

## SLAUGYTOJŲ PERDEGIMAS DARBE IR JO VALDYMAS

Andrėja Sasnauskaitė<sup>1</sup>, Birutė Strukčinskienė<sup>2</sup>, Žydrūnė Gedvilė<sup>3</sup>, Jonas Jurgaitis<sup>4</sup>

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

### ANOTACIJA

Šiame straipsnyje nagrinėjamas slaugytojų perdegimas darbe – plačiai paplitusi problema sveikatos priežiūros organizacijose. Perdegimas darbe apima fizinį, emocinį ir psichologinį išsekimą, kurį dažniausiai sukelia didelis darbo krūvis, stresas, ilgos darbo valandos ir nepakankami ištekliai. Perdegimas gali lemti medicininės klaidas ir prastesnius darbo rezultatus. Šis reiškinys neigiamai veikia ne tik slaugytojų gerovę, bet ir daro didelį poveikį organizacijos veiklai bei pacientams teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų kokybei. Pagrindinis straipsnio tikslas – išanalizuoti mokslinę literatūrą, kurioje nagrinėjamas slaugytojų perdegimas darbe ir jo valdymas. Be to, aptariami perdegimo atsiradimą lemiantys veiksniai, pasekmės ir valdymo priemonės, galinčios sumažinti perdegimo darbe riziką. PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *slaugytojų perdegimas darbe, perdegimo darbe valdymas, perdegimo darbe valdymo strategijos*.

JEL KLASIFIKACIJA: I12, I18, J24, J28.

DOI: <https://doi.org/10.15181/rfds.v45i1.2708>

### Įvadas

Slaugytojų perdegimas darbe – sveikatos priežiūros organizacijose svarbi problema, kuriai spręsti būtinos veiksmingos valdymo priemonės. Pasaulio sveikatos organizacija (PSO) slaugytojų perdegimą apibūdina kaip lėtinį fizinį, emocinį ir protinį išsekimą, nulemtą ilgalaikio streso darbe, kuriam būdingi pervargimo, atsiskyrimo ir sumažėjusio asmeninio pasitenkinimo jausmai. Slaugytojų perdegimas darbe tampa vis aktualesne problema sveikatos priežiūros sistemose visame pasaulyje (Pérez-Francisco ir kt., 2020). Naujausi moksliniai tyrimai rodo, kad perdegimą darbe patiriančių slaugytojų skaičius pasaulyje svyruoja nuo 20 iki 40 % (Jin, Zhou, Zhang, 2023). Šis darbas ypač atsakingas: slaugytojai kasdien rūpinasi įvairiomis ligomis sergančiais pacientais, o tam būtinas profesionalumas, empatija ir emocinė atspara. Šie kasdieniai iššūkiai dažnai ir lemia perdegimą darbe (Liao ir kt., 2019). Problemos poveikis gana didelis: gali lemti ne tik medicininės klaidas, prastesnius darbo rezultatus, neigiamai veikti slaugytojų gerovę, bet ir daryti didžiulį poveikį pacientams teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų kokybei. Perdegimas darbe kelia įvairių organizacinių iššūkių: didesnę darbuotojų kaitą, mažesnę darbuotojų produktyvumą, didelį medicininių klaidų skaičių, ma-

<sup>1</sup> Andrėja Sasnauskaitė – sveikatos priežiūros vadybos magistrantė, Klaipėdos universiteto Sveikatos mokslų fakulteto Visuomenės sveikatos katedra

Moksliniai interesai: sveikatos priežiūros vadyba, visuomenės sveikata

El. paštas: [andreja.sasnauskaite@edu.ku.lt](mailto:andreja.sasnauskaite@edu.ku.lt)

<sup>2</sup> Birutė Strukčinskienė – profesorė (medicinos ir sveikatos mokslai), daktarė (biomedicinos mokslai – visuomenės sveikata), Klaipėdos universiteto Sveikatos mokslų fakulteto Visuomenės sveikatos katedra

Moksliniai interesai: visuomenės sveikata, sveikatos priežiūros vadyba

El. paštas: [birute.strukcinskiene@ku.lt](mailto:birute.strukcinskiene@ku.lt)

<sup>3</sup> Žydrūnė Gedvilė – magistrantė (visuomenės sveikatos ugdymas), Klaipėdos universiteto Sveikatos mokslų fakulteto Visuomenės sveikatos katedra

Moksliniai interesai: visuomenės sveikata, sveikatos priežiūros vadyba

El. paštas: [zydrune.gedvile@edu.ku.lt](mailto:zydrune.gedvile@edu.ku.lt)

<sup>4</sup> Jonas Jurgaitis – docentas, daktaras (biomedicinos mokslų – medicina), Klaipėdos universiteto Sveikatos mokslų fakulteto Visuomenės sveikatos katedra

Moksliniai interesai: sveikatos priežiūros vadyba

El. paštas: [jonas.jurgaitis@ku.lt](mailto:jonas.jurgaitis@ku.lt)

žesnių pacientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis. Tai lemia organizacijos veiklos nepastovumą, neigiamai veikia veiklos efektyvumą, teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų kokybę, kas gerokai didina naujų darbuotojų įdarbinimo, mokymo ir valdymo išlaidas (Al Sabei ir kt., 2019; Pérez-Francisco ir kt., 2020; Dmitrijeva, Jakavonytė-Akstinienė, 2023). Su darbuotojų perdegimu darbe susiduriančios sveikatos priežiūros organizacijos patiria reikšmingų iššūkių: nuo mažėjančios darbuotojų motyvacijos ir produktyvumo iki didėjančios darbuotojų kaitos ir neigiamo poveikio pacientų priežiūros kokybei (Ryu, Shim, 2021). Kadangi slaugytojų perdegimas darbe tiesiogiai veikia organizacijos veiklą, svarbu ne tik nustatyti to priežastis, bet ir diegti veiksmingas prevencijos priemones. Perdegimo prevencija ir jos valdymas tampa vis svarbesne užduotimi, kai būtinas sisteminis, nuoseklus požiūris bei atitinkamos valdymo priemonės (Putra ir kt., 2021). Analizuoti šią temą svarbu, siekiant nustatyti pagrindinius rizikos veiksnius ir įgyvendinti valdymo bei prevencijos strategijas, kurios pagerintų darbuotojų savijautą.

