

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA

JOLITA RADYTĖ
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO PROGRAMOS SVEIKATOS APSAUGOS ĮSTAIGŲ
ADMINISTRAVIMO SPECIALIZACIJA

**VILNIAUS MIESTO SVEIKATOS APSAUGOS ĮSTAIGŲ KOMANDINIO
DARBO ORGANIZAVIMO GALIMYBĖS (3 organizacijų lyginamoji analizė)**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas -
Doc. dr. Vladimiras Gražulis

Vilnius 2007

TURINYS

IVADAS	3
ŽODYNĖLIS	6
1. SVEIKATOS APSAUGOS ĮSTAIGŲ KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMAS	7
1.1. Gydytojų įstaiga kaip organizacija, darbo organizavimo principai	7
1.2. Darbo grupėje samprata sveikatos priežiūroje	11
1.3. Darbo komandos samprata. Grupės tapimo komanda pagrindai	14
1.4. Grupių ir komandų skirtumai	20
1.5. Darbuotojų atranka ir komandos formavimo sąsajos sveikatos priežiūroje	23
1.6. Žmonių pasiskirstymo grupėje vaidmenimis pagrindai	24
1.7. Lyderis ir komanda medicinoje	28
1.8. Sveikatos priežiūros efektyvaus komandinio darbo sąlygos, efektyvumo samprata	29
2. KOMANDINIO DARBO SVEIKATOS PRIEŽIŪROJE TYRIMO METODINIAI PAGRINDAI, TYRIMO ORGANIZAVIMAS	32
3. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO GALIMYBĖS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE (TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ IR INTERPRETACIJA)	39
3.1. Sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų komandinių vaidmenų kokybinis vertinimas	39
3.2. Sveikatos priežiūros darbuotojų komandinio darbo organizavimo galimybių tyrimo kiekybinė analizė	44
3.3. Eksperto apklausos duomenų analizė	56
3.4. Komandinio darbo įžvalgos sveikatos priežiūros įstaigose - privalumai ir trūkumai	58
3.4.1. Bendra tiriamųjų įstaigų komandinio darbo galimybių apžvalga	58
3.4.2. Komandinio darbo įžvalgos tiriamose SP įstaigose	59
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	61
ANOTACIJA	63
ABSTRACT	63
SANTRAUKA	64
SUMMARY	65
LITERATŪROS ŠALTINIAI:	66
PRIEDAI	69

IVADAS

Lietuvos sveikatos apsaugos sistema yra viena iš prioritetinių valstybės valdymo sričių. Sveikatos sistemai yra skiriama daug dėmesio ne tik nacionaliniu, bet ir tarptautiniu lygiu: 1991m. Lietuvos Respublika priėmė Nacionalinę Sveikatos Konceptiją, kuria įsipareigojo rūpintis žmonių sveikata ir laiduoti medicinos pagalbą bei paslaugas žmogui susirgus; 1996 m. Liublianos chartiją, kurią pasirašė ES šalių sveikatos apsaugos ministrai. Priimtais dokumentais yra įsipareigojama tenkinti gyventojų poreikius, susietus su sveikata bei jos gerėjimu. Įstojus Lietuvai į Europos Sąjungą, siekiama gerinti ne tik visuomenės sveikatą, mažinti sergamumą ir mirtingumą nuo atitinkamų ligų, bet ir nustatyti gydytojo profesijai specialius studijų reikalavimus (įsakymas „*Dėl minimalių gydytojų, gydytojų odontologų, bendrosios praktikos slaugytojų, akušerių ir vaistininkų rengimo reikalavimų*“) [28], kuriais siekiama kurti sveikatinimo ir bendradarbiavimo programas sveikatos priežiūros srityje. Visa tai padeda įgyvendinti ES struktūriniai fondai.

Temos aktualumas. Šiuo metu Lietuvoje aktualios problemos su kuriomis susiduria tiek sveikatos priežiūros įstaigų vadovai ir jų darbuotojai tai – didelė personalo kaita, darbo krūvis ir atsakomybė, darbuotojų motyvavimo klausimas ir pareigų paskirstymas, mažas atlyginimas už darbą ir vis didėjanti konkurencija tarp daugybės sveikatos įstaigų. Tai skatina vadovus į darbo organizavimą žiūrėti kitu kampu: reikia gerinti paslaugų kokybę, darbo efektyvumą. To galima pasiekti tinkamai organizuojant darbą. Viena iš akcentuotinių priemonių sprendžiant problemas yra komandinis darbas, kurio aktualumas sprendžiamas tiek nacionaliniu, tiek įstaigų lygiu. Tai padeda įgyvendinti „**Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, kuri atsakinga už Lietuvos 2004-2006 m. Bendrojo Programavimo Dokumento 1 ir 2 prioriteto („Socialinės ir ekonominės infrastruktūros plėtra“; „Žmogiškųjų išteklių plėtra“)** priemonių (2.1, 2.2 ir 2.3) įgyvendinimą ir priežiūrą“ [31]. Naują darbo organizavimo principų klausimą atspindi 2.2. priemonė „*darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimo prisitaikyti prie pokyčių ugdymas*“ [30]. Viena pirmųjų įstaigų, šio klausimo sprendimo galimybes, medicininio darbo organizavime pastebėjo „Ambulatorinių psichikos sveikatos centrų asociacija“ (Kaunas), kuri parengė „*Ambulatorinių psichikos sveikatos centrų slaugytojų ir socialinių darbuotojų komandinio darbo mokymų*“ [29] projektą. Siekiant įgyvendinti šį projektą, yra siūlomas tarpdisciplininis darbuotojų bendradarbiavimas bei šių specialybių darbinės komandos organizavimas vykdant pacientų priežiūrą.

Komandinis darbas tyrinėtas daugelio užsienio¹ ir Lietuvos mokslininkų², tačiau medicininuose leidiniuose, ši sritis nagrinėjama tik atskirų medicininių profesijų požiūriu:

¹ Belbin B.1981; Katzenbach J., Smith D.1994; Stoner J. et all 1999; Desler G. 2000 ir kt.

Germanavičius V. „Komandinio darbo svarbą atskleidžia moderniose psichiatrijos, epileptologijos, neurochirurgijos, priklausomybių medicinos, psichoanalizės reabilitacijos srityse“ [13]. Guščinskienė J. Sapežinskienė L. Švedienė L. „Komandinį darbą grindžia praktiniais veiklos ir tyrimų rezultatais reabilitacijos specialistų pavyzdžiu“ [16], Žydžiūnaitė V. komandinę veiklą nagrinėja slaugytojų veiklos kompetencijų požiūriu [26 P.14]. Suprantama, kad kompleksinis pacientų gydymas įmanomas tik bendradarbiaujant kelių sričių specialistams ir tik taip galima pasiekti gerų gydymo rezultatų, tačiau apie komandinio darbo organizavimo galimybes medicinos darbuotojų grupėse kol kas jokios publikacijos neskelbiamos.

Tyrimo objektas

Trijų Vilniaus m. gydymo įstaigų (Viešosios įstaigos Vilniaus universiteto ligoninės Santariškių klinikų (VŠĮ VULSK), Viešosios įstaigos Vilniaus greitosios pagalbos universitetinės ligoninės (VŠĮ VGPUL), Viešosios įstaigos Vilniaus m. universitetinės ligoninės (VŠĮ VMUL)). komandinio darbo organizavimas.

Tyrimo dalykas

Darbuotojų, dirbančių Vilniaus m. VŠĮ VULSK, VŠĮ VGPUL ir VŠĮ VMUL, darbo organizavimas komandiniais pagrindais: darbuotojų komandinio darbo suvokimas, jų vaidmenų nustatymas, komandinio darbo organizavimo tvarka.

Tyrimo tikslas

Ištirti komandinio darbo organizavimo pagrindus Vilniaus m. tiriamuose organizacijose

Darbo hipotezė

Tiriamų Vilniaus miesto sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų komandinio darbo organizavimo galimybės praktikoje nėra pilnai išnaudojamos.

Magistrinio darbo uždaviniai

1. Apžvelgti teorinius ir teisinius darbo organizavimo aspektus sveikatos priežiūros įstaigose.
2. Išsiaiškinti respondentų darbo organizavimo, tame tarpe komandinio, suvokimo pagrindinius aspektus.
3. Išanalizuoti komandinio darbo plėtimosi galimybes sveikatos priežiūros įstaigose.
4. Parengti rekomendacijas dėl komandinio darbo organizavimo plėtimosi sveikatos priežiūros įstaigose.

Tyrimo metodai

- ✓ Mokslinės literatūros analizė;

² Jucevičienė P. 1996; Vijeikienė B., Vijeikis J.; Barvydienė V., Kasiulis J. 2001; Šavanevičienė A., Šilingienė V. 2003; **Lipinskienė D.**, Germanavičius V. 2004; Gražulis V. 2005; Žydžiūnaitė V. 2005; **Stokaitė I. 2006**; Vveinhardt J., Beniušienė I. **2006**; Sudnickas T. 2007.

✓ Tiriamųjų organizacijų darbuotojų komandinio vaidmens nustatymas pagal M. Belbin „Komandinių vaidmenų teorijos“ testą;

✓ Anketinė apklausa;

✓ Ekspertinis metodas.

Pirmoje magistrinio darbo dalyje nagrinėjamas sveikatos priežiūros įstaigų klasifikavimas, valdymo struktūra, medicinos personalo darbo organizavimo teisiniai ir vadybiniai aspektai. Aptariama įvairių autorių nuomonė grupinio ir komandinio darbo organizavimo klausimu. Apibūdinami šių darbinių grupių panašumai ir skirtumai, darbinės grupės vyraujančios sveikatos priežiūros įstaigose. Analizuojamos prielaidos, įtakojančios sveikatos priežiūros darbuotojų grupės tapimą komanda: grupės raida, lyderio vaidmuo. Trumpai aptariama darbuotojų efektyvaus komandinio darbo efektyvumo samprata, jos veiklos sąlygos: kandidatų atrankos metodai bei jų priėmimo į darbą organizavimas, žmogaus grupėje pasiskirstymas vaidmenimis remiantis M. Belbin teorija.

Antroje magistrinio darbo dalyje pateikiama tyrimo metodinis pagrindimas ir organizavimo tvarka, instrumento, respondentų charakteristika, tiriamų įstaigų pristatymas.

Trečioje magistrinio darbo dalyje aptariama kaip sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai suvokią komandinį darbą, koks jų požiūris šiuo klausimu, kokie komandiniai vaidmenys. Visa tai analizuojant remiamasi M. Belbin komandinių vaidmenų teorijos testu bei tyrėjos sudarytu klausimynų komandinio darbo tema. Šioje magistrinio darbo dalyje pateikiamos duomenų diagramos, aptariami rezultatai ir duomenų interpretacija. Respondentų duomenys tyrinėti kokybiniu ir kiekybiniu atžvilgiais.

Išvados ir rekomendacijos. Pateikiama atlikto tyrimo išvados, siūloma kaip spręsti esamas darbo organizavimo problemas tiriamose įstaigose.

