

**KLAIPĖDOS UNIVERSITETO
SVEIKATOS MOKSLŲ FAKULTETO
VISUOMENĖS SVEIKATOS KATEDRA**

**SVEIKATOS PRIEŽIŪROS SPECIALISTŲ MOTYVACIJĄ
LEMIANTYS VEIKSNIAI COVID-19 PANDEMIJOS
LAIKOTARPIU**

Magistro baigiamasis darbas

Autorius

DMSSV20, stud. Iveta Palionienė

Vadovas

Lekt. dr. Arnoldas Petrulis

Klaipėda, 2022

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO LYDRAŠTIS

Iveta Palionienė

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

Sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją lemiantys veiksniai COVID-19 pandemijos laikotarpiu
(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.

.....
(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese.

.....
(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

Magistro baigiamąjį darbą ginti

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....
(data)

.....
(magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

Baigiamasis darbas įregistruotas katedroje

.....
(data)

61Sv-M-BD-VS-Eil.Nr.

(registracijos Nr.)

Aistė Jeriomenkaitė

(katedros sekretorės vardas, pavardė ir parašas)

Magistro baigiamąjį darbą ginti

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

Birutė Strukčinskienė

(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

.....
(data)

Recenzentu(-ais) skiriu

.....
(įrašyti recenzento(ų) vardą, pavardę)

Birutė Strukčinskienė

(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

.....
(data)

SANTRAUKA

Palionienė I. Sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją lemiantys veiksniai COVID-19 pandemijos laikotarpiu. Sveikatos priežiūros vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovas lekt. dr. A. Petrusis. Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2022. - 83 p.

COVID-19 pandemija labai sparčiai plinta visame pasaulyje, susirgimų ir mirusiųjų skaičius išaugo ženkliai vos tik sužinojus apie šį virusą. Todėl svarbu tinkamai motyvuoti sveikatos priežiūros specialistus, nes būtent šios srities darbuotojai gali palengvinti ligos simptomus, padėti sumažinti mirtingųjų skaičių.

Darbo tikslas – išnagrinėti sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją lemiančius veiksniai COVID-19 pandemijos laikotarpiu.

Tyrimo metodika. Atlikta mokslinės literatūros analizė apie motyvacijos sampratą, sveikatos priežiūros įstaigų pokyčius COVID-19 pandemijos metu. Tyrimo įgyvendinimui taikytas kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos metodas. Imtį sudaro 326 sveikatos priežiūros specialistai, dirbę su COVID-19 pacientais. Tyrimas atliktas laikantis etikos principų.

Tyrimo rezultatai. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, jog daugeliu motyvavimo veiksnių COVID-19 pandemijos laikotarpiu respondentai buvo nepatenkinti. Respondentų netenkino ir materialinės, ir išorinės motyvavimo priemonės, todėl jų vidinė ir išorinė motyvacija buvo nepakankamai patenkinta.

Išvados. 1. Mokslinės literatūros analizė leidžia aprašyti motyvaciją kaip ne tik darbuotojų poreikių įgyvendinimą, bet ir sunkų nenutrūkstamą darbą siekiant to paties tikslo, kad tiek organizacija, tiek žmonės būtų patenkinti darbe ir už jo ribų. Buvo išskirtos penkios motyvacijos teorijos, kurios leido pastebėti, jog žmogų galima motyvuoti dvejopai: išoriniu ir vidiniu būdu. Išskirti išoriniai ir vidiniai motyvacijos veiksniai, parodė, kad tik taikant visapusišką nenutrūkstamą motyvavimo grandį, galima pasiekti ilgalaikės motyvacijos. Buvo sudarytas motyvacijos modelis, kuriame išskirti tiek išoriniai, tiek vidiniai motyvaciją lemiantys veiksniai ir jų ryšys su psichologiniais veiksniais, kurie patiriami pandemijos laikotarpiu.

2. Išanalizavus COVID-19 sukeltus pokyčius sveikatos priežiūros įstaigose, pastebimi reorganizacijos požymiai dėl gausių naujovių. Per labai trumpą laiką sveikatos priežiūros įstaigose pasikeitė ne tik rutininiai tyrimai, teikiamos paslaugos, bet ir atsirado griežtesni saugumo reikalavimai, aukštesni standartai ir nuolat besikeičianti informacija. Taip pat buvo išskirti neigiami psichologiniai veiksniai, kuriuos lėmė COVID-19 pandemija. Tinkamai parengiant, motyvuojant sveikatos priežiūros specialistus, galima išvengti arba bent sumažinti psichologinių veiksnių poveikį personalo darbo kokybei ir tai yra nurodyta sukurtame motyvacijos modelyje.

3. Kiekybinio tyrimo atlikimas ir analizė SPSS programa leido pagrįsti sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją lemiančius veiksniai metodologiškai. Analizuojant užsienio

literatūrą, atliktus tyrimus šioje tematikoje, buvo parengti klausimai, kurie yra tinkami magistro baigiamojo darbo tyrimo anketos sudarymui. Vertinant duomenų patikimumą bei jų tinkamumą duomenų analizei buvo apskaičiuotas skalių vidinis suderinamumas taikant Cronbacho alpha koeficientą. Tyrimo tikslams pasiekti, naudojama kriterinė ir „sniego gniūžtės“ atranka. Imtis buvo sudaroma pasirinkus kriterinės atrankos metodą, kurio metu buvo išsikeltas būtinų kriterijų sąrašas tyrimo dalyviams.

4. Įvertinus sveikatos priežiūros įstaigų taikytus motyvacijos modelius, buvo pastebėta demotyvacija. Vadovų elgsena COVID-19 pandemijos laikotarpiu dažniausiai buvo vertinama nepatenkinamai. Mažesnis nepasitenkinimas nustatytas vadovų sudarytomis sąlygomis testuotis ir vakcinuotis nuo COVID-19, užtikrinant visas saugumo priemones. Tuo tarpu kitais darbo organizavimo, motyvavimo, vertinimo aspektais respondentai buvo nepatenkinti. Vadovų elgsena pandemijos laikotarpiu labiau buvo nepatenkinti didesnę darbo stažą, etatą turintys respondentai. Empirinis tyrimas taip pat parodė, kad didesnis dėmesys pandemijos laikotarpiu buvo skiriamas išoriniams motyvaciją lemiantiems veiksniams negu vidiniams ir tai galėjo turėti įtakos tik trumpalaikiai motyvacijai. Motyvacijos pakankamumas COVID-19 laikotarpiu dažniausiai vertintas neigiamai.

Raktažodžiai: COVID-19, pandemija, sveikatos priežiūros specialistai, motyvacija, veiksniai.

SUMMARY

Palionienė I. Determinants of Healthcare Workers Motivation During the COVID-19 Pandemic. Master 's Thesis of the Health Care Management Program. Supervisor lect. dr. A. Petrusis. Klaipėda University: Klaipėda, 2022. - 83 p.

The COVID-19 pandemic is spreading very rapidly around the world, with the number of illnesses and deaths rising significantly as soon as the virus became known. Therefore, it is important to motivate healthcare workers, because they can alleviate the symptoms of the disease and help reduce the number of deaths.

The aim of this research – to analyze determinants of healthcare workers' motivation during the COVID-19 pandemic.

Research methodology. An analysis of the scientific literature on the concept of motivation and changes in health care institutions during the COVID-19 pandemic was performed. The method of quantitative research - questionnaire survey was used for the implementation of the research. The sample consists of 326 healthcare professionals who have worked with COVID-19 patients. The research was conducted in accordance with ethical principles.

Research results. An analysis of the results of the study revealed that many of the motivational factors during the COVID-19 pandemic were that respondents in the study organization were dissatisfied. Respondents were not satisfied with both material and external motivation measures, therefore their internal and external motivation was insufficiently satisfied.

Conclusions. 1. The analysis of the scientific literature allows to describe motivation as not only the implementation of the needs of employees, but also the hard continuous work to achieve the same goal, so that both the organization and people are satisfied at work and outside it. Five theories of motivation have been singled out, which allowed to notice that a person can be motivated in two ways: externally and internally. The distinguished external and internal motivation factors showed that only by applying a comprehensive uninterrupted chain of motivation can long-term motivation be achieved. A motivational model was developed that distinguished both external and internal determinants of motivation and their relationship to the psychological factors experienced during the pandemic.

2. An analysis of the changes brought by COVID-19 in healthcare facilities shows signs of reorganization due to a number of innovations. In a very short time, not only routine examinations and services have changed in health care facilities, but also stricter safety requirements, higher standards and ever-changing information. Adverse psychological factors caused by the COVID-19 pandemic were also identified. Proper training and motivation of health professionals can prevent or at least reduce the impact of psychological factors on the quality of staff work, and this is reflected in the developed motivation model.

3. Conducting and analyzing a quantitative study, the SPSS program allowed to methodologically substantiate the factors determining the motivation of health care professionals. During the analysis of foreign literature and research on this topic, questions were prepared that are suitable for compiling a research questionnaire for a master's thesis. The internal consistency of the scales was calculated using the Cronbach alpha coefficient to assess the reliability of the data and their suitability for data analysis. Criteria and "snowball" selection are used to achieve the objectives of the study. The sample was selected by using criterion method, a list of necessary criteria was drawn up for the study participants.

4. Demotivation was observed after evaluating the motivation models used by health care institutions. The behavior of managers during the COVID-19 pandemic was generally assessed as unsatisfactory. Less dissatisfaction was found with the conditions set up by managers to test and vaccinate against COVID 19, ensuring full safety precautions. Meanwhile, the respondents were dissatisfied with other aspects of work organization, motivation and evaluation. The behavior of managers during the pandemic was more dissatisfied with respondents with longer term, senior respondents. Empirical research has also shown that during the pandemic, more attention was paid to external motivational factors than internal ones, and this could only affect short-term motivation. The adequacy of motivation during COVID-19 was generally assessed negatively.

Key words: COVID-19, pandemic, healthcare workers, motivation, determinants.

TURINYS

ĮVADAS	12
1. LITERATŪROS ANALIZĖ	14
1.1. Motyvacijos samprata	14
1.2. Motyvacijos teorijos	17
1.3. Sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją, lemiantys veiksniai	19
1.3.1 Vidiniai motyvaciją, lemiantys veiksniai	21
1.3.2 Išoriniai motyvaciją, lemiantys veiksniai	24
1.4. Sveikatos priežiūros įstaigų darbo pokyčiai COVID-19 pandemijos laikotarpiu.....	28
2. TYRIMO METODIKA	33
2.1 Tyrimo metodologija	33
2.2 Tyrimo organizavimas ir tiriamųjų imtis	33
3. EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ	38
3.1 COVID-19 pandemijos darbinėje aplinkoje sukeltų neigiamų psichologinių jausmų rezultatai	38
3.2 COVID-19 pandemijos laikotarpiu vadovų elgsenos vertinimo rezultatai.....	41
3.3 Pasitenkinimo motyvaciją skatinančių veiksnių, savo organizacijoje ekstremalios situacijos metu vertinimo rezultatai.....	44
REZULTATAI	48
IŠVADOS	50
REKOMENDACIJOS	52
LITERATŪRA	53
PRIEDAI	64

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Motyvacijos sąvokų reikšmė ir pagrindiniai motyvacijos veiksniai.....	14
2 lentelė. Pagrindinės motyvacijos teorijos	18
3 lentelė. Autoriai, kurie išskiria pagrindinius vidinius motyvaciją, lemiančius veiksnius	21
4 lentelė. Autoriai, kurie išskiria pagrindinius išorinius motyvaciją, lemiančius veiksnius	25
5 lentelė. Veiksniai, padedantys išlaikyti motyvaciją COVID-19 pandemijos laikotarpiu.....	29
6 lentelė. Autoriai ir jų klausimai, vertinant sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją pandemijos laikotarpiu.....	34
7 lentelė. Klausimyno skalių vidinis suderinamumas	34
8 lentelė. COVID-19 pandemijos sukelti neigiami psichologiniai jausmai darbinėje aplinkoje.....	38
9 lentelė. COVID-19 pandemijos sukelti neigiami psichologiniai jausmai darbinėje aplinkoje pagal darbo stažą organizacijoje	39
10 lentelė. COVID-19 pandemijos sukelti neigiami psichologiniai jausmai darbinėje aplinkoje pagal etatą.....	40
11 lentelė. COVID-19 pandemijos sukelti neigiami psichologiniai jausmai darbinėje aplinkoje pagal lytį.....	41
12 lentelė. Vadovo elgsenos vertinimas COVID-19 laikotarpiu.....	42
13 lentelė. Vadovo elgsenos vertinimas COVID-19 laikotarpiu pagal etatą.....	43
14 lentelė. Pasitenkinimas motyvacijos veiksniais COVID-19 laikotarpiu	44
15 lentelė. Pasitenkinimas motyvacijos veiksniais COVID-19 laikotarpiu pagal darbo stažą organizacijoje.....	45
16 lentelė. Pasitenkinimas motyvacijos veiksniais COVID-19 laikotarpiu pagal etatą	45
17 lentelė. Pasitenkinimas motyvacijos veiksniais COVID-19 laikotarpiu pagal amžių	46

Paveikslų sąrašas

1 pav. Išorinių ir vidinių motyvaciją lemiančių veiksnių ryšys su darbuotojų psichologiniais veiksniais patiriamais COVID-19 pandemijos laikotarpiu.....	31
2 pav. Motyvacijos pakankamumas per COVID-19 pandemiją.....	46
3 pav. Motyvacijos modelis.....	48

Sąvokos

COVID-19 – ūmi kvėpavimo takų liga, kurią sukelia korona virusas SARS-CoV-2, vadinamas COVID-19 virusu (Gudeliienė-Gudelevičienė, Aizenas, 2021).

Darbuotojas – tarsi mechanizmas, kuris yra tinkamai organizuotas, siekia užsibrėžtų tikslų ir geba sutelkti dėmesį į paskirtas užduotis ir jų svarbą organizacijoje (Dörnyei, Ushioda, 2021).

Motyvacija – tikslingas žmogaus elgesys bei priežastys, kurios nulemia tam tikrus veiksmus (Randall, 2020).

Pandemija – med. infekcinės ligos paplitimas keliose šalyse ar net žemynuose (Lietuvių kalbos žodynas, 2022).

Sveikatos priežiūros specialistai – asmenys dirbantys sveikatos priežiūros įstaigose, tiesiogiai susiję su pacientais (World Health Organization, 2020).

Vadovas – asmuo, atsakingas už organizacijos ir darbuotojų kontrolę, administravimą (Šedžiuviene, Vveinhardt, 2011).

Veiksniai – skatinamoji priežastis (Lietuvių kalbos žodynas, 2022).

Santrumpos

PSO – pasaulio sveikatos organizacija.

SG – socialinės garantijos.

SP – sveikatos priežiūra.

SPS – sveikatos priežiūros specialistai.

SPSS – speciali statistinė programinė įranga (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*).

ĮVADAS

Temos aktualumas. Darbuotojų motyvavimas nuolat kintantis ir sudėtingas vadovavimo modelis, reikalaujantis didelio dėmesio ir naujausių valdymo žinių, todėl motyvavimo sistemos kūrimas reikalauja nuolatinio tobulinimo. Seni motyvavimo sistemos procesai darosi neefektyvūs, todėl būtinas naujų problemų suvokimas ir jų pašalinimas pažangios organizacijos valdyme. Motyvavimo sistemos pagrindas yra organizacijos ir darbuotojų interesų sąsajos bei balansas. Energingi, kūrybingi ir kupini idėjų žmonės yra kiekvienos sėkmingos organizacijos norimi darbuotojai. Sveikatos priežiūra yra daug dėmesio reikalaujanti pramonės šaka. Darbo jėga ir personalas tai pagrindiniai komponentai nuo kurių priklauso teikiamų paslaugų kokybė. Sveikatos priežiūros poreikis nuolat auga dėl didelio gyventojų skaičiaus, visuomenės senėjimo, žalingų įpročių vartojimo dažnumo.

Pasaulinės pandemijos laikotarpiu ypač svarbus tinkamų motyvavimo priemonių pasirinkimas medicinos įstaigose. Sveikatos priežiūros specialistų psichologinę sveikatą ypač gali paveikti stresas darbinėje aplinkoje, sveikatos apsaugos nepasitikėjimas ir nuolat besikeičiančios sveikatos priežiūros paslaugos ir jų kokybė. Didėjantis visuomenės nerimas COVID-19 pandemijos laikotarpiu taip pat lemia darbuotojų klaidas profesinėje veikloje. Nuolat griežtinami reikalavimai medicinos įstaigoms, besikeičiančios, dažnai netradicinės darbo sąlygos, darbuotojų kaita didina sveikatos priežiūros personalo demotyvaciją ir kelia streso lygį. Ekstremalios situacijos metu darbinėje aplinkoje esantys dirgikliai veikia ne tik darbo kokybę, bet ir psichologinę būklę. Siekiant veiksmingų, efektyvių ir kokybiškų paslaugų sveikatos priežiūroje, svarbi ne tik tinkama personalo motyvacija, bet ir saugios darbo gėrovės užtikrinimas.

Darbo problema. Įmonei svarbu pelnas, rinka, gerai atliekamas darbas ir lojalūs darbuotojai, kai personalui svarbiausia perspektyvos, augantis atlyginimas, socialinės garantijos ir stabilumas. Sveikatos priežiūros specialistų motyvavimas tapo nepakankamas ekstremalios situacijos metu. Dideli pacientų srautai, rutininių paslaugų nutraukimas, nestandartinės darbo sąlygos kelia chaosą ir stresą darbinėje aplinkoje. Darbo kokybę lemia tinkamai pasiruošę, motyvuoti, energingi darbuotojai ir tai turėtų būti pagrindinė vadybinio darbo užduotis. Visuotinės pandemijos laikotarpiu, kai stengiamasi suvaldyti viruso plitimą, kyla papildomų problemų, kurios yra pamirštos ir nėra sprendžiamos laiku. Todėl svarbu sužinoti, ar vadovai geba suprasti, kurie motyvacijos veiksniai yra efektyvūs, keliant darbuotojų motyvaciją? Kokios veiksmų pasirinkimo galimybės apsunkintomis aplinkybėmis? Ar sveikatos priežiūros įstaigose yra pakankamai dėmesio skiriama darbuotojų motyvacijai?

Darbo objektas – sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją lemiantys veiksniai COVID-19 pandemijos laikotarpiu.

Darbo tikslas – išnagrinėti sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją lemiančius veiksnius COVID-19 pandemijos laikotarpiu.

Darbo uždaviniai:

1. Aprašyti motyvacijos sampratą, išskirti pagrindines motyvacijos teorijas, motyvacijos veiksnius ir sudaryti teorinį modelį.
2. Išanalizuoti COVID-19 pandemijos sukeltus pokyčius sveikatos priežiūros įstaigose.
3. Pagrįsti sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją lemiančių veiksnių pandemijos laikotarpiu metodiką.
4. Įvertinti sveikatos priežiūros įstaigų motyvacijos veiksnius COVID-19 pandemijos laikotarpiu.

Darbo tyrimo metodai. Teorinėje dalyje, remiantis moksline literatūra, išanalizuota motyvacijos samprata, pateikti jos apibrėžimai ir sudarytas teorinis modelis. Išskirti ir susisteminti vidiniai ir išoriniai motyvaciją, lemiantys veiksniai taip pat aprašyti įvykę pokyčiai sveikatos priežiūros įstaigose, kuriuos lėmė COVID-19 pandemija. Metodologinėje dalyje pateikta tyrimo eiga, tiriamųjų atranka ir tyrimo instrumentų pagrindimas: tyrimo įgyvendinimui taikytas kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos metodas. Tyrimo imčiai sudaryti pasitelkta naudoti kriterinę ir „sniego gniūžtės“ atranką. Tiriamųjų atrankos kriterijai: tyrimo dalyvių savanoriškas dalyvavimas, sveikatos priežiūros specialistai dirbantys Lietuvos gydymo įstaigose, darbuotojai susidūrę su COVID-19 pandemija darbinėje aplinkoje. Empirinėje tyrimo dalyje pateikta gautų rezultatų analizė ir apibendrinimas, gauti statistiniai duomenys apdoroti, taikant kiekybinio tyrimo analizę. Duomenų analizei buvo taikyta programinė įranga SPSS Statistics 22.0. Duomenų analizės rezultatai pateikiami lentelėse, diagramose, sudarytuose MS Excel, nurodant atsakymų pasiskirstymą procentais, vidurkiais taip pat buvo naudota patikimumo analizė (Cronbacho alfa).

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro įvadas, teorinė, metodinė, empirinė dalys, išvados, literatūros sąrašas bei priedai. Darbo apimtis 63 puslapiai (be priedų), 3 paveikslai, 17 lentelių, 10 priedų. Literatūros sąrašą sudaro 82 šaltiniai.

1. LITERATŪROS ANALIZĖ

1.1. Motyvacijos samprata

Motyvacija yra procesas, kuriam reikia vadovavimo, iniciavimo ir palaikymo, kad žmogaus elgesys būtų orientuotas į bendrą tikslą. Motyvacijos terminas dažnai naudojamas apibūdinti tikslingą žmogaus elgesį bei priežastis, kurios nulemia tam tikrus veiksmus (Randall, 2020). Žmogaus elgesį gali paveikti vidiniai motyvai, kurie gali būti vadinami poreikiais. Tiesioginis ryšys tarp motyvų ir poreikių tenkinimo gali nulemti žmogaus veiklos kryptį. Darbuotojų motyvacija yra vienas svarbiausių klausimų žmoniškųjų išteklių vadyboje (Locke, Schattke, 2019). Geras darbuotojas tarsi mechanizmas, kuris yra tinkamai organizuotas, siekia užsibrėžtų tikslų ir geba sutelkti dėmesį į paskirtas užduotis ir jų svarbą. Personalas, kuris žino ir gali detalizuoti savo išorinius ir vidinius poreikius yra vertinamas organizacijoje (Dörnyei, Ushioda, 2021). Motyvacijos sampratų apibrėžtys įvairių autorių moksliniuose darbuose pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė. Motyvacijos sąvokų reikšmė ir pagrindiniai motyvacijos veiksniai

AUTORIUS	APIBRĖŽIMAS
P. Zakarevičius (424 p., 2008)	Motyvacija – tai <i>poreikiai</i> , kurie skatina darbuotojus atlikti jiems paskirtus darbus, kaip įmanoma kokybiškiau, Pagrindiniai motyvuojantys <i>veiksniai</i> yra ekonominiai (<i>piniginiai</i> , <i>nepiniginiai</i>), organizaciniai ir sociopsichologiniai.
D. Viningienė, J. Ramanauskas (108 p., 2012)	Motyvacija įvardijama kaip procesas, kuris susieja darbuotojo interesus ir darbdavio galimybes. Vadovas skatindamas individą veikti, tenkina jo <i>poreikius</i> , o darbuotojas už gaunamą dėmesį atsilygina siekdamas įmonės tikslų. Motyvaciją darbu lemia ne vien tik <i>piniginiai veiksniai</i> . Motyvacijai taip pat daro įtaką pasiekimų, bendradarbiavimo, darbo turinio, santykių su vadovu veiksniai.
T. R. Ncube, R. W. D. Zondo (2 p., 2018)	Motyvacija – procesas, kuris atspindi individo intensyvumą, kryptį ir pastovumą siekiant tikslo. Jis gali būti skatinamas tiek <i>vidiniais</i> , tiek <i>išoriniais veiksniais</i> . Darbuotoją labiausiai motyvuoja pasiekimai, priklausomybė ir galia, tačiau tai laikoma trumpalaikė motyvacija.
E. M. Sutanto, J. Scheller-Sampson, F. Mulyono (315 p., 2018)	Motyvacija – išskirtinis dėmesys darbuotojui, jo troškimų įgyvendinimas, <i>poreikių</i> tenkinimas. Tokie <i>veiksniai</i> , kaip geras vadovo elgesys su darbuotojais, saugumo jausmas, ir geri santykiai su kolegomis sukuria darbuotojams malonią aplinką ir skatina dirbti efektyviai.
I. G. Prabhasari, P. P. Saroyini (2 p., 2020)	Motyvacija – ne tik sunkus darbas, bet ir požiūrio atspindėjimas, individualios galimybės. Pagrindiniai motyvacijos <i>veiksniai</i> , lemiantys puikų darbą yra <i>vidiniai</i> (susidomėjimas, malonus bendravimas, priklausymas bendruomenei, asmeninis augimas) ir <i>išoriniai</i> (atlygis, baismės, savikontrolė, darbuotojo vertinimas), svarbiausia sudaryti ir išlaikyti ilgalaikę motyvaciją.
F. N. Al-Madi ir kiti (134 p., 2017)	Motyvacija iš esmės yra psichologinis procesas, kuris lemia žmogaus suvokimą, asmenybę, požiūrį į mokymąsi ir darbą. Motyvacija yra labai svarbus elementas, kuris priklauso nuo emocijų, tęstinumo ir normų organizacinių įsipareigojimų.

