

# Vyresniųjų slaugytojų vadovavimo stiliai ir jų sąsajos su slaugytojų pasitenkinimu darbo aplinka

**Donatas Mečislauskas**

Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, Slaugos fakultetas, Slaugos ir rūpybos katedra

**Renata Vimantaitė**

Lietuvos sveikatos mokslų universiteto ligoninė Kauno klinikos, Kardiologijos klinika

**Metodai.** Apklausta 13 profilinių kliniškų vyresniųjų slaugytojų-administratorių ir išdalyta 20 anketų. Pilnai užpildytos ir tinkamos vertinimui grįžo 20 (atsako dažnis 100 proc.). Slaugytojams išdalytos 405 anketos. Pilnai užpildytos ir tinkamos vertinimui grįžo 372 anketos (atsako dažnis 97,2 proc.). Taikytas metodas – anoniminė anketinė apklausa. Tyrimui naudoti standartizuoti klausimynai. Tyrimui naudota paprastoji atsitiktinė imtis.

**Rezultatai.** Rezultatų siekimo vadovavimo stilius – dažniausiai pasireiškiantis vadovavimo stilius tarp vyresniųjų slaugytojų-administratorių ( $p < 0,05$ ). Tyrimas atskleidė, kad dauguma bendrosios praktikos slaugytojų (BPS) buvo patenkinti darbo priemonių aprūpinimu (91,1 proc.) bei savo vadovo vadybiniais gebėjimais (89,0 proc.). Dažniausiai BPS buvo nepatenkinti darbo užmokesčiu (78,2 proc.) bei slaugytojų pripažinimo stoka (73,4 proc.). Ieškant sąsajų nustatyta, kad transformacinis vadovavimo stilius BPS tenkino galimybė dalyvauti priimant skyriui svarbius sprendimus bei galimybė siekti karjeros įstaigoje ( $p < 0,05$ ). Skyriuose, kuriuose vyrauja pasyvus / vengimo vadovavimo stilius, BPS mažiau patenkinti galimybė dalyvauti priimant skyriui svarbius sprendimus ( $p < 0,05$ ) bei mažiau patenkinti vadovo vadybiniais gebėjimais ( $p < 0,05$ ).

**Išvados.** Rezultatų siekimo vadovavimo stilius labiausiai pasireiškia tarp vyresniųjų slaugytojų-administratorių. Darbo aplinka BPS labiausiai tenkino dėl vadovo vadybinių gebėjimų aprūpinti priemonėmis, suteikto savarankiškumo laipsnio. BPS nepatenkinti dėl konfliktų sprendimo skyriuje būdo bei nepakankamų galimybių siekti karjeros įstaigoje. Transformacinis vadovavimo stilius siejamas su didesniu BPS pasitenkinimu galimybė dalyvauti priimant skyriui svarbius sprendimus, siekti karjeros įstaigoje. Vyraujantis pasyvus / vengimo vyresniųjų slaugytojų-administratorių vadovavimo stilius susijęs su mažesniu BPS pasitenkinimu, susijusiu su galimybė dalyvauti priimant skyriui svarbius sprendimus, vadovo vadybiniais gebėjimais, darbo priemonių aprūpinimu.

**Reikšminiai žodžiai:** slauga, lyderystė, vadovavimas, darbo aplinka.

## Įvadas

Slaugytojo darbo aplinką galima apibrėžti kaip darbo erdvę, kurioje slaugytojai gali siekti organizacijos tikslų ir kartu gauti asmeninį pasitenkinimą, kurį suteikia mėgstamas darbas. Sveika darbo aplinka sukuria atmosferą, kurioje slaugytojai turi saviraiškos galimybę, naudojami turima patirtimi, įgūdžiais ir savo veikloje remiasi klinikinėmis žiniomis bei mokslu grįsta praktika [1].

