

LIETUVOS SVEIKATOS MOKSLŲ UNIVERSITETAS

MEDICINOS AKADEMIJA

Visuomenės sveikatos fakultetas

Sveikatos vadybos katedra

Anastasija Kristalnaja

**Kauno X ligoninės anestezijos reanimacijos ir intensyvios terapijos
skyriaus medicinos darbuotojų darbo komandoje ypatumų vertinimas**

**Magistro diplominis darbas
(Visuomenės sveikatos vadyba)**

**Mokslinis vadovas
doc. dr. Mindaugas Stankūnas**

KAUNAS, 2011

SANTRAUKA

Visuomenės sveikatos vadyba

KAUNO X LIGONINĖS ANESTEZIJOS REANIMACIJOS IR INTENSYVIOS TERAPIJOS SKYRIAUS MEDICINOS DARBUOTOJŲ DARBO KOMANDOJE YPATUMŲ VERTINIMAS.

Anastasija Kristalnaja

Mokslinis vadovas doc. dr. Mindaugas Stankūnas

Lietuvos sveikatos mokslų universitetas Medicinos akademija, Visuomenės sveikatos fakultetas, Sveikatos vadybos katedra. Kaunas 2011. 60 p.

Darbo tikslas: Įvertinti Kauno X ligoninės anestezijos reanimacijos ir intensyvios terapijos skyriaus medicinos darbuotojų darbo komandoje ypatumų vertinimas.

Tyrimo metodika: Tyrimas atliktas 2010 m. spalio–gruodžio mėnesiais. Tyrimui buvo naudotas vienmomentinis anoniminės apklausos metodas. Apklausos metu iš viso buvo išdalintos visiems anestezijos reanimacijos ir intensyvios terapijos skyriuje dirbantiems 74 medicinos darbuotojams. Gražintos atgal ir statistinėje analizėje buvo naudotos 70 teisingai užpildytos anketos. Atsako dažnis 89,02 proc. visų išdalintų anketų. Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant SPSS 15.0 ir MS Excel programą.

Rezultatai: Nustatyta, kad visi tyrime dalyvavę (100 proc.) medicinos darbuotojai buvo girdėję apie komandinio darbo svarbą sveikatos priežiūros sektoriuje. Absoliuti dauguma (96,0 proc.) respondentų pritarė teiginiui, kad komanda tai dviejų ar daugiau žmonių grupė, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo. Šeši iš dešimties respondentai beveik visada dirba komandoje, o trečdalis dažnai. Pagrindiniai veiksniai lėmę pasitenkinimu komandiniu darbu yra bendravimas su kolegomis, įgijimas daugiau žinių, stiprinimas darbuotojų tarpusavio pasitikėjimo bei gerus santykius, galimybė tobulinti kvalifikaciją. Trys ketvirtadaliai respondentų esant galimybei norėtų patobulinti konfliktų valdymo įgūdžius, penktadalis nurodė, kad norėtų patobulinti bendravimo su komandos nariais įgūdžius.

Išvados: Rezultatai parodė, jog komandinio darbo svarba ir jo principai yra svarbūs anestezijos reanimacijos ir intensyvios terapijos skyriaus medicinos darbuotojams. Dauguma respondentų esant galimybei norėtų patobulinti konfliktų valdymo įgūdžius.

Raktiniai žodžiai: komandinis darbas, komanda, sveikatos priežiūra, medicinos darbuotojai

SUMMARY

Management of public health

ASSESSMENT OF PECULIARITIES OF TEAMWORK AMONG MEDICAL STAFF FROM ANESTHESIA, RESUSCITATION AND INTENSIVE CARE UNITS AT KAUNAS X HOSPITAL

Anastasija Kristalnaja

Assoc. prof., PhD Mindaugas Stankūnas

Lithuanian University of Health Sciences, Medical Academy, Faculty of Public Health, Department of Health Management. Kaunas 2011. 60 p.

Research objective: To assess peculiarities of teamwork among medical staff from anesthesia, resuscitation and intensive care units at Kaunas X hospital.

Research methodology: Research was carried out during October – December 2010. An anonymous questionnaire method was used for this research. Questionnaires were distributed to medical staff working in anesthesia, resuscitation, and intensive care units (N=74). Seventy correctly completed questionnaires were returned and used in further statistical analysis (response was 89.02%).

Results: It was found that all medical staff involved in the study (100%) had heard about the significance of teamwork in the health care sector. The vast majority (96%) of respondents agreed with the statement that team is a group of two or more people who are inter-related and they influence each other, working together towards a common goal. Six from ten respondents almost always worked in a team and one-third quite often worked in a team. The main factors that determined the satisfaction with teamwork are communicating with colleagues, gaining more knowledge, strengthening mutual trust between staff and good relationships, the ability to develop skills and qualifications. Three-quarters of respondents expressed the interest for improvement of conflict management skills; one-fifth said that they would like to improve communication skills with team members.

Conclusions: The results showed that importance of teamwork and its principles are significant for anesthesia, resuscitation and intensive care unit medical staff. Majority of respondents possibly would like to improve conflict management skills.

Keywords: teamwork, team, health care, medical staff.

TURINYS

| | |
|---|----|
| TURINYS | 4 |
| SANTRUMPOS | 5 |
| ĮVADAS | 6 |
| 1. DARBO TIKSLAS IR UŽDAVINIAI | 7 |
| 2. LITERATŪROS APŽVALGA | 8 |
| 2.1. Komandinio darbo sąvokų apžvalga | 8 |
| 2.2. Svarbiausi komandinio darbo aspektai | 9 |
| 2.3. Komandos formavimo ir raidos ypatumai | 11 |
| 2.4. Organizacijos klimato ypatybės komandiniame darbe | 13 |
| 2.5. Konfliktai komandiniame darbe | 15 |
| 2.6. Komandinio darbo reikšmė sveikatos sektoriuje | 19 |
| 3. TYRIMO METODAI IR MEDŽIAGA | 22 |
| 3.1. Tyrimo eiga ir imtis | 22 |
| 3.2. Statistinės analizės metodai | 23 |
| 3.3. Tiriamųjų charakteristikos | 23 |
| 4. REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS | 24 |
| 4.1. Respondentų nuomonės apie komandos darbą ir jo svarbą įvertinimas | 24 |
| 4.2. Respondentų požiūrio apie sėkmingo komandinio darbo elementus įvertinimas | 38 |
| 4.3. Respondentų nuomonės apie ketinimus tobulinti komandinio darbo įgūdžius vertinimas | 43 |
| IŠVADOS | 52 |
| PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS | 53 |
| LITERATŪRA | 54 |
| PRIEDAI | 57 |

SANTRUMPOS

ASPI – asmens sveikatos priežiūros įstaiga

d. -diena

m.-metai

p - reikšmingumo lygmuo

proc.–procentai

PSO – Pasaulio sveikatos organizacija

IVADAS

Komandinis darbas XXI amžiuje–vienas iš pagrindinių organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių, šiuolaikinėje organizacijoje jis vaidina vis svarbesnį vaidmenį, siekiant efektyvaus ir kokybiško veiklos rezultato. Komanda–tai grupė žmonių, siekiančių vieno tikslo (1).

Medicinoje komandos supratimas atsirado labai neseniai, ir ši koncepcija dar yra vystoma. Specializuojantis medicinos pagalbai ir pasitelkiant į pagalbą kitų sričių specialistus, vienas medikas jau nebegali suteikti visų paslaugų pacientui. Kad pacientas gautų aukštos kvalifikacijos pagalbą, reikalinga specialistų komanda. Skirtingi specialistai komandiniame darbe papildo vieni kitus, suteikia vieni kitiems naujų žinių, reikalingų šiandienos pacientų sveikatos problemoms spręsti. Dažnai komplikuoti gydytojų ir slaugytojų tarpusavio ryšiai ir ribotos galimybės slaugytojams siūlyti naujus, kūrybinius pacientų problemų sprendimo būdus trukdo efektyvios veiklos komandinio darbo vystymui. Bendradarbiavimo metodas leidžia vieningai spręsti pacientų sveikatos problemas skirtingų specialybių darbuotojams (2).

Komandinis darbas naudingas tuo, kad jį tinkamai įgyvendinus labai pagerėja darbinis aktyvumas, informacijos perdavimas, psichologinis klimatas, produkcijos kokybė. Daugelio publikacijų apie komandinį darbą autoriai pabrėžia, jog komandinis darbas turi kur kas daugiau privalumų nei individualus darbas (3). Komandinio darbo rezultatai žymiai lenkia atskirai dirbančių individų arba didelių organizacijų grupių darbo rezultatus (4). Akivaizdūs komandinio darbo privalumai: kokybiškesni ir našesni veiklos rezultatai, mažesnės darbo sąnaudos, daugiau galimybių atsiskleisti individo gabumams, lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių ir daug kitų.

Nors komandinė veikla savaime dar negarantuoja galutinės sėkmės, vis dėlto moderni organizacija, dirbanti vien individualaus vadovavimo ir darbo principu yra sunkokai įsivaizduojama. Tam, kad komanda veiktų efektyviai, reikia trijų skirtingų rūšių įgūdžių. Pirma, komandai reikia techninį patyrimą turinčių žmonių. Antra, jai reikia žmonių, įgudusių spręsti problemas ir priimti sprendimus, gebančių pastebėti problemas, siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti (5). Taip pat komandai reikalingi žmonės gerai mokantys išklaudyti, reaguoti, spręsti konfliktus bei turintys kitų bendravimo su žmonėmis įgūdžių. Kaip efektyviai komanda dirbs ir kokių rezultatų pasieks, priklauso nuo komandos narių.

1. DARBO TIKSLAS IR UŽDAVINIAI

Tyrimo tikslas:

Įvertinti Kauno X ligoninės anestezijos reanimacijos ir intensyvios terapijos skyriaus medicinos darbuotojų darbo komandoje ypatumus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti medicinos darbuotojų nuomonę apie komandinį darbą ir jo svarbą.
2. Nustatyti sėkmingo komandinio darbo elementus medicinos darbuotojų požiūriu.
3. Ištirti medicinos darbuotojų ketinimus tobulinti komandinio darbo įgūdžius.

2. LITERATŪROS APŽVALGA

2.1. Komandinio darbo sąvokų apžvalga

Lietuvoje, įgyvendinant sveikatos priežiūros reformą, sveikatos politika remiasi “Sveikata visiems 21 a.“, reformos įgyvendinimo strategijomis ir kitais dokumentais, kuriuose minima komandinio darbo svarba sveikatos priežiūros sektoriuje (6). Sveikatos priežiūros paslaugų kokybei didelę įtaką turi specialistų komandos darbas, besiremiantis tikslingumu, darbuotojų žinių ir įgūdžių derinimu bei kiekvieno individualiu indėliu (7).

Komanda mokslinėje literatūroje yra apibūdinama gana įvairiai, tačiau dauguma apibrėžimų interpretuojami panašiai. Pagal Pasaulinės sveikatos organizacijos (PSO) sąvokos apibrėžia: “komanda yra hierarchinės struktūros neturinti žmonių sąjunga, kurios nariai turi skirtingą profesinį išsilavinimą, bet siekia bendro tikslo, kurį visada galima apibūdinti kaip visapusi sveikatos priežiūros teikimą pacientams ir šeimoms“ (8). Tarptautinių žodžių žodyne nurodoma, jog komanda (lot. commendo) yra laikinai suformuotas, nedidelis (nuo trijų iki kelių dešimčių žmonių) darinys tam tikrai užduočiai atlikti (9).

Lietuvos mokslininkai teigia, kad komanda–tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti (10). Kitos komandos sąvokos pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė. Komandos sąvokos.

| <i>Komandos sąvokos</i> |
|---|
| <i>Komanda</i> , tai sistema, kur konkretus specialistas–komandos lyderis–tikslingai nukreipia grupės pastangas, siekiant patenkinti organizacijos ar bendruomenės poreikius konkrečiame kontekste. |
| <i>Komanda</i> , tai efektyvi grupė, siejama su darbinėmis, ypač valdymo funkcijomis; efektyvi komanda turi būti subalansuota vaidmenų, kuriuos vykdo jos nariai, požiūriu. |
| <i>Komanda</i> , tai žmonių grupė, susidedanti iš dviejų ar daugiau asmenų, kurie dirba kartu, kad atliktų tam tikrą užduotį. |
| <i>Komanda</i> , tai maža žmonių grupė su papildomomis žiniomis, turinti tą patį tikslą, užduotis ir požiūrį. |
| <i>Komanda</i> , tai įgalinta veikti žmonių grupė, besiremianti organizacijos vertybėmis ir principais, turi priėmimą, kontroliuoja savo darbą, priima sprendimus, bendradarbiauja organizacijoje būdais, kurių „tradicines“ darbinės grupės niekuomet nenaudoja. |

1 lentelė. Komandos sąvokos (tęsinys)

| |
|---|
| <i>Komandos sąvokos</i> |
| <i>Komandos tikslas</i> —suburti gerą komandą organizacijos siekiams realizuoti. Kiekvienas šios komandos narys savo ruožtu jaučia didelę atsakomybę, pareigą gerai atlikti darbą. |
| <i>Komanda</i> , tai žmonių grupė, galinti veiksmingai imtis bet kokio darbo, kuriam atlikti ji ir buvo sukurta. |
| <i>Komanda</i> , tik efektyviai dirbanti grupė, pasiekusi tam tikrą integracijos lygį, kuriame veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio grupėje normos, sąlygojančios bendradarbiavimą, parama, pasitikėjimu, aukšta motyvacija paremtus tarpusavio santykius. |
| <i>Komanda</i> , tai darnios, bendro tikslo siekiančios darbuotojų grupės, kurios veikdamos kryptingai ir nuosekliai pasiekia laukiamų rezultatų. |
| <i>Komanda</i> , tai tokia žmonių grupė, kuri gali veiksmingai atlikti darbą ir pasiekti tikslus, kuriems įgyvendinti ji buvo sukurta. |
| <i>Komanda</i> , tai tikslingą veiklą realizuojanti grupė, nes komanda privalo turėti tikslą, kuris turi derėti su jau patvirtintu siekiamų tikslų rinkiniu, kurį yra paskelbę organizacijos vadovai. |

Analizuojant pateiktas komandos sąvokas, galima daryti išvadą, kad dauguma mokslininkų komandą suvokia, kaip tam, tikrą žmonių grupę, kuri susitelkusi vienam tikslui ir savo skirtingus įgūdžius panaudojanti tam tikslui pasiekti. Komandos bendras tikslas išskiriamas kaip viena aktualiausių komandos charakteristikų. Tikslas turi būti susietas su konkrečia veikla, tikslinga veikla, kadangi komandos veikla yra vertinama pagal pasiekimus.

2.2. Svarbiausi komandinio darbo aspektai

Vienintelis žmogiškasis faktorius, kuris turi daugiausiai įtakos beveik kiekvienoje organizacijoje—komandinis darbas. Komandinio darbo metodas yra taikomas įvairiose srityse: vadybos, administracijos ir kt. Jis skatina darbuotojų darbinį aktyvumą, informacijos perdavimą, gerina vadovų bei darbuotojų tarpusavio santykius. Komandinis darbas sudaro sąlygas didesniam darbuotojų skaičiui dalyvauti sprendimų priėmimo procese, uždavinių įgyvendinime. Dirbant kartu, kaip komanda, darbuotojai yra suinteresuoti ne tik savo, bet ir visos organizacijos veiklos rezultatais (4). Dirbant komandinį darbą daug lengviau yra priimti įvairius sprendimus. Komandinės veiklos nauda ypač išryškėja, kai reikia spręsti problemas

patenkančias į kitų padalinių kompetenciją arba atlikti specialias funkcijas (4). Komandinis darbas padeda ne tik gerai atlikti užduotis, bet ir įgalina komandos narius atskleisti savo galimybes. Mokslininkų nuomone, komandinėje veikloje asmenys turi galimybę įgyti naujų įgūdžių, padidinti savo kūrybines galias (5).

Mokslininko J.Stewart nurodo, kad komandinis darbas vyksta tuomet, kai tarpusavyje dera du kintamieji:

1) darbo turinys, apimantis tikslą ir uždavinius („ko nori komanda arba ką jai būtina atlikti?“);
2) darbo procesas, parodantis, kaip komanda siekia savo tikslo arba kaip vykdo konkrečią užduotį („kokių reikia priemonių, padedančių komandai atlikti užduotis, planuoti veiklą, paskirstyti darbus bei priimti sprendimus?“) (11).

Norint, kad komandinis darbas būtų našus, komandos darbui turi būti sudarytos deramos sąlygos. Pirmasis žingsnis–tai *tikslų* iškėlimas ir suformulavimas. Būtina numatyti ne tik trumpalaikius, bet ir ilgalaikius tikslus. Juos pasiekti įmanoma tik tuomet, kai asmenys tarpusavyje dalijasi informacija, idėjomis ir sunkumais. *Ankstesnių įvykių peržiūra* komandoje padeda jos nariams išsiaiškinti savo klaidas ir jas ištaisyti, taip pat formuoti komandos vertybes. Kita svarbi sąlyga–*pasitikėjimas*. Pasitikėjimo įgavimas yra būtinas, bet įmanomas tik tuomet, kai pasitikima savimi. Komandiniame darbe svarbios ir *procedūros*–susirinkimai ir bendravimas. Ne mažiau reikalingi yra *standartai*, sumanyti ir įtvirtinti pačių grupės narių. Jie turi būti žinomi visiems komandos nariams, kurie atsakingi už standartų įvykdymą. Taip pat pabrėžiama komandos narių *tobulėjimo* svarba, nes tobulėjant asmeniui, tobulėja visa komanda. Kiekvienas komandos narys turi stengtis sudaryti *grupinius ir tarpgrupinius ryšius*, naudingus visiems. O visas šias išvardintas „grandinės“ dalis, palaiko komandos lyderio *centrinis vadovavimas* (12). Kitų tyrėjų nuomone, komandinio darbo svarbiausi bruožai yra:– tarpusavio pagalba, bendradarbiavimas, vienalytiškumo ir daugialytiškumo pusiausvyra (13), aiškios elgesio normos, komandos narių funkcijų pasiskirstymas, išplėtoti bendravimo būdai, ir tarpasmeniniai santykiai–parama, pagarba, priėmimas, pasitikėjimas (1).

Komandinę veiklą reikia nuolat prižiūrėti, nes išlieka pavojus, kad komandos nariai nesistengs siekti bendro tikslo, iškilis asmeniniai interesai bei skirtumai. Galima teigti, jog dėl šios priežasties atsiras neigiama komandos atmosfera ir galutinis tikslas turės neigiamą rezultatą (14).

Efektyvios komandos požymiai yra: aiškūs veiklos tikslai ir uždaviniai; sėkmingas tarpusavio bendravimas, visiškas pasitikėjimas; mokėjimas konstruktyviai spręsti konfliktus; pasidalintas vadovavimas; efektyvūs veiklos būdai; optimalus problemų sprendimas; operatyvus nutarimų priėmimas; eksperimentavimas ir kūrybiškumas; individuali ir bendra

atsakomybė; objektyvus vertinimas (5). Komandos efektyvumas priklauso nuo organizacijos paramos, aiškių ir kiekvienam komandos nariui suprantamų komandos veiklos tikslų, komandos sudėties bei komandos narių tinkamo vaidmenų pasiskirstymo, materialinių išteklių ir nuolatinio komandos veiklos vertinimo (15).