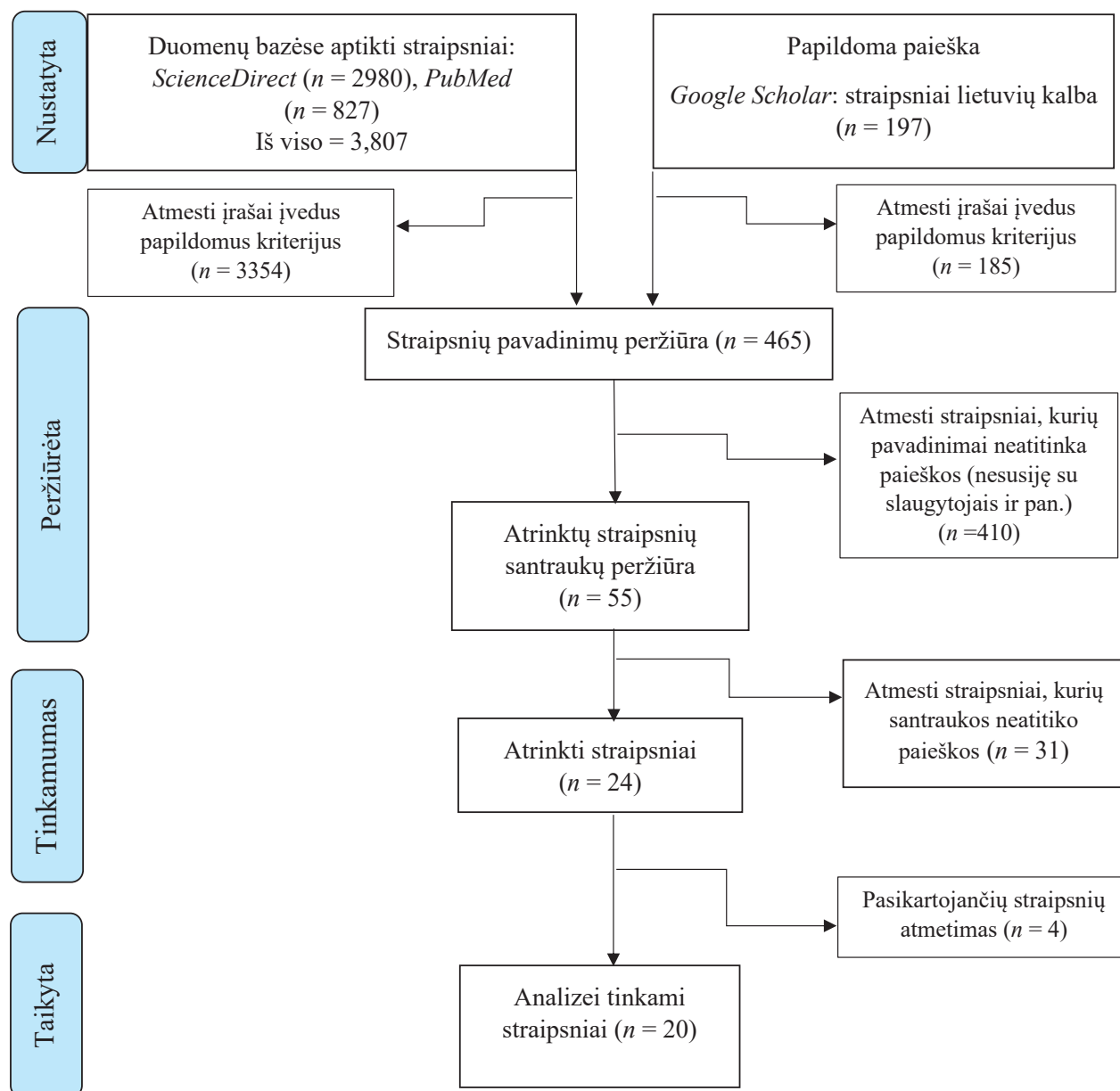
Tarptautinės organizacijos, tokios kaip Pasaulio sveikatos organizacija (PSO) ar Tarptautinė slaugytojų taryba (TST) (angl. *International Council of Nurses – ICN*), aktyviai dalyvauja sprendžiant slaugytojų perdegimo darbe problemas. Jos skatina šalių vyriausybes ir sveikatos priežiūros organizacijas imtis veiksmų, kad būtų sukurtos palankesnės darbo sąlygos ir užtikrinta darbuotojų gerovė. Be to, svarbu paminėti, kad daugelis šalių ir sveikatos priežiūros organizacijų įgyvendina nacionalines programas bei strategijas, kurios turėtų užtikrinti darbuotojų gerovę ir stiprinti jų sveikatą. Šios programos gali apimti streso valdymo mokymus, psichologinę paramą darbuotojams, darbo sąlygų gerinimą ir kt. (Flaubert ir kt., 2021; Reightler, 2024). Perdegimo valdymo ir prevencijos strategijos tampa ypač svarbios siekiant mažinti perdegimo darbe riziką. Optimizuotos darbo sąlygos, tokios kaip lankstesni grafikai, papildomos pertraukos ar trumpesnės darbo pamainos, leidžia slaugytojams išvengti fizinio ir emocinio išsekimo (Montgomery ir kt., 2019; Richemond, Needham, Jean, 2022). Gerindamos darbo sąlygas ir suteikdamos reikiamą paramą organizacijos gali mažinti darbuotojų kaitą, didinti jų pasitenkinimą darbu, svarbiausia, gerinti teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų kokybę. Nors perdegimo prevencijai vykdyti būtini papildomi ištekliai, ilgalaikėje perspektyvoje tai leidžia mažinti nuolatinės išlaidas, kurios susijusios su darbuotojų atranka ir apmokymu. Tai ypač svarbu sveikatos priežiūros organizacijose, kur kokybiška ir empatiška priežiūra neatsiejama nuo pacientų sveikatos ir jų saugumo. Slaugytojų perdegimas darbe tampa vis svarbesniu iššūkiu sveikatos priežiūros sektoriuje, nes tiesiogiai veikia ne tik darbuotojų gerovę, bet ir paslaugų kokybę bei pacientų pasitenkinimą. Nors daugelis tyrimų atskleidžia perdegimo priežastis ir pasekmes, vis dar trūksta sistemingo požiūrio į veiksmingas valdymo strategijas, kurios galėtų silpninti šio reiškinio pasireiškimą sveikatos priežiūros organizacijose. Atlikta sisteminė apžvalga siekia užpildyti šią spragą ir pateikti išsamią pagrindinių slaugytojų perdegimo darbe veiksnių bei jo valdymo priemonių ir galimų pasekmių analizę, taip suteikdama naujų įžvalgų praktikai bei tolesniems tyrimams. Tyrimo problema formuluojama probleminiu klausimu: kaip sveikatos priežiūros organizacijos gali prisidėti prie slaugytojų perdegimo darbe valdymo?

Tyrimo objektas – slaugytojų perdegimas darbe ir jo valdymas.

Darbo tikslas – išanalizuoti mokslinę literatūrą, kurioje nagrinėjamas slaugytojų perdegimas darbe ir jo valdymas.

Tyrimo uždaviniai: 1) išanalizuoti mokslinėje literatūroje apibrėžiamus slaugytojų perdegimo darbe veiksnius; 2) apibrėžti mokslinėje literatūroje aprašomas slaugytojų perdegimo pasekmes; 3) aptarti moksliniuose straipsniuose minimas valdymo strategijas.

