaževičienė ir kt., 2005). V. Gerikienė (2007) nustatė, kad, didėjant slaugytojų amžiui, pasitenkinimas darbu didėja (Gerikienė, 2007). Vėliau atliktame tyrime dar patikslina, kad vyresnių nei 45 metų slaugytojų reikšmingi veiksniai, susiję su pasitenkinimu darbu, buvo darbo pobūdis ir sąlygos, o jaunesnių – autonomiškumas, darbo organizavimas (Gerikienė, 2011). V. Ožeraitienė, V. Gaigalaitė ir J. Arnatkevič (2014) atlikto tyrimo duomenimis, vyresnės nei 41 metų slaugytojos jautė pasitenkinimą darbo sąlygomis ir ypač bendradarbiais. Tačiau atlyginimu statistiškai reikšmingai labiau yra patenkintos dar vyresnės slaugytojos (per 51 m.), gyvenančios mieste.

Šio tyrimo rezultatai tokie: pasitenkinimas darbu nebuvo esminis veiksnys slaugytojo profesijos pakartotinam pasirinkimui – labiausiai patenkinti buvo abejojantys, o mažiausiai - pakartotinai pasirenkantys. Pakartotinai pasirenkantiems ir abejojantiems labiau svarbūs profesinio meistriškumo ir asmenybės įsitvirtinimo motyvai nei nebesirenkantiems, o pastariesiems labiausiai svarbūs buvo darbo socialinio reikšmingumo motyvai, abejojantiems taip pat labiau svarbūs buvo ir asmeninio įnašo į darbą motyvai nei antrą kartą pasirenkantiems. Tyrimas parodė, kad slaugytojų vyrų grupėje, nepatenkintiems darbu buvo labiau svarbūs darbo socialinio reikšmingumo motyvai nei patenkintiems, o patenkintiems - profesinio meistriškumo ir asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai. Moterų grupėje stebėta priešinga tendencija - patenkintoms darbu moterims labiau svarbūs buvo darbo socialinio reikšmingumo motyvai, o nepatenkintoms - profesinio meistriškumo ir asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai. Slaugytojos, kurioms buvo labiau svarbūs asmeninio įnašo į darbą motyvai buvo labiau patenkintos darbo užmokesčiu, paaukštinimo galimybėmis, vadovavimu, privilegijomis, pripažinimu, bendradarbiais ir darbo pobūdžiu.

V. Ožeraitienė, V. Gaigalaitė ir J. Arnatkevič (2014) atliktas tyrimas parodė, kad tiek išoriniai,

tiek vidiniai motyvai profesinei veiklai ir pasitenkinimui darbu yra įvairūs, priklauso nuo demografinių, socialinių ir individualių veiksnių. Rezultatų įvairovė nagrinėjant Lietuvos ir užsienio mokslininkų duomenis rodo, kad vidinių motyvų spektras priklauso nuo asmens vidinės brandos, profesinio meistriškumo, o darbuotojo amžiaus veiksnyis tik pakoreguoja prioritetus.

Minimos autorės nurodo, jog pasitenkinimas darbu turi tiesioginės įtakos kitoms gyvenimo sritims. Slaugytojos darbas atima daug jėgų ir išvargina emociškai, bet jei darbas sekasi gerai, aplinkiniai vertina pozityviai, patenkinami asmenybės saviraiškos poreikiai. Mūsų atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad slaugytojoms iš visų profesinės veiklos vidinių motyvų yra svarbiausia įsitvirtinti kolektyve, būti pripažintoms (svarbiausias prioritetas). Profesinis meistriškumas, darbo socialinis reikšmingumas ir asmeninio indėlio į darbą motyvai buvo mažiau svarbūs. Remiantis J.L. Holland teorija galima įtarti, kad asmens lūkesčiai nėra visiškai suderinti su profesine veikla, o galbūt jie nėra išsipildę dėl kažkokių vidinių ir išorinių priežasčių (Reardon ir kt., 1999). Tolesni tyrimai parodė, kad jaunesnioms (iki 30 m.) slaugytojoms reikšmingai labiau buvo svarbūs asmeninio įnašo į darbą motyvai. Asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai reikšmingai buvo svarbūs aukštesnįjį ir aukštąjį neuniversitetinį turinčioms, taip pat reikšmingai svarbesni slaugytojoms, dirbančioms chirurgijos skyriuose. Profesinio meistriškumo motyvai reikšmingai labiau svarbesni aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčioms slaugytojoms. Šie rezultatai rodo, kad aukštesnio išsilavinimo slaugytojoms svarbus motyvas tapti savo srities meistre ir taip pasiekti pripažinimą, pagarbą, įvertinimą. Panašūs rezultatai gauti V. Gerikienės (2007; 2011) ir D. Adomavičiūtės (2011), N. Istominos (2012) ir kitų autorių darbuose.

