



LIETUVOS SVEIKATOS MOKSLŲ UNIVERSITETAS

MEDICINOS AKADEMIJA

SLAUGOS FAKULTETAS

SLAUGOS IR RŪPYBOS KATEDRA

**INGA GABDANKAITĖ**

**„SLAUGOS ADMINISTRATORIŲ LYDERYSTĖS STILIAUS ĮTAKA  
JIEMS PAVALDAUS PERSONALO ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ  
RESPUBLIKINĖJE KAUNO LIGONINĖJE“**

**Magistro studijų programos „Slaugos lyderystė“ (valst. kodas 6211GX009) baigiamasis darbas**

**Darbo vadovas**

**Dr. Loreta Marmienė**

**KAUNAS, 2020**

## TURINYS

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| SANTRAUKA .....                                                  | 4  |
| SUMMARY .....                                                    | 5  |
| SANTRUMPOS.....                                                  | 6  |
| ŽODYNĖLIS .....                                                  | 7  |
| ĮVADAS.....                                                      | 8  |
| 1 LITERATŪROS APŽVALGA .....                                     | 11 |
| 1.1 Vadovavimo ir lyderystės samprata.....                       | 11 |
| 1.2 Lyderystės stiliai .....                                     | 14 |
| 1.3 Visa apimanti lyderystės teorija.....                        | 15 |
| 1.4 Lyderystė slaugoje .....                                     | 17 |
| 1.5 Įsitraukimo į darbą samprata.....                            | 19 |
| 1.6 Įsitraukimas į darbą slaugoje .....                          | 21 |
| 2 TYRIMO ORGANIZAVIMAS IR METODIKA .....                         | 23 |
| 2.1 Tiriamieji ir tyrimo eiga.....                               | 23 |
| 2.2 Tyrimo instrumentas .....                                    | 23 |
| 2.3 Tyrimo organizavimas ir tyrimo etika. ....                   | 25 |
| 2.4 Statistinės duomenų analizės metodai .....                   | 26 |
| 3 REZULTATAI.....                                                | 27 |
| 3.1 Tyrimo dalyvių socialinės demografinės charakteristikos..... | 27 |
| 3.2 Slaugos administratorių lyderystės stiliaus vertinimas ..... | 29 |
| 3.2.1 Idealizuotoji įtaka .....                                  | 32 |
| 3.2.2 Įkvepiantis motyvavimas.....                               | 32 |
| 3.2.3 Intelektusis skatinimas .....                              | 33 |
| 3.2.4 Individualusis dėmesys.....                                | 34 |
| 3.2.5 Skatinimas pagal nuopelnus .....                           | 35 |
| 3.2.6 Vadovavimas reaguojant į išimtis .....                     | 36 |
| 3.2.7 Nesikišimas .....                                          | 37 |
| 3.3 Slaugos personalo įsitraukimo į darbą vertinimas .....       | 41 |
| 3.3.1 Energingumas .....                                         | 43 |
| 3.3.2 Atsidavimas darbui.....                                    | 44 |
| 3.3.3 Pasinėrimas į darbą.....                                   | 44 |

|     |                                                                                                                                |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.4 | Ryšio tarp slaugos administratorių taikomų lyderystės stilių ir jiems pavaldaus personalo įsitraukimo į darbą vertinimas ..... | 47 |
| 4   | REZULTATŲ APTARIMAS .....                                                                                                      | 52 |
|     | IŠVADOS .....                                                                                                                  | 59 |
|     | PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS .....                                                                                                 | 60 |
|     | MOKSLO PRANEŠIMŲ, PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS.....                                                                                     | 61 |
|     | LITERATŪROS SĄRAŠAS .....                                                                                                      | 62 |
|     | PRIEDAI.....                                                                                                                   | 68 |

## SANTRAUKA

Inga Gabdankaitė. Slaugos administratorių lyderystės stiliaus įtaka jiems pavaldaus personalo įsitraukimui į darbą Respublikinėje Kauno ligoninėje.

Magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovas (ė) – Dr. Loreta Marmienė

Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, Medicinos akademija, Slaugos fakultetas, Slaugos ir rūpybos katedra. Kaunas, 2019; 71 psl.

**Darbo tikslas:** Įvertinti slaugos administratorių lyderystės stiliaus įtaką jiems pavaldaus personalo įsitraukimui į darbą Respublikinėje Kauno ligoninėje

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti Vyresniųjų slaugos administratorių lyderystės stilius
2. Nustatyti slaugos personalo įsitraukimą į darbą
3. Nustatyti ryšį tarp slaugos administratorių taikomų lyderystės stilių ir jiems pavaldaus personalo įsitraukimo į darbą

**Tyrimo metodika.** Tyrimas atliktas Respublikinėje Kauno ligoninėje, 2019 m.vasario mėn. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas vienmomentinis kiekybinis tyrimas. Nustatant, koku lyderystės stiliumi pasižymi slaugos administratorės jiems pavaldaus slaugos personalo nuomone, buvo naudota standartizuota Daugiafaktorinio lyderystės klausimyno trumpoji forma (angl. *Multifactor Leadership Questionnaire MLQ 5X short*). Tiriant slaugos personalo įsitraukimą į darbą buvo naudotas Utrecht pozityviojo įsitraukimo į darbą klausimynas (Utrecht work engagement scale - UWES; Schaufeli ir Bakker, 2003).

Tyrimo duomenys analizuoti SPSS Statistics 24 programa.

**Tiriamieji.** Respublikinės Kauno ligoninėje, jos padaliniuose, dirbantys slaugytojai, akušeriai ir slaugytojų padėjėjai. Tyrime dalyvavo 366 respondentai.

**Tyrimo duomenys atskleidė,** kad stipriausiai pasireiškia slaugos administratorių individualusis dėmesys ir idealizuotoji įtaka pavaldiniams. Respublikinės Kauno ligoninės slaugos personalui labiau būdingas atsidavimas darbui, nei energingumas. Personalo energingumą darbe didina slaugos administratorių taikomi idealizuotosios įtakos, intelektualiojo skatinimo, įkvepiančio motyvavimo ir nesikišimo lyderystės stiliai. Slaugos personalo atsidavimo darbui priklausomybę didina slaugos administratorių taikomi idealizuotosios įtakos, įkvepiančio motyvavimo, intelektualiojo skatinimo ir skatinimo pagal nuopelnus lyderystės stiliai; personalo įsitraukimas į darbą stiprėja slaugos administratoriams taikant įkvepiančio motyvavimo lyderystės stilių.

**Raktiniai žodžiai.** Lyderystė, slaugos personalas, įsitraukimas į darbą.

## SUMMARY

Inga Gabdankaitė. Influence of the nursing administrator leadership style on the work engagement of staff at Kaunas State Hospital

Master's thesis. Research supervisor - Dr. Loreta Marmienė

Lithuanian University of Health Sciences, Medical Academy, Faculty of Nursing, Department of Nursing and Care. Kaunas, 2019; 71 p.

**Research aim:** to evaluate the influence of nursing administrators leadership style on the involvement of subordinate staff in the work of Kaunas State Hospital.

**Research tasks:**

1. Establish leadership styles of Senior Nursing Administrators
2. Determine the work engagement of nursing staff
3. Identify the relationship between leadership styles applied by nursing administrators and the work engagement of subordinate staff

**Research methodology.** The study was performed in Kaunas State Hospital, February 2019. A one-time quantitative survey was chosen for the study.

One part of the questionnaire consists of a standardized Multifactor Leadership Questionnaire MLQ 5X short. It was used to identify the leadership style of nursing administrators in the opinion of the nursing staff subordinate to them.

The Utrecht positive engagement survey (Utrecht work engagement scale - UWES; Schaufeli and Bakker, 2003) was used to determine the level of work engagement of study participants.

Study data was processed with SPSS Statistics 24 software package.

**Subjects.** Nurses, midwives and nurse assistants working at Kaunas State Hospital and its units. The study included 366 respondents.

**Conclusions.** The research data revealed that the individual attention and idealized influence of nursing administrators on subordinates is strongest. Nursing staff at Kaunas State Hospital are more likely to be dedicated to work than energetic. Staff vigor is enhanced when the styles of idealized influence, intellectual encouragement, inspirational motivation, and non-intervention leadership are applied by nursing administrators. The dependency of nursing staff on work commitment is exacerbated when the styles of idealized influence, inspirational motivation, intellectual promotion, and merit-based leadership are applied by nursing administrators; staff engagement is reinforced when nursing administrators adopt an inspirational motivational leadership style.

Key words. Leadership, nursing staff, work engagement.

## **SANTRUMPOS**

ES – Europos Sąjunga

PSO – Pasaulinė Sveikatos Organizacija

RKL – Respublikinė Kauno ligoninė

SAM – Sveikatos Apsaugos Ministerija

## ŽODYNĖLIS

**Įsitraukimas į darbą** (*angl. work engagement*) – tai teigiama, patenkinanti tobulėjimo poreikį, su darbu susijusi emocinė būseną, apimanti energingumą, atsidavimo darbui ir pasinėrimo į darbą aspektus [1].

**Lyderystė** - procesas motyvuojantis kitus žmones, individo ar asmenų grupės galimybė įtakoti ar vadovauti pasekėjams, ar kitiems organizacijos nariams, tai procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas[2].

***Laissez faire* (Liet. nesikišimo)** lyderystė - vadovavimo nebuvimas, kai priimant sprendimus vengiama prisiimti atsakomybę už pasekmes [3].

**Slaugos administratorius** – tai tiesioginis slaugos personalo vadovas. Organizuoja slaugos personalo darbą ir jam vadovauja, siekia, kad pacientams būtų teikiama visapusė ir kvalifikuota slauga.

**Slaugos personalas** – šiame tyrime taip apibrėžiami visi tiriamieji, t.y., slaugytojai, slaugytojų padėjėjai ir akušerės.

**Transformacinė lyderystė** – tai procesas, kuriame lyderiai ir pavaldiniai kelia vienas kitą į aukštesnius motyvacijos ir moralės lygmenis, tai lyderystė orientuota į santykius, idealizuotą įtaką, įkvėpimą ir motyvaciją, intelektualią stimuliaciją ir individualizuotą dėmesį pasiekti aukščiausius rezultatus [3].

**Transakcinė lyderystė** – lyderio ir pasekėjų santykis, kuris remiasi įtaka, motyvacija ir kontrole, pabrėžiamos baudmės ir apdovanojimai [3].

**Vadovavimas** – tai procesas, užtikrinantis tvarką ir nuoseklumą, kurie padeda išlaikyti darbo efektyvumą, leidžiantis kitiems suprasti ir sutikti, kas turi būti padaryta ir kaip tai padaryti, taip pat palengvinti individualias ir kolektyvines pastangas siekiant bendrų tikslų [4].

## IVADAS

Lyderystės fenomenas yra tapęs populiariu mokslinių diskusijų objektu pastarąjį dešimtmetį. Lyderio įtaka organizacijos veiklai – plačiai analizuojamas lyderystės tyrimų objektas. Jos svarba ir poreikis pabrėžiami ir Pasaulinės sveikatos organizacijos strateginiuose dokumentuose, kur lyderystė yra įvardijama, kaip gerai funkcionuojančios sveikatos sistemos komponentas [5].

Sveikatos priežiūros įstaigoms - naudinga į organizacinę kultūrą ir vadybos sistemas įdiegti stiprią slaugos personalo vadybą bei lyderystę. Tokie lyderiai užtikrina, kad slaugos personalas būtų kompetentingas ir atitiktų kokybiškos mokslo įrodymu grįstos, saugios priežiūros reikalavimus, taip prisidėdami prie bendros politikos ir kokybiškų sveikatos priežiūros paslaugų teikimo.

Slaugos lyderiai yra ypač svarbūs slaugos personalo profesinių grupių tvarumui, jų išlaikymui darbo vietose. Vadovaujantys slaugytojai į organizacinių kokybiškų paslaugų teikimą, sprendimų lygmenį pritaiko klinikinės žinias, pacientų priežiūros tiesiogines patirtis, užtikrina tiesioginį ryšį su pačiais pacientais bei juos aptarnaujančiu slaugos personalu [6].

Efektyvi lyderystė stiprina klinikinį valdymą, skatina profesinį savarankiškumą ir leidžia keisti valdymo veiksmus, todėl darbuotojai tampa labiau orientuoti į pacientų, jų artimųjų poreikius [7].

Sveikatos priežiūros srityje per pastaruosius dešimtmečius įvyko daug pokyčių. Pokyčiai taip pat prisidėjo prie daugelio slaugytojų persikirstymo ir slaugos administratorių etatų sumažinimo. Daugelyje naujų valdymo modelių slaugos administratoriai yra atsakingi už įvairias klinikinės programos su didesniu darbuotojų skaičiumi [8]. Jie siekia užtikrinti optimalias darbo sąlygas sveikatos priežiūros specialistams ir kuo geresnę pacientų priežiūrą, bei užtikrina tinkamos informacijos pacientams suteikimą apie sveikatos priežiūros paslaugų tęstinumą [9].

Ilgą laiką slaugytojomis buvo netinkamai vadovaujama, vyravo autokratinis valdymo stilius, tačiau šiandien slaugos personalas susiduria su naujais iššūkiais ir galimybėmis. Organizacijos nuolat susiduria su pokyčiais, kuriems reikia vis labiau pritaikomo ir lankstaus vadovavimo. Efektyvus slaugos vadovavimas yra priemonė, per kurią ir bus užtikrintos sveikatos priežiūros paslaugos, atitinkančios gydymo įstaigos strategijas bei pacientų poreikius [10].

Sveikatos priežiūros sektoriuje darbuotojai dirba aplinkoje, kurioje daug įtampos bei streso. Tad vadovų, lyderių tinkamas, novatoriškas vadovavimas – lyderystės stilius gali padėti išugdyti savikontrolę, sumažinti įtampą ir stresą, taip padidinti pasitenkinimą darbu bei slaugos personalo įsitraukimą į darbą [11].

Šiuo tyrimu siekta nustatyti, koks slaugos administratorių taikomas lyderystės stilius yra efektyviausias, didinantis slaugos personalo įsitraukimą į darbą ir kaip tiriamosios įstaigos slaugos personalas yra įsitraukęs į darbą, kas yra svarbu organizacijai užtikrinant kokybiškų paslaugų teikimui, bei pacientų pasitenkinimui.

**Temos aktualumas.** Žmogiškieji ištekliai – didžiausias organizacijos turtas. Gebėjimas juos valdyti šiandienos sveikatos priežiūros įstaigoje, siekiančioje užtikrinti paslaugų kokybę, turi tapti svarbiausiu įrankiu vis didėjančioje sveikatos priežiūros paslaugų konkurencinėje erdvėje. Lietuvoje slaugytojų skaičius, tenkantis 1000-ii gyventojų, yra nepakankamas ir nesiekia Europos Sąjungos šalių (toliau ES ) narių vidurkio, 2012 m. ES vidurkis buvo 8 slaugytojai 1000-ii gyventojų, Lietuvoje- 7 slaugytojai 1000-gyventojų. Didelį nerimą kelia ir tai, kad Lietuva viena iš dviejų įvardijamų ES šalių, kuriose slaugytojų skaičius mažėja. Prognozuojama, kad slaugytojų trūkumas didės, nes dirbančiųjų bendrosios praktikos slaugytojų, amžiaus vidurkis 45,3 m., o baigę studijas jauni specialistai neišnaudoja įgytų kompetencijų slaugos praktikoje arba emigruoja [11].

Dėl sudėtingų, intensyvių, ir nuolat kintančių aplinkos sąlygų sveikatos priežiūros įstaigų vadovams svarbu atsižvelgti ir plėtoti tuos aspektus, kurie suteiktų galimybių darbuotojams veiksmingai dirbti, prisitaikyti ir veikti esamomis ir kintančiomis sąlygomis, siekti asmeninio augimo ir tobulėjimo.

Įsitraukimas į darbą yra pozityvi, daug pasitenkinimo teikianti su darbu susijusi būseną, kurią sudaro trys veiksniai: atsidavimas ir pasinėrimas į darbą bei energingumas. Pozityvus įsitraukimas į darbą turi teigiamos įtakos darbuotojų darbo atlikimo kokybei, psichologinei ir subjektyviai darbuotojo gerovei, organizaciniam įsipareigojimui. Kai darbuotojai jaučiasi energingi ir įsitraukę į vykdomas užduotis, jie labiau linkę atlikti daugiau užduočių ar patys imasi iniciatyvos.

Įsitraukimas į darbą tapo potencialiai svarbia darbuotojų veiklos ir organizacijos valdymo tema, tačiau įsitraukimo į darbą apibrėžimas ir vertinimas, o konkrečiau - slaugytojų įsitraukimas, yra mažai tirtas.[12].

**Mokslinis naujumas.** Lyderystė sveikatos priežiūroje yra plačiai nagrinėjama tema, tačiau nepavyko aptikti - Lietuvoje atliktų tyrimų, kurie analizuotų slaugos personalo įsitraukimą į darbą ir jo sąsajas su slaugos administratorių taikomu lyderystės stiliumi. Slaugytojų psichosocialinių darbo aplinkos veiksnių sąsajas su įsitraukimu į darbą ir perdegimu, tyrė Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto doktorantas A. Žiedelis. Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti, ar darbo prasmė yra svarbus motyvas pats savaime, ar tik dar viena geresnių darbo sąlygų pasekmė. Ar įmanoma dirbti iš pašaukimo ir tuomet, kai darbo sąlygos yra prastesnės. Taip pat buvo tiriama, ar darbo prasmės suvokimas ir darbo motyvacija gali stiprinti slaugytojų sveikatą ir apsaugoti nuo profesinio perdegimo, ar perdegimo pasekmės pajus labiausiai į darbą įsitraukę darbuotojai [13].

**Atlikto tyrimo praktinė reikšmė.** Gauti rezultatai gali nurodyti gaires, kokius lyderystės stilius turėtų taikyti slaugos administratoriai savo darbe, norėdami padidinti slaugos personalo įsitraukimą į darbą.

**Darbo tikslas:** Įvertinti slaugos administratorių lyderystės stiliaus įtaką jiems pavaldaus personalo įsitraukimui į darbą Respublikinėje Kauno ligoninėje

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti Vyresniųjų slaugos administratorių lyderystės stilius.
2. Nustatyti slaugos personalo įsitraukimą į darbą.
3. Nustatyti ryšį tarp slaugos administratorių taikomų lyderystės stilių ir jiems pavaldaus personalo įsitraukimo į darbą.

# 1 LITERATŪROS APŽVALGA

## 1.1 Vadovavimo ir lyderystės samprata

*Lyderystė ir vadovavimas.* Šiuolaikinė „lyderystės“ sąvoka kildinama iš anglų kalbos (angl. Leadership). Pats žodis pirmą kartą pavartotas maždaug prieš 200 metų dokumentuose, kuriuose buvo analizuojama įtaka Anglijos parlamente. Šiuo metu šis terminas vartojamas ir lyderystei, ir vadovavimui apibūdinti. Anot Leonienės B. (2001), nuomonė, kad lyderiais gimstama, o ne tampama, vis mažiau populiori. Profesionalūs tyrinėtojai gebėjimą lyderiauti sieja su vadovų elgesiu, jų atliekamais veiksmais:

- ✓ Bendravimu su darbuotojais;
- ✓ Užduočių paskirstymu;
- ✓ Paties vadovo darbo organizavimu;
- ✓ Darbuotojų motyvavimas;

Tačiau organizacijoje abu veiksniai: ir *vadovavimas*, ir *lyderystė* yra labai reikalingi. Kad organizacijos veiktų efektyviai, jos privalo puoselėti ir kompetentingus vadovus, ir įgudusius lyderius.

Analizuojant pačią vadovavimo sąvoką galima rasti skirtingų jos apibrėžimų. Lietuvių ir užsienio mokslinėje literatūroje vadovavimo sąvoka apibūdinama įvairiai, tačiau jų esmė ta pati. Vadovavimo sąvokų apibrėžimai pateikiami 1 lentelėje.

**1 lentelė. Vadovavimo sąvokos apibrėžimai**

| Vadovavimo sąvokos apibrėžimas                                                                                                                                                                                                                          | Apibrėžimo autorius                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <i>Vadovavimas</i> – tai vienas iš grupinių procesų, vykstančių organizacijose šalia kitų grupinių procesų, tokių kaip konfliktai, sprendimų priėmimas, darbuotojų įvertinimas, grupės dinamika, valdžios, įtakos panaudojimas.                         | J.Kasiulis, V.<br>Barvydienė, 1998 |
| <i>Vadovavimas</i> - tai gebėjimas paveikti grupę, kad ji įgyvendintų išskeltus tikslus                                                                                                                                                                 | Stephen P. Robbins,<br>2003        |
| <i>Vadovavimas</i> - tai tvarkos ir stabilumo ieškojimas, tvarkos ir nuoseklumo organizacijoje užtikrinimas.                                                                                                                                            | G. Northouse, 2009                 |
| <i>Vadovavimas</i> - tai darbuotojų nukreipimas ir jų motyvavimas siekti organizacijos tikslų, naudojantis turimomis formaliomis organizacijos suteiktomis galiomis, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, taikant įvairius valdymo metodus, būdus. | V. Šilingienė, 2012                |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal naudotą literatūrą [14,15,16]

Analizuojant lyderystės sąvoką randama daug jos apibrėžimų. Lietuvių ir užsienio mokslinėje literatūroje lyderystės sąvoka taip pat apibūdinama įvairiai. Lyderio sąvokų apibrėžimai pateikiami 2 lentelėje.

**2 lentelė. Lyderystės sąvokos apibrėžimai**

| <b>Lyderystės sąvokos apibrėžimas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Apibrėžimo autorius</b>                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <i>Lyderystė</i> - tai kelio ieškojimas, teisingų dalykų darymas, ateities vizijos suformulavimas.                                                                                                                                                                                                                               | W. Bennis ir B. Nanus, 1998                                |
| <i>Lyderiavimas</i> susijęs su vertybėmis<br><i>Lyderiavimas</i> - įtraukia kitus- darbuotojus ir pasekėjus;<br><i>Lyderiavimas</i> reiškia nevienodą galios paskirstymą tarp lyderio ir grupės narių;<br><i>Lyderystė</i> - gebėjimas panaudoti skirtingas galios formas, įvairiais būdais darant įtaką savo pasekėjų elgesiui. | J. A. F. Stoner, R. E. Freeman<br><br>D. R. Gilbert (1999) |
| <i>Lyderystė</i> - bendravimas su darbuotojais, užduočių paskirstymas, žmonių motyvavimas, efektyvus paties vadovo darbo organizavimas.                                                                                                                                                                                          | B. Leonienė, 2001                                          |
| <i>Lyderystė</i> - tai procesas, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslai.                                                                                                                                                                                 | N. Chmiel, 2005                                            |
| <i>Lyderystė tai:</i><br>- Žinojimas narių privalumų bei trūkumų;<br>- Apibrėžimas darbo sričių ir komunikacijos kanalų;<br>- Rūpinamasis aktyviu komandos darbu;<br>- Komandos tikslų patikslinimas, narių telkimas.                                                                                                            | J. Kasiulis ir V.Barvydienė, 2005                          |
| <i>Lyderystė</i> - tai procesas, kurio metu lyderis daro įtaką grupei, kad būtų įgyvendintos numatytos užduotys.                                                                                                                                                                                                                 | V. Micevičius, 2003                                        |
| <i>Lyderystė</i> suprantama, kaip :<br>- procesas;<br>- lyderystė susijusi su įtaka;<br>- lyderystė atsiranda grupės kontekste;<br>- lyderystė susijusi su tikslo pasiekimu.<br><i>Lyderystė</i> - tai adaptyvių ir konstruktyvių pokyčių ieškojimas, pokyčių bei judėjimo sukėlimas.                                            | Peter G. Northouse, 2009                                   |
| <i>Lyderystė</i> - tai asmeninės lyderio įtakos sekėjams, inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdus ir rezultatus, pasireiškiantis kaip lyderio ir sekėjų, siekiančių bendrų tikslų, sąveikos procesas.                                                                                                                            | V. Šilingienė, 2012                                        |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal naudotą literatūrą [14,15,16]

Clemmeris J. pastebi, kad vadovavimas ir lyderystė, būdami vienodai svarbūs organizacijų sėkmei, atlieka skirtingus vaidmenis. Norėdamas išskirti skirtumus, tarp minėtų sąvokų, jis lygina vadovavimo ir lyderiavimo charakteristikas[17]. Įvairiuose literatūros šaltiniuose, vadovavimas yra neatsiejamas nuo lyderystės ir net kartais painiojamas. Tačiau lyderystė ir vadovavimas yra skirtingi

dalykai. Kai kurie mokslininkai teigia, kad vadovavimas - karjera, o lyderystė - pašaukimas. Vadovas priima realybę, o lyderis ją keičia, vadovas orientuojasi į sistemas ir struktūras, o lyderis į žmones [17].

J. P. Kotteris (Harvardo verslo mokyklos profesorius) 1990 m. knygoje „Pokyčių jėga: kuo lyderystė skiriasi nuo valdymo“ pritardamas, kad reikia atskirti lyderystės ir vadovavimo sąvokas pažymi, jog vadovams rūpi veikla, kuria organizacijoje siekiama sukurti darną, o lyderiams - labiau konstruktyvios permainos [18].

3 lentelėje, pagal J. P. Kotterį pateikiamos tokie vadovavimo ir lyderystės skirtumai

**3 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės funkcijos**

| <b>VADOVAVIMAS</b>                                                                                                                                                                                   | <b>LYDERYSTĖ</b>                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Užtikrina nuoseklumą ir tvarką</b>                                                                                                                                                                | <b>Užtikrina veiksmą ir pokyčius</b>                                                                                                                                            |
| <b>Biudžeto sudarymas ir planavimas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paskirstyti išteklius</li> <li>• Nustatyti grafikus</li> <li>• Sudaryti darbotvarkes</li> </ul>                     | <b>Veiklos krypties nustatymas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sukurti viziją</li> <li>• Nustatyti strategiją</li> <li>• Paaiškinti platesnį vaizdą</li> </ul>     |
| <b>Organizavimas ir personalo parinkimas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pateikti struktūrą</li> <li>• Paskirstyti darbą</li> <li>• Įdiegti taisykles ir procedūras</li> </ul>          | <b>Žmonių suvienijimas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supažindinti su tikslais</li> <li>• Siekti atsidavimo</li> <li>• Suburti komandas ir koalicijas</li> </ul> |
| <b>Kontrolė ir problemų sprendimas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sukurti skatinimo būdus</li> <li>• Pateikti kūrybiškus sprendimus</li> <li>• Imtis koreguojamųjų veiksmų</li> </ul> | <b>Motyvavimas ir įkvėpimas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Įkvėpti ir uždegti</li> <li>• Suteikti pavaldiniams galią</li> <li>• Patenkinti poreikius</li> </ul>  |

Šaltinis pagal J.P Kotter, A Force for Change;How Leadership Differs From Managment 1990m.[17].

