



Nurses motivation for work in hospice

Giedrė Žalaitė¹, Brigita Afanasjeva¹, Beata Gorban²

¹*Lithuanian University of Health Sciences, Medical Academy*

²*Santaros Clinics, Vilnius University, medical faculty, Nursing and Internal diseases Clinic*

Abstract

Studies have been carried out in order to find out the factors determining nurses' motivation. They are very important in order to understand the attitude of employees towards the work performed when establishing the outstanding deficiencies and planning the work successfully. An employee, who is motivated and satisfied with the job, ensures a successful development of the organisation. Purpose of the paper. Establishment of the motivation of nurses working at nursing hospitals. Tasks. Establishment of the factors determining nurses' satisfaction with their job, discussion of the opportunities improving nurses' work, discussion of emotional difficulties, which are suffered by nurses at their work. Methods. The study has enrolled 78 nurses working at a nursing hospital. Respondents have received questionnaires consisted of 21 questions. The questions have been divided into 3 groups: group of questions I with questions 1–8 are to reveal the data about the general characteristics of the respondents; group II with questions 9–18 are to assess the factors determining nurses' satisfaction with their job; group III with questions 18–21 are to establish emotional difficulties suffered by nurses and the methods of coping with them. The statistical analysis has been carried out by using the software packets of "Excel for Windows 2013" and "IBM SPSS 23.0". The reliability criterion (α) has been applied for statistical evaluation. Results. The respondents have opportunities for their improvement at work, what is one of the positive factors, which ensure satisfaction with their job. Another factor determining satisfaction with their job, which has been indicated by the respondents as a negative one, is their low salaries. Talking of the improvement of work conditions, reduction of a physical load has been focused. According to the respondents, this would improve the work quality. Not only physical load is very important but also an emotional state is. The most difficulties, which arise at nurses' work, are the death of patients.

Keywords: nurse's motivation, hospice.

Slaugytojų motyvacija dirbti slaugos ligoninėje

Giedrė Žalaitė¹, Brigita Afanasjeva¹, Beata Gorban²

¹LSMU MA,

³Santaros klinikos, VU MF Slaugos ir vidaus ligų klinika

Santrauka

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti slaugytojų motyvaciją sąlygojančius veiksnius. Jie yra svarbūs, norint suprasti darbuotojų požiūrį į atliekamą darbą, išsiaiškinant atsiradusius trūkumus bei sėkmingai planuojant darbą. Motyvuotas bei patenkintas savo darbu darbuotojas užtikrina sėkmingą organizacijos vystymąsi.

Uždaviniai. Nustatyti slaugytojų pasitenkinimą darbu sąlygojančius veiksnius, aptarti slaugytojų darbo gerinimo sąlygas, aptarti slaugytojų darbe patiriamus emocinius sunkumus.

Metodai. Tyrime dalyvavo ir apklaustos buvo 78 slaugytojos, dirbančios slaugos ligoninėje (recenzentas prašė metodikoje įvardinti, kur buvo apklaustos slaugytojos, jau pateikiant straipsnį buvo aiškiai parašyta, kad dirbančios slaugos ligoninėje. Informacija apie patį klausimyną taip pat surašyta), VšĮ. Vilkpėdės ligoninėje ir Gerontologijos ir rehabilitacijos centre. Respondentams buvo pateiktos anketos, kurias sudarė 21 klausimas. Klausimai buvo suskirstyti į tris grupes: pirmoje grupėje – 1–8 klausimai skirti išsiaiškinti duomenis apie bendrą respondentų charakteristiką; antroje klausimų grupėje – 9–18 klausimai, skirti įvertinti slaugytojų pasitenkinimo darbu sąlygojančius veiksnius; trečioje klausimų grupėje – 18–21 klausimai skirti išsiaiškinti slaugytojų patiriamus emocinius sunkumus bei jų įveikimo būdus. Statistinė analizė atlikta naudojant statistinių programų paketus: „Excel for Windows 2013“ ir „IBM SPSS 23. 0“ Statistiniam vertinimui taikytas *chi kvadrato* (x^2) kriterijus.