Šio tyrimo rezultatai liudija, kad slaugytojams labiau aktualūs darbo socialinio reikšmingumo ir profesinio meistriškumo motyvai, mažiau – asmeninio įnašo į darbą ir asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai. Moterims slaugytojoms buvo labiau svarbūs darbo socialinio reikšmingumo motyvai nei vyrams, o vyrams – labiau asmeninio įnašo į darbą ir profesinio meistriškumo motyvai nei moterims. Asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai buvo panašiai svarbūs vyrams ir moterims.

Tyrimo metu nustatyta, kad vyrų slaugytojų grupėje profesinio meistriškumo ir asmeninio įnašo į darbą motyvai labiausiai aktualūs 30-44 metų asmenims. Asmeninio įnašo į darbą motyvai žymiai svarbesni slaugytojams su aukštuju išsilavinimu ir slaugytojams su mažesne darbine patirtimi, darbo socialinio reikšmingumo – jaunuoliams ir pagyvenusio amžiaus asmenims, o asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai - turintiems didesnę darbinę patirtį būtent vidutinio amžiaus (45-59 metų) asmenims.

Moterų grupėje svarbiausi buvo darbo socialinio reikšmingumo motyvai, mažiausiai - asmeninio įnašo į darbo motyvai. Asmenybės įsitvirtinimo darbe ir profesinio meistriškumo motyvai labiau aktualūs buvo vidutinio (45-59 metų) amžiaus slaugytojoms nei kitoms amžiaus grupėms,

slaugytojoms su žemesniu išsilavinimu ir slaugytojoms su didesne darbine patirtimi, darbo socialinio reikšmingumo ir asmeninio įnašo į darbą - slaugytojoms su aukštesniu išsilavinimu ir slaugytojoms su mažesne darbine patirtimi.

Tyrimas parodė, kad noras padėti žmonėms yra dažniausias (50,5 proc.) motyvas pasirenkant slaugytojo profesiją, iš kitų motyvų buvo artimųjų įtaka (15,2 proc.), artimoje aplinkoje slaugytojais dirbantys žmonės (12,8 proc.), neįstojus į kitą specialybę (11,8 proc.), galimybė išvažiuoti į užsienį (9,5 proc.), karjeros siekimas (0,2 proc.). Noras padėti žmonėms dažniausias motyvas moterų grupėje, o vyrų grupėje - galimybė išvykti į užsienį (31,0 proc.) ir neįstojimas į kitą specialybę (23,8 proc.). Dauguma (62,2 proc.) slaugytojų jei būtų galimybė vėl pasirinktu slaugytojo profesiją, 10,5 proc. – abejojo ir 27,2 proc. – nebesirinktu. Tarp abejojančių žymiai daugiau buvo vyrų nei moterų ir visi jie pasirinko slaugytojo profesiją dėl galimybės išvažiuoti į užsienį. Slaugytojo profesija vėl rinktųsi visi tiriamieji norėję padaryti karjerą slaugos srityje ar kurių artimoje aplinkoje yra slaugytojais dirbančių žmonių ir didžioji dauguma (92,6 proc.) tiriamųjų, kurie slaugytojo profesiją pasirinko norėdami padėti žmonėms. Didžioji dauguma tiriamųjų, kurie slaugytojo profesiją pasirinko dėl artimųjų įtakos (93,4 proc.) ar neįstojus į kitą specialybę (78,7 proc.), slaugytojo profesijos nebesirinktų.

*Apibendrinant, esant stipresniam asmenybės įsitvirtinimo darbo vietoje motyvui, stipresnis yra pasitenkinimas darbu ir jo pobūdžiu. Esant silpnesniam asmeniniam įnašui į darbą, didesnis pasitenkinimas kolektyvu. Esant silpnesniam profesiniam meistriškumui, stipresnis pasitenkinimas lengvatomis ir apdovanojimais.*

## IŠVADOS

1. Tyrimas parodė, kad vyrų slaugytojų grupėje didesniai pasitenkinimui darbu turėjo įtakos vyresnis amžius, didesnė darbinė patirtis ir žemesnis išsilavinimas. Slaugytojų vyrų grupėje, nepatenkintiems darbu buvo labiau svarbūs darbo socialinio reikšmingumo motyvai nei patenkintiems, o patenkintiems - profesinio meistriškumo ir asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai. Moterims slaugytojoms buvo labiau svarbūs darbo socialinio reikšmingumo motyvai nei vyrams, o vyrams – labiau asmeninio įnašo į darbą ir profesinio meistriškumo motyvai nei moterims.