Vadyba ir lyderystė yra svarbūs teikiant geras paslaugas. Nors abu aspektai tam tikru atžvilgiu yra panašūs, jie gali apimti skirtingus įgūdžius, elgesį ir požiūrį. Geri vadovai turėtų stengtis būti ir geri lyderiai, tam jiems reikia valdymo įgūdžių, kad jie būtų veiksmingi. Lyderiai turės viziją, ko galima pasiekti, tai perduos kitiems ir parengs strategijas vizijai įgyvendinti. Jie motyvuoja žmones ir geba derėtis dėl išteklių ir kitokios paramos savo tikslams pasiekti. Vadovai užtikrina, kad turimi ištekliai būtų gerai organizuoti ir naudojami siekiant geriausių rezultatų. Resursų suvaržymas ir sunki aplinka egzistuoja daugelyje šalių, gaunančių mažas arba vidutines pajamas. Tad turi būti geras vadovas siekiant geriausių rezultatų. Galima manyti, kad visi vadovai yra lyderiai, tačiau tai nėra teisinga, nes dalis vadovų nesinaudoja esamais lyderiais, o kiti vadovauja vadovams neturėdami jokių

vadovaujančių pareigų. Todėl nuolat nesutariama dėl lyderių ir vadovų skirtumų. Kai kurie mokslininkai teigia, kad nors vadyba ir lyderystė sutampa, šios dvi veiklos nėra sinonimai [19].

Kitų tyrimų metu paaiškėjo, kad intelektas, iniciatyva ir pasitikėjimas savimi yra labai susiję su aukštu valdymo lygiu ir darbo rezultatyvumu. Buvo iširta, kad svarbiausias veiksnys, susijęs su valdymo lygiu ir rezultatyvumu, yra vadovo sugebėjimas „prižiūrėti“, t.y. vadovo įgūdžiai panaudoti „prižiūrėjimo“ metodus, tinkamus konkrečiai situacijai. Dauguma atliktų tyrimų šioje srityje teigia, kad efektyvus lyderiavimas nepriklauso nuo kokio nors būdingų bruožų derinio, bet greičiau nuo to, kaip lyderio bruožai atitinka situacijos reikalavimus [20].

*Taigi, vadovavimas yra susijęs su sprendimų priėmimu, kuriant ir aiškinant aiškią viziją, nustatant pasiekinius tikslus ir suteikiant darbuotojams žinių ir priemonių, reikalingų šiems tikslams pasiekti.. Apibendrinant minėtus tyrimus galima teigti, kad yra didesnė tikimybė, jog žmogus, turintis vadovavimui reikalingas savybes, taps efektyviu vadovu – lyderiu.*

## 1.2 Lyderystės stiliai

Lyderystės tipų yra daug ir įvairių. Todėl tikslinga aptarti pagrindinius lyderystės tipus ir išskirti pagrindinius jų privalumus ir trūkumus.

Lyderystės stiliai – įvairūs elgesio būdai, kuriuos pasirenka lyderiai, nukreipdami žmones ir darydami jiems įtaką .

Egzistuoja daug skirtingų lyderystės ir valdymo „stilių“, pagrįstų skirtingomis prielaidomis ir teorijomis. Vienos iš jų remiasi asmeninėmis žmogiškosiomis savybėmis, kitos teorijos analizuoja žmogaus elgesį skirtingose situacijose, ar analizuoja lyderio ir jo pasekėjų tarpusavio santykius, tačiau sutinkama, kad vienas arba kitas lyderystės tipas gali įtakoti įmonės sėkmingą veiklą arba, priešingai, gali neigiamai paveikti įstaigos veiklos rezultatus. Lyderio tipas priklauso ir nuo kultūrinės aplinkos ir normų, kurios skatina tam tikrų stilių naudojimą arba jų atsisakymą.

Praktikoje labai svarbu yra sugebėti pasirinkti tinkamą lyderystės teoriją atsižvelgiant į esamą situaciją ir vykdomą veiklą. Kaip teigia G. Yulk (2006, p. 187), sėkminga lyderystė akivaizdžiai priklauso nuo įžvalgumo, bendravimo įgūdžių bei nuo asmeninių savybių [21].

Pasak J. Thepot (2008, p. 288), populiariausi ir dažniausiai analizuojami yra šie lyderystės tipai:

- *Direktyvinė lyderystė*, kuri apibūdina lyderį, duodantį pavaldiniams nurodymus, kaip vykdyti užduotį, ir ko iš jų tikimasi, kaip užduotis turi būti atlikta ir kada ji privalo būti baigta.
- *Transformacinė lyderystė* siekianti tikslo ne paaiškinti ar parodyti būdus, kaip darbuotojai turi pasiekti tikslus, bet motyvuoti juos pakilti aukščiau asmeninių interesų. Tokie lyderiai skatina darbuotojus, ragindami juos keisti požiūrį į save ir savo darbą, savo pavyzdžiu juos motyvuoja.
- *Transakcinė lyderystės* lygmeniu asmenys jaučia (ir suteikia kitiems) pasitenkinimą, įgyja psichologinį bei materialųjį atlygį [22].

Transakcinė ir transformacinė lyderystė yra išskiriamos ir analizuojamos, kaip du priešingi lyderystės tipai. G. Southworth (2010, p. 6) teigia, kad transakcinės lyderystės atveju lyderio ir sekėjų santykiai grindžiami keitimusi vertybėmis, kas naudinga abiem pusėms. Vertybė savo pobūdžiu gali būti politinė, ekonominė ar psichologinė. Kita vertus, transformacinės lyderystės atveju daroma daugiau negu vien išnaudojami ir tenkinami esami sekėjų poreikiai arba reikalavimai. Transformaciniai lyderiai siekia suprasti, kas motyvuoja sekėjus. Jie siekia užmegzti įpareigojantį ir abi puses skatinantį ryšį su sekėjais [23].

Daugelyje lyderystės apibrėžimų sąveikauja du komponentai: sąveika tarp žmonių ir įtakos procesas. Šių apibrėžimų vertinimas paprastai suvienodina teoriją, kad lyderiai turi galimybę priimti strateginius sprendimus ir įtikinti kitus laikytis tų sprendimų [24]. Konsensusas yra lyderiai, kurie sukuria viziją, kurie patys gali padėti kitiems siekti šio tikslo. Jie tai daro nustatydami kryptį ir įkvėpdami kitus norėdami pasiekti galutinį rezultatą [25,26].

*Apibendrinant įvairių autorių pateikiamas išvalgas, galima teigti, kad lyderystės stilius yra labai svarbus veiksnys, siekiant organizacijos veiklos efektyvumo. Ypatingai pabrėžiamas ryšys, esantis tarp vieno asmens ir grupės narių, padedantis sukurti teigiamą atmosferą. Lyderystė yra platus ir vis dar tyrinėjamas reiškinys. Todėl svarbu žinoti, koks lyderystės modelis yra laikomas vienu svarbiausių tyrinėjimo objektų.*

### **1.3 Visa apimanti lyderystės teorija**

Nuo XX a. devintojo dešimtmečio pradžios buvo atlikti tyrimai, kuriuose analizuojamos socialinės įtakos teorijos: transformacinė, transakcinė ir charizmatinė. Jos buvo priskirtos moderniajai lyderystės teorijai. Remiantis įvairių mokslininkų darbais, B. M. Basas ir B. J. Avolio pateikė „Visa apimančią lyderystės teoriją“, kuri, jų manymu, skatina organizaciją tobulėti ir efektyviau siekti organizacijos tikslų [27].

Visa apimančios lyderystės teorija teigia, kad lyderiai privalo suprasti savo sekėjų poreikius, galimybes ir siekius, ir padėtų išsiugdyti lyderių savybes .

Teorija susideda iš trijų pagrindinių lyderystės stilių: transakcinės lyderystės, transformacinės lyderystės ir pasyvios/vengiančios lyderystės. Transformaciniai lyderiai motyvuoja ir įkvepia pasekėjus siekti nustatytų tikslų, sutelkia dėmesį į lyderiavimą ir yra orientuoti į procesą. Jie savo pasekėjus išugdo būti lyderiais ir paskatina nuo asmeninių interesų pereiti su organizacijos gerove susijusių platesnių interesų. B. M. Basas išskyrė keturis veiksnius, pagal kuriuos identifikuojamas transformacinis lyderis, tai – idealizuotoji įtaka (charizma), individualusis dėmesys, įkvepiantis motyvavimas ir intelektualusis skatinimas/stimuliacija. Transakciniai lyderiai vertina problemos ir jos sprendimo identifikaciją, yra orientuoti į tikslą, sutelkia dėmesį į konkrečių lyderio pateiktų užduočių atlikimą. Veikdami transakcinės lyderystės lygmeniu, asmenys jaučia ir suteikia kitiems pasitenkinimą, įgyja psichologinį bei materialųjį atlygį. Transakcinėje lyderystėje išskiriami du faktoriai: skatinimas pagal nuopelnus, paremtas pasekėjo paskatinimu už tam tikrus atliktus darbus ir įsipareigojimus bei aktyvus vadovavimas reaguojant į išimtį, kai lyderis seka pasekėjų veiksmus ir atlieka korekcijas [3].

Pasyvi/vengianti lyderystė praktiškai reiškia lyderystės nebuvimą, lyderis vengia priimti sprendimus, nesinaudoja savo autoritetu ir vengia atsakomybės. Pasyviai/vengiančiai lyderystei taip pat priklauso du faktoriai: pasyvus vadovavimas reaguojant į išimtį ar net nesikišimas, kai lyderis įsikiša tik tada, kai užduotys neatitinka standartų ir klaidos jau yra padarytos (neigiamas atgalinis ryšys) . Tokie vadovai reaguoja, tada kai nutinka kažkas blogo, atlikta užduotis netinkamai ir pan. Sekėjai gali išsiugdyti baimę daryti klaidas, kas ypač stabdo inovatyvumą ir vystymąsi. Pasyvūs lyderiai nesitaria ir nepadedą sekėjui surasti tinkamo būdo siekiant tikslų, vengia detaliai aptarti susitarimus, išaiškinti lūkesčius, bei aiškiai nurodyti tikslus ir standartus, kurių reikėtų siekti. Jie patys netobulėja ir juo labiau neskatina tobulėti savo sekėjus [28,29].

*Apibendrinant, galime teigti, kad norint efektyviai vadovauti, konkrečioje situacijoje bei aplinkoje reikia pritaikyti tinkamiausią lyderystės stilių. Kiekvienu atveju gali būti efektyvus vis kitas lyderystės stilius, todėl geras vadovas turi sugebėti įvertinti kiekvieną situaciją ir pritaikyti tinkamiausią sprendimų modelį. Vadovai lyderiai nulemia žmonių nukreipimą tinkama linkme, sugeba tinkamai motyvuoti darbuotojus, kurie atitinkamai efektyviai siekia organizacijos tikslų. Tikrasis lyderis – pasiruošęs mokytis visą gyvenimą, eksperimentuoti ir mokytis iš klaidų, keistis, suburti komandos narius efektyviam problemų sprendimui.*

## 1.4 Lyderystė slaugoje

Slauga yra dinamiška ir sudėtinga profesija, reikalaujanti įkvepiančių ir patrauklių pavyzdžių bei lyderių. Šiandienos nuolat kintančioje ir reikalaujančioje sveikatos priežiūros aplinkoje slaugytojų vadovų identifikavimas ir tobulinimas yra vienas didžiausių slaugos profesijos iššūkių. Vadovavimo samprata yra sudėtingas ir daugialypis reiškinys. Tyrimai, atlikami daugiau nei šimtmetį, pateikia išvadą, kad nors tai yra viena iš labiausiai stebimų sąvokų, bet nėra visuotinai priimto lyderystės apibrėžimo ar teorijos. Vis aiškiau suvokiama, kas yra tikrasis vadovavimas slaugai, jos procesams ir kuo tai skiriasi nuo vadybos. Pastaruoju metu daugėja tyrimų, nustatant slaugos lyderystės pobūdį ir slaugytojų lyderių svarbą tobulinant slaugos procesą, keliant slaugytojų profesijos pripažinimą bei prestižą, paaiškinant apibrėžimus ir atskiriant slaugytojų lyderius nuo slaugytojų tik, kaip vadovų; apibūdinant slaugytojų lyderystės evoliuciją, identifikuojant slaugos praktikai svarbias vadovavimo stilius, teorijas ir pabrėžti slaugytojų profesijos lyderių identifikavimo svarbą. Tinkamai nustatant, palaikant ir plėtojant būsimus slaugytojų lyderius, pripažįstant besikeičiančią lyderystės teoriją. Slaugos vadovams, pagrindinis slaugytojo profesijos tikslas - puiki į asmenį orientuota priežiūra. Ateities slaugos profesijos sėkmei būtina, kad neformalus, neigiami „vadovai“ nedalyvautų slaugos vadovavimo procese, o pozityvūs lyderiai, turintys mokslo įrodymais pagrįstą lyderystės savybę, būtų identifikuojami ir ugdomi vadovauti slaugos personalui [30].

Iki dešimtojo dešimtmečio pabaigos, dauguma slaugytojų vadovavimo tyrimų buvo orientuoti į slaugos praktikos plėtrą. Tradiciškai slaugytojos buvo per daug suvaržytos savo veikloje, tačiau šiandien jos susiduria su naujais iššūkiais ir galimybėmis. Organizacijos nuolat susiduria su pokyčiais, kuriems reikalinga vis labiau prisitaikanti, lanksti, inovatyvi lyderystė [31].

Konkurencinga aplinka kelia vis daugiau įvairių ekonominių, technologinių ir akademinių uždavinių, su kuriais susiduria ir slaugytojos [32]. Slaugos lyderiai yra būtini norint nustatyti kryptį, suderinti žmones, motyvuoti ir įkvėpti kolegas link bendro tikslo [33].

Slaugos lyderystė gali būti apibrėžiama, kaip procesas, kurio metu slaugytoja – lyderė daro įtaką kitiems, siekiant tam tikrų tikslų, teikiant slaugos paslaugas pacientams ir sveikiems asmenims [34].

Slaugos lyderystės pagrindas yra nustatyti tinkamus organizacijos tikslus ir uždavinius. Slaugos lyderiui svarbu kūrybiškumas, vizija, nuolatinis lyderystės kvalifikacijos tobulinimas, gebėjima prisiimti atsakomybę ir riziką, taip sukurti į mokymąsi orientuotą ir remiančią darbo atmosferą.

Mokslininkai pabrėžia, kad slaugos lyderystė yra priemonė, per kurią galima įtakoti slaugos praktiką bei sveikatos politiką, siekiant pagerinti paslaugų kokybę, pacientų pasitenkinimą bei pačių

slaugos darbuotojų pasitenkinimą darbu, pacientų gydymo, slaugos rezultatus ir toliau tobulinti profesiją [33,34,35].

Slaugytojų lyderis turi gebėti vertinti bei stiprinti organizaciją, siekdamas priimti tinkamus sprendimus, dirbti ir motyvuoti savo komandą, dirbant vadovautis mokslo įrodymais pagrįsta praktika, užtikrinant teikiamų slaugos ir gydymo paslaugų kokybę, pacientų ir kartu dirbančios komandos saugumą[36].

Šiandien slauga išgyvena aktyvų pokyčių laiką, kai rūpinimasis liga reikalauja skirti dėmesį pokyčiams vadovavime, pokyčiams organizacinėje kultūroje. Slaugytojų ugdymui neužtenka tik profesinių žinių, didėja poreikis gebėjimų lankstumui, asmenybės puoselėjimui, vadovavimo žinių ir įgūdžių tobulinimui. Stiprios ir efektyvios komandos kūrimui yra labai svarbi darbuotojų skirtinga patirtis, kurią lemia amžiaus kartos. Tad vadovavimas skirtingų generacijų slaugos personalui yra sudėtinga užduotis slaugos lyderiams.

Šiandienos slaugos vadovai orientuojami į transformacinę lyderystę.

Transformacinis lyderis jau tapęs vyraujančiu vadovavimo stiliumi ir yra taikomas daugelyje sričių, pramonės šakų, įskaitant ir sveikatos priežiūros sektorių bei slaugą. Amerikos organizacija „*Slaugos vadovai*“ įvardija, kad labiausiai pageidaujamas slaugos lyderių lyderystės stilius - tai Transformacinis slaugos lyderis, kuris yra pagrindinė grandis stiprinanti sveikatos sistemas visame pasaulyje [37].

Transformacinis vadovavimas glaudžiai koreliuoja su slauga užtikrindamas aukštą pacientų priežiūrą ir saugą. Modelio esmė – turint jau apibrėžtus kokybės ir saugos metodus bei standartus, juos nuolat tikrinti ir vertinti, taip stiprinti sistemą. Nustatant nesaugias sąlygas, kurti ir diegti naujas kokybės ir saugumo strategijas [38].

Transformacinis slaugos lyderis - slaugytojas, vedantis slaugą į pokyčius. Slaugos lyderio vaidmens negalima atskirti nuo kokybės ir saugos. Lyderiui svarbu išlaikyti pokyčius: kurti tinkamą saugos kultūrą, pamatyti paciento poreikius, suburti slaugytojų patirtį ir kurti kvalifikuotą komandą, skatinant bendradarbiavimą [39, 40]. Dabartinė lyderystė remiasi mokslo tyrimais, profesinėmis žiniomis ir motyvacinėmis priemonėmis.

Darbuotojai sveikatos priežiūros sektoriuje dirba aplinkoje, kurioje daug įtampos bei streso. Vadovų transformacinis elgesys gali padėti išugdyti savikontrolę, sumažinti įtampą ir stresą taip padidinti pasitenkinimą darbu bei įsitraukimą į darbą. [41]. Tyrėjai aiškina, kad vidurinysis medicinos personalas apskritai teikia pirmenybę vadovams su transformaciniu elgesiu, kuris atkreipia dėmesį į atskirų darbuotojų poreikius. Tokiu būdu, transformacinė lyderystė gali sumažinti viduriniojo medicinos personalo darbuotojų kaitą ir nepasitenkinimą darbu. Efektyvi lyderystė stiprina profesinį

savarankiškumą ir klinikinį valdymą, leidžiantį keisti valdymo veiksmus, taip darbuotojai tampa labiau orientuoti į bendruomenės ir pacientų poreikius [42].

Buvo atliktas tyrimas, kuriame buvo tiriamas slaugytojų pasitenkinimas darbu. Jis atskleidė, kad vadovo transformacinės lyderystės stilius yra glaudžiai susijęs su didesniu jų pasitenkinimu darbu, darbo aplinka, atlyginimu, aukštesniu organizaciniu atsidavimu, produktyvumu ir veiksmingumu. Be to, slaugytojai turėjo didesnę norą dirbti tokioje organizacijoje, kurioje akcentuojami pagrindiniai transformacinės lyderystės komponentai [43].

Būtina pabrėžti ir kitą teigiamą poveikį – kuomet slaugos darbuotojai yra patenkinti darbu, kyla ir pačių pacientų pasitenkinimas. Veiksmingas bendravimas ir pozityvus požiūris skatinamas stiprina teigiamos aplinkos įvaizdį visiems darbuotojams. Manoma, kad sveikatos priežiūros įstaigos turėtų labiau įvertinti individualius darbuotojų veiksmus, skatindamos transformacinio lyderio savybes. Tai tiesiogiai sukelia personalo ir pacientų pasitenkinimą bei motyvuoja darbuotojus [41,42,43].

*Taigi, transformacinės lyderystės taikymas sveikatos priežiūros įstaigose užtikrina geresnius veiklos rezultatus, darbuotojai gerai jausdamiesi darbe, rečiau pagalvoja apie darbo vietos keitimą, geriau atlieka savo darbą, taip užtikrinamas nuolatinės ir stiprios komandos susiformavimas. O geras komandinis darbas ypač svarbus sveikatos priežiūros įstaigose tam, kad būtų pasiekti geriausi rezultatai pacientų atžvilgiu.*

## 1.5 Įsitraukimo į darbą samprata

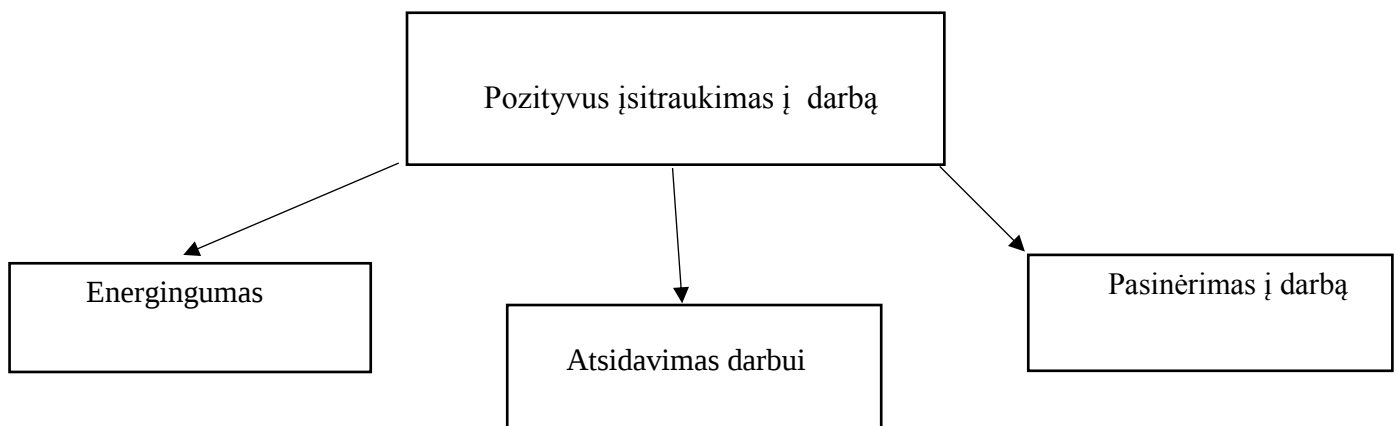
Įsitraukimas į darbą yra nauja koncepcija psichologijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Padidėjęs entuziazmas ir gyvybingumas yra socialinis reiškinys, pritraukiantis visuomenę į darbą [44].

Tai pozityvi, pasitenkinimą teikianti su darbu susijusi būseną, kurią sudaro trys veiksniai: energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas. Įsitraukimas į darbą turi teigiamos įtakos darbuotojų darbo atlikimo kokybei, psichologinei ir subjektyviai darbuotojo gerovei, proaktyviam elgesiui, organizaciniam įsipareigojimui. Kai darbuotojai jaučiasi energingi ir įsitraukę į vykdomas užduotis, jie labiau linkę atlikti daugiau užduočių ar patys imtis iniciatyvos. Neįsitraukę darbuotojai ne tik neigiamai veikia įmonės veiklos rezultatus, jie negatyviai atstovauja organizacijai ir jos kultūrai. Įsitraukę darbuotojai džiaugiasi savo darbu, yra savo darbo entuziastai, lengviau atsispiria įvairiems trukdžiams, susitelkia į užduotį ir nuosekliai pateikia geresnius rezultatus. Jiems patinka ieškoti būdų, kaip pagerinti savo darbo aplinką ir organizacijos veiklą, jie mielai imasi iššūkių ir naujų užduočių. Jų

entuziazmas padeda ir kitiems darbuotojams siekti geresnių darbo rezultatų [45]. Kaip parodė Lietuvos organizacijų psichologų atliktas tyrimas, darbuotojo įsitraukimą veikia vadovo palaikymas ir jo teikiamas grįžtamasis ryšys, darbe turima galimybė tobulėti, kelti kvalifikaciją ir pačiam planuoti bei atlikti savo darbą. Vilniaus universiteto organizacijų psichologės dr. Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė, dr. Ieva Urbanavičiūtė ir dr. Rita Rekašiūtė-Balsienė atliko tyrimą, kuriuo siekė išsiaiškinti, kiek Lietuvos organizacijų darbuotojai yra įsitraukę į darbą.

Tyrime dalyvavo įvairių profesijų atstovai: mokytojai, bibliotekininkai, vadybininkai. Projekto vykdytojos apibendrina, nuo kokių veiksnių labiausiai priklauso Lietuvos įmonėse dirbančių žmonių įsitraukimas į darbą. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad iki 70 proc. darbuotojo įsitraukimo į darbą lemia: autonomija darbe (galimybė savo nuožiūra pasirinkti darbo atlikimo būdus, eiliškumą), galimybė tobulėti darbe (tai ne tik dalyvavimas mokymuose, bet ir naujų užduočių formavimas, pokalbiai gaunant grįžtamąjį ryšį iš vadovo, trumpos „stažuotės“, ar darbas kituose skyriuose ir t.t.), protinė įtampa (jeigu ji nėra per didelė, ji energizuoja, padeda tikslingai nukreipti jėgas), santykis su vadovu (vadovo teikiama parama ir informavimas apie darbo rezultatus). Darbuotojo įsitraukimas į darbą, jo gerovė, pasak tyrėjų, tai organizacijos rūpestis. Kai darbuotojas įsitraukęs, jis sunkumus darbe mato kaip galimybes tobulėti. Pats darbuotojas ieško naujų užduočių, naujų iššūkių. Jeigu žmogus išsekęs, net suteikus galimybes, pvz. mokytis, jam tai bus tik dar vienas sunkumas, reikalaujantis papildomų jėgų, kurių, jo manymu, ir taip trūksta.

Energingumas atspindi aukštą energijos lygį, gebėjimą greitai atgauti jėgas, pastangų investavimą bei atkaklumą susiduriant sunkumais. Atsidavimas darbui nusako prasmės ir įkvėpimo patyrimą darbe, entuziazmą ir didžiavimąsi savo darbu bei savo darbo suvokimą kaip iššūkį. Pasinėrimas į darbą susijęs su visapusišku įnikimu į darbą ir negalėjimu atsiriboti nuo darbo, kuomet laikas prabėga greitai ir pasimiršta viskas aplinkui [1].