Šiomis dienomis yra keliami aktualūs klausimai slaugai, ypač akcentuojama, jog: slaugytojų skaičius darbo rinkoje mažėja bei dominuoja ryškūs netolygumai regionuose, nepanaudojamas slaugytojų, turinčių universitetinį išsilavinimą bei mokslinius laipsnius, potencialas, prarandamas slaugytojų profesijos valdymo autonomiškumas. Taip pat pabrėžtina, kad nėra įsteigto Lietuvos mokslo komiteto, mažėja slaugytojų profesijos prestižas, karjeros galimybės, pasitenkinimas darbu bei darbo aplinka [2].

Akivaizdu, jog dėl išvardytų priežasčių svarbu sukurti bei gerinti slaugytojų darbo aplinką. O vienas iš veiksnių, kuris neatsiejamas nuo slaugytojų darbo klimato bei pasiektų rezultatų, yra slaugos vadovų bei vyresniųjų slaugytojų-administratorių pasirinktas vadovavimo stilius bei jo santykis su slaugytojų darbo aplinka [3]. Mokslinėje literatūroje vis daugiau dėmesio skiriama ne vien teorinių ar praktinių įgūdžių perteikimui, bet aprašoma ir teigiamos darbo aplinkos kūrimo bei pasitenkinimo svarba [4, 5].

**Tyrimo tikslas** – nustatyti vyresniųjų slaugytojų vadovavimo stilius ir sąsajas su slaugytojų pasitenkinimu darbo aplinka.

## Tyrimo metodika

**Tyrimo organizavimas.** Tyrimas buvo vykdomas 2021 m. birželio–rugsėjo mėn. Tyrimo metu apklausti profilinių klinikų skyrių vyr. slaugytojai-slaugos administratoriai bei tų pačių skyrių bendrosios praktikos slaugytojai.

Tiriamųjų atmetimo kriterijai: slaugytojai, kurie atsisakė dalyvauti tyrime bei turėję nedarbingumo pažymėjimą, buvę atostogose, nėštumo ir gimdymo ar vaiko priežiūros atostogose.

**Duomenų analizės metodai.** Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant statistinės duomenų analizės *SPSS 24*. Rangine skale išreikštiems duomenims apskaičiuoti aritmetiniai vidurkiai ( $m$ ), standartiniai nuokrypiai ( $SN$ ), mediana ( $Md$ ), mažiausia ( $min$ ) ir didžiausia ( $max$ ) reikšmės. Siekiant nustatyti klausimynų poskalių vidinį suderinamumą, buvo apskaičiuoti Cronbacho alfa (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientai. Siekiant nustatyti ryšio stiprumą tarp kintamųjų, buvo skaičiuojamas neparimetrinis Spirmeno ranginės koreliacijos (angl. *Spearman's rank correlation*) koeficientas ( $r$ ).

## Tyrimo instrumentas

**Tyrimo metodas** – anketinė apklausa. Tyrimui buvo naudojami du standartizuoti klausimynai, gavus autorių sutikimus.

Pirmasis klausimynas „Pasitenkinimas darbo aplinka“ skirtas bendrosios praktikos slaugytojams. Anketą sudaro 34 klausimai. Iš jų 3 yra atviro tipo, likusieji – uždaro tipo.