2. Moterys yra patenkintos bendradarbiais, darbo organizavimu, pripažinimu ir darbo pobūdžiu, vyrai – tik bendradarbiais. Moterys labiau patenkintos pripažinimu/įvertinimu darbe ir darbo organizavimu nei vyrai, o vyrai labiau nei moterys - ryšiais darbe (komunikacija). Pasitenkinimas darbu nebuvo esminis veiksnys slaugytojo profesijos pakartotinam pasirinkimui – labiausiai patenkinti buvo abejojantys, o mažiausiai - pakartotinai pasirenkantys. Moterų grupėje stebėta tendencija - patenkintoms darbu moterims labiau svarbūs buvo darbo socialinio reikšmingumo motyvai, o nepatenkintoms - profesinio meistriškumo ir asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai. Moterų grupėje svarbiausi buvo darbo socialinio reikšmingumo motyvai, mažiausiai - asmeninio įnašo į darbo motyvai.

3. Darbe iškelta hipotezė, jog „slaugytojų vyrų ir slaugytojų moterų profesinė motyvacija yra skirtinga“ pasitvirtino, nes tyrimas parodė, kad slaugytojų vyrų ir moterų bendras pasitenkinimas darbu yra prieštaringas - jie nėra nei patenkinti, nei nepatenkinti. Šitas prieštarumas išlieka pasitenkinime darbo užmokesčiu, paaukštinimo galimybėmis, vadovavimu, privilegijomis/lengvatomis, ryšiais darbe (komunikacija). Tyrimo rezultatai liudija, kad slaugytojams labiau aktualūs darbo socialinio reikšmingumo ir profesinio meistriškumo motyvai, mažiau – asmeninio įnašo į darbą ir asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai. Asmeninio įnašo į darbą motyvai žymiai svarbesni slaugytojams su aukštesniu išsilavinimu ir slaugytojams su mažesne darbine patirtimi, darbo socialinio reikšmingumo – jaunuoliams ir pagyvenusio amžiaus asmenims, o asmenybės įsitvirtinimo darbe motyvai - turintiems didesnę darbinę patirtį būtent vidutinio amžiaus (45-59 metų) asmenims. Tyrimo metu nustatyta, kad noras padėti žmonėms yra dažniausias motyvas pasirenkant slaugytojo profesiją moterų grupėje, o vyrų grupėje - galimybė išvykti į užsienį ir neįstojimas į kitą specialybę. Dauguma slaugytojų jei būtų galimybė vėl pasirinktu slaugytojo profesiją. Tarp abejojančių žymiai daugiau buvo vyrų nei moterų. Didžioji dauguma tiriamųjų, kurie slaugytojo profesiją pasirinko dėl artimųjų įtakos ar neįstojimo į kitą specialybę, slaugytojo profesijos nebesirinktu.

## REKOMENDACIJOS

### Slaugytojams:

1. Kad slaugytojai suprastų motyvacijos praktinę naudą, rekomenduojama organizuoti paskaitas, seminarus, kurių metu slaugytojai galėtų užduoti klausimus, pasidalinti patirtimi, diskutuoti. Rekomenduojama sistemingai atlikti slaugytojų apklausas, kurios padėtų išsiaiškinti slaugytojų lūkesčius, pasitenkinimą darbu, skatinimo sistemą nuolat tobulinti, atsižvelgiant į situaciją ir poreikius.

2. Kuriant slaugytojų skatinimo sistemą reikia taikyti ir materialinių, ir moralinių skatinimo priemonių kompleksą. Skatinimo sistema bus veiksminga, jei atitiks slaugytojų lūkesčius.

3. Skatinti vyr. slaugytojas – slaugos administratore supažindinti slaugos personalą su skatinimo sistemos vertinimo kriterijais, ypač tuomet, kai sumažinama skatinimo priemoka, kad slaugytojai žinotų, kur jiems reikia pasistengti, į ką atkreipti didesnę dėmesį savo kasdieniniame darbe. Numatyti skatinimo fondo dalį, kurią galėtų vyr. slaugytoja – slaugos administratore paskirti savo nuožiūra ypač gerus darbo rezultatus pasiekusiems, iniciatyviems, intensyviai dirbusiems slaugytojams.

4. Siekiant, kad slaugytojų profesija būtų labiau vertinama, skatinti slaugytojus įgyti aukštąjį slaugos išsilavinimą, nuolat kelti kvalifikaciją bei tobulintis, suteikti galimybę slaugytojoms stažotis užsienyje, dalyvauti moksliniuose tyrimuose.