Darbo tyrimo metodai. Atlikta sisteminė mokslinės literatūros apžvalga. Atrinkti straipsniai, kuriuose nagrinėtas slaugytojų perdegimas darbe ir jo valdymas. Mokslinės literatūros paieška vykdyta elektroninėse duomenų bazėse: *ScienceDirect*, *PubMed*, *Google Scholar*. Paieška atlikta pagal šiuos raktinius žodžius: *slaugytojas* (angl. *nurse*), *slaugytojų perdegimas* (angl. *nurse burnout*), *perdegimo valdymas* (angl. *burnout management*), *perdegimo valdymo strategijos* (angl. *burnout management strategies*). Iš viso atrinkta ir išanalizuota 20 publikacijų. Duomenims apdoroti taikyta aprašomoji kokybinė turinio analizė (angl. *descriptive qualitative content analysis*). Literatūros atrankos procesui vizualizuoti pasitelkta mokslinių straipsnių paieškos loginė schema, taikant PRISMA metodą (1 pav.). Pradiniame paieškos lygyje, pagal raktinius žodžius ar jų derinius, aptiktos 4004 publikacijos. Įvedus papildomus kriterijus, tokius kaip: literatūra,



Mokslinių straipsnių paieškos, taikant PRISMA metodą, loginė schema

publikuota 2018–2024 m., tik anglų ar lietuvių kalba, tik turinti visą prieigą, aptiktos 465 publikacijos. Tada peržiūrėti straipsnių pavadinimai, pavadinimui atitikus temą peržiūrėtos santraukos ir tikslai. Atrinkti straipsniai, kurių santrauka ir tikslas atitiko nagrinėjamą temą. Atmetus pasikartojančius straipsnius, atrinkta 20 analizei tinkamų mokslinių šaltinių (1 lentelė).

## Sisteminė literatūros apžvalga

| Eil. Nr. | Autoriai, metai                          | Šalis     | Tyrimo tikslas                                                                                                       | Metodai ir tyrimo priemonės                                                           | Radiniai                                                                                                                                                                                                       |
|----------|------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Al Sabei ir kt., 2019                    | Omanas    | Ištirti, kaip pasitenkinimas darbu priklauso nuo darbo aplinkos ir slaugytojų ketinimo keisti darbo vietą            | Kiekybinis tyrimas, dalyvavo 207 slaugytojai                                          | Dirbant palaikančioje darbo aplinkoje rečiau ketinta keisti darbą. Palankios darbo sąlygos yra veiksminga slaugytojų pasitenkinimo darbu priemonė                                                              |
| 2        | De Oliveira ir kt., 2019                 | Brazilija | Aptarti slaugytojų perdegimo darbe sindromo prevencijos strategijas                                                  | Sisteminė literatūros apžvalga. Rezultatai pateikti apžvelgus 30 mokslinių straipsnių | Darbo sąlygų gerinimas, psichologinė parama ir vykdomi mokymai veiksmingai mažina slaugytojų perdegimo darbe riziką. Dėmesys perdegimo prevencijai užtikrina slaugytojų sveikatą ir pacientų priežiūros kokybę |
| 3        | Dmitrijeva, Jakavonytė-Aksitinienė, 2023 | Lietuva   | Nustatyti slaugytojų profesinio gyvenimo kokybę lemiančius veiksnius                                                 | Kiekybinis tyrimas, anketavimas, dalyvavo 164 slaugytojai                             | Darbo sąlygos ir psichologinė parama lemia profesinio gyvenimo kokybę. Tuo tarpu prastos darbo sąlygos ir psichologinio palaikymo stoka didina perdegimo darbe riziką                                          |
| 4        | Fernandes, Nitsche, Godoy, 2018          | Brazilija | Ištirti perdegimo sindromo ir žalingo alkoholio vartojimo bei rūkymo sąsajas tarp intensyvios terapijos slaugytojų   | Kiekybinis tyrimas, dalyvavo 203 slaugytojai                                          | Intensyvios terapijos slaugytojų perdegimas darbe susijęs su alkoholio ir tabako vartojimu, kaip perdegimo įveikos strategijomis, kurios neigiamai veikia jų sveikatą ir gali mažinti pacientų saugumą         |
| 5        | Flaubert ir kt., 2021                    | JAV       | Nustatyti slaugytojų sveikatos ir profesinės gerovės palaikymo būdus                                                 | Sisteminė literatūros apžvalga. Nagrinėjami 27 moksliniai straipsniai                 | Profesinė parama ir psichologinė pagalba slaugytojams gerina darbo sąlygas, savo ruožtu mažina perdegimo darbe riziką                                                                                          |
| 6        | Ga ir kt., 2018                          | Ispanija  | Įvertinti lyties, santuokos statuso ir vaikų turėjimo poveikį slaugytojų perdegimo darbe rizikai                     | Metaanalizė. Išnagrinėti 78 moksliniai straipsniai                                    | Lytis ir šeiminė padėtis yra perdegimo darbe rizikos veiksniai, ypač moterims, turinčioms vaikų. Tai lemia emocinę įtampą, kelia perdegimo riziką, ypač dėl papildomos atsakomybės namuose                     |
| 7        | Ystaas ir kt., 2023                      | Kipras    | Išnagrinėti transformacinio vadovavimo poveikį slaugytojų darbo aplinkai ir pacientų slaugos bei rezultatų gerinimui | Sisteminė literatūros apžvalga. Nagrinėti 23 tyrimai                                  | Transformacinė lyderystė gerina slaugytojų darbo aplinką ir skatina efektyvų komandinį darbą bei kokybišką darbo aplinką, tai lemia slaugytojų gerovę, geresnę sveikatos priežiūrą ir pacientų slaugą          |
| 8        | Jin, Zhou, Zhang, 2023                   | Kinija    | Ištirti darbo stresorių ir perdegimo darbe sąsajas                                                                   | Kiekybinis tyrimas, apklausta 300 slaugytojų                                          | Aukštas darbo stresorių lygis neigiamai veikia jų sveikatą, savijautą ir kelia perdegimo darbe riziką                                                                                                          |