Šalt.: sudaryta darbo autorės

Atsižvelgiant į 1 lent., matomi autorių pasikartojimai, kurie apibūdina motyvacijos sąvoką, tokie kaip poreikiai, vidiniai ir išoriniai, motyvaciją lemiantys veiksniai taip pat minimi ir piniginiai atlygiai. Motyvacija negali būti apibrėžiama vienu išsireiškimu, nes darbuotojai yra individualūs ir skirtingose darbo vietose, jų motyvacija kinta. Svarbu atskirti trumpalaikę motyvaciją nuo ilgalaikės, nes tai dažniausiai sukelia papildomų nesklandumų darbinėje aplinkoje. Išorinė

motyvacija (piniginis atlygis, darbuotojo vertinimas, karjeros galimybės) negali būti vykdoma be vidinės (malonus bendravimas ir bendradarbiavimas su kolegomis ir vadovais, kokybiškas darbo turinys). Mano nuomone, motyvacija tai ne tik darbuotojų poreikių įgyvendinimas, bet sunkus ir nenutrūkstamas darbas siekiant to paties tikslo, kad tiek organizacija, tiek žmonės būtų patenkinti darbe ir už jo ribų.

Darbuotojų motyvavimas gali turėti įtakos organizacijos veiklai. Didelė reikšmė turėtų būti teikiama darbuotojams ir jų motyvacijos didinimui, nes be jos pasiekti tenkinančius ir efektyvius rezultatus būtų labai sunku arba neįmanoma (Abugre, 2011). Dažnai dėl vadovų vidinių baimių vadovauti naujoviškai ir moderniai organizacijai kyla demotyvacija, personalas jaučia nepasitikėjimą, neišsako savo minčių, vengia naujovių, nes bijo likti vieni su galimai atsirandančiomis naujomis problemomis, ypač ilgalaikėje ir sustabarėjusioje įstaigoje (Almaçika ir kt., 2012). Šiuolaikinėje visuomenėje ir organizacijoje svarbu kūrybiškai organizuoti veiklą, kelti tarpusavio pasitikėjimą, bendradarbiavimą, komandinį darbą ir sukurti tokią aplinką, kad darbuotojas jautųsi saugiai ir galėtų naudotis kūrybine laisve, būtent šie veiksniai didina personalo motyvaciją ir kelia organizacijos vertę (Šedžiuvienė, Vveinhardt, 2011.)

Vienas iš efektyviausių būdų, siekiant kiek įmanoma geresnių organizacijos veiklos rezultatų, yra personalo motyvacija ir gebėjimas atskleisti savo įgūdžius, jų panaudojimas bendrų tikslų įgyvendinimui. Įvairaus pobūdžio teigiamų savybių puoselėjimas, darbuotojus motyvuoja veikti, imtis iniciatyvos, kurti naujas, inovatyvias idėjas, kėlimas aukštesnių tikslų ir bandymai juos įvykdyti (Locke, Schattke, 2019). Svarbu atskirti ir mokėti pritaikyti materialius ir nematerialius motyvavimo būdus. Finansinės paskatos dažnai yra labai efektyvios, tačiau neatsiejama individų gyvenimo dalis yra ir savirealizacija, sveika ir saugi darbinė aplinka, sprendimų ir veiksmų laisvė. Tinkamas darbdavys kiekvienoje situacijoje turėtų suprasti savo personalo motyvaciją lemiančius veiksnius, gebėtų taikyti atskiras motyvacijos priemones kiekvienam darbuotojui individualiai bei žinotų, ko tikisi pavaldiniai iš vadovybės (Shu, 2015). Vieno motyvavimo modelio neįmanoma išskirti ir pritaikyti kiekvienoje situacijoje, tikslinga nuolat keisti modelius ir juos tobulinti priklausomai nuo įvykusių situacijų analizės. Dažniausiai pokyčius lemia besikeičianti valdymo politika organizacijoje, visuomenėje, ekonomikoje ir pan. (Juodišiūtė, Vorevičienė, 2016).

Vadovo pareigoms užimti svarbu ne tik išsilavinimas, patirtis, asmeninės savybės, bet ir didelę reikšmę turi etikos, psichologijos bei vadybos mokslai. Etika gali padėti atskirti moralės normas, priimant tam tikrus sprendimus, pavyzdžiui, korektiškai pagirti darbuotoją ir pasirinkti tinkamas motyvacijos priemones. Psichologija padeda suprasti savo darbuotojus bei leisti rasti bendrą kalbą su jais ir taip išsiaiškinti motyvacijos veiksnius, kurie labiausiai motyvuotų personalą. Vadyba – turbūt svarbiausias mokslas, kuris gali padėti užtikrinti motyvaciją, keliančių veiksmų svarbą ir pasirinkimą, siekiant bendro tikslo, nešančio sėkmę organizacijai ir darbuotojams (Chan,

Drasgow, 2001). Svarbi ne tik darbuotojų motyvacija, bet ir vadovų, norint tinkamai pasirinkti darbo stimulus. Motyvacijos priemonės nuolat reikia keisti, jos turi būti lanksčios ir inovatyvios, kad personalas jaustųsi vertinamas organizacijoje. Labai svarbus psichologinio saugumo jausmas, pasitikėjimas savimi, socialinių ryšių didinimas darbinėje aplinkoje (Alnīačika ir kt., 2012; Hardman, Robertson, 2012). Komandai, kuri yra susitelkusi siekti bendro tikslo, būtina motyvacija, norint gauti aukščiausius rezultatus. Tačiau didelė atsakomybė tenka vadovui, kuris turėtų būti kolektyvo lyderis. Tik tinkamai motyvuotas vadovas, gali skleisti motyvaciją organizacijoje, kurioje dirba ir tobulėja (Locke, Schattke, 2019; Juodišiūtė, Vorevičienė, 2016).

Garsus JAV psichologas E. L. Deci atliko tyrimą, kuriame dvi žmonių grupės sprendė paprastus galvosūkius. A grupės tiriamieji atliko tris galvosūkius ir niekada negavo atlygio. B grupės tiriamieji taip pat atliko tuos pačius tris galvosūkius, tačiau atlygį gavo tik antrame etape (Tsai, 2011). Tyrimo tikslas buvo skirtas nustatyti išorinio atlygio poveikį vidinei motyvacijai. Tyrimo rezultatas buvo toks, kad B grupės motyvacija iš esmės buvo sunaikinta trečiajame ture dėl antrame ture gauto atlygio. (Ramadanty, Martinus 2016). Šio tyrimo esmė yra sudaryti idėją, kad žmonės nori pajusti, jog jų veiksmus lemia laisvas pasirinkimas. Įsitraukimas, kurį apima elgesys, emocijos ir pažinimas (visus juos galima išmatuoti), nelaikomas motyvacija, tačiau be šių veiksmų būtų sunku prieiti prie vadinamosios tikrosios motyvacijos, kuri pagrįsta nerviniais ir kitais biologiniais procesais, kurie dažnai nėra sąmoningai atpažįstami. Motyvacija gali paveikti savo stiprumu, intensyvumu ir atkaklumu (Ganta, 2014).

Originalus Deci eksperimentas parodė, kaip išorinė motyvacija (išorinė nauda, skatinanti vidinę motyvaciją), jei ji nėra vykdoma labai kruopščiai, gali pakenkti ilgalaikiai motyvacijai. Išoriniai atlygiai turi būti pritaikomi individualiai, atsižvelgiant tiek į darbuotoją, tiek į organizaciją. Galima labai lengvai priprasti ir prisirišti prie išorinės motyvacijos. Kita vertus, vidinė motyvacija yra sudėtinga individo savybė, todėl jos negalima pasiekti ar išmokti. Vienas iš tinkamos komandos pasirinkimo būdų yra atranka, protingų ir motyvuotų darbuotojų išskyrimas, jų natūralūs gebėjimai gali padėti, siekiant karjeros (Ryan, Deci, Vansteenkiste, 2016.)

Svarbiausia, kad įsitraukimas ir motyvacija būtų pasiekta per darbuotojų aplinką. Motyvacija sustiprina įsitraukimą, kuris veda prie veiksmų, kurie keičia aplinką. Tas pokytis gali padėti sustiprinti (dorybingą ciklą) arba sušvelninti (užburtą ratą) reikiamus darbinis apsisprendimus. Todėl vadovas gali sukurti aplinką, kuri paskatins dorą teigiamą elgesį (Pancasila, Haryono, Sulisty, 2020). Ši aplinka gali sujungti tris tarpusavyje susijusius pagrindinius psichologinius poreikius. Autonomija - tai elgesio išgyvenimas, kylantis iš savęs ir jo pritarimo. Kompetencija - tai jausmas, kaip efektyviai siekti tikslų, kurie daro įtaką aplinkai. Ryšys yra emocijų sąsajų su kitais formavimas ir palaikymas (Rahbi, Khalid, Khan, 2017). Aplinka, puoselėjanti šiuos elementus, paskatins asmenis būti aktyvesniems. Išoriniai atlygiai, suteikiantys

daugiau autonomijos, daugiau kompetencijos ir daugiau ryšio, dar labiau sustiprins dorą vidinės motyvacijos ciklą. Taigi išorinis atlygis iš tikrųjų gali tapti svarbia teigiama įtaka vidinei motyvacijai (Ryan, Deci, Vansteenkiste, 2016.)

Tinkama motyvacija gali padėti gerinti darbo našumą, skatinti žmonių aktyvumą renkant ir atliekant užduotis, padėti mažinti stresą bei kitas neigiamas emocijas darbo aplinkoje. Taip pat pripažinimo ir pagarbos jausmas keltų darbuotojo savivertę, kurios dėka galima pagerinti darbo efektyvumą. (Pancasila, Haryono, Sulisty, 2020; Mosadeghrad, Ferlie, Rosenberg, 2011). Specialistams motyvacija darbe egzistuoja tada, kai jų individualūs tikslai sutampa su organizacijos keliamais tikslais. Tinkamą valdymo sistemą lemia veiksnių deriniai, tokie kaip aiškūs įmonės tikslai, nehierarchinio bendradarbiavimo kultūra ir sistemingas darbo kokybės gerinimas. Personalas turi dirbti kaip darni komanda taip gerėja bendravimo įgūdžiai, greičiau atsiskleidžia individualūs gebėjimai ir darbo aplinka tampa pozityvesnė (Archer, 2019).

1.2. Motyvacijos teorijos

Žmogaus motyvacija gali susidėti iš daugelio veiksnių, kurie gali pasireikšti per stimulus ar aplinkinių įtaką, visa tai galima daryti sąmoningai ar pasitelkus nesąmoningas priemones, kad žmogus pasiektų norimus tikslus. Vadovai/darbdaviai turėtų žinoti veiksnius, sukuriančius motyvavimo sistemas, kurios skatintų darbuotojus dirbti efektyviai ir produktyviai su dideliu entuziazmu (Abugre, 2011). Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl žmonės dirba tai atlygis, kuris padeda įgyvendinti savo vidinius poreikius tokius kaip socialinis saugumas, kolegų pagarba kiti gyvybiškai svarbūs poreikiai. Finansiniai atlygiai pirmiau yra laikomi kaip motyvacija, o tik paskui kaip atsiskaitymo už darbą svarba. Motyvacijos priežastys darbe dar nėra atskleistos, o pati motyvacijos teorija yra lyg bandomoji, eksperimentinė ir dar nėra prieita prie jokios bendros išvados apie visuotinį jos taikymą darbinėje aplinkoje. (Sparks, Repede, 2016.) 2 lentelėje yra pateiktos penkios žinomiausios motyvacijos teorijos, kurios gali padėti atskleisti pagrindinius motyvaciją, lemiančius veiksnius, darbinėje aplinkoje.

Pagal Maslow poreikiai, esantys žemesnėje hierarchijoje, turi būti patenkinti, kad žmonės galėtų siekti aukštesnių poreikių. Pirmieji poreikiai atsiranda dėl nepalankios finansinės padėties, todėl geriausia motyvacija yra pinigine. Motyvacija veiks tol, kol visi pradiniai poreikiai bus patenkinti. (Nedra, William, 2006). Kai vienas iš trūkumo poreikių bus „daugiau ar mažiau“ patenkintas, jis praeis, o žmogaus veikla bus nukreipta į kitus hierarchijos lygmenis, kuriuos dar reikia patenkinti ir tai tampa svarbiausiais poreikiais. Aukščiausio hierarchijos lygmens poreikiai kyla ne dėl materialaus stygiaus, bet dėl noro augti ir tobulėti kaip asmenybei. Geriausia motyvacija, siekiant savirealizacijos yra vidinės paskatos tobulėti, siekti užsibrėžtų tikslų, kelti sau sudėtingesnes užduotis ir kt. (Ganta, 2014). Kiekvienas žmogus gali pakilti hierarchijos lygmenimis iki savirealizacijos, tačiau pažangą dažnai sustabdo žemesnio lygio poreikių neįgyvendinimas.

Gyvenimo nuopouliai tokie, kaip skyrybos, darbo praradimas, artimųjų netektis, gali sukelti svyravimą tarp hierarchijos lygmenų. Todėl ne visi hierarchijos piramidėje judės viena kryptimi, žmonės gali judėti pirmyn ir atgal tarp skirtingų poreikių (Stoyanov, 2017; Lunenburg, 2011).

2 lentelė. Pagrindinės motyvacijos teorijos

MOTYVACIJOS TEORIJOS	PAGRINDINIAI PRINCIPAI
<p>A. Maslow Poreikių hierarchija</p>	<p>Ši teorija apima penkių pakopų žmogaus poreikių modelį:</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>Fiziologiniai</i>. Remiantis šiais poreikiais, galima kelti motyvaciją darbinėje aplinkoje, užtikrinant geras darbo sąlygas, galimybę pailsėti, pavalgyti ir t. t. <i>Saugumo</i>. Motyvacija gali būti keliami suteikiant visas, socialines garantijas, sveikatos ir kitus draudimus, demokratiškus vadovo sprendimus ir svarbiausia saugią aplinką. <i>Socialiniai</i>. Darbe svarbu užtikrinti dalyvavimą organizaciniame veikloje ir galimybę tapti komandos nariu, taip motyvacijos lygis auga. <i>Pagarba</i>. Darbinėje aplinkoje svarbu padėti darbuotojui tobulėti, kelti kvalifikaciją, galimybę kilti karjeros laiptais ir taip sulaukti pripažinimo. <i>Savirealizacija</i>. Didinant motyvaciją darbe, svarbu užtikrinti visas reikiamas galimybes žmogui atsiskleisti, reikšti kūrybiškumą ir leisti tobulėti.
<p>D. McGregor X ir Y teorija</p>	<p><i>X teorija</i> – darbuotojas nemėgsta darbo ir stengiasi jo išvengti, individui labiau patinka nurodymai ir kontrolė. Personalui turi būti griežtai primenama apie užduočių atlikimą, geriausia motyvavimo priemonė yra piniginis atlygis.</p> <p><i>Y teorija</i> – žmogus darbą suvokia kaip natūralią savo gyvenimo dalį ir labiau mėgsta dirbti laisviau be didelės kontrolės. Darbuotojai yra motyvuojami įvairiomis priemonėmis ne tik finansinėmis paskatomis.</p>
<p>W. Ouchi Z teorija</p>	<p><i>Z teorija</i> – pagrindiniai aspektai yra pasitikėjimas ir atvirumas tarp darbdavių ir pavaldinių ir yra labai svarbu, norint sumažinti konfliktų kiekį darbinėje aplinkoje ir kelti personalo motyvaciją. Sprendimų priėmimas kolektyviniu būdu leidžia darbuotojui jaustis svarbiu, reikšmingu ir tai mažina darbuotojų kaitą. Neformalus vadovavimas kelia darbuotojo savivertę ir motyvuoja dirbti.</p>
<p>F. Herzberg Dviejų veiksmų teorija</p>	<p><i>Higienos veiksniai</i> – susiję su aplinkos gėrove, gaunant užmokestį už darbą, higienos poreikius galima lengvai įgyvendinti (maistas, namai, socialinės garantijos ir kt.). Šie veiksniai nedidina motyvacijos, tačiau jų nebuvimas kelia demotyvaciją.</p> <p><i>Motyvacijos veiksniai</i> – vidiniai poreikiai, įdomus darbas, gerų rezultatų siekimas, kvalifikacijos kėlimasis, dvasinis tobulėjimas. Tik motyvacijos veiksniai kelia personalo motyvaciją ir gali sukelti pasitenkinimą darbu bei užtikrinti gerus rezultatus.</p>
<p>V. Vroom Lūkesčių teorija</p>	<p><i>Valentingumas</i> reiškia emocinę orientaciją, kuria galima nusakyti atliekamų darbų vertę, ši orientacija gali būti vertinama kaip teigiama arba neigiama motyvacija.</p> <p><i>Instrumentalumas</i> tiria veiksmus, kurie formuoja lūkesčius žmogaus viduje. Tai labiau priklauso nuo žmogaus patirties ir gebėjimų, kaip tam tikri rezultatai gali paveikti atlygį darbinėje aplinkoje.</p> <p><i>Lūkesčiai</i> vystosi žmogaus galvoje ir gali būti siejami su tikėjimu sėkme bei tinkamai atliktų užduočių įvertinimu. Įgyvendinti lūkesčiai veikia motyvaciją tiesiogiai ir gali pagerinti organizacijos produktyvumą.</p>

Šalt.: sudaryta darbo autorės, remiantis Nedra, William (2006); Lunenburg (2011); Kumar (2016); Ozsoy (2019); Thoha, Rasidi (2020).

Pagal McGregor yra dvi teorijos tai X ir Y, kurias svarbu gerai žinoti ir mokėti pritaikyti darbinėje aplinkoje. Vadovai, kurie remiasi X teorija darbuotojus motyvuoja materialiomis paskatomis, kai Y teorijos šalininkai labiau kreipia dėmesį į žmogaus individualius tikslus, kuriuos sutapatina su organizacijos keliamais tikslais. Pasak X teorijos personalui skiriamos užduotys bus atliekamos prastai, jeigu žmonės nebus griežtai kontroliuojami, o Y teorija remiasi pasitikėjimu ir skatinimu prisiimti kuo daugiau atsakomybės (Aithal, Kumar, 2016). Vienas svarbiausių prioritetų pažangios organizacijos valdyme yra nuolat tobulėjantis, inovatyvus ir žingeidus personalas, kuris Y teorijoje gali būti lengvai pasiekiamas, jeigu tik individas bus įtrauktas į vadybinius procesus.

Nors Y teorija gali būti lengviau pritaikoma šiuolaikinėje visuomenėje, tačiau ji sulaukia nemažai kritikos, kadangi praktiškai ne visada pasiteisina (Daneshfard, Rad, 2020.) Lyginant X, Y ir Z teorijas yra matomi akivaizdūs skirtumai. Teorijos X vadovai labiau linkę rinktis autoritarinį valdymo būdą, kai Y teorijos darbdaviai kartais dalyvauja atliekant ir įgyvendinant tam tikras užduotis. Nors šios teorijos labai skiriasi, tačiau abiejuose atvejuose vadovaujančias pareigas užimantys žmonės linkę į kontrolės buvimą ir išlaikymą. Teorijos Z vadovai pasitiki savo darbuotojais ir suteikia jiems galimybę priimti tinkamus sprendimus. Toks vadovavimo būdas labiau primena trenerio vaidmenį, kai yra suteikiama daug laisvės ir mažai kontrolės (Aithal, Kumar, 2016).

Pasak Herzberg teorijos individas darbe gali būti patenkintas ir nepatenkintas tuo pačiu metu, kai du veiksniai (motyvacijos ir higienos) veikia atskirai. Pavyzdžiui, higienos veiksniai (nepatenkinti) gali paveikti tik nepasitenkinimo laipsnį. Norint pasiekti pasitenkinimą darbu, reikia suderinti motyvacijos ir higienos veiksniais. Vadovai turėtų suprasti šių veiksnių suderinamumo svarbą (Ozsoy, 2019). Ši teorija taip pat rodo, kad atlyginimas, kuris yra higienos veiksnys, motyvuoja darbuotojus tik tam tikrą laiką, po kurio tampa nepatenkinančiu veiksmu. Herzberg pabrėžė karjeros galimybių bei paaukštinimo svarbą motyvuojant personalą. Vienas veiksmingiausių motyvuojančių veiksnių yra paskirtų užduočių suvokimas, jų įgyvendinimas ir pasitenkinimas darbo procesu (Alrawahi ir kt., 2020).

Vroom pabrėžė, jog visų trijų (valentingumo, instrumentalumo, lūkesčių) kintamųjų pagrindas yra motyvacija. Darbo rezultatai bus efektyviausi, kai darbuotojas bus pripažintas ir skatinamas organizacijoje. Personalo vertinimas turi daug reikšmės atliekamų užduočių kokybei (Thoha, Rasidi, 2020). Pavyzdžiui, atlygis atitiks pastangas darbe kaip ir darbdavio paskatinimai, dėl kurių išsikelti tikslai bus įgyvendinami greičiau ir produktyviau. Vienas ir svarbiausių skatinimų veiksmingai dirbti yra gera motyvacija, darbuotojui turi patikti, ką jis ir daro, tokiu būdu bus išvengta klaidų ir nusivylimų. Organizacijos ir darbuotojo lūkesčiai turėtų sutapti, to pasiekus ši teorija pasiteisintų ir būtų matomi geriausi rezultatai (Lloyd, Mertens, 2018).

Svarbu gerai žinoti motyvacijos teorijų pagrindinius principus ir gebėti juos pritaikyti darbe. Visų šių teorijų autoriai (Maslow, McGregor, Ouchi, Herzberg ir Vroom) turėjo bendrą tikslą tai atskleisti geriausią motyvaciją skatinančias priemones. Žmogaus motyvacija susideda iš vidinių poreikių, jį supančios aplinkos, vadovų, kolegų. Darbdaviai gali paveikti visus išvardintus veiksmus, todėl analizuojant motyvacijos teorijas galima teigiamai paveikti darbuotoją ir taip paskatinti jį dirbti produktyviai ir išlikti motyvuotam (Anthony, Weide, 2015).

1.3. Sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją, lemiantys veiksniai

Saugi ir kokybiška pacientų priežiūra priklauso nuo prižiūrinčio specialisto įgūdžių ir kompetencijos. Tokioje dinamiškoje aplinkoje mokymasis visą gyvenimą, profesinis tobulėjimas ir

tęstinis profesinis mokymasis yra būtinybė (Aziri, 2011). Norint tapti kompetentingu darbuotoju svarbu teorinių taisyklių ir praktinių įgūdžių sąveika. Neseniai baigę mokslus ir atėję dirbti, sveikatos priežiūros specialistai dažnai bijo suklysti, todėl griežtai laikosi išmoktų žinių ir jas bando pritaikyti praktikoje, kol atsiras darbiniai įgūdžiai. (Berdud, Cabasés, Nieto, 2016). Labai svarbu nuolat tobulėti savo srityje, kad kiekvienoje situacijoje darbuotojas gebėtų nuosekliai pagrįsti savo veiksmų eiliškumą bei būtinybę taip pat mokėtų perteikti žinias kitiems darbuotojams. Sveikatos priežiūra yra specifinė sritis, kurioje nuolat diegiamos naujovės: perkama naujesnė įranga, taikomi kitokie, mažiau rizikos reikalaujantys gydymo būdai, metodai ir idėjos, atnaujinamos kompiuterinės programos ir kt. (Locke, Schattke, 2019). Savo srities profesionalai gali labai greitai tapti naujokais, kuriems prireiks pagalbos gilinantis į naujas taisykles. Galimybė mokytis yra vienas svarbiausių prioritetų sveikatos priežiūros įstaigose, tačiau specialistai, kurie praleido daug metų besimokydami aukštosiose mokyklose, ne visada linkę noriai tęsti nuolatinį žinių naujinimą ir pastangų dėjimą. Tokiose situacijose geriausiai pasireiškia vadybos mokslas ir šios srities specialistai, kurie geba motyvuoti kitus darbuotojus, kad būtų pasiekti visi išsikelti organizacijos tikslai (Chua, Ayoko, 2019; Pancasila, Haryono, Sulisty, 2020; Vaidelytė, Sodaitytė, 2017).

Žmogiškieji ištekliai yra gyvybiškai svarbūs veiksmingai sveikatos priežiūros sistemai. Darbo vietoje motyvaciją galima apibrėžti kaip asmens norą stengtis ir išlaikyti pastangas siekiant organizacijos tikslų (Judge, Klinger, 2007). Motyvacija yra glaudžiai susijusi su pasitenkinimu darbu, kuriame stengiamasi išlaikyti lojalius ir patenkintus darbuotojus. Sveikatos priežiūros darbuotojų išlaikymas sumažina sveikatos sistemos išlaidas, susijusias su naujų darbuotojų samdymu ir mokymu (Afolabi, Fernando, Bottiglieri, 2018). Kadangi daugelyje šalių šiuo metu trūksta kvalifikuotų sveikatos priežiūros darbuotojų, bet kurio šios srities specialisto netektis daro didelę įtaką tos šalies žmonių sveikatai. Jei sveikatos darbuotojai bus patenkinti ir motyvuoti, sklandžiai veiks visa sveikatos sistema. (Fiaz ir kt., 2017). Prastai motyvuoti sveikatos priežiūros darbuotojai gali turėti neigiamą poveikį atskiroms įstaigoms ir visai sveikatos sistemai. Teorinėje medžiagoje demotyvacija labiausiai pastebima rajoninėse sveikatos priežiūros įstaigose. Dažnai būtent šie sveikatos priežiūros darbuotojai dirba ilgiau, atlyginimai žymiai mažesni už miesto sveikatos įstaigų ir vadovybė įsisenėjusi bei nepakeičiama (Muthuri, Senkubuge, Hongoro, 2020). Žinoma, kad prastai motyvuoti sveikatos priežiūros darbuotojai palieka darbą, keliasi į didesnius miestus arba migruoja į kitas šalis, norėdami ieškoti patrauklesnių darbo galimybių. Kai kurie nepatenkinti sveikatos priežiūros darbuotojai gali pakeisti netgi specialybę (Naile, Selesho, 2014).