5. Darbe optimizuoti darbo krūvį, sukurti geras darbo sąlygas, pasitikėjimo, atvirumo kultūrą, organizuoti bendras šventes, išvykas, pagirti personalą už gerai atliktas užduotis, stengtis parodyti, kad kiekvienas darbuotojas yra vertinamas ir reikalingas įstaigai. Informuoti kolektyvą apie darbuotojų pasiekimus.

6. Suteikti galimybę slaugytojams daryti karjerą horizontalioje plotmėje. Slaugytojos, gebančios atlikti sudėtingesnes intervencijas, galėtų dirbti atsakingesnę darbą, konsultuoti kolegas.

## LITERATŪRA

1. Adomavičiūtė D. 2005. Bendruomenės slaugytojų pasitenkinimas darbu: magistro tezės. Kaunas.
2. Bagdonas E., Bagdonienė L. 2000. Administravimo principai. Kaunas: Technologija.
3. Bagdonas E., Kazlauskienė E. 2002. Verslo pramenys. Kaunas: Technologija.
4. Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. 2000. Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija.
5. Baršauskienė V., Janulevičiūtė B., Ivaškevičienė B. 2007. Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas: Technologija.
6. Blaževičienė A., Kaselienė S. 2007. Slaugytojų požiūris į profesinę veiklą ir su ja susijusius veiksniai. Sveikatos mokslai Vilnius.
7. Blaževičienė A. 2004. Slaugytojų pasitenkinimas darbu ir jam įtakos turintys veiksniai: magistro darbas. Kaunas.
8. Blaževičienė A., Petrauskienė J. 2005. Bendrosios praktikos slaugytojų pasitenkinimas darbu ir jam įtakos turintys veiksniai. Lietuvos bendrosios praktikos gydytojas, IX (1): 13-6.
9. Boyett J. H. 2003. World Class Advice on Managing An motivating People. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://www.jboyett.com/files/World\\_class\\_adv.pdf](http://www.jboyett.com/files/World_class_adv.pdf)>.
10. Butkus F.S. 2003. Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas.
11. Cheng W., Ho C. 2001. A review of transfer of training studies in the past decade. Personnel Review; 30(1).
12. Clark D. 1997. Motivation and leadership. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadmot.html#one>>.
13. Curley A., McClure G., Spence D. 2002. Management Issues in Healthcare. New NHS: Modern, Definable A Questionnaire to Assess Knowledge and Attitudes to the new NHS, Clinician in Management.
14. Cibulskytė A. 2008. Teigiamų charakterio bruožų ir darbo charakteristikų sąsajos su pasitenkinimu darbu: magistro tezės. Kaunas.
15. Čalko T., Vaškelytė A., Zagurskienė D. 2013. Slaugytojų darbo motyvacijos bei pasitenkinimo darbu sąsajos. Slauga. Mokslas ir praktika, Nr. 6 (198).
16. Čekanavičius V., Murauskas G. 2000. Statistika ir jos taikymai 1, TEV, Vilnius.
17. Čekanavičius V., Murauskas G. 2000. Statistika ir jos taikymai 2, TEV, Vilnius.

18. Dessler G. 2001.. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
19. Fasche J.L. 2004. Employers and the nursing workforce: seeking local solutions to a national problem. *NC Med J.*, 65(2).
20. Fletcher C. E. 2001. Hospital RN's job satisfactions and dissatisfactions. *J Nurs Adm*, 31(6).
21. Gerikienė V. 2007. Lietuvos bendruomenės slaugytojų pasitenkinimas darbu pirminės sveikatos priežiūros reformos sąlygomis: daktaro disertacija.
22. Gerikienė V. 2011. Lietuvos bendruomenės slaugytojų pasitenkinimas darbu profesinę veiklą veikiančių veiksnių kontekste. *Medicinos teorija ir praktika*, 17 tomas nr.2
23. Gerrish C. 2000. *Fumbling Along*. Nursing Times.
24. Geoffrey J.R. 2004. Understanding the stresses and strains of being a doctor. *The Medical Journal of Australia*, 181(7).
25. Gražulis V. 2005. Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai: metodinė mokymo priemonė. Vilnius: Ciklonas.
26. Grigas V. 2012. Bendrosios praktikos slaugytojų motyvacija ir galimybės kvalifikacijos tobulinimui Panevėžio mieste: magistro tezės. Kaunas.
27. Greenglass E.R., Fiksenbaum L., Burke R. J. 1994. The Relationship between Social Support and Burnout Over Time in Teachers. *Journal of Social Behavior and Personality*.
28. Gutauskaitė G., Janušonis V. 2007. Medicinos personalo darbo motyvacijos veiksniai išplėtos infrastruktūros daugiaprofilinėse sveikatos priežiūros organizacijose. *Sveikatos mokslai*, 4(51).
29. Herzberg F. 1968. One More Time, How Do You Motivate Workers? *Harvard Business Review*.
30. Istomina N., Suominen T., Razbadauskas A., Martinkėnas A., Kuokkanen L., Lein-Kilpi L. 2012. Lithuanian nurses' assessments of their empowerment. *Scand J Caring Sci*.
31. Janušonis V. 2008. Sveikata ir valdoma sveikatos priežiūra: sampratos, sąsajos, kryptys, vadybiniai aspektai: monografija. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
32. Jankauskienė Ž., Kubilienė E., Juozulynas A., Venalis A. 2010. Slaugytojų profesinė socializacija užtikrinant praktinę veiklą. *Medicina* (46).
33. Kalibaitienė D. 2004. *Slaugos standartai*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
34. Kasiulaitytė R. 2004. Darbo skatinimo sistema gydymo įstaigose: magistro darbas. Vilnius.
35. Klupšas F. 2009. Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://vadyba.asu.lt/19a/36.pdf>>.
36. Kučinskas V., Kučinskienė R. 2002. *Vadybos įvadas*. Klaipėda: KU leidykla.