**1 pav. Pozityviojo įsitraukimo į darbą komponentai (remiantis Schaufeli ir Bakker, 2003)**

*Apibendrinant galima teigti, kad organizacija turi atlikti svarbų vaidmenį teikiant išteklius ir keliant reikalavimus, kad jos darbuotojai išliktų įsitraukę į darbą. Dažniausiai mokslininkų yra tyrinėta darbo išteklių – savarankiškumo, santykių su vadovais ir bendradarbiais, grįžtamojo ryšio komunikuojant apie atliekamą veiklą, įgūdžių ir gebėjimų tobulinimo – sąveiką su įsitraukimu į darbą bei jų motyvaciją.*

## **1.6 Įsitraukimas į darbą slaugoje**

Slaugytojų darbas yra neatsiejamas nuo didelių emocinių reikalavimų, susidūrimo su potencialiai traumuojančiais įvykiais, bei demografinių pokyčių sukulto darbo krūvio didėjimo. Higienos instituto atliktas tyrimas parodė, jog slaugytojų perdegimas yra susijęs su per dideliu darbo krūviu, prastais santykiais kolektyve, nemaloniomis sąveikomis su pacientais, bei neaiškiu darbo vaidmeniu [46, 47].

Tyrimai rodo, jog slaugytojų įsitraukimas į darbą gali būti susijęs su savo darbo, kaip prasmingo pašaukimo suvokimu, kuris reiškia gebėjimą realizuoti sau svarbias vertybes darbe, tačiau šių tyrimų metu nebuvo atsižvelgiama į darbo aplinkos veiksnius, ar vadovaujantis personalas turi įtakos savo pavaldinių įsitraukimui į darbą [48].

Analizuojant, vertinant slaugytojų įsitraukimą į darbą pirmiausiai vertintita slaugytojų įsitraukimo į darbą reikšmė visuomenės sveikatai [49]. Dėl demografinių pokyčių didėjantis sveikatos priežiūros paslaugų poreikis yra didžiulis uždavinys. Daugelis sveikatos priežiūros įstaigų iš esmės yra slaugos įstaigos, kuriose gydytojų paslaugos yra teikiamos tik epizodiškai [50]. Tad slaugytojų įsitraukimas į darbą yra neišvengiamai susijęs su tokių įstaigų teikiamų paslaugų kokybe, su sveikatos priežiūros sektoriaus produktyvumu bei visos visuomenės sveikata. Greta to įsitraukimas į darbą slaugos kontekste įgyja moralinį požymį, susijusį su pačia slaugos profesijos esme [51]. Nuoširdus rūpestis pacientu yra laikomas viena iš svarbiausių slaugos kategorijų [52]. Kokybiška slauga yra neįmanoma be realaus santykio tarp slaugytojo ir paciento, kuris galimas tik slaugytojui įsitraukus į atliekamą veiklą [53, 54, 55].

Dėl Lietuvoje vykstančių nuolatinių sveikatos priežiūros sektoriaus reformų poveikio, pokyčių įgaliojimuose, kompetencijos plėtros, vykstant technologijos pažangai, didėjant darbo krūviams, senstanti visuomenė ir vis dažnesnės polipatologijos pacientai, nepakankamas, neatitinkantis kompetencijų ir atliekamo darbo krūvio finansavimas, progresuojanti medicinos slaugos darbuotojų emigracija, ryškėjantis dirbančiųjų trūkumas didžiulis iššūkis slaugos vadovams.

Nepavyko aptikti Lietuvoje atliktų tyrimų, kurie analizuotų slaugos personalo įsitraukimą į darbą ir jo sąsajas su slaugos administratorių taikomu lyderystės stiliumi. Slaugytojų psichosocialinių

darbo aplinkos veiksnių sąsajas su įsitraukimu į darbą ir perdegimu, tyrė Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto doktorantas A. Žiedelis. Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti, ar darbo prasmė yra svarbus motyvas pats savaime, ar tik dar viena geresnių darbo sąlygų pasekmė. Ar įmanoma dirbti iš pašaukimo ir tuomet, kai darbo sąlygos yra prastesnės. Taip pat buvo tiriama, ar darbo prasmės suvokimas ir darbo motyvacija gali stiprinti slaugytojų sveikatą ir apsaugoti nuo profesinio perdegimo, ar perdegimo pasekmes pajus labiausiai į darbą įsitraukę darbuotojai [13].

*Apibendrinant galima teigti, kad slaugytojų įsitraukimas į darbą yra sąlyga, be kurios neįmanoma profesionali slaugos praktika. Įsitraukimas daro įtaką slaugytojų darbo kokybei, todėl tai taip pat turi įtakos sveikatos priežiūros darbo rezultatams. Organizacijos, slaugos administratorių lyderystės stilių įtaka didina darbuotojų įsitraukimą į darbą. Dabartinėje pasaulio ekonominėje krizėje įsitraukimas į darbą tampa būtina priemone neutralizuoti mažėjančio personalo padarinius ir pagerinti sveikatos priežiūros kokybę.*

## 2 TYRIMO ORGANIZAVIMAS IR METODIKA

### 2.1 Tiriamieji ir tyrimo eiga

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas.

**Tiriamasis kontingentas.** Tiriamieji – Respublikinės Kauno ligoninėje (toliau – RKL), jos padaliniuose dirbantys slaugytojai, akušeriai ir slaugytojų padėjėjai (toliau – slaugos personalas).

**Tyrimo imtis ir imties sudarymo metodas.** Pagrindiniai įtraukimo į tyrimą kriterijai buvo darbo vieta – Respublikinė Kauno ligoninė, užimamos pareigos – stacionarias antrinio lygio paslaugas teikiantys slaugytojai, slaugytojų padėjėjai ir akušeriai. Tyrimo imtis sudaryta remiantis ligoninės personalo skyriaus pateiktais duomenimis. Pagal 2019 m. vasario mėn. pateiktą informaciją, ligoninėje dirbančio slaugos personalo skaičius buvo 600.

Tyrimo reprezentatyvumui reikalinga imtis apskaičiuota pagal Pianotto formulę:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N), \text{ kur}$$

$n$  – respondentų skaičius, kuriuos būtina apklausti;

$\Delta$  – paklaidos dydis (rezultatai įvertinti su 5 proc. paklaida);

$N$  – generalinės visumos dydis [56].

Remiantis atliktu skaičiavimu, nustatyta, kad į tyrimą reikia įtraukti mažiausiai 234 respondentus buvo išdalinta 370 anketų. Atlikus apklausą, tinkamai užpildytos ir analizei tinkamos sugrįžo 366 anketos, atsako dažnis – 98,91 proc.

### 2.2 Tyrimo instrumentas

Vieną iš tyrimo klausimyno dalių sudaro standartizuota Daugiafaktorinio lyderystės klausimyno trumpoji forma (angl. *Multifactor Leadership Questionnaire MLQ 5X short*) [57]. Ji buvo naudojama tam, kad būtų nustatyta, koku lyderystės stiliumi pasižymi slaugos administratorės jiems pavaldaus slaugos personalo nuomone. Visa apimantis lyderystės modelis susideda iš trijų dalių (transformacinė, transakcinė, pasyvi/vengianti lyderystė) ir apima septynis skirtingus veiksnys:

1. Idealizuotoji įtaka,
2. Įkvepiantis motyvavimas,
3. Intelektualusis skatinimas,
4. Individualusis dėmesys (priskiriama transformacinei lyderystei);
5. Skatinimas pagal nuopelnus,

6. Vadovavimas reaguojant į išimtis (priskiriama transakcinei lyderystei)

7. Nesikišimas (priskiriama pasyviai/vengiančiai lyderystei).

Daugiafaktorinis lyderystės klausimynas buvo sudarytas iš 21 elemento ir respondentų buvo vertinimas pagal Likerto skalę (0 - niekada, 1 - retai, 2 - kartais, 3 - dažnai, 4 - labai dažnai/ visada). Yra įvertintas Daugiafaktorinio lyderystės klausimyno skalės validumas. Tyrimui atlikti pasirinktas instrumentas yra orientuotas į lyderio pasekėjų nuomonės nustatymą.

Siekiant įvertinti kiekvieno lyderystės stilių raiškos stiprumą, pagal balų sumas jie buvo suklasifikuoti nuo 0 iki 4 lyderystės stiliaus raiška buvo vertinama kaip silpna, esant balui nuo 5 iki 8 – kaip vidutinė ir esant balui nuo 9 iki 12 – kaip stipri.

Nustatant tiriamųjų įsitraukimą į darbą buvo naudotas Utrecht pozityviojo įsitraukimo į darbą klausimynas (Utrecht work engagement scale – UWES)[1]. Klausimyną sudaro 17 teiginių apie pozityvų įsitraukimą į darbą, kuriuos reikėjo įvertinti skalėje nuo „niekada“ – 0 balų, iki „visuomet“ – 6 balai. Didesnis skalės balas reiškia, kad darbuotojas yra labiau pozityviai įsitraukęs į darbą [58].

Klausimyną sudaro 3 poskalės: energingumas (6 teiginiai), atsidavimas darbui (5 teiginiai) ir pasinėrimas į darbą (6 teiginiai). Energingumas atspindi aukštą energijos lygį, gebėjimą greitai atgauti jėgas, pastangų investavimą bei atkaklumą susiduriant sunkumais. Atsidavimas darbui nusako prasmės ir įkvėpimo patyrimą darbe, entuziazmą ir didžiavimąsi savo darbu bei savo darbo suvokimą kaip iššūkį. Pasinėrimas į darbą susijęs su visapusišku įnikimu į darbą ir negalėjimu atsiriboti nuo darbo, kuomet laikas prabėga greitai ir pasimiršta viskas aplinkui [1].

**4 lentelė. Pozityvaus įsitraukimo į darbą klausimyno poskalių vertinimas (balai)**

| Vertinimas    | Pozityvaus įsitraukimo į darbą poskalės |                    |                     |             |
|---------------|-----------------------------------------|--------------------|---------------------|-------------|
|               | Energingumas                            | Atsidavimas darbui | Pasinėrimas į darbą | Bendras     |
| Labai žemas   | ≤ 2,00                                  | ≤ 1,33             | ≤ 1,17              | ≤ 1,77      |
| Žemas         | 2,01 – 3,25                             | 1,34 – 2,90        | 1,18 – 2,33         | 1,78 – 2,88 |
| Vidutinis     | 3,26 – 4,80                             | 2,91 – 4,70        | 2,34 – 4,20         | 2,89 – 4,66 |
| Aukštas       | 4,81 – 5,65                             | 4,71 – 5,69        | 4,21 – 5,33         | 4,67 – 5,50 |
| Labai aukštas | ≥ 5,66                                  | ≥ 5,70             | ≥ 5,34              | ≥ 5,51      |

Anketos patikimumui (ang. *reliability*) nustatyti vertintas klausimyną sudarančių teiginių atskirų subskalių vidinis nuoseklumas (ang. *internal consistency*). Skaičiuotas Cronbacho alfa koeficientas. Cronbacho alfa koeficiento reikšmė gerai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė už 0,7, kai kurių autorių teigimu – už 0,6 [59]. Šio tyrimo klausimyno validumas tinkamas (5 lentelė).

**5 lentelė. Klausimyno vidinio nuoseklumo vertinimas**

| <b>Poskalės</b>                  | <b>Teiginių skaičius</b> | <b>Cronbach's alpha koeficientas</b> |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| Idealizuotoji įtaka              | 3                        | 0,66                                 |
| Įkvepiantis motyvavimas          | 3                        | 0,63                                 |
| Intelektualusis skatinimas       | 3                        | 0,64                                 |
| Individualusis dėmesys           | 3                        | 0,70                                 |
| Skatinimas pagal nuopelnus       | 3                        | 0,66                                 |
| Vadovavimas reaguojant į išimtis | 3                        | 0,67                                 |
| Nesikišimas                      | 3                        | 0,61                                 |
| Bendras                          | 21                       | 0,94                                 |
| Energingumas                     | 6                        | 0,77                                 |
| Atsidavimas darbui               | 5                        | 0,81                                 |
| Pasinėrimas į darbą              | 6                        | 0,75                                 |
| Bendras                          | 17                       | 0,97                                 |

### **2.3 Tyrimo organizavimas ir tyrimo etika**

2019 metų sausio mėn. buvo gautas Respublikinės Kauno ligoninės bioetikos komisijos leidimas vykdyti tyrimą. Bioetikos komisijai buvo pateiktas prašymas vykdyti tyrimą su planuojamo atlikti tyrimo tema, tikslu bei tyrimo instrumentu – anketa (1 priedas). Gavus įstaigos vadovo leidimą bei suderinus tyrimo vykdymo detales, LSMU Bioetikos centrui buvo pateikti reikalingi dokumentai.

Tyrimui atlikti Lietuvos Sveikatos mokslų universiteto Medicinos akademijos Bioetikos centras 2019-01-10 išdavė pritarimą tyrimui Nr. BEC - SL (M) – 161 (2 priedas).

Apklausa buvo atliekama 2019 m. vasario mėn., skirtingose RKL klinikose. Ji buvo derinama su slaugos administratorėmis, atsižvelgiant į tiriamųjų darbo užimtumą. Klausimynai išdalinti tyrėjos, respondentai buvo pasirinkti atsitiktine tvarka, tyrimo periodu dirbę skyriuose ir sutikę dalyvauti tyrime. Užpildytos anketos buvo pačių respondentų sudedamos į voką, užklijuojamos ir grąžinamos slaugos administratorei. Vėliau vokai su viduje esančiomis anketomis, buvo surenkami tyrėjos. Visais duomenų rinkimų atvejais apklausos dalyviams buvo paaiškintas tyrimo tikslas ir reikšmė, pakomentuojamas klausimynas, nurodoma, kad dalyvavimas apklausoje yra savanoriškas ir anonimiškas.

## 2.4 Statistinės duomenų analizės metodai

Statistinė duomenų analizė Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant kompiuterinės programos statistikos paketą „SPSS/w 24.0“ ir MS Excel 2016 kompiuterinę programą. Nagrinėjamų požymių pasiskirstymui pasirinktoje imtyje įvertinti taikyta aprašomoji duomenų statistika – absoliutūs (n) ir procentiniai dažniai (proc.). Aprašant intervalų skalės kintamuosius taikytas vidurkis (m) ir jo standartinis nuokrypis (SN). Požymių ryšiams vertinti sudarytos susijusių požymių lentelės, požymių priklausomybei nustatyti skaičiuotas chi-kvadrat ( $\chi^2$ ) kriterijus. Kai jau žinomi chi-kvadrat analizės rezultatai, lygintos visos įmanomos poros, siekiant nustatyti statistiškai reikšmingą proporcijų skirtumą z testu su Bonferroni korekcija. Ryšio tarp požymių stiprumas analizuotas apskaičiuojant Spirmeno koreliacijos koeficientą (r). Jei  $0 < |r| \leq 0,3$ , dydžiai silpnai priklausomi, jei  $0,3 < |r| \leq 0,8$ , vidutiniškai priklausomi, jei  $0,8 < |r| \leq 1$ , stipriai priklausomi. Koreliacijos koeficientas bus teigiamas, kai vienam dydžiui didėjant, didės ir kitas, neigiamas – kai vienam dydžiui didėjant, kitas mažės. Binarinių kintamųjų priklausomybei nuo nepriklausomų kintamųjų vertinti naudotas binarinės logistinės regresijos metodas, apskaičiuotas galimybių santykis (GS) su jo 95 proc. pasikliautiniu intervalu (PI). Kai reikšmingumo lygmuo  $p < 0,05$ , požymių skirtumas tiriamųjų grupėse laikytas statistiškai reikšmingu[60]. Rezultatai pateikti diagramose ir lentelėse.

### 3 REZULTATAI

#### 3.1 Tyrimo dalyvių socialinės demografinės charakteristikos

Slaugos administratorių lyderystės stiliaus įtakos jiems pavaldaus personalo įsitraukimui į darbą tyrimas atliktas aštuoniose RKL klinikose. Analizei buvo gautos 366 tinkamai užpildytos apklausos anketos. Trečdalis respondentų dirbo Terapijos klinikoje (30,6 proc., n=112), penktadalis – Psichiatrijos klinikoje (20,5 proc., n=75). Kitų klinikų atstovų tyrime dalyvavo mažiau (6 lentelė).

*6 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas priklausomai nuo klinikų (N=366)*

| Klinika                  | Abs. skaičius | proc. |
|--------------------------|---------------|-------|
| Akušerijos ginekologijos | 26            | 7,0   |
| Chirurgijos              | 53            | 14,5  |
| Konsultacijų poliklinika | 10            | 2,7   |
| Psichiatrijos            | 75            | 20,5  |
| Reabilitacijos           | 12            | 3,3   |
| Slaugos                  | 54            | 14,8  |
| Terapijos                | 112           | 30,6  |
| Vaikų ligų               | 24            | 6,6   |
| VISO                     | 366           | 100   |

Respondentų pasiskirstymas pagal socialinius ir demografinius rodiklius pateikiamas 7 lentelėje.

Pagal užimamas pareigas, daugiausiai buvo slaugytojų (69,4 proc., n=254), toliau sekė slaugytojų padėjėjai (28,1 proc. n=103) ir akušeriai ( 2,5 proc., n=9). Kadangi akušerių skaičius buvo nereprezentatyvus (apklausoje dalyvavo tik 9 tiriamieji), respondentai pagal pareigas, tolimesnėje tyrimo rezultatų analizėje kintamasis „Akušerės“ sujungtas su kintamuoju „Slaugytojai“ ir sudarytas naujas kintamasis „Slaugytojai / akušerės“

Dauguma respondenčių buvo moterys (98,6 proc., n=361). Šio skaičiaus buvo tikėtasi, nes Lietuvoje slaugytojų profesijoje dominuoja moterys.

Darbuotojai iki 40 metų sudarė tik 19,7 proc.( n=72) respondentų. Didžiausia respondentų dalis priklausė amžiaus grupėms nuo 41- iki 51 metų ir daugiau kaip 50 atitinkamai tai sudarė (51,1 proc., n=187) ir (29,2 proc., n=107).

Didžioji dalis 53,6 proc. (n=196) respondentų buvo įgiję aukštesnįjį išsilavinimą 16,4 proc. (n=60) – vidurinį išsilavinimą, aukštąjį neuniversitetinį 19,4 proc. (n=71) ir aukštąjį universitetinį 10,7 proc. (n=39). Kad lyginamų grupių dydžiai būtų kuo panašesni, tolesniame rezultatų nagrinėjime kintamasis „Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas“ sujungtas su kintamuoju „Aukštasis universitetinis išsilavinimas“ - naujas kintamasis „Aukštasis išsilavinimas“

Tiriamųjų darbo patirtis buvo nuo mažiau nei 5 metai iki daugiau nei 20 metų. Didžiausią dalį tiriamųjų sudarė darbuotojai, dirbantys mažiau nei 5 metus, 32,8 proc. (n=109), darbuotojai dirbantys 6-10 metų 13,0 proc. (n=49), dirbantys 11-20 metų 24,0 proc. (n=88), turintys 20 metų ir ilgesnę nei 20 metų darbo patirtį- 29,8 proc. (n=109). Tolimesnėje rezultatų analizėje kintamasis „Darbo stažas skyriuje ≤5 metai“ sujungtas su kintamuoju „Darbo stažas skyriuje 6-10 metų“, - naujas kintamasis „Darbo stažas skyriuje ≤10 metų“, kintamasis „Darbo stažas skyriuje 11-20 metų“ sujungtas su kintamuoju „Darbo stažas skyriuje >20 metų“ - naujas kintamasis „Darbo stažas skyriuje >10 metų“.

**7 lentelė. Tyrimo dalyvių sociodemografiniai požymiai (N=366)**

| Požymiai                     | Abs. skaičius | proc. |
|------------------------------|---------------|-------|
| <b>Pareigos</b>              |               |       |
| Slaugytojai                  | 254           | 69,4  |
| Akušerės                     | 9             | 2,5   |
| Slaugytojo padėjėjai         | 103           | 28,1  |
| <b>Lytis</b>                 |               |       |
| Vyrai                        | 5             | 1,4   |
| Moterys                      | 361           | 98,6  |
| <b>Amžius</b>                |               |       |
| 21-40 metų                   | 72            | 19,7  |
| 41-50 metų                   | 107           | 29,2  |
| >50 metų                     | 187           | 51,1  |
| <b>Išsilavinimas</b>         |               |       |
| Vidurinis                    | 60            | 16,4  |
| Aukštesnysis                 | 196           | 53,6  |
| Aukštasis neuniversitetinis  | 71            | 19,4  |
| Aukštasis universitetinis    | 39            | 10,7  |
| <b>Darbo skyriuje stažas</b> |               |       |
| ≤5 metai                     | 120           | 32,8  |
| 6-10 metų                    | 49            | 13,4  |
| 11-20 metų                   | 88            | 24,0  |
| >20 metų                     | 109           | 29,8  |

*Apibendrinus duomenis, galime teigti, kad apklausoje dalyvavo daugiausiai moterys (98,6,proc.), (51,1 proc.) respondentų amžius virš 50 metų. Dauguma (53,6 proc.) turėjo aukštesnįjį išsilavinimą. Tarp respondentų daugiausiai buvo slaugytojų pareigas užimančių dalyvių (69,4 proc.).*

### **3.2 Slaugos administratorių lyderystės stiliaus vertinimas**

Slaugos administratorių lyderystės stilius buvo vertinamas, atsižvelgiant į jiems pavaldaus personalo (tiriamųjų) nuomonę. Jam nustatyti buvo naudojama Daugiafaktorinio lyderystės klausimyno trumpoji forma.

Kaip nurodo Daugiafaktorinio lyderystės klausimyno metodika, kiekvieno teiginio vertinimas, išreikštas balais, svyruoja nuo 0 iki 4. Gauti rezultatai parodė, kad didžiausiais balais respondentai įvertino savo sąžiningumą su vadove ( $3,42 \pm 0,7$  balai) bei aiškius vadovės nurodymus, ką galima ir reikia padaryti ( $3,31 \pm 0,8$  balai). Mažiausiais balais slaugos administratorės kaip lyderės vadovavimo stiliuje buvo įvertinti vadovės patarimai, ko imtis, kad už darbą personalas būtų paskatintas ( $2,42 \pm 1,2$  balai) bei vadovės įprotį neuždavinėti klausimų kitiems apie savaime suprantamus dalykus ( $2,55 \pm 1,2$  balai) (8 lentelė).

**8 lentelė. Daugiafaktorinio lyderystės klausimyno teiginių vertinimas (balai)**

| <b>Eil.nr.</b> | <b>Teiginiai</b>                                                            | <b>Vidurkis (m)</b> | <b>SN</b> |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|
| 1              | Aš gerai jaučiuosi būdama (-as ) greta vadovės                              | 3,25                | 0,8       |
| 2              | Aš būnu visiškai sąžininga (-as ) su vadove                                 | 3,42                | 0,7       |
| 3              | Aš didžiuojuosi dirbdama (-as ) su savo vadove                              | 3,24                | 0,9       |
| 4              | Vadovė aiškiai pasako, ką galėčiau ir turėčiau daryti                       | 3,31                | 0,8       |
| 5              | Vadovė kuria patrauklias vizijas apie tai, ką galime nuveikti               | 2,90                | 1,0       |
| 6              | Vadovė man padeda rasti prasmę darbe                                        | 2,75                | 1,0       |
| 7              | Vadovė skatina mane į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai              | 2,87                | 1,0       |
| 8              | Vadovė skatina mane į sunkiai suprantamus dalykus pažvelgti kitaip          | 2,86                | 1,0       |
| 9              | Vadovė mane skatina pergaltoti idėjas, kurioms anksčiau aš neskiria dėmesio | 2,63                | 1,0       |
| 10             | Vadovė padeda man tobulėti                                                  | 2,85                | 1,0       |
| 11             | Vadovė man išsako savo nuomonę apie mano darbą                              | 2,97                | 0,9       |

|    |                                                                                  |      |     |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|------|-----|
| 12 | Vadovė skiria dėmesį tiems, kurie kitų yra atstumti                              | 2,83 | 1,0 |
| 13 | Vadovė man pataria, ko imtis, kad už darbą būčiau paskatinta(-as)                | 2,42 | 1,2 |
| 14 | Vadovas paskatina tuos darbuotojus, kurie pasiekia numatytų tikslų               | 2,57 | 1,1 |
| 15 | Vadovė žino, kokie bus rezultatai, tinkamai atlikus darbą                        | 3,01 | 0,9 |
| 16 | Vadovė yra patenkintas, kuomet aš pasiekiu numatytų standartų                    | 3,02 | 0,9 |
| 17 | Kol viskas sekasi, vadovė, nesistengia nieko keisti                              | 2,77 | 0,9 |
| 18 | Vadovė supažindina darbuotojus su darbo atlikimo standartais                     | 3,30 | 0,8 |
| 19 | Vadovė nieko prieš, jei aš ir toliau dirbu laiko patikrintais būdais ir metodais | 2,93 | 0,8 |
| 20 | Viskas ką aš noriu daryti, vadovei tinka                                         | 2,77 | 0,8 |
| 21 | Vadovė neuždavinėja klausimų kitiems apie savaime suprantamus dalykus            | 2,55 | 1,2 |

Pagal Daugiafaktorinio lyderystės klausimyno metodiką sudarytos poskalės, atspindinčios vadovo lyderystės stilių. Kiekvienam lyderystės stiliui buvo priskirti trys teiginiai, kurių balų suma sudarė prielaidas nustatyti slaugos administratorių RKL lyderystės stilių raišką. Kiekvienas lyderystės stilius galėjo minimaliai surinkti 0 balų, o maksimaliai – 12. Lyderystės stilių statistinės charakteristikos pateiktos 9 lentelėje.