ŽODYNĖLIS

Branda – komandos raidos etapas, kai yra susiformavę tvirti tarpusavio ryšiai, aukšta motyvacija atliekant užduotis.

Efektyvumas – objektyvus rodiklis, kurį galima pamatuoti darbinės veiklos rezultatais, panaudojimu darbo rinkoje, produktyvumu.

Eksperimentavimas – komandos raidos etapas, kai formuojasi komandinio darbo ir veiklos normos.

Formavimasis – komandos raidos etapas, kurio metu nariai vertina vienas kito asmeninius bruožus gebėjimus.

Gydytojas – asmuo, besiverčiantis gydymo praktika, kurio veiksmai reglamentuoti įstatymais.

Grupė – tai žmonės organizacijoje, turintys nustatytus tikslus, apimantys tam tikrą veiklos aspektą, viešai identifikuojami.

Komanda – tai grupė, pasiekusi aukštesnę pakopą, apibūdinama stipria tarpusavio priklausomybe ir vyraujančiais komandiniais tikslais, sukurta tam tikrai užduočiai atlikti.

Komandinis darbas – darbuotojų ir jų grupių sąveika, kuri pasiekia tam tikrą kokybinę brandą, leidžiančią komandai veikti stabiliau ir efektyviau, nei veikia vien formaliomis administracinėmis priemonėmis sukomplektuota darbuotojų grupė.

Kompetencija – gebėjimas atlikti tam tikrus veiksmus, tam tikro dalyko įvaldymas, kokios nors srities išmanymas, dalykiniai (su)gebėjimai.

Lyderis – tai vadovas, kuris savo individualiais gebėjimais daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės, ar organizacijos tikslai.

Organizacija – žmonių grupė, kuriuos sieja bendradarbiavimo ryšiai, bendri interesai, tikslai ir jų vykdymas.

Pacientas – asmuo, kuris naudojasi sveikatos priežiūros įstaigų teikiamomis paslaugomis, nepaisant to, ar jis sveikas, ar ligonis, ir gaudamas šias paslaugas turi įstatymų nustatytas teises bei pareigas.

Slaugytojas – asmuo, įgijęs slaugos studijų baigimo diplomą, taip pat bendrosios praktikos ir (ar) atitinkamą specialiosios praktikos slaugytojo profesinę kvalifikaciją.

Slaugytojo padėjėjas – sveikatos priežiūros sistemos darbuotojas, padedantis slaugos specialistui suteikti kvalifikuotas slaugos paslaugas.

Sveikatos priežiūros įstaiga (SP) – įstaiga ar įmonė nustatyta tvarka turinti teisę teikti sveikatos priežiūros paslaugas ir patarnavimus.

1. SVEIKATOS APSAUGOS ĮSTAIGŲ KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMAS

1.1. Gydomo įstaiga kaip organizacija, darbo organizavimo principai

„**Organizacija** (gr. *organon* - įrankis) – struktūrinis vienetas, suprantama kaip elementų jungimas į vieną visumą, kaip veiklos subjektas iš atskirų asmenų“ [33]. Tokį bendrą apibūdinimą pateikia enciklopedija. „Organizacija yra žmonių, kuriuos sieja bendradarbiavimo ryšiai, bendri interesai ir tikslai grupė“³ [25 P. 85]. Dažniausiai organizacijos tai žmonių grupės, komandos, susidedančios iš įvairių darbuotojų specialybių, kurių veikla yra nuosekli, koordinuota, tikslinga. Tai yra kaip „sudėtingas tinklas, sumegztas iš žmonių tarpusavio santykių, kurie ir nulemia veiklos galutinį rezultatą“ [34]. Nagrinėjant literatūrą, sutinkama daug organizaciją apibūdinančių sąvokų, visos jos yra teisingos, ir viena kitą papildančios atitinkamu požiūriu. Tačiau jokia organizacija negali gyvuoti be žmonių, jų grupių.

Sveikatos priežiūros (toliau SP) įstaigos Lietuvoje skirstomos į viešąsias⁴ bei privačias gydymo įstaigas (pelno siekiančias). SP įstaigų klasifikavimą nusako Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstaigų įstatymas [1]. SP įstaigos klasifikuojamos:

1. **Pagal paslaugų teikimo laiką ir vietą** (ambulatorinės; stacionarinės; mišrios);
2. **Pagal jų teikiamas asmens sveikatos priežiūros paslaugas** (medicinos pagalbos; slaugos ir palaikomojo gydymo (slaugos); medicininės reabilitacijos ir sanatorinio gydymo; medicininės - socialinės ekspertizės; specializuotos medicininės ekspertizės; mišrios.);
3. **Pagal ambulatorinių paslaugų rūšis** (pirminė sveikatos priežiūra; antrinė sveikatos priežiūra; tretinė sveikatos priežiūra)⁵.

Lietuvoje vykstančio sveikatos priežiūros įstaigų restruktūrizavimo (nuo 1994 m. pagal LR Sveikatos sistemos įstatymą [2]) „pagrindinis tikslas - modernizuoti šalies SP sistemos infrastruktūrą: racionalizuoti teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų apimtį ir struktūrą, gerinti SP paslaugų kokybę bei užtikrinti tolygų paslaugų prieinamumą“ [35]. Šiuo pereinamuoju laikotarpiu ne visi sveikatos paslaugų vartotojai yra patenkinti: daugumai pacientų nėra priimtina, kad gydymo įstaigos yra toli, o greitosios medicinos pagalbos reikia ilgai laukti, prie gydytojų kabinetų ilgos eilės, sunku patekti pas tam tikrus specialistus ir kt. Visa tai yra daroma, siekiant sveikatos priežiūros paslaugų gerinimo, geresnio valdymo bei finansų panaudojimo. Šiuo atveju ypatingai svarbu, kad SP įstaigų darbas būtų organizuojamas vadovaujantis komandinio darbo pagrindais, kurių dėka galima geriau tenkinti ne tik pacientų poreikius, bet ir racionaliai panaudoti žmogiškuosius ir finansinius išteklius.

³ Tačiau, nagrinėjant organizaciją teisiniu aspektu, ją gali sudaryti ir vienas žmogus, pvz.: vienas individualios įmonės savininkas.

⁴ Žr: http://www.medicina.lt/index.php?page=veiklos&view=kategorija&kategorija_id=1 [56]

⁵ Plačiau žiūrėti 1 priede.

Apie organizacijas daug kalbama, dar daugiau rašoma įvairių straipsnių, tačiau kuo gi ypatingos SP įstaigos lyginant su kitomis? Medicinos įstaigos turi savybių būdingų visoms organizacijoms, bet yra bruožų išskiriančių jas iš visų kitų. Pateiksime bruožus, charakterizuojančius medicinos įstaigas.

Kiekviena organizacija yra hierarchizuota. Hierarchija nusako, kas kam yra pavaldus, tai valdžios pasidalijimo veiklos sferomis būdas, kuris įgyvendina valdymo tikslus. Valdymas – tai išskirtinis veiklos tipas, paverčiantis neorganizuotą minią į efektyvią tikslo siekiančią grupę“ [10]. Organizacijos valdymas tai sprendimų parengimo, priėmimo ir jų įgyvendinimo organizavimo procesas. Bendrosios valdymo funkcijos yra :

- ✓ Planavimas;
- ✓ Organizavimas;
- ✓ Vadovavimas (koordinavimas/motyvacijavimas/lyderiavimas);
- ✓ Kontrolė.

Įgyvendinant valdymo funkcijas SP organizacijose kuriami rečiau kintami, struktūriniai rėmai, sudarantys sąlygas kartu dirbti ir siekti tikslų visiems jos nariams.

Daugelis mokslininkų ⁶ organizacijos valdymo struktūra apibūdinama tam tikrais linijinio bei funkcinio pavaldumo ryšiais, kuriais yra sutvarkomas darbuotojų darbo pasidalijimas, jų specializacija ir kooperacija. Nagrinėjant SP įstaigas, **linijinio pavaldumo** ryšiai parodo atskirų darbuotojų tiesioginį pavaldumą savo vadovui ar atskirų struktūrinių padalinių tiesioginį pavaldumą aukštesnio lygio vadovui; **funkciniam pavaldumui** būdinga atsakomybė tik už tam tikrą funkcinę sritį ir pasireiškia netiesioginiu vadovavimu.

Veikdamos, medicinos įstaigos atlieka tik joms būdingą misiją visuomenėje: tai pagrindiniai įsipareigojimai, prisiimta atsakomybė, požiūris į vertybes bei savo darbuotojus. Plačiąją prasme SP įstaigų paskirtis yra – gerinti žmonių sveikatą. Visos gydymo įstaigos teikia medicines paslaugas visuomenei, tad kiekviena įstaiga šiuo aspektu siekia išsiskirti ir išsilaikyti nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Būtent dėl šių priežasčių medicinos įstaigos turi teikti kokybiškas ir kvalifikuotas paslaugas visiems, kuriems jos reikia.

SP įstaigos veikla nėra izoliuota. Aplinka gydymo įstaigai reikšminga tuo, kad tai - „indikatorius“, parodantis, ką organizacijoje reikia keisti, į ką atkreipti dėmesį, siekiant tolesnio organizacijos gyvavimo. Nuolatinis išorinės ir vidinės aplinkos stebėjimas bei vertinimas padeda pritraukti naujus klientus, konkuruoti su kitomis įstaigomis, ar veikti atitinkama linkme.

Vidinę sveikatos priežiūros įstaigų aplinką sudaro elementai, kurie būdingi visoms organizacijoms: tikslai, organizacinės valdymo struktūros, naudojamos technologijos darbo

⁶ Pvz., Zakarevičius J. „Vadyba genezė dabartinės tendencijos“; Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert. D. R. „Vadyba“.

procesas, organizacijoje dirbantys žmonės. *Išorinę aplinką sudaro šie elementai*: pacientai, konkurentai, tiekėjai, įstatymai, valstybės ir savivaldybių institucijos, mokslo ir technikos plėtra, profesinės sąjungos, žiniasklaida ir kitos komunikacijos priemonės, šalies vidaus politinė padėtis, socialinė - ekonominė šalies raida.

Vadovaujantis LR įstatymais nusakomas SP įstaigose dirbančių žmonių darbas⁷. Tenka paminėti, kad yra išleidžiama daugybė poįstatyminių aktų, potvarkių, tačiau svarbiausi, komandinio darbo organizavimui yra tie įstatymai, kurie susiję su darbo organizavimu. Šių įstatymų nagrinėjimas padeda aiškiau suvokti SP įstaigų komandinį darbą, jo organizavimą. Sveikatos priežiūros darbuotojų veiklą gydymo įstaigose apibrėžia šie įstatymai:

✓ ***Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas*** [3] kuriuo nusakoma sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų veikla, Lietuvos Respublikos darbo sutarties sąlygos, atostogos, kolektyviniai ginčai, darbas švenčių dienomis ir kt.