Kitų tyrėjų teigimu, kad komanda veiktų efektyviai, reikia trijų skirtingų rūšių įgūdžių. Pirma, komandai reikia techninį patyrimą turinčių žmonių; antra, jai reikia asmenų, gebančių pastebėti problemas, įgudusių jas spręsti ir priimti sprendimus, siūlyti alternatyvas. Ir trečia, komandai reikalingi žmonės, gerai mokantys išklausti, reaguoti į konfliktus ir spręsti juos, turintys kitų bendravimo su žmonėmis įgūdžių (16).

Dirbant komandoje labai svarbus yra atsakomybės jausmas. Kiekvienas komandos narys yra atsakingas už savo veiksmus ir turi prisiimti atsakomybę už kitų komandos veiksmus. Būtina komandinio darbo sąlyga yra savęs ir kitų komandos narių pažinimas. Tai yra svarbu, norint jaustis laisvai komandoje, taip pat svarbu yra išreikšti savo jausmus bei idėjas, taip pat svarbu yra komandos narių gebėjimai bei asmenybės savybės (17). Manoma, kad stiprieji komandos nariai pasižymi tam tikromis asmenybės savybėmis, kurių neturi kiti asmenys.

Apibendrinant komandinio darbo ypatumus galima teigti, jog sėkmingam komandiniam darbui turi būti iškeltas aiškus tikslas, vaidmenų pasiskirstymas ir atlikimas, tinkamas vadovas. Taip pat svarbus yra mokymas ir mokymasis dirbti komandoje. Efektyvi komanda turi dirbti kartu ir būti atsakinga už reikšmingų užduočių atlikimą. Išskiriami šie efektyvios komandos bruožai: efektyvi komanda turi aiškiai suformuluotus ir vienodai suprantamus bendrus tikslus, atsakomybę nariai dalinasi tarpusavyje, pripažįsta ir vertina asmeninę ir komandos sėkmę, turi reikalingus išteklius ir vadovybės palaikymą, konstruktyviai ir atvirai sprendžia konfliktus.

2.3. Komandos formavimo ir raidos ypatumai

Komandos formavimas yra sudėtingas procesas, turintis daug etapų, kurių turinys ir reikšmingumas skirtingų tipų organizacijose turi savo specifiką. Sukurti efektyviai dirbančią komandą, sudėtingas darbas, kuriam reikia daug pastangų, mokymosi, kompetencijos ir atsakomybės. Pagrindiniai komandos formavimo uždaviniai tinkamų narių parinkimas ir komandos valdymas, siekiant aukštų darbo rezultatų komandos turi vykdyti numatytas užduotis, mokėti spręsti problemas, taip pat komandos nariai turi gauti pasitenkinimą iš tarpasmeninių santykių (18).

Komandą bendram darbui turi jungti komandinė dvasia. Pagal Oksfordo universiteto specialistų pateikiamą apibrėžimą, komandinė dvasia–tai noras dirbti ir siekti tikslų ne individualiai, o būnant grupės nariu (19). Komandiniame darbe labai svarbus žmonių pasirengimo tam tikram darbui lygis, darbo rūšies charakteristikų, darbo sudėtingumo, tikslo, atsakomybės požiūriais (2). Išskirtiniai komandos bruožai-psichologinės grupės nariai palaiko draugiškus santykius, jie suvokia save esant grupės dalimi, taip pat turi būti bendras tikslas (20).

Komandos raida–veiksmai, susiję su kylančių problemų sprendimu. Komandos raidos kriterijais laikoma savirefleksija, racionalumas, galia veikti, identitetas su komanda (21).

Kiekviena komanda formavimosi laikotarpiu pereina tam tikras vystymosi stadijas.

B. W. Tuckman pasiūlytą komandų vystymosi schemą, kurioje išskirti penki vystymosi etapai:

- *Formavimosi.*

Šiame etape komanda formuojasi, jos nariai sužino, koks elgesys yra priimtinas, nustato esmines ir neesmines darbo taisykles, šis etapas yra orientacijos ir prisitaikymo laikotarpis.

- *Šturmo arba siautėjimo.*

Kai grupės nariai pradeda geriau jaustis, jie gali nesutikti su formuojamos grupės struktūra. Jie dažnai priešinasi pirmajame etape nustatytomis taisyklėmis. Nustatomos grupinės normos, apibūdinančios narių elgesį, komandos narių bendradarbiavimas tampa vis efektyvesnis, išryškėja grupės vaidmenys.

- *Normavimo.*

Tai efektyvaus darbo etapas. Šiam etapui būdinga sutelktumas, bendri tikslai, tolerancija. Išsivysto bendros elgesio normos, vertybės, veiklos standartai. Nariai pradeda reikšti asmeninę nuomonę, klostosi artimi santykiai. Darbuotojai vis dažniau didžiuojasi savo priklausymui komandai. Problemos sprendžiamos kūrybiškai.

- *Brandos.*

Įsivyrąja pozityvus, kūrybiškas ir našus komandinis darbas. Tai veiklos fazė, kai susiformuoja komandos santykiai, žmonės priimami ir vertinami pagal nuopelnus. Komanda sugeba vertinti savo veiklą, analizuoti klaidas, iš jų mokytis, spręsti kylančias problemas.

- *Užbaigimo arba iširimo.*

Vyksta darbo rezultatų įvertinimas. Laikinoms komandoms tai laikas, kada grupė užbaigia savo laiką (22).

Dažniausiai išskiriamos pagrindinės grupės raidos stadijos: formavimosi stadija; konflikto stadija; normų nusistatymo stadija; produktyvios veiklos stadija (23). Kiti mokslininkai teigia, kad grupės (komandos) vystymąsi galima suskirstyti į keturis grupės raidos etapus: kūrimosi bei orientavimosi, kovos už būvį, susiderinimo ir brandos. Autorius teigia, jog paskutinio–ketvirtojo–lygmens pakopą pasiekusią grupę galima vadinti komanda–darnia ir darbinga žmonių grupe. Taip pat teigiama, kad ne visos, net ilgai gyvuojančios grupės sulaukia brandos. Neretai liekama trečioje pakopoje arba nusiritama į antrąją. Tai lemia įvairios priežastys: pati grupė, darbo sąlygos, formalūs ir neformalūs lyderiai ir kt. (24). Tuo atveju, kai komandos nariai įsisažmonina bendrus tikslus, demonstruoja atsakomybę ir entuziazmą, palaiko vienas kito pastangas, aktualu kalbėti apie komandinį darbą: tokio aukšto bendrų veiksmų lygio pasiekimas gaunamas esant palaikančiai darbinei aplinkai.

Išnagrinėjus komandų formavimosi ir vystymosi stadijas, galima daryti išvadą, kad nepaisant komandos stiprumo, ji anksčiau ar vėliau išyra. Apibendrinus mokslininkų mintis, galima teigti, jog norint pasiekti produktyvių darbo rezultatų dirbant komandoje, reikia pereiti visas komandos vystymosi stadijas. Daugumoje komandų raidos modelių išskiriamos brandžios komandos savybės tokios, kaip: pasirengimas kalbėti apie viduje kylančias problemas; į tikslą orientuotas elgesys; geriau pritaikomi įvairūs gebėjimai; aiškus identitetas su komanda ir atvirumas pokyčiams.

2.4. Organizacijos klimato ypatybės komandiniame darbe

Komandos formavimą ir jos raidą bei efektyvumą veikia aplinkos veiksniai–fizinė, techninė, socialinė ir kultūrinė organizacijos aplinka. Svarbūs yra ir narystės veiksniai (žmonių asmenybės savybės, jų interesai, vertybių sistema, veiklos įgūdžiai) (25). Taip pat ne paskutinį vaidmenį vaidina ir dinamikos veiksniai (komandos struktūra, lyderystės stilius, grupinės užduotys, komandos sėkmių ir nesėkmių istorija, jos išsivystymo lygis). Visos poveikio žmogui situacijos realizuojamos keturiais tarpusavio poveikio būdais: psichologiniu užkrėtimu, įtaiga, pamėgdžiojimu ir įtikinėjimu (26).

Organizacijos klimatas–tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocijų būsenų bendrumus organizacijoje. Organizacijos klimatai įtakoja daug veiksnių, vienas iš pagrindinių, kompleksiskai veikiančių organizacijos klimato vystymąsi, yra organizacijos kultūra. Svarbi sudedamoji organizacijos klimato dalis yra etinis klimatas. Organizacijos klimatas pasižymi savaiminio dauginimosi ypatybe, tai yra visiems užtenka pasitenkinimo darbu (27).

Remiantis makro ir mikro (mikroklimatas dažnai naudojama socialinėje srityje mokslinėje literatūroje kaip organizacijos klimato sąvokos sinonimas ir neretai tapatinama su organizacijos socialiniu kontekstu) ir aplinka, galime išvelgti ganėtinai aiškiai įvairių autorių išskiriamus organizacijos klimato tipus: *psichologinis*; *kolektyvinis*; *organizacinis*; *aktyvus-individualus*; *aktyvus neindividualus*; *moralinis* (28).

- *Psichologinis.*

Psichologinis klimatas, tai grupėje vyraujantis emocinis nusiteikimas. Tai psichinė būseną, integruotai atspindinti grupės veiklą. Tai žmonių požiūris į įvykius, reiškinius; tai subjektyvūs vertinimai to kas vyksta grupėje ir su ja. Klimatas atspindi darbuotojų tarpusavio santykius, jų vertybių orientacijas, interesus bei moralines normas. Socialinis psichologinis grupės klimatas susidaro ir įsivyrąja bendraujant veikiant. Nagrinėjant socialinį psichologinį klimatą būtina atsižvelgti į mikroaplinką bei makroaplinką (29).

- *Kolektyvinis.*

Atsiranda iš sutarimo tarp individų, susijusių su jų elgesio konteksto suvokimu.

- *Organizacinis.*

Elementų rinkinys, išmatuojamas darbo aplinkos, tiesiogiai ar netiesiogiai suvokiamos žmonių, kurie gyvena ir dirba šioje aplinkoje ir įtakoja motyvaciją bei elgesį (29).

- *Aktyvus-individualus.*

Asmenybės savirealizaciją, aukštas reiklumas, pavaldumas, darbuotojų veiklumas organizacijos interesams.

- *Aktyvus neindividualus.*

Darbuotojui tenka žymiai didesni stimulai ir jam keliami griežti reikalavimai. Tačiau visa jo veikla griežtai reglamentuota, o individualumas neskatinamas.

- *Moralinis.*

Sąlygojamas organizacijos moralinių vertybių ir psichologinis klimatas, tai yra, tie neformalūs santykiai, kurie susiklostė tarp darbuotojų (29).

Kiti autoriai taipogi išskiria *etinį klimatą*, kurio esmė–darbuotojų bendras teisingo elgesio supratimas, taip pat–nuostatos, kaip šie klausimai turi būti tvarkomi (30). Labai svarbu sukurti palankų klimatą organizacijoje.

Organizacijos klimatą įtakoja šie veiksniai:

- *Pasitikėjimo ir pagarbos atmosfera.*

Tai jausmai būdingi beveik visiems organizacijos nariams (taip pat ir vadovams). Tai atspindi kitų (taip pat ir vadovo) poziciją konkreto darbuotojo adresu.

- *Atsakomybė.*

Priklausomai kaip atskiri darbuotojai prisiima arba neprisiima atsakomybę už sprendimus ir veiksmus. Tai daro įtaką darbiniam, o kartu ir etiniam kolektyvo klimatui.

- *Draugiškumas.*

Tarpusavio supratimas, noras padėti ir reali pagalba kitiems kolektyvo nariams apibūdina draugiškumo atmosferą.

- *Orientacija į taisykles.*

Kiekviena organizacija turi savo taisyklių ir procedūrų nusistovėjusią praktiką. Skirtingas pareigas užimančių žmonių nuomonė šiuo klausimu gali būti skirtinga.

- *Darbo įtampa.*

Kolektyvas kartais arba nuolatos gali būti spaudžiamas dirbti daugiau–tiek atskiri darbuotojai, tiek visas kolektyvas.

- *Rutina.*

Kai kuri darbo specifika yra pastovi, jokie pokyčiai neįmanomi.

- *Iniciatyvumas darbe.*

Čia apibrėžiamas darbuotojams veikimo laisvės suteikimas arba jos neigimas (31).

Kiti autoriai, nagrinėdami organizacijos klimata akcentuoja šiuos palankaus mikroklimato veiksnius: pasiekimų motyvaciją; tarpasmeninių santykių kokybę; darbuotojų savarankiškumą; organizacijos struktūrą; statusų poliariškumą ir t.t. (32).

Apibendrinus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad aprašytos organizacijos klimato ypatybės parodo organizacijos klimato svarbą organizacijos veikloje. Būtina pažymėti, kad organizacijos klimatas pasižymi savaiminio dauginimosi ypatybe.

2.5. Konfliktai komandiniame darbe

Žodis konfliktas (lot. *confligire, conflixi, conflictum*) reiškia susidūrimą (32). Skirtinguose šaltiniuose konflikto samprata apibūdinama įvairiai. Žodynuose konfliktas apibūdinamas kaip “opozicija”, “kontroversija”, “susidūrimas”, “mūšis”, “nuožmus nesutarimas” (33). Plačiąja prasme konfliktas–tai prieštaravimų paūmėjimo kraštutinis atvejis. Paprastai jo sėkmė–stiprios neigiamos emocijos (34).

Konfliktu laikytina bendravimo sferos sandūra, kilusi dėl žmonių prieštarų tikslų, elgesio, nuostatų pakeliui į savo tikslus. Konfliktą sąlygoja objektyvūs ir subjektyvūs faktai. Jis taip pat priklauso nuo išorės (aplinkos) konteksto, kuriame tarpsta ir vystosi. Konteksto

dalis–socialinė psichologinė terpė (aplinka), o ne vien artimiausioji asmenybės aplinka. beveik visi autoriai pažymi situacijos konfliktiškumo subjektyvų suvokimą. Tai būtina sąlyga konfliktui kilti. Konfliktinės situacijos suvokimą sudaro bent vieno asmens grėsmės pojūtis, tos situacijos svarbos pripažinimas, konflikto dalyvių individualių tikslų nesuderinamumas. Situacijos konfliktiškumo suvokimą lemia subjektyvi prieštaravimo svarba, prasmė tam individui. Asmeninę prasmę sąlygoja visa to žmogaus individuali gyvenimo patirtis, o tiksliau–jo vertybių orientacijos bei motyvacija (10, 29).

Dažniausiai pasitaikančios konflikto priežastys–nesugebėjimas pažvelgti į situaciją lanksčiai, be išankstinių nuostatų, netinkamai vadovaujama; keliami per dideli, nerealiūs reikalavimai, trūksta dėmesio; nemoka priimti kritikos ir iš jos pasimokyti; nesugebama prognozuoti elgesio padarinių; nepakankamai išanalizuojama konfliktinė situacija, norima save apginti; į pikta puolimą atsakoma tuo pačiu, parodant priešininkui savo silpnumą, tokį pat netaktą (35). Konfliktų atsiradimo priežastys gali būti gana įvairios. Dažniausiai konfliktas turi ne vieną, bet keletą priežasčių.

Visas kylančių konfliktų priežastis galima suskirstyti į šešias grupes:

1. Gyvybinių poreikių;
2. Skirtingų vertybių;
3. Skirtingo suvokimo;
4. Skirtingų interesų;
5. Psichologinių poreikių;
6. Ribotų išteklių (36).

Konfliktai būna paprasti (priežastis–reakcija), tačiau dažnai jie gali būti ir sudėtingi (priežastis–susilaikymas– nuoskaudos kaupimas–pretekstas–reakcija) (29).

Pagrindiniai konfliktų tipai:

1. Vidiniai asmenybės konfliktai.

Sunkių asmenybės situacijos turi įtakos mūsų tarpasmeniniams santykiams. Sunkioms asmenybės situacijoms priskiriami *vidiniai sunkumai, krizės ir konfliktai*. Šie sunkių situacijų tipai dažniausiai yra susiję tarpusavyje, t. y. vidiniai sunkumai išprovokuoja vidinius konfliktus; asmenybės krizės nulemia naujų vidinių sunkumų atsiradimą ir pan.

2. Socialiniai konfliktai:

- tarpasmeniniai
- tarpgrupiniai
- tarptautiniai (13).

Kadangi šiame darbe kalbama apie konfliktus, vykstančius sveikatos priežiūros sektoriuje, todėl plačiau bus analizuojami kasdieniniame gyvenime aktualiausių tarpasmeninius konfliktus. Dažniausia tarpasmeninių konfliktų kyla dėl nesugebėjimo pažvelgti į situaciją lanksčiai, be išankstinių nuostatų. Į konfliktus su aplinkiniais lengviausiai įsivelia užsispyrę, inertiški, nepakenčiantys prieštaraujamo elgesio žmonės. Konfliktiški yra ir tie asmenys, kurių pagrindinis tikslas – bet kokia kaina iškovoti aplinkinių pripažinimą, užimti prestižinę vietą visuomenėje. Konfliktų kyla ir tuomet, kai yra keliami nereali reikalavimai aplinkai, per didelis savojo „Aš“ idealizavimas (13).

Kiekvienas konfliktas turi ir psichologinį turinį:

Motyvai.

Vidinė paskata pradėti konfliktą, siekiant patenkinti savo poreikius. Skatintojais konfliktinėje situacijoje gali būti interesai, vertybės, tikslai ir pan. Kartais būna sunku nustatyti tikruosius konflikto motyvus, kadangi jie būna slepiami.

Konfliktinis elgesys.

Konflikto dalyvių priešingos krypties veiksmai. Konfliktinis elgesys turi tam tikrus savo principus (pvz., jėgų ir laiko ekonomija, „smūgiavimas“ į pažeidžiamiausią oponento vietą ir pan.), strategijas ir taktikas (19).

Konfliktai yra vienas pagrindinių socialinių reiškinių, nuolatos kylančių tarp įvairiausių žmonių grupių. Konfliktas yra daugiau ar mažiau išreikšta kova tarp dviejų ar daugiau šalių, kurios turi prieštaringas nuostatas, veikimo tikslus ar vertybes (20).

Visi konfliktai turi ir bendrų ypatybių:

1) Konfliktas susideda iš keleto dalinių konfliktų, kurių kiekvienam būdinga tam tikra raida. Kartu konfliktas turi ir savo bendrą stabilumą.

2) Konfliktas gali būti ne tik neigiama, bet ir teigiama savybė. Konflikto ištakos gali būti individualiame ar grupės kontekste, kurių nežinant negalima išspręsti konflikto.

3) Konfliktai yra siejami su individo ar grupės stabilumu ar pasikeitimais (37).

Konfliktus studijuoti ir suprasti svarbu dėlto, kad jie gali turėti teigiamų ir neigiamų pasekmių organizacijai, gali būti *konstruktyvūs* (produktyvūs, atveriantys perspektyvas) ir *destruktyvūs* (griaunantys asmenybės struktūras). Konstruktyviai sprendžiami konfliktai padeda asmenybei tobulėti, formuoja adekvačią savivertę, gilesnį savęs pažinimą. Destruktyvūs konfliktai neretai perauga į gyvenimo krizes ir nulemia neurotinių reakcijų susiformavimą. Dažni ir ilgai trunkantys vidiniai konfliktai mažina veiklos efektyvumą, stabdo asmenybės raidą, pasitikėjimą savimi. Aštrūs vidiniai konfliktai žlugdo ir

tarpasmeninius santykius, bendraujant tampama agresyvesniais, nerimastingesniais, dirglesniais (2).