**9 lentelė. Daugiafaktorinio lyderystės klausimyno poskalių vertinimas (balai)**

| Poskalės                         | Mažiausia reikšmė (balai) | Didžiausia reikšmė (balai) | Vidurkis (m) | SN  |
|----------------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------|-----|
| Idealizuotoji įtaka              | 3                         | 12                         | 9,13         | 2,0 |
| Įkvepiantis motyvavimas          | 2                         | 12                         | 9,07         | 2,0 |
| Intelektualusis skatinimas       | 1                         | 12                         | 8,86         | 2,1 |
| Individualusis dėmesys           | 4                         | 12                         | 9,58         | 2,0 |
| Skatinimas pagal nuopelnus       | 0                         | 12                         | 8,66         | 2,1 |
| Vadovavimas reaguojant į išimtis | 0                         | 12                         | 8,11         | 2,6 |
| Nesikišimas                      | 0                         | 12                         | 7,99         | 2,4 |

Gauti rezultatai parodė, kad, respondentų nuomone, slaugos administratorėms dažniausiai būdingas individualus dėmesys vadovaujant personalui ( $9,58 \pm 2,0$  balai) ir idealizuotoji vadovo įtaka ( $9,13 \pm 2,0$  balai). Respondentų nuomone rečiausias RKL slaugos administratorių vadovavimo stilius – nesikišimas ( $7,99 \pm 2,4$  balai).

Tyrimo metu analizuota, kaip stipriai pasireiškia RKL slaugos administratorių lyderystės stiliai. Gauti rezultatai parodė, kad dažniausiai stipriai pasireiškia individualus vadovo dėmesys pavaldiniui (72,4 proc.,  $n=265$ ), o taip pat ir idealizuotoji vadovo įtaka (65,6 proc.,  $n=240$ ). Maždaug pusė respondentų teigė, kad nesikišimo vadovaujant stiliaus raiška vidutinė (50,3 proc.,  $n=184$ ). 7,7 proc. ( $n=28$ ) tyrimo dalyvių manė, kad silpnai pasireiškia slaugos administratorių vadovavimas reaguojant į išimtis, 7,4 proc. ( $n=27$ ) – nesikišimas (10 lentelė).

**10 lentelė. Slaugos administratorių lyderystės raiškos vertinimas vertinimas ( $N=366$ )**

| Poskalės                         | Lyderystės raiškos stiprumas, n (proc.) |            |            |
|----------------------------------|-----------------------------------------|------------|------------|
|                                  | Silpna                                  | Vidutinė   | Stipri     |
| Idealizuotoji įtaka              | 9 (2,5)                                 | 117 (32,0) | 240 (65,6) |
| Įkvepiantis motyvavimas          | 8 (2,2)                                 | 127 (34,7) | 231 (63,1) |
| Intelektualusis skatinimas       | 11 (3,0)                                | 134 (36,6) | 221 (60,4) |
| Individualusis dėmesys           | 5 (1,4)                                 | 96 (26,2)  | 265 (72,4) |
| Skatinimas pagal nuopelnus       | 11 (3,0)                                | 146 (39,9) | 209 (57,1) |
| Vadovavimas reaguojant į išimtis | 28 (7,7)                                | 176 (48,1) | 162 (44,3) |
| Nesikišimas                      | 27 (7,4)                                | 184 (50,3) | 155 (42,3) |

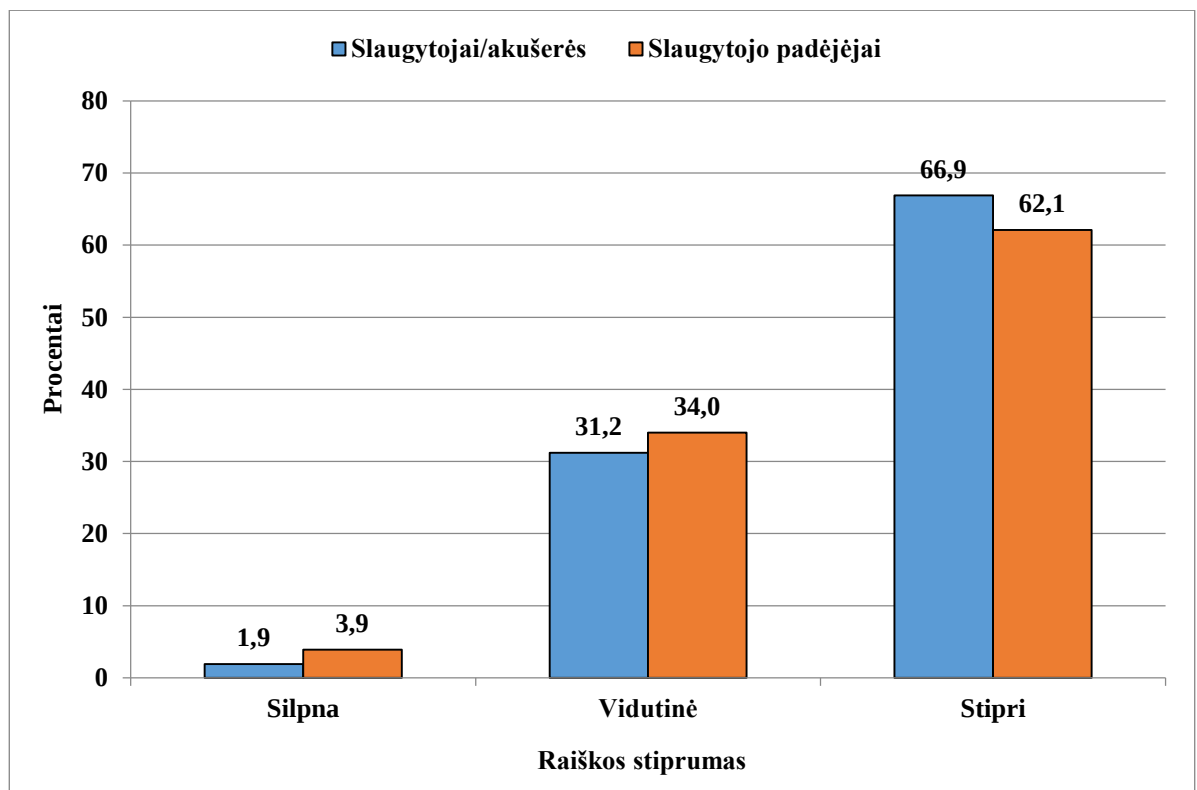
Tolimesniame etape respondentų požiūris į lyderystę ir su ja susijusius aspektus bus nagrinėjamas pagal pareigas, išsilavinimą ir darbo stažą. Tam tikslui naudosime chi-kvadrato kriterijų, statistiškai reikšmingus skirtumus tarp grupių laikysime tuomet, kai kriterijaus statistikos  $p$  reikšmė bus mažesnė nei 0,05.

Tyrimo metu analizuota slaugytojų / akušerių bei slaugytojo padėjėjų nuomonė apie slaugos administratorių skirtingų lyderystės stilių raišką ir jos stiprumas.

### 3.2.1 Idealizuotoji įtaka

Tyrimo buvo nustatyta, kaip nuo užimamų pareigų priklausė idealizuotosios įtakos lyderystės raiškos stiprumo įvertinimas. Tiek slaugytojai/akušeriai 66,9 proc. (n=176), tiek slaugytojai padėjėjai 62,1 proc. (n=64) priskyrė savo tiesioginius vadovus stipriai Idealizuotosios įtakos raiškai. Maždaug po trečdalį abiejų profesijų respondentų teigė, kad šis lyderystės stilius pasireiškia vidutiniškai (atitinkamai 31,2 proc., n=82) ir 34,0 proc., n=35).

Respondentų nuomonė apie slaugos administratorių idealizuotosios įtakos raiškos stiprumo įvertinimas priklausomai nuo pareigų statistiškai reikšmingai nesiskyrė ( $p>0,05$ )(2 pav.).



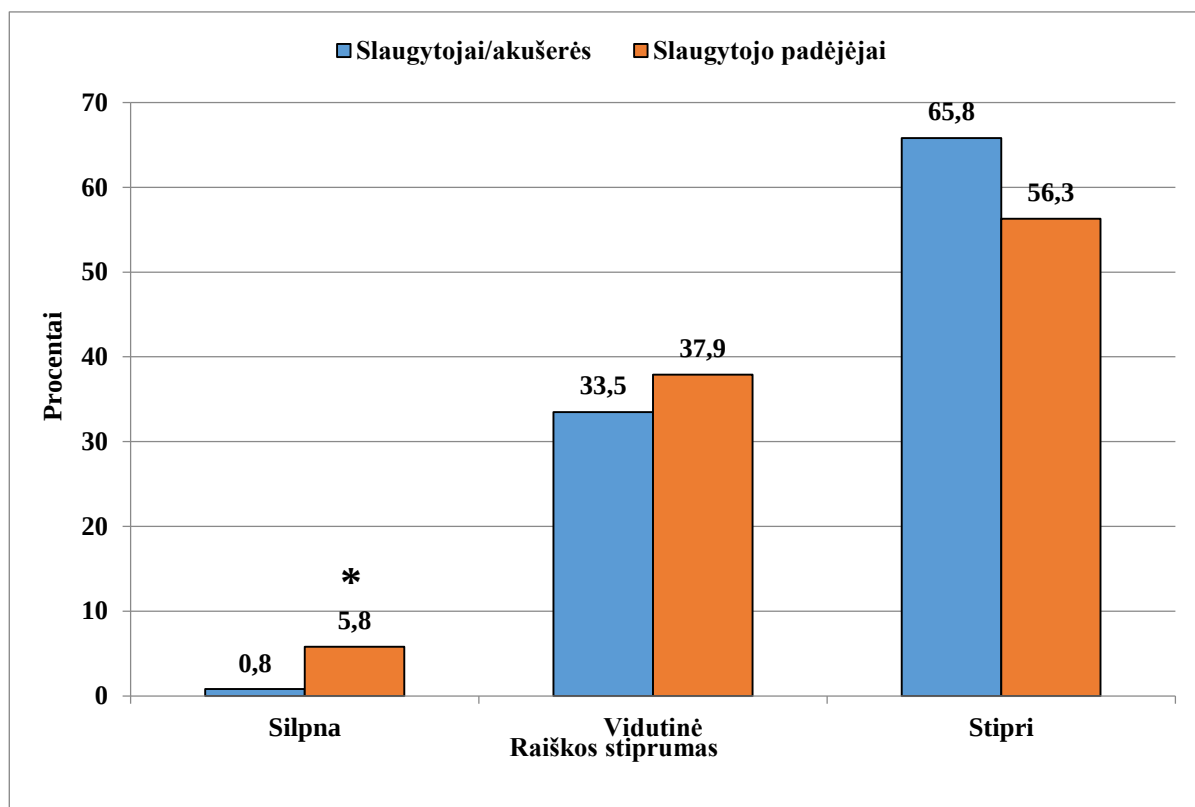
$$\chi^2=1,6, p=0,444$$

**2 pav. Slaugos administratorių idealizuotosios įtakos raiškos stiprumo įvertinimas priklausomai nuo tyrimo dalyvių pareigų (N=366)**

### 3.2.2 Įkvepiantis motyvavimas

Atlikus analizę nustatyta, kad 65,8 proc. (n=173) slaugytojų / akušerių manė, jog slaugos administratorės stipriai įkvepiančiai motyvuoja personalą. 37,9 proc. (n=39) slaugytojo padėjėjų šio lyderystės stiliaus raišką vertino kaip vidutinę. Nustatytas statistiškai reikšmingas slaugytojų / akušerių ir slaugytojo padėjėjų nuomonės skirtumas – kad slaugos administratorės silpnai įkvepiančiai

motyvuoja manė 5,8 proc. (n=6) slaugytojo padėjėjų ir 0,8 proc. (n=2) slaugytojų / akušerių ( $p<0,05$ )(3 pav.).

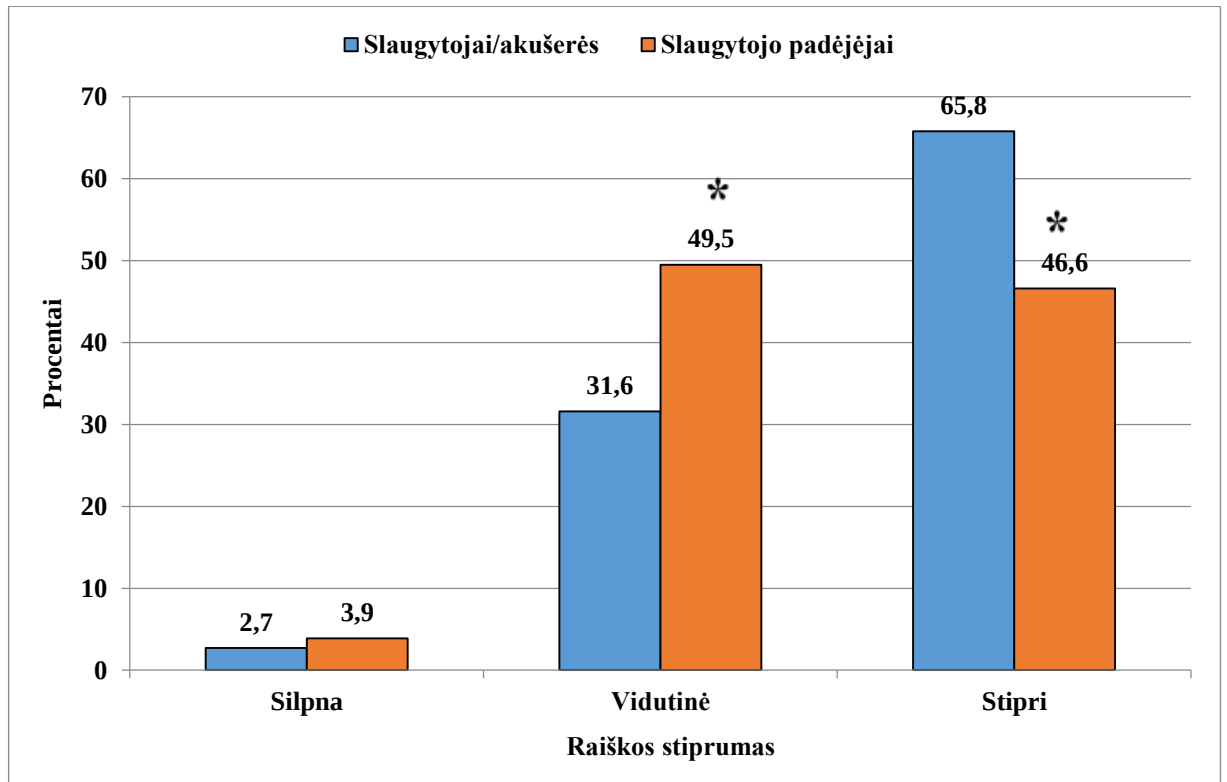


$\chi^2=10,2$ ,  $p=0,006$ ;  $p<0,05$ , palyginus su slaugytojais/akušerėmis (z testas su Bonferroni korekcija)

**3 pav. Slaugos administratorių įkvėpiančio motyvavimo raiškos stiprumo įvertinimas priklausomai nuo tyrimo dalyvių pareigų (N=366)**

### 3.2.3 Intelektusis skatinimas

Įvertinus tyrimo dalyvių nuomonę apie slaugos administratorių intelektualiojo skatinimo raiškos stiprumą, nustatyta, kad šį lyderystės stilių stipriai pasireiškiančiu laikė 65,8 proc. (n=173) slaugytojų / akušerių ir 46,6 proc. (n=48) slaugytojo padėjėjų. Nuomonės skirtumas priklausomai nuo pareigų buvo statistiškai reikšmingas ( $p<0,05$ ). Slaugos administratorių intelektualiojo skatinimo raiškos stiprumą vidutiniu laikė 49,5 proc. (n=51) slaugytojo padėjėjų, ir tai buvo statistiškai reikšmingai daugiau, nei tokios pačios nuomonės slaugytojų / akušerių (31,6 proc., n=83)( $p<0,05$ )(4 pav.).



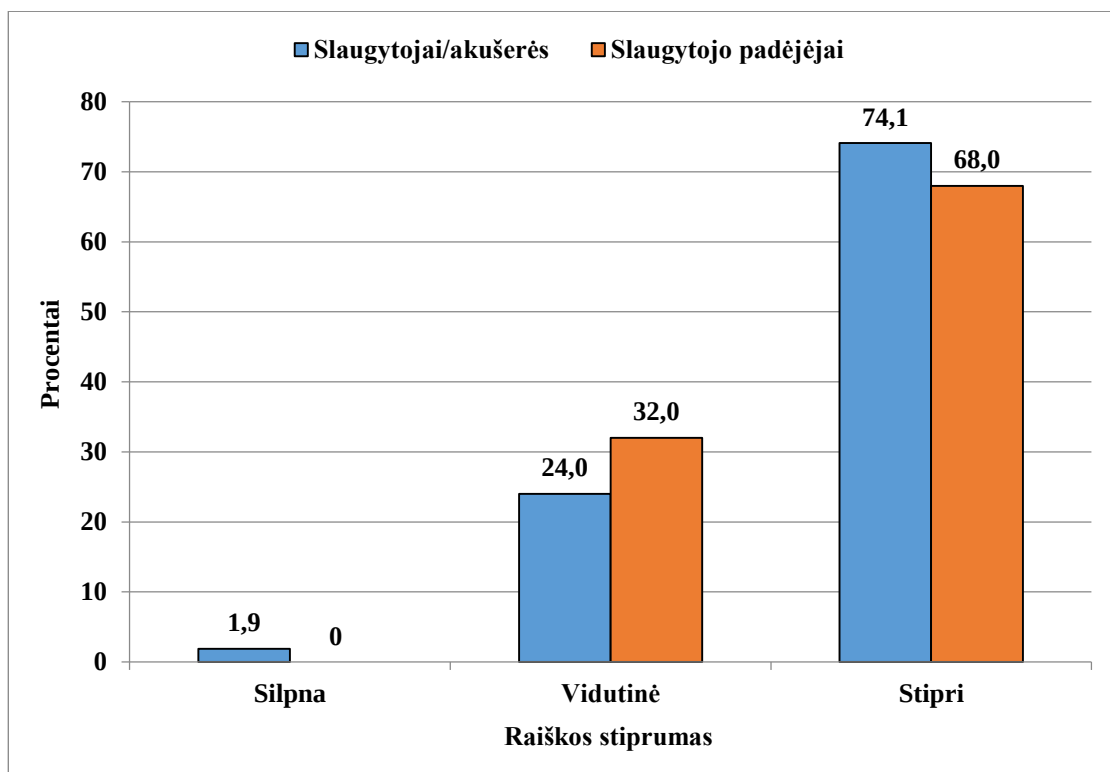
$\chi^2=11,4$ ,  $p=0,003$ ;  $p<0,05$ , palyginus su slaugytojais/akušerėmis

(z testas su Bonferroni korekcija)

**4 pav. Slaugos administratorių intelektualiojo skatinimo raiškos stiprumo įvertinimas priklausomai nuo tyrimo dalyvių pareigų (N=366)**

### 3.2.4 Individualusis dėmesys

Nustatyta, kad slaugos administratorių individualaus dėmesio raiška stipri 74,1 proc. (n=195) slaugytojų/akušerių ir 68,0 proc. (n=70) slaugytojo padėjėjų nuomone. Slaugos administratorių individualaus dėmesio raišką silpna nelaikė nei vienas slaugytojo padėjėjas bei mažuma slaugytojų akušerių (1,9 proc., n=5). Nuomonių skirtumas priklausomai nuo pareigų statistiškai reikšmingai nesiskyrė ( $p>0,05$ )(5 pav.).

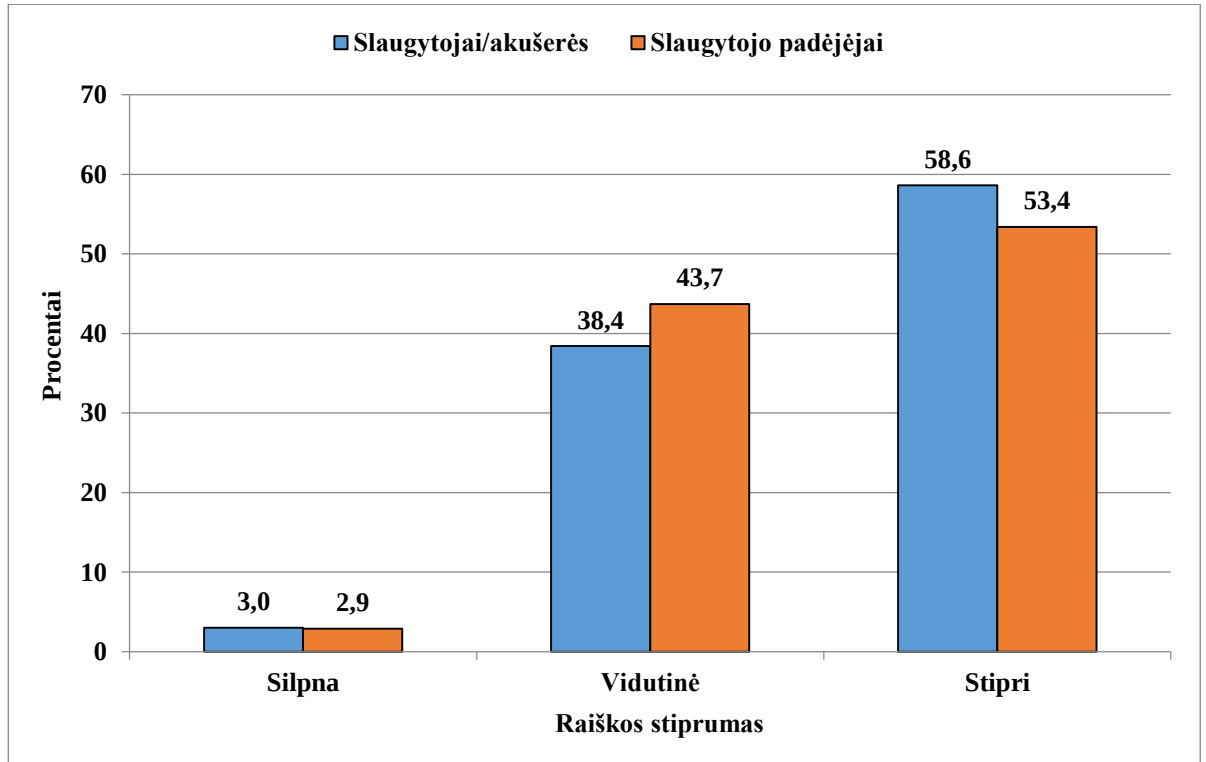


$$\chi^2=4,2, p=0,123$$

**5 pav. Slaugos administratorių individualaus dėmesio raiškos stiprumo įvertinimas priklausomai nuo tyrimo dalyvių pareigų (N=366)**

### 3.2.5 Skatinimas pagal nuopelnus

Daugiau kaip pusė slaugytojų / akušerių ir slaugytojo padėjėjų manė, jog slaugos administratorių skatinimo pagal nuopelnus raiška stipri (58,6 proc., n=154). 43,7 proc. (n=45) slaugytojų padėjėjų teigė, kad jų vadovės taikoma skatinimo pagal nuopelnus raiška vidutinė. Slaugos administratorių skatinimo pagal nuopelnus raišką silpna laikė mažuma respondentų (3,0 proc., n=8 slaugytojų/akušerių ir 2,9 proc., n=3 slaugytojų padėjėjų). Slaugos administratorių skatinimo pagal nuopelnus raiškos stiprumo įvertinimas statistiškai reikšmingai nesiskyrė ( $p>0,05$ )(6pav.).

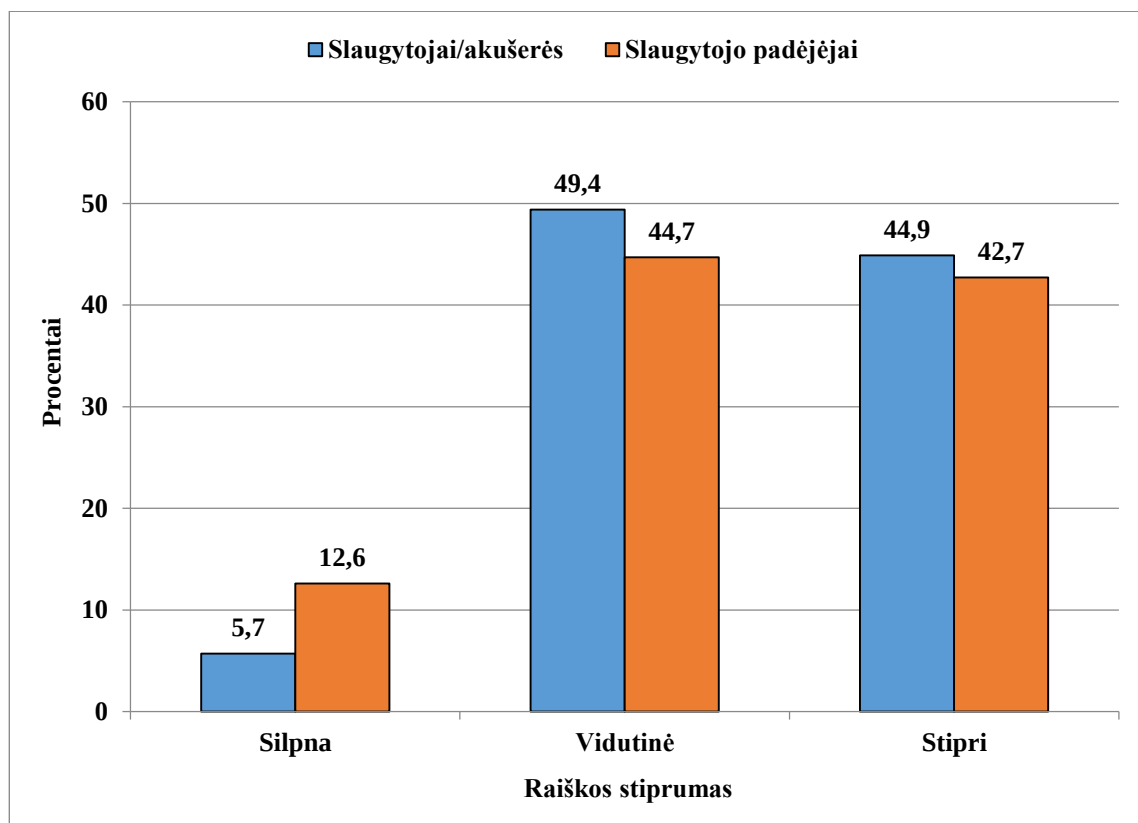


$$\chi^2=0,9, p=0,648$$

**6 pav. Slaugos administratorių skatinimo pagal nuopelnus raiškos stiprumo įvertinimas priklausomai nuo tyrimo dalyvių pareigų (N=366)**

### 3.2.6 Vadovavimas reaguojant į išimtis

Gauti rezultatai parodė, kad beveik pusė slaugytojų / akušerių slaugos administratorių vadovavimo reaguojant į išimtis raišką įvertino kaip vidutinę (49,8 proc., n=130), 44,9 proc. (n=118) – kaip stiprią. Slaugytojo padėjėjų nuomonė buvo panaši – 44,7 proc. (n=46) šį lyderystės stilių laikė vidutiniškai pasireiškiančiu, 42,7 proc. (n=44) – stipriai pasireiškiančiu ( $p>0,05$ ). Slaugos administratorių vadovavimo reaguojant į išimtis raiškos stiprumo įvertinimas priklausomai nuo tyrimo dalyvių pareigų pavaizduotas 7 paveiksle.