| Eil. Nr. | Autoriai, metai                   | Šalis     | Tyrimo tikslas                                                                                                                                                                                  | Metodai ir tyrimo priemonės                                                                                 | Radiniai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------|-----------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9        | Kohnen ir kt., 2024               | Belgija   | Ištirti įtraukįjį praktikuojančio lyderio (angl. <i>engaging leadership</i> ) poveikį slaugytojų gerovei, darbo aplinkai ir motyvacijai                                                         | Kiekybinis, kryžminis tyrimas, apklausta 1 117 slaugytojų iš 13-kos ligoninių                               | Įtraukiančioji lyderystė susijusi su slaugytojų gerove, kurią atskleidžia skatinamas įsitraukimas į darbą ir silpnesnės perdegimo darbe apraiškos. Netinkama darbo aplinka ir nepakankama motyvacija buvo esminiai perdegimo darbe veiksniai                                                                                                                                                               |
| 10       | Liao ir kt., 2019                 | Taivanas  | Ištirti hierarchinį profesinio perdegimo darbe modelį, kuris susijęs su darbe patiriamu stresu, slaugytojų susivokimu ir jų, dirbančių skirtinguose skyriuose ir ligoninėse, praktikos aplinka  | Taikomas aprašomasis skerspjūvio dizainas, kiekybinis tyrimas, dalyvavo 2605 slaugytojai iš 7-nių ligoninių | Darbo aplinka ir susivokimas tiesiogiai veikia ir lemia perdegimą darbe. Tinkama darbo aplinka ir teigiamas savęs suvokimas gali mažinti perdegimo darbe lygį, siekiant psichologinės darbuotojų gerovės                                                                                                                                                                                                   |
| 11       | Malta ir kt., 2024                | Italija   | Ištirti ir įvertinti pagrindinius slaugytojų perdegimo veiksnius bei pasiūlyti veiksmingas prevencijos strategijas                                                                              | Taikomas aprašomasis skerspjūvio dizainas, kiekybinis tyrimas, dalyvavo 1084 medicinos darbuotojai          | Slaugytojų perdegimą darbe dažnai lemia įtempta darbo aplinka, nuolatinis emocinis krūvis ir trūkstanta socialinė parama. Komandinio darbo skatinimas ir parama yra esminė perdegimo valdymo strategija                                                                                                                                                                                                    |
| 12       | Montgomery ir kt., 2019           | JAV       | Išnagrinėti slaugytojų perdegimo darbe sindromą ir įvertinti Kopenhagos perdegimo darbe aprašo (angl. <i>Copenhagen Burnout Inventory – CBI</i> ) patikimumą vertinant perdegimo darbe sindromą | Kiekybinis tyrimas, dalyvavo 928 slaugytojai                                                                | Perdegimas darbe glaudžiai koreliuoja su pasitenkinimu darbu, psichologine gerove, darbuotojų ketinimu likti darbe ar iš jo išeiti. Tai rodo tiesioginį perdegimo darbe poveikį slaugytojų gerovei. Kopenhagos perdegimo darbe aprašas (klausimynas) pasirodė esantis patikima ir tinkama slaugytojų perdegimo darbe vertinimo priemonė, leidžianti tiksliai nustatyti perdegimo darbe lygį ir jo dinamiką |
| 13       | Mudallal, Othman, Al Hassan, 2019 | Jordanija | Nustatyti slaugytojų perdegimo darbe lygį ir ištirti lyderių įgalinančio elgesio poveikį slaugytojų perdegimui, siekiant pagerinti slaugos darbo rezultatus                                     | Kiekybinis tyrimas, apklausti 407 slaugytojai                                                               | Nustatytas aukštas slaugytojų perdegimo darbe lygis. Įgalinančiu elgesiu pasižyminčių lyderių veiksniai, kaip autonomija ir dalyvavimas priimant sprendimus, buvo susiję su mažesnėmis perdegimo darbe apraiškomis                                                                                                                                                                                         |

| Eil. Nr. | Autoriai, metai                | Šalis        | Tyrimo tikslas                                                                                                                                                                               | Metodai ir tyrimo priemonės                                                    | Radiniai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------|--------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14       | Pérez-Francisco ir kt., 2020   | Ispanija     | Analizuoti slaugytojų asmenybės profilių sąsajas su perdegimu darbe ir įsitraukimu į darbą                                                                                                   | Kiekybinis tyrimas, kuriame dalyvavo 1236 slaugytojos                          | Asmenybės bruožai gali būti svarbus slaugytojų perdegimo darbe prevencijos veiksnys. Ekstravertiškumas ir sąmoningumas siejami su rečiau pasitaikančiomis perdegimo darbe apraiškomis bei didesniu įsitraukimu į darbą                                                                                                                              |
| 15       | Putra ir kt., 2021             | Indonezija   | Ištirti, kaip vadovų rūpestingumas ir darbo aplinka lemia slaugytojų perdegimą darbe                                                                                                         | Kiekybinis tyrimas, kuriame dalyvavo 485 slaugytojai                           | Vadovų rūpestingumas ir teigiama darbo aplinka reikšmingai mažina slaugytojų perdegimo darbe apraiškas. Darbo kultūros gerinimas gali mažinti emocinę įtampą ir gerinti slaugytojų gerovę                                                                                                                                                           |
| 16       | Reightler, 2024                | JAV          | Išnagrinėti slaugytojų perdegimo darbe apraiškas ir pateikti rekomendacijų, kaip skatinti slaugytojų dalyvavimą sprendimų priėmimo procesuose                                                | Sisteminė literatūros analizė                                                  | Siūloma perdegimo darbe prevencija: psichologinės paramos teikimas, socialinės paramos organizavimas ir darbo sąlygų gerinimas, siekiant mažinti perdegimo darbe apraiškas bei gerinti darbo aplinką                                                                                                                                                |
| 17       | Richemond, Needham, Jean, 2022 | JAV          | Įvertinti slaugytojų perdegimo darbe poveikį pacientų patirtims. Nustatyti slaugytojų perdegimo apraiškų darbe mažinimo strategijas, esant emociniam išsekimui ir pasitenkinimo darbu stokai | Sisteminė literatūros analizė                                                  | Slaugytojų perdegimas darbe neigiamai veikia pacientų patirtis ir lemia jų nepasitenkinimą paslaugomis. Slaugytojų gerovės užtikrinimas ir tinkamas jo valdymas svarbus, siekiant užkirsti kelią perdegimo darbe apraiškomis                                                                                                                        |
| 18       | Ryu, Shim, 2021                | Pietų Korėja | Ištirti, kaip slaugytojų perdegimas darbe veikia pacientų saugumą                                                                                                                            | Kiekybinis tyrimas, dalyvavo 301 slaugytojas                                   | Perdegimas darbe didina klaidų riziką ir mažina pacientų saugumą. Siekiant gerinti pacientų priežiūrą, svarbu skatinti slaugytojų psichologinį pasitenkinimą savo darbu                                                                                                                                                                             |
| 19       | Rohisha, Sylvia, 2024          | Indija       | Išnagrinėti, kaip vadovų emocinis intelektas prisideda prie slaugytojų perdegimo darbe prevencijos                                                                                           | Sisteminė literatūros apžvalga. Išnagrinėti 23 moksliniai straipsniai          | Vadovo emocinis intelektas leidžia mažinti slaugytojų perdegimą darbe, stiprina komandinį darbą, gerina pacientų priežiūrą ir bendrą darbo atmosferą                                                                                                                                                                                                |
| 20       | Urbanavičė, Zaiko, 2024        | Lietuva      | Ištirti anestezijos ir intensyviosios terapijos slaugytojų perdegimą darbe                                                                                                                   | Atliktas kiekybinis tyrimas – apklausa raštu, kurioje dalyvavo 144 slaugytojai | Slaugytojų perdegimo darbe priežastys ir rizikos veiksniai: organizaciniai veiksniai, tokie kaip darbo krūvis ir išteklių stoka, sukelia stresą; aplinkos veiksniai, tokie kaip fizinė darbo aplinka ir emocinė įtampa, lemia nuovargį; asmeniniai veiksniai, tokie kaip emocinis atsparumas ir socialinė parama, gali kelti perdegimo darbe riziką |