Komandos, kuriose nekyla konfliktų, dažniausiai tampa abejingos ir inertiškos. Jei konfliktas skatina diskusijas, verčia kritiškai įvertinti problemas, pasirinkimus ir veda prie geresnių komandinių sprendimų, komanda tikrai pasieks geresnius rezultatus. Esama nemažai tyrimų medžiagos, rodančios, jog konfliktas gali teigiamai veikti darbo našumą (38). Tačiau konfliktus būtina valdyti, spręsti konfliktines situacijas. Jį reikia vertinti kaip atsiradusią galimybę ar kilusią problemą (19).

Sugebėjimas spręsti konfliktus–vienas iš svarbiausių vadybinių gebėjimų. Tačiau kiekvienas vadovas turi žinoti, kad visiškai išspręsti konfliktų neįmanoma. Nors žmogus ir yra labai taikus, tačiau susidūręs su jam nepriimtinais idėjomis ar veiksmais, gali jausti vidinį pasipriešinimą ir išgyventi jei ne išorinį, tai vidinį konfliktą (8). Pabrėžiama, kad kiekvienas žmogus turi sugebėti išspręsti iškilusius konfliktus (2).

Galimi du sprendimo būdai: destruktivusis (jėgos ar kovos naudojimo, vengimo, prisitaikymo ar nuolaidžiavimo) bei konstruktyvusis (kompromiso, bendradarbiavimo ir tarpininkavimo konfliktinėse situacijose). Konstruktyvusis konflikto sprendimas–tai siekimas išspręsti arba pašalinti konfliktą. Destruktyvusis–tai konflikto „aštrinimas“ ir gilinimas (2).

Literatūroje pateikiama daug konfliktų valdymo stilių. Kilus konfliktui svarbu pasirinkti tinkamą sprendimo būdą, kuris duotų tinkamų rezultatų. Mokslinėje literatūroje šių būdų pateikiama gana daug. Sprendžiant konfliktą tiesiogiai, dažniausiai dalyvauja abu konfliktuojantys dalyviai, o kartais net ir trečiasis, su konfliktu nesusijęs, žmogus. Konflikto sprendimo būdų daug, žmogus turi pats pasirinkti jam tinkantį ir priimtina būdą. Autoriai teigia, jog nėra vieno universaliausio ir geriausio sprendimo būdo, kadangi skiriasi ne tik konfliktinės situacijos, bet ir patys jų dalyviai. Svarbiausia laiku pastebėti konfliktą, išsiaiškinti jo priežastis, konfliktinėse situacijose nesielgti savanaudiškai, atsižvelgti ir į savo oponentą, pasistengti jį išgirsti (13).

Apibendrinant įvairių autorių nuomones, galima teigti, kad konfliktas– sudėtingas reiškinys, turintis savo priežastis ir požymius. Konfliktas sukelia ne tik nemalonius jausmus, bet kartais priveda prie drastiškų veiksmų. Pripažįstama, kad kartais konfliktas naudingas, nes skatina kažką pakeisti ar išspręsti, tačiau konfliktuoti reikia mokėti. Mokslinėje literatūroje aptinkamos įvairios konfliktų klasifikacijos, tačiau dauguma autorių skiria pagrindines konfliktų rūšis–asmenybės, tarpasmeninius bei konfliktus tarp grupių.

2.6. Komandinio darbo reikšmė sveikatos sektoriuje

Išsivysčiusiose pasaulio šalyse komandinio darbo principai ir jų svarba, sveikatos priežiūros organizacijose nagrinėjami jau apie dvidešimt metų (39). Lietuvoje sveikatos priežiūros paslaugų sektoriuje specialistų komandos darbas ir jo supratimas atsirado neseniai, ir ši koncepcija vis dar yra vystoma (19).

Specializuojantis medicinos pagalbai ir pasitelkiant į pagalbą kitų sričių specialistus, vienas sveikatos priežiūros specialistas jau nebegali suteikti visų paslaugų pacientui. Teikiant sveikatos priežiūros paslaugas ypač svarbus specialistų bendradarbiavimas ir tarpusavio veiksmų derinimas, nes pilnavertišką pagalbą gali užtikrinti darniai funkcionuojanti ir derinanti savo veiksmus įvairių specialistų komanda (multiprofesinė komanda) (19).

Sveikatos priežiūros komandos, kurias sudaro skirtingų profesijų atstovai artimai bendraudami, komunikuodami ir dirbdami kartu gali optimizuoti savo darbą (40). Komandinis darbas sveikatos priežiūros organizacijose yra reikalingas ne tik tam, kad kiekvienam visuomenės nariui būtų suteiktos greitos ir kokybiškos paslaugos, kurias suteikia komanda kvalifikuotų tos srities specialistų, bet ir tam, kad specialistai dirbantys toje organizacijoje realizuotų savo gebėjimus. Komandinis darbas gali žymiai sumažinti darbo krūvius, pagerinti darbuotojų pasitenkinimą atliekamu darbu, tokiu būdu užtikrinant pacientams greitas ir kokybiškas sveikatos priežiūros paslaugas (40). Komandinis darbas padeda specialistams pasiekti geresnių darbo rezultatų (41).

Klaipėdoje atlikta studija, kurios metu buvo nagrinėti komandinio darbo Klaipėdos miesto pirminėje sveikatos priežiūroje organizavimas. Paaiškėjo, kad komandinio darbo veiklos vertinimai yra pakankamai teigiami, respondentai komandos veiklos aspektus vertino kaip aukštus ir aukščiausius (42).

Brazilijos mokslininkai atliko tyrimą, kurio metu buvo siekiama išsiaiškinti pirminio sveikatos priežiūros centro specialistų nuomonę bei įvertinti jų lūkesčius apie komandinį darbą. Nustatyta, kad visų komandos narių dalyvavimas priimant sprendimus, bendravimas bei įgalinimas, komandai gali padėti normaliai funkcionuoti. Susirinkimų stoka, nevienalytė komanda, ribotas komandinio darbo įgūdžių tobulinimas bei pasyvumas buvo nustatyti kaip apribojimai, tai veiksniai sunkinantys komandinį darbą. Mokymasis dirbti kartu, koordinuojanti veikla, daugiau susirinkimų bei požiūrio pakeitimas buvo minima kaip alternatyva (43).

Kito tyrimo tikslas buvo ištirti gydytojų ir slaugytojų, dirbančių kartu chirurginėse komandose, požiūrį į komandinį darbą, vidaus taisykles bei pasitikėjimą tarp komandos narių

(naudojant interviu metodą apklausti 14 įvairių specializacijų chirurgai, 12 anesteziologai bei 15 slaugytojai). Šio tyrimo išvadose teigiama, kad gydytojų požiūris į komandinį darbą skyrėsi nuo slaugytojų požiūrio: dažniausiai gydytojai nesilaikydavo komandoje nustatytų taisyklių, tačiau griežtai laikėsi tų taisyklių, kurios užtikrino priimtina elgesį mediko profesijos atstovams, o slaugytojų požiūriu-instrukcijų laikymasis komandoje yra profesionalumo sinonimas (44).

Škotijos mokslininkai, vertino anesteziologų požiūrį į komandinį darbą ir saugumą (buvo apklausti 222 anesteziologai iš 11 Škotijos ligoninių). Šio tyrimo tikslas-atskleisti specialistų požiūrį į žmoniškuosius resursus ir organizacinius veiksnius, t.y. veiksnius, kurie gali įtakoti komandinio darbo efektyvumą. Tyrimo rezultatai atskleidė anesteziologų pozityvų požiūrį į tarpasmeninius aspektus dirbant komandinį darbą (bendravimo įgūdžius, pasitikėjimo savimi ir vienas kitu) (45).

Panašaus pobūdžio tyrimas buvo atliktas su psichiatrijos specialistais. Apibendrinus tyrimo rezultatus nustatyta, kad komandinis darbas labiau koordinuoja įvairių disciplinų specialistų darbą, be to jis racionaliau paskirstomas tarp komandos narių tiek kuriant terapinius planus, tiek motyvuojant komandos narių darbą. Taip pastebėta, kad tarpusavio palaikymas ir motyvacija komandoje įtakoja optimalią kiekvieno specialisto ir visos komandos galimybių realizaciją, taip pat, kad komandos užtikrina geresnius ryšius (46).

JAV atliko tyrimą, kurio metu mokslininkai stebėjo 60 komandų, dirbančių įvairiose JAV ligoninių operacinėse (tyrimo kontingentas – chirurgai, anesteziologai, slaugytojai anesteziologai bei operacinėje dirbantys slaugytojai). Atliekant šį tyrimą buvo naudotas stebėjimo ir anketinės apklausos metodas. Visi komandos nariai savo bei kitų kolegų vaidmenis komandoje vertino 5 balų sistema skalėje (nuo 1- labai žemai, iki 5–labai gerai). Tyrimo rezultatai parodė, kad operacinės slaugytojai įvertino bendradarbiavimą ir bendravimą komandoje kaip „gerą“ ir „labai gerą“, tik skyrėsi jų funkcijų komandoje įvertinimas: savo funkcijas komandoje dauguma operacinės slaugytojų įvertino didesniu balu nei kitus specialistus ar kitos srities slaugytojus. Chirurgai (85,0 proc.) įvertino savo funkcijas komandoje kaip „gerai“ arba „labai gerai“, tuo tarpu slaugytojų tik maža dalis (48,0 proc.) įvertino bendradarbiavimą su chirurgais „gerai“ arba „labai gerai“. Gydytojai įvertino kitų specialistų darbą komandoje „gerai“, o slaugytojai įvertino kitų specialistų darbą komandoje tik „vidutiniškai“. Apibendrinant galima teigti, kad operacinėje dirbančių komandos narių supratimas apie bendradarbiavimą, komandinį darbą reikšmingai skyrėsi (47).

Apklausiant greitosios medicinos pagalbos komandos narius buvo vertintas jų požiūris į priimamus sprendimus, gelbėjant žmonių gyvybes bei kitais kritiniais atvejais. Šio tyrimo

metu apklausti 143 respondentai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad keturi pagrindiniai veiksniai (veiksmų atlikimo kokybė, komandos struktūra, vyraujanti kultūra komandoje, hierarchijos buvimas). Chirurgai akcentavo, kad komandiniame darbe jiems labai svarbi veiksmų atlikimo kokybė, ir visai nesvarbi komandos sudėtis. Slaugytojams svarbi vyraujanti kultūra komandoje, o gydytojams buvo svarbus hierarchijos buvimas komandoje. Iš gautų rezultatų matyti, kad skirtingų profesijų specialistai, skirtingai suvokia komandinį darbą ir veiksnius, įtakojančius jo efektyvumą. Slaugytojų ir gydytojų bendradarbiavimas reanimacijos ir intensyvios terapijos skyrių komandoje yra būtinas bendradarbiavimas, nes tai yra tiesiogiai susijęs su pacientų mirtingumo koeficientu ir gydymosi trukme, praleidžiama tuose skyriuose. Dėl šios priežasties, efektyvus bendradarbiavimas komandoje turi būti integrali sveikatos priežiūros kokybės gerinimo programų dalis (48).

Siekiant ištirti slaugytojų ir gydytojų bendradarbiavimo perspektyvas intensyviosios terapijos ir reanimacijos skyriuose 2001 m. buvo atliktas tyrimas. Tyrimo rezultatai parodė, kad tirtose populiacijose bendradarbiavimo lygis tarp slaugytojų ir gydytojų skyriuose buvo aukštas. Tačiau slaugytojai, gydytojai ir visi kiti sveikatos priežiūros darbuotojai turėjo skirtingą požiūrį ir supratimą apie bendradarbiavimą komandoje (49).

Vokietijos mokslininkai tyrė įvairių specialistų (slaugytojų, gydytojų ir rezidentų) nuomonių skirtumus apie komandinį darbą (bendradarbiavimo, bendravimo, problemų sprendimo ir koordinavimo ypatumus) ir jų santykius (palaikymo, požiūrio į kitus specialistus) komandoje. Viso tyrime dalyvavo 115 slaugytojų, 18 gydytojų ir 33 rezidentai. Nustatyta, kad gydytojai ir slaugytojai bendravimą komandoje įvertino palankiai. Skyrėsi gydytojų ir slaugytojų požiūris į bendradarbiavimą: gydytojų požiūris į komandinį darbą ir bendradarbiavimą buvo pozityvesnis nei slaugytojų. Slaugytojai išskyrė keturis veiksnius, įtakojančius jų bendradarbiavimą komandoje: gydytojo dominavimas, atvirumas bendraujant tiek grupės ribose, tiek ir tarp kitų tarpprofesinių grupių, susidariusių problemų sprendimas grupėje (50).

Akivaizdu, kad sveikatos priežiūros specialistai turi bendradarbiauti kaip lygūs, vienas kitą papildančių skirtingų sveikatos priežiūros lygių atstovai. Siekiant, kad susiklostytų palankūs santykiai, reikia numatyti ir šalinti galimas kliūtis. Kliūtys gali būti asmeninio pobūdžio, profesinio pobūdžio ir organizacinės.

3. TYRIMO METODAI IR MEDŽIAGA

3.1. Tyrimo eiga ir imtis

Bandomasis tyrimas buvo atliktas 2010 m. sausio mėnesį apklausiant 12 medicinos darbuotojus dirbančius Kauno miesto X ligoninėje. Bandomuoju tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar respondentams klausimai suprantami. Po apklausos anketa buvo koreguota.

Tyrimas atliktas 2010 m. spalio–gruodžio mėnesiais. Tyrimo metu naudotas vienmomentinis anoniminės apklausos metodas. Buvo apklausti visi Kauno miesto X ligoninėje anestezijos reanimacijos ir intensyvios terapijos skyriuje dirbantys medicinos darbuotojai (gydytojai, slaugytojai). Apklausos metu buvo siekiama įvertinti medicinos darbuotojų požiūrį į komandinį darbą ir jo ypatumus bei nustatyti nuomonę apie jų darbe vyraujančią mikroklimatą.

Kauno miesto X ligoninėje anestezijos reanimacijos ir intensyvios terapijos skyriuje iš viso tyrimo metu dirbo 74 medicinos darbuotojai. Tyrimo imtį sudarė visi tame skyriuje dirbantys darbuotojai (imtis buvo nebuvo skaičiuojama naudojantis statistiniais paketais, nes tyrimo metu buvo apklausiami visi medicinos darbuotojai dirbantys anestezijos reanimacijos ir intensyvios terapijos skyriuje).

Tyrimo metu iš viso buvo išdalintos visiems 74 anestezijos reanimacijos ir intensyvios terapijos skyriuje dirbantiems medicinos darbuotojams. Tolimesniam tyrimui atgal gautos ir statistinėje analizėje buvo naudotos 70 teisingai užpildytos anketos (kitos 4–buvo blogai ar nepilnai užpildytos). Atsako dažnis 89,02 proc. visų išdalintų anketų. Dėl apklausos vykdymo buvo gauti leidimai iš Kauno miesto X ligoninės direktoriaus ir anestezijos reanimacijos ir intensyvios terapijos skyriaus vedėjo. Anketos medicinos darbuotojams buvo dalinamos tiesiogiai, kurias dalinau aš pati, darbo metu, t.y. kiekvienam atėjusiam į darbą medicinos darbuotojui. Medicinos darbuotojų buvo paprašyta anketą užpildžius ją įdėti į voką ir grąžinti iš karto ją užpildžius.

Anketą sudarė 22 klausimai. Klausimuose atsispindėjo respondentų demografinės ir socialinės charakteristikos (lytis, amžius, darbo stažas, profesija), medicinos darbuotojų požiūris ir žinios apie komandinį darbą ir jo ypatumus.

3.2. Statistinės analizės metodai

Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant SPSS 15.0 ir MS Excel programą. Lyginant du santykinius dydžius ir norint nustatyti ar jų skirtumas esminis buvo apskaičiuojamas z-koeficientas. Statistinės duomenų analizės rezultatai pateikiami lentelėse ir grafikuose. Vidutinis kvadratinis standartinis nuokrypis skaičiuotas (SN) norint įvertinti reikšmių išsibarstymą apie vidurkį.

3.3. Tiriamųjų charakteristikos

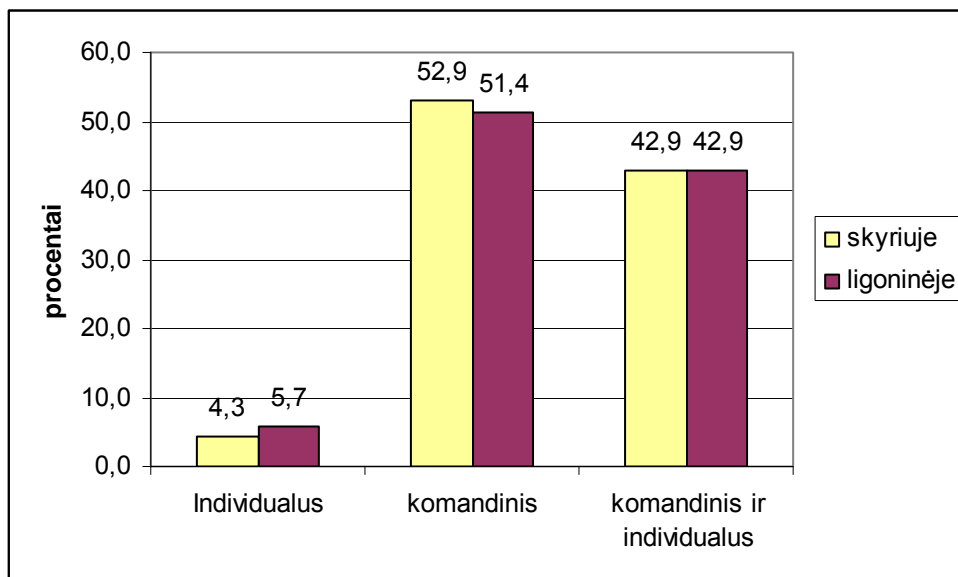
Tyrimo dalyviai–visi Kauno miesto X ligoninės anestezijos reanimacijos ir intensyvios terapijos skyriaus medicinos darbuotojai. Viso tyrime dalyvavo 70 respondentų. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį: vyrų-27 (38,6 proc.), moterų buvo 43 (61,4 proc.). Taip pat viso tyrime dalyvavo gydytojų-36 (51,4 proc.) ir slaugytojų-34 (48,6 proc.) Tiriamųjų amžiaus vidurkis buvo 46,6 m. \pm 11,4. Jauniausias tyrime dalyvavęs respondentas-25 m, vyriausias-73 m. (tolimesnėje analizėje amžius sugrupuotas į 3 grupes: buvo 34, 2 m. grupė–nuo iki 35–49 m., bei 3 grupė–50 m. ir vyresni). Respondentų darbo stažo vidurkis buvo 16,6 m. \pm 12,8, trumpiausias darbo stažas–6 mėn., ilgiausias–42,0 m. (tolimesnėje analizėje darbo stažas taip pat pergrupuotas į 3 grupes: 1 grupė–respondentai, kurių darbo stažas iki 5 m., 2 grupė–6-14 m. ir 3 grupė–respondentai turintys didesnę nei 15 m. stažą). Gydytojų ir slaugytojų amžius statistiškai reikšmingai nesiskyrė, ($p>0,05$). Statistiškai reikšmingų sąsajų tarp respondentų sociodemografinių rodiklių ir profesijos ar lyties nenustatyta.

4. REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

4.1. Respondentų nuomonės apie komandos darbą ir jo svarbą įvertinimas.

Siekiant iširti medicinos darbuotojų darbo komandoje ypatumus pirmiausia siekiame išsiaiškinti ar respondentai žino kas tai yra komandinis darbas, ar žino jo sampratą ir ką žino apie tokį darbo pobūdį. Atlikus analizę paaiškėjo, kad visi tyrime dalyvavę (100 proc.) medicinos darbuotojai buvo girdėję apie komandinio darbo svarbą sveikatos priežiūros sektoriuje. Absoliuti dauguma (96,0 proc.) respondentų pritarė teiginiui, komanda tai dviejų ar daugiau žmonių grupė, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo, ir tik mažoji dalis respondentų (4,0 proc.) su šiuo teiginiu nesutiko.

Kad jų ligoninėje praktikuojamas komandinis darbas nurodė šiek tiek daugiau nei pusė (51,4 proc.) respondentų, kad ligoninėje praktikuojamas komandinis ir individualus darbas teigė keturi iš dešimties (42,9 proc.) apklausos dalyviai, ir tik mažoji dalis respondentų (5,7 proc.) nurodė, kad jų ligoninėje praktikuojamas individualus darbas. Labai panašiai pasiskirsčiusi ir respondentų nuomonė apie darbo pobūdį jų skyriuje. (žr.1 pav.).



1. pav. Respondentų nuomonės apie praktikuojamą darbo principo pobūdį pasiskirstymas.

Analizuojant nuomonės pasiskirstymą apie tai koks darbo pobūdis yra praktikuojamas jų ligoninėje atsižvelgiant į respondentų amžių, nustatyta, kad reikšmingai daugiau respondentų nurodžiusių, kad jų ligoninėje yra praktikuojamas individualus darbas buvo vyresni nei 50 m., lyginant su jaunesniais respondентаis (iki 34 m. ir 35-49 m. (atitinkamai

10,5 proc., 4,2 proc. ir 3,7 proc.)), o tai, kad yra akcentuojamas mišrus (komandinis ir individualus) darbo pobūdis reikšmingai daugiau nurodė respondentų, kurių amžius buvo 35-49 m. lyginant su respondentais iki 34 m. ir vyresniais nei 50 m. (atitinkamai 63,0 proc., 37,5 proc. ir 21,1 proc.), ($p < 0,05$).

Išanalizavus nuomonės pasiskirstymą apie tai koks darbo principas praktikuojamas jų skyriuje pagal respondentų profesiją, nustatyta, kad daugiau gydytojų nei slaugytojų nurodė (8,3 proc. ir 0,0 proc.), jog jų skyriuje praktikuojamas individualus darbas, slaugytojos dažniau teigė, kad jų skyriuje praktikuojamas komandinis darbas (58,8 proc. ir 47,2 proc.), tačiau reikšmingų skirtumų tarp profesijų nenustatyta, tad reikšmingai teigti, kad gydytojų ir slaugytojų nuomonė apie praktikuojamus darbo principus skyriuje skiriasi negalima, ($p > 0,05$).

Kad skyriuje praktikuojamas komandinis darbas daugiau nurodė vyresni (50 m. ir vyresni) ir jaunesni (iki 34 m.) respondentai lyginant su 35-49 m. respondentais (atitinkamai 78,9 proc., 54,2 proc. ir 33,3 proc.), pastarieji reikšmingai daugiau nurodė, kad jų skyriuje praktikuojamas mišrus (komandinis ir individualus) darbo pobūdis. (žr. 2. Lentelė).

2 lentelė. Respondentų nuomonės apie skyriuje praktikuojamą darbo principo pobūdį pasiskirstymas pagal amžių.

| Darbo principas | Respondentų amžius (proc./N) | | | Iš viso (proc./N) | z, p |
|----------------------------|------------------------------|------------------|-----------------|-------------------|---|
| | < 34 m. N=24 | 35-49 m. N=27 | > 50 m. N=19 | | |
| Individualus | 8,3/2 | 3,7 /1 | 0,0 /0 | 4,3 /3 | $p > 0,05$ |
| Komandinis | 54,2 /13 | 33,3* /9 | 78,9 /15 | 52,9 /37 | *z-3,50, $p < 0,05$, lyginant su grupe >50 m. |
| Komandinis ir individualus | 37,5 /9 | 63,0* /17 | 21,1 /4 | 42,9 /30 | *z-3,17, $p < 0,05$ lyginant su grupe >50 m. |

p-reikšmingumo lygmuo,

Išanalizavus tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad daugiau nei pusės respondentų nuomone komandinis darbas yra svarbus, nes praktikuojant šį darbo principą yra lengviau įgyvendinti išsikeltus tikslus, penktadalis (21,4 proc.) - nurodė, kad komandinis darbas svarbus nes stiprinamas darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas ir gerinami tarpusavio santykiai, 14,3 proc. respondentų–komandinio darbo svarbą įvardijo kaip bendravimo ir žinių įgijimo šaltinį, ir tik 4,3 proc. respondentų nurodė, kad komandinis darbas leidžia jiems geriau pažinti savo kolegų gebėjimus.

Taip pat reikšmingai skyrėsi komandinio darbo svarba lyčių atžvilgiu. Nustatyta, kad reikšmingai daugiau vyrų nei moterų komandinio darbo svarbą suvokia kaip bendradarbiavimo su kolegomis ir žinių įgijimo šaltinį (29,3 proc. ir 4,7 proc.), o reikšmingai daugiau moterų nurodė, kad komandinis darbas svarbus, nes komandoje lengviau pasiekti išsikeltus tikslus (72,1 proc. ir 40,7 proc.), ($p < 0,05$).

Taip pat reikšmingai skyrėsi komandinio darbo svarbos suvokimas profesijos atžvilgiu. Nustatyta, kad daugiau gydytojų nei slaugytojų komandinio darbo svarbą nurodė kaip bendravimo su kolegomis galimybę ir įgijimą daugiau žinių (atitinkamai 22,2 proc. ir 5,9 proc.), o daugiau slaugytojų komandinį darbą suvokia kaip galimybę lengviau pasiekti išsikeltus tikslus (76,5 proc. ir 44,4 proc.), ($p < 0,05$). (žr. 3 lentelė).

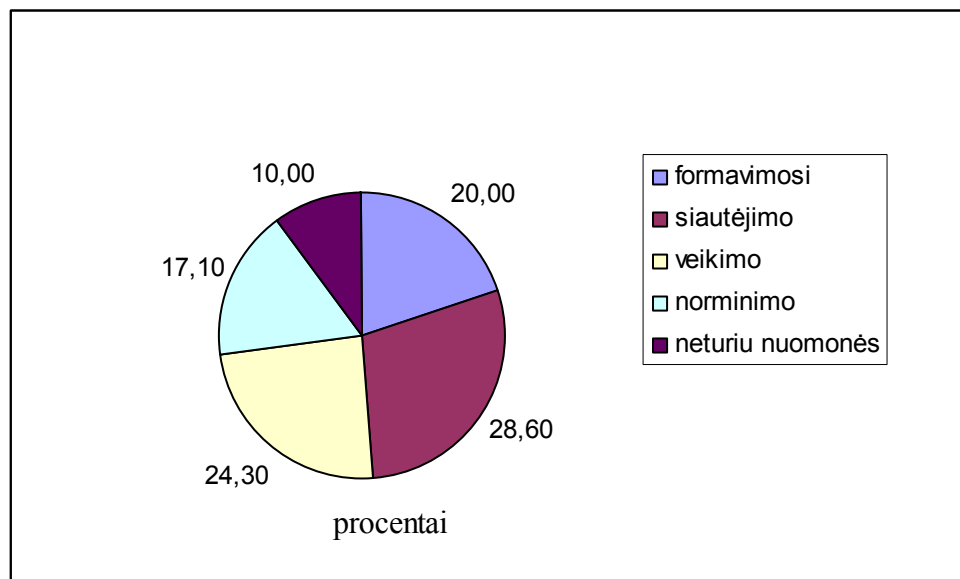
3 lentelė. Respondentų nuomonės apie komandinio darbo svarbą pasiskirstymas pagal profesiją

| Komandinio darbo svarba | Respondentai (proc./N) | | Iš viso (proc./N) N/70 | z, p |
|---|------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------------|
| | Gydytojai N=36 | Slaugytojai N=34 | | |
| Bendraudamas su kolegomis įgyju daugiau žinių | 22,2/8 | 5,9/2 | 14,3/10 | $p > 0,05$ |
| Sėkmingiau siekiame išsikeltų tikslų | 44,4/16 | 76,5/26 | 60,0/42 | $z = -2,90, p < 0,05$ |
| Stiprinimas darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas | 25,0/9 | 17,6/6 | 21,4/15 | $p > 0,05$ |
| Geriau pažįstami savo komandos narių gebėjimai | 8,3/3 | 0,0/0 | 4,3/3 | $p > 0,05$ |

p-reikšmingumo lygmuo,

Tyrimo metu respondentams buvo pateiktas klausimas „kokioje komandinio darbo stadijoje yra jų skyriaus komanda?“. Apibendrinus rezultatus nustatyta, kad 28,6 proc. respondentų nurodė, jog jų skyriaus komanda yra siautėjimo stadijoje (komandos nariai pradeda dalintis savo jausmais, tačiau, tikriausiai, vis dar mato save kaip savo padalinio dalį. Jie atakuoja kitų ribotas pažiūras, ir gina savąsias), ketvirtadalio (24,3 proc.) respondentų

nuomone jų komanda yra veikimo stadijoje (komanda dirba atviroje ir pasitikėjimo kupinoje atmosferoje, kur pagrindas yra lankstumas, o hierarchija yra mažiau svarbi), penktadalis respondentų (20,0 proc.) nurodė, kad skyriaus komanda yra dar tik formavimosi stadijoje (laikomasi formalumų ir komandos nariai laikomi nepažįstamaisiais), 17,1 proc.–teigė, jog komanda yra jau norminimo stadijoje (žmonės jaučiasi komandos dalimi ir supranta, kad jie gali ko nors pasiekti, tik jei priims kitų požiūrius), ir net dešimtadalis šiuo klausimu neturėjo nuomonės. (žr. 2 pav.).



2. pav. Respondentų nuomonės apie jų skyriaus komandinio darbo stadiją skirstinys.

Reikšmingai skyrėsi respondentų nuomonės apie komandinio darbo formavimosi stadijas pasiskirstymas pagal darbo stažą. Nustatyta, kad komandinis darbas yra tik formavimosi stadijoje daugiau nurodė respondentų, turinčių didesnę nei 15 m. darbo stažą nei respondentai, kurių darbo stažas mažesnis, iki 5 m. darbo stažą turintys respondentai dažniau nei kiti respondentai nurodė, kad jų skyriuje komanda jau yra veikimo stadijoje. (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Respondentų nuomonės apie jų skyriaus komandinio darbo dabartinę stadiją pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą

| Komandos formavimosi stadija | Respondentų darbo stažas (proc./N) | | | Iš viso (proc./N) N/70 | z, p |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------------|--|
| | < 5 m. N=23 | 5–15 m. N=11 | > 15 m. N=36 | | |
| Formavimosi | 0,0/0 | 9,1/1 | 36,1/13 | 28,6/14 | p>0,05 |
| Siautėjimo | 26,1/6 | 36,4/4 | 27,8/10 | 28,6/20 | p>0,05 |
| Veikimo | 60,9/14 | 9,1/1* | 5,6/2** | 24,3/17 | *z-3,87, p<0,05, lyginant su grupe < 5 m. **z-5,08,p<0,05, lyginant su grupe < 5 m. |
| Norminimo | 13,0/3 | 9,1/1 | 22,2/8 | 17,1/12 | p>0,05 |
| Neturiu nuomonės | 0,0/0 | 36,4/4 | 8,3/3 | 10,0/7 | p>0,05 |

p-reikšmingumo lygmuo

Taip pat daugiau slaugytojų nei gydytojų nurodė, kad jų komandai būdinga formavimosi stadija (atitinkamai 32,4 proc. ir 8,3 proc.), daugiau gydytojų nurodė, kad jų skyriuje komandinis darbas yra jau veikimo (atitinkamai 30,6 proc. ir 17,6 proc.) ir norminimo (25,0 proc. ir 8,8 proc.) stadijoje, (p<0,05).

Apibendrinus respondentų nuomonę apie tai, kokie yra būtini efektyvios komandos rodikliai, nustatyta, jog efektyvios komandos labai svarbus elementas yra atsakomybė, bendravimas, darbo įvertinimas ir atlygis už jį, bendro tikslo siekimas, bei geranoriškumas ir tobulėjimo galimybė, o mažiausiai reikšmingas elementas buvo–užduotis atliekama be svarstymų. (žr. 5 Lentelė).

5 lentelė. Respondentų nuomonės apie efektyvios komandos elementus pasiskirstymas

| Komandos elementai | Labai svarbu proc. | Svarbu proc. | Vidutiniškai svarbu proc. | Nesvarbu proc. |
|---|---------------------------|---------------------|----------------------------------|-----------------------|
| Atsakomybė | 68,6 | 30,0 | 1,4 | 0,0 |
| Darbo įvertinimas ir atlygis už jį | 62,9 | 20,0 | 11,4 | 5,7 |
| Bendri tikslai | 61,4 | 18,6 | 11,4 | 8,6 |
| Bendravimas | 61,4 | 31,4 | 5,7 | 1,4 |
| Geranoriškumas | 55,7 | 42,9 | 0,0 | 1,4 |
| Tobulėjimas | 54,3 | 45,7 | 0,0 | 0,0 |
| Pasitenkinimas darbu | 54,3 | 24,3 | 17,1 | 4,3 |
| Komandos nariai yra vienminčiai | 42,9 | 41,4 | 14,3 | 1,4 |
| Komandos narių kvalifikacija ir jos kėlimas | 40,0 | 30,0 | 22,9 | 7,1 |
| Turi būti pristatyti visi būtini įgūdžiai | 31,4 | 40,0 | 22,9 | 5,7 |
| Visi žmonės turi galimybę veikti patys | 25,7 | 47,1 | 20,0 | 7,1 |
| Užduotis atliekama be svarstymų | 25,7 | 34,3 | 27,1 | 12,9 |
| Komandos nariai yra tik vykdytojai | 14,3 | 34,3 | 45,7 | 5,7 |

Analizuojant atskirų efektyvios komandos rodiklių ypatumus nustatyta, kad labai svarbus ir svarbus efektyvios komandos elementas „visų būtinų įgūdžių pristatymas“ daugiau buvo nurodytas moterų nei vyrų (39,5 proc. ir 18,5 proc. bei 48,8 proc. ir 25,9 proc.), o daugiau vyrų nurodė, kad jų manymu šis elementas yra vidutiniškai svarbus (atitinkamai 48,1 proc. ir 7,0 proc.), ($p < 0,05$). Kad vidutiniškai svarbus, šis efektyvios komandos rodiklius taip pat daugiau nurodė gydytojų nei slaugytojų (atitinkamai 36,1 proc. ir 8,8 proc.), ($p < 0,05$) (žr. 6 lentelė). Kad labai svarbus ir svarbus efektyvios komandos elementas „visų būtinų įgūdžių pristatymas“ daugiau nurodė didesnę nei 5 m. (5-14 m. ir daugiau nei 15 m.) darbo stažą turintys respondentai lyginant su respondентаis, kurių darbo stažas iki 5 m. respondentais (atitinkamai 8,7 proc., 45,5 proc. bei 41,7 proc.), pastarieji dažniau kiti teigė, kad šis elementas vidutiniškai svarbus (52,2 proc. ir 0,0 ir 11,1 proc.) ($p < 0,05$).

6 lentelė. Respondentų nuomonės apie efektyvios komandos elementą „visų būtinų įgūdžių pristatymas“ pasiskirstymas pagal profesiją.

| „Visų būtinų įgūdžių pristatymas“ | Respondentai (proc./N) | | Iš viso (proc./N) N=70 | z, p |
|-----------------------------------|------------------------|---------------------|---------------------------|----------------|
| | Gydytojai N=36 | Slaugytojai N=34 | | |
| Labai svarbu | 25,0/9 | 38,2/13 | 31,4/22 | p>0,05 |
| Svarbu | 33,3/12 | 47,1/16 | 40,0/23 | p>0,05 |
| Vidutiniškai svarbu | 36,1/13 | 8,8/3 | 22,9/16 | z-2,91, p<0,05 |
| Nesvarbu visai | 5,6/2 | 5,9/2 | 5,7/4 | p>0,05 |

p-reikšmingumo lygmuo

Kad labai svarbus efektyvios komandos darbo elementas „visi žmonės turi galimybę veikti patys“ reikšmingai daugiau buvo nurodytas moterų nei vyrų (34,9 proc. ir 11,1 proc.), o daugiau vyrų manė, kad šis elementas yra vidutiniškai svarbus (atitinkamai 33,3 proc. ir 11,6 proc.), (p<0,05). Analizuojant elemento „visi žmonės turi galimybę veikti patys“ vertinimą pagal respondentų darbo stažą pastebėta tokia pat nuomonių pasiskirstymo tendencija kaip ir su anksčiau aprašytu komandos rodikliu „visų būtinų įgūdžių pristatymas“ (7 lentelė).

7 lentelė. Respondentų nuomonės apie efektyvios komandos elementą „visi žmonės turi galimybę veikti patys“ pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą

| „Visi žmonės turi galimybę veikti patys“ | Respondentų darbo stažas (proc./N) | | | Iš viso (proc./n) N=70 | z, p |
|--|------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------------|---|
| | < 5 m. N=23 | 5–15 m. N=11 | > 15 m. N=36 | | |
| Labai svarbu | 13,0/3 | 36,4/4 | 30,6/11* | 25,7/18 | *z-2,11, p<0,05, lyginant su grupe < 5 m. |
| Svarbu | 26,1/6 | 63,6*/7 | 55,6**/20 | 47,1/33 | *z-2,18, p<0,05, lyginant su grupe < 5 m. **z-2,38, p<0,05, lyginant su grupe < 5 m. |
| Vidutiniškai svarbu | 47,8/11 | 0,0/0 | 8,3/3 | 20,0/14 | *z-3,46, p<0,05, lyginant su grupe < 5 m. |
| Nesvarbu | 13,0/3 | 0,0 /0 | 5,6/2 | 7,1 /5 | p>0,05 |

p-reikšmingumo lygmuo

Nustatyta, kad elementą („visi žmonės turi galimybę veikti patys“) kaip labai svarbų ir svarbų dažniau nurodė didesnę nei 5 m. darbo stažą turintys respondentai, o daugiau mažesnę darbo stažą turintys respondentai (mažiau nei 5 m.) dažniau nurodė, kad tai yra vidutiniškai svarbu.