✓ ***Pacientų teisių ir žalos atlyginimo įstatymas***, kuriuo nusakoma medicinos darbuotojų padarytos žalos atsakomybė.

✓ ***Medicinos praktikos įstatymas*** [4] šiame įstatyme apibrėžiama medicinos gydytojų veikla, medicininio darbo aspektai.

✓ ***Bendrosios praktikos slaugytojas - teisės, pareigos, kompetencija ir atsakomybė***⁸ [5] „Lietuvoje slaugytojų skaičius 2005 m. duomenimis 100000 gyventojų sudarė apie 750 specialistų“ [36]. Tai bendrosios praktikos slaugytojos, anestezijos ir intensyvios terapijos slaugytojos, vaikų slaugytojos, bendruomenės slaugytojos, akušerės. Visos šios specialybės apibūdina vidurinį medicinos personalą, kurio pareigybės nusakomos šiais įstatymais:

✓ ***Bendrosios praktikos slaugytojas. Teisės, pareigos, kompetencija ir atsakomybė*** [5]. Ši medicinos norma nustato ne tik, Bendrosios praktikos slaugytojo veiklos sritis, teises, pareigas, kompetenciją ir atsakomybę, bet ir suteikia žinias jų darbdaviams, institucijoms, rengiančioms šiuos specialistus bei kontroliuojančioms jų veiklą. Vadovaujantis šiuo įstatymu ***bendrosios praktikos slaugytojas dirba savarankiškai valstybinių ir (ar) privačių asmens sveikatos įstaigų specialistų komandose, ugdymo, socialinės globos institucijose, bendruomenėje bei pacientų namuose.***

✓ ***„Anestezijos ir intensyviosios slaugos slaugytoja (slaugytojas). Funkcijos, kompetencija, pareigos, teisės ir atsakomybė“*** [6]. Ši medicinos norma yra privaloma anestezijos ir intensyvios terapijos slaugytojoms. Anestezijos intensyvios terapijos slaugytojos dirbdamos tiesioginį darbą, pirmiausiai turi vadovautis ***MN 28: 2004 „Bendrosios praktikos slaugytojas. teisės, pareigos, kompetencija ir atsakomybė“***. Kadangi tai pagrindinė medicinos

⁷ Literatūros analizėje pateikiami tik pagrindiniai įstatymai, kurie yra svarbūs organizuojant SP specialistų darbą.

⁸ Plačiau įstatymus žiūrėti 2 priede.

norma, kurioje nusakomos pagrindinės slaugytojų kompetencijos, tai visos kitos slaugytojų kvalifikacijos suteikiamos tik turint pagrindinį (*Bendrosios praktikos slaugytojo*) išsilavinimą.

Sveikatos priežiūros įstaigos užsiima paslaugų teikimu, tad darbo procesas yra vienas pagrindinių veiksnių, nuo kurio priklauso veiklos rodikliai, o darbo grupių pagalba organizuojama SP įstaigų veikla.

Darbo organizavimas grindžiamas organizacinės valdymo struktūros reikalavimais.

Kiekvienos medicinos įstaigos valdymo struktūrą sudaro tam tikros darbo grupės, kurias galima interpretuoti kaip valdymo komandas. Nagrinėjant darbo organizavimą pastebėtina, kad tai „priemonių sistema, pagal kurią racionaliai panaudojami darbuotojai valdymo procese, taikomi racionalūs darbo metodai, darbo vietų organizavimas, normavimas, materialinis skatinimas“ [37]. Kiekviena medicinos įstaiga, atsižvelgdama į savo finansines galimybes, nustato jų panaudojimo prioritetus: kiek lėšų skirti darbuotojų apmokėjimui už darbą, kaip įrengti ir užtikrinti saugias ir geras darbo sąlygas. Praktika byloja, kad susiduriama su sunkumais, kai reikia atsakyti į klausimą, kuriai darbo organizavimo proceso daliai reikėtų skirti didesnę dėmesį, tačiau tikrai aišku, kad organizuojant darbą SP įstaigose, visų padalinių darbas yra svarbus, ypač tuose padaliniuose, kur reikalinga intensyvi sveikatinimo veikla pvz. operacinėse, intensyvios terapijos ir reanimacijos, diagnostikos skyriuose.

Nagrinėjant literatūrą [37] pateikiami šie darbo organizavimo principai:

- ✓ **Kompleksiškumo** (darbo organizavimo tobulinimo uždaviniai turi būti sprendžiami visapusiškai, t.y. įvertinant organizacinius techninius, ekonominius, socialinius, psichologinius, fiziologinius ir teisinius aspektus);
- ✓ **Sistemiškumo** (parodo visų darbo organizavimo krypčių ir aspektų visapusišką suderinimą);
- ✓ **Reglamentacijos** (atitinkamų normatyvinių aktų laikymasis);
- ✓ **Specializacijos** (nustatytos darbų apimtys ir pobūdžio priskyrimas kiekvienam struktūriniam padaliniui ar asmeniui);
- ✓ **Stabilumo** (kolektyvo darbas nebus efektyvus, dažnai keičiant darbuotojus ir darbų pobūdį);
- ✓ **Kūrybiškumo** (įgalina pasiekti du susijusius tikslus: projektuoti bei diegti mokslškai pagrįstas darbo organizavimo tobulinimo priemones ir maksimaliai naudoti darbuotojų kūrybinį potencialą kasdieniniame darbe).

Pateikti darbo organizavimo principai yra universalūs ir turi būti taikomi visose organizacijose, tačiau nereikėtų pamiršti, kad SP yra ypatinga tuo, kad ne visada yra pasiekiami gerų darbo rezultatų pvz. pacientas neišgyveno po sudėtingos operacijos, nors ir buvo taikomi ši

principai. Darbas organizacijose vykdomas atitinkamose grupėse, kurios sudaromos dėl šių priežasčių:

- ✓ Pasiskirstytų darbus (savarankiškos grupės nariai užduotis pasiskirsto patys);
- ✓ Vadovautų ir kontroliuotų (pvz., darbas atliekamas geriau, jei suplanuotas kaip grupinė užduotis);
- ✓ Spręstų problemas;
- ✓ Geriau priimtų sprendimus;
- ✓ Darbą atliktų našiau ir veiksmingiau;
- ✓ Priimtų didesnius įsipareigojimus ir glaudžiau bendrautų;
- ✓ Išspręstų konfliktus; išbandytų ir patvirtintų priimtus sprendimus;
- ✓ Plėtotų naujas idėjas [38].

Darbuotojai, tai pagrindiniai elementai, sudarantys darbo grupes, kurių pagalba galima pasiekti gerų įstaigų veiklos rezultatų. Tad tinkamas jų organizavimas padeda įgyvendinti įstaigos siekius: išlaikyti konkurencingumą, tenkinti vartotojų poreikius ir lūkesčius.

1.2. Darbo grupėje samprata sveikatos priežiūroje

Siekiant efektyviai dirbti organizacijoje, svarbu ne tik šiuolaikiniais darbo organizavimo principais pagrįstas darbo pasidalijimas, bet ir užduočių tinkamas pasiskirstymas. Užduotimi vadinamas žmogui paskirtas darbas, kurį reikia atlikti iš anksto numatytu būdu ir nurodytu laiku.

Šiuolaikinių organizacijų veikla yra grindžiama grupiniu darbu. Grupinis darbas yra svarbus kaip visuotinės kokybės vadybos dalis. Toks darbas skatina bendravimą ir bendradarbiavimą, kooperaciją, kūrybą tarp grupėje dirbančių žmonių. Grupinio darbo rezultatai turėtų atsispindėti paslaugoje, kuri džiugintų vartotoją. Medicinoje - tai paciento pasitenkinime už suteiktas paslaugas, atliktą gydymą. Be grupinio darbo medicinoje sunkiai išivaizduojamas ir nuolatinis paslaugų gerinimo procesas sveikatos priežiūros srityje.

Nagrinėjant grupės sąvoką, suprantama, kad tai „**žmonių bendrija, kurios visus narius sieja koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai)**“ [17]. Literatūra pateikia įvairius darbo grupių apibūdinimus, dauguma apibrėžimų skiriasi tik todėl, kad „skirtingi autoriai jas bando apibūdinti pagal skirtingus požymius:

- ✓ Tarpusavio sąveikos aspektu;
- ✓ Narystės pagrindu;
- ✓ Tarpusavio priklausomybės principu“ [22 P.15].

1 lentelė. Grupės samprata

Autoriai	Grupės apibūdinimas
Lingren	Grupė - kai tarp dviejų ar daugiau žmonių užsimezga tam tikri santykiai, susiformuoja grupė
Olmsten	Grupė tai tarpusavyje kontaktuojantys, vienas į kitą reaguojantys ir esminiais klausimais sutinkantys individai
Bales (1950)	Grupė - tai toks žmonių skaičius, kurie veikia vienas kitą tiesiogiai viename ar keliuose susibūrimuose, kur kiekvienas narys kitą narį suvokia ganėtinai aiškiai
Smith (1945)	Grupė - vienetas, kurį sudaro daugybė atskirų narių, kolektyviai suvokiančių save kaip socialinį vienetą.
Cartwright ir Zander (1968)	Grupė - individų visumą, kurie palaiko santykius vienas su kitu, todėl tampa iš dalies priklausomi vienas nuo kito
Šavanevičienė A. Šilingienė V. (2005)	Grupė apima veiklos aspektą organizacijoje, ji viešai identifikuojama ir turi nustatytus tikslus [22 P. 58].

Šaltinis: Šavanevičienė A., Šilingienė V. „Darbas grupėse“. Kaunas technologija, 2005 m., ISBN 9955-09-793-0, P.17

Žmonės jaučia poreikį priklausyti darbo grupei, didžiuojasi savo indėliu į bendrus rezultatus ir tikisi pasiekti aukštų veiklos rezultatų. Kalbant apie grupes sveikatos priežiūroje, galima teigti, kad joms tinka bendri grupės bei jų bruožus apibūdinantys požymiai: tiesioginis kontaktas (grupės nariams reikia sąveikauti, tarpusavyje bendrauti, būti toje pačioje vietoje ir tuo pačiu laiku (toje pačioje darbo vietoje), bendradarbiavimo trukmė ir pastovumas, tiesioginė darbų priklausomybė be kurių neįmanomas paslaugų teikimas (pacientų gydymas). Taigi, **visus grupės narius gydytojus ir slaugytojus veikia tiesioginė tarpusavio sąveika, t.y. jų elgesys vienas nuo kito priklausomas ir įtakoja tolesnę veiklą**. Sveikatos priežiūros darbuotojų grupėms būdingi taip pat ir šie bruožai:

1. **Kiekviena grupė turi savo nuostatas** - tai žmonių dirbančių kartu, “gebėjimas keistis ir prisitaikyti, reaguoti į tam tikrus poelgius atitinkamose situacijose” [22 P.15]. Nuostatos yra išmoktos, gana pastovios savybės elgtis atitinkamose situacijose. Kiekvienas grupės narys, dirbantis SP turi įsisavinti kolektyvo nuostatas. Gera, jei darbuotojo nuostatos sutampa su kolektyve priimtomis elgesio normomis, taip greičiau įsiliejama į grupę, garantuojama darbo sėkmė. Nuostatos vyraujančios grupėje padeda veikti atitinkama linkme.