Organizacijos vadovai turėtų būti atsakingi už tai, kad, įtraukdami žmones į organizaciją, būtų užtikrinta asmenų kvalifikacija ir pasiruošimas reikiamos vietos užėmimui. Kai kurie sveikatos priežiūros darbuotojai praleidžia 80% paros dirbdami ir tai viena iš priežasčių, kodėl šios srities specialistai turėtų būti tinkamai apmokyti, motyvuoti ir mėgti tai ką daro (Muthuri, Senkubuge,

Hongoro, 2020). Autorių teigimu, kai visi veiksniai yra įvykdyti ir žmonės dirba jiems patinkantį darbą, matomas reikšmingas darbo rezultatų pagerėjimas, įtaka pacientų pasitenkinimui bei mažesnis medicininių klaidų skaičius. Didelę reikšmę komandos produktyvumui turi ne tik komandos nariai, bet ir vadovas. Tikslingas komandinis darbas, siekiant užsibrėžtų tikslų sveikatos priežiūroje, gali iškelti šią sritį į aukštumas (Berdud, Cabasés, Nieto, 2016).

Sveikatos sektoriaus veiklai didelės įtakos turi darbuotojų motyvacija, o paslaugų kokybė ir efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo personalo užduočių atlikimo. Darbuotojai tarsi mechanizmas, siekiantis tikslų, gerai organizuotas, atkreipiantis dėmesį tinkamą pacientų sveikatos priežiūrą. Geras personalas žino savo poreikius ir juos gali detalizuoti, juos dažnai sudaro vidiniai ir išoriniai veiksniai (Kazi, Zadeh, 2011).

1.3.1 Vidiniai motyvaciją, lemiantys veiksniai

Vidiniai veiksniai tai asmeninės paskatos kylančios iš individo vidaus (tobulėjimas, noras mokytis, kelti kvalifikaciją, stojimas į draugijas, komandinio darbo puoselėjimas taip pat atliekamo darbo svarba, jo turinys bei vertinimas ir psichologinė gėrovė darbo vietoje). Šie veiksniai dažniausiai lemia daug stipresnę ir efektyvesnę motyvavimo procesą (Masuda, Locke, Williams, 2015). 3 lentelėje pateikiami vidiniai veiksniai lemiantys motyvaciją.

3 lentelė. Autoriai, kurie išskiria pagrindinius vidinius motyvaciją, lemiančius veiksnius

AUTORIAI	VIDINIAI VEIKSNIAI
I. Pancasila, S. Haryono, B. A. Sulisty (2020); E. A. Locke, K. Schattke (2019); A. Kruglanski ir kt. (2018); R. M. Ryan, E. L. Deci, M. Vansteenkiste (2016).	Skatinimas tobulėti, mokytis, kelti kvalifikaciją.
V. Gražulis ir kt. (2012); S. D. Riza, Y. Ganzach, Y. Liu (2015); A. Afolabi, S. Fernando, T. Bottiglieri (2018); Y. Liu ir kt. (2014).	Stojimas į draugijas, komandinis darbas.
A. Kruglanski ir kt. (2018); Y. Liu ir kt. (2014).	Atliekamo darbo svarba.
A. D. Masuda, E. A. Locke, K. J. Williams (2015); E. Vaidelytė, E. Sodaitytė (2017); C. P. Cerasoli, J. M. Nicklin, M. T. Ford (2014); M. Y. Hsu, G. Kernohan (2006).	Darbo turinys.
A. Kruglanski ir kt. (2018); T. A. Judge ir kt. (2010); X. Chen, G. P. Latham (2014); D. R. Okello, L. Gilson (2015).	Darbo vertinimas.
D. Šorytė, B. Pajarskienė (2014); B. F. Redmond, K. D. Lane (2016); M. Y. Hsu, G. Kernohan (2006).	Psichologinė gėrovė darbo vietoje.

Šalt.: sudaryta darbo autorės

Darbuotojų skatinimas tobulėti, kelti kvalifikaciją, naujų žinių įgijimas yra labai svarbus vidinis veiksnys, siekiant darbinės motyvacijos. Norint išlikti savo specialybės profesionalu, reikia kurti sistemas, skatinančias norą mokytis visą gyvenimą (Pancasila, Haryono, Sulisty, 2020).

Motyvuojant darbuotoją jam reikia duoti tai, ko jis prašo. Tinkamai sudarytos darbo sąlygos, leidžia tobulėti, suteikia reikiamų žinių ir darbo įgūdžių taip pat parodo institucijos vadovų rūpinimąsi darbuotojais, susidomėjimą jų sėkme. Mokymų organizavimas, darbuotojų siuntimas į kvalifikacijos kėlimo kursus veikia ne tik kaip žinių ir įgūdžių tobulinimo, bet ir kaip stipri motyvavimo priemonė (Locke, Schattke, 2019). Tobulinimosi kursai yra ne tik naudingi, bet ir smagūs, gerinantys psichologinę būklę. Darbuotojų mokymas ir skatinimas tobulėti yra susijęs su individo kompetencija, kvalifikacijos įgijimu ir panaudojimu darbe. Mokymasis ir siekis tobulėti yra siejamas su darbuotojo savirealizacija, noru užimti aukštesnes pareigas, savų gebėjimų realizavimas ir potencialo parodymas (Kruglanski ir kt., 2018). Sveikatos priežiūroje mokymasis visą gyvenimą yra neatsiejamas, nes nuolatinės permainos, neleidžia jausti rutinos darbe. Tobulėjanti technika bei gydymo metodai vis keičiasi, dėl to šios srities specialistai skatinami siekti naujausių žinių (Ryan, Deci, Vansteenkiste, 2016).

Stojimas į atitinkamas draugijas, dalyvavimas komandinėse veiklose taip pat gali labai paskatinti vidinę motyvaciją. Kai darbuotojai, suprasdami, kad nuo jų požiūrio, suvokimo ir kompetencijos priklauso pokyčių efektyvumas, savarankiškai buriasi į draugijas, klubus ir juose keičiasi naujausia informacija, kelia kvalifikaciją, rengiasi ateities pokyčiams (Gražulis ir kt., 2012; Riza, Ganzach, Liu, 2015). Sveikatos priežiūroje komandinis darbas yra labai svarbus, nes būtent jis padeda išspręsti, kylančias problemas greitai ir kokybiškai. Kompetentingi grupės nariai padeda suteikti sveikatos paslaugas ir gerina darbinės aplinkos atmosferą (Afolabi, Fernando, Bottiglieri, 2018). Kiti kolektyvinio darbo pranašumai (Gražulis ir kt., 2012; Liu ir kt., 2014):

- padeda įgyvendinti strateginius organizacijos tikslus, efektyviau reaguojama į nuolat kintančią aplinką ir prisitaikoma prie jos;
- pokyčiai organizacijoje didina bendrą jos veiklos konkurencingumą;
- motyvuoja sistemingai gerinti komandos narių įgūdžius, kelti jų kvalifikaciją ir plėsti kompetenciją, tuo remdamiesi komandos nariai, mokydamiesi vienas iš kito, gerina veiklos rezultatų efektyvumą ir kokybę, užtikrina vidinį pareigų ir funkcijų atlikimą;
- sudaro sąlygas nuolat tobulinti vadybos procesą, tinkamai derinant komandos narių vaidmenis bei jų požiūrių įvairovę;
- didina komandos narių susidomėjimą organizacijos veikla, jos organizacinės kultūros stipriosiomis savybėmis, mažina konfliktinių situacijų pavojų bei streso lygį;
- komandos nariai sąmoningai tampa įsipareigoję organizacijai bei reiškia jai lojalumą.

Atliekamo darbo svarba tai dar vienas vidinė motyvaciją, keliantis veiksnys, padedantis įsitraukti į organizacijos veiklą ir bendro tikslo siekimą. Šis motyvas priskiriamas prie dvasinio bei moralinio tobulėjimo. Aiškiai keliami tikslai ir nurodomos užduotys, personalui gali labai palengvinti darbą (Kruglanski ir kt., 2018). Dirbančiam sveikatos priežiūros specialistui, darbas

turėtų būti suvokiamas kaip vertybė, įprasminanti gyvenimą ir vietą visuomenėje. Sveikatos sektoriuje svarbu išskirti atliekamo darbo kokybę ir vertę, nes tai gali žymiai pagerinti pacientų sveikatos būklę (Liu ir kt., 2014).

Darbo turinys yra vienas iš ilgalaikių veiksnių, kuris motyvuoja individą dirbti tinkamai ir siekti efektyvių rezultatų. Darbuotojus geriausiai skatina įdomaus tipo užduotys su pasiekiamais tikslais. Tiek rutininės užduotys, tiek per didelis įvairumas ir nepastovumas, gali sukelti demotivaciją, todėl svarbu atkreipti dėmesį į savo personalą ir jo norus (Masuda, Locke, Williams, 2015). Negalima pamiršti grįžtamojo ryšio bei atsakomybės suteikimo, tai gali paskatinti darbuotojo lojalumą. Autorių teigimu, darbo turinio veiksnys bus teigiamas tik tiems darbuotojams, kurie siekia saviraiškos ir tobulėjimo (Vaidelytė, Sodaitytė, 2017). Neturintiems, didelių į save nukreiptų poreikių, darbo įvairinimas neturės esminės įtakos. Sunkesnės darbo užduotys, kurios reikalauja individualių ir komandinių pastangų, yra dar vienas stipriai veikiantis motyvacijos šaltinis. Darbo atlikimas, kuris nereikalauja naujausių žinių, įgūdžių ir gebėjimų panaudojimo, gali būti prastos darbuotojų motyvacijos priežastimi. (Cerasoli, Nicklin, Ford, 2014). Sveikatos priežiūroje atliekamos užduotys dažnai yra labai sudėtingos, nes susiję su žmogaus sveikata, jos priežiūra bei užtikrinimu. Šiame darbe rutina yra retai atsirandantis dalykas, nes kiekvieną dieną tenka susidurti su skirtingomis problemomis ir atrasti naujus sprendimo būdus (Hsu, Kernohan, 2006).

Objektyvus ir teisingas darbo vertinimas gali patenkinti individo savivarbos poreikį, dėl kurio atitinkamai kyla motyvacija ir pasitenkinimas darbu. Pats darbo vertinimo faktas turi įtakos personalo motyvavimo modeliui. Darbuotojas įvertinęs savo atliktą darbą, suvokia jo svarbą ir siekia vis geresnių rezultatų (Kruglanski ir kt., 2018; Judge ir kt., 2010). Nuolatinis dėmesys darbuotojui, gali būti išreiškiamas profesinės veiklos vertinimo procesu. Šis procesas padeda personalą sutelkti kolektyvinei veiklai, didina pasitikėjimą savimi bei formuoja kiekvieno darbuotojo vertinimo skalę individualiai. Daugumai darbuotojų yra reikalingas jų darbo vertinimas ir pripažinimas, tai gali turėti skatinamąjį poveikį (Chen, Latham, 2014). Sveikatos priežiūroje darbo vertinimas dažnais atvejais yra nepakankamas iš vadovybės pusės. Pacientai besikreipiantys į medicinos įstaigas atvyksta su savomis problemomis, kurios privalo būti išspręstos greitai ir tiksliai. Šioje profesinėje srityje klaidos nėra atleidžiamos, o tikimasi aukščiausių rezultatų už nepakankamą įvertinimą (Okello, Gilson, 2015).

Psichologinės gėrovės darbo vietoje veiksniai yra (Šorytė, Pajarskienė, 2014; Redmond, Lane, 2016):

- galimybė kontroliuoti savo darbą, spręsti su darbu susijusius klausimus, jausti sprendimų priėmimo galią;
- optimalūs, mobilizuojantys darbo reikalavimai (neviršijantys darbuotojo galimybių, leidžiantys pajusti iššūkius, nekeliantys nuobodulio);

- pasitikėjimu ir teisingumu pagrįsti santykiai su kolegomis ir vadovais (bendradarbiavimas, organizacijos teisingumas, keliamais klausimais);
- socialinė parama ir pagalba darbuotojams;
- personalo įtraukimas kuriant bendrą viziją ir įvaizdį;
- atviro bendravimo skatinimas kolektyve;
- darbuotojų padrašinimas, teigiamas įvertinimas, grįžtamojo ryšio teikimas;
- nuolatinio mokymosi ir įgūdžių tobulinimo galimybių sudarymas;
- adekvatus, poreikius tenkintis darbo užmokestis;
- užtikrinami personalo ir priemonių išteklių;
- aiškūs darbo vaidmuo ir suprantamos pateiktos užduotys;
- įdomus ir prasmę teikiantis darbas;
- sudaromos galimybės derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, sėkmingai atlikti įsipareigojimus šeimai ir darbui;
- darbuotojams, jų šeimoms palankios organizacijos politikos, formavimas.

Sveikatos priežiūroje psichologinė gerovė yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiantis darbuotojų būseną ir motyvaciją. Psichologinis smurtas darbinėje aplinkoje niekur nedingo ir vis dar egzistuoja šiuolaikinėje visuomenėje. Pastaraisiais metais pasikėsinimų į savo sveikatą šioje srityje skaičius išaugo, todėl labai svarbu atkreipti dėmesį į žmogaus vidinę būseną ir tinkamą darbinės aplinkos formavimą (Hsu, Kernohan, 2006).

1.3.2 Išoriniai motyvaciją, lemiantys veiksniai

Išoriniai veiksniai tai išorinės aplinkos, keliama įtaka darbuotojo motyvacijai, prie jų priskiriama – piniginis atlygis, bausmių išvengimas, karjeros galimybės, socialinės garantijos, darbinė aplinka ir darbdavio vadovavimo stilius. Šie veiksniai yra labai svarbūs darbinantis į organizaciją, tačiau po kurio laiko jie personalą motyvuoja mažiau negu vidiniai veiksniai (Vaidelytė, Sodaitytė, 2017). 4 lentelėje pateikiami išoriniai veiksniai lemiantys motyvaciją.

Materialiniai motyvai ypač svarbūs personalo valdyme ir skatinime. Jie dažnai būna viena iš pagrindinių priežasčių, renkantis profesiją, būsimą darbovietę ir, žinoma, siekiant aukštų pareigų organizacijoje. Motyvavimas finansinėmis paskatomis laikomas sudėtingu, nes darbuotojai stengiasi išlaikyti arba turimą, arba aukštesnį darbo užmokestį (Masuda, Locke, Williams, 2015). Svarbu numatyti atlyginimo už darbą užmokestį ir jo didėjimo perspektyvą, nes pastovumas ir mažėjimas gali labai pakenti darbuotojo rezultatams. Abejingumas, vangumas, visų galimybių neišnaudojimas, vengimas atsakomybės – visoms šioms personalo savybėms didelę įtaką turi būtent piniginiai veiksniai (Chen, Latham, 2014). Kiekvienam individui pinigai gali turėti skirtingą reikšmę ir juos žmogus išleidžia savo poreikiams patenkinti. Finansų turėjimas gali nulemti asmens

ateitį ir jo gėrovę, todėl svarbu pasirūpinti, kad darbuotojas gautų pakankamą atlygį ir jaustųsi vertinamas organizacijoje. Neteisingas ar nesąžiningas mokestis už darbą gali susilpninti motyvaciją darbovietėje. Piniginis atlygis ne tik atspindi profesinės veiklos vertę, bet kartu padeda kurti ir specialybės įvaizdį (Anthony, Weide, 2015; Guan ir kt., 2018). Į sveikatos priežiūros specialistų sąvoką įeina gydytojai, slaugytojos, radiologijos technologai, akušeriai ir kiti šios srities specialistai, kurie yra vertinami labai skirtingai finansiniu atžvilgiu. Sveikatos priežiūroje tinkamai sukurta mokėjimo už darbą sistema personalą motyvuotų dirbti kokybiškai ir siekti šios srities tobulumo kartu ir kiekvienam atskirai (Hee, Kamaludin, Ping, 2016).

4 lentelė. Autoriai, kurie išskiria pagrindinius išorinius motyvaciją, lemiančius veiksnius

AUTORIAI	VEIKSNIAI
A. D. Masuda, E. A. Locke, K. J. Williams (2015); X. Chen, G. P. Latham (2014); P. J. Anthony, J. Weide (2015); Y. Guan ir kt. (2018); O. C. Hee, N. H. Kamaludin, L. L. Ping (2016).	Piniginis atlygis.
S. T. Güntert (2015); X. Chen, G. P. Latham (2014); R. M. Ryan, E. L. Deci, M. Vansteenkiste (2016); D. R. Okello, L. Gilson (2015).	Bausmių išvengimas.
C. P. Cerasoli, J. M. Nicklin, M. T. Ford (2014); S. T. Güntert (2015); S. Rajput, M. Singhal, S. Tiwari (2016); A. D. Masuda, E. A. Locke, K. J. Williams (2015); A. Sammarra, S. Profili, L. Innocenti (2013); O. C. Hee, N. H. Kamaludin, L. L. Ping (2016).	Karjeros galimybės.
Y. Guan ir kt. (2018); D. R. Okello, L. Gilson (2015).	Socialinės garantijos.
C. P. Cerasoli, J. M. Nicklin, M. T. Ford (2014); S. T. Güntert (2015); E. Vaidelytė, E. Sodaitytė (2017); J. K. Singh, M. Jain (2013); R. A. Baljoon, H. E. Banjar, M. A. Banakhar (2018).	Darbinė aplinka.
E. A. Locke, K. Schattke (2019); E. Vaidelytė, E. Sodaitytė (2017); J. Hsiao, S. P. C. C. Nova (2016); O. C. Hee, N. H. Kamaludin, L. L. Ping (2016).	Darbdavio vadovavimo stilius.

Šalt.: sudaryta darbo autorės

Psichologiniai faktoriai tokie, kaip bausmių išvengimas, gėdos jausmo malšinimas, kontrolė turi labai didelės įtakos personalo motyvavimo procese. Visi šie veiksniai priklauso nuo darbdavio ir gali didinti pavaldumą, jeigu to siekiama. Kai žmonės yra valdomi, jie patiria spaudimą bei gauna nurodymus, kaip reikia elgtis, kokius sprendimo būdus pasirinkti ar netgi kaip galvoti (Güntert, 2015). Autonominio stiliaus vadovaujama motyvacija dažnai gali tapti demotyvacija dėl kontrolės pertekliaus ir darbuotojo laivės suvaržymo. Ši išorės valdoma motyvacija stabdo vidinį tobulėjimą ir savęs ieškojimą, jos pagrindinis prioritetas yra malšinti žmogaus valią savarankiškumui, priešingai skatinti visišką kontrolę (Chen, Latham, 2014). Paklusnumo siekiama griežtais žodžiais, grasinimais bausmėmis ir kitais nemaloniais būdais. Individai norintys ramaus

darbo, paklūsta darbdavių diegiamoms vertybėms ir taip išvengia konfliktų organizacijoje (Ryan, Deci, Vansteenkiste, 2016). Sveikatos priežiūroje didelė kontrolė nėra įmanoma, nes situacijų skirtumai, lemia pasirinkti vis kitokius problemų sprendimo būdus. Svarbu nustatyti ribas, kurios negali būti peržengtos, tačiau atsiskaitymas už kiekvieną žengiamą žingsnį būtų perteklinis ir sunkiai įgyvendinamas, todėl neveiktų kaip teigiama motyvacija (Okello, Gilson, 2015).

Karjeros galimybės tai dar vienas veiksnys, lemiantis norą dirbti atitinkamoje organizacijoje. Paaugštinimas pareigose, perkėlimas į kitą skyrių, įvairių projektų skyrimas tai teigiama motyvacija, kuri gali labai paskatinti darbuotoją stengtis įstaigos labui. (Cerasoli, Nicklin, Ford, 2014). Organizacijoje, kurioje yra gera dirbti, niekada netruks darbuotojų, nebus didelės personalo kaitos ir taip institucija gali sulaukti daugiau sėkmės. Juk taip svarbu pasirinkti profesiją bei įstaigą, kurioje bus dirbama, nes tai dažnai lemia tiek gyvenamą vietą, tiek karjeros perspektyvas. Vadovai, kurie suteikia darbo vietą su karjeros galimybėmis, iš personalo gali tikėtis atsidavimo darbui bei lojalumo (Güntert, 2015; Rajput, Singhal, Tiwari, 2016). Autorių teigimu, būtent šiai žmogiškųjų išteklių sričiai yra skiriama per mažai dėmesio. Viena iš priežasčių, dėl ko taip atsitinka yra trumpalaikis biudžeto planavimas ir neapgalvojimas tolimesnių įvykių bei poreikių. Kita priežastis gali būti įvardijama dėl personalo kaltės ir neapsisprendimo, dažnai svarbiau yra dabartinės pareigos už naujas. Viena iš geriausių darbuotojo motyvacijų yra karjeros galimybės, tokiu būdu žmogus stengsis įgyti kuo daugiau žinių bei patirties taip pat sieks aukštesnės kvalifikacijos (Masuda, Locke, Williams, 2015; Sammarra, Profili, Innocenti, 2013). Panašiai vyksta ir sveikatos priežiūroje, kurioje karjeros galimybių ne tiek ir daug. Tačiau noras kilti savo srityje ir keisti darbinę aplinką išlieka, todėl svarbu pažinti kolektyvą ir išsiaiškinti jų lūkesčius (Hee, Kamaludin, Ping, 2016).

SG veiksnys geriausiai apibrėžia įstatymai ir jie yra nurodomi darbo sutartyje. Paprastai socialinėms garantijoms priskiriami sveikatos priežiūros ir pensijų draudimai, atostogų dienos, įvairios paramos ir paskatos taip pat galimos lengvatos ir kt. (Guan ir kt., 2018). Lietuvos Respublikos diplomatinės tarnybos įstatyme 97 straipsnyje yra numatomi keli punktai, kurie apibrėžia žmogaus teises ir galimybes. Pirmasis numato, kad darbuotojui, kurio materialinė būklė tapo sunki (liga, pasikeitusi šeimos padėtis, stichinės nelaimės ir kt.), gali būti skiriama iki 5 minimaliųjų mėnesinių algų dydžio materialinė pašalpa. Antrasis, mirus darbuotojui, jo šeimos nariams gali būti išmokama taip pat iki 5 minimaliųjų mėnesinių algų dydžio materialinė pašalpa. Trečiasis apibrėžia, jog darbuotojas gali būti apdraudžiamas sveikatos draudimu arba jam gali būti kompensuotos sveikatos draudimo išlaidos. Visi šie punktai įsigalioja tik tada, kai yra raštiškai pateikiami prašymai (Lietuvos Respublikos diplomatinės tarnybos įstatymas, 2021). Sveikatos priežiūroje socialinės garantijos taip pat yra labai svarbios, tačiau galbūt nepriskiriamos prie motyvacijos priemonių, o labiau prie būtinybės. Tačiau jų nebuvimas lemtų didelę darbuotojų kaitą

ir personalo trūkumą, nes šiuolaikinėje visuomenėje tai yra privalomas veiksnys (Okello, Gilson, 2015).

Darbo aplinka tai dar vienas išorinis veiksnys, kuris gali skatinti arba kliudyti darbuotojo motyvacijai. Siekiant naudoti šį veiksnių, svarbu atsižvelgti į kiekvieną personalo narį individualiai, nes ne visi vienodai vertina darbo sąlygas. Reikia pabrėžti, kad darbo aplinkos pokyčiai yra trumpalaikė skatinimo priemonė, nes žmogus geba labai greitai prisitaikyti prie kintančių sąlygų (Cerasoli, Nicklin, Ford, 2014). Socialiniai poreikiai tokie kaip bendravimas su kolegomis gali pagerinti darbuotojo psichologinę savijautą, tačiau sumažinti organizacijos produktyvumą. Gebėjimas sukurti tokias darbo erdves, kuriose malonu ne tik susitikti bendradarbiams, bet ir vykdyti efektyvų darbą, gali labai paskatinti darbuotojus likti lojaliems darbovietai (Güntert, 2015). Psichologinių sąlygų keitimas ir pritaikymas individams yra sudėtingas procesas, nes jis apima darbuotojo požiūrį ir elgseną darbinėje aplinkoje. Kiekvieno norai gali labai skirtis, todėl tinkamai surinkus ir pritaikius turimą informaciją motyvacijos užtikrinimas garantuotas kaip ir institucijos sklandus darbas (Vaidelytė, Sodaitytė, 2017; Singh, Jain, 2013). Sveikatos priežiūroje darbo aplinka taip pat yra labai svarbi, nes ten darbuotojai praleidžia labai daug valandų. Erdvi, šiuolaikiška, ergonomiška aplinka skatina dirbti ir leidžia personalui jaustis vertinamam. (Baljoon, Banjar, Banakhar, 2018).