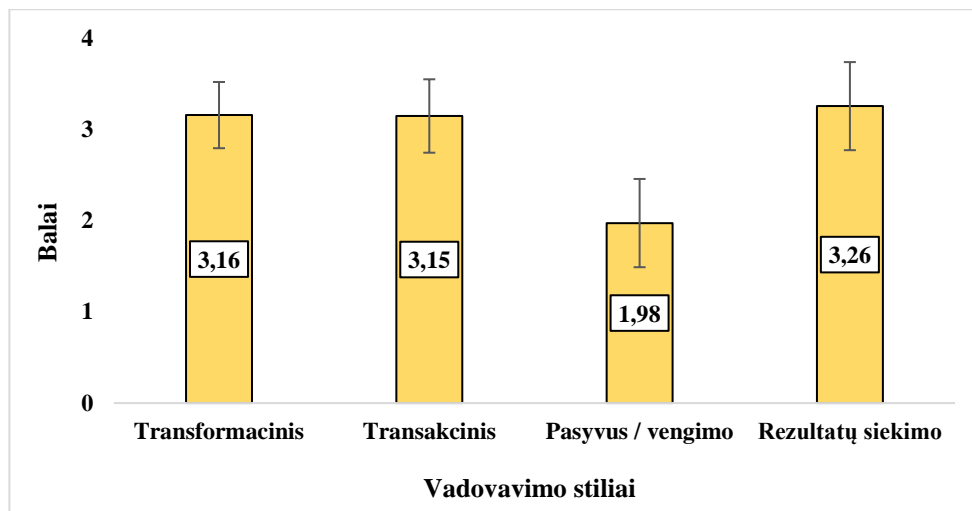
Pasitenkinimas darbu buvo vertinamas balais nuo 1 (nepatenkinta) iki 4 (visiškai patenkinta). Patenkintų darbu slaugytojų kategorijai buvo priskiriamos tos respondentės, kurios į klausimą, ar patenkinta savo darbu, atsakė „visiškai patenkinta“ arba „patenkinta“, nepatenkintųjų kategorijai – „mažai patenkinta“ arba „nepatenkinta“.

Antrasis klausimynas skirtas vyresniesiems slaugytojams-administratoriams vertinti. Tam naudotas standartizuotas klausimynas (angl. *Multifactor Leadership Questionnaire*). Klausimynas sudarytas iš 45 teiginių. Kaip nurodo daugiafaktorinio lyderystės klausimyno metodika, kiekvieno teiginio vertinimas, išreikštas balais, svyruoja nuo 0 iki 4, klausimyno teiginiai atspindi keturis vadovavimo stilius. Anketų skalės vidinis suderinamumas (angl. *Scale Internal Consistency*) įvertintas, naudojant Cronbacho alfa koeficientą, kuris remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija, ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį.

## Rezultatai ir jų aptarimas

Nustatyta, kad stipriausiai pasireiškė tyrime dalyvavusių vyresniųjų slaugytojų-administratorių taikomas rezultatų siekimo vadovavimo stilius ( $3,26 \pm 0,5$  balai). Rezultatai parodė, kad pasyvaus / vengimo vadovavimo stiliaus raiška yra silpniausia ( $1,98 \pm 0,5$  balai). Transformacinio ( $3,16 \pm 0,4$  balai) bei transakcinio ( $3,15 \pm 0,4$  balai) vadovavimo stilių raiška buvo panaši (1 pav.). S. E. Moon kartu su bendraautoriais atliko panašų tyrimą, kurio metu atskleista, kad respondentų, kurie buvo vyresnieji slaugytojai-administratoriai ( $n = 78$ ) vadovavimo stiliai yra labiau transformaciniai [6].

Rezultatų skirtumus galėjo lemti tai, kad mūsų atliktame tyrime imtis buvo tris kartus mažesnė nei S. E. Moon moksliniame darbe.



1 pav. Vyresniųjų slaugytojų-administratorių vadovavimo stilių raiškos įverčiai (m ± SN)

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad dauguma BPS buvo patenkinti darbo priemonių aprūpinimu (91,1 proc.) bei savo vadovo vadybiniais gebėjimais (89,0 proc.). Didžioji dalis respondentų buvo patenkinti jiems tenkančiu savarankiškumo laipsniu (87,4 proc.) (1 lentelė). Panašius tyrimo rezultatus gavo W. Holly, kartu su bendraautoriais nustatęs, kad slaugytojai labiausiai buvo patenkinti vyresniųjų slaugytojų-administratorių vadybiniais gebėjimais [7].