2. **Grupės vertybės** – “tai patyrimo išugdytos savybės ir jos narių požiūris į uždavinius, jų sprendimą, bendradarbius, grupės valdymą, vykstančius reiškinius jų plėtrą” [22 P. 55]. Vertybės atspindi bendrą supratimą, kaip kas turėtų vykti. Dalis šių vertybių, kurios pradžioje pripažintos grupės narių, vėliau įsisąmoninamos grupinėje veikloje, bei tampa visuotinai priimtinomis ir pripažintomis organizacinės kultūros dalimi.

3. **Bendri tikslai**. Medicinoje bendri tikslai (tiek gydytojų, tiek slaugytojų, pagalbinio slaugos personalo) nusako jų egzistavimo ir veiklos priežastį, kodėl grupės suburiamos, veikia

atitinkami skyriai, dirba įvairūs specialistai. Medikai, sudarantys atitinkamas darbo grupes, siekia žmogaus sveikatos užtikrinimo (sveikatos tikslų): padeda išsaugoti gyvybę, grąžina ir atstato sutrikusias funkcijas, imasi mokomosios veiklos, ligų profilaktikos priemonių. Medicinos darbo grupių tikslai nusako jų atliekamo darbo motyvą. Jei nėra tikslų, nėra ir motyvacijos atitinkamai veiklai.

Grupės veiklos *efektyvumą dideli dalimi lemia grupės nario motyvacija*. Motyvacijos klausimas asmeniui svarbus nes, susiduriama su plačia pasirinkimo įvairove, svarstoma kokią darbo grupę (specialybę) pasirinkti, kokiai priklausyti, kad būtų patenkinami asmeniniai veiklos motyvai. Šiuo atveju pasirinkimo procesas yra dvipusis – darbuotojas (medikas) ieško ir renkasi grupę, kurios nariu būdamas galėtų geriausiai išreikšti ir patenkinti savo poreikius, o organizacija (darbdavys) renka narius, kurie įdėtų didžiausią dalį pastangų siekiant bendro tikslo.

„Svarbią įtaką nario motyvacijai siekiant bendrų grupės tikslų daro jo, kaip grupės nario, savimonė, kuri skatina grupės normas atitinkantį elgesį (Deaux, Reid, Mizrahi ir Cotting, 1999; Doosje, Ellemer, & Spears, 1999)“ [39]. Medicinos darbuotojai pasirinkdami mediko specialybę pareiškia savo asmeninį darbo motyvą – norą rūpintis, padėti žmonėms. Tai jų asmeninis gyvenimo pašaukimas. Priklausymas vienokiai ar kitokiai mediko specialybei dar labiau išryškina asmeninį darbinės grupės (specialybės) pasirinkimo motyvą.

Darbo grupė - tai grupė žmonių, kurios tikslas atlikti darbus. Medicinoje tai įvairūs skyriai gydantys įvairius susirgimus ar teikiantys paslaugas (pvz.: vidaus ligų ir diagnostikos skyrius, traumatologijos skyrius, fizinės ir medicininės reabilitacijos skyrius ir t.t.) Darbo grupės veikiančios organizacijoje gali būti suprantamos kaip *formalios ir neformalios*⁹. Darbinės grupės, veikiančios sveikatos įstaigose, apibūdina šie bruožai:

1. „Darbiniai pasiekimai grupėse – dažniausiai būna individualaus darbo vaisiai;
2. Lyderiavimas grupėje, pasireiškia tuo, kad yra vienas ryškus lyderis, kuris yra atsakingas už visos grupės darbo rezultatus. Medicinoje šiuo atveju tai skyriaus, padalinio, centro ar visos įstaigos vadovas;
3. Grupėje vertinamas ir atlyginamas daugiau individualus darbas;
4. Tarpasmeniniai santykiai grupėje sunkiai prognozuojami daugybė konfliktinių situacijų, kurios veda prie disfunkcinių konfliktų;
5. Sprendimus grupėje priima vadovas ir paveda kam nors atlikti darbus. Šiuo atveju slaugytojai turi atlikti gydytojo pavestus nurodymus“ [17].

Pastaruoju laikotarpiu vis dažniau pasigirsta nuomonių, kad dirbantieji SP įstaigose yra vertinami kaip komanda, tačiau, žmonės dirbdami kartu, gali būti suprantami ir kaip darbo grupė.

⁹ Komandinio darbo organizavimui sveikatos priežiūroje yra svarbios įstaigose veikiančios formalios darbo grupės, tad kitos nebus nagrinėjamos.

Vertinant, kompleksinio gydymo požiūriu, pacientas suvokia specialistus, dirbančius toje pačioje įstaigoje (gydančius skirtingas sistemas) suvokia kaip komandą, (nes vienas gydytojas gali pasiūsti pas kita specialistą konsultacijai) bet ***darbo požiūriu jie gali būti tik darbuotojų grupė gydanti skirtingus sveikatos sutrikimus***. SP įstaigose yra daug įvairių grupių: administracija, medicinos personalas, slaugos personalas, pagalbinis personalas ir kt. Būdami šių „grupių nariais, ir likdami lojalūs jiems, ir jų tikslams, žmonės išlieka individualūs. Jų asmeniniai interesai bei norai, tiek kaip individų, tiek kaip grupių narių ne visada sutampa su grupės kuriai jie priklauso interesais“[15]. Tad, apibendrinant darbinės grupės SP, galima manyti, kad grupės narių tarpusavio priklausomybės stiprumo nebuvimas, tikslingo darbo, komunikacijos, trūkumas bendravime, konfliktinių situacijų sprendimo trūkumas, atsakomybės tikslų stygius, dar nesudaro pagrindo darbinėms grupėms tapti komanda. Kiekvieno nario tikslų pripažinimas, jo asmeninis indėlis į darbą, motyvacija yra svarbūs veiklos aspektai komandiniame darbe.

1.3. Darbo komandos samprata. Grupės tapimo komanda pagrindai

Daugelis Lietuvos autorių¹⁰ nagrinėja grupes, jų dinamiką nuo darbo grupės iki darnios komandos. Analizuojant literatūrą, pastebima, kad kai kurie autoriai¹¹ kalbėdami apie komandas tapatina jas su grupėmis, ar kolektyvu. Tad, apibendrinant autorių publikacijas yra sunkiau susidaryti nuomonę, kas yra grupė, o kas jau yra komanda, kuo jos panašios, o kuo skiriasi. Kiekviena komanda yra grupė, bet ne kiekviena grupė, veikianti įstaigoje, yra komanda. Šiame skyrelyje bus aptariama kaip grupė tampa komanda, kokios tam reikalingos prielaidos.

Kaip jau buvo pastebėta, grupė tai žmonės, dirbantys organizacijose ir siekiantys individualaus pasitenkinimo organizuotos veiklos pagalba. Straipsnyje “Komandinio darbo ypatumai pokyčių sąlygomis” [38] autoriai pateikia ***grupes ir komandas*** apibūdinančius požymius¹² tačiau norėtusi atkreipti dėmesį į keletą momentų:

1. ***Tikslai***: autoriai teigia, kad „grupės tikslai nėra specifiniai ir atitinka bendrus organizacijos tikslus“, tačiau jungdamiesi į formaliai veikiančias grupes (atitinkamus gydymo skyrius, gydančius tam tikrus susirgimus) žmonės jau turi specifinius tikslus (gydyti traumas, suteikti skubią pagalbą, diagnozuoti ligas) mediko specialybė jau turi daug medicinos sričių, o žmonės pasirinkdami jas, realizuoja specifinius tikslus, kurie kiekvieno individo skirtingi.

2. ***Atsakomybė***: „Grupės narys yra atsakingas tik už savo darbo rezultatus“. Peršasi nuomonė, kam reikalingos kolektyvo nuostatos, vertybės? Manome, kad tiek komandiniame darbe, tiek grupiniame tai yra svarbu o ypatingai medicinos srityje.

¹⁰ Kasiulis J., Barvydienė V. „Vadovavimo psichologija“, Šavanevičienė A., Šilingienė V „Darbas grupėse“, „Vijeikienė B., Vijeikis J. „Komandinio darbo pagrindai“.

¹¹ Kasiulis J., Barvydienė V. „Vadovavimo psichologija“.

¹² Plačiau žiūrėti 3 priedą.

3. **Motyvacija:** „Grupės narių motyvacija fragmentiška ir segmentiška“. Mūsų manymu, darbo grupių motyvacija nėra tokia stipri kaip komandinėje veikloje, tačiau be jos negalima pasiekti gerų rezultatų. Pacientai kartais yra išgydomi ir be didelių pastangų.

Tačiau visus šiuos požymius gali turėti ir grupė turinti vieningą tikslą. Taigi, bandant apibrėžti kas tai yra komanda, pateikiame keletą apibrėžimų.

2 lentelė. Komandos samprata

Autoriai	Komandos sąvokos apibūdinimas
Stoner J.A.F. Freeman R.E. Gilbert D.R (1999)	Komanda vadiname du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką siekdami bendro tikslo [21].
Everard B. Morris G (1997)	Komanda – tai žmonių grupė, galinti veiksmingai imtis bet kokio darbo, kuriam atlikti ji ir buvo sukurta [12].
Šavanevičienė A. Šilingienė V.(2000)	Komanda - tai grupė, pasiekusi aukštesnę pakopą, apibūdinama stipria tarpusavio priklausomybe ir vyraujančiais komandiniais tikslais [22 P.15].
Galvanauskas J. (2005)	Komanda - nevienodos kvalifikacijos, skirtingos patirties ir įvairių pažiūrų darbuotojus vienijantis darinys, kuris yra sąmoningai sukurtas siekiant bendro organizacijos tikslo [38].
Žydzūnaitė V. (2005)	Komanda – tai tikslo siekianti grupė, kuriai būtina dirbti kartu. Svarbu pažymėti, jog komandai yra būtinos sąlygos ne tik bendras tikslas bet ir bendro darbo charakteristika, kurios yra esminės komandos gyvavimo sąlygos. Stokojant šių darbinių charakteristikų, nėra ir negali būti komandos [26 P. 29].

Pateikti komandos apibūdinimai įvairiai nusako, kas tai yra komanda. Tačiau, kai komandinėje veikloje, nariai įsisąmonina bendrus tikslus, demonstruoja atsakomybę, ir entuziazmą, palaiko vienas kito pastangas, teisinga būtų kalbėti apie komandinį darbą. Anot, Žydzūnaitės V. „Komandos samprata į kurią neįtrauktos narių kompetencijos kaip raktinės charakteristikos, nėra teisinga, nes negali būti veiklos efektyvumo be rūpestingo ir nuolatinio žinių papildymo, jų apdorojimo ir pateikimo, be nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo; komandos narių kompetencija¹³ yra šerdinis efektyvios komandos veiklos komponentas ir esminė šios veiklos prielaida“ [26 P.14, 22].