Rezultatai. Slaugytojai darbe turi galimybes tobulėti – tai vienas iš teigiamų veiksnių, kuris suteikia pasitenkinimą darbe. Kitas, darbo pasitenkinimą sąlygojantis veiksnys, kurį respondentai pažymėjo kaip neigiamą – per maži atlyginimai. Kalbant apie darbo gerinimo galimybes, didesnis dėmesys skiriamas fiziniam krūviui mažinti. Pasak respondentų, tai gerintų darbo kokybę. Labai svarbi ne tik fizinė, bet ir emocinė būsena darbe. Didžiausius sunkumus sukeltantys veiksniai slaugytojų darbe – pacientų mirtys.

Raktiniai žodžiai: slaugytojų motyvacija, slaugos ligoninė.

Ivadas

Lietuvoje paliatyvosios pagalbos paslaugos pradėtos teikti bei vystyti, lyginant su kitomis Europos valstybėmis, gana vėlai, tačiau dabar galima matyti akivaizdžius atlikto darbo rezultatus. Taip pat atlikta nemažai tyrimų siekiant įvertinti slaugytojų motyvaciją arba pasitenkinimą darbu sąlygojančius veiksnius. Tyrimų norint išsiaiškinti slaugytojų motyvaciją dirbti slaugos ligoninėje, beveik nėra, todėl šios temos aktualumas išlieka iki šiol.

Slaugos ligoninių darbuotojų daugumą sudaro slaugytojai. Jie dirba arčiausiai ligonių, todėl sužinoti jų motyvus, skatinančius dirbti, yra labai svarbu. Priklausomai nuo amžiaus, socialinės padėties, žmogaus prigimties arba šeimos, motyvacijai darantys įtaką veiksniai yra skirtingi. Vadovai Lietuvoje vis dažniau atkreipia dėmesį į darbuotojus, jei suvokia, kad darbuotojai yra viena svarbiausių organizacijos varomųjų jėgų. Ne tik kolektyvinė veikla, bet ir individualus darbuotojo indėlis yra svarbus, norint vystyti ir tobulinti visos organizacijos veiklą. Svarbu suprasti ne tik darbuotojų motyvus, bet mokėti juos pritaikyti praktikoje. Darbuotojų motyvavimas bus tinkamas, kai vadovai žinos darbuotojo darbo motyvus, poreikius bei lūkesčius, sukuriant tinkamas sąlygas, skatinimo sistemas, kurios labiausiai tenkins darbuotoją. Patenkintas darbuotojas savo ruožtu galės įdėti visas pastangas vadovo lūkesčiams tenkinti [1]. Pastaraisiais metais akcentuojama, jog slaugos personalas turi būti kvalifikuotas, kompetetingas, tačiau mažai kreipiamas dėmesys į tai, kas skatina slaugytojus dirbti slaugos ligoninėje. Siekiant slaugytojus išlaikyti darbo vietose, svarbu atsižvelgti į iškilusias slaugos problemas ir jas spręsti ne teorijoje, bet praktikoje.