37. Kumar N. 2002. Mittal R. Organisational behaviour. Anmol Publications PVT. LTD. [interaktyvus]. Prieiga per internetą:  
<[http://books.google.com/books?vid=ISBN8126109866&id=hvrx5VmcAsUC&printsec=froncover&dq=effort.+persist\\_nce.+direction+ proc.2B+motivation+concept](http://books.google.com/books?vid=ISBN8126109866&id=hvrx5VmcAsUC&printsec=froncover&dq=effort.+persist_nce.+direction+ proc.2B+motivation+concept)>.
38. Lietuvos slaugos politikos strategija. Gairės. 2005. Kaunas: Kauno medicinos universitetas.
39. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įsakymas priimtas Lietuvos Respublikos Seimo 2002m. birželio 4 d. Nr. IX-926. Valstybės žinios. 2002; 64-2569.
40. Leonienė B. 2001. Darbuotojų vadyba. Kaunas: Technologija.
41. Maslow A. H. 2006. Motyvacija ir asmenybė. Vilnius: Apostrofa.
42. Milius M. 2001. Darbuotojų atrankos ir apmokymo ypatumai. 3-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“ medžiaga. Vilnius: Technika.
43. Namašauskaitė V. 2006. Chirurginio profilio slaugytojų darbo motyvacijos veiksniai: magistro darbas. Vilnius.
44. Okas A. 2006. Kaip motyvuoti žmones našiam darbui. Vilnius: Verslo žinios.
45. Petkevičiūtė D. Slaugytojų motyvacijos ir jų požiūrio į motyvavimo sistemos elementus VŠĮ Kauno medicinos universiteto klinikose įvertinimas: magistro darbas. Kaunas.
46. Pociūtė L. 2011. Slaugytojų, dirbančių operacinėse, pasitenkinimo darbu įvertinimas: magistro darbas. Kaunas.
47. Poluchina O. 2004. Darbo motyvacija – gyvenimo motyvacijos dalis. Vilnius: vadovo pasaulis.
48. Pukėnas K. 2004. Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa. Kaunas.
49. Razbadauskas A., Žuraliova T., Dumbrauskienė R. 2011. Stacionaro slaugytojų profesinę motyvaciją sąlygojančių darbo aplinkos veiksnių analizė. Sveikatos mokslai.
50. Rosenzweig M., Hravnak M., Magdic K., Beach M., Clifton M., Arnold R. Patient. 2008. communication simulation laboratory for students in an acute care nurse practitioner program. American Journal of Critical Care;17:364-372. Available from: <http://ajcc.aacnjournals.org/content/17/4/364.full?sid=9620b042-ebcf-415f-8de2-f2c7adb1cf27>
51. Reardon R.C., Lenz J.G. 1999. Holland's Theory and Career Assessment. Journal of Vocational Behaviour.
52. Sakalas A. 2003. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.
53. Sakalauskas V. 2003. Duomenų analizė su Statistika.