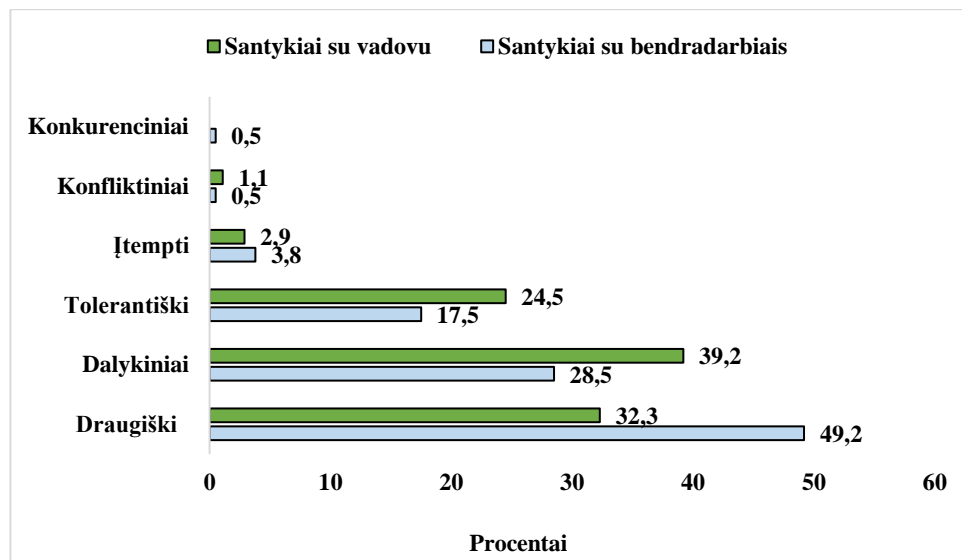
Taigi mūsų gauti tyrimo rezultatai sutampa su užsienio autorių atlikto mokslinio tyrimo rezultatais.

1 lentelė. Bendrosios praktikos slaugytojų pasitenkinimo darbo aplinkos veiksniais lygis (n = 372)

BPS pasitenkinimo darbo aplinka veiksniai	Pasitenkinimo lygis, n (proc.)	
	Visiškai patenkinti / patenkinti	Mažai patenkinti / nepatenkinti
Darbo priemonių aprūpinimas	339 (91,1)	33 (8,9)
Vadovo vadybiniai gebėjimai	331 (89,0)	41 (11,0)
Savarankiškumo laipsnis	325 (87,4)	47 (12,6)
Bendras pasitenkinimas darbu	324 (87,1)	48 (12,9)
Reikalavimas atlikti tam tikras užduotis	320 (86,0)	52 (14,0)
Galimybė dalyvauti priimant skyriui svarbius sprendimus	268 (72,0)	104 (28,0)
Galimybė siekti karjeros įstaigoje	263 (70,7)	109 (29,3)
Konfliktų sprendimas skyriuje	261 (70,2)	111 (29,8)

Santykiai su kolegomis ir vadovu – taip pat svarbus pasitenkinimo darbo aplinka veiksnys. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad beveik pusės BPS santykiai su bendradarbiais yra draugiški (49,2 proc.). Mažumos respondentų santykiai tiek su vadovu, tiek su kolegomis buvo konkurenciniai (0,5 proc.) ar konfliktiniai (1,1 proc.) (2 pav.). Kiek kitokius tyrimo rezultatus gavo S. J. Jung kartu su bendraautoriais atliktame moksliniame darbe. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad slaugytojų santykiai tiek su vadovais, tiek su kolegomis buvo konfliktiški [8].