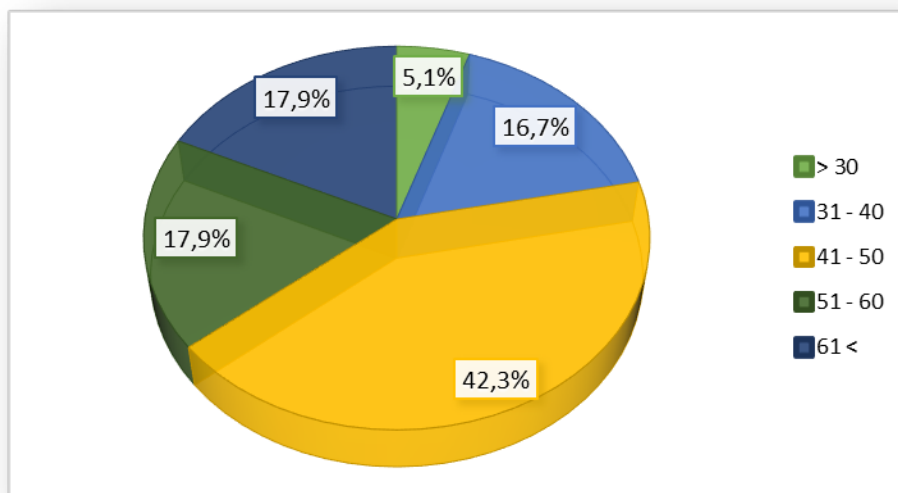
Metodika

Atlikta anoniminė anketinė apklausa. Siekiant apklausti slaugytojas, buvo panaudota autorės sukurta 21 klausimų anketa, kuria buvo siekta išsiaiškinti slaugytojų motyvaciją dirbti slaugos ligoninėje. Didžiausia klausimų dalis buvo uždarojo tipo, reikalaujantys pasirinkti tinkamiausią atsakymo variantą. 8, 9 ir 10 klausimai buvo atvirojo tipo reikalaujantys respondentų įrašyti tinkamiausią variantą. Gauti atsakymai buvo klasifikuojami ir analizuojami. Gautos 78 anketos. Tyrime dalyvavo 78 slaugos ligoninėje dirbančios slaugytojos.

Atliktas kokybinis tyrimas. Surinkti duomenys apdoroti variacinės statistikos metodu, duomenų analizei naudota *SPSS 20* versijos statistinė analizė. Diagramos ir lentelės sudarytos *Microsoft Excel* ir *Microsoft Word 2007* programa. Tikrinant kokybinių kintamųjų ryšio hipotezę, taikytas *chi kvadrato* (χ^2) kriterijus. Apskaičiuotas *Spearman* koreliacijos koeficientas. Skirtumai statistiškai reikšmingi, kai paklaidos tikimybės reikšmė $p \leq 0,05$. Koreliaciniam ryšiui nustatyti apskaičiuotas ranginės koreliacijos (*Spearman*) koeficientas (r).

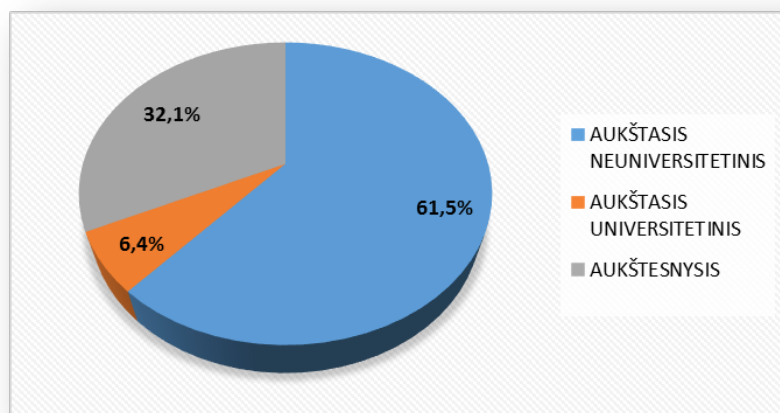
Rezultatai

Apklausoje dalyvavo tik moterys 100proc. ($n=78$) nepriklausomai nuo amžiaus ir išsilavinimo. Tyrime dalyvavusių respondentų amžius pasiskirsto nevienodai. Respondentų amžius buvo suskirstytas į 5 grupes (iki 30, 31-40, 41-50, 51-60, 61 ir daugiau). Mažiausiai apklaustųjų buvo iki 30 metų amžiaus 5,1 proc. ($n=4$). Daugiausia apklaustųjų buvo 41-50 metų amžiaus 42,3proc. ($n=33$). Kitų amžiaus grupių respondentai pasiskirstė beveik vienodai: 31-40 metų amžiaus 16,7 proc. ($n=13$), 51-60 metų 17,9proc. ($n=14$) bei 60 ir daugiau metų turinčių respondentų 17,9 proc. ($n=14$) (1 pav).