54. Sapagovas J., Vilkauskas L., Rašymas A., Šeferis V. 2000. Informatikos ir matematinės statistikos pradmenys. Mokomoji knyga. Kaunas: KMU.
55. Sourdif J. 2004 Predictors of nurses' intent to stay at work in a university health center. *Nursing & Health Sciences* 6(1)59.
56. Singh R., Naughton B., Taylor J. 2005. A comprehensive collaborative patient safety residency curriculum to address the ACGME core competencies. *Medical Education*.
57. Spector P. E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
58. Šarienė I. 2010. Slaugytojų, dirbančių viešojoje įstaigoje ir privačiuose šeimos sveikatos priežiūros centruose, darbo apimtys ir darbo motyvacijos analizė: magistro darbas. Kaunas.
59. Šeškevičius A. 2006. Universitetinių slaugos studijų teorijos ir praktikos pažanga. Nacionalinės sveikatos tarybos metinis pranešimas; Žmonių išteklių sveikatos priežiūroje.
60. Šeškevičius A. Universitetinių slaugos studijų teorijos ir praktikos apžvalga. Nacionalinės sveikatos tarybos metinis pranešimas 2006. Žmonių išteklių sveikatos priežiūroje. Vilnius: VĮ Seimo leidykla „Valstybės žinios“. 2007.
61. Šunokaitė A. 2008. Pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai. Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/blog/articles/view/pasitenkinima-darbutakojantys-veiksniai>>.
62. Taločkienė V. 2002. Pasitenkinimo darbu veiksniai. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3d806efcb344a.2>>.
63. Venytė R. 2008. Emocinių sunkumų priežastys ir jų kontrolės galimybės terminalinės būklės pacientus prižiūrinčių slaugytojų darbe: magistro darbas. Kaunas
64. Vimantaitė R. 2007. Slaugytojų, dirbančių Lietuvos ligoninių kardiologijos centruose, „perdegimo“ sindromo raiškos ir paplitimo įvertinimas: daktaro disertacija. Kaunas.
65. Žydžiūnaitė V. 2005. Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija slaugytojų veiklos požiūriu: monografija. Kaunas: Judex.

# **PRIEDAI**



## ANKETA

### Gerb. apklausos Dalyvi (-e),

Klaipėdos universiteto Sveikatos mokslų fakulteto slaugos studijų programos magistro II kurso studentas Mantas Gilys atlieka tyrimą, kurio tikslas išanalizuoti slaugytojų vyrų ir moterų profesinį motyvavimą. Tyrimui svarbi Jūsų nuomonė, todėl nuoširdūs atsakymai padės rašant baigiamąjį magistro darbą. Surinkti duomenys bus susisteminti ir apibendrinti bei padės paruošti rekomendacijas, kurios leis tobulinti slaugytojų profesinio motyvavimo procesą. Anketa yra anoniminė.

Tyrimo instrumentas patvirtintas KU SvMF slaugos katedros Etikos komisijos posėdyje. Iškilus neaiškumams, kreiptis į darbo autorių Mantą Gilį (tel. nr. 8 68323584) arba Klaipėdos universiteto Sveikatos mokslų fakulteto Etikos komisijos pirmininką telefonu 8 46 398558.

**Instrukcija.** Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną klausimą ir pasirinkti labiausiai Jums tinkantį atsakymo variantą (X) arba įrašyti savąjį.

#### 1. Jūsų lytis:

1.  Vyras
2.  Moteris

#### 2. Jūsų amžius (pilni metai) .....

#### 3. Jūsų išsilavinimas:

1.  Aukštesnysis
2.  Aukštasis neuniversitetinis
3.  Aukštasis universitetinis

#### 4. Jūsų darbas stažas sveikatos priežiūros sistemoje (įrašykite) .....metai.....mėnesiai

#### 5. Kokio profilio skyriuje dirbate?

1.  Terapinio profilio skyriuje
2.  Chirurginio profilio skyriuje
3.  Vaikų profilio skyriuje
4.  Operacinėje
5.  Intensyvios reanimacijos skyriuje
6.  Kita (įrašykite).....

#### 6. Kokie motyvai paskatino pasirinkti slaugytojo profesiją?(galite pažymėti ir kelis atsakymus)

1.  Galite padaryti karjerą slaugos srityje
2.  Artimoje aplinkoje yra slaugytojais dirbančių žmonių
3.  Galite tobulėti
4.  Noras padėti žmonėms
5.  Neįstojau į kitą specialybę
6.  Noras būti pripažintam
7.  Artimųjų įtaka
8.  Kita (įrašykite).....

#### 7. Ar vėl rinktumėtės slaugytojo profesiją, jei turėtume galimybę?

1.  Taip
2.  Ne
3.  Nežinau

**8. Pažymėkite kiekvieno teiginio, kuris atspindi *pasitenkinimo darbu*, vieną Jums tinkamą atsakymo variantą (nuo 1 – visiškai nesutinku iki 6 – visiškai sutinku).**