Nuo vadovų priklauso darbo kultūra, psichologinės ir fizinės gerovės užtikrinimas, komandinio darbo įgūdžiai ir visa tai gali turėti labai didelės įtakos darbuotojų išoriniam motyvavimui. Vadovavimo stilius gali apibrėžti elgesio standartus kolektyve kaip ir vertybių kūrimą organizacijoje. Dar kartą svarbu paminėti, kad tik motyvuotas darbdavys gali perteikti savo turimą motyvaciją personalui (Locke, Schattke, 2019). Priklausomai nuo atsakingo žmogaus elgesio, individai dirba organizacijos labui ir siekia numatytų tikslų. Išskirtinis dėmesys kiekvienam personalo nariui gali pagerinti psichologinę gerovę, užtikrinti kokybišką paskirtų užduočių atlikimą bei kelti motyvaciją. Tinkamai pasirinkto vadovavimo stiliaus dėka darbinė aplinka gali tapti malonaus darbo ir efektyvių rezultatų vieta, o ne kiekvienos dienos prievole (Vaidelytė, Sodaitytė, 2017; Hsiao, Nova, 2016). Sveikatos priežiūroje svarbu užtikrinti tinkamą vadovavimo stilių, nes tai tiesiogiai lemia darbo rezultatus. Per daug laisvas bendravimas su vadovybe neleidžia skirti tinkamo dėmesio užduotims, o labai griežtas ir reikalaujantis daug kontrolės vadovavimas gali paskatinti darbuotojų kaitą ir nepasitenkinimą darbu. Vadovai, kurie pažįsta savo kolektyvą ir moka kokybiškai bendrauti bei vadovauti, gali turėti daug įtakos personalo motyvacijai ir jos kėlimui (Hee, Kamaludin, Ping, 2016).

Tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai gali paveikti darbuotojo motyvaciją, todėl svarbu gebėti juos atskirti ir pritaikyti darbinėje aplinkoje. Autorių teigimu, vidiniai veiksniai yra patvaresni už išorinius, nes tiesiogiai veikia žmogaus sąmonę ir įsitikinimus (Masuda, Locke,

Williams, 2015). Siekiant efektyvių darbo rezultatų kombinuotas veiksnių pasirinkimas būtų geriausia priemonė darbuotojų motyvacijai. Negali būti naudojama viena motyvavimo formulė, kurioje kartojasi tie patys veiksniai, nes tai būtų neefektyvu. Svarbu tobulėti ir atnaujinti žinias apie personalą, individų interesus bei galimas naujas skatinimo priemones (Güntert, 2015; Harrington ir kt., 2015). Sveikatos priežiūroje tinkamų veiksnių pasirinkimas, gali pagerinti ne tik darbinės aplinkos atmosferą, bet ir paslaugų kokybę. Vidiniai ir išoriniai veiksniai gerina specialistų psichologinę būseną bei nustato darbuotojo požiūrį į darbą (Baljoon, Banjar, Banakhar, 2018).

1.4. Sveikatos priežiūros įstaigų darbo pokyčiai COVID-19 pandemijos laikotarpiu

COVID-19 yra ūmi kvėpavimo takų liga, kurią sukelia korona virusas (SARS-CoV-2, vadinamas COVID-19 virusu). Šis virusas pasižymi dideliu mirštamumu nuo 60-ties metų amžiaus ar vyresnių žmonių, taip pat tų, kurie turi sveikatos sutrikimų, tokių kaip širdies ir kraujagyslių ligos, lėtinės kvėpavimo takų ligos, diabetas ar vėžys. Kadangi, viruso paplitimas įvyko labai sparčiai, jo poveikis turėjo labai didelės įtakos visuomenei ir jos sveikatai. (Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija, 2020; Gudeliienė-Gudelevičienė, Aizenas, 2021).

COVID-19 pandemija kelia rimtų iššūkių sveikatos sistemoms visame pasaulyje, subalansuodama papildomą paslaugų teikimo modelį, reikalingą pandemijai valdyti, išsaugant ir gerinant prieigą prie būtinosios sveikatos paslaugos (World Health Organization, 2020). Sveikatos priežiūros darbuotojai yra pagrindinis pandemijos atsako komponentas, tačiau tai sukelia psichologinės sveikatos problemas dėl profesinės veiklos. Mažas darbuotojų skaičius yra susijęs su plitimu ligų sukėlėjų sveikatos priežiūros įstaigose ir protrūkių rizika (Bulotaitė ir kt., 2021). Atsižvelgiant į tai, jog valstybinės sveikatos priežiūros institucijos priklauso viešajam sektoriui, kurio veikla susijusi su šalyje egzistuojančiais ekonominiais veiksniais. Jie sąlygoja finansinius įstaigos išteklius ir tai iš dalies gali nulemia ir personalo stygiaus bei jo valdymo, taip pat ir motyvavimo problemas pandemijos laikotarpiu. (Juodišiūtė, Vorevičienė, 2016.) Per pastaruosius metus sveikatos priežiūros specialistų skaičius išaugo beveik visose Europos Sąjungos šalyse, tačiau daugelyje valstybių jų vis dar trūksta. Šis trūkumas ypač išryškėjo per COVID-19 pandemiją, kai sveikatos priežiūros darbuotojai patyrė didelį spaudimą (Ryan, Canyon, 2021). Buvo keliamos papildomos darbuotojų pajėgos, kviečiant sugrįžti nebedirbančius ir į pensiją išėjusius sveikatos priežiūros specialistus bei telkdamas studijas baigiančius medicinos, slaugos ir kitų sveikatos priežiūros mokymo programų studentus (World Health Organization, 2020). Kai kurioms šalims pavyko paskirstyti darbuotojus dalimis iš mažiau paveiktų regionų į tuos, kurie nukentėjo labiau. Per šią krizę taip pat išryškėjo poreikis sukurti papildomus rezervinius pajėgumus, kuriuos būtų galima greitai sutelkti (OECD/European Union, 2020).

Norint užtikrinti tinkamą sveikatos priežiūrą, reikalingas strateginis darbo jėgos planavimas, parama ir gebėjimas sustiprinti darbuotojų motyvaciją. Daugelis šalių susiduria su jau egzistuojančiais darbo jėgos iššūkiais, įskaitant didelį finansinį trūkumą, netinkamą išteklių ir personalo paskirstymą bei naujų įgūdžių trūkumą (Ryan, Canyon, 2021). Pandemija dar labiau paveikia sveikatos priežiūros prieinamumą, galimybes teikti pagrindines paslaugas ir patenkinti padidėjusius poreikius. Sveikatos priežiūros darbą apsunkina iššūkiai COVID-19 metu, tokie kaip įrangos ir apsauginių priemonių trūkumas, infekcijų rizika, karantino laikotarpis, socialinė diskriminacija, kita papildoma atsakomybė, rūpinantis ne tik pacientais, bet ir draugais bei šeimos nariais (World Health Organization, 2020).

Į sveikatos priežiūros darbuotojų psichinę sveikatą COVID-19 metu turėtų būti atsižvelgiama labai kruopščiai, nes jiems tenka susidurti su pacientais, kurie dažniausiai neišgyvena, taip pat yra padidėjusi klinikinių paslaugų apimtis, sukelianti didelę našą, įtampą, nerimą. Sveikatos priežiūros darbuotojams psichinė pagalba turėtų būti teikiama tiek ilgalaikiam profesiniam pajėgumui, tiek trumpalaikiam reagavimui į krizes (Bulotaitė ir kt., 2021).

5 lentelė. Veiksniai, padedantys išlaikyti motyvaciją COVID-19 pandemijos laikotarpiu

PANDEMIJOS FAZĖS	KYLANČIOS PROBLEMOS IR TIKĖTINAS POVEIKIS	PADEDANTYS VEIKSNIAI
Įžanginė fazė (susirgimų neužfiksuota)	Nerimas, nežinant, kas bus, sukrėtimo pojūtis, nesugebėjimas aiškiai mąstyti, planuoti, komunikacijos klaidos, įtampa darbo santykiuose, perdegimas, nerimas dėl pasirengimo procesų.	Stiprinamas pojūtis, kad situacija kontroliuojama, komanda stipri ir gerai pasiruošusi, planavimas ir darbuotojų įtraukimas į pasiruošimo veiksmus, naujausios informacijos suteikimas, mąstymas į priekį ir apgalvojimas blogiausių variantų, parama ne tik darbuotojams, bet ir vadovams, susiduriantiems su stresinėmis situacijomis.
Pradinė fazė (susiduriama su keliai susirgimais)	Pradedama atlikti užduotis, daug bandymų ir klaidų, prarandamas svarbus laikas, nusivylimas esamu planu ir pasirengimu, nerimas dėl ateities, pyktis dėl esamos situacijos.	Komunikacija su vadovais, suteikiamos galimybės išsipasakoti, sumažinti streso lygį, atsakingų asmenų buvimas, reikiamose vietose, kolegų paramos skatinimas, vadovai laiko stiprybė, pasisakant, kad darbuotojui ne viskas gerai, rotacija, įvairių (lengvesnių, sunkesnių) užduočių skyrimas, kasdieniniai trumpi aptarimai bei apklausa apie darbų vykdymą (kas sekasi, kur reikia tobulėti), tinkamas komandų paskirstymas, pirmoji psichinė pagalba – trumpos sesijos personalui siekiant juos išklausti ir palaikyti, pagrindinių poreikių užtikrinimas: pertraukos, paslaugos (maisto/gėrimų vežimėliai personalo kambariuose), miegas, tinkamas apmokėjimas.
Pagrindinė fazė (daugybini atvejai)	Didžiausios rizikos periodas, infekcijos baimė ir poveikis šeimoms, padidėjęs darbo bei biurokratijos krūvis, veiksmai vyksta pilnu tempu, adrenalinas, darbas atliekamas nemąstant dėl didelio nuovargio, išsekimo, klaidų rizika, moralinis distresas dėl būtinybės skirstyti ribotus išteklius, distresas pačiam arba šeimos nariams užsikrėtus COVID-19, baimės ir stigmos pojūtis, būnant viešoje vietoje.	
Galutinė fazė (krizei pasibaigus)	Išsekimas ir atsigavimo po potrauminio streso, kaltės jausmas neišgelbėjus pacientų, sunkumai grįžtant į normalų režimą.	Apklausa, individualūs ir grupiniai personalo susitikimai, individualus kiekvieno dalyvio įvertinimas, mokymasis ir pasiruošimas ateičiai, padėkų ir apdovanojimų numatymas, stebėjimas, ar darbuotojams pasireiškia PTSD požymiai (nervingumas, sudirgimas, sutrikęs miegas, prisiminimai apie patirtus įvykius, vengimas pokalbių apie praeitį).
Ilgalaikė fazė	Daliai personalo išliks PTSD (potrauminio streso sindromas), dalis personalo ignoruos savo simptomus, nenorės pripažinti problemos, bijodami stigmatizacijos.	

Šalt.: sudaryta darbo autorės, remiantis J. Hihfield (2020).

Pagrindiniu su COVID-19 pandemija susijusių stresorių ir darbo pokyčių valdymo uždaviniu turėtų tapti darbo veiklos organizavimas atsižvelgiant į personalo fizines ir emocines galimybes bei emociškai sveikos darbo aplinkos kūrimas (Norkienė ir kt. 2020). Kaip minima 5 lent. skirtingose pandemijos fazėse, susiduriama su vis kitokiomis problemomis, kurios lemia neigiamą požiūrį į sveikatos priežiūros valdymą. Svarbu motyvuoti darbuotojus ir tinkamai tvarkytis su naujais iššūkiais, todėl yra pateikti veiksniai, keliantys motyvaciją ekstremalios situacijos metu.

Dažniausiai išskiriami veiksniai, lemiantys neigiamą psichologinę savijautą COVID-19 pandemijos laikotarpiu (Lu ir kt., 2020):

- ilgalaikė prislėgta nuotaika, nerimas, nuovargis ir negalėjimas atsipalaiduoti;
- negalėjimas susikaupti, nedėmesingumas atliekamoms užduotims;
- nekontroliuojami pykčio, baimės, nerimo protrūkiai, padidėjęs dirglumas;
- viskas, kas anksčiau teikė malonumą, tampa nebeįdomu;
- noras atsiriboti, užsisklęsti nuo kitų žmonių;
- negatyvus savęs, savo darbo ir jo rezultatų vertinimas;
- sutrikęs miegas;
- ryškūs apetito pokyčiai;
- padidėjęs psichoaktyvių medžiagų vartojimas.

Pagrindiniai veiksniai, padedantys išgyventi COVID-19 pandemijos laikotarpį (Norkienė ir kt. 2020):

- laiku atliekamas, dažnas ir tinkamas personalo informavimas;
- personalo mokymų rengimas bei pagalba įgyjant naujų su COVID-19 pandemija susijusių praktinių įgūdžių;
- komandos tarpusavio paramos įgūdžių formavimas;
- psichologinio klimato gerinimas įstaigoje ir jos padaliniuose.

Atsižvelgiant į besikeičiančias sąlygas, iškilo naujų grėsmių, dėl kurių teko reorganizuoti darbą sveikatos priežiūros įstaigose. Reorganizavimas vykdomas siekiant užtikrinti nepertraukiamą ir kokybišką sveikatos priežiūros paslaugų teikimą gyventojams, gerinant paslaugų prieinamumą, optimizuojant jų kiekį, struktūrą bei pasiskirstymą paslaugų teikimo teritorijoje, racionaliai naudojant ir paskirstant finansinius, žmogiškuosius, infrastruktūrinius išteklius bei siekiant sudaryti geresnes sąlygas ir galimybes mokslo vystymui ir sveikatos priežiūros specialistų rengimui (RKL ir KKL administracija, 2020).

Įvykęs reorganizavimas COVID-19 pandemijos laikotarpiu sveikatos priežiūros įstaigose, turėjo didelės reikšmės tiek darbuotojams, tiek pacientams. Pasak valstybinės akreditavimo

sveikatos priežiūros veiklos tarnybos Lietuvos savivaldybių administracijos turi paskirti sveikatos priežiūros įstaigą, kuri Nacionalinio visuomenės sveikatos centro prie Sveikatos apsaugos ministerijos nurodymu organizuos asmenų, kuriems įtariamas koronavirusas, mėginių paėmimą ir jų pristatymą laboratorijoms visą parą. Paskirtoji įstaiga turi atlikti organizacinį bei vadybinį darbą, o sveikatos priežiūros paslaugas teikti tik pagal turimą licenciją. Stacionariųjų bei pirminės ambulatorinės sveikatos priežiūros paslaugų teikimas taip pat bus keičiamas, prisitaikant prie pandemijos sąlygų. Pastarosios įstaigos turės metodiškai vadovauti, vykdyti stebėseną, valdyti pacientų srautus ir vykdyti kitas funkcijas apibrėžtoje veikimo teritorijoje įvardytoms įstaigoms. Analogiškai teritoriniu principu turi būti organizuojamos ir greitosios medicinos pagalbos paslaugos, jų teikimo tvarką reglamentuojant specialiu Greitosios medicinos pagalbos paslaugų dėl koronaviruso organizavimo tvarkos aprašu (VASPVT, 2020).



1 pav. Išorinių ir vidinių motyvaciją lemiančių veiksnių ryšys su darbuotojų psichologiniais veiksniais patiriamais COVID-19 pandemijos laikotarpiu

Šalt.: sudaryta darbo autorės, remiantis: L. Bulotaitė ir kt., 2021; J. Hihfield (2020); W. Lu ir kt. (2020); I. Norkienė ir kt. (2020); A. D. Masuda, E. A. Locke, K. L. Williams (2015); E. Vaidelytė, E. Sodaytytė (2017).

Išanalizavus mokslinę literatūrą buvo išskirti išoriniai ir vidiniai motyvaciją lemiantys veiksniai taip pat psichologiniai veiksniai, kurie turi įtakos sveikatos priežiūros specialistų darbui su

COVID-19 pacientais. Darbo kokybę lemia tiek motyvacija, tiek psichologinė gerovė, todėl svarbu užtikrinti šių veiksnių gerinimą ir nuolatinį tobulinimą. Kaip parodyta 1 pav. sujungus išorinį ir vidinį motyvavimą, galima suvaldyti neigiamų psichologinių veiksnių atsiradimą.

Atlikta literatūros analizė leido išspręsti pirmą ir antrą uždavinį.

Pirmas uždavinys. *Atlikus motyvacijos sampratos analizę galima teigti, kad, motyvacijos sąvoka yra suprantama įvairiai, tačiau esmė išlieka ta pati tai darbuotojų poreikių įgyvendinimas, siekiant bendro tikslo. Buvo pastebėta, kad žmogų galima motyvuoti dvejopai: išoriniu ir vidiniu būdu. Išskirti išoriniai ir vidiniai motyvacijos veiksniai, leido suprasti, kad tik taikant visapusišką nenutrūkstamą motyvavimo grandį, galima pasiekti ilgalaikės motyvacijos. Kaip parodyta 1 pav. tiek karjeros galimybės (išorinis veiksnys), tiek darbo turinys (vidinis veiksnys) turi tiesioginės įtakos darbuotojo psichologinei gerovei tai yra nuotaikai darbinėje aplinkoje, jo nuovargiui ir nerimo lygiui kontroliuoti.*

Antras uždavinys. *Išanalizavus COVID-19 sukeltus pokyčius sveikatos priežiūros įstaigose, pastebimi reorganizacijos požymiai dėl gausių naujovių. Per labai trumpą laiką sveikatos priežiūros įstaigose pasikeitė ne tik rutininiai tyrimai, teikiamos paslaugos, bet ir atsirado griežtesni saugumo reikalavimai, aukštesni standartai ir nuolat besikeičianti informacija. Taip pat buvo išskirti neigiami psichologiniai veiksniai, kuriuos lėmė COVID-19 pandemija, jie paminėti 1 pav. Tinkamai parengiant, motyvuojant sveikatos priežiūros specialistus, galima išvengti arba bent sumažinti psichologinių veiksnių poveikį personalo darbo kokybei.*

2. TYRIMO METODIKA

2.1 Tyrimo metodologija

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima pastebėti, jog COVID-19 pandemija turėjo didelės įtakos sveikatos priežiūros vidinei santvarkai. Nuolat besikeičiančios darbo sąlygos, naujos informacijos perteklius, psichologiniai veiksniai, lėmė darbuotojų motyvacijos stygių. Dėl visuotinio karantino kilo žmonių nepasitenkinimas ir sveikatos priežiūros darbuotojų apkrova medicinos įstaigose. Atlikti moksliniai tyrimai parodė, kad pandemija stipriai paveikė sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, išryškėjo psichologinės problemos. Empiriniame tyrime dalyvauja sveikatos priežiūros specialistai, dirbantys visoje Lietuvoje, kurių organizacijos skirtingai vykdo darbuotojų motyvacijos modelius.

Tyrimo įgyvendinimui taikytas kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos metodas. Respondentų apklausa vykdyta apklausų internetiniame puslapyje www.manoapklausa.lt, respondentai pildė elektroninę anketos variantą.

Darbo objektas – sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją lemiantys veiksniai COVID-19 pandemijos laikotarpiu.

Darbo tikslas – išnagrinėti sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją lemiančius veiksnius COVID-19 pandemijos laikotarpiu.

Darbo uždaviniai:

1. Aprašyti motyvacijos sampratą, išskirti pagrindines motyvacijos teorijas, motyvacijos veiksnius ir sudaryti teorinį modelį.
2. Išanalizuoti COVID-19 pandemijos sukeltus pokyčius sveikatos priežiūros įstaigose.
3. Pagrįsti sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją lemiančių veiksnių pandemijos laikotarpiu metodiką.
4. Įvertinti sveikatos priežiūros įstaigų motyvacijos veiksnius COVID-19 pandemijos laikotarpiu.

Šis tyrimas reikšmingas tuo, jog nors Lietuvoje jau atlikta tyrimų, analizuojančių sveikatos priežiūros įstaigų specialistų stresą, darbo krūvius COVID 19 pandemijos laikotarpiu, tačiau iki šiol nėra plačiau tyrinėta specialistų motyvacija pandeminiu laikotarpiu įvairiose sveikatos priežiūros įstaigose. Šis tyrimas reikšmingas tuo, jog leidžia pateikti gaires, kuriomis remiantis ateityje būtų galima taikyti motyvacijos procesus sveikatos priežiūros įstaigose dirbantiems specialistams pandemijos laikotarpiu.

2.2 Tyrimo organizavimas ir tiriamųjų imtis

Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo paruošta anketa, kuri apima aktualiausius klausimus pasirinktai temai. Anketą sudarė pirmoji dalis, kurioje respondentas supažindinamas su

klausimyno tikslu taip pat pateikiama trumpa apklausos užpildymo instrukcija, užtikrinamas anonimiškumas. Antroje dalyje pateikiami konkretūs klausimai, kurie yra analizuojami ir vertinami su tyrimo tikslu ir uždaviniais susijusius aspektus.

6 lentelė. Autoriai ir jų klausimai, vertinant sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją pandemijos laikotarpiu

AUTORIUS	TEMA	TIRTI KRITERIJAI
H. D. Windarwati ir kt. (2021)	Stresoriai, susidorojimo mechanizmas ir sveikatos priežiūros specialistų motyvacija dėl COVID-19 pandemijos Indonezijoje (<i>Stressor, coping mechanism, and motivation among health care workers in dealing with stress due to the COVID-19 pandemic in Indonesia</i>)	Šeimos palaikymas; <i>tinkamų apsaugos priemonių aprūpinimas (užtikrinami pagrindiniai poreikiai); galimi vaistai arba vakcinacijos galimybė nuo šios ligos; kompensacija šeimos nariams, jeigu darbuotojas užsikrečia ir miršta nuo šios ligos, finansinis įvertinimas už pastangas; psichologinė pagalba ir terapija stresui bei nerimui mažinti; vadovų padėka už pastangas, jokio spaudimo darbuotojams dirbti papildomas valandas; pasekmės darbuotojams, kurie nedalyvauja kovojant su liga</i>
M. Zhang ir kt. (2020)	Sveikatos priežiūros specialistų žinios, požiūris ir praktika COVID-19 pandemijos laikotarpiu Henane, Kinijoje (<i>Knowledge, attitude, and practice regarding COVID-19 among healthcare workers in Henan, China</i>)	Santykiai su šeima karantino laikotarpiu; <i>dalyvavimas ir mokymasis pandemijos laikotarpiu; tinkamas apsauginių priemonių naudojimas; visų higienos normų laikymasis; baimės pojūčio suvaldymas ekstremalios situacijos metu; nuovargio jausmas po sunkios darbo dienos; pasitikėjimas savimi, kovojant su pandemiją sukėlusiu virusu; pacientų savisaugos nebuvimas</i>
S. Johnson ir kt. (2020)	Sveikatos priežiūros specialistų ir pacientų psichologinė sveikata dėl COVID-19 pandemijos: mišrus JK apklausos metodas psichinei sveikatai tirti sveikatos priežiūroje (<i>Impact on mental health care and on mental health service users of the COVID-19 pandemic: a mixed methods survey of UK mental health care staff</i>)	Rizika, kad COVID-19 greitai plinta šalyje; rizika, kad virusu užsikrečia ir sveikatos priežiūros specialistai; <i>patirties ir reikiamų priemonių trūkumas, kelia susijaudinimą COVID-19 pandemijos metu; besikeičianti darbo vieta ir naujos metodikos; dideli pacientų srautai ir nesugebėjimas jų suvaldyti</i>

Šalt.: sudaryta darbo autorės

Analizuojant įvairius užsienio autorius, atlikusius tyrimus šioje tematikoje, buvo parengti klausimai, kurie yra tinkami magistro baigiamojo darbo tyrimo anketos sudarymui. Anketos klausimų sudarymo principai pateikiami 6 lentelėje.

7 lentelė. Klausimyno skalių vidinis suderinamumas

Skalė	Teiginių skaičius	Cronbacho alpha
COVID-19 pandemija darbinėje aplinkoje sukelti neigiami psichologiniai jausmai	9	0,852
Organizacijos vadovų elgsenos COVID – 19 pandemijos metu vertinimas	15	0,857
Patenkinimas motyvacija skatinančiais veiksniais, savo organizacijoje	12	0,836

Šalt.: sudaryta darbo autorės

Vertinant duomenų patikimumą bei jų tinkamumą duomenų analizei buvo apskaičiuotas skalių vidinis suderinamumas taikant Cronbacho alpha koeficientą. Visų skalių Cronbacho alpha koeficientas buvo aukštesnis nei 0,8, todėl tai rodo jų tinkamumą tyrimo duomenų analizei (7 lentelė).

Tyrimo imtis. Tyrimo tikslams pasiekti, naudojama kriterinė ir „sniego gniūžtės“ atranka. Imtis buvo sudaroma pasirinkus kriterinės atrankos metodą, kurio metu buvo išsikeltas būtinų kriterijų sąrašas tyrimo dalyviams.

Pagrindiniai atrankos kriterijai:

1. Sveikatos priežiūros specialistai, dirbantys Lietuvos gydymo įstaigose;
2. Darbuotojai susidūrę su COVID-19 pandemija darbinėje aplinkoje.