## 1. Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas

### 1.1. Slaugytojų perdegimo darbe bruožai, atsiradimo veiksniai ir pasekmės

Slaugytojų perdegimas darbe yra rimta problema, pasireiškianti lėtiniu fiziniu, emociniu ir protiniu išsekimu dėl patiriamo ilgalaikio streso darbe. Mokslinėje literatūroje pagrindiniai perdegimo požymiai apima emocinį išsekimą, depersonalizaciją ir sumažėjusį asmeninį pasitenkinimą (Bakhamis ir kt., 2019). *Emocinis išsekimas* dažnai apibūdinamas ne tik kaip nuovargis, bet ir kaip emocinis atotrūkis nuo aplinkos, nusivylimas savimi ir kitais, beviltiškumo jausmas (Babapour, Gahassab-Mozaffari, Fathnezhad-Kazemi, 2022). *Depersonalizacija*, kitaip vadinama *cinizmu*, pasireiškia neigiamu, cinišku požiūriu į pacientus ir kolegas, slaugytojams praradus susidomėjimą darbu, tapus dirgliais, uždariais ir abejingais pacientams, juos vertinančiais kaip darbo objektus, o ne kaip asmenis. Tai, be abejo, neigiamai veikia sveikatos priežiūros kokybę (Garcia ir kt., 2019). *Sumažėjęs asmeninis pasitenkinimas* pasireiškia neigiamu požiūriu į savo atliekamą darbą, nevisavertiškumo jausmu ir menka profesine saviverte, jausmu, kad darbas neturi prasmės, o tai neigiamai veikia darbo našumą (Mažionienė, Mikužienė, 2019; White ir kt., 2019).

### 1.2. Slaugytojų perdegimo darbe veiksniai

Slaugytojų perdegimo darbe veiksniai glaudžiai susiję su darbo aplinkos ypatumais, emocine įtampa ir socialinės paramos stoka. Profesinį perdegimą lemiančius veiksnius galima skirstyti į organizacinius, aplinkos, asmeninius (Ga ir kt., 2018; Liao ir kt., 2019; Malta ir kt., 2024; Urbanavičė, Zaiko, 2024).

Organizaciniai slaugytojų perdegimo darbe veiksniai:

1. *Didelis darbo krūvis*. Trūkstant darbuotojų vienai slaugytojai tenka didelis pacientų skaičius. Nuolatinis spaudimas atlikti daugiau užduočių per trumpesnę laiką kelia stresą, tad perdegimo darbe rizika didėja.
2. *Ilgos darbo valandos ir pertraukų stoka*. Ilgos pamainos ir naktiniai budėjimai trikdo biologinį ritmą, lemia miego, taigi ir energijos stygių. Dėl to slaugytojai patiria nuolatinį nuovargį, o, kaip žinia, ilgalaikis nuovargis didina emocinio išsekimo riziką.
3. *Trūkstanti išteklių*. Riboti ištekliai (įrangos, medicinos priemonių, vaistų) kelia papildomą stresą ir neužtikrina kokybiškos pacientų priežiūros.
4. *Prastas darbo organizavimas ir menkas atlygis už darbą*. Netinkamas darbo organizavimas, neaiškiai paskirstytos pareigos ir prastos informacijos valdymas mažina darbo efektyvumą.
5. *Nepakankamas vadovybės dėmesys slaugytojų gerovei*. Jei vadovai nesistengia suprasti ir reaguoti į slaugytojų problemas, jie gali jaustis neįvertinti ir nepakankamai remiami, o tai mažina pasitenkinimą darbu.

Asmeniniai slaugytojų perdegimo darbe veiksniai:

1. Tam tikri *asmeniniai bruožai*, tokie kaip perfekcionizmas, ypač ryškus empatiškumas, gali didinti slaugytojų perdegimo darbe riziką. Į perfekcionizmą linkę slaugytojai kelia sau didesnius reikalavimus, kurių nepavykus įvykdyti, gali jaustis nusivylę ir prarasti motyvą.
2. *Dviprasmiškumas*. Prieštaringi reikalavimai, netinkama komunikacija, didžiulis informacijos srautas verčia darbuotoją rinktis, kurią užduotį atlikti pirma. Tai kelia įtampą ir gali paskatinti perdegimą darbe.

### 1.3. Slaugytojų perdegimo darbe pasekmės

Perdegimas darbe slaugytojams kelia ne tik fizinių, bet ir psichinių sveikatos problemų, kurios gali turėti rimtų pasekmių jų gerovei bei darbo kokybei. Nuolatinis nuovargis, galvos skausmai, ilgalaikis stresas ir išsekimas silpnina imuninę sistemą, didina jautrumą įvairioms ligoms. Emocinis išsekimas, nerimas, depresija ir cinizmas dažnai lydi slaugytojus, kurie jaučiasi bejėgiai ir tampa abejingi savo darbui (De Oliveira ir kt., 2019). Kad palengvintų šiuos simptomus, kai kurie slaugytojai gali griebtis žalingų įpročių, tokių kaip alkoholis, nikotinas ar migdomieji vaistai, kurie trumpam suteikia palengvėjimą, tačiau ilginiui pablogina jų sveikatos būklę (Fernandes, Nitsche, Godoy, 2018). Be to, perdegimas darbe gali neigiamai

veikti kognityvines funkcijas ir sprendimų priėmimo gebėjimus, kas didina medicininių klaidų riziką ir gali pabloginti pacientų priežiūrą, mažinti darbo efektyvumą, saugumą (Pérez-Francisco ir kt., 2020). Slaugytojų perdegimas darbe tiesiogiai veikia pacientų priežiūros kokybę. Emociškai ir fiziškai išsekę slaugytojai dažniau suklysta, gali nepastebėti svarbių detalių, nesugebėti suteikti tokio lygio priežiūros, kokios reikia pacientams. Tai gali didinti pacientų komplikacijų skaičių, ilginti jų buvimo ligoninėje laiką, be to, gali padidėti sergamumas ir mirtingumas (Khatatbeh ir kt., 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad slaugytojų perdegimas darbe yra rimta problema, pasireiškianti jų fiziniu, emociniu ir protiniu išsekimu dėl ilgalaikio streso. Perdegimo darbe požymiai: emocinis išsekimas, depersonalizacija ir sumažėjęs asmeninis pasitenkinimas. Perdegimą paprastai lemia organizaciniai ir asmeniniai veiksniai. Jo pasekmės apima fizines ir psichines sveikatos problemas bei gali turėti rimtų padarinių sveikatos priežiūros kokybei.

## 2. Perdegimo valdymas

Darbo aplinka yra vienas svarbių veiksnių, lemiančių slaugytojų perdegimą ir jo prevenciją. Organizacinė kultūra ir vadovavimo strategijos ypač svarbios, siekiant užtikrinti slaugytojų gerovę ir išlaikyti aukštą sveikatos priežiūros paslaugų kokybę. Perdegimo valdymo strategijos apima darbo sąlygų gerinimą, emocinės paramos teikimą, pozityvios organizacijos kultūros puoselėjimą ir nuolatinį personalo mokymą. Svarbu kurti teigiamą darbo aplinką, kuri skatintų darbuotojų įsitraukimą, užtikrintų jų palaikymą ir suteiktų reikiamų išteklių (Al Sabei ir kt., 2019).