KTU prof. G. Merkys pateikia tokią šios sąvokos sampratą: „**Komandinis darbas - tai ne bet kokia darbuotojų ir jų grupių sąveika, o tokia sąveika, kuri pasiekia tam tikrą kokybinę brandą, leidžiančią komandai veikti stabiliau ir efektyviau, nei veikia vien formaliomis administracinėmis priemonėmis sukomplektuota darbuotojų grupė**“ [40].

Kaip matome, vieningos nuomonės nėra, o tai nagrinėjant komandos sampratą medicinoje, susidaro kai kurie sunkumai: sunkiau suvokti kur yra esminiai komandos požymiai,

¹³ Kompetencijos sąvoką žiūrėti 4 priede.

kur ribos skiriančios komandą nuo grupės. Autoriai, apibūdindami komandas pateikia įvairius apibrėžimus, tačiau jie vieni kitus tik papildo.

Rezultatyvus bendrų veiksmų pasiekimas gaunamas esant palaikančiai darbinei aplinkai, darbuotojams, turintiems tinkamą kvalifikaciją, reikalingą atlikti komandiniams darbams. Vis daugiau autorių komandinį darbą, pateikia kaip būtinybę organizacijų gyvavime. Knygoje „Darbo ir organizacinė psichologija“ Chmiel N. pateikiama šios komandinio darbo diegimo priežastys:

- ✓ „Komandos sudaro sąlygas sparčiai ir ekonomiškai sukurti ir pateikti produktus, nebloginant jų kokybės.
- ✓ Komandos leidžia organizacijoms išsaugoti tai, kas jau išmokta, padeda sukaupti patirtį bei išsaugoti organizacijos identitetą;
- ✓ Komandos susieja ir integruoja informaciją“ [11].

Šiame darbe nagrinėti darbo grupės ir komandos pavyzdžiai iš ties skiriasi. Autoriai teigia, kad darbo grupė iki tapimo komanda turi patirti tam tikras raidos stadijas, kurių metu keičiasi vykstančių procesų ir psichologinių problemų turinys.

3 lentelė. Komandos raidos etapai

Autorių ¹⁴ raidos etapų pavadinimai		Vykstantys procesai	Magistrinio darbo autorės išvados remiantis nagrinėta literatūra
Orientacija (formavimasis)	Formavimasis (apsipratimas)	Esminis procesas: asmeninių bruožų ir akivaizdžių gebėjimų vertinimas bei tarpasmeninės priklausomybės „testavimas“. Nariai tiria vienas kitą, peržvelgiami tikslai ir apibūdinama informacija, kurios pagrindu transformuojama veikla; lyderis pateikia komandos struktūrą, rengia reguliarius susirinkimus, palaiko komandos narių dalyvavimą, dalijasi atitinkama informacija, skatina komandos narius užduoti klausimus, nustatomi vaidmenys. Pastaba. galimi progresavimo sutrikimai, jei trūks gebėjimų ir įgūdžių, įvertinant bei atmetant nereikalingą informaciją ir elgseną.	Komunikuodami grupės nariai formavimosi etape susipažįsta vieni su kitais. Šiame etape svarbu, kad nariai būtų priimami kaip asmenybės, o tarp jų vyktų darnus bendravimas ir supratimas. Tai veiksnys, kuris sumažintų konfliktinių situacijų tikimybę ne tik diferenciacijos etape, kuriam būdinga konfliktavimas, bet ir tolesniems etapams. Norima pabrėžti, kad atsakomybę už darnų komunikavimą ir bendradarbiavimą prisiimtų ne tik komandos lyderis (gydytojas), bet ir visi kiti medicinos komandos nariai

¹⁴ Gordon J. (2001); Barvydienė V., Kasiulis J. (2001).

Tikslų formulavimas (audra)	Diferenciacija (prieštaravimai)	<i>Esminiai procesai</i> 1. Komanda performuluoja savo tikslą 2. Komandos viduje vyksta konfliktai. Komandos veikla koncentruojasi į narių gebėjimą emociškai save valdyti, atsižvelgiama į reikalavimus, konkrečių tikslų siekimui, nariai tiksliai apibrėžia koks jų išipareigojimo laipsnis ir konstatuoja, ar jiems priimtini tikslai; vykstanti interakcija tarp komandos narių, skatina nekontroliuojamus konfliktus; nariai siekia turėti daugiau įtakos, vertina, teisia ir testuoja vienas kitą: išryškėja žmonių privalumai ir silpnybės, atviriau išsakomi prieštaravimai, kovojama dėl lyderiavimo. <i>Pastaba:</i> lyderio vaidmuo: 1. Numatyti skirtumus tarp komandos narių, kas sumažina konfliktų tikimybę (leidžia konfliktą transformuoti į funkciškai naudingą komandos veiklą); 2. Palaikyti komandos narius, išreiškiant idėjas bei sprendimus.	<i>Diferenciacijos</i> stadijoje vykstantys konfliktai, atskirose medikų grupėse dėl įvairių pozicijų (lyderiavimo, vaidmenų atlikimo), produktyvūs jų sprendimo būdai komandos lyderio (skyriaus vedėjo) pagalba padeda nariams geriau pažinti ir suprasti vieniems kitus, bei siekti užsibrėžtų tikslų. Konfliktų sprendimas veda grupę į susikalbėjimą, suartina ir gerina bendradarbiavimą, todėl grupės nariai pradeda jausti didesnę atsakomybę. Tokiu būdu sumažinamas konkuravimas tarpusavyje bei „žingsniuojama“ link komandos.
Koordinavimas (normavimas)	Eksperimentavimas	<i>Esminiai procesai:</i> 1. Atviras pasikeitimas informacija; 2. Formuojasi komandos darbo ir veiklos normos; 3. Susiformuoja komandos kohezija¹⁵. Surenkama ir interpretuojama informacija; palyginami įvairūs argumentai, nustatomos alternatyvios taktikos, darbo standartai; komanda koncentruojasi į tikslo vykdymą; išryškėja tikrieji lyderiai (lyderis). <i>Pastaba:</i> lyderio vaidmuo: 1. Padrąsinti narius atvirai reikšti savo nuomones; 2. Įvertinti iššūkius keliančius problemas komandai; realizuoti konsensuso principą; 3. deleguoti didelės apimties atsakomybę komandos nariams	Šiame etape grupės darbuotojai darniai komunikuodami bando ieškoti produktyvių sprendimo būdų, formuoja veiklos normas priimtinas visiems, bendradarbiaudami siekia tikslų. <i>Lyderiavimas</i>, kuris yra aptariamas autorių šioje lentelėje, medicinoje gali būti suprantamas tik atskirai tarp gydytojų, atskirai tarp slaugytojų, kadangi slaugytojo kompetencija gydymo požiūriu yra visiškai kitokia: gydytojas gydo, o slaugytojas tik slaugo pacientus. Šį pastebėjimą galime daryti remiantis šiame darbe nagrinėtais SP darbuotojų veiklą nusakančiais įstatymais. Šio etapo pabaigoje grupė tampa komanda

¹⁵ Sankiba (komunikavimas darnaus bendravimo pagalba) - Lietuvių kalbos žodynas.

Formalizavimas (veikla)	Integracija (normalizavimas)	Esminiai procesai: 1. Nustatomi komandiniai vaidmenys kaip sėkmingo problemų sprendimo garantas 2. Priimami ir vykdomi galutiniai sprendimai. Komanda siekia efektyviai išspręsti praeitų komandų vystymosi stadijų pasekmes, apimant: emocinį savęs valdymą, skirtingų gautos informacijos interpretacijų ir nuomonių siejimą su siekiamu tikslu ir specifinius siūlymus realizuojamos veiklos klausimais; lyderio funkcijos perleidžiamos kitiems komandos nariams, atsižvelgiant į iškilusius uždavinius Pastaba: svarbu paskirstyti funkcinis vaidmenis, atsižvelgiant į komandą.	Integracijos stadijoje savaime išsprendžia komandinių vaidmenų atlikimo klausimas (su tokiu pasiskirstymu sutinka visi komandos nariai ir dėl to jau neturėtų kilti destruktivių ginčų) Šiame veiklos etape atliekant užduotis turėtų būti dirbama komandinio darbo principais.
Pertraukos	-	Esminis procesas: komanda iširsta arba persiorientuoja į kitus tikslus ir prisiima naujus įsipareigojimus	
Užbaigimas	Branda	Esminis procesas: pasiekama komandos narių integracija. Komandos nariai gerai pažįsta ir supranta vienas kitą, susiformavę tvirti tarpusavio ryšiai; visi nariai įgyja narystės ir lyderystės komandoje gebėjimus; komanda pasižymi patrauklumu bei aukšto lygmens motyvacija; komanda sugeba vertinti savo veiklą (analizuoja klaidas bei laimėjimus, mokosi iš jų. Diagnozuoja kylančias problemas; realizuojami buvę tikslai ir formuluojami nauji. Pastaba: lyderis atlieka šiuos veiksmus: 1. Tikslina užduotis; 2. Siūlo veiksmų seką; 3. Nustato veiklos kryptis; 4. Skatina narius sutelktumui	Užbaigimo etape žmonės vienas kitą supranta iš pusės žodžio, vyrauja tvirti ryšiai. Šiame etape, nors ir retkarčiais kyla konfliktinės situacijos, tačiau bendradarbiai yra vertinami pagal nuopelnus, o ne pagal padarytas klaidas. Konfliktinių situacijų nebuvimas teikia nariams pasitenkinimo jausmą, „aukštą komandos motyvaciją palaiko narių noras būti asmeniškai reikšmingais ir vertinamais“ [24 p.34] Jei komandos tikslai yra įvykdyti, komanda išardoma, jei toliau reikia atlikti užduotis, komandos nariai jaučia pasitenkinimą esamu bendradarbiavimu.

Šaltinis: Žydžiūnaitė V. „Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija slaugytojų veiklos požiūriu“ 2005 m., ISBN 9955-581-45-X, P.29

Lentelėje pateikti komandos raidos etapai, padedantys grupei tapti komanda, kuriuos galima taikyti ir SP dirbantiems žmonėms. Norima akcentuoti, kad ypatingas dėmesys medicinoje turėtų būti skiriamas padalinio/komandos vadovui, kuris padėtų produktyviai komunikuoti visiems darbuotojams komandos raidos procese. Remiantis tyrimu, kurio metu „buvo stebėta 420 atvejai tarp chirurgų ir anestezijos intensyvios terapijos slaugytojų, teigiama, kad 129 priskirti nesėkmėms, kas sukėlė darbo našumo trūkumus. 15 proc. darbo nesėkmių

įvyksta dėl informacijos nesidalijimo darbo metu“ [23]. Kaip matome iš atlikto tyrimo, komunikacijos faktorius yra lemiamas ne tik darbo proceso eigai, bet ir komandos formavimuisi.