Atmetimo kriterijai:

1. Į apklausą neįtraukti prastovose ar atostogose buvę sveikatos priežiūros specialistai COVID-19 pandemijos laikotarpiu;
2. Sveikatos priežiūros specialistai, kurių darbas nebuvo tiesiogiai susijęs su COVID-19 sergančiais pacientais.

Sudarius apklausą, keli variantai buvo išsiųsti pažįstamiems sveikatos priežiūros specialistams (skirtingų specializacijų) visoje Lietuvoje ir taip pritaikytas „sniego gniūžtės“ metodas, kai tyrimo dalyviai išsiuntė apklausą savo kolegoms, kurie atitiko kriterijus.

L. Cohen., L. Manion ir K. Morrison siūlo vadovautis nuostata, kad apklausoje turi dalyvauti ne mažiau kaip 100 žmonių, atstovaujančių didesniems populiacijos pogrupiams, ir ne mažiau kaip 20 – 50 žmonių, atstovaujančių mažesniems populiacijos pogrupiams. Dėl šios priežasties buvo pasirinkta apklausti 102 Vilniaus, 80 Kauno, 55 Klaipėdos, 35 Šiaulių, 31 Panevėžio, 23 Alytaus miestų respondentai. Iš viso tyrime dalyvavo 326 respondentai.

Kadangi, motyvacijos trūkumas jaučiamas visoje Lietuvoje, tyrimo sritis apibrėžiama skirtinguose šalies miestuose. Remiantis teorija, darbuotojų motyvaciją nusako visas personalas, dirbantis sveikatos priežiūros įstaigose. Tyrime dalyvavo įvairių specializacijų sveikatos priežiūros specialistai (gydytojai, slaugytojai, radiologijos technologai, paramedikai ir kt.), dirbantys gydymo įstaigose COVID-19 pandemijos laikotarpiu. Į tyrimą buvo įtraukti tiek valstybinių, tiek privačių sveikatos priežiūros įstaigų specialistai. Šį pasirinkimą lėmė:

- Lietuvoje nėra skiriama pakankamai dėmesio sveikatos priežiūros specialistų motyvacijai COVID-19 pandemijos laikotarpiu;
- siekta palyginti skirtingų specializacijų atstovų motyvaciją sveikatos priežiūros įstaigose;
- siekta išsiaiškinti skirtingų Lietuvos miestų/miestelių pasirinktas ir taikomas motyvacijos priemonės;

- siekta sužinoti sveikatos priežiūros specialistų nuomonę apie medicinos įstaigų prisitaikymą COVID-19 pandemijos laikotarpiu;
- siekta atlikti informatyvų tyrimą, kad jo duomenys būtų sėkmingai naudojami kuriant motyvacijos modelius išskirtinių situacijų metu.

Galutinę tiriamųjų imtį sudarė – 326 respondentai.

Tyrimo eiga ir procesas. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo – anoniminės anketos apklausos metodas. Šis metodas pasirinktas įvertinus tiriamojo darbo tikslą, nes (Alecknevičienė, Pocienė, Šupa, 2020):

- per nedidelį laiko tarpą galima apklausti didelį kiekį žmonių;
- duomenų apdorojimui galima pasitelkti informacines sistemas;
- išanalizavus rezultatus bus išsiaiškintos sveikatos priežiūros įstaigoje vyraujančios nuomonės;
- įstaigų vadovas ir administracija, atsižvelgdama į gautus apklausos rezultatus, galės taikyti tikslingas priemones įstaigos esamai situacijai keisti ir tobulinti;
- anoniminė anketa leidžia laisvai ir atvirai išsakyti savo nuomonę

Apklausa sudaryta elektroninėmis priemonėmis manoapklausa.lt sistemoje ir išsiųsta elektroniniu būdu Lietuvos sveikatos priežiūros specialistams. Dėl tyrimo įgyvendinimo gautas įstaigų administracijų sutikimas. Įstaigų administracijos buvo supažindintos su tyrimo tikslu, uždaviniais, duomenų panaudojimu, respondentų konfidencialumo užtikrinimu. Gavus leidimą apklausos atlikimui, elektroninės anketos nuorodą įstaigų administracijos išsiuntinėjo savo darbuotojams. Tyrimas atliktas 2021 m. lapkričio –2022 m. sausio mėnesiais. Atlikus respondentų apklausą, jos duomenys buvo apdoroti matematinės statistikos programoje SPSS 22.0, atlikta rezultatų analizė, kuria remiantis pateikiamos rekomendacijos įstaigų administracijoms, siekiant užtikrinti pacientų motyvacijos procesų įgyvendinimą pandeminiu laikotarpiu.

Duomenų analizė. Duomenų analizei buvo taikyta programinė programa SPSS Statistics 22.0. Duomenų analizės rezultatai pateikiami lentelėse, diagramose, grafikuose, sudarytuose MS Excel, nurodant atsakymų pasiskirstymą procentais, vidurkiais.

Tyrimo duomenų statistiniam reikšmingumui vertinti taikytas Mano-Witnio U testas dviems nepriklausomoms imtims ir Kruskalo-Woleso testas daugiau nei dviems nepriklausomoms imtims. Šie metodai pasirinkti todėl, kad Kolmogorov-Smirnov testo rezultatai parodė, jog jie netenkina normalaus duomenų pasiskirstymo, todėl statistiniam reikšmingumui vertinti turi būti taikomi nparametriniai kriterijai.

Tyrimo etika. Kiekvienas respondentas buvo supažindintas su tyrimo tikslu ir anonimine anketine apklausa. Sveikatos priežiūros specialistai informuoti, kur bus panaudoti tyrimo rezultatai

ir kad jie bus išanalizuoti ir pateikti apibendrintai. Tiriamiesiems buvo suteikta informacija, kad jų dalyvavimas tyrime yra savanoriškas ir kilus klausimams, galima kreiptis nurodytu el. paštu.

Tiriamųjų kontingentas. Tyrime dalyvavo 326 respondentai. Analizuojant jų sociodemografinius rodiklius nustatyta, jog beveik trečdalis (27,0 proc.) respondentų pareigybės buvo įvairios, daugiausiai respondentų (31,3 proc.) dalyvavo iš Vilniaus apskrities, beveik trečdalis (27,3 proc.) respondentų darbo patirtis organizacijoje buvo 11 ir daugiau metų, dauguma respondentų (62,0 proc.) dirbo daugiau nei 1 etatu. Po daugiau nei trečdalį respondentų buvo įgiję aukštąjį universitetinį (32,2 proc.) arba aukštąjį neuniversitetinį (34,4 proc.) išsilavinimą. Didesnės respondentų dalies (40,5 proc.) amžius buvo iki 35 metų, daugiau nei pusės (53,1 proc.) respondentų lytis buvo moteris. Respondentų detali socio-demografinė charakteristika pateikiama 2 priede.

3. EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

3.1 COVID–19 pandemijos darbinėje aplinkoje sukeltų neigiamų psichologinių jausmų rezultatai

Pirmuoju tyrimo klausimu respondentų klausta, ar COVID-19 pandemija darbinėje aplinkoje, sukelia jiems nurodytus neigiamus psichologinius jausmus. Kiekvieną teiginį respondentams reikėjo įvertinti nuo 1 iki 5, kai 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Analizuojant rezultatus buvo apskaičiuoti kiekvieno teiginio bendri vidurkiai.

Tyrimo rezultatai parodė, jog psichologiniai veiksniai nebuvo ženkliai išreikšti tarp respondentų per COVID-19 pandemiją. Respondentai dažniausiai buvo linkę nesutikti nei sutikti su teiginiais, jog dėl COVID-19 pandemijos jie patyrė nerimą, nuovargį ir negalėjimą atsipalaiduoti (3,41), nedėmesingumą atliekamoms užduotims (3,31), sutrikusį miegą (3,29), užsisklendimą nuo kitų žmonių (3,25), nekontroliuojamus pykčio, baimės ir nerimo protrūkius (3,24), viskas, kas anksčiau teikė malonumą, tapo nebeįdomu (3,24), susidūrė su negatyviu savęs, savo darbo ir jo rezultatų vertinimu (3,23). Respondentai taip pat buvo linkę nesutikti su teiginiu, jog jiems padidėjo noras atsipalaiduoti psichoaktyviomis medžiagomis (2,51).

Apibendrinant galima teigti, jog nei vienas pateiktas psichologinis jausmas tarp respondentų nebuvo ženkliai neigiamai išreikštas (8 lent.).

8 lentelė. COVID-19 pandemijos sukelti neigiami psichologiniai jausmai darbinėje aplinkoje

Teiginys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Nerimas, nuovargis ir negalėjimas atsipalaiduoti	3,41	0,81
Nedėmesingumas atliekamoms užduotims	3,31	0,87
Nekontroliuojami pykčio, baimės, nerimo protrūkiai	3,24	0,93
Viskas, kas anksčiau teikė malonumą, tampa nebeįdomu	3,24	0,90
Užsisklendimas nuo kitų žmonių	3,25	0,84
Negatyvus savęs, savo darbo ir jo rezultatų vertinimas	3,23	0,93
Sutrikęs miegas	3,29	0,94
Ryškūs apetito pokyčiai	3,19	0,97
Noras atsipalaiduoti psichoaktyviomis medžiagomis	2,51	1,05

Šalt.: sudaryta darbo autorės pagal respondentų atsakymų duomenis

COVID-19 pandemijos sukeltų neigiamų psichologinių jausmų vertinimo pasiskirstymas darbinėje aplinkoje analizuota pagal respondentų specialybę. Nustatyta, jog nei vieno veiksnio vertinimas pagal respondentų specialybę nesiskyrė statistiškai reikšmingai ($p > 0,05$, žr. 3 priedą).

Vertinant COVID-19 pandemijos sukeltų neigiamų psichologinių jausmų darbinėje aplinkoje atsakymų pasiskirstymą pagal respondentų darbo stažą organizacijoje nustatyta statistiškai reikšmingų atsakymų pasiskirstymų.

2-3 metus nei didesnę darbo stažą turintys respondentai labiau buvo linkę nesutikti nei sutikti su teiginiu, jog dėl COVID-19 pandemijos jie susidūrė su nedėmesingumu atliekamoms užduotims (3,01, $p<0,05$). Taip pat 2 – 3 metus darbo stažą turintys respondentai buvo labiau linkę nesutikti su teiginiais, jog jie nekontroliavo savo pykčio, baimės, nerimo protrūkių (2,85), viskas, kas anksčiau teikė malonumą, tapo nebeįdomu (2,92), užsisklendė nuo kitų žmonių (2,92), save ir savo darbo ir jo rezultatus labiau pradėjo vertinti negatyviai (2,92), patyrė ryškius apetito pokyčius (2,87). Didesnę darbo stažą turintys respondentai su šiais teiginiais dažniausiai buvo labiau linkę nesutikti nei sutikti ($p<0,05$).

Apibendrinant galima teigti, jog COVID-19 pandemija turėjo mažiau neigiamą psichologinių jausmų poveikį mažesnei nei didesnei darbo stažą turintiems respondentams (9 lentelė).

9 lentelė. COVID-19 pandemijos sukelti neigiami psichologiniai jausmai darbinėje aplinkoje pagal darbo stažą organizacijoje

Teiginys	2-3 metai		4-6 metai		7-10 metų		11 ir daugiau metų		P
	Vid.	St. Nuok.	Vid.	St. Nuok.	Vid.	St. Nuok.	Vid.	St. Nuok.	
Nerimas, nuovargis ir negalėjimas atsipalaiduoti	3,43	0,84	3,31	0,84	3,34	0,82	3,53	0,75	0,914
Nedėmesingumas atliekamoms užduotims	3,01	0,98	3,33	0,78	3,46	0,77	3,43	0,86	0,002*
Nekontroliuojami pykčio, baimės, nerimo protrūkiai	2,85	1,06	3,33	0,83	3,39	0,80	3,39	0,89	0,001*
Viskas, kas anksčiau teikė malonumą, tampa nebeįdomu	2,92	1,03	3,35	0,83	3,39	0,81	3,31	0,84	0,004*
Užsisklendimas nuo kitų žmonių	2,92	0,93	3,31	7,38	3,45	0,74	3,32	0,84	0,001*
Negatyvus savęs, savo darbo ir jo rezultatų vertinimas	2,92	1,08	3,43	0,79	3,33	0,79	3,24	0,94	0,002*
Sutrikęs miegas	3,03	1,20	3,36	0,80	3,38	0,76	3,39	0,88	0,105
Ryškūs apetito pokyčiai	2,87	1,14	3,31	0,89	3,29	0,87	3,28	0,91	0,013*
Noras atsipalaiduoti psichoaktyviomis medžiagomis	2,56	1,20	2,82	0,97	2,41	0,84	2,30	1,09	0,058

Šalt.: sudaryta darbo autorės pagal respondentų atsakymų duomenis

* $p<0,05$

Toliau COVID-19 pandemijos poveikis psichologiniams veiksniams vertintas pagal respondentų etatą. Nustatyta, statistiškai reikšmingų skirtumų tarp psichologinių veiksnių vertinimo ir respondentų etato ($p<0,05$).

0,5 – 1 etatą turintys respondentai labiau buvo linkę nesutikti nei sutikti su teiginiais, jog dėl COVID 19 pandemijos jie patyrė nerimą, nuovargį ir negalėjimą atsipalaiduoti (3,09), susidūrė su sutrikusiu miegu (3,07), užsisklendimu nuo kitų žmonių (3,05), negatyviu savęs, savo darbo ir jo rezultatų vertinimu (3,04), susidūrė su nedėmesingumu atliekamoms užduotims (3,08), nekontroliuojamais nerimo, pykčio protrūkiais (3,02).

0,5 – 1 etatą turintys respondentai dažniausiai buvo linkę nesutikti su teiginiais, jog dėl COVID-19 pandemijos jiems viskas, kas teikė džiaugsmą anksčiau, tapo nebeįdomu (2,98), pasireiškė ryškūs apetito pokyčiai (2,95). Daugiau nei 1 etatą turintys respondentai vertindami šiuos teiginius dažniausiai su jais buvo linkę daugiau nesutikti nei sutikti (10 lentelė).

Apibendrinant galima teigti, jog COVID-19 neigiamas poveikis psichologiniams jausmams buvo labiau išreikštas tarp daugiau nei vieną etatą turinčių respondentų (10 lentelė).

10 lentelė. COVID-19 pandemijos sukelti neigiami psichologiniai jausmai darbinėje aplinkoje pagal etatą

Teiginys	0,5-1 etatas		Daugiau nei 1 etatas		P
	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	
Nerimas, nuovargis ir negalėjimas atsipalaiduoti	3,09	0,88	3,49	0,76	0,021*
Nedėmesingumas atliekamoms užduotims	3,08	0,96	3,46	0,77	0,001*
Nekontroliuojami pykčio, baimės, nerimo protrūkiai	3,02	0,98	3,38	0,87	0,001*
Viskas, kas anksčiau teikė malonumą, tampa nebeįdomu	2,98	0,95	3,40	0,83	0,001*
Užsisklendimas nuo kitų žmonių	3,05	0,90	3,37	0,78	0,001*
Negatyvus savęs, savo darbo ir jo rezultatų vertinimas	3,04	1,03	3,34	0,83	0,013*
Sutrikęs miegas	3,07	1,09	3,43	0,80	0,007*
Ryškūs apetito pokyčiai	2,95	1,05	3,33	0,90	0,001*
Noras atsipalaiduoti psichoaktyviomis medžiagomis	2,50	1,18	2,52	0,98	0,051

Šalt.: sudaryta darbo autorės pagal respondentų atsakymų duomenis

* $p < 0,005$

Vertinant COVID-19 pandemijos sukeltų neigiamų psichologinių jausmų pasiskirstymą darbinėje aplinkoje pagal respondentų amžių, statistiškai reikšmingo atsakymų pasiskirstymo nenustatyta ($p > 0,05$, žr. 4 priedą).

Tuo tarpu vertinant šių jausmų pasiskirstymą per COVID-19 pandemiją pagal respondentų lytį nustatyti statistiškai reikšmingi atsakymų pasiskirstymai pagal respondentų lytį ($p < 0,05$).

Vyrai, priešingai nei moterys ($p < 0,05$) labiau buvo linkę daugiau nesutikti nei sutikti su teiginiais, jog jie per COVID-19 pandemiją nekontroliavo pykčio, baimės nerimo protrūkių (3,06), viskas, kas anksčiau teikė malonumą tapo nebeįdomu (3,08), labiau save, savo darbą ir jo rezultatus vertino negatyviai (3,08).

Apibendrinant galima teigti, jog moterų psichologiniams veiksniams COVID-19 pandemija turėjo didesnę neigiamą poveikį (11 lentelė).

11 lentelė. COVID-19 pandemijos sukelti neigiami psichologiniai jausmai darbinėje aplinkoje pagal lytį

Teiginys	Vyras		Moteris		P
	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	
Nerimas, nuovargis ir negalėjimas atsipalaiduoti	3,35	0,72	3,46	0,89	0,084
Nedėmesingumas atliekamoms užduotims	3,43	0,66	3,21	1,01	0,267
Nekontroliuojami pykčio, baimės, nerimo protrūčiai	3,06	0,71	3,54	1,05	0,004*
Viskas, kas anksčiau teikė malonumą, tampa nebeįdomu	3,08	0,72	3,68	1,06	0,036*
Užsisklendimas nuo kitų žmonių	3,32	0,72	3,19	0,93	0,424
Negatyvus savęs, savo darbo ir jo rezultatų vertinimas	3,08	0,72	3,68	1,06	0,029*
Sutrikęs miegas	3,19	0,76	3,40	1,06	0,128
Ryškūs apetito pokyčiai	3,24	0,82	3,13	1,09	0,684
Noras atsipalaiduoti psichoaktyviomis medžiagomis	2,64	0,96	2,39	1,11	0,051

Šalt.: sudaryta darbo autorės pagal respondentų atsakymų duomenis

* $p < 0,005$

Apibendrinant galima teigti, jog COVID-19 pandemija turėjo neženklų poveikį respondentų psichologiniams jausmams, tačiau labiau neigiamas pandemijos poveikis buvo išreikštas tarp didesnę darbo stažą, didesnę darbo etatą turinčių respondentų, taip pat labiau neigiamas poveikis psichologiniams jausmams buvo būdingas moterims nei vyrams.

3.2 COVID-19 pandemijos laikotarpiu vadovų elgsenos vertinimo rezultatai

Apklaustos metu respondentų buvo prašyta įvertinti veiksnius, susijusius su vadovų elgsena COVID 19 laikotarpiu. Respondentai pateiktus teiginius vertino 5 balų vertinimo skalėje, kai 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku.

Vertinant atsakymų pasiskirstymą nustatyta, jog respondentai daugeliu su vadovais susijusiais veiksniais buvo nepatenkinti. Respondentai daugiau nesutiko nei sutiko su teiginiais, jog vadovai sudarė sąlygas testuotis ir vakcinuotis nuo COVID-19 ligos (3,85), užtikrino visas saugumo priemones, kad liga neplistų tarp darbuotojų (3,70).

Tuo tarpu su kitais teiginiais respondentai dažniausiai buvo linkę nesutikti. Respondentai dažniausiai nepritarė teiginiams, jog vadovai suteikė galimybę komunikuoti su vadovais ir išsakyti, kylančius nesklandumus (2,99), laiku suteikė naujausią informaciją (2,97), tinkamai sudarė ir paskirstė komandas (2,97), apmokė personalą, kaip profesionaliai dirbti, pasikeitus darbo sąlygoms (2,90), mąstė į priekį ir apgalvojo visus tiek blogiausius, tiek geriausius variantus (2,87), užtikrino pagrindinius poreikius: pertraukas, motyvavo personalą (2,86), vykdė rotaciją, įvairių (lengvesnių, sunkesnių) užduočių skyrimą (2,85), diegė teigiamą požiūrį į darbą sunkiu laikotarpiu (2,84). Ypač dažnai respondentai buvo nepatenkinti pirmosios psichinės pagalbos suteikimu (2,66), padėkomis, apdovanojimais, finansiniais paskatinimais (2,53).

Vertinant, kaip respondentai vertino vadovų elgsenos veiksnius pagal respondentų specialybę nustatyta, jog jų vertinimas statistiškai reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$, žr. 6 priedą).

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, jog tyrime dalyvavę respondentai nebuvo patenkinti organizacijos vadovų elgsena COVID-19 pandemijos laikotarpiu, jų netenkino ir materialiniai, ir nematerialiniai su darbu susiję veiksniai pandemijos laikotarpiu (12 lentelė).

12 lentelė. Vadovo elgsenos vertinimas COVID-19 laikotarpiu

Teiginys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Motyvavo personalą, diegė teigiamą požiūrį į darbą sunkiu laikotarpiu	2,84	0,83
Vykdė darbuotojų įtraukimą į pasiruošimo veiksmus	2,79	0,86
Apmokė personalą, kaip profesionaliai dirbti, pasikeitus darbo sąlygoms	2,90	0,88
Laiku suteikė naujausią informaciją	2,97	0,84
Mąstė į priekį ir apgalvojo visus tiek blogiausius, tiek geriausius variantus	2,87	0,83
Suteikė pirmąją psichinę pagalbą (trumpas sesijas siekiant personalą išklaudyti ir palaikyti),	2,66	0,89
Suteikė galimybę komunikuoti su vadovais ir išsakyti, kylančius nesklandumus	2,99	0,91
Užtikrino atsakingų asmenų buvimą, reikiamose vietose	2,90	0,86
Vykdė rotaciją, įvairių (lengvesnių, sunkesnių) užduočių skyrimą	2,85	0,88
Tinkamai sudarė ir paskirstė komandas	2,97	0,89
Užtikrino pagrindinius poreikius: pertraukas, paslaugos (maisto/gėrimų vežimėliai personalo kambariuose), miegas	2,86	0,89
Numatė padėkas/apdovanojimus/ finansines paskatas	2,53	0,96
Sudarė sąlygas testuotis ir vakcinuotis nuo šios ligos	3,85	0,86
Nevertė dirbti viršvalandžių/papildomų valandų	2,88	0,93
Užtikrino visas saugumo priemones, kad liga neplistų tarp darbuotojų	3,70	0,81

Šalt.: sudaryta darbo autorės pagal respondentų atsakymų duomenis

Vertinant vadovų elgsenos veiksnius pagal respondentų darbo stažą nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$). Nustatyta, jog 2 – 3 metus, priešingai nei didesnę darbo stažą turintys respondentai buvo mažiau nepatenkinti tokiais su vadovų vadovavimu susijusiais

veiksniais, kaip vadovo apmokymai personalui, kaip profesionaliai dirbti pasikeitus darbo sąlygoms ($p < 0,05$), vadovo mąstymu į priekį ir apgalvojimu visus tiek blogiausius, tiek geriausius variantus ($p < 0,05$), suteikta galimybe komunikuoti su vadovais ir išsakyti, kylančius nesklandumus ($p < 0,05$), gebėjimu užtikrinti atsakingų asmenų buvimą, reikiamose vietose ($p < 0,05$). Didesnį darbo stažą turintys respondentai aptartus su vadovų vadovavimu susijusius teiginius dažniausiai vertino neigiamai (5 priedas).

13 lentelė. Vadovo elgsenos vertinimas COVID-19 laikotarpiu pagal etatą

Teiginys	0,5-1 etatas		Daugiau nei 1 etatas		P
	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	
Motyvavo personalą, diegė teigiamą požiūrį į darbą sunkiu laikotarpiu	2,95	0,89	2,78	0,79	0,051
Vykde darbuotojų įtraukimą į pasiruošimo veiksmus	2,90	1,01	2,73	0,75	0,187
Apmokė personalą, kaip profesionaliai dirbti, pasikeitus darbo sąlygoms	3,06	0,96	2,80	0,81	0,013*
Laiku suteikė naujausią informaciją	3,08	0,94	2,91	0,76	0,120
Mąstė į priekį ir apgalvojo visus tiek blogiausius, tiek geriausius variantus	3,00	0,96	2,79	0,72	0,029*
Suteikė pirmąją psichinę pagalbą (trumpas sesijas siekiant personalą išklaudyti ir palaikyti)	2,79	1,00	2,59	0,81	0,052
Suteikė galimybę komunikuoti su vadovais ir išsakyti, kylančius nesklandumus	3,12	1,00	2,90	0,84	0,046
Užtikrino atsakingų asmenų buvimą, reikiamose vietose	3,07	0,96	2,79	0,77	0,007*
Vykde rotaciją, įvairių (lengvesnių, sunkesnių) užduočių skyrimą	2,94	0,96	2,79	0,77	0,137
Tinkamai sudarė ir paskirstė komandas	3,04	0,99	2,94	0,82	0,454
Užtikrino pagrindinius poreikius: pertraukas, paslaugos (maisto/gėrimų vežimėliai personalo kambariuose), miegas	2,95	0,97	2,81	0,84	0,140
Numatė padėkas/apdovanojimus/ finansines paskatas	2,66	1,08	2,45	0,87	0,086
Sudarė sąlygas testuotis ir vakcinuotis nuo šios ligos	3,83	1,00	3,86	0,77	0,935
Nevertė dirbti viršvalandžių/papildomų valandų	3,05	0,98	3,08	0,89	0,132
Užtikrino visas saugumo priemones, kad liga neplistų tarp darbuotojų	3,62	0,94	3,75	0,73	0,156

Šalt.: sudaryta darbo autorės pagal respondentų atsakymų duomenis

* $p < 0,005$

Analizuojant rezultatus, nustatyta, jog su vadovų elgsenos veiksniais susiję vertinimai pagal respondentų darbo etatą taip pat skyrėsi statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$). Mažiau nei 1, priešingai nei daugiau nei 1 etatą turintys respondentai buvo mažiau nepatenkinti vadovo apmokymais personalui, kaip profesionaliai dirbti pasikeitus darbo sąlygoms ($p < 0,05$), vadovų mąstymu į priekį ir apgalvojimu visus tiek blogiausius, tiek geriausius variantus ($p < 0,05$), gebėjimu užtikrinti atsakingų asmenų buvimą, reikiamose vietose ($p < 0,05$). Daugiau nei 1 etatą turintys respondentai dažniau šiais su vadovų elgsena susijusiais veiksniais buvo nepatenkinti (13 lentelė).