Vienas pagrindinių prevencijos aspektų – aiškių, logiškų ir praktiškai įgyvendinamų lūkesčių nustatymas. Tai leidžia slaugytojams efektyviau atlikti savo darbą, mažina klaidų riziką, didina pasitenkinimą darbu bei gerina pacientų priežiūros kokybę. Sveikatos priežiūros organizacijos privalo užtikrinti pakankamus išteklius: adekvatų darbuotojų skaičių, optimalų darbo krūvį, reguliarias pertraukas ir lankstų darbo grafiką, kurie lemtų darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Lankstus darbo grafikas, laiko poilsiui, hobiams ir savo priežiūrai skyrimas gali padėti išvengti perdegimo. Be to, svarbu sudaryti sąlygas slaugytojams dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, kad jie jaustųsi vertinami ir įgalinti (Al Sabei ir kt., 2019; Montgomery ir kt., 2019; Richemond, Needham, Jean, 2022).

Tarpusavio parama ir pagarba – kitas esminis aspektas. Profesinio tobulėjimo skatinimas ir psichologinės paramos teikimas mažina perdegimo darbe riziką. Pozityvi darbo aplinka, kai slaugytojai jaučiasi įvertinti, ypač svarbi. Psichologinės paramos teikimas, savipagalbos metodų – tokių kaip streso valdymas, meditacija ir kitos praktikos – skatinimas yra veiksmingos priemonės (Flaubert ir kt., 2021; Richemond, Needham, Jean, 2022). Technologijų, pavyzdžiui, telemedicinos ir elektroninių sveikatos įrašų, diegimas gali mažinti fizinį bei emocinį krūvį, didinti darbo efektyvumą, skatinti bendradarbiavimą.

Efektyvus organizacijos valdymas yra vienas pagrindinių slaugytojų perdegimą darbe mažinančių ir jų gerovę užtikrinančių veiksnių. Valdymo strategijos turi būti nukreiptos ne tik į organizacijos tikslų siekimą, bet ir į darbuotojų emocinę bei profesinę sveikatą. Tinkamas vadovavimas tampa vienu svarbiausių slaugytojų emocinės būsenos, jų motyvacijos ir gebėjimo efektyviai dirbti veiksnių. Tinkamos vadovavimo praktikos ne tik prisideda prie perdegimo darbe prevencijos, bet ir skatina darbuotojų įsitraukimą bei bendrą sveikatos priežiūros organizacijos efektyvumą (Mudallal, Othman, Al Hassan, 2019). Vadovų emocinis intelektas, empatija, gebėjimas atpažinti darbuotojų emocines ir profesines problemas yra būtini, siekiant mažinti perdegimo darbe apraiškas. Savo darbuotojų gerove besidomintys vadovai, skiriantys dėmesį jų emocinėms ir profesinėms reikmėms, kuria aplinką, kurioje jie jaučiasi palaikomi ir įvertinti. Tokia psichologiškai saugi aplinka ne tik mažina perdegimo darbe riziką, bet ir skatina darbuotojų lojalumą organizacijai (Rohisha, Sylvia, 2024).

Skirtingi vadovavimo stiliai skirtingai veikia darbuotojų gerovę. Transformacinis vadovavimas, skatinantis darbuotojų įsitraukimą ir asmeninį augimą, mažina perdegimo darbe riziką (Ryu, Shim, 2021). Tai viena veiksmingiausių strategijų, siekiant kurti įgalinančią ir palaikančią darbo aplinką (Ystaas ir kt., 2023). Ją taikantys vadovai įkvepia darbuotojus, pabrėžia jų indėlio svarbą organizacijos sėkmei, skatina asmeninį ir profesinį tobulėjimą. Jie ne tik nustato aiškius tikslus, bet ir padeda darbuotojams juos įgyvendinti, užtikrindami



reikiamus išteklius ir paramą. Tyrimai rodo, kad transformacinis vadovavimas mažina perdegimo darbe riziką, nes slaugytojai yra motyvuoti, įvertinti ir įtraukti į svarbius sprendimų priėmimo procesus (Ryu, Shim, 2021; Mishra, Jyoti Dashora, Dharmendra Kumar Dubey, 2023; Ystaas ir kt., 2023). Veiksminga strategija, mažinanti perdegimo darbe riziką ir skatinanti darbuotojų įsitraukimą, yra įgalinantis vadovavimas. Toks vadovas suteikia darbuotojams daugiau autonomijos, pasitikėjimo ir atsakomybės už savo veiklą, padeda jiems ugdytis pasitikėjimą savo gebėjimais ir priimamais sprendimais. Ši praktika ne tik mažina stresą, bet ir didina pasitenkinimą darbu, motyvuoja (Kohnen ir kt., 2024).

Lyderio įgalinimo praktika yra veiksminga slaugytojų perdegimą darbe mažinanti priemonė. D. Richemond'as, M. Needham ir K. Jean (2022) pabrėžė slaugytojo lyderystės vaidmenį mažinant stresą ir gerinant darbo aplinkos sąlygas, kurios slaugytojus motyvuoja ir įgalina. Galiausiai nuolat vykdomi perdegimo darbe poveikio ir prevencinių priemonių tyrimai leidžia sveikatos priežiūros organizacijoms nuolat tobulinti taikomas strategijas, rūpintis slaugytojų gerove ir taip užtikrinti aukščiausią teikiamų paslaugų kokybę. Tinkamas prevencinių priemonių taikymas leidžia sukurti darbo aplinką, kurioje slaugytojai jaučiasi vertinami, o jų darbo kokybė bei pasitenkinimas nuolat auga (Mudallal, Othman, Al Hassan, 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad darbo aplinka ir organizacinės kultūros bei valdymo strategijos daro tiesioginį poveikį slaugytojų perdegimo prevencijai ir jų gerovei. Aiškūs lūkesčiai dėl darbo, pakankami ištekliai, emocinė parama ir pozityvi darbo aplinka yra pagrindiniai perdegimo darbe riziką mažinantys veiksniai. Tinkamas vadovavimas, ypač transformacinis ir įgalinantis, darbuotojus motyvuoja, skatina jų įsitraukimą ir lemia jų pasitenkinimą darbu, taip prisidedant prie palankios darbo aplinkos kūrimo ir perdegimo lygio darbe mažinimo. Nuolat vykdomi tyrimai ir valdymo praktikos tobulinimas užtikrina slaugytojų gerovės gerinimą.