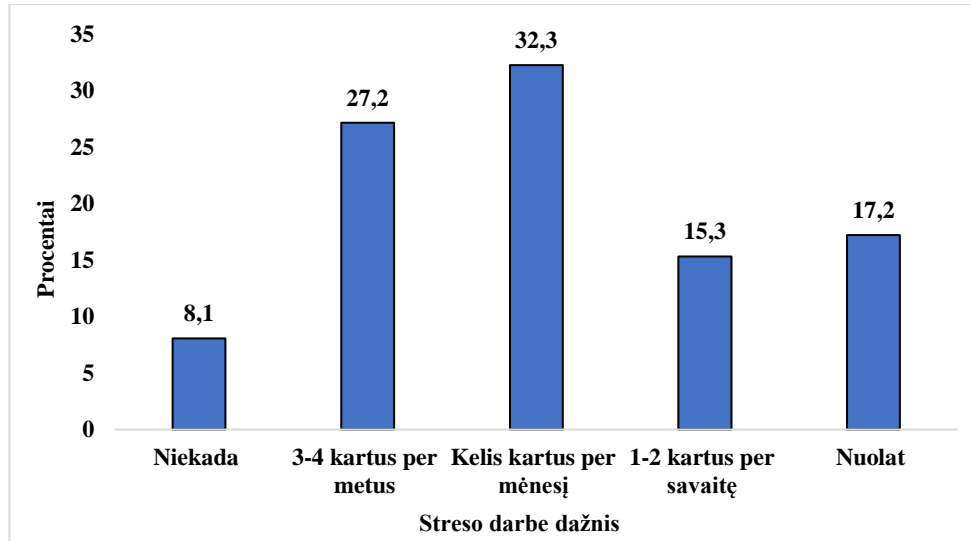
Tokių skirtumų galėjo lemti tai, kad mūsų atliktame tyrime nebuvo apklausti slaugytojai, dirbantys priėmimo-skubios pagalbos skyriuje.



2 pav. Bendrosios praktikos slaugytojų santykių su bendradarbiais ir vadovu skirstinys (n = 372)

Pasitenkimui darbo aplinka ypač svarbus veiksnys – stresas darbe. Nustatyta, kad daugiau kaip trečdalis tiriamųjų stresą darbe jautė keletą kartų per mėnesį (32,3 proc.) (3 pav.). Panašiai teigia ir S. S. Chesak kartu su bendraautoriais, kurie atliko tyrimo metu nustatė, kad slaugytojai dažnai susiduria su įvairiais streso šaltiniais [9].

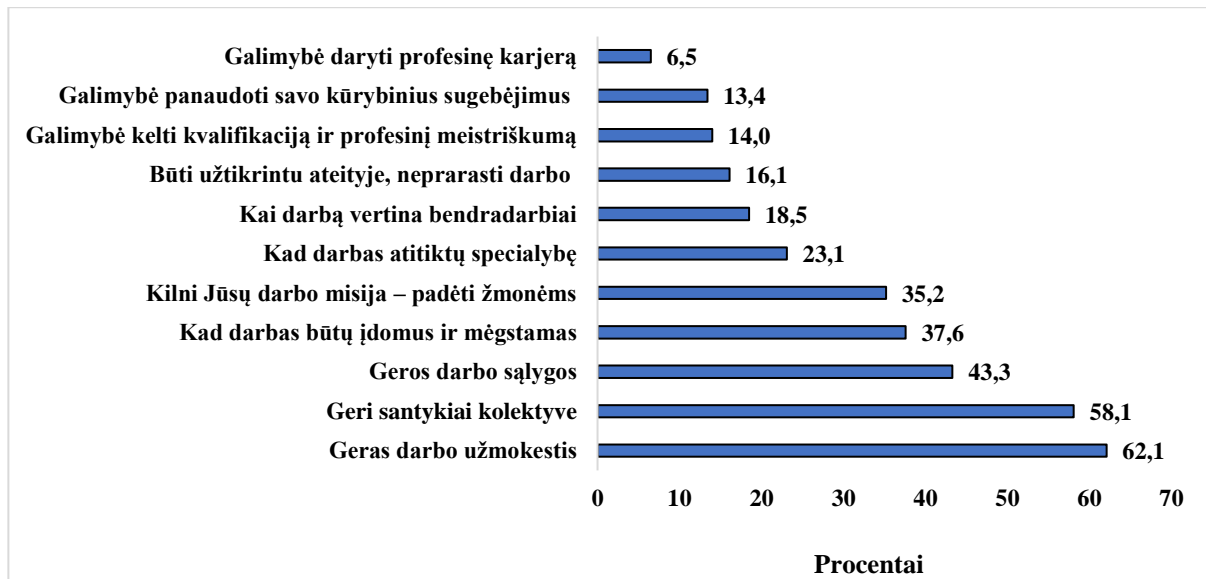
Taigi, tiek mūsų, tiek užsienio autorių atlikto tyrimo rezultatai yra panašūs.