Analizuojant su vadovų elgsena susijusių veiksnių vertinimą per COVID-19 pandemiją pagal respondentų amžių nustatyta, jog vertinimai statistiškai reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$, žr. 5

priedą). Vertinimai pagal lytį taip pat nebuvo statistiškai reikšmingi ($p > 0,05$, žr. 8 priedą). Tuo tarpu vadovų elgsenos vertinimai pagal respondentų lytį skyrėsi statistiškai reikšmingai.

Apibendrinant galima teigti, jog tyrime dalyvavę respondentai buvo nepatenkinti daugeliu su vadovų vadovavimu per COVID-19 susijusių veiksnių. Respondentų netenkino materialiniai ir nematerialiniai su vadovų vadovavimu susiję veiksniai, todėl tai galėjo turėti neigiamą poveikį respondentų išorinei ir vidinei motyvacijai. Labiau vadovų vadovavimo veiksniais buvo nepatenkinti didesnę darbo stažą ir daugiau etato turintys respondentai.

3.3 Pasitenkinimo motyvaciją skatinančių veiksnių, savo organizacijoje ekstremalios situacijos metu vertinimo rezultatai

Toliau vertinta, kaip respondentai buvo patenkinti įvairiais motyvaciją skatinančiais veiksniais, savo organizacijoje ekstremalios situacijos metu. Respondentams kiekvieną motyvą reikėjo įvertinti 5 balų vertinimo skalėje, kai 1 – visiškai nepatenkintas, 5 – visiškai patenkintas.

Tyrimo rezultatai parodė, jog respondentai tik iš dalies buvo patenkinti socialinėmis garantijomis (3,40), darbo aplinka (3,11), atliekamo darbo svarba (3,11) ir kokybiško darbo turiniu (3,0). Tuo tarpu nepatenkinti respondentai buvo atliekamo darbo vertinimu (2,94), karjeros galimybėmis (2,91), darbdavio vadovavimo stiliumi (2,91), komandiniu darbu (2,90), skatinimu tobulėti (2,89), psichologine darbo gerove (2,83), nuobaudomis darbe (2,81).

14 lentelė. Pasitenkinimas motyvacijos veiksniais COVID-19 laikotarpiu

Teiginys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Skatinimas tobulėti, mokytis, kelti kvalifikaciją	2,89	0,83
Stojimas į draugijas, komandinis darbas	2,90	0,81
Atliekamo darbo svarba	3,06	0,84
Kokybiškas darbo turinys	3,00	0,84
Atliekamo darbo vertinimas	2,94	0,84
Psichologinė gerovė darbo vietoje	2,83	0,87
Piniginis atlygis	2,73	0,92
Nuobaudos darbe	2,81	0,87
Karjeros galimybės	2,91	0,85
Socialinės garantijos	3,40	0,87
Darbo aplinka	3,11	0,86
Darbdavio vadovavimo stilius	2,90	0,91

Šalt.: sudaryta darbo autorės pagal respondentų atsakymų duomenis

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, jog tyrime dalyvavę respondentai pasižymėjo aukštu organizacijoje taikomais motyvacijos veiksniais nepasitenkinimo lygiu (14 lentelė).

Vertinant respondentų pasitenkinimą įvairiais motyvacijos veiksniais organizacijoje ekstremalios situacijos metu pagal respondentų pareigas statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p>0,05$, žr. 9 priedą).

15 lentelė. Pasitenkinimas motyvacijos veiksniais COVID-19 laikotarpiu pagal darbo stažą organizacijoje

Teiginys	2-3 metai		4-6 metai		7-10 metų		11 ir daugiau metų		P
	Vid.	St. Nuok.	Vid.	St. Nuok.	Vid.	St. Nuok.	Vid.	St. Nuok.	
Skatinimas tobulėti, mokytis, kelti kvalifikaciją	3,01	0,97	2,75	0,75	2,80	0,78	2,97	0,78	0,076
Stojimas į draugijas, komandinis darbas	3,00	0,95	2,82	0,74	2,82	0,72	2,95	0,82	0,227
Atliekamo darbo svarba	3,19	0,89	3,08	0,71	2,85	0,79	3,11	0,92	0,442
Kokybiškas darbo turinys	3,20	1,01	2,81	0,73	2,98	0,73	3,00	0,82	0,006*
Atliekamo darbo vertinimas	3,18	0,97	2,90	0,77	2,90	0,81	2,79	0,77	0,060
Psichologinė gėrovė darbo vietoje	2,93	0,99	2,87	0,77	2,85	0,76	2,69	0,90	0,955
Piniginis atlygis	3,00	1,07	2,75	0,84	2,43	0,74	2,75	0,93	0,123
Nuobaudos darbe	2,59	0,88	2,75	0,84	2,43	0,74	2,75	0,93	0,035*
Karjeros galimybės	3,09	0,88	3,02	0,79	2,79	0,78	2,77	0,90	0,586
Socialinės garantijos	3,37	0,96	3,27	0,76	3,38	0,87	3,56	0,85	0,461
Darbo aplinka	3,32	0,95	3,18	0,75	2,86	0,75	3,07	0,89	0,390
Darbdavio vadovavimo stilius	3,06	1,06	2,94	0,79	2,75	0,82	2,86	0,91	0,579

Šalt.: sudaryta darbo autorės pagal respondentų atsakymų duomenis

* $p<0,05$

Vertinant pasitenkinimą motyvacijos veiksniais pagal respondentų darbo stažą nustatyta, jog 2-3 metų patirtį turintys respondentai buvo mažiau nepatenkinti kokybišku darbo turiniu nei didesnę darbo patirtį turintys respondentai ($p<0,05$). Tačiau 2 – 3 metų darbo patirtį respondentai buvo labiau nepatenkinti nuobaudų darbe sistema nei didesnę darbo patirtį turintys respondentai ($p<0,05$, 15 lentelė).

16 lentelė. Pasitenkinimas motyvacijos veiksniais COVID-19 laikotarpiu pagal etatą

Teiginys	0,5-1 etatas		Daugiau nei 1 etatas		P
	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	
Skatinimas tobulėti, mokytis, kelti kvalifikaciją	3,02	0,91	2,81	0,76	0,025*
Stojimas į draugijas, komandinis darbas	2,98	0,97	2,85	0,70	0,173
Atliekamo darbo svarba	3,20	0,90	2,97	0,79	0,013*
Kokybiškas darbo turinys	3,10	0,98	2,94	0,74	0,098
Atliekamo darbo vertinimas	3,05	1,00	2,87	0,72	0,062
Psichologinė gėrovė darbo vietoje	2,91	0,97	2,79	0,79	0,231
Piniginis atlygis	2,81	1,02	2,68	0,86	0,233
Nuobaudos darbe	2,79	0,99	2,83	0,79	0,740
Karjeros galimybės	2,99	0,95	2,87	0,78	0,216
Socialinės garantijos	3,54	1,01	3,32	0,75	0,058
Darbo aplinka	3,20	0,94	3,05	0,79	0,114
Darbdavio vadovavimo stilius	2,95	1,02	2,87	0,84	0,471

Šalt.: sudaryta darbo autorės pagal respondentų atsakymų duomenis

* $p<0,005$

Vertinant respondentų pasitenkinimą motyvacijos veiksniais pagal respondentų etatą nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$). 0,5 – 1 etatą turintys respondentai buvo mažiau nepatenkinti skatinimu tobulėti, mokytis, kelti kvalifikaciją ($p < 0,05$), atliekamo darbo svarba ($p < 0,05$) nei daugiau nei 1 etatą turintys respondentai (16 lentelė).

Vertinant nepasitenkinimą motyvais pagal respondentų amžių nustatyta, jog 36 – 50 metų respondentai buvo labiau nepatenkinti atliekamo darbo vertinimu ($p < 0,05$) ir piniginiu atlygiu ($p < 0,05$) nei kitų amžiaus kategorijų respondentai (17 lentelė).

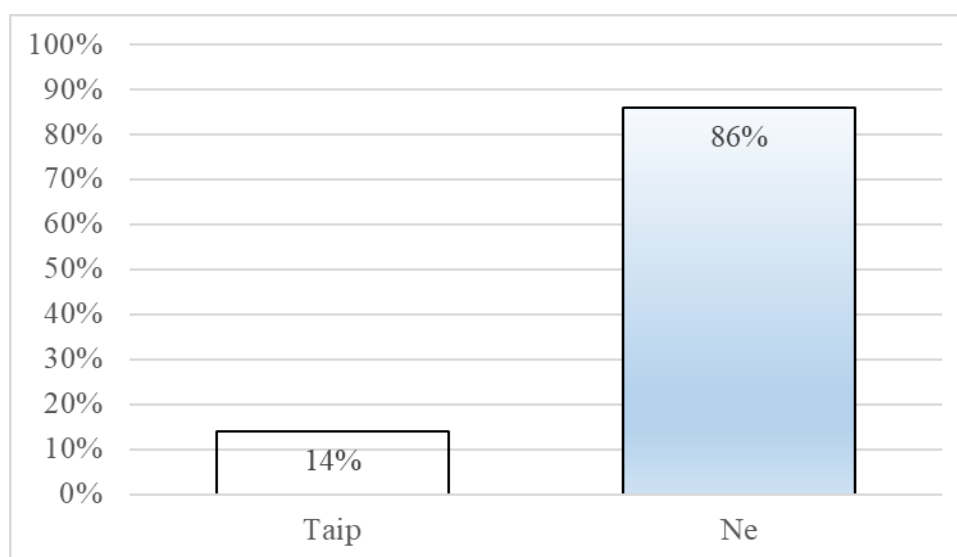
17 lentelė. Pasitenkinimas motyvacijos veiksniais COVID-19 laikotarpiu pagal amžių

Teiginys	Iki 35 m.		36-50 m.		51 ir daugiau metų		P
	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	
Skatinimas tobulėti, mokytis, kelti kvalifikaciją	2,84	0,87	2,98	0,76	2,81	0,85	0,217
Stojimas į draugijas, komandinis darbas	2,93	0,90	2,81	0,76	3,01	0,74	0,234
Atliekamo darbo svarba	3,08	0,84	3,03	0,83	3,07	0,86	0,534
Kokybiškas darbo turinys	3,06	0,91	2,95	0,76	3,00	0,84	0,350
Atliekamo darbo vertinimas	3,09	0,89	2,79	0,80	3,00	0,85	0,008*
Psichologinė gėrovė darbo vietoje	2,91	0,88	2,82	0,83	2,74	0,90	0,565
Piniginis atlygis	3,01	0,85	2,56	0,88	3,00	0,85	0,021*
Nuobaudos darbe	2,71	0,85	2,81	0,84	3,01	0,94	0,217
Karjeros galimybės	3,00	0,84	2,88	0,87	2,81	0,81	0,456
Socialinės garantijos	3,38	0,86	3,32	0,89	3,57	0,83	0,689
Darbo aplinka	3,24	0,87	3,03	0,78	3,01	0,93	0,055
Darbdavio vadovavimo stilius	2,98	0,94	2,82	0,83	2,88	0,97	0,154

Šalt.: sudaryta darbo autorės pagal respondentų atsakymų duomenis

* $p < 0,005$

Vertinant respondentų motyvacijos veiksnius pagal lytį nustatyta, jog jų vertinimas statistiškai reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$, žr. 10 priedą).



2 pav. Motyvacijos pakankamumas per COVID 19 pandemiją
Šalt.: sudaryta darbo autorės pagal respondentų atsakymų duomenis

Paskutiniame tyrimo klausime respondentų klausta, ar motyvacija COVID-19 pandemijos laikotarpiu, respondentų sveikatos priežiūros įstaigoje yra pakankama. Tik nedidelė respondentų dalis (14,4 proc.) nurodė, jog motyvacija yra pakankama, daugumos respondentų teigimu (85,6 proc.) motyvacija per COVID-19 pandemiją jų organizacijoje buvo nepakankama (2 pav.).

Apibendrinant galima teigti, jog motyvacijos veiksniai tiriamoje organizacijoje per COVID-19 pandemiją dažniausiai netenkino tyrime dalyvavusių respondentų, organizacija negebėjo pakankamai patenkinti respondentų motyvacijos poreikius, todėl tai galėjo turėti neigiamą poveikį jų motyvacijai su darbu susijusiems procesams ir darbo našumui per COVID-19 pandemiją.

REZULTATAI

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, jog daugeliu motyvavimo veiksnių COVID-19 pandemijos laikotarpiu respondentai tiriamoje organizacijoje buvo nepatenkinti. Respondentų netenkino ir materialinės, ir išorinės motyvavimo priemonės, todėl jų vidinė ir išorinė motyvacija buvo nepakankamai patenkinta.

Atsižvelgiant į tyrimo metu nustatytas problemines motyvavimo sritis, buvo suformuotas motyvavimo priemonių taikymo modelis, kuris turėtų geriau patenkinti organizacijos darbuotojų motyvavimo priemonių poreikius ir užtikrinti efektyvesnę motyvavimo sistemą (3 pav.).



3 pav. Motyvacijos modelis
Salt.: sudaryta darbo autorės

Siekiant mažinti darbuotojų patiriamą nuovargį, ilgalaikį stresą, psichologinę gerovę, mažinti nepasitenkinimą su darbu susijusiais veiksniais, organizacijoje turi būti sudarytos sąlygos darbuotojų karjerai. Šis motyvavimo veiksnys turėtų būti užtikrinamas kiekvienais metais su darbuotojais aptariant jų motyvacijos, karjeros poreikius. Vadovai turi pažinti darbuotojų karjeros poreikius, orientuoti jų darbo turinį į karjeros galimybes, sudarant sąlygas plėtoti savo kompetencijas. Naujų darbuotojų paieška ir atranka į laisvas darbo pozicijas pirmiausiai turėtų būti

vykdoma įmonės organizacijos viduje. Siekiant gerinti darbuotojų darbo turinį, organizacijos vadovybė turi periodiškai diegti naujas inovacijas, standartus darbuotojų darbo vietoje.

Siekiant gerinti darbinę aplinką, vadovai turėtų organizuoti kas savaitinius susirinkimus, kuriuose su darbuotojais aptartų su darbo procesais susijusias problemas, jų sprendimo būdus, informuotų darbuotojus apie svarbiausias organizacijos naujoves, užduotis ir tikslus. Taip pat turėtų būti skatinamas darbuotojų komandinis darbas, kuriame jie pasiskirstytų darbų funkcijas, darbo krūvius.

Siekiant įgyvendinti atliekamo darbo svarbos užtikrinimą, vadovai turi atlikti periodinius darbuotojų veiklos vertinimus, kurie būtų paremti ne bausmių sistema, o darbuotojų kompetencijų ir įgūdžių tobulinimo, motyvų poreikių patenkinimu. Organizuojant vertinimą jis turėtų būti atliekamas individualiai kartu su darbuotoju aptariant sritis, kuriose jis turėtų kelti kvalifikaciją, kompetenciją, įvertinama, ar jį tenkina motyvavimo sistema ir kokie yra darbuotojo individualūs motyvų poreikiai. Pagal tai turėtų būti sudaromas darbuotojų individualius poreikius atitinkanti motyvavimo priemonių sistema.

Organizacijoje rekomenduojama, jog vyrautų demokratiškas vadovavimo stilius, vadovai turėtų įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus, skatinti darbuotojų iniciatyvumą teikiant pasiūlymus ir naujoves, kartu aptariamąs jų diegimo galimybes ir procesai. Taip pat vadovai, siekdami gerinti organizacijos psichologinį klimatą, motyvaciją galėtų kiekvieną mėnesį apdovanoti geriausius darbo rezultatus pasiekusius darbuotojus, juos paskatinti padėkomis ir materialinėmis motyvavimo priemonėmis.

Organizacijoje siekiant motyvuoti darbuotojus turėtų būti taikomos ir materialinės, ir nematerialinės motyvavimo priemonės darbuotojams mokant papildomus priedus už gerai atliktus darbus, taip pat papildomai jie galėtų būti skatinami įvairiais papildomais sveikatos, gyvybės draudimais.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė leidžia aprašyti motyvaciją kaip ne tik darbuotojų poreikių įgyvendinimą, bet ir sunkų nenutrūkstamą darbą siekiant to paties tikslo, kad tiek organizacija, tiek žmonės būtų patenkinti darbe ir už jo ribų. Buvo išskirtos penkios motyvacijos teorijos, kurios leido pastebėti, jog žmogų galima motyvuoti dvejopai: išoriniu ir vidiniu būdu. Išskirti išoriniai ir vidiniai motyvacijos veiksniai, parodė, kad tik taikant visapusišką nenutrūkstamą motyvavimo grandį, galima pasiekti ilgalaikės motyvacijos. Buvo sudarytas motyvacijos modelis, kuriame išskirti tiek išoriniai, tiek vidiniai motyvaciją lemiantys veiksniai ir jų ryšys su psichologiniais veiksniais, kurie patiriami pandemijos laikotarpiu.
2. Išanalizavus COVID-19 sukeltus pokyčius sveikatos priežiūros įstaigose, pastebimi reorganizacijos požymiai dėl gausių naujovių. Per labai trumpą laiką sveikatos priežiūros įstaigose pasikeitė ne tik rutininiai tyrimai, teikiamos paslaugos, bet ir atsirado griežtesni saugumo reikalavimai, aukštesni standartai ir nuolat besikeičianti informacija. Taip pat buvo išskirti neigiami psichologiniai veiksniai, kuriuos lėmė COVID-19 pandemija. Tinkamai parengiant, motyvuojant sveikatos priežiūros specialistus, galima išvengti arba bent sumažinti psichologinių veiksnių poveikį personalo darbo kokybei ir tai yra nurodyta sukurtame motyvacijos modelyje.
3. Kiekybinio tyrimo atlikimas ir analizė SPSS programa leido pagrįsti sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją lemiančius veiksnius metodologiškai. Analizuojant užsienio literatūrą, atliktus tyrimus šioje tematikoje, buvo parengti klausimai, kurie yra tinkami magistro baigiamojo darbo tyrimo anketos sudarymui. Vertinant duomenų patikimumą bei jų tinkamumą duomenų analizei buvo apskaičiuotas skalių vidinis suderinamumas taikant Cronbacho alpha koeficientą. Tyrimo tikslams pasiekti, naudojama kriterinė ir „sniego gniūžtės“ atranka. Imtis buvo sudaroma pasirinkus kriterinės atrankos metodą, kurio metu buvo išsikeltas būtinų kriterijų sąrašas tyrimo dalyviams.
4. Įvertinus sveikatos priežiūros įstaigų taikytus motyvacijos modelius, buvo pastebėta demotyvacija. Vadovų elgsena COVID-19 pandemijos laikotarpiu dažniausiai buvo vertinama nepatenkinamai. Mažesnis nepasitenkinimas nustatytas vadovų sudarytomis sąlygomis testuotis ir vakcinuotis nuo COVID 19, užtikrinant visas saugumo priemones. Tuo tarpu kitais darbo organizavimo, motyvavimo, vertinimo aspektais respondentai buvo nepatenkinti. Vadovų elgsena pandemijos laikotarpiu labiau buvo nepatenkinti didesnę darbo stažą, etatą turintys respondentai. Empirinis tyrimas taip pat parodė, kad didesnis dėmesys pandemijos laikotarpiu buvo skiriamas išoriniams motyvaciją lemiantiems veiksniams negu

vidiniams ir tai galėjo turėti įtakos tik trumpalaikiai motyvacijai. Motyvacijos pakankamumas COVID-19 laikotarpiu dažniausiai vertintas neigiamai.

REKOMENDACIJOS

Siekiant gerinti įstaigos darbuotojų motyvaciją ir motyvavimą, organizacijos administracijai rekomenduojama taikyti tyrimo rezultatų duomenimis parengtu motyvavimo modeliui. Vidiniai motyvaciją lemiantys veiksniai turi daugiau įtakos darbuotojams, todėl svarbu užtikrinti personalo karjeros galimybes, sudarant sąlygas žmonėms plėtoti savo kompetencijas organizacijos viduje, dalyvauti įvairiuose kvalifikacijos kėlimo kursuose.

Naujų darbuotojų atranka pirmiausiai turėtų būti vykdoma organizacijos viduje sudarant sąlygas darbuotojams dalyvauti konkursuose užimti laisvas darbo vietas, užtikrinti galimybę užimti aukštesnes pareigas. Išklausus darbuotojų nuomones, jas logiškai įvertinti, paskatinant priimti bendrą sprendimą. Taip būtų užtikrintas tinkamų sprendimų priėmimas darbuotojų aktyvesnis dalyvavimas organizacinėje veikloje.

Organizacijos vadovai turėtų organizuoti kassavaitinius susirinkimus, skatinti komandinį darbą, skirti daugiau dėmesio darbuotojų tarpusavio santykiams. Komandinis darbas geriausiai pasiekiamas, kai darbuotojai pažįsta vieni kitus ir žino kaip reiktų elgtis specifinėse situacijose. Pandemijos laikotarpis leido geriau suprasti komandinio darbo svarbą, kai apsunkintomis sąlygomis tenka komunikuoti ne tik žodiniu būdu.

Vadovai turėtų atlikti darbuotojų vertinimą remiantis ne bausmių sistema, o individualių jų poreikių pažinimu ir parengti motyvavimo, kvalifikacijos kėlimo sistemą atsižvelgiant į nustatytus individualius darbuotojo poreikius. Kiekvienas darbuotojas skirtingai žiūri į darbą todėl svarbu pažinti savo personalą ir bendraujant suprasti žmogaus motyvus bei siekius.

Taip pat derėtų organizuoti mėnesines geriausių darbo rezultatus pasiekusių darbuotojų nominacijas, kuriose jie būtų skatinami materialinėmis, ir nematerialinėmis motyvavimo priemonėmis. Tyrimo duomenimis sveikatos priežiūros specialistai nesijaučia vertinami, geras žodis, pagyrimas, priedas prie algos, gali turėti didelės įtakos darbuotojo požiūriui į organizaciją ir savo vietą joje.