## Išvados

Atlikta sisteminė mokslinės literatūros apžvalga atskleidė, kad slaugytojų perdegimo darbe rizika susijusi su įvairiais organizaciniais ir asmeniniais veiksniais. Pagrindiniai organizaciniai veiksniai yra didelis darbo krūvis, išteklių trūkumas, netinkamas vadovavimas ir nepalanki darbo aplinka. Asmeniniai veiksniai apima tam tikrus asmenybės bruožus, pavyzdžiui, menką atsparumą stresui. Šiuos veiksnius būtina valdyti, siekiant mažinti perdegimo darbe atvejų dažnį sveikatos priežiūros organizacijose. Analizė atskleidė, kad slaugytojų perdegimo pasekmės reikšmingos: spartėja darbuotojų kaita, mažėja darbo produktyvumas, daugėja medicininių klaidų, pacientai prasčiau vertina teikiamas paslaugas. Taigi perdegimo darbe valdymas svarbus ne tik siekiant užtikrinti slaugytojų gerovę, bet ir numatytą sveikatos priežiūros paslaugų kokybę. Be to, mokslinės literatūros apžvalga atskleidė, kad organizacinė kultūra ir lyderystės praktikos, įskaitant transformacinį ir įgalinantį vadovavimą, ypač svarbios mažinant perdegimo darbe riziką. Prastas darbo organizavimas, neaiškus pareigų paskirstymas, vadovų dėmesio darbuotojų gerovei trūkumas gali sukelti nesaugumo jausmą, mažinti pasitenkinimą darbu ir didinti perdegimo darbe tikimybę. Vadovybei nesuteikus tinkamos paramos, slaugytojai dažnai jaučiasi neįvertinti ir nepalaikomi, o tai tiesiogiai veikia jų motyvaciją ir emocinę būklę. Analizuojant perdegimo darbe valdymo galimybes, nustatyta, kad tinkamas slaugytojų perdegimo valdymas priklauso nuo aiškių darbo lūkesčių nustatymo, pakankamų išteklių užtikrinimo, adekvataus darbo krūvio ir galimybės slaugytojams dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose. Apskritai, remdamiesi mokslo šaltiniais, galime teigti, kad efektyvus valdymas, lyderystės parama ir pozityvios darbo aplinkos kūrimas yra būtini ne tik siekiant valdyti perdegimo pasireiškimą, bet ir gerinti slaugytojų gerovę bei sveikatos priežiūros paslaugų teikimo kokybę. Šio straipsnio išskirtinumas – be įprastų perdegimo darbe priežasčių ir pasekmių analizės, išsamiau nagrinėjama, kaip organizacinė kultūra ir lyderystės praktikos veikia perdegimo darbe valdymą sveikatos priežiūros įstaigose, be to, suteikia naujų įžvalgų dėl veiksmingų perdegimo valdymo strategijų, kurios leidžia slaugytojams jo išvengti.

## Literatūra

- Al Sabei, S. D., Labrague, L. J., Miner Ross, A., Karkada, S., Albashayreh, A., Al Masroori, F., Al Hashmi, N. (2019). Nursing work environment, turnover intention, job burnout, and quality of care: The moderating role of job satisfaction. *Journal of Nursing Scholarship*, 52 (1), 95–104. DOI: <https://10.1111/jnu.12528>.
- Bakhamis, L., Paul, D. P., Smith, H., Coustasse, A. (2019). Still an epidemic: The burnout syndrome in hospital registered nurses. *The Health Care Manager*, 38 (1), 3–10. DOI: <https://10.1097/HCM.0000000000000243>.
- Babapour, A.-R., Gahassab-Mozaffari, N., Fathnezhad-Kazemi, A. (2022). Nurses' job stress and its impact on quality of life and caring behaviors: A cross-sectional study. *BMC Nursing*, 21 (1), 1–10. DOI: <https://10.1186/s12912-022-00852-y>
- De Oliveira, S. M., de Alcantara Sousa, L. V., Vieira Gadelha, M. do S., do Nascimento, V. B. (2019). Prevention Actions of Burnout Syndrome in Nurses: An Integrating Literature Review. *Clinical Practice & Epidemiology in Mental Health*, 15 (1), 64–73. DOI: <https://10.2174/1745017901915010064>.
- Dmitrijeva, A., Jakavonytė-Akstinienė, A. (2023). Slaugytojų profesinio gyvenimo kokybė ir su ja susiję veiksniai. *Health Sciences*, 33 (2), 164–171. DOI: <https://10.35988/sm-hs.2023.069>.
- Fernandes, L. S., Nitsche, M. J. T., Godoy, I. de (2018). Association between burnout syndrome, harmful use of alcohol and smoking in nursing in the ICU of a university hospital. *Ciência & Saúde Coletiva*, 23 (1), 203–214. DOI: <https://10.1590/1413-81232018231.05612015>.
- Flaubert, J. L., Menestrel, S. L., Williams, D. R., Wakefield, M. K. (2021). Supporting the Health and Professional Well-Being of Nurses. *National Academies Press*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK573902/>
- Ga, C.-D. la F., Ortega, E., Vargas, K., Solana, E., Urquiza, L. (2018). Gender, Marital Status, and Children as Risk Factors for Burnout in Nurses: A Meta-Analytic Study. *International journal of environmental research and public health*. DOI: <https://10.3390/ijerph15102102>
- Garcia, C., Abreu, L., Ramos, J., Castro, C., Smiderle, F., Santos, J., Bezerra, I. (2019). Influence of burnout on patient safety: Systematic review and meta-analysis. *Medicina*, 55 (9), 553. DOI: <https://10.3390/medicina55090553>.
- Ystaas, L. M. K., Nikitara, M., Ghobrial, S., Latzourakis, E., Polychronis, G., Constantinou, C. S. (2023). The impact of transformational leadership in the nursing work environment and patients' outcomes: A systematic review. *Nursing Reports*, 13 (3), 1271–1290. DOI: <https://doi.org/10.3390/nursrep13030108>.
- Jin, T., Zhou, Y., Zhang, L. (2023). Job stressors and burnout among clinical nurses: a moderated mediation model of need for recovery and career calling. *BMC Nursing*, 22 (1). DOI: <https://10.1186/s12912-023-01524-1>.
- Khatatbeh, H., Pakai, A., Al-Dwaikat, T., Onchonga, D., Amer, F., Prémusz, V., Oláh, A. (2021). Nurses' burnout and quality of life: A systematic review and critical analysis of measures used. *Nursing Open*, 9 (3). DOI: <https://10.1002/nop2.936>.
- Kohnen, D., Hans De Witte, Schaufeli, W. B., Dello, S., Bruyneel, L., Sermeus, W. (2024). Engaging leadership and nurse well-being: the role of the work environment and work motivation – a cross-sectional study. *Human Resources for Health*, 22 (1). DOI: <https://10.1186/s12960-023-00886-6>.
- Liao, Yeh, M.-L., Lin, K.-C., Wang, K.-Y. (2019). A Hierarchical Model of Occupational Burnout in Nurses Associated With Job-Induced Stress, Self-Concept, and Work Environment. *Journal of Nursing Research*, 28 (2), 1. DOI: <https://10.1097/jnr.0000000000000348>.
- Malta, G., Plescia, F., Zerbo, S., Verso, M. G., Matera, S., Skerjanc, A., Cannizzaro, E. (2024). Work and Environmental Factors on Job Burnout: A Cross-Sectional Study for Sustainable Work. *Sustainability*, 16 (8), 3228. DOI: <https://10.3390/su16083228>.
- Mažionienė, A., Mikužienė, V. (2019). Slaugytojų profesinio perdegimo ir jį lemiančių veiksnių sąsajos. *Health Sciences*, 29 (6), 201–205. DOI: <https://10.35988/sm-hs.2019.127>.
- Mishra, D., Dashora, J., Kumar, D. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Employee Engagement and Performance: A Comprehensive Review. *ResearchGate*, 3 (1), 2581–9429.
- Montgomery, A. P., Azuero, A., Patrician, P. A. (2021). Psychometric properties of Copenhagen Burnout Inventory among nurses. *Research in Nursing & Health*, 44 (2), 308–318. DOI: <https://10.1002/nur.22114>.
- Mudallal, R. H., Othman, W. M., Al Hassan, N. F. (2019). Nurses' Burnout: The Influence of Leader Empowering Behaviors, Work Conditions, and Demographic Traits. *The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 54 (1), 1–10. DOI: <https://10.1177/0046958017724944>.
- Pérez-Fuentes, M., Molero Jurado, M., Martos Martínez, Á., Gázquez Linares, J. (2019). Burnout and Engagement: Personality Profiles in Nursing Professionals. *Journal of Clinical Medicine*, 8 (3), 286. DOI: <https://10.3390/jcm8030286>.
- Putra, K. R., Sutadi, H., Setyowati, S., Hariyati, R. T. S. (2021). The impact of nurse manager caring behaviors and work environment on burnout syndrome among nurses. *Kontak*, 23 (2), 90–96. DOI: <https://10.32725/kont.2021.019>.
- Reightler, J. (2024). *What is Nurse Burnout and How Can it be Prevented in Healthcare?* American Public University. <https://www.apu.apus.edu/area-of-study/nursing-and-health-sciences/resources/what-is-nurse-burnout-and-how-can-it-be-prevented-in-healthcare/>.