3 pav. Bendrosios praktikos slaugytojų streso darbe dažnio skirstinys (n = 372)

Atliekant tyrimą vertinti įvairūs su darbu susiję veiksniai, kurie svarbūs BPS. Respondentai galėjo pasirinkti keletą atsakymų. Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiau kaip pusė tiriamųjų darbe svarbiausia geras užmokestis (62,1 proc.) bei geri santykiai su bendradarbiais (58,1 proc.) (4 pav.). Panašius atlikto mokslinio tyrimo rezultatus gavo S. Halldorsdottir kartu su bendraautoriais. Buvo nustatyta, kad pozityvus bendradarbiavimas su kolegomis bei vadovais skatina dirbti našiau [10].

Galima teigti, kad mūsų atlikto tyrimo ir užsienio autorių mokslinio darbo gauti rezultatai yra panašūs.



4 pav. Bendrosios praktikos slaugytojų darbo veiksnių svarbos pasiskirstymas (n = 372)

Skyriuose, kuriuose vyrauja transformacinis vyresniojo slaugytojo-administratoriaus vadovavimo stilius, BPS labiau patenkinti galimybe dalyvauti priimant skyriui svarbius sprendimus ( $p < 0,05$ ) bei galimybe siekti karjeros įstaigoje ( $p < 0,05$ ). Tačiau S. Boamah atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad transformacinė lyderystė buvo reikšmingai susijusi su sumažėjusiomis nepageidaujamomis pacientų pasekmėmis dėl struktūrinio įgalinimo ir slaugytojų lyderystės raiška [11].

Galima daryti išvadą, jog skirtingus tyrimo rezultatus lėmė tai, kad tyrimai atlikti skirtingų profilių gydymo įstaigose.

Tačiau skyriuose, kuriuose vyrauja pasyvus / vengimo vadovavimo stilius, BPS mažiau patenkinti galimybe dalyvauti priimant skyriui svarbius sprendimus ( $p < 0,05$ ) bei mažiau patenkinti vadovo vadybiniais gebėjimais ( $p < 0,05$ ) (2 lentelė).

2 lentelė. Vyresniųjų slaugytojų-administratorių vadovavimo stilių raiškos bei bendrosios praktikos slaugytojų pasitenkinimo darbo aplinka veiksnių sąsajos Spirmeno koreliacija

BPS pasitenkinimo darbo aplinka veiksniai	Vyr. slaugytojų administratorių vadovavimo stiliai			
	Transformaci-nis	Transakci-nis	Pasyvus / ven-gimo	Rezultatų sie-kimo
Bendras pasitenkinimas darbu	0,093	0,034	<b>-0,102*</b>	0,023
Darbo krūvis	0,027	0,090	0,082	0,092
Darbo priemonių aprūpinimas	0,001	0,063	<b>-0,153*</b>	0,042
Savarankiškumo laipsnis	0,030	-0,017	-0,054	0,084
Stresas darbe	0,045	0,052	0,010	<b>0,109*</b>
Reikalavimas atlikti tam tikras užduotis	0,082	0,029	<b>-0,114*</b>	0,038
Vadovo vadybiniai sugebėjimai	0,028	-0,032	<b>-0,158*</b>	-0,013
Galimybė dalyvauti priimant skyriui svarbius sprendimus	<b>0,119*</b>	-0,098	<b>-0,214**</b>	<b>0,103*</b>
Galimybė siekti karjeros įstaigoje	<b>0,118*</b>	0,074	<b>-0,132*</b>	0,093
Konfliktų sprendimas skyriuje	0,078	0,080	<b>-0,160*</b>	0,099