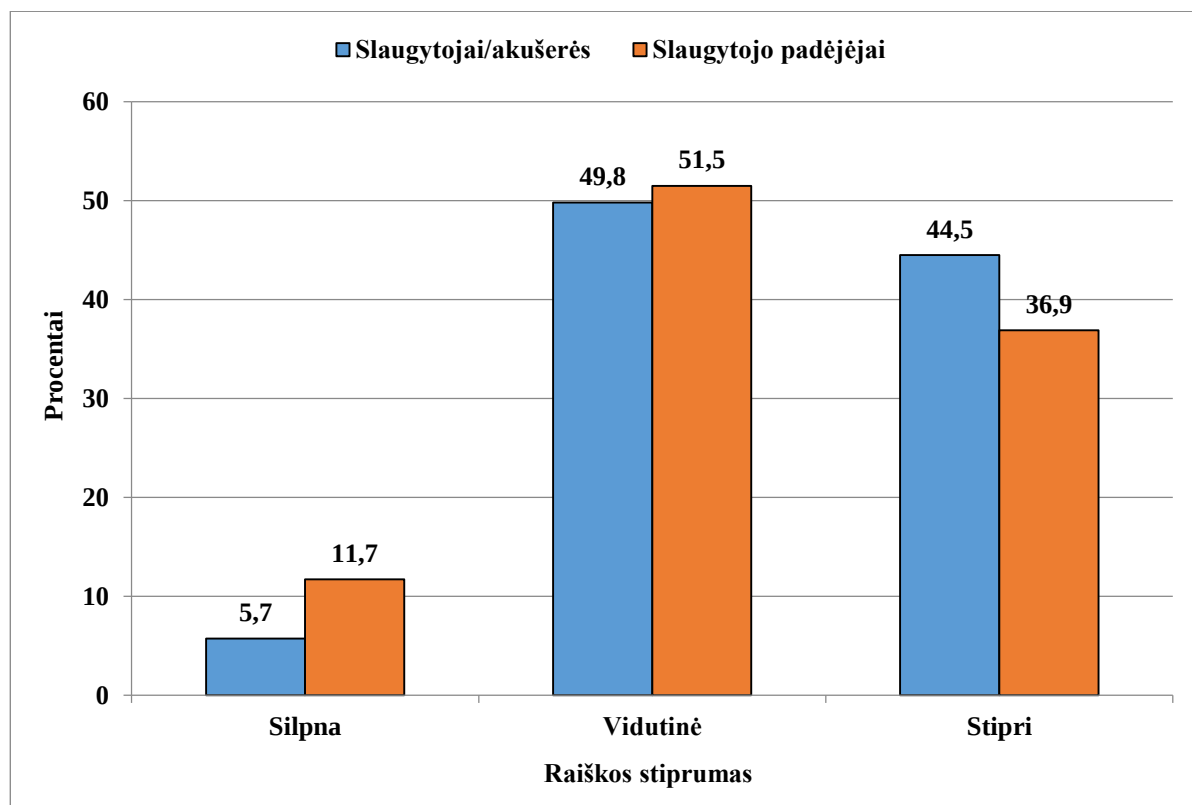


$$\chi^2=5,1, p=0,080$$

**7 pav. Slaugos administratorių vadovavimo reaguojant į išimtis raiškos stiprumo įvertinimas priklausomai nuo tyrimo dalyvių pareigų (N=366)**

### 3.2.7 Nesikišimas

Įvertinus slaugytojų / akušerių ir slaugytojo padėjėjų nuomonę apie jų tiesioginės vadovės taikomą nesikišimo stilių nustatyta, kad maždaug pusė respondentų šio lyderystės stiliaus raišką vertino kaip vidutinę (atitinkamai 49,8 proc., n=131 ir 51,5 proc., n=53). Nesikišimo vadovaujant stiliaus raišką stipriai įvardijo 44,5 proc. (n=117) slaugytojų / akušerių ir 36,9 proc. (n=38) slaugytojų padėjėjų. Respondentų nuomonė apie slaugos administratorių nesikišimo raišką statistškai reikšmingai nesiskyrė ( $p>0,05$ )(8 pav.).



$$\chi^2=4,6, p=0,100$$

**8 pav. Slaugos administratorių nesikišimo raiškos stiprumo įvertinimas priklausomai nuo tyrimo dalyvių pareigų (N=366)**

Tyrimo metu įvertinus skirtingą išsilavinimą įgijusių respondentų nuomonę apie slaugos administratorių taikomų lyderystės stilių raiškos stiprumą, nustatyta kai kurių statistiškai reikšmingų skirtumų. Tyrimo dalyviai, įgiję vidurinę išsilavinimą rečiau manė, kad slaugos administratorių taikomas intelektualiojo skatinimo stilius (38,3 proc., n=23) bei nesikišimas (26,7 proc., n=16) pasireiškia stipriai ( $p<0,05$ ). Pastarieji respondentai taip pat dažniau manė, kad individualaus vadovo dėmesio raiška vidutinė (40,0 proc., n=24). Kitų lyderystės stilių raiškos stiprumą skirtingo išsilavinimo tyrimo dalyviai vertino panašiai ( $p>0,05$ )(11 lentelė).

**11 lentelė. Slaugos administratorių lyderystės raiškos stiprumo įvertinimas priklausomai nuo tyrimo dalyvių išsilavinimo (N=366)**

| Poskalės      | Lyderystės raiškos stiprumas | Išsilavinimas, n (proc.) |                      |                   | Statistinis reikšmingumas |
|---------------|------------------------------|--------------------------|----------------------|-------------------|---------------------------|
|               |                              | Vidurinis (n=60)         | Aukštesnysis (n=196) | Aukštasis (n=110) |                           |
| Idealizuotoji | Silpna                       | 2 (3,3)                  | 4 (2,0)              | 3 (2,7)           | $\chi^2=1,9$              |

|                                  |          |                   |            |           |                                 |
|----------------------------------|----------|-------------------|------------|-----------|---------------------------------|
| Įtaka                            | Vidutinė | 23 (38,3)         | 61 (31,1)  | 33 (30,0) | p=0,759                         |
|                                  | Stipri   | 35 (58,3)         | 131 (66,8) | 74 (67,3) |                                 |
| Įkvepiantis motyvavimas          | Silpna   | 3 (5,0)           | 3 (1,5)    | 2 (1,8)   | $\chi^2=4,7$<br>p=0,315         |
|                                  | Vidutinė | 25 (41,7)         | 66 (33,7)  | 36 (32,7) |                                 |
|                                  | Stipri   | 32 (53,3)         | 127 (64,8) | 72 (65,5) |                                 |
| Intelektualusis skatinimas       | Silpna   | 3 (5,0)           | 7 (3,6)    | 1 (0,9)   | $\chi^2=16,3$<br><b>p=0,003</b> |
|                                  | Vidutinė | <b>34 (56,7)*</b> | 63 (32,1)  | 37 (33,6) |                                 |
|                                  | Stipri   | <b>23 (38,3)*</b> | 126 (64,3) | 72 (65,5) |                                 |
| Individualusis dėmesys           | Silpna   | -                 | 5 (2,6)    | -         | $\chi^2=11,1$<br><b>p=0,025</b> |
|                                  | Vidutinė | <b>24 (40,0)*</b> | 45 (23,0)  | 27 (24,5) |                                 |
|                                  | Stipri   | 36 (60,0)         | 146 (74,5) | 83 (75,5) |                                 |
| Skatinimas pagal nuopelnus       | Silpna   | 2 (3,3)           | 9 (4,6)    | -         | $\chi^2=6,8$<br>p=0,149         |
|                                  | Vidutinė | 26 (43,3)         | 71 (36,2)  | 49 (44,5) |                                 |
|                                  | Stipri   | 32 (53,3)         | 116 (59,2) | 61 (55,5) |                                 |
| Vadovavimas reaguojant į išimtis | Silpna   | 6 (10,0)          | 13 (6,6)   | 9 (8,2)   | $\chi^2=2,2$<br>p=0,690         |
|                                  | Vidutinė | 31 (51,7)         | 90 (45,9)  | 55 (50,0) |                                 |
|                                  | Stipri   | 23 (38,3)         | 93 (47,4)  | 46 (41,8) |                                 |
| Nesikišimas                      | Silpna   | 8 (13,3)          | 14 (7,1)   | 5 (4,5)   | $\chi^2=9,9$<br><b>p=0,043</b>  |
|                                  | Vidutinė | 36 (60,0)         | 92 (46,9)  | 56 (50,9) |                                 |
|                                  | Stipri   | <b>16 (26,7)*</b> | 90 (45,9)  | 49 (44,5) |                                 |

\*-p<0,05, palyginus su įgijusiais aukštesnįjį bei aukštąjį išsilavinimą (z testas su Bonferroni korekcija)

Tyrimo metu buvo vertinamas slaugos administratorių lyderystės raiškos stiprumo įvertinimas priklausomai nuo tyrimo dalyvių darbo skyriuje stažo. Gauti rezultatai parodė, kad slaugos personalas, skyriuje dirbantis 10 metų ir trumpiau, individualų slaugos administratorių dėmesį laiko kaip stipriai pasireiškiantį (78,1 proc., n=132), palyginus su dirbančiais ilgiau nei 10 metų (p<0,05). Respondentai, kurie skyriuje dirba ilgiau nei 10 metų, slaugos administratorių skatinimo pagal nuopelnus (5,1 proc., n=10) bei nesikišimo stiliaus (10,2 proc., n=20) raišką dažniau laikė silpna, palyginus su dirbančiais 10 metų ir trumpiau (p<0,05). Kitų slaugos administratorių lyderystės stilių raiškos stiprumo įvertinimas priklausomai nuo tyrimo dalyvių darbo skyriuje stažo statistiškai reikšmingai nesiskyrė (p>0,05)(12lentelė).

**12 lentelė. Slaugos administratorių lyderystės raiškos stiprumo įvertinimas priklausomai nuo tyrimo dalyvių darbo skyriuje stažo (N=366)**

| Poskalės                         | Lyderystės raiškos stiprumas | Darbo skyriuje stažas, n (proc.) |                    | Statistinis reikšmingumas      |
|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|--------------------|--------------------------------|
|                                  |                              | ≤10 metų (n=169)                 | >10 metų (n=197)   |                                |
| Idealizuotoji įtaka              | Silpna                       | 1 (0,6)                          | 8 (4,1)            | $\chi^2=4,8$<br>p=0,092        |
|                                  | Vidutinė                     | 53 (31,4)                        | 64 (32,5)          |                                |
|                                  | Stipri                       | 115 (68,0)                       | 125 (63,5)         |                                |
| Įkvepiantis motyvavimas          | Silpna                       | 1 (0,6)                          | 7 (3,6)            | $\chi^2=4,1$<br>p=0,131        |
|                                  | Vidutinė                     | 57 (33,7)                        | 70 (35,5)          |                                |
|                                  | Stipri                       | 111 (65,7)                       | 120 (60,9)         |                                |
| Intelektualusis skatinimas       | Silpna                       | 3 (1,8)                          | 8 (4,1)            | $\chi^2=2,3$<br>p=0,320        |
|                                  | Vidutinė                     | 59 (34,9)                        | 75 (38,1)          |                                |
|                                  | Stipri                       | 107 (63,3)                       | 114 (57,9)         |                                |
| Individualusis dėmesys           | Silpna                       | -                                | 5 (2,5)            | $\chi^2=8,0$<br><b>p=0,019</b> |
|                                  | Vidutinė                     | 37 (21,9)                        | 59 (29,9)          |                                |
|                                  | Stipri                       | 132 (78,1)                       | <b>133 (67,5)*</b> |                                |
| Skatinimas pagal nuopelnus       | Silpna                       | 1 (0,6)                          | <b>10 (5,1)*</b>   | $\chi^2=6,5$<br><b>p=0,039</b> |
|                                  | Vidutinė                     | 67 (39,6)                        | 79 (40,1)          |                                |
|                                  | Stipri                       | 101 (59,8)                       | 108 (54,8)         |                                |
| Vadovavimas reaguojant į išimtis | Silpna                       | 10 (5,9)                         | 18 (9,1)           | $\chi^2=1,3$<br>p=0,512        |
|                                  | Vidutinė                     | 83 (49,1)                        | 93 (47,2)          |                                |
|                                  | Stipri                       | 76 (45,0)                        | 86 (43,7)          |                                |
| Nesikišimas                      | Silpna                       | 7 (4,1)                          | <b>20 (10,2)*</b>  | $\chi^2=6,9$<br><b>p=0,038</b> |
|                                  | Vidutinė                     | 86 (50,9)                        | 98 (49,7)          |                                |
|                                  | Stipri                       | 76 (45,0)                        | 79 (40,1)          |                                |

\*-p<0,05, palyginus su dirbančiais >10 metų (z testas su Bonferroni korekcija)

Slaugos administratorių lyderystės raiškos stiprumas priklausomai nuo kitų sociodemografinių požymių statistiškai reikšmingai nesiskyrė (p>0,05).

*Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad stipriausiai pasireiškia slaugos administratorių individualusis dėmesys ir idealizuotoji įtaka pavaldiniams. Intelektualiojo*

*skatinimo raišką slaugytojai / akušerės laiko stipriau pasireiškiančiu, palyginus su slaugytojo padėjėjais. Įgiję aukštesnįjį bei aukštąjį išsilavinimą respondentai slaugos administratorių taikomą intelektualiojo skatinimo bei nesikišimo stilių laikė stipriau pasireiškiančiu. Trumpiau nei 10 metų dirbantis slaugos personalas mano, kad stipriai pasireiškia individualus vadovo dėmesys.*

### 3.3 Slaugos personalo įsitraukimo į darbą vertinimas

Tyrimo metu vertintas RKL slaugos personalo įsitraukimas į darbą naudojant Pozityvaus įsitraukimo į darbą klausimyną. Klausimyno teiginiai gali turėti atsakymo variantus, išreikštus balais nuo 0 iki 6. Nustatyta, kad pozityviausiai respondentai įvertino pojūtį darbe, kai laikas praeina nepastebimai ( $4,86 \pm 1,2$  balai), darbo prasmingumą ir tikslingumą ( $4,80 \pm 1,2$  balai) bei subjektyvų tvirtumo darbe pojūtį ( $4,54 \pm 1,3$  balai). Mažiausius vidutinius balus surinko teiginiai apie sunkumą atsitraukti nuo darbo esant ne darbo vietoje ( $2,88 \pm 1,4$  balai) bei galimybę dirbti be pertraukų ( $3,45 \pm 1,5$  balai) (13 lentelė)

**13 lentelė. Pozityvaus įsitraukimo į darbą klausimyno teiginių vertinimas (balai)**

| Eil.nr. | Teiginiai                                                    | Vidurkis (m) | SN  |
|---------|--------------------------------------------------------------|--------------|-----|
| 1       | Savo darbe aš jaučiuosi trykštantis/-i energija              | 4,12         | 1,3 |
| 2       | Aš manau, jog mano darbas yra prasmingas bei turintis tikslą | 4,80         | 1,2 |
| 3       | Kai dirbu, laikas praeina nepastebimai                       | 4,86         | 1,2 |
| 4       | Savo darbe aš jaučiuosi tvirtas/-a bei energingas/-a         | 4,54         | 1,3 |
| 5       | Į savo darbą žiūriu entuziastingai                           | 4,52         | 1,4 |
| 6       | Dirbdamas/-a aš pamirštu viską, kas dedasi aplink mane       | 3,96         | 1,7 |
| 7       | Mano darbas mane įkvepia                                     | 4,09         | 1,5 |
| 8       | Pabudus (-ęs ) ryte, aš džiaugiuos, kad eisiu į darbą        | 3,72         | 1,6 |
| 9       | Jaučiuosi laiminga (-as ), kai dirbu intensyviai             | 4,10         | 1,5 |
| 10      | Aš didžiuojuosi savo darbu                                   | 4,40         | 1,5 |
| 11      | Aš esu „panirusi“ (-ęs ) į savo darbą                        | 4,13         | 1,5 |
| 12      | Aš galiu dirbti ilgą laiką, be pertraukų                     | 3,45         | 1,5 |

|    |                                                                       |      |     |
|----|-----------------------------------------------------------------------|------|-----|
| 13 | Darbas man kelia daug iššūkių                                         | 3,74 | 1,5 |
| 14 | Aš visiškai atsiduoju darbui                                          | 4,53 | 1,3 |
| 15 | Darbe aš visiškai susikoncentruoju ir „įsijaučiu“ į savo darbą        | 4,70 | 1,3 |
| 16 | Man sunku atsitraukti atsiriboti nuo darbo net esant ne darbo vietoje | 2,88 | 1,4 |
| 17 | Aš tęsiu savo pradėtą darbą, nors jis man ir nesiseka                 | 4,10 | 1,5 |

Pagal Pozityvaus įsitraukimo į darbą klausimyno metodiką teiginiai suskirstyti į poskales ir skaičiuoti vidutiniai balai. Didžiausi vidutiniai balai gauti poskalės „Atsidavimas darbui“ vertinime ( $4,31 \pm 1,2$  balai), „Pasinėrimas į darbą“ vertinime ( $4,08 \pm 1,1$  balai). Mažiausi vidutiniai balai nustatyti poskalėje „Energingumas“ ( $3,32 \pm 0,9$  balai)(14 lentelė).

**14 lentelė. Pozityvaus įsitraukimo į darbą klausimyno poskalių vertinimas (balai)**

| Poskalės            | Mažiausia<br>reikšmė (balai) | Didžiausia<br>reikšmė (balai) | Vidurkis<br>(m) | SN  |
|---------------------|------------------------------|-------------------------------|-----------------|-----|
| Energingumas        | 0                            | 5                             | 3,32            | 0,9 |
| Atsidavimas darbui  | 0                            | 6                             | 4,31            | 1,2 |
| Pasinėrimas į darbą | 0                            | 6                             | 4,08            | 1,1 |

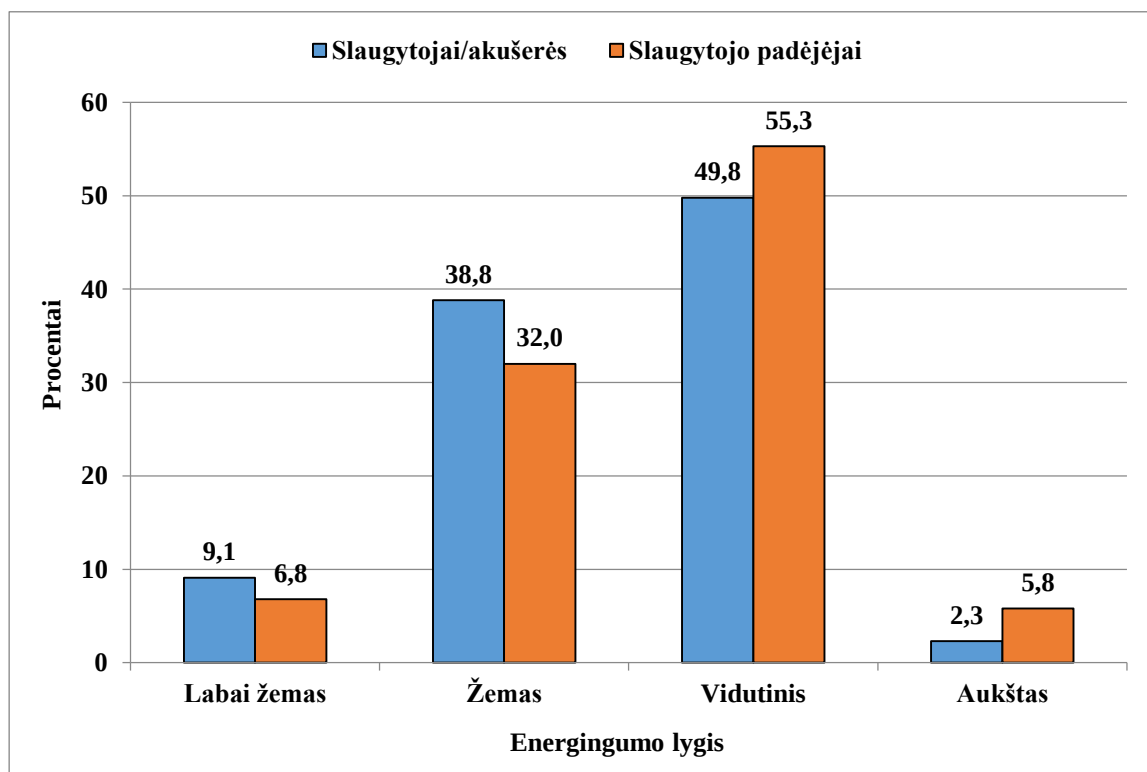
Gauti rezultatai parodė, kad maždaug pusės personalo energingumas (51,4 proc.,  $n=188$ ), atsidavimas darbui (47,3 proc.,  $n=173$ ) ir pasinėrimas į darbą (45,1 proc.,  $n=165$ ) yra vidutinis. Apie trečdalis respondentų atsidavimas darbui (31,4 proc.,  $n=115$ ) ir pasinėrimas į darbą (36,3 proc.,  $n=133$ ) įvertintas kaip aukštas, kai tuo tarpu energingumo darbe aukštas lygis nustatytas tik 3,3 proc. ( $n=12$ ) tiriamųjų. Atsidavimas darbui ir pasinėrimas į darbą kaip labai aukštas nustatytas maždaug po dešimtadalį respondentų (atitinkamai 10,9 proc.,  $n=40$  ir 10,7 proc.,  $n=39$ ). Personalas įsitraukimo į darbą raiškos vertinimas pateiktas 15 lentelėje.

15 lentelė. Personalo įsitraukimo į darbą raiškos vertinimas (N=366)

| Poskalės            | Personalo įsitraukimas į darbą, n (proc.) |            |            |            |               |
|---------------------|-------------------------------------------|------------|------------|------------|---------------|
|                     | Labai žemas                               | Žemas      | Vidutinis  | Aukštas    | Labai aukštas |
| Energingumas        | 31 (8,5)                                  | 135 (36,9) | 188 (51,4) | 12 (3,3)   | -             |
| Atsidavimas darbui  | 8 (2,2)                                   | 30 (8,2)   | 173 (47,3) | 115 (31,4) | 40 (10,9)     |
| Pasinerimas į darbą | 5 (1,4)                                   | 24 (6,6)   | 165 (45,1) | 133 (36,3) | 39 (10,7)     |

### 3.3.1 Energingumas

Atlikus analizę, vertinant energingumą pagal pareigybes, vidutinis energingumas darbe nustatytas 49,8 proc. (n=131) slaugytojų / akušerių ir 55,3 proc. (n=57) slaugytojo padėjėjų. Maždaug trečdalis respondentų energingumas darbe buvo žemas – 38,8 proc. (n=102) slaugytojų / akušerių ir 32,0 proc. (n=33) slaugytojo padėjėjų. Tačiau personalo energingumo darbe lygio įvertinimas priklausomai nuo tyrimo dalyvių pareigų statistiškai reikšmingai nesiskyrė ( $p>0,05$ )(9 pav.)

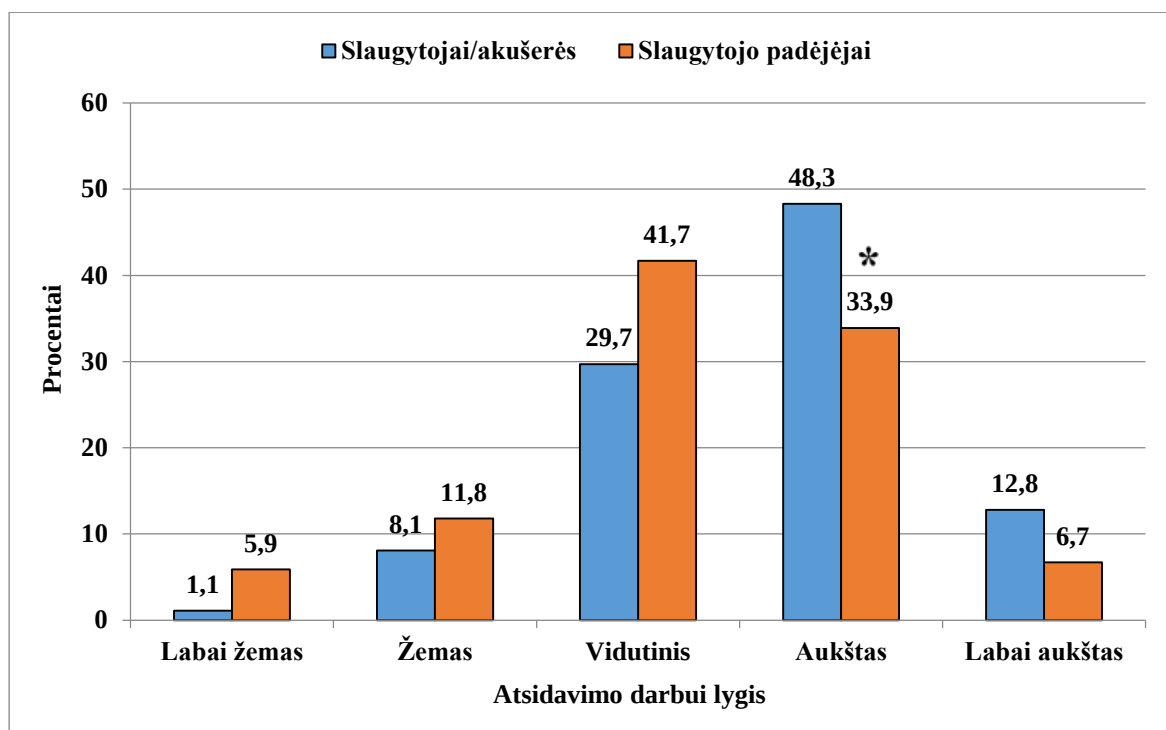


$$\chi^2=4,7; p=0,198$$

9 pav. Personalo energingumo darbe lygio įvertinimas priklausomai nuo tyrimo dalyvių pareigų (N=366)

### 3.3.2 Atsidavimas darbui

Tyrimo metu vertintas RKL ligoninės slaugos personalo atsidavimo darbu lygis priklausomai nuo pareigų. Nustatyta, kad 29,7 proc. (n=78) slaugytojų / akušerių ir 41,7 proc. (n=48) slaugytojo padėjėjų atsidavimas darbui buvo vidutinis. 48,3 proc. (n=127) slaugytojų / akušerių ir 33,9 proc. (n=35) atsidavimas darbui buvo aukštas ir pagal pareigas skyrėsi statistiškai reikšmingai ( $p < 0,05$ ). Savo atsidavimą darbui labai aukštu lygiu įvertino 12,8 proc. (n=33) slaugytojų / akušerių bei 6,7 proc. (n=7) slaugytojo padėjėjų ( $p > 0,05$ ). Gauti rezultatai pateikti 10 paveiksle.