- Richemond, D., Needham, M., Jean, K. (2022). The Effects of Nurse Burnout on Patient Experiences. *Open Journal of Business and Management*, 10 (5), 2805–2828. DOI: <https://10.4236/ojbm.2022.105139>.
- Ryu, I. S., Shim, J. (2021). The Influence of Burnout on Patient Safety Management Activities of Shift Nurses: The Mediating Effect of Compassion Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (22). DOI: <https://10.3390/ijerph182212210>.
- Rohisha, I. K., Sylvia, J. (2024). Exploring emotional intelligence-implications for professional nursing practice. *Deleted Journal*, 6 (1), 1–6. DOI: <https://10.18231/j.ijrimcr.2024.038>.
- Urbanavičė, R., Zaiko, A. (2024). Anestezijos ir intensyvios terapijos slaugytojų profesinis perdegimas. *Health Sciences*, 34 (2), 135–142. DOI: <https://10.35988/sm-hs.2024.069>.
- White, E. M., Aiken, L. H., Sloane, D. M. ir McHugh, M. D. (2019). Nursing home work environment, care quality, registered nurse burnout and job dissatisfaction. *Geriatric Nursing*, 41 (2), 158–164. DOI: <https://10.1016/j.gerinurse.2019.08.007>.
- World Health Organization (2019). *Burn-out an 'occupational phenomenon': International classification of diseases*. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>.

## NURSE BURN-OUT AND ITS MANAGEMENT

ANDRĖJA SASNAUSKAITĖ, BIRUTĖ STRUKČINSKIENĖ, ŽYDRŪNĖ GEDVILĖ, JONAS JURGAITIS  
Klaipėda University (Lithuania)

### Summary

Nurse burn-out is a significant and persistent challenge in health-care organisations worldwide. It is characterised by emotional and psychological exhaustion resulting from excessive workloads, prolonged working hours, insufficient resources, and the relentless pressures of the profession. The phenomenon adversely affects the personal well-being of nurses, and has far-reaching consequences for health-care organisations (Pérez-Francisco et al., 2020). Burn-out contributes to increased staff turnover, diminished productivity, heightened rates of medical errors, reduced patient satisfaction, and instability in organisational performance. These challenges collectively undermine operational efficiency, compromise the quality of health-care services, and escalate the financial burden of recruiting, training and managing new staff. Nurse burn-out arises from a combination of organisational, environmental and personal factors. Among organisational causes, high workloads due to staffing shortages lead to an overwhelming number of patients per nurse, creating immense stress. Poor management, including ineffective leadership, unclear responsibilities and insufficient recognition, exacerbates dissatisfaction, as does low pay, which reduces job motivation and adds to the emotional strain. The effects of nurse burn-out extend beyond individual health, and affect the broader health-care system (Al Sabei et al., 2019; Pérez-Francisco et al., 2020). Physically, persistent stress can cause fatigue, headaches, weakened immunity, anxiety and depression. Emotional exhaustion can lead to harmful coping mechanisms, such as substance abuse. Burn-out also impairs cognitive functioning, leading to reduced decision-making capabilities and increasing the risk of medical errors. Managing and preventing nurse burn-out requires systematic efforts and holistic strategies (Ryu, Shim, 2021). Improving work conditions by regulating workloads and ensuring adequate staffing can alleviate stress and increase efficiency. Offering flexible schedules and ensuring sufficient breaks allows nurses to maintain their energy and focus, while providing necessary resources and tools supports better patient care and eases job demands. Fostering a positive work environment, through open communication, recognition and respect, promotes well-being and builds resilience (Mishra, Jyoti Dashora, Dharmendra Kumar Dubey, 2023). Creating a culture of teamwork

and offering counselling services strengthens a sense of community and support. Leadership also plays a critical role; transformational leadership styles that emphasise empathy and collaboration can inspire and motivate staff. Regular training programmes engage nurses and reduce monotony, while stress management workshops build psychological resilience. Encouraging a balance between personal and professional life ensures better mental health. Technology, such as telemedicine and electronic health records, can also streamline workflows and reduce burdens (Mishra, Jyoti Dashora, Dharmendra Kumar Dubey, 2023; Ystaas et al., 2023). The paper emphasises that the fight against burn-out requires an ongoing commitment to research and evaluation. Health-care organisations must continually assess the effectiveness of burn-out prevention strategies, and adapt them to meet the evolving demands of health care

The aim of this paper is to provide a comprehensive review of the scientific literature on burn-out and its management in nurses. This comprehensive approach highlights the importance of understanding the root causes of burn-out, implementing evidence-based solutions, and fostering a culture of support and recognition in health-care organisations. The ultimate goal is to create environments where nurses can thrive personally and professionally, enabling them to provide the highest standard of care to patients, while maintaining their own health and well-being.

KEY WORDS: *nurse burn-out, burn-out management, burn-out management strategies.*

JEL CODES: I12, I18, J24, J28.

*Gauta: 2024-10-10*

*Priimta: 2024-11-20*

*Pasirašyta spaudai: 2024-12-19*