Kitas ne mažiau svarbus aspektas, sudarantis sąlygas grupei tapti komanda, tai aiškus *vaidmenų pasiskirstymas*. Nesuvokiant vaidmenų pasiskirstymo komandoje esmės, neįmanoma visapusiškai suprasti komandinio darbo subtilybių. Yra nemaža mokslininkų¹⁶, kurie nagrinėjo komandinių vaidmenų teorijas, padedančias išsiaiškinti vaidmenis pagal kiekvieno žmogaus prigimtines savybes. Kiekvieno žmogaus vaidmenį galima būtų apibrėžti kaip tendenciją elgtis, bendrauti su kitais tam tikru ypatingu būdu. 1981 m. į šį faktą atkreipė dėmesį prof. R. M. Belbin, kuris komandiniame darbe kertiniu aspektu pasiūlė laikyti kiekvieno kolektyvo nario asmeninėmis savybėmis grindžiamą jam būdingą *individualų vaidmenį*“[14]. Mokslininkai Ch. Margerison ir D. McCann, siekdami visapusiškai įvertinti darbuotoją ir sudaryti sąlygas efektyvaus darbo pasireiškimui siūlė priemones¹⁷ padedančios įvertinti kiekvieną komandos darbuotoją.

Žinant kiekvieno individualius vaidmenis, galima pasiekti efektyvesnio darbo ir kokybiškesnių paslaugų SP: slaugytojai, dirbantys komandose su gydytojais, galėtų skleisti ir savo asmenines savybes. Toks požiūris į kiekvieno medicinos darbuotojo savybes padėtų jiems labiau integruotis į kolektyvo veiklą.

Nagrinėjant literatūrą, komandinio darbo tema, tenka pripažinti Zakarevičiaus V. nuomonę: *komanda tai grupė pasiekusi brandesnę lygį ir turi nemažai požymių (tikslai, atsakomybė, vertybės, motyvacija ir t.t.), kurie bendri tiek komandoms tiek grupėms*. Apibendrinant įvairių autorių straipsnius¹⁸ galima išskirti keletą komandai būdingų bruožų:

1. Bendradarbiavimo, tarpusavio pagarbos ir pasitikėjimo stiprumas, kurį komandos nariams įmanoma pasiekti darnios komunikacijos dėka;
2. Abipusis komandos narių nuomonių priėmimas, tai veiksnys leidžiantis būti kartu, visiems komandos nariams ir jausti pasitenkinimą atliekamu darbu;
3. Konfliktų aiškinimasis ir sprendimų priėmimo būdų ieškojimas, kuris sustiprina kiekvieno asmens pažinimą, bei komandinių tikslų siekimą;

¹⁶ Ch. Margerison, D. McCann., M. Belbin.

¹⁷ „Team Management System“ – TMS Komandos valdymo sistema, kuri rėmėsi britų mokslininko M. Belbin vaidmenų paskirstymo komandose teorija ir amerikiečių psichologų Myers I. ir Briggs K. C. plėtojusių Jung teoriją. TMS sudaro: Komandos valdymo profilio klausimynas (kurio pagrindą sudaro C. Jung asmenybių tipai); Darbų tipų profilio klausimynas (leidžiantis išnagrinėti skirtingus požiūrius į tai, kas skiria gerą darbo atlikimą nuo blogo); Susiejimo ir koordinavimo profilio klausimynas (leidžiantis gauti grįžtamąjį ryšį apie vertinamojo darbuotojo efektyvumą); Komandos veiklos profilio klausimynas (padedantis nustatyti kaip komanda atlieka įvairius darbų tipus). Atskiros komandos valdymo sistemos priemonės, leidžia atsiskleisti požiūriui į atliekamą darbą ar gauti grįžtamąjį ryšį.

¹⁸ Kasiulis J., Barvydienė V. „Vadovavimo psichologija“; Šavanevičienė A., Šilingienė V. „Darbas grupėse“; „Vijeikienė B., Vijeikis J. „Komandinio darbo pagrindai“; Guščinskienė J., Sapežinskienė L., Švedienė L. „Komandos organizavimo principai: reabilitacijos specialistų komandos pavyzdžiu“; Jucevičienė P. „Organizacijos elgsena“.

4. Vidinės priklausomybės komandai jausmas. Komandos nariai bendradarbiaudami vartoja terminą „mes“;

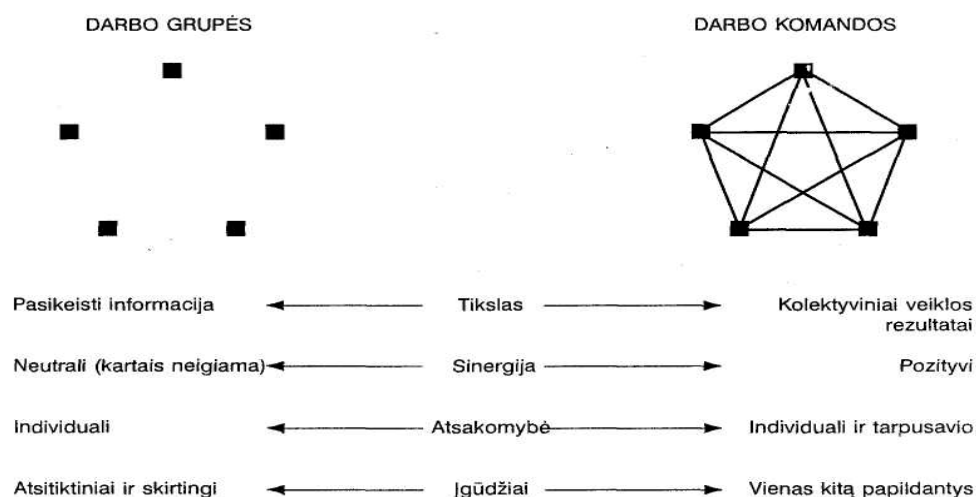
5. Lyderio funkcijų pasiskirstymas atitinkamais veiklos etapais, žinant kiekvieno asmeninės savybės ir būdo bruožus, įtakojančius efektyvią veiklą.

6. Komandos narių kompetencija, paremta ne tik funkciniu išsilavinimu, bet ir nuolatiniu žinių ir praktikos tobulinimu.

Pateikta nuodugni analizė apie komandos raidos etapus, leidžia teigti, kad darbo grupė ir komanda nėra tapatūs dalykai. Siekiant tapti komanda reikalingos visų komandos narių pastangos, tuo tarpu dirbant grupėje, tai nėra taip ryškiai akcentuojama. Tenka paminėti, kad norėdami išryškinti šiuos du darbinius aspektus, autoriai pateikia juos kaip vienas kitą supriešinančius dalykus, bet ne kaip vienas kitą papildančius. Kitame skyrelyje bus tęsiama grupių ir komandų skirtumų nagrinėjimo tema.

1.4. Grupių ir komandų skirtumai

Kaip jau buvo pastebėta, *„darbo grupė - tai grupė, kurioje žmonės pirmiausia sąveikauja tarpusavyje, kad keistųsi informacija ir priimtų sprendimus, kurių tikslas - padėti vienas kitam vykdyti savos srities užduotis“* [17]. Grupės bendradarbiavimas tarpusavyje reikalauja didelių grupės narių pastangų, o komanda, dėdama visapusiškas pastangas, sukuria kryptingą veiklą, suteikiančią bendradarbiavimo būseną. Individualios komandos narių pastangos duoda rezultatą, kuris yra didesnis nei jų individualių indėlių suma. ***Komandiniame darbe sudaromos sąlygos kiekvienam komandos nariui atsiskleisti, kuo geriau išnaudoti skirtingas žinias įgūdžius bei patirtį.*** Robbins S. P. „Organizacinės elgsenos pagrindai“ pateikia tokius vaizdinius komandų ir grupių skirtumus:



1 pav. Grupių ir komandų skirtumai

Šaltinis: Robbins S. P. „Organizacinės elgsenos pagrindai” monografija. Kaunas, Poligrafija ir informatika, ISBN 9986-850-46-0, 2003 m., P. 33.

Komentuojant, galima būtų teigti, kad grupės ir komandos veikla skiriasi šiais bruožais:

- ✓ **Tikslas:** komandoje svarbu siekiant tikslų visų narių indelis: pozityvus nusiteikimas, todėl tikslams siekti yra panaudojama ne tik funkcinis (bazinis) išsilavinimas, bet ir asmeninės savybės, būdo bruožai reikalingi tikslui pasiekti;
- ✓ **Sinergija:** ji sukurama demonstruojant kiekvienam komandos nariui savo asmenines savybes, kryptingumą siekiant užsibrėžtų tikslų;
- ✓ **Atsakomybė:** komandinėje veikloje suprantama ne tik teisiniu aspektu, bet ir komandos narių atžvilgiu (darbo grupėje ji pasireiškia daugiau teisiniu, pareigybiniu principu);
- ✓ **Igūdžiai:** komandinėje veikloje vadovaujamosi kiekvieno nario komandiniu vaidmeniu, taip komandinėje veikloje atsiranda igūdžiai, kurie vieni kitus papildoma atliekant darbus.

Apibendrinant įvairių autorių nuomones ir tai, kas jau buvo šiame darbe rašyta apie grupinį ir komandinį darbą, galima būtų pateikti keletą esminių bruožų, kurie manome, aiškiau nusako ir formuluoja nuomonę apie grupes ir komandas.

4 lentelė. Grupių ir komandų skirtumai¹⁹

Požymis	Grupė	Komanda
Komandiniai vaidmenys	Remiasi kiekvieno nario funkcinio išsilavinimu, kuris įgyjamas mokslo įstaigose. (Vertinama specialybė)	Komandoje svarbu siekiant efektyvios veiklos ne tik funkcinis vaidmuo, bet ir asmeninė būdo savybės suteikiančios kryptingumą veiklai ir tikslams.

¹⁹ Pateikiamos magistrinio autorės išvados remiantis nagrinėta literatūra.

Sprendimų priėmimas	Grupėje sprendimus priima vadovas ir paveda kam nors atlikti darbus	Komandoje sprendimai priimami dalyvaujant visiems komandos nariams konsensuso būdu.
Lyderiavimas	Grupėje yra vienas ryškus lyderis, kuris yra atsakingas už visos grupės darbo rezultatus. Medicinoje tai gydytojas, skyriaus vedėjas	Lyderiavimo atsakomybė yra pasidalyta tarp visų komandos narių. Kiekvienas narys žino savo vaidmenį pagal asmenines savybes ir atitinkamu veiklos etapu pasireiškia
Darbiniai pasiekimai	Grupėje vertinami ir atlyginami daugiau individualūs darbai. Praktika byloja, kad sveikatos priežiūroje nepaisant, kad gydytojai ir slaugytojai dirba kartu su tais pačiais pacientais, už pasiektus rezultatus, pasiekimus, nuopelnai yra skiriami gydytojams.	Komandoje vertinami ir atlyginami bendri darbai, individualios pastangos, atliekant užduotį, vyrauja darnus bendradarbiavimas. Darbas vertinamas apibendrinant visų narių indėlį, darant atitinkamas išvadas, veiksmus nukreipiant kryptingai veiklai
Tarpasmeniniai darbiniai santykiai	Grupėje tarpasmeniniai santykiai sunkiai prognozuojami, daugybė konfliktinių situacijų, kurios veda prie disfunkcinių konfliktų	Komandoje tarpasmeniniai santykiai grindžiami bendradarbiavimu, tarpusavio pagalba, pasitikėjimu, pripažinimu. Konfliktų traktavimu sprendimu, o ateityje ir nebuvimu.