Kad labai svarbus elementas „komandos nariai yra tik vykdytojai“ dažniau nurodė respondentai, vyresni nei 50 m. lyginant jaunesniais (iki 34 m. ir 35-49 m.) (atitinkamai 31,6 proc. 4,3 proc., 11,1 proc.), o kad vidutiniškai svarbus šis elementas daugiau nurodė respondentai, kurių amžius buvo 35-44 m. (atitinkamai 37,5 proc., 63,0 proc. ir 31,6 proc.), ($p < 0,05$). Vertinant šio elemento vertinimo pasiskirstymą pagal respondentų darbo stažą nustatyta, kad daugiau respondentų, kurių darbo stažas buvo didesnis nei 15 m. nurodė, kad šis elementas yra labai svarbus ir svarbus, o respondentai, kurių darbo stažas buvo mažesnis nei 15 m. dažniau teigė, kad šis elementas yra vidutiniškai svarbus efektyviam komandos darbui, ($p < 0,05$). (žr. 7 Lentelė).

8 lentelė. Respondentų nuomonės apie efektyvios komandos elementą „komandos nariai yra tik vykdytojai“ pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą

| „Visi žmonės turi galimybę veikti patys“ | Respondentų darbo stažas (proc./N) | | | Iš viso (proc./N) N=70 | z, p |
|--|------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------------|---|
| | < 5 m. N=23 | 5–15 m. N=11 | > 15 m. N=36 | | |
| Labai svarbu | 4,3/1 | 0/0 | 25,0*/9 | 14,3/10 | *z-2,46, $p < 0,05$, lyginant su grupe < 5 m. |
| Svarbu | 30,4/7 | 18,2/2 | 41,7/15 | 34,3/24 | $p > 0,05$ |
| Vidutiniškai svarbu | 65,2*/15 | 63,6**/7 | 27,8/10 | 45,7/32 | *z-3,01, $p < 0,05$ lyginant su grupe > 15 m. **z-2,19, $p < 0,05$, lyginant su grupe > 15 m. |
| Nesvarbu | 0,0/0 | 18,2/2 | 5,6/2 | 5,7/4 | $p > 0,05$ |

p-reiškšmingumo lygmuo

Kad labai svarbu yra, jog „komandos nariai yra vienminčiai“ daugiau nurodė slaugytojų nei gydytojų (atitinkamai 52,9 proc. ir 33,3 proc.), o daugiau gydytojų nurodė, kad šis elementas efektyviai komandai vidutiniškai svarbus (22,2 proc. ir 5,9 proc.), ($p < 0,05$). Elemento „komandos nariai yra vienminčiai“ vertinimas skyrėsi ir pagal darbo stažą,

nustatyta, kad ši elementą kaip labai svarbų efektyvios komandos veiklai nurodė daugiau respondentų, kurių darbo stažas daugiau nei 15 m., o kad tai vidutiniškai svarbus elementas daugiau buvo manančių mažesni nei 5 m. darbo stažą turinčių respondentų (9 lentelė).

9 lentelė. Respondentų nuomonės apie efektyvios komandos elementą „komandos nariai yra vienminčiai“ pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą

| „Komandos nariai yra vienminčiai“ | Respondentų darbo stažas (proc./N) | | | Respondentų darbo stažas (proc./N) | z, p |
|-----------------------------------|------------------------------------|-----------------|-----------------|------------------------------------|---|
| | < 5 m. N=23 | 5–15 m. N=11 | > 15 m. N=36 | | |
| Labai svarbu | 21,7/5 | 54,5/6 | 52,8*/19 | 42,9/30 | *z-2,59, p<0,05 lyginant su grupe < 5 m. |
| Svarbu | 39,1/9 | 45,5/5 | 41,7/15 | 41,4/29 | p>0,05 |
| Vidutiniškai svarbu | 34,8* /8 | 0,0/0 | 5,6/2 | 14,3/10 | *z-2,74, p<0,05 lyginant su grupe >15 m. |
| Nesvarbu | 4,3 /1 | 0,0/0 | 0,0 /0 | 1,4/1 | p>0,05 |

p-reikšmingumo lygmuo

Kad labai svarbus veiksnys yra efektyvios komandos elementas „komandos narių kvalifikacija ir jos kėlimas“ daugiau nurodė moterų nei vyrų (atitinkamai 51,2 proc. ir 22,2 proc.), bei daugiau respondentų turinčių 5-15 m. ir daugiau nei 15 stažą, lyginant su respondentais, kurių darbo stažas iki 5 m. Pastarieji dažniau nurodė, kad tai yra vidutiniškai svarbu, (p<0,05) (10 lentelė).

10 lentelė. Respondentų nuomonės apie efektyvios komandos elementą „komandos narių kvalifikacija ir jos kėlimas“ pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą

| „Komandos narių kvalifikacija ir jos kėlimas“ | Respondentų darbo stažas (proc./N) | | | Iš viso (proc./N) N=70 | z, p |
|---|---------------------------------------|-----------------|-----------------|------------------------------|---|
| | < 5 m. N=23 | 5–15 m. N=11 | > 15 m. N=36 | | |
| Labai svarbu | 8,7/2 | 45,5*/5 | 58,3** /21 | 40,0/28 | *z-2,28, p<0,05, lyginant su grupe <5m. **z-4,91, p<0,05, lyginant su grupe <5m. |
| Svarbu | 21,7/5 | 54,5/6 | 27,8 /10 | 30,0/21 | p>0,05 |
| Vidutiniškai svarbu | 56,5*/13 | 0,0 /0 | 8,3 /3 | 22,9/16 | *z-4,25, p<0,05, lyginant su grupe < 5m. |
| Nesvarbu | 13,0/3 | 0,0 /0 | 5,6 /2 | 7,1/5 | p>0,05 |

p-reikšmingumo lygmuo

Užduoties atlikimą be svarstymų kaip svarbų elementą daugiau nurodė moterys nei vyrai (41,9 proc. ir 22,2 proc.), o kad tai yra visai nesvarbu nurodė daugiau vyrų (atitinkamai 29,6 proc. ir 2,3 proc.), (p<0,05) (11 lentelė).

11 lentelė. Respondentų nuomonės apie efektyvios komandos elementą „užduoties atlikimą be svarstymų“ pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą

| „Užduoties atlikimą be svarstymų“ | Respondentų darbo stažas (proc./N) | | | iš viso (proc./N) N=70 | z, p |
|-----------------------------------|---------------------------------------|-----------------|-----------------|------------------------------|---|
| | < 5 m. N=23 | 5–15 m. N=11 | > 15 m. N=36 | | |
| Labai svarbu | 8,7/2 | 0,0 /0 | 44,4* /16 | 25,7/18 | *z-5,52, p<0,05, lyginant su grupe < 5m. |
| Svarbu | 21,7/5 | 45,5*/5 | 38,9/14 | 34,3/24 | *z-5,66, p<0,05 lyginant su grupe <5m. |
| Vidutiniškai svarbu | 34,8/8 | 45,5/5 | 16,7/6 | 27,1/19 | p>0,05 |
| Nesvarbu | 34,8/8 | 9,1/1 | 0,0/0 | 12,9/9 | p>0,05 |

p-reikšmingumo lygmuo

Kaip labai svarbų elementą nurodė taip pat daugiau respondentų, kurių darbo stažas buvo didesnis nei 15 m., kaip svarbų daugiau respondentų, kurių darbo stažas buvo nuo 5 m. iki 15 m. darbo stažą turintys respondentai, ($p < 0,05$).

Taip pat reikšmingai daugiau slaugytojų teigė, kad efektyviam komandos darbui yra labai svarbus elementas „bendri tikslai“ (atitinkamai 79,4 proc. ir 44,4 proc.), o daugiau gydytojų nurodė, kad „bendri tikslai“ yra vidutiniškai svarbūs arba visai nesvarbūs efektyviam komandos darbui (atitinkamai 19,4 proc. ir 2,9 proc.), ($p < 0,05$). Vertinant nuomonės pasiskirstymą pagal respondentų darbo stažą, nustatyti taip pat reikšmingi skirtumai. Reikšmingai daugiau respondentų, turinčių didesnę nei 5 m. (5-15 m. ir daugiau nei 15 m.) darbo stažą nurodė, kad „bendras tikslas“ yra labai svarbus efektyvios komandos elementas. O respondentams, kurių darbo stažas buvo iki 5 m. daugiau šis elementas buvo vidutiniškai svarbus arba visai nesvarbus, ($p < 0,05$) (12 lentelė).

12 lentelė. Respondentų nuomonės apie efektyvios komandos elementą „bendri tikslai“ pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą

| „Bendri tikslai“ | Respondentų darbo stažas (proc./N) | | | Iš viso (proc./N) N=70 | z, p |
|---------------------|---------------------------------------|-----------------|-----------------|------------------------------|--|
| | < 5 m. N=23 | 5–15 m. N=11 | > 15 m. N=36 | | |
| Labai svarbu | 13,0/3 | 72,7*/8 | 88,9**/32 | 61,4/43 | *z-3,93, $p < 0,05$, lyginant su grupe < 5 m. **z-8,65, $p < 0,05$, lyginant su grupe < 5m. |
| Svarbu | 26,1/6 | 27,3/3 | 11,1/4 | 18,6/13 | $p > 0,05$ |
| Vidutiniškai svarbu | 34,8/8 | 0/0 | 0/0 | 11,4/8 | $p > 0,05$ |
| Nesvarbu | 26,1/6 | 0/0 | 0/0 | 8,6/6 | $p > 0,05$ |

p-reikšmingumo lygmuo

„Pasitenkinimas darbu“ kaip efektyvios komandos elementas taip pat daugiau buvo nurodomas moterų nei vyrų (atitinkamai 67,4 proc. ir 33,3 proc.), o daugiau vyrų nurodė, kad tai yra vidutiniškai svarbu (37,0 proc. ir 4,7 proc.), ($p < 0,05$). Labai panašiai pasiskirstė ir gydytojų slaugytojų nuomonė. Daugiau slaugytojų nurodė, kad „pasitenkinimas darbu“ yra

labai svarbu, o daugiau gydytojų nurodė, kad tai yra vidutiniškai svarbus elementas, ($p < 0,05$) (13 lentelė).

13 lentelė. Respondentų nuomonės apie efektyvios komandos elementą „pasitenkinimas darbu“ pasiskirstymas pagal profesiją

| „Pasitenkinimas darbu“ | Respondentai (proc./N) | | Iš viso (proc./N) N=70 | z, p |
|------------------------|------------------------|---------------------|---------------------------|--------------------|
| | Gydytojai N=36 | Slaugytojai N=34 | | |
| Labai svarbu | 41,7/15 | 67,6/23 | 54,3/38 | $z=2,26, p < 0,05$ |
| Svarbu | 25,0/9 | 23,5/8 | 24,3/17 | $p > 0,05$ |
| Vidutiniškai svarbu | 27,8*/10 | 5,9/2 | 17,1/12 | $z=2,58, p < 0,05$ |
| Nesvarbu visai | 5,6/2 | 2,9/1 | 4,3/3 | $p > 0,05$ |

p-reikšmingumo lygmuo

„Pasitenkinimą darbu“ kaip labai svarbų ir svarbų efektyvios komandos veiksnį nurodė absoliuti dauguma didesni nei 5 m. darbo stažą turintys respondentai. Įdomu tai, kad daugiau nei pusė respondentų, turinčių iki 5 m. darbo stažą nurodė, kad tai vidutiniškai svarbu arba visai nesvarbu, ($p < 0,05$) (14 lentelė).

14 lentelė. Respondentų nuomonės apie efektyvios komandos elementą „pasitenkinimas darbu“ pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą

| „Pasitenkinimas darbu“ | Respondentų darbo stažas (proc./N) | | | Iš viso (proc./N) N/70 | z, p |
|------------------------|------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------------|---|
| | < 5 m. N=23 | 5–15 m. N=11 | > 15 m. N=36 | | |
| Labai svarbu | 13,0/3 | 81,8*/9 | 72,2**/26 | 54,3/38 | * $z=5,06, p < 0,05$ lyginant su grupe <5 m. ** $z=5,77, p < 0,05$ lyginant su grupe <5 m. |
| Svarbu | 21,7/5 | 18,2/2 | 27,8/10 | 24,3 /17 | $p > 0,05$ |
| Vidutiniškai svarbu | 52,2/12 | 0,0/0 | 0,0/0 | 17,1/12 | $p > 0,05$ |
| Nesvarbu | 13,0/3 | 0,0/0 | 0,0/0 | 4,3/3 | $p > 0,05$ |

p-reikšmingumo lygmuo

Kaip labai svarbus efektyvios komandos elementą „darbo įvertinimas ir atlygis už jį“ taip pat daugiau nurodė moterys nei vyrai (atitinkamai 74,4 proc. ir 44,4 proc.), pastarieji dažniau nurodė, kad tai yra vidutiniškai svarbu (atitinkamai 22,2 proc. ir 4,7 proc.), ($p < 0,05$). Analizuojant respondentų atsakymus pagal darbo stažą stebima panaši tendenciją kaip ir ankstesniuose klausimuose. Reikšmingai daugiau didesnę nei 5m. darbo stažą turintys respondentai nurodė, kad „darbo įvertinimas ir atlygis už jį“ yra labai svarbus ir svarbus efektyvios komandos elementas, ($p < 0,05$), o mažesnę, t.y. iki 5 m. darbą stažą turintys respondentai nurodė, kad tai yra vidutiniškai svarbus ir net 17,4 proc., jų manė, kad tai visiškai nesvarbus elementas (15 lentelė).

15 lentelė. Respondentų nuomonės apie efektyvios komandos elementą „įvertinimas ir atlygis už jį“ pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą.

| „Įvertinimas ir atlygis už jį“ | Respondentų darbo stažas (proc./N) | | | Iš viso (proc./N) N=70 | z, p |
|--------------------------------|---------------------------------------|-----------------|-----------------|------------------------------|---|
| | < 5 m. N=23 | 5–15 m. N=11 | > 15 m. N=36 | | |
| Labai svarbu | 26,1/6 | 90,9*/10 | 77,8**/28 | 77,8/28 | *z-5,14, $p < 0,05$ lyginant su grupe < 5 m. **z-4,50, $p < 0,05$ lyginant su grupe < 5 m. |
| Svarbu | 21,7/5 | 9,1/1 | 22,2/8 | 22,2/14 | $p > 0,05$ |
| Vidutiniškai svarbu | 34,8 /8 | 0,0/0 | 0,0/0 | 11,4/8 | $p > 0,05$ |
| Nesvarbu | 17,4 /4 | 0,0/0 | 0,0/0 | 5,7/4 | $p > 0,05$ |

p-reikšmingumo lygmuo

„Atsakomybė“, kaip labai svarbus veiksnys taip pat dominavo ir reikšmingai dažniau buvo nurodytas didesnę nei 5 m. darbo stažą turinčių respondentų. Mažesnę darbo stažą (mažiau nei 5 m.) turintys respondentai dažniau teigė, kad tai yra svarbus veiksnys, ($p < 0,05$) (16 lentelė).

16 lentelė. Respondentų nuomonės apie efektyvios komandos elementą „atsakomybė“ pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą

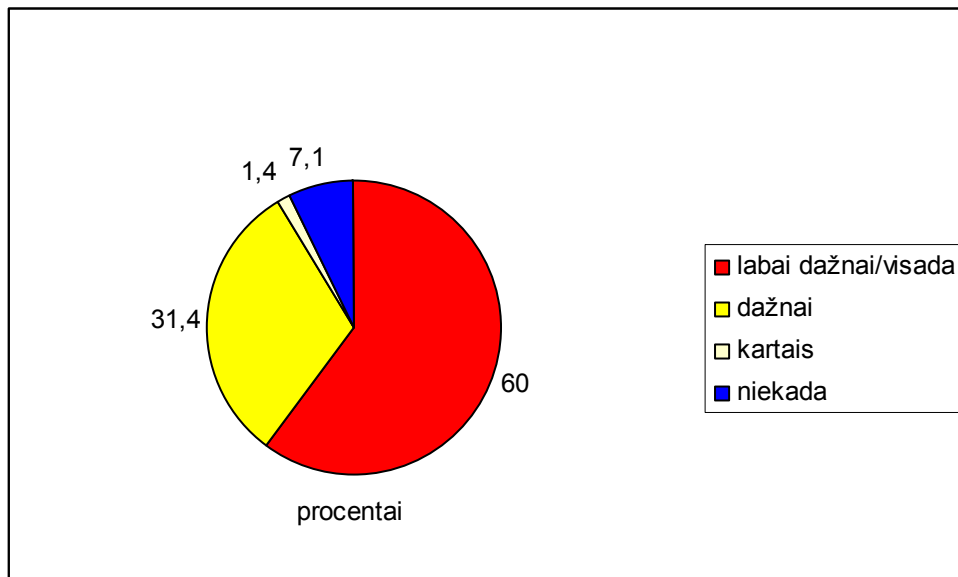
| „Atsakomybė“ | Respondentų darbo stažas (proc./N) | | | Iš viso (proc./N) N=70 | z, p |
|------------------------|---------------------------------------|-----------------|-----------------|------------------------------|---|
| | < 5 m. N=23 | 5–15 m. N=11 | > 15 m. N=36 | | |
| Labai svarbu | 43,5/10 | 90,9* /10 | 77,8**/28 | 68,8 /48 | *z-3,51, p<0,05 lyginant su grupe<5 m. **z-2,75, p<0,05 lyginant su grupe<5m. |
| Svarbu | 52,2/12 | 9,1*/1 | 22,2**/8 | 30,0 /21 | *z-3,17, p<0,05 lyginant su grupe< 5 m. **z-2,39, p<0,05 lyginant su grupe< 5 m. |
| Vidutiniškai svarbu | 4,3/1 | 0,0/0 | 0,0 /0 | 1,4 /1 | p>0,05 |

p-reikšmingumo lygmuo

„Geranoriškumą“ kaip efektyvios komandos elementą nurodė per pusę daugiau moterų nei vyrų (67,4 proc. ir 37,0 proc.), o pastarieji dažniau teigė, kad tai yra svarbu (63,0 proc. ir 30,2 proc.), (p<0,05). Kitų reikšmingų sąsajų tarp efektyvios komandos geranoriškumo elemento nenustatyta.