Eil. Nr.	Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Galbūt nesutinku	Galbūt sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
8.1	Jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą.	1	2	3	4	5	6
8.2	Mano darbe iš tiesų yra per mažai paaukštinimo galimybių.	1	2	3	4	5	6
8.3	Mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą.	1	2	3	4	5	6
8.4	Nesu patenkintas (-a) privilegijomis (tuo, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gaunu už savo darbą.	1	2	3	4	5	6
8.5	Kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą).	1	2	3	4	5	6
8.6	Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina darbo atlikimą.	1	2	3	4	5	6
8.7	Man patinka žmonės, su kuriais dirbu.	1	2	3	4	5	6
8.8	Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis.	1	2	3	4	5	6
8.9	Komunikavimas (su darbu susijusios informacijos perteikimas) šioje organizacijoje yra veiksmingas (efektyvus).	1	2	3	4	5	6
8.10	Atlyginimai didėja pernelyg retai ir per mažai.	1	2	3	4	5	6
8.11	Tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi galimybių būti paaukštinti.	1	2	3	4	5	6
8.12	Mano tiesioginis vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu.	1	2	3	4	5	6
8.13	Privilegijos (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra tokios pat geros, kaip ir kitose organizacijose.	1	2	3	4	5	6
8.14	Nejaučiu, jog mano atliekamas darbas būtų vertinamas (pripažįstamas).	1	2	3	4	5	6
8.15	Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą.	1	2	3	4	5	6
8.16	Manau, jog dėl bendradarbių kompetencijos stokos, man tenka dirbti sunkiau.	1	2	3	4	5	6
8.17	Man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe.	1	2	3	4	5	6
8.18	Man neaiškūs šios organizacijos tikslai.	1	2	3	4	5	6

8.19	Jaučiuosi neįvertintas (-a) savo organizacijos (darbdavių), kai pagalvoju apie savo atlyginimą.	1	2	3	4	5	6
8.20	Žmonės čia pasiekia tiek pat, kaip ir kitose organizacijose.	1	2	3	4	5	6
8.21	Mano tiesioginis vadovas per mažai domisi savo pavaldinių jausmais.	1	2	3	4	5	6
8.22	Privilegijos, kurias gauname (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), yra teisingos.	1	2	3	4	5	6
8.23	Čia dirbantieji gauna mažokai apdovanojimų (paskatinimų).	1	2	3	4	5	6
8.24	Aš turiu atlikti per daug darbų.	1	2	3	4	5	6
8.25	Man patinka mano bendradarbiai.	1	2	3	4	5	6
8.26	Dažnai jaučiu, kad nežinau kas vyksta organizacijos viduje.	1	2	3	4	5	6
8.27	Didžiuojuosi savo darbu.	1	2	3	4	5	6
8.28	Esu patenkintas (-a) savo algos pakėlimo galimybėmis.	1	2	3	4	5	6
8.29	Kai kurių privilegijų (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), mes negauname, nors turėtume gauti.	1	2	3	4	5	6
8.30	Man patinka mano tiesioginis vadovas.	1	2	3	4	5	6
8.31	Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo).	1	2	3	4	5	6
8.32	Jaučiu, jog mano pastangos nėra deramai atlyginamos.	1	2	3	4	5	6
8.33	Esu patenkintas (-a) savo paaukštinimo galimybėmis.	1	2	3	4	5	6
8.34	Mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų.	1	2	3	4	5	6
8.35	Mano darbas man yra malonus.	1	2	3	4	5	6
8.36	Darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos.	1	2	3	4	5	6

*Autorinės teisės ginamos: autorinės teisės priklauso: Paul E. Spector 1997*

**9. Šioje dalyje yra įvairūs teiginiai, kurie atspindi profesinės veiklos motyvaciją ir turi tris skirtingas pabaigas. Išrinkite ir pažymėkite tik vieną atsakymo variantą, kuris labiausiai atitinka Jūsų asmeninius pasirinkimus.**

**9.1. Man patinka:**

1. dirbti bet kokią darbą, jei žinau, jog mano triūsas nenueis veltui ir bus įvertintas;
2. mokytis ko nors naujo, tobulėti, kad gyvenime pasiekčiau užsibrėžtus tikslus;
3. daryti viską kaip galima geriau, nes tai padeda įsitvirtinti darbe ir gyvenime.

**9.2. Aš galvoju, kad:**

1. a) reikia viską, kas pavedama, daryti kaip galima geriau, nes tai palengvina gyvenimą;
2. b) savo darbu reikia būti naudingam kitiems žmonėms;
3. c) galima užsiimti bet kuo, svarbu, kad pasiektum gerų rezultatų ir priartėtum prie užsibrėžto tikslo.

**9.3. Aš mėgstu:**

1. sužinoti ką nors naują, kas padeda geriau dirbti ir daugiau padaryti;
2. dirbti kuo geriau, jei tai pastebima ir įvertinama;
3. dirbti bet kokią darbą kuo geriau, nes tai teikia džiaugsmo kitiems žmonėms.