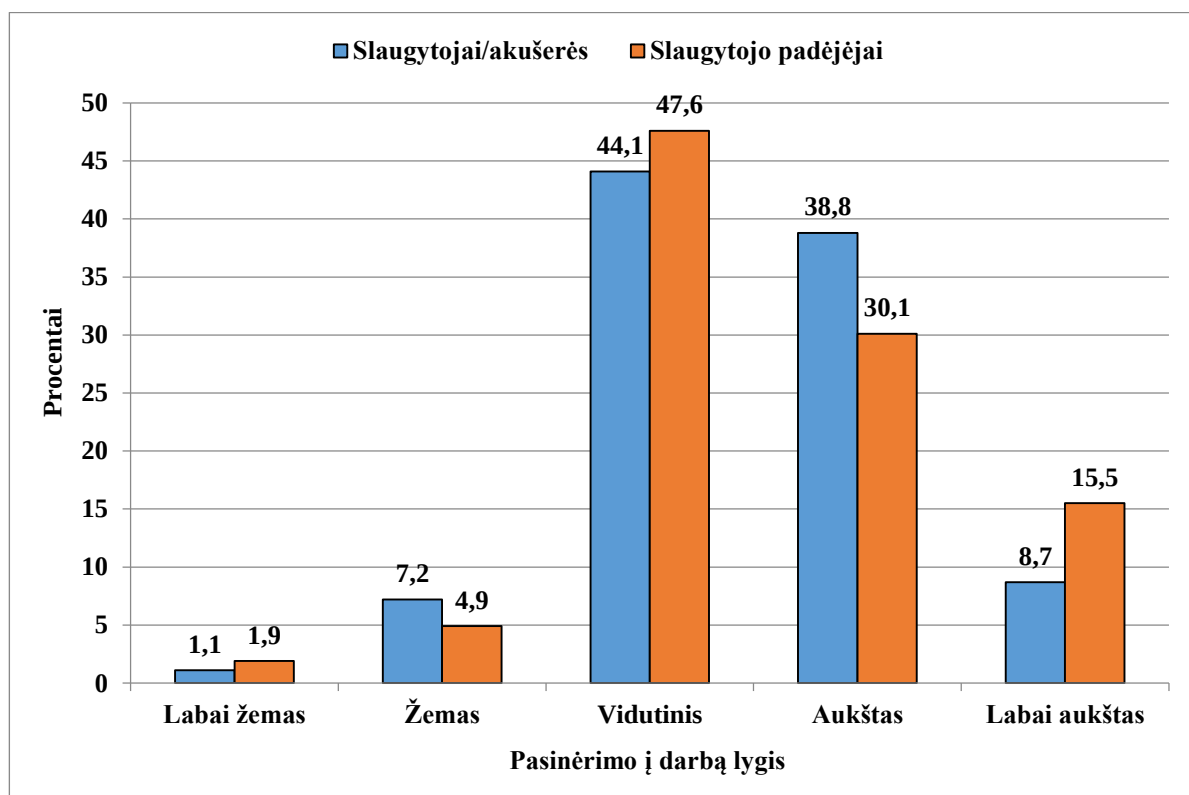
$\chi^2=11,4$ ;  $p=0,046$ ;  $p < 0,05$ , palyginus su slaugytojais/akušerėmis (z testas su Bonferroni korekcija)

*10 pav. Personalo atsidavimo darbui lygio įvertinimas priklausomai nuo tyrimo dalyvių pareigų (N=366)*

### 3.3.3 Pasinėrimas į darbą

Įvertinus slaugos personalo pasinėrimą į darbą nustatyta, kad 44,1 proc. (n=116) slaugytojų / akušerių ir 47,6 proc. (n=49) slaugytojo padėjėjų šis įsitraukimo į darbą elementas buvo vidutinis. 38,8 proc. (n=102) slaugytojų / akušerių pasinėrimas į darbą buvo aukštas. 15,5 proc. (n=15) slaugytojo padėjėjų pasinėrimas į darbą buvo labai aukštas. Tačiau personalo pasinėrimo į darbą

lygio įvertinimas priklausomai nuo tyrimo dalyvių pareigų statistiškai reikšmingai nesiskyrė ( $p>0,05$ )(11 pav.).



$$\chi^2=5,9; p=0,205$$

**11 pav. Personalo pasinėrimo į darbą lygio įvertinimas priklausomai nuo tyrimo dalyvių pareigų (N=366)**

Tyrimo metu analizuotas personalo įsitraukimas į darbą priklausomai nuo tyrimo dalyvių amžiaus. Statistiškai reikšmingas skirtumas slaugos personalo amžiaus grupėse nustatytas įvertinus jų pasinėrimą į darbą. 42,8 proc. (n=80) vyresnių nei 50 metų respondentų pasinėrimas į darbą buvo aukštas, kai tuo tarpu aukštas pasinėrimas į darbą nustatytas 29,2 proc. (n=21) 21-40 metų amžiaus ir 29,9 proc. (n=32) 41-50 metų amžiaus tiriamiesiems ( $p<0,05$ ). 5,3 proc. (n=10) vyresnių nei 50 metų amžiaus respondentų energingumas darbe buvo aukštas, 52,9 proc. (n=99) – vidutinis. Maždaug pusės 21-40 metų amžiaus personalo energingumas darbe buvo vidutinis (54,2 proc., n=39). Daugiausiai šios amžiaus grupės respondentų nustatytas aukščiausias atsidavimo darbui lygis (13,9 proc., n=10).

Energingumas bei atsidavimas darbui priklausomai nuo respondentų amžiaus statistiškai reikšmingai nesiskyrė ( $p>0,05$ )(16 lentelė).

**16 lentelė. Personalo įsitraukimo į darbą raiškos įvertinimas priklausomai nuo tyrimo dalyvių amžiaus (N=366)**

| Poskalės            | Įsitraukimo į darbą raiškos stiprumas | Amžius, n (proc.) |                    |                   | Statistinis reikšmingumas                    |
|---------------------|---------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|----------------------------------------------|
|                     |                                       | 21-40 metų (n=72) | 41-50 metų (n=107) | >50 metų (n=187)  |                                              |
| Energingumas        | Labai žemas                           | 8 (11,1)          | 8 (7,5)            | 15 (8,0)          | $\chi^2=8,9$<br>$p=0,179$                    |
|                     | Žemas                                 | 25 (34,7)         | 47 (43,9)          | 63 (33,7)         |                                              |
|                     | Vidutinis                             | 39 (54,2)         | 50 (46,7)          | 99 (52,9)         |                                              |
|                     | Aukštas                               | -                 | 2 (1,2)            | 10 (5,3)          |                                              |
| Atsidavimas darbui  | Labai žemas                           | 1 (1,4)           | 4 (3,7)            | 3 (1,6)           | $\chi^2=9,5$<br>$p=0,305$                    |
|                     | Žemas                                 | 9 (12,5)          | 8 (7,5)            | 13 (7,0)          |                                              |
|                     | Vidutinis                             | 28 (38,9)         | 59 (55,1)          | 86 (46,0)         |                                              |
|                     | Aukštas                               | 24 (33,3)         | 28 (26,2)          | 63 (33,7)         |                                              |
|                     | Labai aukštas                         | 10 (13,9)         | 8 (7,5)            | 22 (11,8)         |                                              |
| Pasinėrimas į darbą | Labai žemas                           | 3 (4,2)           | 1 (0,9)            | 1 (0,5)           | $\chi^2=19,0$<br><b><math>p=0,015</math></b> |
|                     | Žemas                                 | 7 (9,7)           | 10 (9,3)           | 7 (3,7)           |                                              |
|                     | Vidutinis                             | 37 (51,4)         | 53 (49,5)          | 75 (40,1)         |                                              |
|                     | Aukštas                               | 21 (29,2)         | 32 (29,9)          | <b>80 (42,8)*</b> |                                              |
|                     | Labai aukštas                         | 4 (5,6)           | 11 (10,3)          | 24 (12,8)         |                                              |

\*- $p<0,05$ , palyginus su jaunesniais, nei 50 metų (z testas su Bonferroni korekcija)

Analizuojant personalo įsitraukimo į darbą raišką priklausomai nuo tyrimo dalyvių išsilavinimo statistiškai reikšmingas skirtumas taip pat nustatytas įvertinus respondentų įsitraukimą į darbą. 15,0 proc. (n=9) įgijusių vidurinį išsilavinimą bei 12,8 proc. (n=25) įgijusių aukštesnįjį išsilavinimą tyrimo dalyvių pasinėrimas į darbą buvo labai aukštas, kai tuo tarpu pasinėrimas į darbą labai aukštai įvertintas tik 4,5 proc. (n=5) įgijusių aukštąjį išsilavinimą respondentų ( $p<0,05$ ). Aukštas energingumo lygis darbe nustatytas 6,7 proc. (n=4) vidurinį išsilavinimą įgijusių respondentų, labai aukštas atsidavimo lygis – 12,8 proc. (n=25) aukštesnįjį išsilavinimą įgijusių tyrimo dalyvių.

Skirtingą išsilavinimą įgijusių slaugos personalo atstovų energingumas ir atsidavimas darbui statistiškai reikšmingai nesiskyrė ( $p>0,05$ )(17 lentelė).

**17 lentelė. Personalo įsitraukimo į darbą raiškos įvertinimas priklausomai nuo tyrimo dalyvių išsilavinimo (N=366)**

| Poskalės            | Įsitraukimo į darbą raiškos stiprumas | Išsilavinimas, n (proc.) |                      |                   | Statistinis reikšmingumas       |
|---------------------|---------------------------------------|--------------------------|----------------------|-------------------|---------------------------------|
|                     |                                       | Vidurinis (n=60)         | Aukštesnysis (n=196) | Aukštasis (n=110) |                                 |
| Energingumas        | Labai žemas                           | 5 (8,3)                  | 16 (8,2)             | 10 (9,1)          | $\chi^2=3,3$<br>$p=0,767$       |
|                     | Žemas                                 | 20 (33,3)                | 72 (36,7)            | 43 (39,1)         |                                 |
|                     | Vidutinis                             | 31 (51,7)                | 102 (52,0)           | 55 (50,0)         |                                 |
|                     | Aukštas                               | 4 (6,7)                  | 6 (3,1)              | 2 (1,8)           |                                 |
| Atsidavimas darbui  | Labai žemas                           | 4 (6,7)                  | 3 (1,5)              | 1 (0,9)           | $\chi^2=10,5$<br>$p=0,231$      |
|                     | Žemas                                 | 3 (5,0)                  | 15 (7,7)             | 12 (10,9)         |                                 |
|                     | Vidutinis                             | 28 (46,7)                | 93 (47,4)            | 52 (47,3)         |                                 |
|                     | Aukštas                               | 21 (35,0)                | 60 (30,6)            | 34 (30,9)         |                                 |
|                     | Labai aukštas                         | 4 (6,7)                  | 25 (12,8)            | 11 (10,0)         |                                 |
| Pasinėrimas į darbą | Labai žemas                           | 3 (5,0)                  | 1 (0,5)              | 1 (0,9)           | $\chi^2=19,2$<br><b>p=0,014</b> |
|                     | Žemas                                 | 3 (5,0)                  | 9 (4,6)              | 12 (10,9)         |                                 |
|                     | Vidutinis                             | 26 (43,3)                | 84 (42,9)            | 55 (50,0)         |                                 |
|                     | Aukštas                               | 19 (31,7)                | 77 (39,3)            | 37 (33,6)         |                                 |
|                     | Labai aukštas                         | 9 (15,0)                 | 25 (12,8)            | <b>5 (4,5)*</b>   |                                 |

Personalo įsitraukimo į darbą raiška priklausomai nuo kitų RKL slaugos personalo sociodemografinių požymių statistiškai reikšmingai nesiskyrė ( $p>0,05$ ).

*Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad RKL slaugos personalui labiau būdingas atsidavimas darbui, nei energingumas. Slaugytojų / akušerių atsidavimas darbui aukštesnis, nei slaugytojo padėjėjų. Pasinėrimas į darbą aukštesnis vyresnių nei 50 metų amžiaus bei įgijusių vidurinį ar aukštesnį išsilavinimą tyrimo dalyvių.*

### **3.4 Ryšio tarp slaugos administratorių taikomų lyderystės stilių ir jiems pavaldaus personalo įsitraukimo į darbą vertinimas**

Tyrimo metu analizuotas ryšys tarp RKL skyrių slaugos administratorių taikomų lyderystės stilių bei jiems pavaldaus personalo įsitraukimo į darbą. Ranginės koreliacijos metodu vertintas ryšio tarp šių požymių stiprumas. Gauti vidutinio stiprumo teigiami statistiškai reikšmingi

koreliacijos koeficientai tarp personalo energingumo ir atsidavimo darbui bei slaugos administratorių taikomų idealizuotosios įtakos, įkvepiančio motyvavimo ir intelektualiojo skatinimo stilių taikymo vadovaujant. Galima teigti, kad slaugos administratoriams turint daugiau idealizuotosios įtakos, motyvuojant ir skatinant darbuotojus, slaugos personalas dirba energingiau ir daugiau atsiduoda darbui. Vadovo reagavimas į išimtis didina personalo energingumą, o kuo labiau darbuotojai skatinami vadovo, tuo labiau pasineria į darbą.

Taip pat gautas vidutinio stiprumo teigiamas statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas tarp personalo pasinėrimo į darbą ir slaugos administratorių taikomo įkvepiančio motyvavimo stiliaus ( $r=0,316$ ,  $p<0,05$ )(18 lentelė).

**18 lentelė. Slaugos administratorių taikomų lyderystės stilių ir jiems pavaldaus personalo įsitraukimo į darbą ryšys (Spearman koreliacija, (r))**

| Daugiafaktorinio lyderystės klausimyno poskalės | Pozityvaus įsitraukimo į darbą klausimyno poskalės |                    |                     |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------|---------------------|
|                                                 | Energingumas                                       | Atsidavimas darbui | Pasinėrimas į darbą |
| Idealizuotoji įtaka                             | 0,322*                                             | 0,340*             | 0,268               |
| Įkvepiantis motyvavimas                         | 0,377*                                             | 0,378*             | 0,316*              |
| Intelektualusis skatinimas                      | 0,306 *                                            | 0,309*             | 0,266               |
| Individualusis dėmesys                          | 0,266                                              | 0,254              | 0,188               |
| Skatinimas pagal nuopelnus                      | 0,300                                              | 0,303*             | 0,248               |
| Vadovavimas reaguojant į išimtis                | 0,343*                                             | 0,236              | 0,287               |
| Nesikišimas                                     | 0,268                                              | 0,248              | 0,218               |

\*- Spearman koreliacijos koeficientas  $p<0,05$

Priežastiniam ryšiui tarp personalo įsitraukimo į darbą priklausomybės nuo slaugos administratorių taikomų lyderystės stilių nustatyti taikytas binarinės logistinės regresijos metodas. Personalas energingumo priklausomybė nuo slaugos administratorių taikomų lyderystės stilių raiškos pateikta 19 lentelėje. Gauti rezultatai parodė, kad personalo energingumą darbe daugiau kaip dvigubai didina slaugos administratorių taikoma stipri idealizuotosios įtakos ( $GS=2,53$ ), intelektualiojo skatinimo ( $GS=2,38$ ) ir vadovavimo reaguojant į išimtis ( $GS=2,08$ ) raiška ( $p<0,05$ ). Gautas galimybių santykis 3,38 parodė, kad stipri įkvepiančio motyvavimo raiška didina personalo energingumą ( $p<0,05$ ). Stipriai pasireiškiantis slaugos administratorių nesikišimas beveik dvigubai

didina personalo energingumą ( $GS=1,71$ )( $p<0,05$ ). Kiti slaugos administratorių taikomi lyderystės stiliai personalo energingumui darbe įtakos nedarė ( $p>0,05$ ).

**19 lentelė. Personalo energingumo priklausomybė nuo slaugos administratorių taikomų lyderystės stilių raiškos stiprumo (binarinė logistinė regresija)**

| Poskalės                         | Lyderystės raiškos stiprumas | GS   | 95 proc. PI | p            |
|----------------------------------|------------------------------|------|-------------|--------------|
| Idealizuotoji įtaka              | Silpna                       | 1    |             |              |
|                                  | Vidutinė                     | 1,17 | 0,18-1,83   | 0,171        |
|                                  | Stipri                       | 2,53 | 1,63-3,94   | <b>0,001</b> |
| Įkvepiantis motyvavimas          | Silpna                       | 1    |             |              |
|                                  | Vidutinė                     | 1,28 | 0,36-2,92   | 0,083        |
|                                  | Stipri                       | 3,38 | 1,99-5,31   | <b>0,001</b> |
| Intelektualusis skatinimas       | Silpna                       | 1    |             |              |
|                                  | Vidutinė                     | 1,21 | 0,33-2,82   | 0,104        |
|                                  | Stipri                       | 2,38 | 1,61-3,52   | <b>0,001</b> |
| Individualusis dėmesys           | Silpna                       | 1    |             |              |
|                                  | Vidutinė                     | 0,64 | 0,40-1,02   | 0,128        |
|                                  | Stipri                       | 1,67 | 1,09-2,58   | 0,091        |
| Skatinimas pagal nuopelnus       | Silpna                       | 1    |             |              |
|                                  | Vidutinė                     | 1,02 | 0,51-3,27   | 0,221        |
|                                  | Stipri                       | 1,22 | 0,37-2,88   | 0,197        |
| Vadovavimas reaguojant į išimtis | Silpna                       | 1    |             |              |
|                                  | Vidutinė                     | 1,34 | 0,77-3,05   | 0,061        |
|                                  | Stipri                       | 2,08 | 1,47-2,94   | <b>0,001</b> |
| Nesikišimas                      | Silpna                       | 1    |             |              |
|                                  | Vidutinė                     | 0,44 | 0,19-1,01   | 0,102        |
|                                  | Stipri                       | 1,71 | 1,21-2,42   | <b>0,002</b> |

Tyrimo metu vertinta personalo atsidavimo darbui priklausomybė nuo slaugos administratorių taikomų lyderystės stilių raiškos stiprumo. Gauti rezultatai parodė, kad stipri slaugos administratorių idealizuotosios įtakos ( $GS=2,47$ ), įkvepiančio motyvavimo ( $GS=2,56$ ), intelektualiojo skatinimo ( $GS=2,34$ ) ir skatinimo pagal nuopelnus ( $GS=2,09$ ) raiška daugiau kaip dvigubai didina personalo atsidavimą darbui ( $p<0,05$ ). Kiti slaugos administratorių taikomi lyderystės stiliai personalo atsidavimui darbui įtakos nedarė ( $p>0,05$ )(20 lentelė).

**20 lentelė. Personalo atsidavimo darbui priklausomybė nuo slaugos administratorių taikomų lyderystės stilių raiškos stiprumo (binarinė logistinė regresija)**

| Poskalės                         | Lyderystės raiškos stiprumas | GS   | 95 proc. PI | p            |
|----------------------------------|------------------------------|------|-------------|--------------|
| Idealizuotoji įtaka              | Silpna                       | 1    |             |              |
|                                  | Vidutinė                     | 0,87 | 0,07-5,61   | 0,341        |
|                                  | Stipri                       | 2,47 | 1,40-4,35   | <b>0,002</b> |
| Įkvepiantis motyvavimas          | Silpna                       | 1    |             |              |
|                                  | Vidutinė                     | 1,08 | 0,27-4,44   | 0,197        |
|                                  | Stipri                       | 2,56 | 1,43-4,59   | <b>0,002</b> |
| Intelektualusis skatinimas       | Silpna                       | 1    |             |              |
|                                  | Vidutinė                     | 1,06 | 0,20-4,04   | 0,200        |
|                                  | Stipri                       | 2,34 | 1,33-4,11   | <b>0,003</b> |
| Individualusis dėmesys           | Silpna                       | 1    |             |              |
|                                  | Vidutinė                     | 0,81 | 0,38-1,71   | 0,451        |
|                                  | Stipri                       | 1,58 | 0,84-2,97   | 0,160        |
| Skatinimas pagal nuopelnus       | Silpna                       | 1    |             |              |
|                                  | Vidutinė                     | 1,51 | 0,85-2,69   | 0,162        |
|                                  | Stipri                       | 2,09 | 1,24-4,43   | <b>0,050</b> |
| Vadovavimas reaguojant į išimtis | Silpna                       | 1    |             |              |
|                                  | Vidutinė                     | 0,96 | 0,46-1,98   | 0,900        |
|                                  | Stipri                       | 1,44 | 0,85-2,44   | 0,177        |
| Nesikišimas                      | Silpna                       | 1    |             |              |
|                                  | Vidutinė                     | 1,06 | 0,42-1,78   | 0,146        |
|                                  | Stipri                       | 1,39 | 0,81-2,38   | 0,232        |

Įvertinus tyrimo dalyvių pasinėrimo į darbą priklausomybę nuo slaugos administratorių taikomų lyderystės stilių raiškos stiprumo, gautas galimybių santykis 1,97 rodantis, kad stipriai išreikštas įkvepiantis motyvavimas beveik dvigubai didina slaugos personalo pasinėrimą į darbą ( $p < 0,05$ ). Kiti slaugos administratorių taikomi lyderystės stiliai personalo pasinėrimui į darbą įtakos nedarė ( $p > 0,05$ ) (21 lentelė).

**21 lentelė. Personalo pasinėrimo į darbą priklausomybė nuo slaugos administratorių taikomų lyderystės stilių raiškos stiprumo (binarinė logistinė regresija)**

| Poskalės                         | Lyderystės raiškos stiprumas | GS   | 95 proc. PI | p            |
|----------------------------------|------------------------------|------|-------------|--------------|
| Idealizuotoji įtaka              | Silpna                       | 1    |             |              |
|                                  | Vidutinė                     | 0,58 | 0,26-1,29   | 0,183        |
|                                  | Stipri                       | 1,87 | 0,98-3,55   | 0,057        |
| Įkvepiantis motyvavimas          | Silpna                       | 1    |             |              |
|                                  | Vidutinė                     | 1,02 | 0,63-2,04   | 0,057        |
|                                  | Stipri                       | 1,97 | 1,02-3,79   | <b>0,042</b> |
| Intelektualusis skatinimas       | Silpna                       | 1    |             |              |
|                                  | Vidutinė                     | 0,54 | 0,24-1,18   | 0,120        |
|                                  | Stipri                       | 1,88 | 1,00-3,53   | 0,051        |
| Individualusis dėmesys           | Silpna                       | 1    |             |              |
|                                  | Vidutinė                     | 1,35 | 0,4-3,38    | 0,373        |
|                                  | Stipri                       | 1,03 | 0,42-2,08   | 0,873        |
| Skatinimas pagal nuopelnus       | Silpna                       | 1    |             |              |
|                                  | Vidutinė                     | 1,00 | 0,12-8,24   | 1,000        |
|                                  | Stipri                       | 1,24 | 0,36-2,53   | 0,422        |
| Vadovavimas reaguojant į išimtis | Silpna                       | 1    |             |              |
|                                  | Vidutinė                     | 0,78 | 0,35-1,76   | 0,551        |
|                                  | Stipri                       | 1,28 | 0,71-2,33   | 0,415        |
| Nesikišimas                      | Silpna                       | 1    |             |              |
|                                  | Vidutinė                     | 1,02 | 0,46-2,27   | 0,963        |
|                                  | Stipri                       | 1,12 | 0,61-2,07   | 0,718        |

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad RKL slaugos personalo energingumą darbe didina slaugos administratorių taikomi idealizuotosios įtakos, intelektualiojo skatinimo, įkvepiančio motyvavimo ir nesikišimo lyderystės stiliai. Personalo atsidavimo darbui priklausomybę didina slaugos administratorių taikomi idealizuotosios įtakos, įkvepiančio motyvavimo, intelektualiojo skatinimo ir skatinimo pagal nuopelnus lyderystės stiliai. Slaugos personalo įsitraukimas į darbą stiprėja slaugos administratoriams taikant įkvepiančio motyvavimo lyderystės stilių.

## 4 REZULTATŲ APTARIMAS

Lyderystė yra svarbus komponentas, užtikrinantis organizacines kokybiškas sveikatos priežiūros paslaugas, pacientų pasitenkinimą ir finansinę veiklą. Slaugytojų suvokimas apie jų vadovų vadovavimo stilių gali turėti įtakos slaugytojų priežiūros kokybei ir jų gebėjimui tinkamai valdyti pacientų sveikatos poreikius[60]. Šiuo metu, vykstant pokyčiams sveikatos priežiūros sistemoje, kuri tampa konkurencinga sritimi, keliančia daug užduočių slaugos profesijai. Lyderystė tampa vis svarbesnė klinikinėje slaugoje. Slaugos administratorių vadovavimo įgūdžiai prisideda prie organizacijos sėkmės, kuriant palankią darbo aplinką slaugos personalui, palaikant vieningą dirbančiųjų elgesį, vertybes, o tuo pačiu užtikrinant tinkamai ir kokybiškai atliekamas slaugos priežiūros paslaugas pacientams.