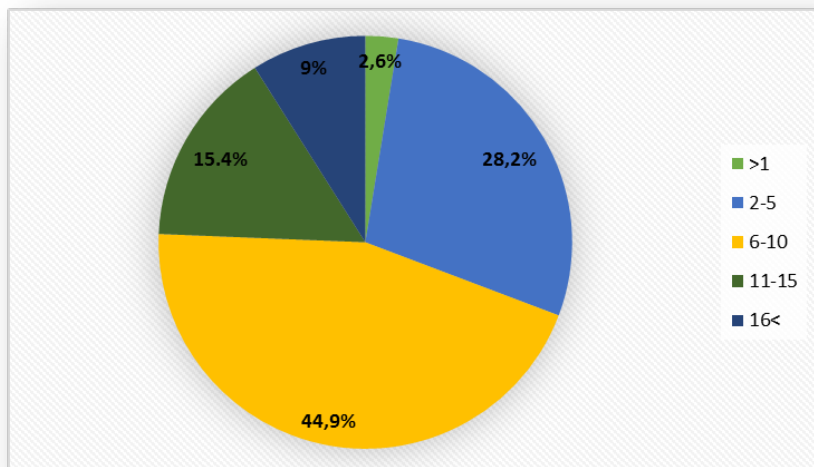
1pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.)

Didžiausią dalį 61,5 proc.(n=48) sudarė slaugos darbuotojos turinčios aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, trečdalį 32,1 proc.(n=25) sudarė slaugytojos turinčios aukštesnįjį išsilavinimą. Mažiausiai 6,4 proc.(n=5) sudarė slaugytojos, įgijusios aukštąjį universitetinį išsilavinimą (2 pav.).



2pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)

Respondentai pagal darbo stažą slaugos ligoninėje pasiskirstė nevienodai. Didžiausią dalį 44,9 proc.(n=35) sudarė slaugytojos, dirbančios slaugos ligoninėje 6-10 metų, mažiausiai 2,6 proc.(n=2) sudarė slaugytojos, dirbančios slaugos ligoninėje iki 1 metų. Trečdalį sudarė 2-5 metų stažą slaugos ligoninėje turinčios slaugytojos 28,2 proc.(n=22), slaugytojos su 11-15 metų stažu kiek mažiau 15,4 proc.(n=12) ir 16 metų ir daugiau dirbančios sudarė tik 9 proc.(n=7) (3pav.).



3pav. Slaugytojų darbo stažas dirbant slaugos ligoninėje (proc.)

Slaugos darbuotojų pasitenkinimo vertinimas dėl galimybės tobulėti.

Norėjome ištirti ar slaugytojos, dirbančios slaugos ligoninėje, turi galimybę tobulėti. 53,8 proc. (n=42) „visiškai sutinka“ su teiginiu, jog turi galimybę tobulėti; 39,7 proc. (n=31) sutinka turintys galimybę tobulėti. Tik 1,3 proc. (n=1) respondentų nesutinka turintys tokią galimybę.

Pasidomėjome, ar galimybė tobulėti priklauso nuo respondentų amžiaus ir darbo stažo. Statistiškai patikimai ($p=0,05$) galimybė tobulėti priklauso nuo respondentų amžiaus. 21,8 proc. (n=17) visų apklaustųjų atsakiusių, jog visiškai sutinka turintys galimybę tobulėti yra 41–50 metų. Kitų respondentų atsakymai pasiskirstė apylygiai pagal įvertinimo ir amžiaus santykį.

Slaugos darbuotojų pasitenkinimo gaunamų med. priemonių, reikalingų paciento priežiūrai įvertinimas.

Išanalizavus tyrimo duomenis, galima teigti, kad didžioji dauguma respondentų, t. y. 91 proc. (n=71) patikimai dažniau ($p<0,05$) patenkinti gaunamomis medicininėmis priemonėmis. Tik 9 proc. (n=7) respondentų nepatenkinti gaunamomis priemonėmis.