4.2. Respondentų požiūrio apie sėkmingo komandinio darbo elementus įvertinimas.

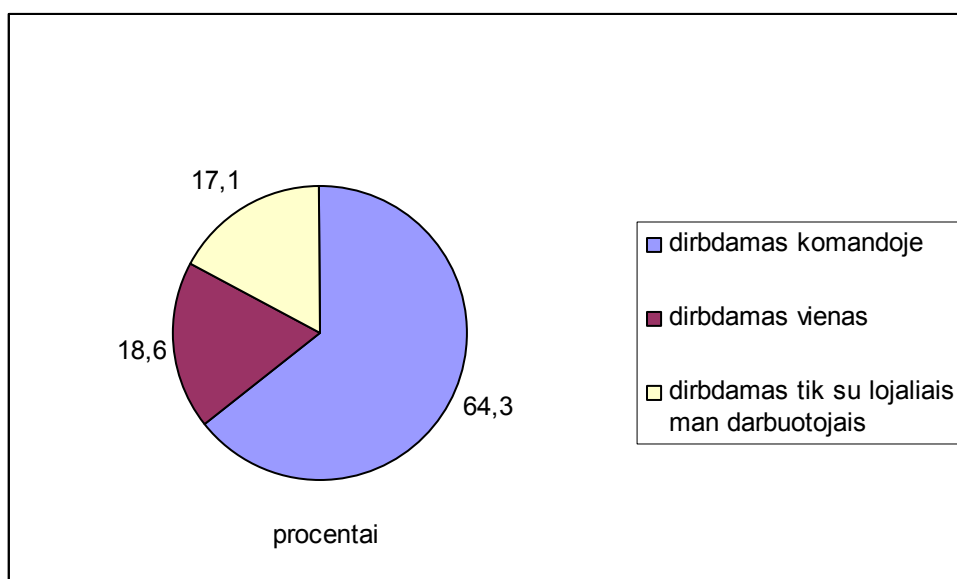
Respondentų buvo klausama „ar konkrečiai Jums atliekant tam tikrą darbą šiame skyriuje tenka dirbti komandoje?“. Apibendrinus atsakymus nustatyta, kad šeši iš dešimties respondentai beveik visada dirba komandoje, trečdalis dažnai, kad kartais tenka dirbti komandoje nurodė 1,4 proc. Ir kad niekada nedirba komandoje teigė 7,1 proc. apklaustųjų. (žr. 3. pav.).



3. pav. Respondentų nuomonės į klausimą „ar konkrečiai Jums atliekant tam tikrą užduotį savo darbe šiame skyriuje tenka dirbti komandoje?“ skirstinys.

Statistiškai reikšmingai išsiskyrė šiuo klausimu respondentų nuomonė atsižvelgiant į jų darbo stažą. Visi didesnę darbo stažą turintys respondentai nurodė, kad jiems labai dažnai/visada arba dažnai tenka dirbti komandoje, o daugiau mažesnę darbo stažą turintys respondentai nurodė, kad jiems tenka dirbti komandoje ir individualiai.

Apibendrinus apklaustųjų nuomonę nustatyta, kad daugiau nei pusė tiriamųjų nurodė, kad jie jaučia didesnę pasitenkinimą darbu dirbdami komandoje nei individualiai, 17,1 proc. respondentų teigė, kad pasitenkinimą būna didesnis dirbant komandoje tik su lojaliais darbuotojais, ir net beveik penktadalis dirbdami vieni. (žr.4 pav.)



4. pav. Respondentų nuomonės apie tai kada jie jaučia didesnę pasitenkinimą skirstinys.

Reikšmingai daugiau moterų nei vyrų nurodė, kad jos jaučia didesnę pasitenkinimą dirbdamos komandoje nei individualiai (74,1 proc. ir 58,1 proc.), o reikšmingai daugiau vyrų (net 25,6 proc.) nei moterų (3,7 proc.) nurodė, kad didesnę pasitenkinimą jaučia dirbdami komandoje su lojaliais darbuotojais, ($p < 0,05$) (17 lentelė).

17 lentelė. Respondentų nuomonės apie tai kada jie jaučia didesnę pasitenkinimą pasiskirstymas pagal respondentų stažą

| Pasitenkinimas | Respondentų darbo stažas (proc./N) | | | Iš viso (proc./N) N=70 | z, p |
|---|---------------------------------------|----------------|-----------------|------------------------------|--|
| | < 5 m. N=23 | 5–15m. N=11 | > 15 m. N=36 | | |
| Dirbdamas komandoje | 60,9/14 | 45,5/5 | 72,2/26 | 64,3/45 | $p > 0,05$ |
| Dirbdamas vienas | 39,1*/9 | 18,2/2 | 5,6/2 | 18,6/13 | *z-3,08, $p < 0,05$ lyginant su grupe > 15 m. |
| Dirbdamas tik su lojaliais man darbuotojais | 0 / 0 | 36,4/4 | 22,2/8 | 17,1/12 | $p > 0,05$ |

p-reikšmingumo lygmuo

Taip pat didesnę pasitenkinimą dirbdami komandoje jaučia didesnę nei 15 m. darbo stažą turintys respondentai lyginant su turinčiais mažesnę (iki 15 m.) darbo stažą. Pastarieji daugiau nurodė, kad jaučia didesnę pasitenkinimą darbu dirbdami individualiai, o daugiau respondentų, kurių darbo stažas buvo 5-15 m. lyginant su kitą darbo stažą turinčiais darbuotojais dažniau teigė, kad jie jaučia didesnę pasitenkinimą darbu dirbdami komandoje tik su lojaliais darbuotojais.

Siekiant nustatyti komandinio darbo ypatumus skyriuje buvo labai svarbu įvertinti respondentų pasitenkinimą darbu komandoje sąlygojančius veiksniai. Apibendrinus nuomonę nustatyta, kad pagrindiniai veiksniai lemę pasitenkinimu komandiniu darbu yra bendravimas su kolegomis, įgijimas daugiau žinių, stiprinimas darbuotojų tarpusavio pasitikėjimo ir gerus santykius veiksnys bei galimybė tobulinti kvalifikaciją (18 lentelė).

18 lentelė. Respondentų nurodyti pasitenkinimą darbu komandoje sąlygojantys veiksniai

| Pasitenkinimą darbu komandoje sąlygojantys veiksniai | Proc. |
|--|--------------|
| Bendraudamas su kolegomis įgyju daugiau žinių | 67,1 |
| Stiprinu darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą ir gerus santykius | 64,3 |
| Turiu galimybę tobulinti kvalifikaciją | 60,0 |
| Sėkmingiau siekiame išsikeltų tikslų | 58,6 |
| Tinkamiau panaudoju savo personalą | 51,4 |
| Jaučiuosi saugesnis ir stipresnis | 50,0 |
| Labiau pasitikiu savimi, jaučiuosi vertingesnis | 42,9 |
| Niekada neteko dirbti komandoje (geriau realizuoju savo sugebėjimus) | 35,7 |
| Geriau pažįstu savo pavaldinių gebėjimus | 28,6 |

Analizuojant respondentų pasitenkinimą darbu komandoje sąlygojančius veiksniai pagal profesiją pastebėta, kad daugiau slaugytojų nei gydytojų nurodė, kad pasitenkinimą komandoje sąlygojantys veiksniai: „bendravimas su kolegomis ir įgijimas daugiau žinių“ (atitinkamai 82,4 proc. ir 52,8 proc.), ($p < 0,05$). Taip pat šis pasitenkinimą sąlygojantis veiksnys buvo daugiau įvardijamas respondentų, kurių darbo stažas buvo didesnis nei 5 m. (5-15 m. ir daugiau nei 15 m.) lyginant su respondentais, kurių darbo stažas iki 5 m (atitinkamai 43,5 proc., 90,9 proc. ir 75,0 proc.), ($p < 0,05$).

Kitas daugumos respondentų pasitenkinimą komandiniu darbu sąlygojantis veiksnys buvo „lengvesnis pasiekimas išsikeltų tikslų“ taip pat daugiau buvo minimas mažesnę darbo

stažą turinčių respondentų, tačiau statistiškai reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$). Panaši situacija stebima ir analizuojant kitą pasitenkinimą sąlygojantį veiksnį „geresnė galimybė pažinti savo pavaldinių gebėjimus“. Nors per pusę daugiau vyrų nei moterų nurodė, kad komandinis darbas jiems yra svarbus, nes geriau gali pažinti savo pavaldinių gebėjimus, tačiau reikšmingo skirtumo tarp jų nenustatyta ($p > 0,05$). Kitą pasitenkinimą sąlygojantį veiksnį „komandinio darbo metu tinkamai panaudoti savo komandos personalą“ daugiau nurodė respondentai, turintys mažesnę darbo stažą, t.y. iki 5 m. nei didesnę (5-15 m. ir didesnis nei 15 m.), bei daugiau gydytojų nei slaugytojų (atitinkamai 66,7 proc. ir 35,3 proc.), ($p < 0,05$). Respondentų pasitenkinimą darbo komandoje sąlygojantys veiksniai „labiau pasitikiu savimi ir jaučiuosi vertingesnis“ reikšmingai daugiau nurodė respondentų turinčių mažesnę darbo stažą (iki 5 m.) lyginant su respondentais, turinčiais didesnę nei 5 m. (5-15 m. ir daugiau nei 15 m.) darbo stažą (atitinkamai 65,2 proc., 27,3 proc. ir 33,3 proc.), ($p < 0,05$). Kitas respondentų pasitenkinimą darbo komandoje sąlygojantis veiksnys „dirbdamas komandoje galiu geriau realizuoti savo sugebėjimus“ daugiau buvo nurodytas mažesnę darbo stažą, t.y. iki 5 m. turinčių respondentų lyginant su 5-15 m. ir daugiau nei 15 m. (56,5 proc., 0,0 proc. 33,3 proc.), ($p < 0,05$).

Respondentams, kurie nurodė, jog dirba individualiai arba mišrioje komandoje buvo pateiktas klausimas, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti pasitenkinimą darbu ne komandoje lemiančius veiksnius (19 lentelė.).

19 lentelė. Respondentų nurodyti pasitenkinimą darbu ne komandoje sąlygojantys veiksniai

| Pasitenkinimą darbu ne komandoje sąlygojantys veiksniai | Proc. |
|--|--------------|
| Patinka veikti vienam | 55,7 |
| Galiu laisviau reikšti savo nuomonę | 41,4 |
| Komandoje patiriu spaudimą | 41,4 |
| Erzina grupėje atsirandanti vidinė cenzūra | 40,0 |
| Komandiniame darbe lėčiau pasiekiu reikiamus rezultatus | 34,3 |

Analizuojant respondentų nurodytus pasitenkinimą darbu ne komandoje lemiančius veiksnius pastebėta, kad pasitenkinimo veiksnį „man patinka veikti vienam“ nurodė beveik visi vyrai ir kas antra moteris (atitinkamai 96,3 proc. ir 55,8 proc.), ($p < 0,05$) bei daugiau gydytojų nei slaugytojų (94,4 proc. ir 47,1 proc.) ($p < 0,05$). Taip pat šį veiksnį daugiau nurodė respondentai, kurių darbo stažas buvo mažesnis nei 5 m. (atitinkamai 65,2 proc., 81,8 proc. ir

41,7 proc.), ($p < 0,05$). Sekantis pasitenkinimą darbu ne komandoje lemiantis veiksnys buvo „galėjimas laisviau reikšti savo nuomonę“ jis taip pat daugiau buvo minimas vyrų nei moterų (atitinkamai 59,3 proc. ir 30,2 proc.), ($p < 0,05$) bei iki 5 m. ir 5-15 m. darbo stažą turinčių respondentų grupėse (atitinkamai 95,8 proc., 92,6 proc. ir 68,4 proc.), ($p < 0,05$). Motyvas, komandoje patiriu spaudimą“ lėmęs apsisprendimą dirbti ne komandoje reikšmingai daugiau taip pat buvo įvardijamas vyrų nei moterų (77,8 proc. ir 51,2 proc.) bei reikšmingai daugiau gydytojų nei slaugytojų (atitinkamai 72,2 proc. ir 50,0 proc.), ($p < 0,05$). ir iki 5 m. bei 5- 15 m. darbo stažą turinčių respondentų grupėse (atitinkamai 41,7 proc., 63,0 proc. ir 84,2 proc.), ($p < 0,05$) (20 lentelė). Dar vienas pasitenkinimą darbu ne komandoje lemiantis veiksnys „erzina grupėje atsirandanti vidinė cenzūra“ buvo reikšmingai dažniau nurodytas (absoliučios daugumos) gydytojų nei slaugytojų (91,7 proc. ir 73,5 proc.), ($p < 0,05$). Veiksnys „lėčiau pasiekiu reikiamus rezultatus“ reikšmingai daugiau buvo įvardijama moterų nei vyrų (atitinkamai 83,7 proc. ir 48,1 proc.), ($p < 0,05$) bei slaugytojų nei gydytojų (atitinkamai 91,2 proc. ir 50,0 proc.), ($p < 0,05$).

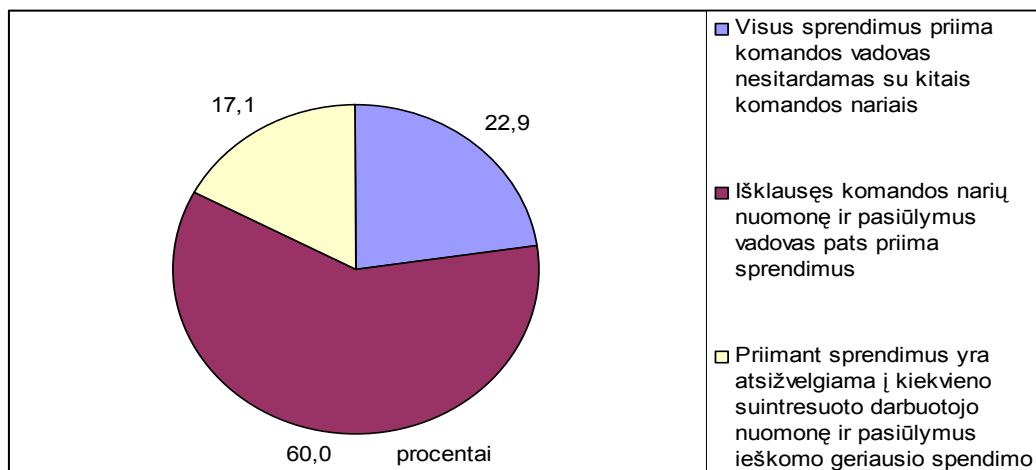
20 lentelė. Respondentų nurodyti pasitenkinimą darbu ne komandoje sąlygojančių veiksnių pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą

| Veiksniai | Respondentų darbo stažas (proc./N) | | | Iš viso (proc./N) N=70 | z, p |
|--|------------------------------------|-----------------|-----------------|------------------------------|---|
| | < 5 m. N=23 | 5–15 m. N=11 | > 15 m. N=36 | | |
| Galiu laisviau reikšti savo nuomonę | | | | | |
| Taip | 95,8/23 | 92,6/25 | 68,4*/13 | 87,1/61 | *z-7,28, $p < 0,05$ lyginant su grupe < 5 m. |
| Ne | 4,2/1 | 7,4/2 | 31,6/6 | 12,9/9 | $p > 0,05$ |
| Komandoje patiriu spaudimą | | | | | |
| Taip | 41,7/10 | 63,0/17 | 84,2/16 | 61,4/43 | $p > 0,05$ |
| Ne | 58,3/14 | 37,0/10 | 15,8*/3 | 38,6/27 | *z-4,70, $p < 0,05$ lyginant su grupe < 5 m. |

p-reikšmingumo lygmuo

4.3. Respondentų nuomonės apie ketinimus tobulinti komandinio darbo įgūdžius vertinimas.

Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimą “kaip priimami svarbūs sprendimai komandoje, kurioje Jums tenka dirbti?” nustatyta, kad daugiau nei pusė respondentų nurodė, kad jų komandoje vadovas pats priima sprendimus prieš tai išklausęs komandos narių nuomonę ir pasiūlymus. (žr. 5. pav.).



5. pav. Respondentų nuomonės į klausimą “kaip priimami svarbūs sprendimai komandoje, kurioje Jums tenka dirbti?” skirstinys.

Analizuojant respondentų nurodytus kolektyve jaučiamus pojūčius nustatyta, kad labai dažnai jų kolektyve jaučiami pojūčiai tokie, kaip darbuotojai ištikimi savo ligoninei, kolektyve vyrauja giedra ir optimistiška nuotaika bei kolektyve tvyro įtampa, jaučiamas nesaugumo jausmas (21 lentelė).

21 lentelė. Respondentų nuomonės apie jų skyriaus kolektyve juntamus pojūčius pasiskirstymas.

| Pojūčiai | Labai dažnai (proc.) | Dažnai (proc.) | Kartais (proc.) | Niekada (proc.) |
|---|---------------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Darbuotojai ištikimi savo ligoninei | 62,9 | 22,9 | 12,9 | 1,4 |
| Kolektyve vyrauja giedra ir optimistiška nuotaika | 48,6 | 28,6 | 22,9 | 0,0 |
| Kolektyve tvyro įtampa, jaučiamas nesaugumo jausmas | 48,6 | 14,3 | 28,6 | 8,6 |
| Daugelis darbuotojų dirba tik dėl atlyginimo | 38,6 | 27,1 | 32,9 | 1,4 |
| Dalis darbuotojų linkę pyktis tarpusavyje | 37,1 | 20,0 | 37,1 | 5,7 |
| Kolektyvo nuotaiką nuolat gadina nesėkmės baimė | 34,3 | 17,1 | 44,3 | 4,3 |

Siekiant įvertinti kaip komandoje jaučiami pojūčiai pasiskirstę pagal respondentų charakteristikas buvo atlikta analizė. Nustatyta, kad dažnai juto pojūtį „kolektyve vyrauja giedra ir optimistiška nuotaika“ nurodė reikšmingai daugiau vyrų nei moterų (atitinkamai 48,1 proc. ir 16,3 proc.), o reikšmingai daugiau moterų nurodė, kad jų kolektyve šis pojūtis juntamas tik kartais (30,2 proc. ir 11,1 proc.), ($p < 0,05$). Taip pat statistiškai reikšmingai daugiau gydytojų nei slaugytojų nurodė, kad jų kolektyve pojūtis „vyrauja kolektyve vyrauja giedra ir optimistiška nuotaika“, juntamas dažnai, o daugiau slaugytojų nurodė, kad šis pojūtis jaučiamas tik kartais (22 lentelė).

22 lentelė. Respondentų nuomonės apie juntamą kolektyve pojūtį „kolektyve vyrauja giedra ir optimistiška nuotaika“ pasiskirstymas pagal profesiją.

| "Kolektyve vyrauja giedra ir optimistiška nuotaika" | Respondentai (proc./N) | | Iš viso (proc./N) | z, p |
|--|-------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------|
| | Gydytojai N=36 | Slaugytojai N=34 | | |
| Labai dažnai | 44,4/16 | 52,9/18 | 48,6/34 | z-3,70, $p < 0,05$ |
| Dažnai | 44,4/16 | 11,8/4 | 28,6/20 | z-3,28, $p < 0,05$ |
| Kartais | 11,1/4 | 35,3/12 | 22,9/16 | z-2,48, $p < 0,05$, |

p-reikšmingumo lygmuo

Kad labai dažnai kolektyve jaučiamas pojūtis „darbuotojai ištikimi savo ligoninei“ nurodė daugiau vyrų nei moterų (atitinkamai 85,2 proc. ir 48,8 proc.), pastarosios daugiau nurodė jaučiančios kolektyve šį pojūtį dažnai (atitinkamai 32,6 proc. ir 7,4 proc.), ($p < 0,05$). Ta pati pokyčių tendencija stebima analizuojant šio pojūčio pasiskirstymą ir tarp profesijų. Nustatyta, kad labai dažnai šį pojūtį juto absoliuti dauguma gydytojų ir tik šiek daugiau nei trečdalis slaugytojų, o reikšmingai dažniau slaugytojų nei gydytojų teigė, kad šį pojūtį kolektyve juto dažnai, ($p < 0,05$) (23 lentelė).