LITERATŪRA

1. Abugre J. B. (2011). Perceived Satisfaction in Sustained Outcomes of Employee Communication in Ghanaian Organizations. *Journal of Management Policy and Practice*. Vol. 12(7). [žiūrėta 2021 m. kovo 13 d.]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/James-Abugre/publication/266228681_Perceived_Satisfaction_in_Sustained_Outcomes_of_Employee_Communication_in_Ghanaian_Organizations/links/55794f4d08ae75215870453c/Perceived-Satisfaction-in-Sustained-Outcomes-of-Employee-Communication-in-Ghanaian-Organizations.pdf.
2. Afolabi A., Fernando S., Bottiglieri T. (2018). The effect of organisational factors in motivating healthcare employees: a systematic review. *British Journal of Healthcare Management*. Vol 24, No 12. p. 603-610. [žiūrėta 2021 m. kovo 13 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.magonlinelibrary.com/doi/pdfplus/10.12968/bjhc.2018.24.12.603>.
3. Aithal P. S., Kumar P. M. (2016). Comparative Analysis of Theory X, Theory Y, Theory Z, and Theory A for Managing People and Performance. *International Journal of Scientific Research and Modern Education*. Vol 1. p. 803-812. ISSN: 2455 – 5630.
4. Aleknevičienė J., Pocienė A., Šupa M. (2020). Kaip parašyti mokslinį rašto darbą? ISBN 978-609-07-0381-6. [žiūrėta 2021 m. gegužės 10 d.]. Prieiga per internetą: https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Kaip_parašyti_mokslini_darba_2020_EL.pdf.
5. Alnaçıka U., Alnaçıka E., Akçınb K., Erat S. (2012). Relationships Between Career Motivation, Affective Commitment and Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol 58. p. 355 – 362. [žiūrėta 2021 m. kovo 10 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812044734>.
6. Alrawahi S., Sellgren S. F., Altouby S., Alwahaibi N., Brommels M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*. Vol 6, Iss. 9. [žiūrėta 2021 m. kovo 10 d.]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>.
7. Al-Madi F. N., Assal H., Shrafat F., Zeglat D. (2017). The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment. *European Journal of Business and Management*. Vol.9. No.15. [žiūrėta 2021 m. balandžio 13 d.]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Fayiz-Shrafat-2/publication/343141142_The_Impact_of_Employee_Motivation_on_Organizational_Com

- mitment/links/5f18c0f3299bf1720d5c898b/The-Impact-of-Employee-Motivation-on-Organizational-Commitment.pdf
8. Anthony P. J., Weide J. (2015). Motivation and Career-Development Training Programs: Use of Regulatory Focus to Determine Program Effectiveness. *Higher Learning Research Communications*. 5(2), p. 24-33. [žiūrėta 2021 m. vasario 24 d.]. Prieiga per internetą: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1133106.pdf>.
 9. Archer A. (2019). Admiration and Motivation. *Sage journals*. Vol 11, Iss. 2. p. 140-150. [žiūrėta 2021 m. vasario 24 d.]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/1754073918787235>.
 10. Aziri B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Managment research and practice*. Vol 3, Iss. 4. p. 77-86.
 11. Baljoon R. A., Banjar H. E., Banakhar M. A. (2018). Nurses' Work Motivation and the Factors Affecting It: A Scoping Review. *International Journal of Nursing & Clinical Practices*. [žiūrėta 2021 m. kovo 24 d.]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Maram-Banakhar/publication/325496003_Nurses%27_Work_Motivation_and_the_Factors_Affecting_It_A_Scoping_Review/links/5e0a85a54585159aa4a6f096/Nurses-Work-Motivation-and-the-Factors-Affecting-It-A-Scoping-Review.pdf
 12. Berdud M., Cabasés J. M., Nieto J. (2016). Incentives and intrinsic motivation in healthcare. *Gac Sanit journal*. Vol 30, Iss. 6. p. 408-414. [žiūrėta 2021 m. vasario 24 d.]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2016.04.013>.
 13. Bulotaitė L., Bagdžiūnienė D., Žiedelis A., Sargautytė R. (2021). Išgyventi COVID-19 pandemiją: psichologinių veiksnių svarba ketinimams laikytis prevencinių priemonių. *Visuomenės sveikata*. [žiūrėta 2021 m. gegužės 09 d.]. Prieiga per internetą: [https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2021.1\(92\)/VS%202021%201\(92\)%20ORIG%20COVID%20pandemija.pdf](https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2021.1(92)/VS%202021%201(92)%20ORIG%20COVID%20pandemija.pdf).
 14. Cerasoli C. P., Nicklin J. M., Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008.
 15. Chan K.Y., Drasgow F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*. Vol 86(3), No 3. p. 481-498. [žiūrėta 2021 m. vasario 27 d.]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Fritz-Drasgow/publication/11920242_Toward_a_Theory_of_Individual_Differences_and_Leader

- ship/links/09e4150929e55ca5ee000000/Toward-a-Theory-of-Individual-Differences-and-Leadership.pdf.
16. Chen X., Latham G. P. (2014). The effect of priming learning vs. performance goals on a complex task. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 125(2), 88–97.
 17. Chua J., Ayoko O. B. (2019). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*. [žiūrėta 2021 m. vasario 24 d.]. Prieiga per internetą: doi:10.1017/jmo.2018.74.
 18. Cohen L., Manion L., Morrison K. (2009). Research Methods in Education (6th ed). *The Australian Educational Researcher*. Volume 36. Number 2. 153p. ISBN 978-0-415-36878-0.
 19. Daneshfard K., Rad S. S. (2020). Philosophical analysis of theory X and Y. *Journal of management and accounting studies*. p. 45-47. [žiūrėta 2021 m. vasario 21 d.]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.24200/jmas.vol8iss2pp%25p>.
 20. Dörnyei Z., Ushioda E. (2021). Exploring motivation. *Teaching and researching motivation*. Third edition. New York. ISBN: 978-1-138-54345-4.
 21. Fiaz M., Su Q., Ikram A., Saqib A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*. Vol 51, No 4. [žiūrėta 2021 m. kovo 21 d.]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Amir-Ikram/publication/317884652_Leadership_styles_and_employees%27_motivation_Perspective_from_an_emerging_economy/links/5b1961f7aca272021ceef447/Leadership-styles-and-employees-motivation-Perspective-from-an-emerging-economy.pdf.
 22. Ganta V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the Employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*. Vol 2 Iss. 6. ISSN 2349-4476.
 23. Gražulis V., Valickas A., Dačiulytė R., Sudnickas T. (2012). Darbuotojas organizacijos koordinacijų sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. ISBN 978-9955-19-452-1. [žiūrėta 2021 m. vasario 27 d.]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16860/9789955194514.pdf?sequence=1>.
 24. Guan Y., Arthur B. M., Khapova N. S., Hall R., Lord G. R. (2018). Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of vocational behavior*. p. 390-402. [žiūrėta 2021 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: <https://dro.dur.ac.uk/24950/1/24950.pdf>.

25. Gudalienė-Gudelevičienė L., Aizenas M. (2021). COVID-19 liga: epidemiologija, virusologija ir prevencija. *Slauga. Mokslas ir praktika*. Nr. 1(289). ISSN 2669-1760. [žiūrėta 2021 m. gegužės 07 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.zurnalai.vu.lt/slauga/article/view/22417/21675>.
26. Güntert S. T. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion*. 39(1), 74–87.
27. Hardman W., Robertson L. (2012). What motivates employees to persist with online training? One Canadian workplace study. *International Journal of Business, Humanities & Technology*. 2(5), p. 66–78. [žiūrėta 2021 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: http://www.ijbhtnet.com/journals/Vol_2_No_5_August_2012/7.pdf.
28. Harrington B., Deusen V. F., Fraone S. J., Morelock J. (2015). How Millennials Navigate Their Careers Young Adult Views on Work, Life and Success. *Boston College Center for Work & Family*. [žiūrėta 2021 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/researchreports/how-millennials-navigate-their-careers.pdf>
29. Hee O. C., Kamaludin N. H., Ping L. L. (2016). Motivation and Job Performance among Nurses in the Health Tourism Hospital in Malaysia. *International Review of Management and Marketing*. p. 668-672. ISSN: 2146-4405.
30. Hihfield J. (2020). Rekomendacijos, kaip palaikyti personalo gerą savijautą bei motyvaciją, esant paskelbtai COVID-19 viruso pandemijai. Nr. 11 (287) ISSN 2669-1760. [žiūrėta 2021 m. balandžio 27 d.]. Prieiga per internetą: <file:///D:/Users/PC/Downloads/21183-Straipsnio%20tekstas-37860-1-10-20201123.pdf>.
31. Hsiao J., Nova S. P. C. C. (2016). Generational Approach to Factors Influencing Career Choice in Accounting. *Rev contab Finanç*. Vol.27, No.72 p. 393- 407. [žiūrėta 2021 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772016000300393&script=sci_arttext.
32. Hsu M. Y., Kernohan G. (2006). Dimensions of hospital nurses' quality of working life. *Journal of Advanced Nursing*. 54(1), p. 120–131. [žiūrėta 2021 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51450835/j.1365-2648.2006.03788.x20170120-22858-p3pt05.pdf?1484968818=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDimensions_of_Hospital_Nurses_Quality_of.pdf&Expires=1616848996&Signature=YrflVIXUuS8~QYst0w1AMDTrs3G1Q0nt6igWCeY-38-X9qZ2bc5sFsJre6E6Fmv-FSNFdHjBo4Qe~QtzBwL62Fqoabqzmy~a-VUgzDmJr-

- 1I1YijADc3Gdl~Nuiy6dHblDhlGSxMzjMiu98hUa~IOlwpRVQtN-
wbrKgFqqXfdVM7IsaI3r7bfcFvs1jYlSpYsYA9CorqOnwOBxwVX4GjTO61o3eO0H6beyb
yF0KokfoD5~Ozao6YrmMVk-TfWHDalPxXyn-
JuTqmtAZPafUzXhCOOnCTbyDpXgbMGagxIJoPe~1fOyESF0hn65q1X9fxwWuLUp6Lk
GKAGl2yvq7Pzg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA.
33. Johnson S., Dalton-Locke C., Juan N. V. S., Foye U., Oram S., Papamichail A., Landau S., Olive R. R., Jeynes T., Shah P., Rains L. S., Lloyd-Evans B., Carr S., Killaspy H., Gillard S., Simpson A., The COVID-19 Mental Health Policy Research Unit Group. (2020). Impact on mental health care and on mental health service users of the COVID-19 pandemic: a mixed methods survey of UK mental health care staff. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*. [žiūrėta 2021 m. spalio 05 d.]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s00127-020-01927-4.pdf>.
 34. Judge T. A., Klinger R. (2007). Job satisfaction: Subjective well-being at work. *The science of subjective well-being*. p. 393-413. New York, NY: Guilford Publications.
 35. Judge T. A., Piccolo R. F., Podsakoff N. P., Shaw J. C., Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*. p. 157-167. [žiūrėta 2021 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Bruce-Rich/publication/222671163_The_relationship_between_pay_and_job_satisfaction_A_meta-analysis_of_the_literature/links/5a9061ab45851535bcd59b90/The-relationship-between-pay-and-job-satisfaction-A-meta-analysis-of-the-literature.pdf.
 36. Juodišiūtė Ž., Vorevičienė J. (2016). Rajoninių Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigų medicinos personalo skatinimo ir motyvavimo priemonės. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. No 1 (45). ISSN 1648-8776. [žiūrėta 2021 m. vasario 23 d.]. Prieiga per internetą: [10.21277/jmd.v1i45.49](https://www.jmd.vni45.49).
 37. Kazi G., Zadeh Z. (2011). The Contributions of Individual Variables: Job Satisfaction and Job Turnover. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol 3, No 5. [žiūrėta 2021 m. vasario 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://journal-archives8.webs.com/984-991.pdf>.
 38. Kruglanski A. W., Fishbach A., Woolley K., Bélanger J. J., Chernikova M., Molinario E., Pierro A. (2018). A structural model of intrinsic motivation: On the psychology of meansends fusion. *Psychological Review*. 125(2), 165–182.
 39. Lietuvos Respublikos diplomatinės tarnybos įstatymas. (2021). 97 straipsnis. Darbuotojų socialinės garantijos. [žiūrėta 2021 m. balandžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.infolex.lt/ta/14374:str97>.

40. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija. (2020). COVID-19 infekcijos prevencijos ir kontrolės vadovas ilgalaikės priežiūros įstaigoms Tarpinis PSO vadovas. [žiūrėta 2021 m. balandžio 23 d.]. Prieiga per internetą:
<https://sam.lrv.lt/uploads/sam/documents/files/KORONA/Ilgalaikes%20prieziuros%20istaigoms%20vadovas.pdf>.
41. Liu Y., Wang M., Chang C. H., Shi J., Zhou L., Shao, R. (2014). Work-family conflict, emotional exhaustion, and aggression toward others: The moderating roles of workplace interpersonal conflict and perceived managerial family support. *Journal of Applied Psychology*. p. 793-808. [žiūrėta 2021 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/profile/Yihao-Liu/publication/269876465_Work-Family_Conflict_Emotional_Exhaustion_and_Displaced_Aggression_Toward_Others_The_Moderating_Roles_of_Workplace_Interpersonal_Conflict_and_Perceived_Managemental_Family_Support/links/550b38c30cf265693cef6eed/Work-Family-Conflict-Emotional-Exhaustion-and-Displaced-Aggression-Toward-Others-The-Moderating-Roles-of-Workplace-Interpersonal-Conflict-and-Perceived-Managerial-Family-Support.pdf.
42. Lloyd R., Mertens D. (2018). Expecting More Out of Expectancy Theory: History Urges Inclusion of the Social Context. *International Management Review*. Vol. 14, No. 1. [žiūrėta 2021 m. vasario 23 d.]. Prieiga per internetą:
<http://americanscholarspress.us/journals/IMR/pdf/IMR-1-2018/IMR-v1-n1-2018-4-19.pdf#page=28>.
43. Locke E. A., Schattke K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*. Vol 5, Iss. 4, p. 277-290. ISSN 2333-8113.
44. Lu W., Wang H., Lin Y., Li L. (2020). Psychological status of medical workforce during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional study. *Psychiatry research*. [žiūrėta 2021 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą:
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7195354/>.
45. Lunenburg F. C. (2011). Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance. *International journal of management, business, and administration*. Vol 14, No 1.
46. Masuda A. D., Locke E. A., Williams K. J. (2015). The effects of simultaneous learning and performance goals on performance: An inductive exploration. *Journal of Cognitive Psychology*. 27(1), 37–52.
47. Mosadeghrad A. M., Ferlie E., Rosenberg D. (2011). A study of relationship between job stress, quality of working life and turnover intention among hospital employees. *Health*

- Services Management Research*. p. 170–181. [žiūrėta 2021 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/profile/Ali-Mosadeghrad/publication/280178234_A_study_of_relationship_between_job_stress_quality_of_working_life_and_turnover_intention_among_hospital_employees/links/5992cc9d0f7e9b989534cef9/A-study-of-relationship-between-job-stress-quality-of-working-life-and-turnover-intention-among-hospital-employees.pdf.
48. Muthuri R. N. D. K., Senkubuge F., Hongoro C. (2020). Determinants of Motivation among Healthcare Workers in the East African Community between 2009–2019: A Systematic Review. *Healthcare*. [žiūrėta 2021 m. kovo 13 d.]. Prieiga per internetą: doi:10.3390/healthcare8020164.
49. Naile I., Selesho O. M. (2014). The Role of Leadership in Employee Motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol 5 No 3. ISSN 2039-2117.
50. Ncube T. R., Zondo R. W. D. 2018. Influence of self-motivation and intrinsic motivational factors for small and medium business growth: A South African case study. *South African Journal of Economic and Management Sciences*. Vol. 21(1), p. 1-7.
51. Nedra F. H., William K. A. (2006). A Brief Analysis of Abraham Maslow's Original Writing of "Self-Actualizing People: A Study of Psychological Health". *National journal of publishing and mentoring doctoral student research*. Vol 3, No. 1.
52. Norkienė I., Kvedaraitė M., Geleželytė O., Dumarkaitė A., Truskauskaitė-Kunevičienė I., Daniūnaitė I., Kazlauskas E. (2020). Medicinos personalo psichikos sveikata pandemijos metu. *Slauga. Mokslas ir praktika*. Nr. 12 (288). ISSN 2669-1760. [žiūrėta 2021 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą:
<file:///D:/Users/PC/Downloads/21927-Straipsnio%20tekstas-39263-1-10-20201222.pdf>.
53. OECD/European Union. (2020). „Santrauka“ in Health at a Glance: Europe 2020: State of Health in the EU Cycle. *OECD Publishing*. Paris. [žiūrėta 2021 m. vasario 25 d.]. Prieiga per internetą:
<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/f72f7beb-lt.pdf?expires=1619087749&id=id&accname=guest&checksum=2A05B76857A1DBCE136B38BB281F06C7>
54. Ozsoy E. (2019). An empirical test of Herzberg's two-factor motivation theory. *Marketing and Management of Innovations*. ISSN 2227-6718. [žiūrėta 2021 m. vasario 25 d.]. Prieiga per internetą:
<http://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-01>.

55. Okello D. R., Gilson L. (2015). Exploring the influence of trust relationships on motivation in the health sector: a systematic review. *Human Resources for Health*. [žiūrēta 2021 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą:
<https://human-resources-health.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/s12960-015-0007-5.pdf>
56. Pancasila I., Haryono S., Sulisty B. A. (2020). Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. Vol 7 No 6. ISSN 2288-4645. [žiūrēta 2021 m. vasario 23 d.]. Prieiga per internetą:
[10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387](https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387).
57. Rahbi D. A., Khalid K., Khan M. (2017). The effects of leadership styles on team motivation. *Academy of Strategic Management Journal*. Vol 16, Iss. 2.
58. Rajput S., Singhal M., Tiwari S. (2016). Job Satisfaction and Employee Loyalty: A study of Academicians. *Asian J. Management*. ISSN 2321-5763. [žiūrēta 2021 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/profile/Mayank-Singhal-8/publication/286442368_JOB_SATISFACTION_AND_EMPLOYEE_LOYALTY_A_STUDY_OF_ACADEMICIANS/links/575be01d08aed8846212c9ae/JOB-SATISFACTION-AND-EMPLOYEE-LOYALTY-A-STUDY-OF-ACADEMICIANS.pdf.
59. Ramadanty S., Martinus H. (2016). Organizational communication: communication and motivation in the workplace. *Humaniora*. Vol 7, No 1. [žiūrēta 2021 m. kovo 11 d.]. Prieiga per internetą:
<https://doi.org/10.21512/humaniora.v7i1.3490>.
60. Redmond B. F., Lane K. D. (2016). Job Satisfaction. *PSYCH 484: Work Attitudes and Job Motivation*. [žiūrēta 2021 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą:
<https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/11.+Job+Satisfaction>.
61. Ryan B. J., Canyon D. V. (2021). COVID-19 Community Stabilization and Sustainability Framework: An Integration of the Maslow Hierarchy of Needs and Social Determinants of Health. *Society for Disaster Medicine and Public Health*. [žiūrēta 2021 m. gegužės 17 d.]. Prieiga per internetą:
<file:///D:/Users/PC/Downloads/covid-19-community-stabilization-and-sustainability-framework-an-integration-of-the-maslow-hierarchy-of-needs-and-social-determinants-of-health.pdf>
62. Ryan R. M., Deci E. L., Vansteenkiste M. (2016). Autonomy and autonomy disturbances in self-development and psychopathology: Research on motivation, attachment, and clinical

- process. In D. Cicchetti (Ed), *Developmental psychopathology: Theory and method*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc. p. 385-438. ISBN 978-1-118-12087-3.
63. Riza S. D., Ganzach Y., Liu Y. (2015). Time and Job Satisfaction: a Longitudinal Study of Differential Roles of Age and Tenure. *Journal of Management*. [žiūrėta 2021 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą:
http://eprints.lse.ac.uk/64664/1/_lse.ac.uk_storage_LIBRARY_Secondary_libfile_shared_repository_Content_Dobrow%20Riza,%20S_Time%20and%20job%20satisfaction_Riza_Time%20and%20job%20satisfaction_2015.pdf.
64. RKL ir KKL administracija. (2020). Viešosios įstaigos Respublikinės Kauno ligoninės reorganizavimo jungimo būdu prijungiant ją prie viešosios įstaigos Kauno Klinikinės ligoninės reorganizavimo sąlygų aprašas. [žiūrėta 2021 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą:
https://www.kaunoligonine.lt/file_preview/4876376f6b76df4fddf9c4adae5ce98d.pdf.
65. Sammarra A., Profili S., Innocenti L. (2013). Do external careers pay-off for both managers and professionals? The effect of inter-organizational mobility on objective career success. *International Journal of Human Resource Management*. 24(13).
66. Prabhasari I. G., Saroyini P. P. (2020). The Role of Job Satisfaction Mediation on The Relation of Intrinsic And Extrinsic Motivation toward Employee's Performance of Pt Pegadaian (Persero) Branch Offices In Denpasar. *IOSR Journal of Business and Management*. Vol 22. Iss 5. [žiūrėta 2021 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63603329/A220506011220200611-86904-gyfda5.pdf?1591935451=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe_Role_of_Job_Satisfaction_Mediation_o.pdf&Expires=1619084753&Signature=WM4iG77EF1BRz49LQhbEO4rD5AdBrkmU~Bj37mMAakY6B2BNtKVj7HaAloEyTb90v-j4g1cLJAg2AoldDkD5VtHFTRNpStAxIL8hjoWItNdcqAXtMJzv8HfHI92DXqYBliQIGI3BjQOULEWlw0ennnSDdb5keHv0YSBJwwkq~E7oPIo1Pc7Icr3ly6gseJJVyxXOXCyDAQ0kzgnYfFDxx~Pi4QesqUmsolwnEa~W5ZWF5y3~FhuMgXvoadu~EnYIQXr7MoMgdXNy451B4pRMydzCrM3SuEEL8xNF2YhRCxYapquB333XFB86gCQ6phWWwa5meCB2YhP5b2JbWp7Srg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA.
67. Shu C. Y. (2015). The Impact of Intrinsic Motivation on The Effectiveness of Leadership Style towards on Work Engagement. *Organization Behavior and Human Resource Management*. Vol 11, No 4. [žiūrėta 2021 m. kovo 11 d.]. Prieiga per internetą:
<https://doi.org/10.7903/cmr.14043>.

68. Singh J. K., Jain M. (2013). A study of employees' job satisfaction and its impact on their performance. *Journal of Indian Research*. Vol. 1, No. 4, p. 105-111. ISSN: 2321-4155.
69. Sparks W. L., Repede J. F. (2016). Human motivation and leadership: Assessing the validity and reliability of The actualized leader profile. *Academy of Educational Leadership Journal*, Vol. 20, No. 3, p. 23-43. ISSN 1095-6328. [žiūrėta 2021 m. vasario 21 d.]. Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/312169107_Human_Motivation_and_Leadership_Assessing_the_Reliability_and_Validity_of_the_Actualized_Leader_Profile.
70. Stoyanov S. (2017). *An Analysis of Abraham H. Maslow's A Theory of Human Motivation*. London: Taylor & Francis Ltd. ISBN 978-1-912282-51-7.
71. Sutanto E. M., Scheller-Sampson J., Mulyono, F. (2018). Organizational justice work environment and motivation. *International Journal of Business and Society*. Vol. 19(2), p. 313-322. [žiūrėta 2021 m. balandžio 21 d.]. Prieiga per internetą:
http://repository.petra.ac.id/17963/1/Publikasi1_91022_4313.pdf.
72. Šedžiuvienė N., Vveinhardt J. (2011). Žinių valdymas organizacijoje: darbuotojų kūrybingumo vystymo prielaidos. Profesinės studijos: teorija ir praktika. p. 277-283. [žiūrėta 2021 m. kovo 11 d.]. Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/profile/Jolita-Vveinhardt/publication/318377802_Knowledge_Management_in_Organisation_Prerequisites_for_the_Development_of_Personnel_Creativity_Ziniu_valdymas_organizacijoje_darbuotoju_kurybingumo_vystymo_prielaidos/links/5969e47aa6fdcc18ea74d6c7/Knowledge-Management-in-Organisation-Prerequisites-for-the-Development-of-Personnel-Creativity-Ziniu-valdymas-organizacijoje-darbuotoju-kurybingumo-vystymo-prielaidos.pdf.
73. Šorytė D., Pajarskienė B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Visuomenės sveikata*. p. 9-18. ISSN 1392-2696. [žiūrėta 2021 m. kovo 11 d.]. Prieiga per internetą:
[https://hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/VS%202014%202\(65\).pdf#page=8](https://hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/VS%202014%202(65).pdf#page=8).
74. Thoha N., Rasidi D. A. (2020). Vroom's motivation theory: gen Y's perception. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*. ISSN 1567-214. [žiūrėta 2021 m. kovo 11 d.]. Prieiga per internetą:
<file:///D:/Users/PC/Downloads/1600-Article%20Text-3106-1-10-20201204.pdf>.
75. Tsai Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*. [žiūrėta 2021 m. kovo 19 d.]. Prieiga per internetą:
<https://bmchealthservres.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1472-6963-11-98.pdf>.

76. Vaidelytė E., Sodaitytė E. (2017). Pasitenkinimas darbu Valstybės tarnybos departamente Lietuvoje: išorinių ir vidinių veiksnių analizė. *Viešoji politika ir administravimas*. Vol. 16, No 3. p. 390-404. ISSN 2029-2872.
77. VASPVT. 2020. Sveikatos paslaugų dėl koronaviruso organizavimas. [žiūrėta 2021 m. gegužės 19 d.]. Prieiga per internetą:
<https://vaspvt.gov.lt/node/1370>.
78. Viningienė D., Ramanauskas J. (2012). Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmoniškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse. *Scientific journal*. ISSN 1822-6760. [žiūrėta 2021 m. kovo 11 d.]. Prieiga per internetą:
<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367186934436/J.04~2012~1367186934436.pdf>.
79. Zakarevičius P. (2008). Modernios organizacijų valdymo teorijos. Kaunas: poligrafija ir informatika. 424 p.
80. Zhang M., Zhou M., Tang F., Wang Y., Nie H., Zhang L., You G. (2020). Knowledge, attitude, and practice regarding COVID-19 among healthcare workers in Henan, China. *Journal of Hospital Infection*. [žiūrėta 2021 m. spalio 05 d.]. Prieiga per internetą:
<https://www.journalofhospitalinfection.com/action/showPdf?pii=S0195-6701%2820%2930187-0>.
81. Windarwati H. D., Ati N. A. L., Paraswati M. D., Ilmy S. K. (2021). Stressor, coping mechanism, and motivation among health care workers in dealing with stress due to the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Public Health Emergency COVID-19 Initiative*. [žiūrėta 2021 m. spalio 05 d.]. Prieiga per internetą:
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7605806/>.
82. World Health Organization. (2020). Health workforce policy and management in the context of the COVID-19 pandemic response. *Interim guidance*. [žiūrėta 2021 m. gegužės 11 d.]. Prieiga per internetą:
file:///D:/Users/PC/Downloads/WHO-2019-nCoV-health_workforce-2020.1-eng.pdf.