*Autorinės teisės ginamos: autorinės teisės priklauso: Puzinavičius B., 2005*



**9.4. Aš manau, kad:**

1. bet kokiame darbe svarbiausia, kad tas darbas būtų reikalingas žmonėms;
2. gyvenime reikia viską patirti, visur išbandyti savo jėgas;
3. gyvenime svarbiausia – nuolat mokytis naujo, tobulėti, kelti kvalifikaciją.

**9.5. Man malonu:**

1. dirbti bet kokią darbą, svarbu kuo geriau jį atlikti ir pačiam tobulėti dirbant;
2. kai mano darbas yra naudingas ir reikalingas kitiems žmonėms, nes tai svarbiausia bet kokiame darbe.
3. užsiimti bet kuo, nes dirbti visada maloniau nei sėdėti be darbo.

**9.6. Mane traukia:**

1. naujų žinių ir įgūdžių tobulėjimo procesas;
2. bet koks darbas, jei sugebu jį atlikti ir jis duoda naudos;
3. darbas, kuris duoda akivaizdžią naudą kitiems žmonėms, valstybei ir visuomenei.

**9.7. Aš įsitikinęs, kad:**

1. darbas įdomus tada, kai jis reikalingas, svarbus ir naudingas žmonėms;
2. darbas įdomus tada, kada jis naudingas man pačiam;
3. darbas įdomus tada, kai aš galiu jį meistriškai atlikti, parodyti savo sugebėjimus.

**9.8. Man patinka:**

1. būti savo darbo meistru
2. dirbti savarankiškai, be kitų pagalbos, niekam nesikišant;
3. nuolat mokytis ko nors naujo, visuomeniškai reikšmingo ir reikalingo.

**9.9. Man įdomu:**

1. mokytis, tobulėti, kelti meistriškumą;
2. daryti tai, ką itin vertina kiti žmonės;
3. gerai dirbti ir užsidirbti.

**9.10. Aš galvoju, kad:**

1. būtų gerai, jei apie mano darbo rezultatus žinotų ir juos įvertintų kiti žmonės;
2. bet kokiame darbe svarbiausia – rezultatas ir nauda;
3. reikia mokytis įgyti reikiamų žinių ir įgūdžių, kad galėtum daryti tai ką nori.

**9.11. Man norisi:**

1. daryti tai, kas man malonu ir įdomu;
2. viską daryti kuo geriau, nes tik taip galima pasiekti gerų rezultatų;
3. kad mano darbas būtų kitiems žmonėms reikalingas ir tai padėtų man ateityje.

**9.12. Man įdomu:**

1. kai dirbu taip gerai, kaip ne kiekvienas gali;
2. kai mokausi to, ko anksčiau nemokėjau;
3. daryti tai, kas patraukia kitų dėmesį.

**9.13. Aš mėgstu:**

1. daryti tai, ką kiti vertina ir pripažįsta;
2. daryti tai, kas man sekasi ir patinka;
3. kai yra kuo užsiimti.

**9.14. Man norisi:**

1. daryti tai, kas užtikrina gerus rezultatus ir padeda išreikšti save;
2. dirbti darbą kuris yra man naudingas;
3. dirbti mėgstamą darbą.



9 klausimo tęsinys

**9.15. Aš manau, kad:**

1. bet kokiame darbe svarbiausia – kūrybinis darbo procesas;
2. bet kokiame darbe svarbiausia – rezultatas;
3. bet kokiame darbe svarbiausia, ar darbas svarbus, reikalingas kitiems žmonėms.

**9.16. Man malonu:**

1. mokytis visko, kas pravers, bus naudinga gyvenime;
2. mokytis visko, kas nauja, įdomu, nesvarbu, ar tai bus reikalinga;
3. mokytis, nes patinka pats mokymosi procesas.

**9.17. Mane vilioja:**

1. perspektyvos kurios atsivers baigus mokslus;
2. tai, kad baigęs mokslus aš tapsiu reikalingu, visuomenei naudingu žmogumi;
3. tai, kad mokymasis man naudingas asmeniškai.

**9.18. Aš įsitikinęs:**

1. kad tai ką aš išmoksiu, man praves gyvenime;
2. kad man visada patiks mokytis
3. kad baigęs mokslus tapsiu reikalingu žmogumi.

**9.19. Man patinka:**

1. kai mano darbo rezultatus pastebi ir teigiamai vertina kiti žmonės;
2. kai savo darbą atlieku meistriškai;
3. kai atlieku darbą taip gerai, kaip ne kiekvienas gali.

**9.20. Man įdomu:**

1. puikiai, meistriškai atlikti patikėtą darbą;
2. daryti tai, kas reikalinga kitiems žmonėms;
3. kai visi žino, ką aš darau savo darbe.

**Dėkoju už atsakymus!**