Slaugos lyderiai yra svarbūs savo profesijos prisitaikymui ir palaikymui. Lietuvoje trūksta tyrimų, kurių metu išsamiai būtų nagrinėtos ir įvertintos vadovavimo stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajos.

Nustatant, koku lyderystės stiliumi pasižymi slaugos administratorės jiems pavaldaus slaugos personalo nuomone, buvo naudota standartizuota Daugiafaktorinio lyderystės klausimyno trumpoji forma (angl. *Multifactor Leadership Questionnaire MLQ 5X short*)[57]. Tiriant slaugos personalo įsitraukimą į darbą buvo naudotas Utrecht pozityviojo įsitraukimo į darbą klausimynas (Utrecht work engagement scale - UWES; Schaufeli ir Bakker, 2003)[58].

Atlikus tyrimą, rezultatai atskleidė, kad beveik visi apklausos dalyviai buvo moterys. Pagal 2018 metų duomenis, Lietuvoje mažiau negu vienas procentas slaugytojų buvo vyrai[61].

Slaugos ir akušerijos profesijoje dominuoja moterys ne tik Lietuvoje, tačiau ir visoje Europoje, kur moterų skaičius viršija 90 proc. Slaugytojas yra arčiausiai ir dažniausiai šalia paciento esantis žmogus, todėl ir užmegzsti bendravimo – bendradarbiavimo ryšį su pacientu, gebėjimas jį suprasti ir padėti, empatiškumas, gailestingumas ir pašaukimas padėti yra ypatingai svarbios žmogaus savybės šiai profesijai, o tame labiau pasižymi moterys.

Tyrimas atskleidė, kad dauguma Respublikinėje kauno ligoninėje slaugos darbuotojų yra daugiau vyresnio amžiaus respondentų, kurių amžius virš 50 metų. Ši vyresnio amžiaus slaugytojų tendencija stebima visoje Europoje [62]. Statistikos departamento duomenimis duomenimis Lietuvos slaugytojų amžiaus vidurkis yra 45,3 metai (bendruomenės slaugytojo 49,4 m.) [11]

Šis amžiaus rodiklis parodo grėsmę apie galimą slaugos specialistų trūkumą ateityje ir tai, kad ši profesija nėra populiari tarp jauno amžiaus žmonių arba spartėja slaugos specialistų emigracija.

Lietuvoje yra apie 26 tūkst. slaugytojų ir kiekvienais metais šis skaičius mažėja (vidutinis metinis pokytis yra – 1 proc.). Migraciją į kitas Europos Sąjungos šalis skatina ne tik didesnio darbo užmokesčio galimybės, bet ir profesijai rodoma pagarba, adekvačiai reglamentuoti darbo krūviai ir darbo laikas, užtikrinta galimybė tobulėti, gilinti žinias. Ją sustabdyti labiausiai padėtų darbo vietų patrauklumo didinimas – adekvatus darbo užmokestis, reglamentuotas darbo krūvis, galimybė tobulėti.

Atliktame tyrime dauguma - 53,6 proc. respondentų turėjo aukštesnįjį išsilavinimą, kai tuo tarpu aukštąjį neuniversitetinį – 19,4 proc., o aukštąjį universitetinį tik 10,7 proc. Sveikatos apsaugos ministerijos (SAM) pateiktose Nacionalinės slaugos politikos 2016–2025 metų gairėse yra nurodoma, kad aukštesnio išsilavinimo trūkumą lemia nepakankama slaugytojų darbo vietų diferenciacija pagal išsilavinimą ir karjeros galimybių stoka [11]. Nors aukštąjį išsilavinimą turinčių slaugos personalo dalis dar nėra pakankamai didelė, kaip buvo minėta, labai didelė dalis jaunų slaugytojų, įgiję ir aukštąjį išsilavinimą - emigruoja. Lietuvoje požiūris į slaugytoją keičiasi, vystosi slaugos mokslas - tobulinamos slaugytojų rengimo studijų programos universitetuose ir kolegijose, gerėja slaugytojų kvalifikacija. Daugelis ES šalių jau įvertino poreikį savo sveikatos priežiūros sistemoje turėti universitetinį išsilavinimą įgijusius slaugytojus ir akušerius. ES tyrimo instituto buvo atliktas mokslinis tyrimas, organizuotas 300 ligoninių devyniose Europos šalyse, kurio išvadose, kaip vienas iš svarbių elementų įtakančių paslaugų kokybę yra slaugytojų ir akušerių aukštesnis išsilavinimas, turintis reikšmės pacientų pasveikimui netgi pacientų mirtingumo mažėjimui [12].

Slaugos personalo profesionalumas didele dalimi gali lemti pacientų gydymo sėkmę, todėl praktinėje veikloje yra labai svarbus slaugytojo kompetentingumas, gebėjimas atlikti profesines užduotis, remiantis konkrečiais veiklos standartais, praktikos ir mokslo pasiekimais, tačiau ne mažiau svarbu, kad slaugos profesijos prestižas augtų visuomenėje, kad didėtų slaugytojų profesinis savarankiškumas bei plėstųsi karjeros galimybių ratas, būtų daugiau patrauklumo ir prestižo profesijai.

Tyrimo rezultatai parodė, kad respondentų nuomone, RKL slaugos administratorėms dažniausiai būdingas individualus dėmesys vadovaujant personalui ir idealizuotoji vadovo įtaka. Respondentų nuomone rečiausias vadovavimo stilius – nesikišimas.

Ištyrus, kaip stipriai pasireiškia lyderystės stiliai. Gauti rezultatai parodė, kad dažniausiai stipriai pasireiškia individualus vadovo dėmesys pavaldiniui, o taip pat ir idealizuotoji vadovo įtaka. Maždaug pusė respondentų teigė, kad nesikišimo vadovaujant stiliaus raiška vidutinė, vadovavimas reaguojant į išimtis pasireiškia silpnai.

Intelektualiojo skatinimo raišką slaugytojai / akušerės laiko stipriau pasireiškiančiu, palyginus su slaugytojo padėjėjais.

Kitų tyrėjų atliktuose tyrimuose teigiama, kad vidurinysis medicinos personalas apskritai teikia pirmenybę vadovams su transformaciniu elgesiu, kuris atkreipia dėmesį į atskirų darbuotojų poreikius. Tačiau atliktame tyrime, slaugytojai padėjėjai, intelektualiojo skatinimo lyderystės stilių raišką pažymėjo, mažiau pasireiškiančia.

Lyderiai, kurie taiko įkvepiančio motyvavimo lyderystės stilių, atsižvelgia į darbuotojų poreikius, kas yra tikrai svarbu, darbuotojai jaučia palaikymą, didėja jų motyvacija, t.p ir pasitenkinimas darbu, kas yra tikrai labai svarbu, toks darbuotojas ir dirba atsakingiau, kokybiškiau.

Nustatytas statistiškai reikšmingas slaugytojų / akušerių ir slaugytojo padėjėjų nuomonės skirtumas – kad slaugos administratorės silpnai įkvepiančiai motyvuoja. Slaugytojai padėjėjai dažniau nurodė, kad slaugos administratorės silpnai motyvuoja. Individualaus dėmesio, intelektualiojo skatinimo, įkvepiančio motyvavimo lyderystė galėtų sumažinti viduriniojo medicinos personalo darbuotojų kaitą, nepasitenkinimą darbu, bei skatinti darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Tyrimo metu įvertinus skirtingą išsilavinimą įgijusių respondentų nuomonę apie slaugos administratorių taikomų lyderystės stilių raiškos stiprumą, nustatyta kai kurių statistiškai reikšmingų skirtumų. Tyrimo dalyviai, įgiję vidurinį išsilavinimą rečiau manė, kad slaugos administratorių taikomas intelektualiojo skatinimo stilius, taip pat jie manė, kad nesikišimas pasireiškia stipriai. Pastarieji respondentai taip pat dažniau manė, kad individualaus vadovo dėmesio raiška vidutinė. Kitų lyderystės stilių raiškos stiprumą skirtingo išsilavinimo tyrimo dalyviai vertino panašiai.

Tyrimo metu buvo vertinamas slaugos administratorių lyderystės raiškos stiprumo įvertinimas priklausomai nuo tyrimo dalyvių darbo skyriuje stažo. Gauti rezultatai parodė, kad slaugos personalas, skyriuje dirbantis 10 metų ir trumpiau, individualų slaugos administratorių dėmesį laiko kaip stipriai pasireiškiantį, palyginus su dirbančiais ilgiau nei 10 metų. Respondentai, kurie skyriuje dirba ilgiau nei 10 metų, slaugos administratorių skatinimo pagal nuopelnus bei nesikišimo stiliaus raišką dažniau laikė silpna, palyginus su dirbančiais 10 metų ir trumpiau.

Tyrime dalyvavusių trumpiau nei 10 metų dirbančių respondentų tokia nuomonė, yra todėl, kad ištis nauji darbuotojai tikrai gauna daugiausiai vadovų dėmesio, jie ištis gali ir nejauti nesikišimo stiliaus.

Darbuotojai sveikatos priežiūros sektoriuje dirba aplinkoje, kurioje daug įtampos bei streso. Vadovų transformacinis elgesys gali padėti išugdyti savikontrolę, sumažinti įtampą ir stresą ir taip padidinti pasitenkinimą darbu, bei įsitraukimą į darbą [40,42].

2015m. buvo atliktas tyrimas Taivanyje, kur nacionalinė sveikatos draudimo sistema yra viena sėkmingiausių iš sveikatos priežiūros modelių visame pasaulyje. Tyrimas buvo skirtas atskleisti ryšį tarp pagrindinių kintamųjų, įskaitant transformacinį vadovavimą, darbo turinį, pasitenkinimą darbu, darbo kokybę, organizacinius įsipareigojimus ir bendrą slaugytojų sveikatos gerovę.

Rezultatas parodė aukštą, statistiškai reikšmingą koreliaciją tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo. Abu, pasitenkinimas darbu ir organizaciniai įsipareigojimai yra stiprūs prognozuojantys veiksniai slaugytojų veikloje. Kaip elgiasi lyderis įtakoja darbuotojų pasitenkinimą. Lyderio parama yra vienas iš veiksnių, darančių įtaką psichosocialinei veiklai. Šis tyrimas rodo statistiškai reikšmingą teigiamą koreliaciją tarp transformacinio vadovavimo ir vadovo paramos. Kai slaugytojai buvo patenkinti savo darbu, padidėjo ir pacientų pasitenkinimas. Tyrimo rezultatai parodė, kad skatinant lyderius naudoti transformacijos vadovavimo stilių, stiprėja ir organizacinis įsipareigojimas[63].

Efektyvi lyderystė stiprina profesinį savarankiškumą ir klinikinį valdymą, leidžiantį keisti valdymo veiksmus, todėl darbuotojai yra labiau orientuoti į pacientų ir bendruomenių poreikius [64].

Taigi transformacinės lyderystės taikymas sveikatos priežiūros įstaigose užtikrina geresnius veiklos rezultatus, darbuotojai gerai jausdamiesi darbe, geriau atlieka savo darbą ir rečiau pagalvoja apie darbo vietos keitimą, taip užtikrinamas nuolatinės ir stiprios komandos susiformavimas. O geras komandinis darbas ypač svarbus sveikatos priežiūros įstaigose tam, kad būtų pasiekti geriausi rezultatai pacientų atžvilgiu.

Tyrimo metu vertintas RKL slaugos personalo įsitraukimas į darbą naudojant Pozityvaus įsitraukimo į darbą klausimyną. Nustatyta, kad pozityviausiai respondentai įvertino pojūtį darbe, kai laikas praeina nepastebimai, darbo prasmingumą ir tikslingumą bei subjektyvų tvirtumo darbe pojūtį. Mažiausius vidutinius balus surinko teiginiai apie sunkumą atsitraukti nuo darbo esant ne darbo vietoje bei galimybę dirbti be pertraukų.

Gauti rezultatai parodė, kad maždaug pusės personalo energingumas, atsidavimas darbui ir pasinėrimas į darbą yra vidutinis. Apie trečdalis respondentų atsidavimas darbui ir pasinėrimas į darbą įvertintas kaip aukštas, kai tuo tarpu energingumo darbe aukštas lygis nustatytas labai mažai tiriamųjų. Atsidavimas darbui ir pasinėrimas į darbą kaip labai aukštas, nustatytas maždaug po dešimtadalį respondentų.

Atlikus analizę, vertinant energingumą pagal pareigybės, vidutinis energingumas darbe nustatytas panašus tiek slaugytojų/akušerių, tiek slaugytojų padėjėjų. Maždaug trečdalis respondentų energingumas darbe buvo žemas. RKL ligoninės slaugos personalo atsidavimo darbui

lygis priklausomai nuo pareigų, nustatytas, kad slaugytojai padėjėjai dažniau nurodė, kad atsidavimas darbui yra vidutinis, o slaugytojai / akušeriai nurodė, kad atsidavimas darbui yra aukštas ir labai aukštas ir labai mažai slaugytojų padėjėjų nurodė, kad jų atsidavimas darbui yra aukštas. Įvertinus slaugos personalo pasinėrimą į darbą nustatyta, kad tiek slaugytojų/akušerių, tiek slaugytojų padėjėjų, šis įsitraukimo į darbą elementas buvo vidutinis.

Tyrimo metu analizuotas personalo įsitraukimas į darbą priklausomai nuo tyrimo dalyvių amžiaus. Statistiškai reikšmingas skirtumas slaugos personalo amžiaus grupėse nustatytas įvertinus jų pasinėrimą į darbą. Aukštas pasinėrimas į darbą, energingumas dažniausiai buvo nustatytas vyresnių nei 50 metų respondentų. Maždaug pusės 21-40 metų amžiaus personalo energingumas darbe buvo vidutinis. Daugiausiai šios amžiaus grupės respondentų nustatytas aukščiausias atsidavimo darbui lygis.

Analizuojant personalo įsitraukimo į darbą raišką priklausomai nuo tyrimo dalyvių išsilavinimo statistiškai reikšmingas skirtumas tarp aukštesnįjį bei tik vidurinįjį išsimokslinimo lygį turinčio ir aukštąjį išsilavinimą turinčio personalo. Labai nedaug aukštąjį išsilavinimą turinčio slaugos personalo pasinėrimas į darbą buvo labai aukštas. Aukštas energingumo lygis darbe ir labai aukštas atsidavimo darbui lygis t.p. buvo dažniau nustatytas žemesnio išsilavinimo respondentų tarpe.

Tyrimo metu analizuotas ryšys tarp RKL skyrių slaugos administratorių taikomų lyderystės stilių bei jiems pavaldaus personalo įsitraukimo į darbą. Gauti rezultatai atskleidė, kad slaugos administratorių taikomų idealizuotosios įtakos, įkvepiančio motyvavimo ir intelektualiojo skatinimo stilių taikymas, vadovaujant vidutiniškai stipriai įtakoja slaugos personalo energingumą ir atsidavimą darbui. Galima teigti, kad slaugos administratoriams turint daugiau idealizuotosios įtakos, motyvuojant ir skatinant darbuotojus, slaugos personalas dirba energingiau ir daugiau atsiduoda darbui. Vadovo reagavimas į išimtis didina personalo energingumą, o kuo labiau darbuotojai skatinami vadovo, tuo labiau pasineria į darbą. Įkvepiančio motyvavimo vadovavimo stiliumi slaugos administratorės labiau įtakoja slaugos personalo pasinėrimą į darbą.

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad personalo energingumą darbe daugiau kaip dvigubai didina slaugos administratorių taikoma stipri idealizuotosios įtakos, intelektualiojo skatinimo ir vadovavimo reaguojant į išimtis raiška, o personalo energingumą darbe didina stipri įkvepiančio motyvavimo raiška. Beveik dvigubai energingumą darbe didina stipriai pasireiškiantis slaugos administratorių nesikišimas.

Atlikus tyrimą, vertinant, kaip personalo atsidavimas darbui priklauso nuo slaugos administratorių taikomų lyderystės stilių raiškos stiprumo. Rezultatai parodė, kad stipri slaugos

administratorių idealizuotosios įtakos, įkvepiančio motyvavimo, intelektualiojo skatinimo ir skatinimo pagal nuopelnus raiška daugiau kaip dvigubai didina personalo atsidavimą darbui.

Pasinerimą į darbą stipriausiai didina stipriai išreikštas įkvepiantis motyvavimas.

Lyderystė sveikatos priežiūroje yra plačiai nagrinėjama tema, tačiau nepavyko aptikti Lietuvoje atliktų tyrimų, kurie analizuotų slaugos personalo įsitraukimą į darbą ir jo sąsajas su slaugos administratorių taikomu lyderystės stiliumi. Slaugytojų psichosocialinių darbo aplinkos veiksnių sąsajas su įsitraukimu į darbą ir perdegimu, tyrė Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto doktorantas A. Žiedelis. Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti, ar darbo prasmė yra svarbus motyvas pats savaime, ar tik dar viena geresnių darbo sąlygų pasekmė. Ar įmanoma dirbti iš pašaukimo ir tuomet, kai darbo sąlygos yra prastesnės. Taip pat buvo tiriama, ar darbo prasmės suvokimas ir darbo motyvacija gali stiprinti slaugytojų sveikatą ir apsaugoti nuo profesinio perdegimo, ar perdegimo pasekmes pajus labiausiai į darbą įsitraukę darbuotojai. Šiame tyrime buvo nustatyta, kad pašaukimas darbe motyvuoja slaugytojas įsitraukti į darbą, tačiau turi žalingą poveikį nepalankioje aplinkoje dirbančių slaugytojų gerovei, todėl siekiant išvengti slaugytojų perdegimo, būtini darbo aplinkos pokyčiai [13]. Vilniaus universiteto organizacinės psichologijos krypties mokslininkų neseniai atlikto tyrimo, kurio metu nagrinėjo, darbuotojų įsitraukimą į darbą, rezultatai t.p. parodė, jog svarbiausi yra tokie darbo aplinkos veiksniai, kaip galimybės tobulėti, pakankami protiniai iššūkiai, autonomija ir geri santykiai su vadovu, kas ir apibūdina transformacinį lyderį. Įsitraukimas į profesinę slaugos praktiką yra kritiškai svarbus atsižvelgiant į sveikatos sistemos svarbiausius iššūkius, įskaitant visuotinį slaugos trūkumą, spaudimą mažinti sveikatos priežiūros išlaidas ir didėjančią poreikį teikti kokybiškas sveikatos priežiūros paslaugas bei teigiamus pacientų pasitenkinimo bei gydymo rezultatus.

2011 m. Irane atliktas tyrimas parodė, kad organizacijos kultūra turėjo reikšmingą teigiamą tiesioginį ryšį su personalo įsitraukimu į darbą. Tai reiškia, kad kultūrinės darbo grupės yra labai svarbios, adekvatūs darbo krūviai, geri santykiai tarp darbuotojų ir tarp vadovaujančiųjų yra geri santykiai, visas personalas yra įtrauktas į sprendimus, susijusius su jų darbu, vadovybė ir vyresnieji slaugytojai teikia aiškų grįžtamąjį ryšį pavaldiniams, o emocinis poveikis darbuotojams padidina jų motyvaciją. Tačiau entuziazmo trūkumas sveikatos priežiūros sektoriaus darbuotojų tarpe gali ne tik kelti pavojų pacientų gerovei, bet ir didinti sveikatos priežiūros paslaugų išlaidas, neadekvačiai naudojantis įranga, bereikalingai eikvojant įstaigos lėšas [65].

2016m. Jungtinėse Amerikos valstijose trijose ligoninėse buvo atliktas tyrimas, nustatyti kaip slaugos administratorių lyderystės stiliai, įtakoja slaugytojų įsitraukimą į darbą. Tyrimas atskleidė, kad transformacinis slaugos vadovų lyderystės stilius daro teigiamą įtaką slaugos personalo įtraukimui į darbą, o pasyvus, vengimo lyderystės stilius turėjo neigiamos įtakos personalo

slaugytojo įtraukimas į darbą [66]. Sveikatos priežiūros įstaigoms iškyla iššūkis iš naujo nustatyti, kad jos veikla yra grindžiama kokybe, pagrįsta mokslo įrodymais, nors jos darbuotojų populiacijos amžiaus vidurkis didėja. Teigiama profesinės praktikos aplinka yra gyvybiškai svarbi užtikrinant pacientų ir personalo saugumą, gerinant profesionalių darbuotojų įdarbinimą ir išlaikymą bei išlaikant organizacijos finansinį gyvybingumą. Vadovai daro didžiausią įtaką profesinės praktikos aplinkai [67,68,69]. Atliktų daugelio tyrimų rezultatai parodė, kad geriausiai darbuotojų įsitraukimą į darbą įtakoja transformacinis ir transakcinis lyderystės stiliai, nesikišimo (angl. *laissez-faire*), kaip ir palieka personalą būti atsakingiems patiems, nekelia motyvacijos kelti kvalifikaciją, gerinti paslaugų kokybę [46,70,71,72,73].

Šiame tyrime buvo analizuojama ir apibūdinama tik viena ligoninė, tad tyrimo rezultatai negali būti apibendrinti kitoms gydymo įstaigoms. Tačiau rezultatai gali pasitarnauti, suteikdami preliminarą informaciją apie tai, koks vadovavimo stilius būdingas šiuolaikiniams slaugos lyderiams ir kaip tai įtakoja jiems pavaldaus personalo įsitraukimą į darbą bei organizacinį įsipareigojimą.

## IŠVADOS

1. Respublikinėje Kauno ligoninėje stipriausiai pasireiškia Transformacinis slaugos administratorių lyderystės stilius. Intelektualiojo skatinimo raišką slaugytojai / akušerės laiko stipriau pasireiškiančiu, palyginus su slaugytojo padėjėjais. Įgiję aukštesnįjį bei aukštąjį išsilavinimą respondentai slaugos administratorių taikomą intelektualiojo skatinimo bei nesikišimo stilių laikė stipriau pasireiškiančiu. Trumpiau nei 10 metų dirbantis slaugos personalas mano, kad stipriai pasireiškia individualus vadovo dėmesys.
2. Respublikinėje Kauno ligoninėje slaugos personalui labiau būdingas atsidavimas darbui, nei energingumas. Slaugytojų / akušerių atsidavimas darbui aukštesnis, nei slaugytojo padėjėjų. Pasinėrimas į darbą aukštesnis vyresnių nei 50 metų amžiaus bei įgijusių vidurinį ar aukštesnįjį išsilavinimą tyrimo dalyvių.
3. Slaugos personalo įsitraukimas į darbą stiprėja slaugos administratoriams taikant įkvepiančio motyvavimo lyderystės stilių; slaugos administratorių taikomi idealizuotosios įtakos, intelektualiojo skatinimo, įkvepiančio motyvavimo ir nesikišimo lyderystės stiliai didina personalo energingumą darbe; atsidavimo darbui priklausomybę didina slaugos administratorių taikomi idealizuotosios įtakos, įkvepiančio motyvavimo, intelektualiojo skatinimo ir skatinimo pagal nuopelnus lyderystės stiliai.

## **PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS**

Išanalizavus mokslinę literatūrą, ištyrus sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojų požiūrį į vyresniųjų slaugos administratorių lyderystę ir nustčius transformacinės lyderystės įtaką slaugos personalo įsitraukimui į darbą, galima teikti tokias praktines rekomendacijas slaugos vadovams ir slaugos administracijai:

1. Lyderiai turi nustatyti aiškius tikslus, kurie sutampa su organizacijos tikslais. Darbuotojai turi suprasti ko iš jų tikimasi, taip įvertinamas kiekvieno darbuotojo indėlis į bendrą veiklą.
2. Darbuotojai turi tobulinti savo žinias ir įgūdžius, kas leidžia jiems augti ir įgyti pasitikėjimą savo gebėjimais. Tobulėjimas padeda darbuotojams patenkinti asmeninius lūkesčius, skatina įsitraukimą į darbą, padeda įsitvirtinti organizacijoje ir geriau suprasti bendrus tikslus.
3. Lyderiai turi suteikti darbuotojams priemones, išteklius ir galimybes: reguliariai palaikydami darbo instruktavimus ir mokymus, įtraukiant pačius darbuotojus į mokymąsi.
4. Kasdieniniai santykiai darbe yra kintantys, juos formuoja kiekvienas pokalbis, kiekviena sąveika su kolegomis ir vadovu. Atitinkamai keičiasi ir įsitraukimo lygis. Jei mažėjanti motyvacija laiku pastebima – galima ją pakelti ir palaikyti, kol neprasidėjo negrįžtama demotyvacija. Vadovai turėtų stebėti darbuotojų įsitraukimo lygį ir reaguoti nedelsiant, kai motyvacija ima mažėti.