Taip pat norėjome išsiaiškinti ar pasitenkinimas gaunamomis medicininėmis priemonėmis priklauso nuo aptarnaujamų pacientų skaičiaus. Statistiškai patikimai ($p=0,004$), esant vidutiniam koreliaciniam ryšiui ($r=-0,47$), slaugytojų pasitenkinimas gaunamomis medicininėmis priemonėmis priklauso nuo aptarnaujamų pacientų skaičiaus, tačiau nepriklauso nuo to, kaip jos vertina savo darbą ($r=0,02$).



4pav. Slaugytojų pasitenkinimo gaunamų medicininių priemonių, reikalingų paciento priežiūrai, įvertinimas procentais.

Slaugytojų pasitenkinimas gaunamu atlygiu.

Svarbu sužinoti slaugos darbuotojų nuomonę apie gaunamą atlygį. Ištyrus duomenis, nustatyta, jog 37,2 proc. (n=29) respondentų nei sutinka, nei nesutinka su teiginiu „Ar jus tenkina gaunamas darbo atlygis“, 23,1 proc. (n=18) slaugytojų gaunamas darbo atlygis netenkina, visiškai patenkinti yra 29,5 proc. (n=23) respondentų (2 pav.). Taip pat nustatyta, jog slaugytojų pasitenkinimas atlygiu, atsižvelgiant į dirbamą etatinį darbo krūvį, darbo stažą slaugos ligoninėje, išsilavinimą, norą pakeisti darbo vietą ($p > 0,05$), reikšmingos įtakos neturi.

Remiantis tyrimo rezultatais, slaugytojų vertina fizinio darbo sunkumas statistiškai patikimai ($p < 0,05$) priklauso ($r = -0,37$) nuo to kaip respondentai vertina darbą.

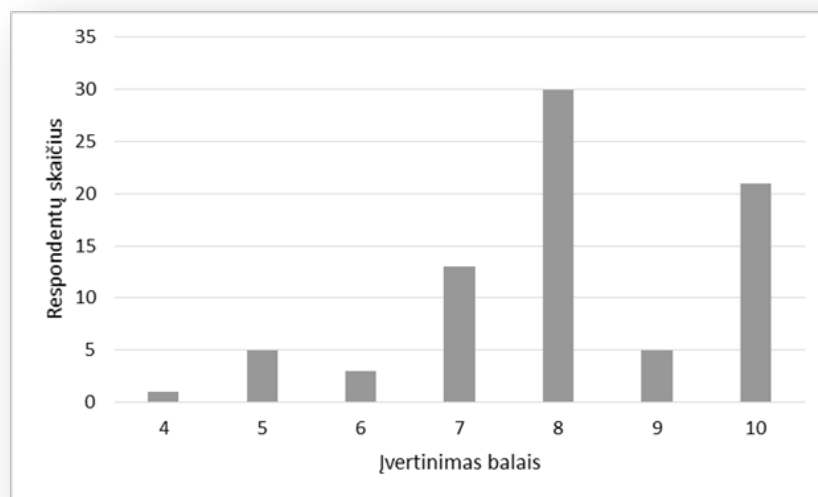
Visuomenėje plačiai kalbama apie tai, jog Lietuvoje slaugos darbuotojos dirba per dideliu krūviu ir turi aptarnauti daugiau pacientų nei leidžia jų galimybės. Norėdami tai įvertinti, paklausėme slaugytojų, kiek vidutiniškai per dieną joms tenka aptarnauti pacientų ir paprašėme pasakyti savo nuomonę, koks būtų optimalus aptarnaujamų pacientų skaičius.

Išanalizuoti duomenys rodo, jog daugiau nei pusė respondentų – 67,9 proc. (n=53) per dieną aptarnauja daugiau nei 20 pacientų, tik 5,1 proc. (n=4) aptarnauja mažiausią skaičių (5–10 pacientų) per dieną. Slaugytojų nuomone, optimalus aptarnaujamų pacientų skaičiaus vidurkis – 10,1 (min. – 5; maks. – 20; mediana – 10). Aptarnaujamų pacientų skaičius palyginti su, slaugytojų nuomone, optimaliu aptarnaujamų pacientų skaičiumi.