23 lentelė. Respondentų nuomonės apie juntamą kolektyve pojūtį „darbuotojai ištikimi savo ligoninei“ pasiskirstymas pagal profesiją

| „Darbuotojai ištikimi savo ligoninei“ | Respondentai (proc./N) | | Iš viso (proc./N) N=70 | z, p |
|---------------------------------------|------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|
| | Gydytojai N=36 | Slaugytojai N=34 | | |
| Labai dažnai | 88,9/32 | 35,3/12 | 62,9/44 | $z=5,51, p < 0,05$ |
| Dažnai | 5,6/2 | 41,2/14 | 22,9/16 | $z=3,84, p < 0,05,$ |
| Kartais | 5,6/2 | 20,6/7 | 12,9/16 | $p > 0,05$ |
| Visai nepasitaiko | 0,0/0 | 2,9/1 | 1,4/1 | $p > 0,05$ |

p-reikšmingumo lygmuo

Įdomiai pasiskirstė kolektyve jaučiamo pojūčio “kolektyvo nuotaiką nuolat gadina nesėkmės baimė” atsakymai pagal respondentų darbo stažą (24 lentelė). Nustatyta, kad šį pojūtį labai dažnai juto reikšmingai daugiau mažesnį darbo stažą turintys respondentai lyginant su respondентаis, kurių darbo stažas didesnis nei 5 m. (5-15 m. ir daugiau nei 15 m.), pastarieji reikšmingai dažniau nurodė, kad šis pojūtis kolektyve juntamas kartais, ($p < 0,05$).

24 lentelė. Respondentų nuomonės apie juntamą kolektyve pojūtį „kolektyvo nuotaiką nuolat gadina nesėkmės baimė“ pasiskirstymas pagal darbo stažą

| „Kolektyvo nuotaiką nuolat gadina nesėkmės baimė“ | Respondentų darbo stažas (proc./N) | | | Iš viso (proc./N) N=70 | z, p |
|---|------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------------|---|
| | < 5 m. N=23 | 5–15 m. N=11 | > 15 m. N=36 | | |
| Labai dažnai/visada | 65,2/15 | 18,2*/2 | 19,4**/7 | 34,3/24 | *z-3,07, p<0,05 lyginant su grupe < 5 m. **z-3,83, p<0,05 lyginant su grupe < 5 m. |
| Dažnai | 26,1/6 | 9,1/1 | 13,9/5 | 17,1/12 | p>0,05 |
| Kartais | 8,7/2 | 54,5/6 | 63,9/23 | 44,3/31 | *z-2,84, p<0,05 lyginant su < 5 m. **z-5,55, p<0,05 lyginant su grupe < 5 m. |
| Visai nepasitaiko | 0,0/0 | 18,2/2 | 2,8/1 | 4,3/3 | p>0,05 |

p-reikšmingumo lygmuo

Kad labai dažnai kolektyve „tvyro įtampa, jaučiamas nesaugumo jausmas“ reikšmingai daugiau nurodė vyrų nei moterų (atitinkamai 77,8 proc. ir 30,2 proc.). Kad labai dažnai šis jausmas buna kolektyve reikšmingai daugiau nurodė gydytojų nei slaugytojų, o daugiau slaugytojų nei gydytojai teigė, kad šie juntami dažnai arba kartais, (25 lentelė).

25 lentelė. Respondentų nuomonės apie juntamą kolektyve pojūtį „tvyro įtampa, jaučiamas nesaugumo jausmas“ pasiskirstymas pagal profesiją

| „Tvyro įtampa, jaučiamas nesaugumo jausmas“ | Respondentai (proc./N) | | Iš viso (proc./N) N=70 | z, p |
|---|------------------------|---------------------|---------------------------|----------------|
| | Gydytojai N=36 | Slaugytojai N=34 | | |
| Labai dažnai | 69,4/25 | 26,5/9 | 48,6/34 | z-3,98, p<0,05 |
| Dažnai | 8,3/3 | 20,6/7 | 14,3/10 | p>0,05 |
| Kartais | 19,4/7 | 38,2/13 | 28,6/20 | p>0,05 |
| Visai nepasitaiko | 2,8/1 | 14,7/5 | 8,6/6 | p>0,05 |

p-reikšmingumo lygmuo

Kad labai dažnai juntamas pojūtis „jog dalis darbuotojų linke pyktis tarpusavyje” reikšmingai daugiau nurodė mažesni, t.y. iki 5 m. darbo stažą turintys respondentai lyginant su daugiau nei 5 m. darbo stažą turinčiais respondентаis, o reikšmingai daugiau kartais arba niekada nejuntamas šis pojūtis buvo tarp didesnį darbo stažą turinčių respondentų (26 lentelė).

26 lentelė. Respondentų nuomonės apie juntamą kolektyve pojūtį „jog dalis darbuotojų linke pyktis tarpusavyje” pasiskirstymas pagal darbo stažą

| “Jog dalis darbuotojų linke pyktis tarpusavyje” | Respondentų darbo stažas (proc./N) | | | Iš viso (proc./N) N=70 | z, p |
|---|------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------------|---|
| | < 5 m. N=23 | 5–15 m. N=11 | > 15 m. N=36 | | |
| Labai dažnai/visada | 69,6/16 | 0,0/0 | 27,8*/10 | 37,1/26 | *z-3,43, p<0,05 lyginant su grupe<5 m. |
| Dažnai | 17,4/4 | 27,3/3 | 19,4/7 | 20,0/14 | p>0,05 |
| Kartais | 13,0/3 | 63,6/7* | 44,4**/16 | 37,1/26 | *z-3,13, p<0,05 lyginant su grupe <5 m. **z-2,89, p<0,05 lyginant su grupe< 5 m. |
| Visai nepasitaiko | 0,0/0 | 9,1/1 | 8,3/3 | 5,7/4 | p>0,05 |

p-reikšmingumo lygmuo

Įdomu tai, kad reikšmingai daugiau respondentų vyrų nei moterų (atitinkamai 70,4 proc. ir 18,6 proc.) nurodė, kad jų kolektyve labai dažnai juntamas pojūtis, „jog daugelis darbuotojų dirba tik dėl atlyginimo“, o reikšmingai daugiau moterų nurodė, kad šis pojūtis jų kolektyve juntamas kartais arba dažnai, (p<0,05). Kad labai dažnai juntamas pojūtis, „jog daugelis darbuotojų dirba tik dėl atlyginimo“ taip pat reikšmingai daugiau nurodė gydytojų nei slaugytojų (atitinkamai 58,3 proc. ir 17,6 proc.), pastarosios daugiau nurodė, jog šis pojūtis kolektyve tik kartais pasitaiko (50,0 proc. ir 16,7 proc.), (p<0,05).

Tyrimo metu taip pat buvo vertinama ar respondentai per pastarąjį mėnesį patyrė stresą ar didelę įtampą. Apibendrinus duomenis nustatyta, kad šiek tiek daugiau nei pusė respondentų nurodė, jog pastarąjį mėnesį nepatyrė streso ar didelės įtampos. Ketvirtadalis nurodė kad patyrė tik šiek tiek, nedaugiau nei paprastai patiria kitas žmogus, penktadalis–nurodė, kad patyrė daugiau, nei įprastai ir tik mažoji dalis respondentų nurodė, kad labai

didelį patyrė didelę įtampą ir didelę įtampą ar stresą darbe, ir tai jiems buvo tiesiog nepakeliama.

Įvertinus streso ar didelės įtampos patyrimo dažnį profesijos atžvilgiu nustatyta, kad streso/didelės įtampos nepatyrė reikšmingai daugiau gydytojų, nei slaugytojų (atitinkamai 77,8 proc. ir 32,4 proc.), pastarosios dažniau nurodė, kad per paskutinį mėnesį patyrė didelę įtampą ar stresą, ($p < 0,05$) (27 lentelė).

27 lentelė. Respondentų nuomonės apie patirtą stresą/didesnę įtampą darbe per praėjusį mėnesį pasiskirstymas pagal profesiją

| Patirtas stresas/didesnė įtampa darbe | Respondentai (proc./N) | | Iš viso (proc./N) N=70 | z, p |
|---------------------------------------|------------------------|---------------------|---------------------------|--------------------|
| | Gydytojai N=36 | Slaugytojai N=34 | | |
| Labai dažnai | 77,8/28 | 32,4/11 | 55,7/39 | $z=4,28, p < 0,05$ |
| Dažnai | 8,3/3 | 41,2/14 | 24,3/17 | $z=3,41, p < 0,05$ |
| Kartais | 13,9/5 | 23,5/8 | 18,6/13 | $p > 0,05$ |
| Visai nepasitaiko | 0,0/0 | 2,9/1 | 1,4/1 | $p > 0,05$ |

p-reikšmingumo lygmuo

Mums labai svarbu buvo identifikuoti kokio tipo konfliktų priežastys pasitaiko tiriamajame skyriuje. Apibendrinus rezultatus nustatyta, kad dominuoja tarpasmeninių ir vertybinių konfliktų priežastys (28 Lentelė).

28 lentelė. Respondentų nuomonės, apie dažniausiai pasitaikančias konfliktų priežastis jų skyriuje, pasiskirstymas

| Konfliktų priežastys | Beveik visada (proc.) | Dažnai (proc.) | Kartais (proc.) | Retai / niekada (proc.) |
|--------------------------|-----------------------|----------------|-----------------|-------------------------|
| Tarpasmeniniai | 64,3 | 14,3 | 14,3 | 7,1 |
| Vertybių konfliktai | 57,1 | 7,1 | 14,3 | 21,4 |
| Pseudokonfliktai | 48,6 | 27,1 | 17,1 | 7,1 |
| Interesų konfliktai | 38,6 | 25,7 | 22,9 | 12,9 |
| Struktūriniai konfliktai | 35,7 | 37,1 | 21,4 | 5,7 |

Išanalizavus konfliktų paplitimą statistiškai reikšmingos sąsajos nustatytos tik tarp pseudokonfliktų ir tarpasmeninių konfliktų ir respondentų darbo stažo bei pseudokonfliktų ir respondentų profesijos. Pseudokonfliktai dažnai mažiau juntami buvo respondentų grupėse, kurių darbo stažas buvo didesni nei 15 m. ir mažesnis nei 5 m., lyginant su respondentais kurių darbo stažas buvo nuo 5 iki 15 m. (žr. 29 Lentelė).

29 lentelė. Respondentų nuomonės, apie pseudokonfliktus, pasiskirstymas pagal darbo stažą

| Pseudokonfliktai | Respondentų darbo stažas (proc./N) | | | Iš viso (proc./N) N=70 | z, p |
|---------------------|------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------------|--|
| | < 5 m. N=23 | 5–15 m. N=11 | > 15 m. N=36 | | |
| Labai dažnai/visada | 47,8/11 | 18,2/22 | 58,3/21 | 48,6/34 | p>0,05 |
| Dažnai | 43,5/10 | 45,5**/5 | 11,1*/4 | 27,1/19 | *z-2,79, p<0,05 lyginant su grupe < 5 m. **z-2,15, p<0,05 lyginant su grupe > 15 m. |
| Kartais | 8,7/2 | 27,1/3 | 19,4/7 | 17,1/12 | p>0,05 |
| Retai/niekada | 0,0/0 | 9,1/1 | 11,1/4 | 7,1/5 | p>0,05 |

p-reikšmingumo lygmuo

Taip pat reikšmingai daugiau slaugytojų nei gydytojų nurodė, kad jie pseudokonfliktus jautė beveik visada (atitinkamai 55,9 proc. ir 41,7 proc.), o dažnai-daugiau gydytojų (41,7 proc. ir 11,8 proc.), (p<0,05). Beveik visada tarpasmeniniai konfliktai buvo juntami absoliučiai daugumai respondentų, kurių darbo stažas iki 5 m. ir tik kas antram respondentui, kurių darbo stažas didesnę nei 5 m. (t.y. 5-15 m. ir daugiau nei 15 m.). Pastarosiose respondentų grupėse lyginant su kitomis darbo stažo grupėmis tarpasmeniniai konfliktai buvo juntami daugiau kartais ir dažnai (30 lentelė).

30 lentelė. Respondentų nuomonės, apie tarpasmeninius konfliktus, pasiskirstymas pagal darbo stažą

| Tarpasmeniniai konfliktai | Respondentų darbo stažas (proc./N) | | | Iš viso (proc./N) N=70 | z, p |
|---------------------------|------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------------|--|
| | < 5 m. N=23 | 5–15 m. N=11 | > 15 m. N=36 | | |
| Labai dažnai/visada | 91,3*/21 | 54,5**/6 | 50,0/18 | 64,3/45 | *z-2,28, p<0,05, lyginant su grupe>15m. **z-4,05, p<0,05, lyginant su grupe>15 m. |
| Dažnai | 8,7/2 | 0,0/0 | 22,2/8 | 14,3/10 | p>0,05 |
| Kartais | 0,0/0 | 27,3/3 | 19,4/7 | 14,3/10 | p>0,05 |
| Retai/niekada | 0,0/0 | 18,2/2 | 8,3/3 | 5,7/4 | p>0,05 |

p-reikšmingumo lygmuo

Kad labai norėtų tobulinti komandinio darbo įgūdžius atsakė septyni iš dešimties respondentų (70,0 proc.) (žr. 31 Lentelė).

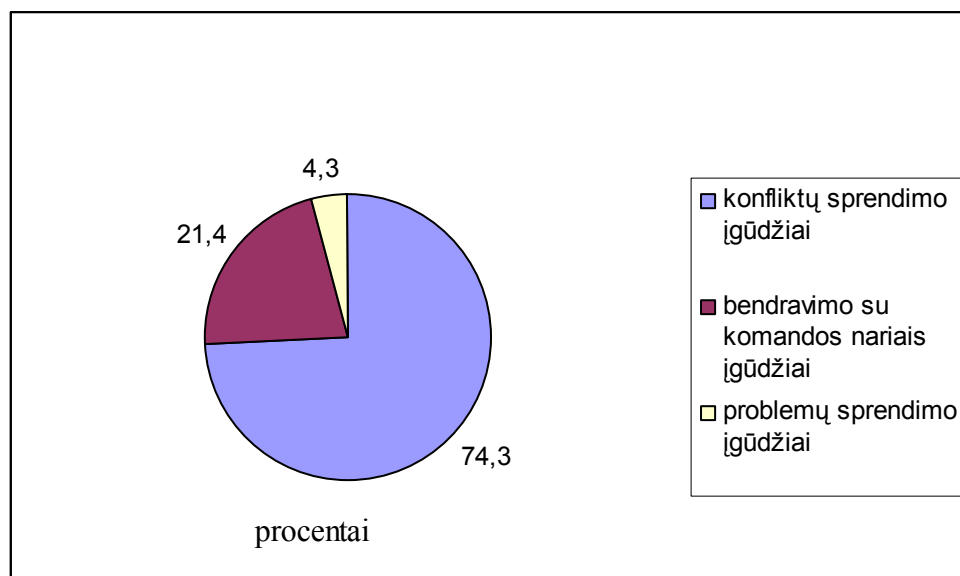
31 lentelė. Respondentų nuomonės, apie norą tobulinti komandinio darbo įgūdžius, pasiskirstymas pagal darbo stažą

| tobulinti komandinio darbo įgūdžių tobulinimas | Respondentų darbo stažas (proc./N) | | | Iš viso (proc./N) N=70 | z, p |
|--|------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------------|---|
| | < 5 m. N=23 | 5–15 m. N=11 | > 15 m. N=36 | | |
| labai norėtų | 91,3/21 | 36,4*/4 | 66,7**/24 | 70,0/49 | *z-3,51, p<0,05, lyginant su grupe <5m. **z-2,51, p<0,05, lyginant su grupe<5m. |
| norėtų | 4,3/1 | 45,5*/5 | 27,8**/10 | 22,9/16 | *z-2,63, p<0,05, lyginant su grupe <5m. **z-2,72, p<0,05, lyginant su grupe <5m. |
| šiek tiek norėtų | 4,3/1 | 18,2/2 | 5,6/2 | 7,1/5 | p>0,05 |

p-reikšmingumo lygmuo

Tobulinti komandinio darbo įgūdžius labai norėtų daugiau respondentų, kurių amžius buvo didesnis nei 50 m., lyginant su jaunesniais (iki 50 m.), pastarieji dažniau nurodė, kad tobulinti komandinio darbo įgūdžius norėtų, ($p > 0,05$). Taip pat analizuojant nuomonės pasiskirstymą atsižvelgiant į respondentų darbo stažą pastebėta, kad labai komandinius įgūdžius tobulinti norėtų reikšmingai daugiau (beveik visi) mažesni, t.y. iki 5 m. darbo stažą turintys respondentai lyginant su respondентаis, turinčiais didesnę darbo stažą (didesnę nei 5 m.). O beveik pusė tiriamųjų, kurių darbo stažas buvo 5-15 m. nurodė, kad jie norėtų patobulinti savo komandinio darbo įgūdžius, ($p < 0,05$).

Trys ketvirtadaliai respondentų esant galimybei norėtų patobulinti konfliktų valdymo įgūdžius (6 pav.).



6. pav. Respondentų nuomonės, apie konfliktų valdymo įgūdžių tobulinimą, skirstinys.

Penktadalis nurodė, kad norėtų patobulinti bendravimo su komandos nariais įgūdžius ir tik mažoji dalis 4,3 proc.–problemų sprendimo įgūdžius. Statistiškai reikšmingų sąsajų tarp respondentų charakteristikų (amžiaus, darbo stažo, lyties ir pareigybės) nenustatyta.

IŠVADOS

1. Nustatyta, kad visi tyrime dalyvavę (100 proc.) medicinos darbuotojai buvo girdėję apie komandinio darbo svarbą sveikatos priežiūros sektoriuje. Absoliuti dauguma (96,0 proc.) respondentų pritarė teiginiui, komanda tai dviejų ar daugiau žmonių grupė, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo, ir tik mažoji dalis respondentų. Daugiau nei pusės respondentų nuomone komandinis darbas yra svarbus, nes praktikuojant šį darbo principą yra lengviau įgyvendinti išsikeltus tikslus, penktadalis (21,4 proc.)-nurodė, kad komandinis darbas svarbus nes stiprinamas darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas ir gerinami tarpusavio santykiai, 14,3 proc. respondentų–komandinio darbo svarbą įvardijo kaip bendravimo ir žinių įgijimo šaltinį, ir tik 4,3 proc. respondentų nurodė, kad komandinis darbas leidžia jiems geriau pažinti savo kolegų gebėjimus.
2. Šeši iš dešimties respondentai beveik visada dirba komandoje, trečdalis dažnai, kad kartais tenka dirbti komandoje nurodė 1,4 proc. Ir kad niekada nedirba komandoje teigė 7,1 proc. apklaustųjų. Reikšmingai daugiau moterų nei vyrų nurodė, kad jos jaučia didesnę pasitenkinimą dirbdamos komandoje nei individualiai (74,1 proc. ir 58,1 proc.), o reikšmingai daugiau vyrų (net 25,6 proc.) nei moterų (3,7 proc.) nurodė, kad didesnę pasitenkinimą jaučia dirbdami komandoje su lojaliais darbuotojais, ($p < 0,05$). Pagrindiniai veiksniai lemę pasitenkinimu komandiniu darbu yra bendravimas su kolegomis, įgijimas daugiau žinių, stiprinimas darbuotojų tarpusavio pasitikėjimo ir gerus santykius veiksnyms bei galimybė tobulinti kvalifikaciją.
3. Labai dažnai jų kolektyve jaučiami pojūčiai tokie, kaip darbuotojai ištikimi savo ligoninei, kolektyve vyrauja giedra ir optimistiška nuotaika bei kolektyve tvyro įtampa, jaučiamas nesaugumo jausmas. Skyriuje dominuoja tarpasmeninių ir vertybinių konfliktų priežastys. Labai norėtų tobulinti komandinio darbo įgūdžius atsakė septyni iš dešimties respondentai (70,0 proc.). Trys ketvirtadaliai respondentų esant galimybei norėtų patobulinti konfliktų valdymo įgūdžius, penktadalis nurodė, kad norėtų patobulinti bendravimo su komandos nariais įgūdžius ir tik mažoji dalis 4,3 proc.–problemų sprendimo įgūdžius.

PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

1. Tyrimo rezultatai parodė, kad šeši iš dešimties respondentai beveik visada dirba komandoje, trečdalis dažnai, kad kartais tenka dirbti komandoje nurodė 1,4 proc. Ir kad niekada nedirba komandoje teigė 7,1 proc. apklaustųjų. Šios problemos sprendimui rekomenduojame:

- Suteikti kuo daugiau informacijos apie komandinio darbo svarbą ir principus visiems medicinos darbuotojams, praktikantams. Taip pat rekomenduojama studijų metu studentams aiškinti komandinio darbo svarbą, jo ypatumus. Rekomenduojama per renginius (pavyzdžiui „medikų dienas“) praveisti trumpas teorines ir praktines paskaitėles, kad žmonės susipažintų su komandinio darbo specifika.

2. Tyrimo rezultatai parodė, jog Skyriuje dominuoja tarpasmeninių ir vertybinių konfliktų priežastys. Trys ketvirtadaliai respondentų esant galimybei norėtų patobulinti konfliktų valdymo įgūdžius, penktadalis nurodė, kad norėtų patobulinti bendravimo su komandos nariais įgūdžius ir tik mažoji dalis 4,3 proc.–problemų sprendimo įgūdžius. Šios problemos sprendimui rekomenduojame:

- Skatinti ASPI dirbančius asmenis domėtis ir tobulinti komandinio darbo įgūdžius. Administracijai rekomenduojama medicinos darbuotojus supažindinti su konfliktų valdymo mechanizmu, organizuoti praktinius konfliktų valdymo seminarus.
- Periodiškai, kas keletą metų, atlikti skyriuje komandinio darbo ypatumų tyrimus • Pakoreguoti studijų programas, studentai turėtų gauti daugiau praktinių įgūdžių dirbant specialistų komandoje.
- Reikėtų išsiaiškinti ar visose sveikatos priežiūros įstaigose yra specialistas išmanantis komandinio darbo įgūdžių valdymo specifika

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Vijeikienė B. Komandinio darbo pagrindai: mokymo priemonė studentams, Vilnius. 2000.
2. Alseikienė Z. Komandos vaidmuo medicinoje. Prieiga per internetą: <http://www.medicine.lt/index.php?pagrindai>.
3. Šalkauskienė L, Žalys L, Žalienė I. Komandinis darbas paslaugų sferoje: mokomoji knyga. Šiauliai; 2006.
4. Michael A. West Leidėjas: efektyvus komandinis darbas. Poligrafija ir informatika, 2011.
5. Savanevičienė A, Šilingienė, V. Darbas grupėse. Kaunas: Technologija 2005.
6. Sveikata 21 amžiuje. Pagrindiniai PSO visuomenės sveikatos priežiūros principai Europos regione. - Vilnius: Era, 2000.
7. Stašys R. Sveikatos priežiūros paslaugų rinkos samprata, sudėtis ir specifika. Tiltai, 1999.
8. Stašys R, Pučinskienė G. Internetas ir sveikatos priežiūra Lietuvoje Sveikatos mokslai, Vilnius: UAB "Sveikatos mokslai"; Nr. 4, 2009.
9. Vaitkevičiūtė V. Tarptautinių žodžių žodynas.- Vilnius: žodynas, 1999.
10. Barvydienė V, Kasiulis J. Vadovavimo psichologija.-Kaunas: Technologija, 2004.
11. Dessler, G. Personalo valdymo pagrindai.–Kaunas: Poligrafija ir informatika. 2001.
12. Šumskas G. Komandinis darbas. Veiklos kokybės diagnostika. Marketingas 2005.
13. Tamošiūnas, T. Projektų metodas ugdymo praktikoje. Šiauliai: Šiaulių universiteto. Leidykla. 1999.
14. Vijeikienė B. Komandinio darbo pagrindai: mokymo priemonė studentams, Vilnius. 2000.
15. Misevičius V, Urbonienė R. Dalykinio bendravimo pagrindai. Šiauliai. 2006.
16. Raižienė A, Endrulaitienė A. Organizacinė psichologija: komandų formavimo principai. Kaunas, 2007.
17. Merfeldaitė O. Socialinės pedagoginės pagalbos komandos veiklos modelis bendrojo lavinimo mokykloje. Daktaro disertacija.- Vilnius, 2007.
18. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.

19. Diržytė A, Žukauskienė R, Raižienė S, Sondaitė J.. Žmogiškieji ištekliai versle vadovėlis.–Kaunas: Technologija, 2007.
20. Vijeikienė B, Vijeikis J. Komandinio darbo pagrindai.- Vilnius: Rosma, 2000.
21. Bushe G. R., Coetzer G. H. Group Development and Team Effectiveness: Using Cognitive Representations to Measure Group Development and Predict Task Performance and Group Viability. Journal of Applied Behavioral Science. 2007 No. 43 184-212.
22. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.
23. Želvys R. Švietimo organizacijų vadyba. - Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2003.
24. Tamošiūnas T. Projektų metodas ugdymo praktikoje.–Šiauliai: ŠU 1-kla, 1999.
25. Baršauskienė V. Dalykinė komunikacija. Vadovėlis. Kaunas: Technologija; 2002.
26. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. - Kaunas: Technologija; 1996.
27. Baršauskienė V., Leliūgienė I. Sociokultūrinis darbas visuomenėje: užsienio šalių patirtis. Kaunas: Technologija. 2001.
28. Sakalas A, Šilingienė V. Personalo valdymas.–Kaunas: Technologija; 2000.
29. Guščinskienė J, Sapežinskienė L, Švedienė L. Komandos organizavimo principai: reabilitacijos specialistų komandos pavyzdžiu: mokomoji knyga.–Kaunas: Technologija; 2003.
30. Dromantas M, Merkys G. Komandinio darbo diagnostikos, naudojant testą Team Pulls,galimybės smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose//Viešojo politika ir administravimas, 2004 Nr. 8, p. 89-98.
31. Palidaukaitė J. Viešojo administravimo etika. Kaunas: Technologija, 2001.
32. Prieiga per internetą : <http://lt.wikipedia.org/wiki/Konfliktas>.
33. Baršauskienė V, Janulevičienė B. Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Kauno technologijos universitetas; 1999.
34. Baršauskienė V. Žmogiškieji santykiai. Metodinė medžiaga. Kaunas; 2006.
35. Robbins S. P. Kaip vadovauti žmonėms. Vilnius: Tyto alba leidykla; 2007.
36. Miller P.A. Nurse–physician collaboration in an intensive care unit. Am J Crit Care, 2001, September, No 10 (5), p. 341- 350.
37. Baršauskienė V, Janulevičienė B. Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Kauno technologijos universitetas; 1999.
38. Scott, W. R. Organizations: rational, natural, and open systems. 4th edition: New Jersey; 1998.

39. Hagan Kieran. Social Work Competence. An Historical Perspective
Competence in Social Work Practice. London and Bristol, Pensilvanija, 1997.
40. Manias E., Street A. Nurse - doctor interactions during critical care ward rounds.
Nurse –doctor interactions during critical care ward rounds. J Clin Nurs, 2001, July,
No 10 , p. 442 - 450
41. Hamilton F, McDowell J. Identifying the palliative care role the nurse working in
community hospitals: an exploratory study. Journal Proffesional Nurs, 2004, No 202,
p. 46 –32.
42. Vinas M, Castel S. Views and expectations of primary care professionals on
teamwork.2000
43. McDonald R, Waring J, Harrison S, Walshe K, Boaden R. Rules and quidelines in
clinicalpractice: a qualitative study in operating theatres of doctors‘ and nurses‘ views.
Qual Saf Health Care, 2005, August, No. 14 p. 290–294.
44. Flin R, Fletcher G, McGeorge P, Sutherland A, Patey R. Anaesthetists‘ attitudes to
teamwork and safety. Anaesthesia, 2003, No. 58, p. 233–342.
45. Flin R, Fletcher G, McGeorge P, Sutherland A, Patey R. Anaesthetists‘ attitudes to
teamwork and safety. Anaesthesia, 2003, No. 58, p. 233–342.
46. Ovretveit John. Multidisciplinary teams, 2001 Prieiga per internetā:
<http://www.nhv.se/>
47. Makary M. A., Sexton J. B., Freischlag J. A., Holzmueller C. G., Millman E. A,
Rowen L., Pronovost P. J. Operating room teamwork among physicians and nurses:
teamwork in the eye of the beholder. J Am Coll Surg, 2006, May, No 202 (5), p. 746–
752.
48. Guillot M. Nursing staff and volunteers in a geriatric institution: how do they
collaborate? Rech Soins Inform, 2000, March, No 44, p. 29-60.
49. Miller P.A. Nurse–physician collaboration in an intensive care unit. Am J Crit Care,
2001, September, No 10 (5), p. 341- 350.
50. Hansen H.E., Biros M.H., Delaney N.M., Schug V.L. Research utilization and
interdisciplinary collaboration in emergency care. Acad Emerg Med, 2000, April, No
6(4), p. 271-279.

PRIEDAI

Anketa „Kauno X ligoninės X skyriaus medicinos darbuotojų darbo komandoje ypatumų ir juos įtakančių veiksnių vertinimas“

Gerb. Kolega,

Auganti sveikatos priežiūros paslaugų kokybė įpareigoja sveikatos priežiūros vadovus ir jų specialistus atkreipti dėmesį į ekonomines ir organizacines įstaigų problemas. Pastarųjų sprendimui turi didelę įtaką specialistų komandos darbas, besiremiantis tikslingumu, darbuotojų žinių ir įgūdžių derinimu bei kiekvieno individualiu indėliu.

Šio darbo tikslas–nustatyti darbo komandoje ypatumus tarp Kauno X ligoninės X skyriaus medicinos darbuotojų.

Maloniai prašome užpildyti anoniminę anketą, kurios Nuoširdžiai Jūsų prašome atsakyti į visus anketos klausimus kuo tiksliau ir išsamiau. Tyrimo duomenys nebus viešinami, o bus naudojami tik studijų tikslams.

Anastasija Kristalnaja

*Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Medicinos akademijos,
Visuomenės sveikatos fakulteto magistrantė*

I. tel: +370 676 99594Bendroji dalis

Sociodemografiniai rodikliai

1. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius?

.....
(įrašykite)

4. Kokias pareigas Jūs užimate šioje darbovietoje?

- Gydytojo
- Slaugytojo
- Kita.....

.....
(įrašykite)

5. Jūsų darbo stažas šioje darbo vietoje?

.....
(įrašykite)

II. Specialioji dalis

6. Ar žinote apie komandinio darbo svarbą sveikatos priežiūros sektoriuje?

- Taip
- Ne

7. Jūsų nuomonė: komanda tai dviejų ar daugiau žmonių grupė, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo

- Pritariu teiginiui
- Nepritariu teiginiui
- Nežinau

8. Koks darbo principas yra praktikuojamas Jūsų ligoninėje?

- Individualus
 - Komandinis
 - Komandinis ir individualus
 - Kita.....
- (įrašykite)

9. Koks darbo principas yra praktikuojamas Jūsų skyriuje?

- Individualus
 - Komandinis
 - Komandinis ir individualus
 - Kita.....
- (įrašykite)

10. Ar konkrečiai Jums atliekant tam tikras užduotis savo darbe tenka dirbti komandoje?

- Labai dažnai/visada
- Dažnai
- Kartais
- Niekada

11. Didesnį pasitenkinimą darbu jaučiate?

- Dirbdama(-as) komandoje
 - Dirbdama(-as) vienas (-a)
 - Dirbdama(-as) tik su administracijos darbuotojais
 - Dirbdama(-as) tik su lojaliais man darbuotojais
 - Kita.....
- (įrašykite)

12. Jūsų nuomone: komandinis darbas svarbus, nes? (galimas TIK VIENAS pasirinkimo variantas)

- Tai variklis, kuris leidžia žmonėms bendrai sujungti skirtingus tikslus
 - Bendram rezultatui pasiekti. Tai bendrai atliekama grupės ar komandos narių socialinė praktika. Jos atlikimo ypatumai priklauso nuo individualių grupės ar komandos narių kompetencijos.
 - Puiki galimybė nuveikti didelius darbus
 - Individualių savybių praradimas
 - Sunkus ir varginantis: neįmanoma grupei žmonių žvelgti į tą pačią pusę
 - Kita.....
- (įrašykite)

13. Dirbdamas komandoje jaučiu didesnį pasitenkinimą darbu, nes (galimi KELI pasirinkimo variantai):

- Bendraudamas su kolegomis įgyju daugiau žinių
 - Sėkmingiau siekiame išsikeltų tikslų
 - Stiprinu darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą ir gerus santykius
 - Geriau pažįstu savo pavaldinių gebėjimus
 - Tinkamiau panaudoju savo personalą
 - Jaučiuosi saugesnis ir stipresnis,
 - Labiau pasitikiu savimi, jaučiuosi vertingesnis
 - Turiu galimybę tobulinti kvalifikaciją
 - Niekada neteko dirbti komandoje
 - Kita.....
- (įrašykite)

14. Dirbdamas ne komandoje jaučiu didesnę pasitenkinimą darbu, nes (galimi KELI pasirinkimo variantai):

- Patinka veikti vienam
- Galiu laisviau reikšti savo nuomonę
- Komandoje patiriu spaudimą
- Erzintina grupėje atsirandanti vidinė cenzūra
- Lėčiau pasiekiu reikiamų rezultatų
- Kita.....

(įrašykite)

15. Jūsų nuomone: kokioje komandinio darbo stadijoje yra Jūsų ligoninės skyriaus vadovo komanda?

- Laikomasi formalumų ir komandos nariai laikomi nepažįstamaisiais (*formavimasis*)
- Nariai pradeda dalintis savo jausmais, tačiau, tikriausiai, vis dar mato save kaip savo gimtojo padalinio dalį. Jie atakuoja kitų ribotas pažiūras, ir gina savąsias (*siautėjimas*)
- Komanda dirba atviroje ir pasitikėjimo kupinoje atmosferoje, kur pagrindas yra lankstumas, o hierarchija yra mažiau svarbi (*veikimas*)
- Žmonės jaučiasi komandos dalimi ir supranta, kad jie gali ko nors pasiekti, tik jei priims kitų požiūrius (*norminimas*)
- Kita.....

(įrašykite)

16. Jūsų nuomone: efektyvios komandos rodikliai:

| Rodikliai | Labai reikalinga | Reikalinga | Beveik nereikalinga | Nereikalinga |
|---|------------------|------------|---------------------|--------------|
| Turi būti pristatyti visi būtini įgūdžiai ir patirtis | | | | |
| Visi žmonės turi galimybę veikti patys | | | | |
| Komandos nariai-tik vykdytojai | | | | |
| Komandos nariai-vienminčiai | | | | |
| Komandos narių kvalifikaciją ir jos kėlimas | | | | |
| Užduotys atliekamos be svarstymų | | | | |
| Bendras tikslas | | | | |
| Pasitenkinimas darbu | | | | |
| Darbo įvertinimas ir atlygis už jį | | | | |
| Atsakomybė | | | | |
| Bendravimas | | | | |
| Geranoriškumas | | | | |
| Tobulėjimas | | | | |

17. Kaip priimami svarbūs sprendimai komandoje, kurioje Jums tenka dirbti?

- Visus sprendimus priima komandos vadovas nesitardamas su kitais komandos nariais
- Išklaušęs komandos narių nuomonę ir pasiūlymus, vadovas pats priima sprendimus
- Priimant sprendimus yra atsižvelgiama į kiekvieno suinteresuoto darbuotojo nuomonę ir pasiūlymus. Ieškoma geriausio sprendimo varianto
- Kita.....

(įrašykite)

18. Kaip dažnai Jūsų komandoje juntami šie pojūčiai:

| Pojūčiai | Labai dažnai pasitaiko | Dažnai pasitaiko | Kartais pasitaiko | Visai nepasitaiko |
|----------|------------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Kolektyve vyrauja giedra ir optimistinė nuotaika | | | | |
| Darbuotojai ištikimi savo ligoinei | | | | |
| Kolektyvo nuotaika nuolat gadina nesėkmės baimę | | | | |
| Kolektyve nuolat tvyro įtampa, juntamas nesaugumo jausmas | | | | |
| Dalis darbuotojų linkę pyktis tarpusavyje | | | | |
| Daugelis darbuotojų dirba tik dėl atlyginimo | | | | |

19. Ar patyrėte per praėjusį mėnesį stresą ar didesnę įtampą?

- Nepatyrčiau
- Taip šiek tiek, bet ne daugiau negu paprastai patiria kitas žmonės
- Taip–daugiau negu paprastai patiria žmonės
- Taip–mano gyvenimas tiesiog nepakeliamas

20. Jūsų nuomone: kokios konfliktų priežastys dažniausiai pasitaiko Jūsų skyriuje?

| Priežastys | Beveik visada | Dažnai | Kartais | Retai/niekada |
|---|---------------|--------|---------|---------------|
| Pseudokonfliktai - įvairūs nesusipratimai dėl informacijos stokos; jos perdavimo ir priėmimo netobulumo; klaidinga informacija | | | | |
| Vertybių konfliktai - individualių esminių dorovinių, socialinių, politinių, estetinių nuostatų sandūra) | | | | |
| Interesų konfliktai - kai tikslai tie patys, tačiau nesuderinami jų siekimo metodai arba kai asmenys siekia skirtingų tikslų) | | | | |
| Struktūriniai konfliktai - darbo organizavimo trūkumai-neaiškios darbuotojų funkcijos, jų rolių ribos, netinkamas žmonių išdėstymas; kolektyvo narių funkcinis nesuderinamumas; neefektyvus administravimas) | | | | |
| Tarpasmeniniai konfliktai - individualybių nesuderinamumas, bei įvairios bendravimo problemos–stereotipinis vertinimas, nesugebėjimas išklaudyti, nepriimtinas elgesys, emocijos ir pan.) | | | | |

21. Ar Jūs norėtumėte tobulinti komandinio darbo įgūdžius?

- Labai norėčiau
- Norėčiau
- Šiek tiek norėčiau
- Nenorėčiau visai

22. Kurios darbai komandoje reikalingus įgūdžius esant galimybei Jūs norėtumėte tobulinti? *galimi keli pasirinkimo variantai*)

- Konfliktų sprendimo įgūdžiai
- Bendravimo su komandos nariais įgūdžiai
- Problemų sprendimo įgūdžiai
- Sugebėjimo nustatyti tikslą bei jį įgyvendinti įgūdžiai
- Planavimo ir užduočių koordinavimo įgūdžiai
- Sprendimų priėmimo įgūdžiai

Ačiū už atsakymus !!!