\*-  $p < 0,05$ ; \*\*-  $p < 0,001$

Panašius tyrimo rezultatus gavo M. L. Specchia kartu su bendraautoriais, kurie atlikto tyrimo metu nustatė, kad pasyvaus / vengimo vadovavimo stilius atskleidė neigiamą koreliaciją su pasitenkinimu darbu, o BPS pasitenkinimas vyresniojo slaugytojo-administratoriaus vadybiniais gebėjimais buvo žemas [12].

Apibendrinant galima teigti, kad vyraujantis pasyvus / vengimo vyresniųjų slaugytojų-administratorių vadovavimo stilius buvo susijęs su mažesniu pasitenkinimu, susijusiu su galimybe dalyvauti priimant skyriui svarbius sprendimus, vadovo vadybiniais gebėjimais, darbo priemonių aprūpinimu. Vyraujantis transformacinis vyresniųjų slaugytojų-administratorių vadovavimo stilius buvo susijęs su didesniu pasitenkinimu galimybe dalyvauti priimant skyriui svarbius sprendimus, siekti karjeros įstaigoje.

## Literatūra

1. Sasso L., Bagnasco A., Catania G., Zanini M., Aleo G., Watson R. Push and pull factors of nurses' intention to leave. *Journal of Nursing Management*. 2019 Jul, 27(5). P. 946–954.
2. Nacionalinė sveikatos taryba. Nutarimas dėl slaugos politikos įgyvendinimo. 2016 m. vasario 24 d. Vilnius.
3. Simone D. S., Planta A., Cicotto G. The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research*. Volume 39, February 2018. P. 130–140.
4. Akinwale O. E., George J. O. Work environment and job satisfaction among nurses in government tertiary hospitals in Nigeria. *Rajagiri Management Journal*. 29 June 2020.
5. Storey J., Hartley J., Denis J. L., Hart P., Ulrich D. *The Routledge Companion to Leadership*. New York. P. 3–4.
6. Moon E. S., Van Dam J. P., Kitsos A. Measuring Transformational Leadership in Establishing Nursing Care Excellence. *Healthcare* 2019, 7(4).
7. Wei H., Sewell K. A., Woddy G., Rose M. A. The state of science of nurse work environments in the United States: A systematic review. *International Journal of Nursing Science* 5 (2018). 16 April 2018. P. 287–300.
8. Jung J. J., Park J. H. Association of Nursing Work Environment, Relationship with the Head Nurse, and Resilience with Post-Traumatic Growth in Emergency Department Nurses. *International Journal of Environmental Research and Health Care*. 2021, 18(6), 2857; <https://doi.org/10.3390/ijerph18062857>.
9. Chesak C. C., Cutshall S. M., Bowe C. L., Montanari K. M., Bhadra A. Stress Management Interventions for Nurses: Critical Literature Review. April 23, 2019. **Volume: 37 issue: 3**, page(s): 288–295.
10. Halldorsdottir S., Enarsdottir E. J., Edvardson I. R. Effects of cutbacks on motivating factors among nurses in primary health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*. March 2018. Volume 32, Issue 1. P. 397–406.
11. Boamah S. Linking Nurses' Clinical Leadership to Patient Care Quality: The Role of Transformational Leadership and Workplace Empowerment. *Canadian Journal of Nursing Research*. November 6, 2017. Issue published: March 1, 2018. **Volume: 50 issue: 1**, page(s): 9–19.
12. Specchia M. L., Cozzolino M. R., Carini E., Di Pila A., Galletti C., Riccardi W., Damianai G. Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International Journal of Environmental and Research and Public Health*. 6 February 2021. Volume 18, issue 4.