Net 88,5 proc. (n=69) respondentų atsakė, jog, jų nuomone, optimaliausias aptarnaujamų pacientų skaičius – 10 pacientų. Lyginant su realiu aptarnaujamų pacientų skaičiumi, 5–15 pacientų per dieną aptarnauja tik 21,8 proc. (n=17) slaugytojų. Galima teigti, jog, slaugytojų nuomone, jos aptarnauja didesnį skaičių pacientų nei vidutiniškai.

Sparčiai besivystant medicinai, vykstant sveikatos priežiūros įstaigų renovacija, pasidomėta, kaip respondentai vertina darbo sąlygas ligoninėje. Buvo paprašyta įvertinti savo darbo vietos sąlygas balais nuo 1 iki 10 (1 – labai blogai; 10 – labai gerai). Išsiaiškino, jog darbo sąlygų vidurkis – 8,1 balo (maks. – 10; min. – 4; mediana – 8). 88,5 proc. (n=69) respondentų savo darbo sąlygas vertina septyniais balais ir daugiau.

Galima teigti, jog respondentų darbo sąlygos yra geresnės nei vidutinio lygio. 26,9 proc. (n=10) slaugytojai darbo sąlygas vertina 10 balų (3 pav.).



5pav. Slaugytojų darbo sąlygų įvertinimas

Žinoma, jog slaugytojai, dirbdami slaugos ligoninėse, neišvengiamai susiduria su stresinėmis situacijomis, kurios, sukeldamos neigiamas emocijas, gali turėti įtakos personalo darbo kokybei arba asmeniniams interesams. Norėdami tai įvertinti, išsiaiškinta, jog 100 proc. (n=78) respondentų savo darbe susiduria su pacientų mirtimi. Pasidomėta, kaip dažnai pacientų mirtis priverčia respondentus sielvartauti. Atlikus analizę, išsiaiškinta, kad niekada nesielvartauja tik 2,6 proc. (n=2) respondentų, daugiausiai – 37,2 proc. (n=29) respondentų pabrėžė, jog sielvartą patiria tik kartais. Šiek tiek mažiau – 34,6 proc. (n=27) slaugytojai labai dažnai sielvartauja dėl mirusio paciento, 25,6 proc. (n=20) slaugytojų pabrėžė, jog sielvartą patiria visada. Statistiškai patikimai ($p=0,002$) sielvartavimo dažnis priklauso nuo aptarnaujamų pacientų skaičiaus, daugiausia slaugytojų kartais jaučiančių sielvartą, aptarnauja 20–30 pacientų. Taip pat statistiškai patikimai ($p=0,007$), esant vidutinio stiprumo koreliaciniam ryšiui ($r=-0,28$), sielvartavimo dažnis priklauso nuo slaugytojų noro keisti darbo vietą. Labiau linkę darbo vietą pakeisti slaugytojai, kurie sielvartą patiria kartais. Esant silpnam netiesioginiam koreliaciniam ryšiui ($r=-0,11$),

daugiausia slaugytojų atsakė jog sielvartą patiria kartais – 26,9 proc. (n=21), buvo įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Respondentai pabrėžė, jog po paciento mirties atsigauna po kelių valandų, atsipalaiduoja aptardami įvykius kolektyve 48,7 proc. (n=38).

Rezultatų aptarimas

Lietuvoje paliatyvi pagalba (PP) vystėsi lėčiau nei kitose Europos valstybėse. Nors PP įstatymiškai įteisinta tik 2007 m. [23,24], tačiau iki to laiko paliatyvi pagalba buvo teikiama įvairaus profilio ligoninėse. Tai nebuvo kvalifikuota, ligonio ir jo atrimųjų poreikius tenkinanti visavertė pagalba, tačiau tai buvo pirmieji žingsniai to link. Lyginant su kitomis Europos valstybėmis Lietuva paskutinė įstatymiškai įteisino PP, todėl paslaugų vystymasis gerokai atsilieka nuo Europos šalių [23,25].