Komanda turi pranašumų prieš grupę: aiškūs komandiniai vaidmenys, tikslai, pastovios ir nebesikeičiančios veiklos normos. „Siekdami bendrų tikslų, komandos nariai vartoja žodį „Mes“, suprasdami save, kaip komandos dalelę“ [41]. Komandos vadovaujasi šias „darbo aspektais: aiškiais ir priimtinais tikslais, parama ir pasitikėjimu, aiškiomis veiklos procedūromis, reguliaria veiklos peržvalga, tinkamo vadovavimo principais, individualiu tobulėjimu, gera komunikacija“[42] Apibendrinant galima teigti, kad šie veiksniai svarbūs, komandos kryptingai veiklai, o grupė ir komanda nėra tas pats. Šios darbinės grupės turi savo pranašumų ir trūkumų, tad jos neturėtų būti supriešinamos pateikiamos taip, kad „komanda“ tai geriausia darbo organizavimo forma. **Komanda - tai grupė pasiekusi aukštesnio bendradarbiavimo pakopą, tai darbo grupės tąsa.** O kuo remiantis organizuoti darbą, priklauso nuo veiklos specifiškumo, teikiamų paslaugų spektro, bei gebėjimo pasirinkti tinkamą darbo organizavimo formą. Galime daryti išvadą, kad darbas, kurį atlieka medicinos darbuotojai bendradarbiaudami su pacientais, gali būti traktuojamas kaip komandinio darbo apraiška, tačiau SP gydytojų ir slaugytojų tokia veikla, apie kurią yra kalbama šiame magistriniame darbe komandinė veikla, nėra galima, kadangi tiek gydytojo, tiek slaugytojo atliekamas darbas yra skirtingas profesiniu požiūriu: gydytojas gydo, slaugytojas slaugo. Vidurinysis personalas neturi tiek žinių ir kompetencijos, skiriant atitinkamą gydymą, o medicinos darbuotojų atliekamą veiklą pacientų atžvilgiu griežtai reglamentuoja įstatymai²⁰.

²⁰ Lietuvos Respublikos gydytojo medicinos praktikos įstatymas; MN 28: Bendrosios praktikos slaugytojas. Teisės, pareigos, kompetencija ir atsakomybė“ Paciento teisių ir žalos atlyginimo įstatymas.

SP įtaigos gyvena intensyvių pokyčių sąlygomis, kurios reikalauja keisti nusistovėjusius darbo organizavimo būdus. Tad kiekviena SP įstaiga, siekdama išlaikyti konkurencinę kovą, turi siekti kokybiškų teikiamų paslaugų. Todėl jų įgyvendinimui, vis didesnį pagreitį turėtų įgauti nauji darbuotojų atrankos metodai, įgalinantys organizacijas suburti efektyviai dirbančius darbuotojus.

1.5. Darbuotojų atranka ir komandos formavimo sąsajos sveikatos priežiūroje

Dažnai spaudoje pastebime: įstaigai reikalingas darbuotojas, turintis atitinkamą išsilavinimą ir darbo patirties reikiamoje srityje, mokantis užsienio kalbas. Kas antroje interneto svetainėje, pristatančioje kokią nors įmonę, rasime žodžius “mes ieškome žmonių galinčių dirbti komandoje” ar kažką panašaus. Darbdaviai skelbdamiesi spaudoje, tikisi rasti tinkamus darbuotojus ir šitaip prisidėti prie savo įmonės sėkmės. Sumani darbuotų samda gali įmonei suteikti esminį konkurencinį pranašumą, tad vadovai, personalo skyriaus atstovai, turi tiksliai žinoti, kokių specialistų jiems reikia. Dabartiniu laikotarpiu darbo rinkoje yra plačiai taikomi šie kandidatų atrankos metodai:

1. **Testavimas.** Pažintinių gebėjimų testai: intelekto testai, tokie kaip IQ, specifinių gabumų testai; motorinių ir fizinių gebėjimų testai (pirštų miklumas); asmenybės ir interesų įvertinimas; žinių testai.
2. **Interviu (pokalbis)** Tai procedūra, kurios metu iš asmens žodinių atsakymų gaunama tam tikra informacija, kuri, skirta nuspėti ateities darbo atlikimo lygį, remiantis kandidato žodiniais atsakymais.
3. **Biografijos tyrimas ir rekomendacijų vertinimas.** Tai procedūra, kai tikrinamos kandidatų rekomendacijos bei biografijos, siekiant įsitikinti, ar kandidatas pateikė tikslius faktus. Dažniausiai tikrinamos šios sritys: ankstesnio darbo laikotarpiai, išsilavinimas ir anketiniai duomenys.

Pastaruoju metu SP, priimant kandidatus į darbą, dažnai vadovaujamosi **gyvenimo aprašymu** (CV). Tačiau iš anketos biografinių duomenų nesimato žmogaus asmenybės, o gauta specialybė, neatspindi jo sugebėjimų reikalingų tam tikroje srityje. CV duomenys neleidžia tiksliai ir konkrečiai nuspėti žmogaus įgimtų savybių ir dažnai gali būti „pagrąžinami“ siekiant gauti darbą. ***Nagrinėjant komandinį darbą, svarbu atkreipti dėmesį į tai kokie individai sudaro komandas, koks jų komandos vaidmuo, bei kokį darbą jie geriausiai atlieka pagal savo prigimtinius bruožus.***

Atliekant šio magistrinio darbo tyrimus²¹ remsimės M. Belbin „Komandinių vaidmenų“ teorija. Šios teorijos pagalba išsamiai sužinoma apie kiekvieno asmens individualų profilį, jo gebėjimus ir vystytinas sritis dirbant komandoje. Teorija pateikia komandos nario gebėjimus ir kiekvieno nario vietą komandoje, padeda suvokti kaip panaudoti kiekvieno komandos nario stipriąsias puses bei kurioje srityje galima lavinti asmenybę. Vadovaujantis šiuo testu, priimant darbuotojus į darbą, būtų sudaromos efektyvios prielaidos komandinės veiklos pasireiškimui, SP pagerėtų bendradarbiavimas bei darbo rezultatyvumas.

1.6. Žmonių pasiskirstymo grupėje vaidmenimis pagrindai

Dažniausiai sunku dirbti ir gauti gerus rezultatus nežinant, ko galima tikėtis iš bendradarbių. Asmenybė – socialinis reiškiny. Norint pažinti asmenybę, reikia atskleisti ypatingą požiūrį į pasaulį, kuri ji formuoja bendraudama su kitais. „Jis formuojamas įvairiose žmonių grupėse: šeimoje, darbe ir moksle, draugų rate, klube. Kiekvienas žmogus turi 5-6 ar daugiau etaloninių grupių, kurios daugiau, ar mažiau įtakoja jo elgesį“ [1].

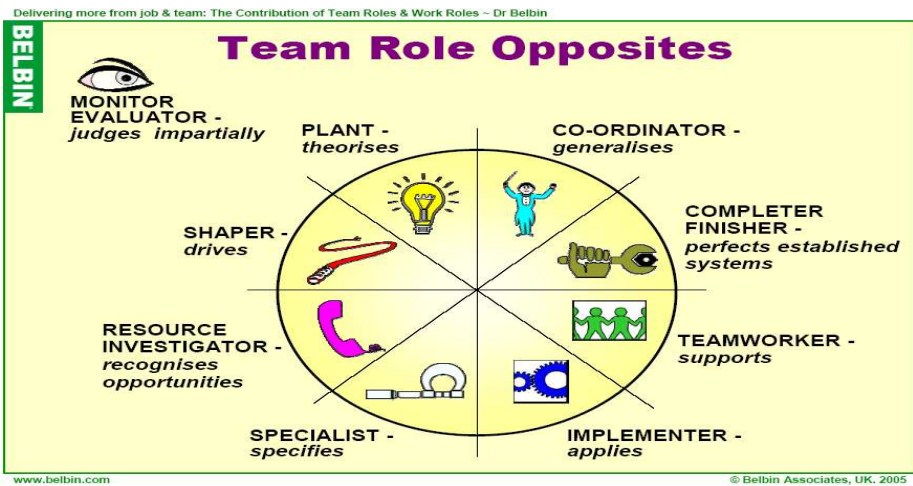
Kaip jau žinome, svarbios sąlygos, kurios yra būtinos komandiniame darbe, tai išsilavinimas, įgyta profesija atitinkamoje srityje bei komandinis vaidmuo, susijęs su kiekvienu žmogumi, jo įgimtais bruožais. „Žmonės, nepaisant turinčios panašios funkcinės kompetencijos (įgūdžių, patirties bei žinių), dėl būdingos prigimtinės elgsenos grupėje gali veikti gana skirtingai“ [14]. „*Vaidmuo yra pozicija, kurią žmogus gali užimti arba neužimti – tai priklauso nuo asmens iniciatyvos, noro, įgimtų savybių*“ [22 P. 55]. Vaidmenys yra suprantami kaip komandos narių bruožai, padedantys komandai efektyviausiu būdu vykdyti užduotį. *Vaidmenį galima būtų apibrėžti kaip tam tendenciją elgtis, bendrauti su kitais bei įnešti savo indėlį į komandą. Tai suvokiama, kaip asmeninis polinkis atlikti tam tikrą komandinį (ne funkcinį) vaidmenį.* Kiekvienas komandos narys gali įvardinti: „Man labai patinka kūrybiškumas mano darbe, tačiau aš nemėgstu gilintis į detales, tikrinti, ar teisingai atliktos įvairios smulkmenos“. Antrasis gali teigti priešingai: „Man svarbu, kad darbas būtų atliktas laiku ir be klaidų, aš susitelkiu į šiuos dalykus“ [43]. Gražulis V. apibūdina komandinį vaidmenį „kaip galimybę asmeniui geriausiai pasireikšti viename ar kitame kolektyvinės veiklos proceso etape su jam būdinga prigimtaine elgsena (pvz., geriau sekasi organizuoti darbą arba pateikti idėją, arba įvertinti atlikto darbo kokybinį aspektą ir t.t.)“ „Kaip rodo tyrimai, vienas žmogus paprastai linkęs gerai įvaldyti tik vieną ar du vaidmenis. Kiti vaidmenys jam nebūdingi, arba juos gali atlikti bet ne itin sėkmingai“ [14]. Galima atkreipti dėmesį, kad 2 vaidmuo yra atsarginis, kai nėra sąlygų atlikti 1 vaidmens, kuris yra pagrindinis.

²¹ Nustatant komandinį SP darbuotojo vaidmenį.