## **MOKSLO PRANEŠIMŲ, PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS**

2019 m. gruodžio 6 d. Vilniuje, Vaikų ligoninėje, VUL SK filiale, vykusioje mokslinėje praktinėje konferencijoje “Slaugos lyderystės stiprinimas per sąmoningumo ugdymą“ skaitytas pranešimas „Slaugos administratorių lyderystės įtaka slaugos personalo įsitraukimui į darbą“

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale. Preliminary manual. Occupational health psychology unit Utrecht university.
2. Northouse PG. Lyderystė: teorija ir praktika. Kaunas: Poligrafija ir informatika; 2009.
3. Bass BM. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision 1990;18:3 (žiūrėta 2019-04-13) Prieiga per internet <[http://strandtheory.org/images/From\\_transactional\\_to\\_transformational - Bass.pdf](http://strandtheory.org/images/From_transactional_to_transformational_-_Bass.pdf)>.
4. Yulk G. Leadership in organizations. 8 th ed. Pearson, 2013. 2-22p.
5. Wong C.A. Connecting nursing leadership and patient outcomes: state of the science. Journal of Nursing Management. 2015;23:275-78
6. Sola G.J, Badia J.G, Hito P.G, Osaba M.A.C,Garcia J.L.D. Self-perception of leadership styles and behaviour in primary health care. BMC Health Serv Res. 2016;16:572.
7. Oficialios statistikos portalas [žiūrėta 2019-03-08] Prieiga per: <<https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?eventId=64821>>
8. Kleinman C. The relationship between managerial leadership behaviors and staff nurse retention. Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare. 2004;82(4):2-9.
9. Transformational leadership in nursing practice Owen Doody Catriona M Doody. Published Online:16 Aug 2013<https://doi.org/10.12968/bjon.2012.21.20.1212>
10. Laschinger H.K.S, Wong C, McMahon L, Kaufmann C. Leader behavior impact on staff nurse empowerment, job tension, and work effectiveness. Journal of Nursing Administration. 1999;29(5): 28-39
11. LR Sveikatos apsaugos ministro Įsakymas dėl nacionalinės slaugos politikos 2016 – 2025 metų gairių patvirtinimo, 2016 (žiūrėta 2019-04-13) Prieiga per internet: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalActPrint?documentId=035852e0d09611e583a295d9366c7ab3>>
12. Engagement at work: A review of the literature Author links open overlay panel Michelle R.Simpson <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.05.00>
13. Slaugytojų psichosocialinių darbo aplinkos veiksnių sąsajos su įsitraukimu į darbą ir perdegimu Arūnas Žiedelis Vilniaus universitetas, Psichologijos institutas Psichologija ISSN 1392-0359 eISSN 2345-0061 2019, vol. 59, pp. 53–67 DOI: <https://doi.org/10.15388/Psichol.2019.4>
14. Kasiulis J.; Barvydienė V. (2005). Vadovavimo psichologija, Kaunas: Technologija.
15. Northouse P. Lyderystė: teorija ir praktika. Kaunas: Poligrafija ir informatika; 2009.
16. Šilingienė V. (2012). Lyderystė. KTU Leidykla: Technologija

17. Clemmer, J. (2003). Management vs Leadership. Prieiga per internetą: <<http://www.clemmergroup.com/management-vs-leadership.php>> [žiūrėta : 2019 02 25]
18. J.P Kotter, A Force for Change;How Leadership Differs From Managment 1990m.p.3 New York,Free Press
19. The Differences Between Management And Leadership Article (PDF Available) · July 2017 DOI: 10.25139/sng.v7i1.31
20. Stoner J. A. F. et al. Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000. – 647 p. – ISBN 9986-850-28-2
21. Yukl, G. (2006). *Leadershipinorganizations*. PrenticeHall, 6th edition.
22. Thepot, J. (2008). LeadershipStylesandOrganization: a FormalAnalysis.RevueSciences de Gestion. Issue 65. Žiūrėta [2019-01-08]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=5634711b-e450-41dc-bf9b-4e06a19b9465%40sessionmgr4005&hid=4109>>.
23. Southworth, G. (2010). Lyderytės ateitis. Vilnius: Nacionalinė mokyklų vadovų kolegija. Žiūrėta [2019-01-08]. Prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/544/Lyderystes%20ateitis.pdf>.
24. Explicit leader behaviour: A review of literature, theory development, and research project results Article in Journal of Management Development 32(6) · June 2013 DOI: 10.1108/JMD-04-2013-0053
25. Cibulskas, G., Žydžiūnaitė, V. (2012). Lyderystės vystymosi mokykloje modelis. Monografija. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
26. Eddy L. P., Vaderlinder E. K. Emerging definitions of leadership in higher education. SAGE, 2006. Nr. 34: 5-26.
27. Bass BM, Avolio BJ. Transformational Leadership: Developing an Enterprising Management. Journal of European Industrial Training 1990; 14:5
28. Winston E. B., Petterson K. An Integrative Definition of Leadership. IJLS, 2006. Nr. 1: 6-66
29. Leadership and management at WHO [žiūrėta 2019-04-24] Available from: [https://www.who.int/hiv/pub/imai/om\\_10\\_leadership\\_management.pdf](https://www.who.int/hiv/pub/imai/om_10_leadership_management.pdf)
30. Bass B.M. The future of leadership in learning organizations. Journal of Leadership Studies. 2000;7(3): 18-40
31. Scully J. N. Leadership in nursing: The importance of recognising inherent values and attributes to secure a positive future for the profession. ACN, 2015. Nr. 4 (22): 439-444.

32. Transformational leadership in nursing practice Owen Doody and Catriona M Doody) Br J Nurs. 2012 Nov 8-21;21(20):1212-4, 1217-8
33. Mannix J., Wilkes L., Daly J. Attributes of clinical leadership in contemporary nursing: an integrative review. Contemporary nurse, 2013. Nr. 45(1):10-21.
34. Callaghan L. Advanced nursing practice: an idea whose time has come. JCN, 2008. Nr. 17(2): 205-213.
35. Ceylan H. Leadership in nursing. SJNP, 2018. Nr. 2 (2):20-21
36. Grossman S. Assisting critical care nurses in acquiring leadership skills. SAGE, 2012. Nr.27 (2): 57-65.
37. Connors S., Dunn R., Devine K. and Osterman C. Strategies for cultivating nursing leadership. Nurse Leader, 2007. Nr. 5: 26-32.
38. Giddens J. Transformational leadership: What every nursing dean should know.NCBI, 2018. Nr. 2 (34): 117-121.
39. Ferguson S.L. Transformational Nurse Leaders Key to Strengthening Health Systems Worldwide. NCBI, 2015. Nr. 45 (7-8):351-3.
40. Bisognano M. Nursing Leadership: New Ways to See. Nurse leader, 2016. Nr. 6 (14): 422-426.
41. Blouin A. S., Buturusis B. Addressing the Critical Role of Nurse Leaders in Advancing Quality and Safety. Nurse leader, 2016. Nr. 6 (10): 22-25.
42. Laschinger H.K.S, Wong C, McMahon L, Kaufmann C. Leader behavior impact on staff nurse empowerment, job tension, and work effectiveness. Journal of Nursing Administration. 1999;29(5): 28-39.
43. Ramey J. The Relationship betweenLeadership Styles of Nurse Managers and Staff Nurse Job Satisfaction in Hospital Settings. 2002
44. Transformational leadership and staff retention: an evidence review with implications for healthcare systems. Weberg D2010Nurs Adm Q. Jul-Sep;34(3):246-58. doi: 10.1097/NAQ.0b013e3181e70298.
45. Evaluation of Work Engagement and Its Determinants in Kermanshah Hospitals Staff in 2013 M.Mahboubi, F.Ghahramani3,M. Mohammadi, N.Amani, S.H.Mousavi6, F.Moradi, A.Akbarzadeh7 & M.Kazemi Global Journal of Health Science; Vol. 7, No. 2; 2015 ISSN 1916-9736 E-ISSN 1916-9744 Published by Canadian Center of Science and Education
46. Salanova, M., & Schaufeli, W. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. Int J Hum Resour Man, 19, 116-131. A <http://dx.doi.org/10.1080/09585190701763982>

47. Kinman G, Leggetter S. Emotional Labour and Wellbeing: What Protects Nurses? *Healthcare* 2016; 4: 89
48. Sabo B. Reflecting on the Concept of Compassion Fatigue. *The Online Journal of Issues in Nursing* 2011; 16(1): 1.
49. National Institute of Aging. *Global Health and Aging*. Bethesda: NIA; 2011.
50. Vinje HF. *Thriving despite adversity: Job engagement and self-care among community nurses* [PhD thesis]. Bergen: University of Bergen; 2007.
51. Bargagliotti, L. A. (2012). Work engagement in nursing: A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 68 (6), 1414–1428. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05859.x>
52. Fasoli, D. R. (2010). The culture of nursing engagement: A historical perspective. *Nursing Administration Quarterly*, 34 (1), 18–29. <https://doi.org/10.1097/naq.0b013e3181c95e7a>
53. Keyko, K. (2014). Work engagement in nursing practice: A relational ethics perspective. *Nursing Ethics*, 21 (8), 879–889. <https://doi.org/10.1177/0969733014523167>
54. Boykin, A., & Schoenhofer, S. O. (2013). *Nursing as caring. A model of transforming practice*. London: Jones and Bartlett Publishers.
55. Work engagement in nursing: an integrative review of the Literature GARCIA-SIERRA R., FERNÁNDEZ-CASTRO J. & MARTÍNEZ-ZARAGOZA F. (2016) *Journal of Nursing Management* 24, E101–E111
56. Sapagovas J, Šaferis V, Jurėnienė K, Jurkonienė R, Šimatonienė V, Šimoliūnienė R. *Statistikos ir informatikos pagrindai. Mokomoji knyga*. Kaunas: KMU leidykla, 2008. 15-16 p.
57. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. (1996). Construct validation of the multifactor leadership questionnaire MLQ-Form 5X (CLS Report 96-1). Binghamton: State University of New York, Center for Leadership Studies
58. Utrecht Work Engagement Scale (2004). Prieiga per internetą: [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf) [žiūrėta 2019-03-10]
59. Pukėnas K. *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Mokomoji knyga*. 2009, 24 p
60. Pukėnas K. (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. – Kaunas: LKKA,
61. Oficialios statistikos portalas [žiūrėta 2019-08-08] Prieiga per: <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?eventId=64821>

62. Pasaulio sveikatos organizacija. [žiūrėta 2019-11-28]. Prieiga per internetą: <http://www.euro.who.int/en/health-topics/Health-systems/nursing-and-midwifery/data-and-statistics>
63. The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' working lives in Taiwan: a cross-sectional quantitative study Ping-Yi Lin, Sara MacLennan, Nigel Hunt and Tom Cox Linet al. BMC Nursing (2015) 14:33 DOI 10.1186/s12912-015-0082-x
64. The mediating role of inclusive leadership: Work engagement and innovative behaviour among Chinese head nurses Yi-Xuan Wang1\* | Ya-Juan Yang1\* | Ying Wang2 | Dan Su1 | Shu-Weng Li1 | Ting Zhang1 | Hui-Ping Li1 Received: 14 September 2018 | Revised: 21 December 2018 | Accepted: 27 January 2019
65. ORIGINAL RESEARCH: EMPIRICAL RESEARCH –QUANTITATIVE Emotional labour and work engagement among nurses: examining perceived compassion, leadership and work ethic as stress buffers Saija Mauno, Mervi Ruokolainen, Ulla Kinnunen & Jessica De Bloom Accepted for publication 15 December 2015 MAUNO S . , RUOKOLAINEN M. , KINNUNEN U. & DE BLOOM J . ( 2 0 1 6 ) Journal of Advanced Nursing 72(5), 1169–1181. doi:10.1111/jan.12906
66. Nurses' Perception of Managers' Leadership Styles and Its Associated Outcomes American Journal of Nursing Research, 2014, Vol. 2, No. 4, 57-62 Available online at <http://pubs.sciepub.com/ajnr/2/4/1> © Science and Education Publishing DOI:10.12691/ajnr-2-4-1
67. Evaluation of Work Engagement and Its Determinants in Kermanshah Hospitals Staff in 2013 M.Mahboubi, F.Ghahramani, M.Mohammadi, N.Amani, S.H.Mousavi6, F.Moradi, A.Akbarzadeh7 & M.Kazemi Global Journal of Health Science; Vol. 7, No. 2; 2015 ISSN 1916-9736 E-ISSN 1916-9744 Published by Canadian Center of Science and Education
68. The Influence of Nurse Manager Leadership Style on Staff Nurse Work Engagement Jennifer Manning, DNS, APRN, CNS, CNE ONA Volume 46, Number 9, pp 438-443 Copyright B 2016 Wolters Kluwer Health, Inc. All rights reserved.
69. Working relationships between obstetric care staff and their managers: a critical incident analysis Effie CChipeta et al. BMC Health Services Research (2016) 16:441 DOI 10.1186/s12913-016-1694-xhipeta, Susan Bradley, Wanangwa Chimwa Manda and Eilish McAuliffe
70. Changes in Transformational Leadership and Empirical Quality Outcomes in a Finnish Hospital over a Two-Year Period: A Longitudinal Study R. Mäntynen Katri Vehviläinen-

- Julkunen, P. Partanen, Hannele Turunen, M.Miettinen, and T.k.Hindawi Publishing Corporation Nursing Research and Practice Volume 2014, Article ID 218069, 9 pages
71. Austin, W., Goble, E., Leier, B., & Byrne, P. (2009). Compassion fatigue: The experience of nurses. *Ethics and Social Welfare*, 3 (2), 195–214. <https://doi.org/10.1080/17496530902951988>
  72. Keyko, K. (2014). Work engagement in nursing practice: A relational ethics perspective. *Nursing Ethics*, 21 (8), 879–889. <https://doi.org/10.1177/0969733014523167>
  73. The Influence of Nurse Manager Leadership Style on Staff Nurse Work Engagement JONA Volume 46, Number 9, pp 438-443 Copyright B 2016 Wolters Kluw

## PRIEDAI



LIETUVOS SVEIKATOS MOKSLŲ UNIVERSITETAS

BIOETIKOS CENTRAS

Kodas 302536989, Tilžės g. 18, LT- 47181, Kaunas, tel.: (8 37) 327233, [www.lsmuni.lt](http://www.lsmuni.lt), el.p.: [bioetika@lsmuni.lt](mailto:bioetika@lsmuni.lt)

|                                                                              |            |                          |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------|
| Medicinos akademijos (MA)                                                    | 2019-01-10 | Nr. <i>BEP-LL(M)-161</i> |
| Antrosios pakopos studijų programa – Slaugos lyderystė (iššėstinės studijos) |            |                          |
| II k. magistrantei Ingai Gabdankaitei                                        |            |                          |
| Darbo vadovė dr. Loreta Marmienė                                             |            |                          |
| LSMU Sveikatos vadybos katedra                                               |            |                          |

### DĖL PRITARIMO TYRIMUI

LSMU Bioetikos centras, įvertinęs Ingos Gabdankaitės pateiktus dokumentus, magistrantės tiriamajam darbui tema „Slaugos administratorių lyderystės stiliaus įtaka jiems pavaldaus personalo įsitraukimui į darbą Respublikinėje Kauno ligoninėje“ pritaria\*.

*Dr. Zdravė Luncovaitė*  
*Luncovaitė*

\* Pastaba: šis pritarimas neatleidžia tiriamąjį mokslinį darbą vykdančių asmenų nuo prievolės laikytis Bendrojo duomenų apsaugos reglamento nuostatų ir nuo atsakomybės gauti nacionalinio arba regioninio bioetikos komiteto leidimą, jei toks leidimas būtinas pagal LR Biomedicininų tyrimų etikos įstatyme numatytus reikalavimus.

## 2.Priedas

### KLAUSIMYNAS

*Gerbiama(s) respondente,*

Pagarbiai kviečiame dalyvauti tyrime apie Slaugos administratorių lyderystės stiliaus įtaką slaugos personalo įsitraukimui į darbą Respublikinėje Kauno ligoninėje.

Tyrimą atlieka Lietuvos sveikatos mokslų universiteto, Medicinos akademijos, Slaugos magistrantūros studijų programos “Slaugos lyderystė“ studentė Inga Gabdankaitė.

Apklausa yra anoniminė, o visi tyrimo duomenys yra konfidencialūs ir bus panaudoti tik apibendrinti.

Kilus klausimams, prašau kreiptis el. paštu [ingagabdankaite@gmail.com](mailto:ingagabdankaite@gmail.com) tel.: 8 615 25959.

#### **I. Dalis**

##### **1. Jūsų pareigos:**

- a) Slaugytojas (-a)
- b) Slaugytojo padėjėjas (-a)
- c) Akušeris (-ė)
- d) kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

##### **2. Jūsų amžius:**

- a) 21-40 m.
- b) 41-50 m.
- c) 51 ir daugiau

##### **3. Jūsų lytis:**

- a) Vyras
- b) Moteris

##### **4. Jūsų išsilavinimas:**

- a) Vidurinis
- b) Aukštesnysis
- c) Aukštasis neuniversitetinis
- d) Aukštasis universitetinis

#### **5.Klinika, kurioje dirbate**

- a) Terapijos klinika
- b) Chirurgijos klinika
- c) Psichiatrijos klinika
- d) Reabilitacijos klinika
- e) Akušerijos ir ginekologijos klinika
- f) Vaikų ligų klinika
- g) Slaugos klinika
- h) Konsultacijų poliklinika

#### **6. Skyrius, kuriame dirbate?**

\_\_\_\_\_

#### **7. Kiek metų dirbate šiame skyriuje?**

- a) Mažiau nei metai
- b) 1-5 m.
- c) 6-10 m.
- d) 11-15 m.
- e) 16-20 m.
- f) daugiau nei 21 m

## **II. dalis Santykis su vadovu**

Įvertinkite, ar dažnai žemiau išvardinti teiginiai tinka Jums ir Jūsų tiesioginiam vadovui – slaugos administratorei apibūdinti. Prie kiekvieno teiginio parinkite vieną labiausiai tinkantį atsakymą ir jį pažymėkite (X)

|     |                                                                               | <b>Niekada</b> | <b>Retai</b> | <b>Kartais</b> | <b>Dažnai</b> | <b>Labai dažnai</b> |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|----------------|---------------|---------------------|
| 1.  | Aš gerai jaučiuosi būdama (-as ) greta vadovės                                |                |              |                |               |                     |
| 2.  | Aš būnu visiškai sąžininga (-as ) su vadove                                   |                |              |                |               |                     |
| 3.  | Aš didžiuojuosi dirbdama (-as ) su savo vadove                                |                |              |                |               |                     |
| 4.  | Vadovė aiškiai pasako, ką galėčiau ir turėčiau daryti                         |                |              |                |               |                     |
| 5.  | Vadovė kuria patrauklias vizijas apie tai ,ką galime nuveikti                 |                |              |                |               |                     |
| 6.  | Vadovė man padeda rasti prasmę darbe                                          |                |              |                |               |                     |
| 7.  | Vadovė skatina mane į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai                |                |              |                |               |                     |
| 8.  | Vadovė skatina mane į sunkiai suprantamus dalykus pažvelgti kitaip            |                |              |                |               |                     |
| 9.  | Vadovė mane skatina pergaltvoti idėjas, kurioms anksčiau aš neskyriau dėmesio |                |              |                |               |                     |
| 10. | Vadovė padeda man tobulėti                                                    |                |              |                |               |                     |
| 11. | Vadovė man išsako savo nuomonę apie mano darbą                                |                |              |                |               |                     |
| 12. | Vadovė skiria dėmesį tiems, kurie kitų yra atstumti                           |                |              |                |               |                     |
| 13. | Vadovė man pataria, ko imtis, kad už darbą būčiau paskatinta(-as)             |                |              |                |               |                     |
| 14. | Vadovas paskatina tuos darbuotojus, kurie pasiekia numatytų tikslų            |                |              |                |               |                     |
| 15. | Vadovė žino, kokie bus rezultatai , tinkamai atlikus darbą                    |                |              |                |               |                     |
| 16. | Vadovė yra patenkintas, kuomet aš pasiekiu numatytų standartų                 |                |              |                |               |                     |
| 17. | Kol viskas sekasi, vadovė, nesistengia nieko keisti                           |                |              |                |               |                     |
| 18. | Vadovė supažindina darbuotojus su darbo atlikimo standartais                  |                |              |                |               |                     |

|     |                                                                                  |  |  |  |  |  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 19. | Vadovė nieko prieš, jei aš ir toliau dirbu laiko patikrintais būdais ir metodais |  |  |  |  |  |
| 20. | Viskas ką aš noriu daryti, vadovei tinka                                         |  |  |  |  |  |
| 21. | Vadovė neuždavinėja klausimų kitiems apie savaime suprantamus dalykus            |  |  |  |  |  |

### **III. Žemiau yra pateikti 17 teiginių, kurie apibūdina Jūsų savijautą darbe.**

Prašau atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir nuspręsti, ar Jūs kada nors turėjote panašių jausmų, susijusių su savo darbu, prie kiekvieno teiginio parinkite vieną labiausiai tinkantį atsakymą ir jį pažymėkite (X)

|     |                                                              | <b>Niekada</b> | <b>Beveik niekada</b> (keletą kartų per metus ar rečiau) | <b>Retai</b> (vieną kartą per mėnesį ar rečiau) | <b>Kartais</b> (keletą kartų per mėnesį) | <b>Dažnai</b> (vieną kartą per savaitę) | <b>Labai dažnai</b> (keletą kartų per savaitę) | <b>Visuomet</b> (kiekviena diena) |
|-----|--------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 1.  | Savo darbe aš jaučiuosi trykštantis/-i energija              |                |                                                          |                                                 |                                          |                                         |                                                |                                   |
| 2.  | Aš manau, jog mano darbas yra prasmingas bei turintis tikslą |                |                                                          |                                                 |                                          |                                         |                                                |                                   |
| 3.  | Kai dirbu, laikas praeina nepastebimai                       |                |                                                          |                                                 |                                          |                                         |                                                |                                   |
| 4.  | Savo darbe aš jaučiuosi tvirtas/-a bei energingas/-a         |                |                                                          |                                                 |                                          |                                         |                                                |                                   |
| 5.  | Į savo darbą žiūriu entuziastingai                           |                |                                                          |                                                 |                                          |                                         |                                                |                                   |
| 6.  | Dirbdamas/-a aš pamirštu viską, kas dedasi aplink mane       |                |                                                          |                                                 |                                          |                                         |                                                |                                   |
| 7.  | Mano darbas mane įkvepia                                     |                |                                                          |                                                 |                                          |                                         |                                                |                                   |
| 8.  | Pabudus (-ęs ) ryte, aš džiaugiuos , kad eisiu į darbą       |                |                                                          |                                                 |                                          |                                         |                                                |                                   |
| 9.  | Jaučiuosi laiminga (-as ), kai dirbu intensyviai             |                |                                                          |                                                 |                                          |                                         |                                                |                                   |
| 10. | Aš didžiuojuosi savo darbu                                   |                |                                                          |                                                 |                                          |                                         |                                                |                                   |
| 11. | Aš esu „panirusi“ (-ęs ) į savo darbą                        |                |                                                          |                                                 |                                          |                                         |                                                |                                   |
| 12. | Aš galiu dirbti ilgą laiką, be pertraukų                     |                |                                                          |                                                 |                                          |                                         |                                                |                                   |
| 13. | Darbas man kelia daug iššūkių                                |                |                                                          |                                                 |                                          |                                         |                                                |                                   |
| 14. | Aš visiškai atsiduodu darbui                                 |                |                                                          |                                                 |                                          |                                         |                                                |                                   |

|     |                                                                       |  |  |  |  |  |  |  |
|-----|-----------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 15. | Darbe aš visiškai susikoncentruoju ir „įsijaučiu“ į savo darbą        |  |  |  |  |  |  |  |
| 16. | Man sunku atsitraukti atsiriboti nuo darbo net esant ne darbo vietoje |  |  |  |  |  |  |  |
| 17. | Aš tęsiu savo pradėtą darbą, nors jis man ir nesiseka                 |  |  |  |  |  |  |  |

**2 priedas**

PATVIRTINTA

LSMU Slaugos fakulteto tarybos posėdyje  
2015-08-27 protokolo Nr.SLF-15-09LIETUVOS SVEIKATOS MOKSLŲ UNIVERSITETAS  
MEDICINOS AKADEMIJA  
SLAUGOS FAKULTETASINGA GABDANKAITĖ

(Magistranto vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)

**AUTORIAUS INDĖLIO IR AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA**2019 m. gruodžio mėn. 23 d.

Magistro baigiamojo darbo Slaugos administratorių lyderystės  
(Pavadinimas)  
stilius, taktika, jois pavaldaus personalo įtraukimas į darbą

temą, tyrimo apimtį (tinkamą eilutę pažymėti ženklų „x“ ir užpildyti):

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | suformulavau ir apibrėžiau savarankiškai, remdamasis asmeniniais pastebėjimais:<br>(nurodyti ankstesnius šios srities savo tyrimus, kitus šaltinius ir tyrimus, padėjusius suformuluoti baigiamojo darbo problemą, tikslus ir uždavinius) |
| <input type="checkbox"/>            | pasirinkau iš siūlomų darbo vadovo arba kitų mokslininkų, dėstytojų:<br>(nurodyti mokslininko arba dėstytojo vardą ir pavardę):<br><u>Dr. R. Naruševič</u>                                                                                |

Renkant ir įvertinant medžiagą bei rengiant baigiamąjį darbą, mane konsultavo mokslininkai, dėstytojai ir specialistai, jų indėlis rengiant baigiamąjį darbą:

Konsultavau su darbo vadovu dr. R. Naruševič

Rinkdamas medžiagą naudojausi šiomis Lietuvos sveikatos mokslų universiteto priemonėmis ir infrastruktūra (jei naudojote, pažymėkite; nurodykite procentinę išraišką: jei kitiems asmenims priklausančios priemonės ir infrastruktūra nenaudota – 100 proc., jei naudota – nurodyti Universiteto dalies dydį):

|                                           |                          |       |
|-------------------------------------------|--------------------------|-------|
| Laboratorija ir laboratoriniai prietaisai | <input type="checkbox"/> | proc. |
| Reagentai                                 | <input type="checkbox"/> | proc. |
| Kitos priemonės ir medžiagos (nurodykite) | <input type="checkbox"/> | proc. |

Patvirtinu, kad mano magistro baigiamasis darbas yra savarankiškai parašytas, pateikta medžiaga nėra plagijuota, falsifikuota, tyrimo duomenys nėra klastoti, darbas nėra dubliuotas. Tiesiogiai arba netiesiogiai vartotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose. Kitų asmenų indėlis (jei toks yra darbe) yra aiškiai deklaruotas. Patvirtinu, kad darbas parašytas taisyklinga lietuvių kalba.

[Signature]  
(Parašas)

Inga Gabdankaitė  
(Magistranto vardas ir pavardė)

Laisvai disponuodamas turinėmis autoriaus teisėmis į savo baigiamąjį darbą Lietuvos sveikatos mokslų universitetui suteikiu neišimtinę, neatlygintinę, neterminuotą, neribotą teritoriškai licenciją atkurti

baigiamąjį darbą bet kokia forma arba būdu, jį išleisti, versti, viešai demonstruoti, skelbti, padaryti pasiekiamą internetu, adaptuoti arba kitaip perdirbti, naudoti paskesniuose tyrimuose, platinti jo kopijas parduodant, nuomojant, teikiant panaudai ar kitaip perduodant nuosavybės arba valdyti, taip pat importuojant, eksportuojant.

  
(Parašas)

  
(Magistranto vardas ir pavardė)