Lietuvoje paliatyvios pagalbos poreikis vis didėja. Pagrindinės to priežastys yra tos, jog šalies visuomenė sensta, ko pasekoje didėja senų žmonių skaičius, taip pat daugėja lėtinėmis ligomis sergančiųjų bei keičiasi slaugančiųjų/slaugomųjų santykis. Lietuvoje jau daugelį metų nesikeičia gyventojų mirties

priežasčių struktūra. Labai mažas procentas gyventojų miršta nuo senatvės, mat širdies ir kraujagyslių ligos, pyktybiniai navikai sugeba pasiglemžti žmogų greičiau. Visos šios priežastys turi didelės reikšmės paliatyvios slaugos vystymuisi Lietuvoje [25].

Dabar Lietuvoje galima suskaičiuoti daugiau nei 35 palaikomojo gydymo valstybinės ar privataus sektoriaus įstaigas. Tai liudija, jog nors Lietuva ir atsilieka Europos kontekste, tačiau sparčiai progresuoja PP vystymosi kryptimi [23]. Nors Lietuva nėra viena iš pirmaujančių Europos šalių paliatyvios slaugos organizavimo atžvilgiu, tačiau galima pabrėžti, jog judėjimas tobulėjimo link intensyviai vyksta bei atsiranda žmonių, kurie linkę įdėti visas pastangas proceso gerinimui.

Gauti tyrimo duomenys padeda atskleisti esamą situaciją slaugos ligoninėse. Paaiškėjo, kad slaugytojos dirba per dideliu krūviu, kas skatina nepasitenkinimą darbu ir mažina paslaugų kokybės efektyvumą. Tai globali problema, apimanti daugelį Lietuvos ligoninių, ir spręsti ją galima tik keičiant visą sistemą. Reikia optimizuoti aptarnaujamų pacientų skaičių, tenkančių vienai slaugytojai. Šią problemą padėtų išspręsti naujų darbo vietų kūrimas slaugytojams bei slaugytojų padėjėjams, kurie gali daug prisidėti vykdant ilgalaikę pacientų priežiūrą. Taip pat būtina plėsti ilgalaikės slaugos ligoninių tinklą.

2. Gerinant slaugytojų, dirbančių slaugos ligoninėse, darbo sąlygas labai svarbu atkreipti dėmesį į slaugytojų sveikatą. Tik sveikas, nepervargęs ir psichologiškai stabilus slaugos darbuotojas gali teikti kokybiškas slaugos paslaugas.

Svarbiausios priemonės, padedančios gerinti slaugos darbuotojų sveikatą yra:

- Mityba;
- Miegas;
- Fiziniai pratimai;
- Darbuotojo pomėgiai;
- Geras bendradarbiavimas;
- Švenčių šventimas.

Pripažinus, jog slaugytojų, dirbančių slaugos ligoninėse, darbas sukelia didelę įtampą ir pervargimą, reikia atkreipti dėmesį į darbo krūvį, organizacinę struktūrą, darbuotojų funkcijas ir pareigyles, tinkamą

atlyginimą, gerinti darbuotojų sveikatą ir komandos narių bendradarbiavimą.

Išvados

1. Slaugytojų, dirbančių slaugos ligoninėse, pasitenkinimą darbu lemia šie teigiami veiksniai: gera galimybė tobulėti (53,8 proc.), pakankamas slaugos priemonių kiekis bei geras darbo kolektyvas (32,1 proc.). Tarp neigiamų veiksnių išryškėja slaugytojų nepasitenkinimas gaunamu atlygiu (33,3 proc.).

2. Gerinant slaugytojų, dirbančių slaugos ligoninėse, darbo sąlygas reikėtų atkreipti dėmesį į slaugomų pacientų skaičiaus optimizavimą iki 10 ir slaugytojų fizinio krūvio sumažinimą iki keturių balų (esamas fizinis krūvis vertinamas aštuoniais balais).