PRIEDAI

I priedas. Anketa

Gerb. Respondente,

Esu Klaipėdos universiteto Sveikatos priežiūros vadybos magistrantūros studijų programos studentė Iveta Palionienė. Šiuo metu atlieku tyrimą, kuriuo siekiu įvertinti sveikatos priežiūros specialistų motyvaciją, lemiančius veiksnius COVID-19 pandemijos laikotarpiu. Anketoje bus klausama apie Jūsų motyvacijos lygį darbe, nuomonę apie darbo krūvį, nuovargį, stresą, Jūsų pastangų pripažinimą ir įvertinimą. Tyrimo rezultatus, kokybę ir patikimumą nulems Jūsų atsakymų tikslumas, todėl prašau skirti šiek tiek savo brangaus laiko ir užpildyti šią anketa. Anketa anoniminė ir atliekama savanoriškai. Visi duomenys bus apibendrinti ir naudojami, rengiant magistrinį darbą, todėl tikiuosi Jūsų nuoširdžių atsakymų.

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą.

Kilus klausimams, galima kreiptis el. paštu: radzeviciute.iveta@gmail.com

1. Ar COVID–19 pandemija darbinėje aplinkoje, sukelia Jums šiuos neigiamus psichologinius jausmus? (įvertinkite kiekvieną teiginį, kai: **1** - visiškai nesutinku; **2** - nesutinku; **3** - daugiau nesutinku, nei sutinku; **4** - sutinku; **5** - visiškai sutinku):

Teiginys	Įvertinimas				
	1	2	3	4	5
Nerimas, nuovargis ir negalėjimas atsipalaiduoti					
Nedėmesingumas atliekamoms užduotims					
Nekontroliuojami pykčio, baimės, nerimo protrūkiai					
Viskas, kas anksčiau teikė malonumą, tampa nebeįdomu					
Užsisklendimas nuo kitų žmonių					
Negatyvus savęs, savo darbo ir jo rezultatų vertinimas					
Sutrikęs miegas					
Ryškūs apetito pokyčiai					
Noras atsipalaiduoti psichoaktyviomis medžiagomis					

2. Kaip vertinate savo organizacijos vadovų elgseną COVID – 19 pandemijos metu (įvertinkite kiekvieną teiginį, kai: **1** - visiškai nesutinku; **2** - nesutinku; **3** - daugiau nesutinku, nei sutinku; **4** - sutinku; **5** - visiškai sutinku):

Mano sveikatos priežiūros įstaigos vadovai	Įvertinimas				
	1	2	3	4	5
Motyvavo personalą, diegė teigiamą požiūrį į darbą sunkiu laikotarpiu					
Vykdė darbuotojų įtraukimą į pasiruošimo veiksmus					
Apmokė personalą, kaip profesionaliai dirbti, pasikeitus					

darbo sąlygoms					
Laiku suteikė naujausią informaciją					
Mąstė į priekį ir apgalvojo visus tiek blogiausius, tiek geriausius variantus					
Suteikė pirmąją psichinę pagalbą (trumpas sesijas siekiant personalą išklaudyti ir palaikyti)					
Suteikė galimybę komunikuoti su vadovais ir išsakyti, kylančius nesklandumus					
Užtikrino atsakingų asmenų buvimą, reikiamose vietose					
Vykdė rotaciją, įvairių (lengvesnių, sunkesnių) užduočių skyrimą					
Tinkamai sudarė ir paskirstė komandas					
Užtikrino pagrindinius poreikius: pertraukas, paslaugos (maisto/gėrimų vežimėliai personalo kambariuose), miegas					
Numatė padėkas/apdovanojimus/ finansines paskatas					
Sudarė sąlygas testuotis ir vakcinuotis nuo šios ligos					
Nevertė dirbti viršvalandžių/papildomų valandų					
Užtikrino visas saugumo priemones, kad liga neplistų tarp darbuotojų					

3. Ar esate patenkintas/a šiais, motyvaciją skatinančiais veiksniais, savo organizacijoje ekstremalios situacijos metu? (įvertinkite kiekvieną teiginį, kai: **1** - visiškai nepatenkintas/a; **2** - nepatenkintas/a; **3** - iš dalies patenkintas/a; **4** - patenkintas/a; **5** - visiškai patenkintas/a):

Veiksniai	Įvertinimas				
	1	2	3	4	5
Skatinimas tobulėti, mokytis, kelti kvalifikaciją					
Stojimas į draugijas, komandinis darbas					
Atliekamo darbo svarba					
Kokybiškas darbo turinys					
Atliekamo darbo vertinimas					
Psichologinė gėrovė darbo vietoje					
Piniginis atlygis					
Nuobaudos darbe					
Karjeros galimybės					
Socialinės garantijos					
Darbo aplinka					
Darbdavio vadovavimo stilius					

4. Kaip manote, ar motyvacija COVID-19 pandemijos laikotarpiu, Jūsų sveikatos priežiūros įstaigoje yra pakankama?

- Taip
 Ne

5. Jūs specialybė:

- Gydytojas
 Bendrosios praktikos slaugytojas

- Radiologijos technologas
 - Paramedikas
 - Kitas specialistas (akušeris, burnos higienistas, vaistininkas, kineziterapeutas, dietistas ir kt.)
6. Kuriame mieste yra jūsų darbo vieta:
- Vilniaus apskritis
 - Kauno apskritis
 - Klaipėdos apskritis
 - Šiaulių apskritis
 - Panevėžio apskritis
 - Alytaus apskritis
7. Jūsų darbo stažas organizacijoje, kurioje dirbate:
- Iki 1 metų;
 - 2 – 3 metai;
 - 4 – 6 metai;
 - 7 – 10 metų;
 - 11 ir daugiau metų
8. Kokiu etatiniu krūviu dirbate:
- Mažiau nei 0,5 etato krūviu
 - 0,5-1 etato krūviu
 - Daugiau nei 1 etato krūviu
9. Jūsų išsilavinimas:
- Vidurinis
 - Spec. vidurinis arba profesinis
 - Aukštesnysis
 - Aukštasis neuniversitetinis
 - Aukštasis universitetinis
 - Mokslo laipsnis
10. Jūsų amžius:
- mažiau nei 21 m.
 - 21 m. - 35 m.
 - 36 m. - 50 m.
 - 51 m. - 65 m.
 - 66 m. ir daugiau
11. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

Dėkoju už atsakymus!

2 priedas. Respondentų socio-demografiniai rodikliai

Sociodemografinis rodiklis	N (proc.)
Specialybė	
Gydytojas	59 (18,1)
Bendrosios praktikos slaugytojas	62 (19,0)
Radiologijos technologas	59 (18,1)
Paramedikas	58 (17,8)
Kitas specialistas	88 (27,0)
Darbo vieta	
Vilniaus apskritis	102 (31,3)
Kauno apskritis	80 (24,5)
Klaipėdos apskritis	55 (16,9)
Šiaulių apskritis	35 (10,7)
Panevėžio apskritis	31 (9,5)
Alytaus apskritis	23 (7,1)
Darbo stažas organizacijoje	
2-3 metai	82 (25,2)
4-6 metai	74 (22,7)
7-10 metų	81 (24,8)
11 ir daugiau metų	89 (27,3)
Etatas:	
0,5-1 etato krūviu	124 (38,0)
Daugiau nei 1 etato krūviu	202 (62,0)
Išsilavinimas:	
Vidurinis	4 (1,2)
Spec. Vidurinis arba profesnis	7 (2,1)
Aukštesnysis	36 (11,0)
Aukštasis neuniversitetinis	112 (34,4)
Aukštasis universitetinis	105 (32,2)
Mokslo laipsnis	62 (19,0)
Amžius	
Iki 35 m.	132 (40,5)
36-50 m.	123 (37,7)
51 ir daugiau metų	71 (21,8)
Lytis	
Vyras	153 (46,9)
Moteris	173 (53,1)

3 priedas. COVID-19 pandemijos sukelti neigiami psichologiniai jausmai darbinėje aplinkoje
pagal specialybę

Teiginys	Gydytojas		Slaugytojas		Radiologas		Paramedikas		Kita		P
	Vidur kis	St. nuokry pis	Vidur kis	St. nuokry pis	Vidur kis	St. nuokry pis	Vidur kis	St. nuokry pis	Vidur kis	St. nuokry pis	
Nerimas, nuovargis ir negalėjimas atsipalaiduot i	3,40	0,76	3,40	0,85	3,35	0,88	3,60	0,74	3,34	0,81	0,3 22
Nedėmesing umas atliekamoms užduotims	3,23	0,93	3,32	0,80	3,25	0,99	3,48	0,99	3,29	0,92	0,8 97
Nekontroliu ojami pykčio, baimės, nerimo protrūkliai	3,40	0,94	3,30	0,89	3,01	1,04	3,34	0,76	3,18	0,95	0,2 16
Viskas, kas anksčiau teikė malonumą, tampa nebeįdomu	3,37	0,98	3,12	0,83	3,16	0,98	3,48	0,65	3,13	0,96	0,1 18
Užsisklendi mas nuo kitų žmonių	3,28	0,89	3,32	0,78	3,13	0,88	3,39	0,77	3,17	0,87	0,5 60
Negatyvus savęs, savo darbo ir jo rezultatų vertinimas	3,18	1,02	3,33	0,86	3,15	0,97	3,37	0,74	3,13	0,98	0,6 83

Sutrikęs miegas	3,39	0,84	3,27	1,07	3,33	0,88	3,41	0,87	3,17	0,98	0,784
Ryškūs apetito pokyčiai	3,25	0,95	3,19	0,95	3,11	1,11	3,32	1,11	3,10	1,0	0,783
Noras atsipalaiduoti psichoaktyvomis medžiagomis	2,33	0,97	2,51	1,23	2,50	0,93	2,46	1,01	2,67	1,06	0,351

4 priedas. COVID-19 pandemijos sukelti neigiami psichologiniai jausmai darbinėje aplinkoje pagal amžių

Teiginys	Iki 35 m.		36-50 m.		51 ir daugiau metų		P
	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	
Nerimas, nuovargis ir negalėjimas atsipalaiduoti	3,52	0,74	3,34	0,88	3,33	0,80	0,180
Nedėmesingumas atliekamoms užduotims	3,23	0,93	3,39	0,82	3,32	0,84	0,123
Nekontroliuojami pykčio, baimės, nerimo protrūkiai	3,12	1,01	3,34	0,90	3,30	0,80	0,84
Viskas, kas anksčiau teikė malonumą, tampa nebeįdomu	3,17	0,98	3,34	0,83	3,21	0,86	0,258
Užsisklendimas nuo kitų žmonių	3,20	0,89	3,28	0,79	3,29	0,83	0,371
Negatyvus savęs, savo darbo ir jo rezultatų vertinimas	3,18	1,00	3,30	0,86	3,16	0,91	0,371
Sutrikęs miegas	3,29	1,03	3,26	0,86	3,33	0,87	0,558
Ryškūs apetito pokyčiai	3,13	1,06	3,25	0,91	3,18	0,91	0,372
Noras atsipalaiduoti psichoaktyviomis medžiagomis	2,72	1,14	2,34	0,93	2,42	1,02	0,054

5 priedas. Vadovo elgsenos vertinimas COVID-19 laikotarpiu pagal darbo stažą organizacijoje

Teiginys	2-3 metai		4-6 metai		7-10 metų		11 ir daugiau metų		P
	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	
Motyvavo personalą, diegė teigiamą požiūrį į darbą sunkiu laikotarpiu	3,03	0,97	2,81	0,78	2,69	0,70	2,84	0,82	0,075
Vykde darbuotojų įtraukimą į pasiruošimo veiksmus	3,06	1,03	2,75	0,77	2,66	0,67	2,70	0,88	0,084
Apmokė personalą, kaip profesionaliai dirbti, pasikeitus darbo sąlygoms	3,25	1,00	2,81	0,77	2,74	0,77	2,80	0,86	0,010*
Laiku suteikė naujausią informaciją	3,17	0,94	2,93	0,72	2,90	0,72	2,91	0,84	0,064
Mastė į priekį ir apgalvojo visus tiek blogiausius, tiek geriausius variantus	3,01	1,01	2,83	0,74	2,80	0,76	2,85	0,77	0,026*
Suteikė pirmąją psichinę pagalbą (trumpas sesijas siekiant personalą išklaudyti ir palaikyti)	2,65	1,07	2,66	0,76	2,69	0,81	2,66	0,90	0,055
Suteikė galimybę komunikuoti su vadovais ir išsakyti, kylančius nesklandumus	3,24	1,03	2,87	0,77	2,83	0,87	2,98	0,91	0,033*
Užtikrino atsakingų asmenų buvimą, reikiamose vietose	3,18	1,03	2,79	0,77	2,83	0,67	2,78	0,85	0,005*
Vykde rotaciją, įvairių (lengvesnių, sunkesnių) užduočių skyrimą	3,04	1,05	2,79	0,77	2,70	0,82	2,85	0,83	0,147
Tinkamai sudarė	3,14	1,00	2,93	0,74	3,01	0,84	2,83	0,91	0,32

ir paskirstė komandas									8
Užtikrino pagrindinius poreikius: pertraukas, paslaugos (maisto/gėrimų vežimėliai personalo kambariuose), miegas	2,91	1,05	2,83	0,70	2,79	0,84	2,92	0,93	0,149
Numatė padėkas/apdovanojimus/finansines paskatas	2,65	1,15	2,59	1,01	2,37	0,74	2,50	0,88	0,055
Sudarė sąlygas testuotis ir vakcinuotis nuo šios ligos	3,80	1,05	3,71	0,78	3,85	0,79	4,01	0,79	0,719
Nevertė dirbti viršvalandžių/papildomų valandų	2,82	1,00	2,78	0,78	2,69	0,78	2,77	1,01	0,658
Užtikrino visas saugumo priemones, kad liga neplistų tarp darbuotojų	3,58	0,95	3,55	0,72	3,85	0,74	3,82	0,79	0,169

6 priedas. Vadovo elgsenos vertinimas COVID-19 laikotarpiu pagal specialybę

Teiginys	Gydytojas		Slaugytojas		Radiologas		Paramedikas		Kita		P
	Vidu rkis	St. nuokr ypis	Vidu rkis	St. nuokr ypis	Vidu rkis	St. nuokr ypis	Vidu rkis	St. nuokr ypis	Vidu rkis	St. nuokr ypis	
Motyvavo personalą, diegė teigiamą požiūrį į darbą sunkiu laikotarpiu	2,67	0,79	2,82	0,87	2,72	0,88	2,94	0,75	2,98	0,82	0,081
Vykde darbuotojų įtraukimą į pasiruošimo veiksmus	2,71	0,85	2,80	0,92	2,81	0,75	2,77	0,87	2,85	0,90	0,795
Apmokė personalą, kaip profesionaliai dirbti, pasikeitus darbo sąlygoms	2,77	0,83	2,93	0,88	2,89	0,94	2,94	0,86	2,94	0,88	0,840
Laiku suteikė naujausią informaciją	3,0	0,80	2,98	0,83	2,96	0,88	2,96	0,81	2,97	0,87	0,996
Mastė į priekį ir apgalvojo visus tiek blogiausius, tiek geriausius variantus	2,78	0,80	2,90	0,86	2,94	0,83	2,91	0,84	2,88	0,82	0,602
Suteikė pirmąją psichinę pagalbą (trumpas sesijas siekiant personalą išklaudyti ir palaikyti)	2,61	0,91	2,70	0,93	2,67	0,89	2,68	0,94	2,65	0,85	0,955
Suteikė galimybę komunikuoti su vadovais ir išsakyti, kylančius	2,96	0,85	2,88	1,07	2,93	0,99	3,13	0,84	3,02	0,83	0,474

nesklandumus											
Užtikrino atsakingų asmenų buvimą, reikiamose vietose	2,77	0,78	3,00	0,80	2,79	0,88	2,93	0,97	2,96	0,85	0,451
Vykde rotaciją, įvairių (lengvesnių, sunkesnių) užduočių skyrimą	2,76	0,93	2,77	0,87	2,84	0,86	2,96	0,91	2,89	0,85	0,814
Tinkamai sudarė ir paskirstė komandas	2,93	0,88	2,90	0,97	3,06	0,88	2,84	0,91	3,09	0,82	0,255
Užtikrino pagrindinius poreikius: pertraukas, paslaugos (maisto/gėrimų vežimėliai personalo kambariuose), miegas	2,86	0,81	2,95	0,91	2,76	0,93	2,82	0,97	2,90	0,86	0,757
Numatė padėkas/apdovanojimus/finansines paskatas	2,57	0,96	2,59	1,01	2,57	1,03	2,51	0,95	2,43	0,88	0,944
Sudarė sąlygas testuotis ir vakcinuotis nuo šios ligos	3,93	0,78	3,82	0,89	3,93	0,90	3,81	0,96	3,79	0,81	0,741
Nevertė dirbti viršvalandžių/papildomų valandų	2,77	1,03	2,69	0,82	2,86	1,07	2,70	0,79	2,53	0,85	0,001
Užtikrino visas saugumo priemones, kad liga neplistų tarp darbuotojų	3,91	0,59	3,61	0,89	3,66	0,84	3,79	0,93	3,61	0,77	0,124

7 priedas. Vadovo elgsenos vertinimas COVID-19 laikotarpiu pagal amžių

Teiginys	Iki 35 m.		36-50 m.		51 ir daugiau metų		P
	Vidurki s	St. nuokrypi s	Vidurki s	St. nuokrypi s	Vidurki s	St. nuokrypi s	
Motyvavo personalą, diegė teigiamą požiūrį į darbą sunkiu laikotarpiu	2,87	0,89	2,80	0,80	2,85	0,78	0,608
Vykdė darbuotojų įtraukimą į pasiruošimo veiksmus	2,87	0,93	2,73	0,80	2,77	0,83	0,121
Apmokė personalą, kaip profesionaliai dirbti, pasikeitus darbo sąlygoms	3,02	0,93	2,85	0,83	2,77	0,83	0,103
Laiku suteikė naujausią informaciją	2,95	0,87	2,99	0,85	3,00	0,77	0,756
Mastė į priekį ir apgalvojo visus tiek blogiausius, tiek geriausius variantus	2,92	0,88	2,87	0,81	2,78	0,75	0,569
Suteikė pirmąją psichinę pagalbą (trumpas sesijas siekiant personalą išklaudyti ir palaikyti)	2,68	0,94	2,65	0,89	2,66	0,82	0,656
Suteikė galimybę komunikuoti su vadovais ir išsakyti, kylančius nesklandumus	2,99	0,92	3,02	0,91	2,92	0,91	0,871
Užtikrino atsakingų asmenų buvimą, reikiamose vietose	2,99	0,93	2,78	0,79	2,92	0,81	0,894
Vykdė rotaciją, įvairių (lengvesnių, sunkesnių) užduočių skyrimą	2,87	0,93	2,75	0,82	2,97	0,89	0,191
Tinkamai sudarė ir paskirstė komandas	3,00	0,89	3,02	0,89	2,84	0,88	0,833
Užtikrino pagrindinius poreikius: pertraukas, paslaugos (maisto/gėrimų vežimėliai personalo kambariuose), miegas	2,86	0,88	2,82	0,92	2,94	0,87	0,446
Numatė padėkas/apdovanojimus / finansines paskatas	2,54	1,02	2,48	0,93	2,57	0,88	0,787
Sudarė sąlygas testuotis	3,81	0,92	3,91	0,79	3,83	0,87	0,44

ir vakcinuotis nuo šios ligos							4
Nevertė dirbti viršvalandžių/papildomų valandų	2,98	0,92	2,73	0,96	2,97	0,89	0,084
Užtikrino visas saugumo priemones, kad liga neplistų tarp darbuotojų	3,52	0,86	3,84	0,74	3,81	0,78	0,055

8 priedas Vadovo elgsenos vertinimas COVID-19 laikotarpiu pagal lytį

Teiginys	Vyras		Moteris		P
	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	
Motyvavo personalą, diegė teigiamą požiūrį į darbą sunkiu laikotarpiu	2,78	0,76	2,90	0,89	0,143
Vykdė darbuotojų įtraukimą į pasiruošimo veiksmus	2,79	0,73	2,80	0,96	0,863
Apmokė personalą, kaip profesionaliai dirbti, pasikeitus darbo sąlygoms	2,81	0,75	2,98	0,97	0,108
Laiku suteikė naujausią informaciją	2,96	0,75	2,99	0,91	0,842
Mastė į priekį ir apgalvojo visus tiek blogiausius, tiek geriausius variantus	2,79	0,72	2,95	0,91	0,102
Suteikė pirmąją psichinę pagalbą (trumpas sesijas siekiant personalą išklaudyti ir palaikyti)	2,67	0,80	2,66	0,97	0,822
Suteikė galimybę komunikuoti su vadovais ir išsakyti, kylančius nesklandumus	2,92	0,81	3,04	0,99	0,293
Užtikrino atsakingų asmenų buvimą, reikiamose vietose	2,85	0,73	2,94	0,95	0,384
Vykdė rotaciją, įvairių (lengvesnių, sunkesnių) užduočių skyrimą	2,85	0,75	2,84	0,98	0,710
Tinkamai sudarė ir paskirstė komandas	2,99	0,77	2,96	0,98	0,471
Užtikrino pagrindinius poreikius: pertraukas, paslaugos (maisto/gėrimų vežimėliai personalo kambariuose), miegas	2,95	0,81	2,79	0,95	0,105
Numatė padėkas/apdovanojimus/finansines paskatas	2,50	0,82	2,54	1,07	0,840
Sudarė sąlygas testuotis ir vakcinuotis nuo šios ligos	3,75	0,76	3,93	0,94	0,852
Nevertė dirbti viršvalandžių/papildomų valandų	2,90	0,80	2,87	1,04	0,348

Užtikrino visas saugumo priemonės, kad liga neplistų tarp darbuotojų	3,60	0,77	3,80	0,84	0,384
--	------	------	------	------	-------

9 priedas. Pasitenkinimas motyvacijos veiksniais COVID-19 laikotarpiu pagal specialybę

Teiginys	Gydytojas		Slaugytojas		Radiologas		Paramedikas		Kita		P
	Vidur kis	St. nuokry pis	Vidur kis	St. nuokry pis	Vidur kis	St. nuokry pis	Vidur kis	St. nuokry pis	Vidur kis	St. nuokry pis	
Skatinimas tobulėti, mokytis, kelti kvalifikaciją	2,77	0,83	2,79	0,81	2,93	0,80	2,87	0,85	3,02	0,84	0,415
Stojimas į draugijas, komandinis darbas	2,86	0,75	3,00	0,74	2,79	0,80	2,84	0,85	2,97	0,89	0,255
Atliekamo darbo svarba	2,94	0,77	2,91	0,85	3,00	0,92	3,15	0,83	3,21	0,82	0,728
Kokybiškas darbo turinys	2,94	0,77	3,00	0,72	2,96	0,87	3,00	0,85	3,07	0,84	0,884
Atliekamo darbo vertinimas	2,88	0,85	2,87	0,71	2,96	0,87	3,01	0,87	2,96	0,87	0,701
Psichologinė gėrovė darbo vietoje	2,84	0,88	2,72	0,90	2,77	0,83	2,82	0,77	2,95	0,92	0,629
Piniginis atlygis	2,67	0,91	2,77	1,01	2,62	0,99	2,62	0,74	2,89	0,92	0,649
Nuobaudos darbe	3,01	0,93	2,75	0,86	2,74	0,73	2,82	0,93	2,77	0,89	0,312
Karjeros galimybės	2,76	0,83	2,91	0,83	2,89	0,86	2,98	0,86	2,98	0,83	0,345
Socialinės garantijos	3,49	0,89	3,33	0,97	3,30	0,81	3,44	0,75	3,43	0,89	0,405
Darbo	3,05	0,95	3,03	0,94	3,18	0,79	2,96	0,74	3,26	0,83	0,4

aplinka											13
Darbdavi o vadovavi mo stilius	2,89	0,92	2,85	0,92	2,83	0,89	2,94	0,90	2,96	0,94	0,8 56

10 priedas. Pasitenkinimas motyvacijos veiksniais COVID-19 laikotarpiu pagal lytį

Teiginys	Vyras		Moteris		P
	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	
Skatinimas tobulėti, mokytis, kelti kvalifikaciją	2,86	0,76	2,91	0,89	0,795
Stojimas į draugijas, komandinis darbas	2,93	0,70	2,87	0,91	0,333
Atliekamo darbo svarba	2,95	0,75	3,11	0,91	0,072
Kokybiškas darbo turinys	2,98	0,75	3,02	0,91	0,881
Atliekamo darbo vertinimas	2,91	0,76	2,97	0,91	0,722
Psichologinė gėrovė darbo vietoje	2,84	0,72	2,83	0,98	0,945
Piniginis atlygis	2,65	0,79	2,80	1,02	0,207
Nuobaudos darbe	2,85	0,76	2,78	0,96	0,626
Karjeros galimybės	2,92	0,80	2,91	0,89	0,882
Socialinės garantijos	3,31	0,80	3,48	0,91	0,057
Darbo aplinka	3,10	0,76	3,12	0,94	0,704
Darbdavio vadovavimo stilius	2,93	0,74	2,87	1,04	0,218