3. Slaugytojų, dirbančių slaugos ligoninėse, emociniai sunkumai susiję su pacientų mirtimi, su kuria susiduria 100 proc. apklaustųjų. Dėl pacientų mirčių slaugytojos patiria sielvartą, jį įveikti 48,7 proc. apklaustųjų padeda bendri aptarimai kolektyve, o apie 15 proc. slaugytojų neigiamas emocijas nepamiršta netgi būdami namuose.

Literatūros sąrašas

1. Janušonis V. Sveikata ir valdoma sveikatos priežiūra : sampratos, sąsajos, kryptys, vadybiniai aspektai : monografija. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė; 2008

2. Petkevičiūtė D. Slaugytojų motyvacijos ir jų požiūrio į motyvavimo sistemos elementus VŠĮ Kauno medicinos universiteto klinikose įvertinimas: magistro darbas. Kaunas: KMU; 2005.

3. Моргунов ЕБ, ред. Модели методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»; 2001.

4. Bufford JA. Human resource management in local government: Concepts and applications for HRM students and practitioners. Cincinnati, OH: South Western; 2002

5. Murphy L. Transformation leadership: a cascading chain reaction. *J Nurs Manag.* 2005; 13(2):128-36.
6. Furnham A. The future (and past) of work psychology and organizational behaviour. *Management Revue.* 2004; 15(4) Special issue: New Directions in Organizational Behaviour: 420-36.
7. Kurutienė Z. Organizacijos ir individo santykis socialinio identifikavimosi požiūriu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.* 2006; 1(6):110–6. Prieiga per internetą: <https://fcis.vdu.lt/~i.maksvytiene@evf.vdu.lt/Kurutiene.pdf>
8. Голобурдонова НА. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала. *Кадровик.* 2006; (23):65-9.
9. Marcinkevičiūtė L, Petrauskienė R. Žemės ūkio bendrovių darbuotojų motyvavimo patirtis ir problemos. *Žemės ūkio mokslai – Agricultural Sciences.* 2007; 14(2):57-65.
10. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija; 1996.
11. Žydžiūnaitė V. Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija slaugytojų veiklos požiūriu: monografija. Kaunas: Judex; 2005.
12. Robbins SP. Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius: Poligrafija ir informatika; 2003.
13. Виханский ОС, Наумов АИ. Менеджмент. Москва: Гардарики; 2000.
14. Горбунов АН, Мамыкиа ВА. Когда план компенсаций не мотивирует. *Журнал управление компанией.* 2006; (4):40-5.
15. Maslow АН. Motyvacija ir asmenybė. Vilnius: Apostrofa; 2006.
16. Stoner JAF, Freeman RE, Gilbert DR. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika; 2001.
17. Gražulis V. Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai: metodinė mokymo priemonė. Vilnius: Ciklonas; 2005.
18. Benson SG, Dundis SP. Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology. *J Nurs Manag.* 2003; 11(5):315–20.
19. Coomber B, Barriball K. Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature. *J Nurs Stud.* 2007; 44(2):297–314.
20. Sakalas A, Šilingienė V. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija; 2000.
21. Razbadauskas A, Žuraliova T, Dumbrasuskienė R. Stacionaro slaugytojų profesinę motyvaciją sąlygojančių darbo aplinkos veiksnių analizė. *Sveikatos mokslai.* 2011; 21(7):164-7.
22. Kučinskas V, Kučinskienė R. Vadybos įvadas. Klaipėda: KU leidykla; 2002.
23. Šeškevičius A. Mirštantysis – gyvenantis žmogus. Lesauskaitė V., red. Gerontologijos ir geriatrijos aktualijos (Kaunas) 2006.
24. Andrijauskaitė D. Startas paliatyvios pagalbos paslaugoms teikti de jure. *Gydymo menas (Kaunas)* 2007.
25. Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006-2008 metų programos įgyvendinimo priemonių patvirtinimo: Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. spalio 17 d. Nutarimas Nr. 1020. Valstybės žinios 2006.