Paskirti pavaldiniui atlikti kokią nors užduotį nėra sunku, tačiau esminis momentas, ar darbuotojas tai sugebės gerai atlikti, ar jo veikla bus efektyvi, jei jis neturi tam sugebėjimų? Jei kiekvienas atlieka komandinį vaidmenį, kuris atitinka jo asmenybę ir įgūdžius, juntamas šis įnašas komandos veikloje: „bus mažiau konfliktų, kiekvienas vertins tai ką jis duoda komandai, padės atsirasti didesnei motyvacijai ir tvirtesnei moralei, nes žmonės vertins savo unikalų įnašą ir nekonkuruos su kitais komandos nariais“ [24 P. 53]. Prie šios nuomonės dar galima būtų pridėti: ***kiekvienas darbuotojas tiksliai žinos koks jo yra darbas, už kokią darbo sritį jis atsakingas, kuo gali prisidėti savo asmeninėmis savybėmis dirbant komandoje.*** Jeigu komandos nariams vaidmenys komandoje nėra aiškūs, tai reiškia, kad komandos darbinė veikla panaudojama ne pačiu efektyviausiu būdu. Prof. M. Belbin „vienas iš pirmųjų pastebėjo, kad žmogaus elgesio tipų yra labai daug, tačiau aukštą komandos efektyvumą užtikrinančių tipų skaičius yra nedidelis. Šis faktas jam leido padaryti išvadą, kad viena iš svarbiausių komandos sėkmės prielaidų yra jos narių sudėtis pagal prioritetinį elgesį“ [14]. Komandą sudaro įvairūs nariai, tai kuo nariai panašūs tarpusavyje, leidžia jiems būti kartu, o tai kuo jie skiriasi, daro buvimą kartu vaisingu ir pilnaverčiu. Tačiau „jei komandą sudaro panašios ar vienodos asmenybės, komandinio darbo efektyvumas krenta, kaip besistengtų komandos nariai bendradarbiauti ir vienas kitam padėti. ***Tik įvairių asmenybių bruožų samplaika įgalina komandą dirbti efektyviai, reikalingi ne viską suniveliuojantys individai, bet darbuotojai, galintys atsverti vienas kitą, ko dėka sudaroma galimybė sukurti tinkamą atmosferą ir maksimaliai pasinaudoti stipriosiomis narių savybėmis***“ [14]. Tarp skirtingas nuomones turinčių darbuotojų atsirandantys debatai padeda nesurambėti, diskutuoti, kas įgalina pasiekti geriausią sprendimą.

„Mokslininkai iki šiol neprieina vieningos nuomonės, kiek ir kokių vaidmenų gali būti ir reikia grupėje, kurie jų būtini, kurie gali būti kompensuojami. Prof. M. Belbin savo 1981 m. paskelbtame darbe išskyrė 8 komandos vaidmenis (žiūrėti 2 pav.): „***kompanijos darbuotojas***“ (užduočių vykdytojas), „***pirmininkas***“ (koordinatorius), „***formuotojas***“ (organizatorius) ir kt.²².

²² Belbin M. 1993 m. paskelbtame darbe „Team Roles at Work.“ komandos vaidmenų sąrašas buvo papildytas devintu vaidmeniu: „***specialistu***“, kuriam būdinga pasireikšti gebėjimais ir žiniomis iš techninės pusės, tokius duomenis taip pat pateikia ir Vijeikienė B. Vijeikis J. knygoje „Komandinio darbo pagrindai“.



2 pav. Komandiniai vaidmenys

Šaltinis:

http://fastleader3.cma.ee/index.php?lang=est&main_id=19&PHPSESSID=ad9d84c14a664bdc0f45e3967fc07605
prisijungimo laikas 2007.04.25.

Nagrinėjant literatūrą²³ mokslininkai neprieina vieningos išvados kiek komandoje turėtų būti žmonių. Svarbu, kad „komanda turėtų pakankamai išteklių savo reikmėms ir galėtų efektyviai veikti, bei laiku vykdyti užduotis, kas keltų komandos narių pasitenkinimą atliekamu darbu“ [26 P. 27]. Vadinasi pats geriausias komandos narių skaičius yra toks, kai atliekami visi komandiniai vaidmenys. Jei tam tikrų vaidmenų yra perteklius, o kitų trūkumas, tuomet net ir kompetentinga komanda nesugebės išnaudoti visų savo galimybių.

Sprendžiant klausimą, kuris iš komandinių vaidmenų yra reikalingiausias, galima teigti, kad jie visi atlieka savas funkcijas, turi savų pranašumų ir trūkumų, o visi kartu komandinėje veikloje teikia didelę naudą: tiek užduočių vykdyme, tiek bendravime. Komandiniame darbe šių vaidmenų didžiausios galimybės ir nauda yra tuomet, kai jie atsiskleidžia tam tikru laiku, ar tam tikrame problemos ar užduoties vykdymo etape. „Galima pastebėti, kad M. Belbin pasiūlytame komandos vaidmenų modelyje išsiskiria vaidmenys, orientuoti į *užduoties vykdymą* arba orientuoti į *grupės palaikymą* (jos vieningumą). Jei orientuotiems į *užduoties vykdymą būdinga rodyti iniciatyvą, ieškoti informacijos, diagnozuoti, vertinti*, ir pan., tai *orientuoti į grupės palaikymą išsiskiria tokiais bruožais, kaip kitų komandos narių įkvėpimu, kompromisų rodymu, ramybės saugojimu, gebėjimu reziumuoti* ir pan.“ [14]. Gražulis V. teigia, kad „komandiniuose vaidmenyse, pateiktose M. Belbin teorijoje, galima išskirti ir dar vieną grupę žmonių komandoje, kurie atlieka: *darbo proceso funkciją, šiomis išskirtinėmis pozicijomis pasižymi „idėjų kūrėjas“ (generuotojas) bei aplinkos tyrinėtojas (ieškotojas), be kurių procesas apskritai negali vykti*“ [14]. Tad galima teigti, kad lyderiavimas komandoje yra pasidalijamas tarp komandos narių tam tikrame veiklos etape, kur darbuotojai efektyviausiai atlieka savus vaidmenis.

Autoriai komandinius vaidmenis, dažnai pateikia nepilnus ir skirtingais pavadinimais vaidmenų aprašymus, kas sudaro sunkumus analizuojant kiekvieną komandinį vaidmenį, jo bruožus ir būdingas savybes. Pvz. „*vykdytojas*“, kuris rūpinasi, kad kasdieninis darbas būtų atliktas praktiškai ir sistemingai, paverčiantis planą darbo veiksmais, kai kur autoriai teigia, kad tai **bendrovės darbuotojas**, „*pirmininkas*“, kuriam būdinga suvienyti skirtingus požiūrius ar pažinti komandos narių stipriąsias ir silpnąsias puses, teigiama, kad tai – „*koordinatorius*“ ir t.t.²⁴

M. Belbin sukurtą komandos vaidmenų teoriją naudoja Vakarų konsultacinės firmos bei aukštosios mokyklos. „Autoriaus pasiūlytas modelis randa pritaikymą organizacijų praktinėje veikloje, nes padeda joms kryptingai formuoti darbo komandas bei, esant reikalui, užpildyti

²³ Robbins S.P. „Organizacinės elgsenos pagrindai“; Šavanevičienė A., Šilingienė V. „Darbas grupėse“; Vijeikienė B., Vijeikis J. „Komandinio darbo pagrindai“.

²⁴ Apibendrintas žinias apie komandinius vaidmenis žiūrėti 6 priede.

atsirandančias vakansijas“ [14]. Efektyviai komandiniai veiklai, kitas svarbus aspektas komandinėje veikloje – lyderio vaidmuo ir funkcijos. Tad kitame skyrelyje bus aptariamas lyderiavimas medicinoje.

1.7. Lyderis ir komanda medicinoje

Nesvarbu, kokiam žmonių kolektyvui vadovauti, vadovas visuomet yra atsakingas už tikslą ir žmones, kurie to rezultato siekia. Galutinis tikslas dažniausiai būna tam tikras rezultatas, tačiau kaip ir kokią pavyks jį pasiekti, visuomet daugiau ar mažiau priklauso nuo žmonių sudarančių komandą, bei lyderio būdo bruožų ir vadovavimo stiliaus. Kalbant apie lyderiavimą medicinoje, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad jį visada prisiima gydytojas. „Lyderystė yra procesas, kurio metu žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti komandos, ar organizacijos tikslai“ [11]. ***Lyderis, tai vadovas, kuris yra paskirtas vadovybės, tačiau, vadovaujantis komandinių vaidmenų teorija, juo gali tapti vienas iš komandos narių turintis gebėjimą vadovauti, bei pasižymintis asmeninėmis savybėmis, kurių pagalba gebėtų daryti įtaką kitiems.*** Tai, kad organizacija suteikia formaliems vadovams tam tikras teises, dar nereiškia, kad jie efektyviai vadovaus. „Pasitikėjimas yra lyderystės esmė, neįmanoma vadovauti žmonėms, kurie nepasitiki vadovu. Darbuotojai, kurie pasitiki lyderiu, mano, kad vadovas su jais elgsis sąžiningai ir teisingai, neišduos jų pasitikėjimo. Vyraujant pasitikėjimo aurai, komandos nariai nebijo priklausyti nuo lyderio žinodami, kad jų interesais nebus piktnaudžiaujama“ [20]. Komandos vaidmenų pasiskirstymo požiūriu, lyderiu tampa kiekvienas narys, priklausomai nuo užduoties etapo²⁵. Kaip teigia įvairūs autoriai²⁶ komandos lyderiai turėtų pasižymėti išskirtiniais bruožais reikalingais vadovavimui²⁷ šiais būdo bruožais ir savybėmis komandinių vaidmenų pagrindu pasižymi darbuotojai turintys: „***pirmininkui***“, „***organizatoriui***“, „***komandos darbuotojui***“²⁸ būdingas savybes.

Analizuojant literatūrą šia tema, pastebima keletas komandiniams lyderiams būdingų vadovavimo tipų:

- ✓ Direktyvūs
- ✓ Palaikomasis²⁹ [41].

²⁵ Tai buvo aptariama 1.6. Žmogus grupėje, pasiskirstymas vaidmenimis.

²⁶ Chmiel N. „Darbo ir organizacinė psichologija“. Belbin M „Типы ролей в командах менеджеров“; šaltinis: http://www.bizbook.ru/index.php?rubrik_id=42001&book_id=16281) Robbins S.P. „Kaip vadovauti žmonėms visa tiesa ir nieko išskyrus tiesą“.

²⁷ Atidumas komandos nariams, bei tarpusavio santykiams; gebėjimas struktūrizuoti: apibrėžti kiekvieno atsakomybę, veiksmingumas: rūpinimasis žmonėmis ir tuo pačiu darbo tikslų akcentavimas; motyvacija veiklai.

²⁸ Plačiau žiūrėti 6 priede.

²⁹ Plačiau žiūrėti 7 priede.

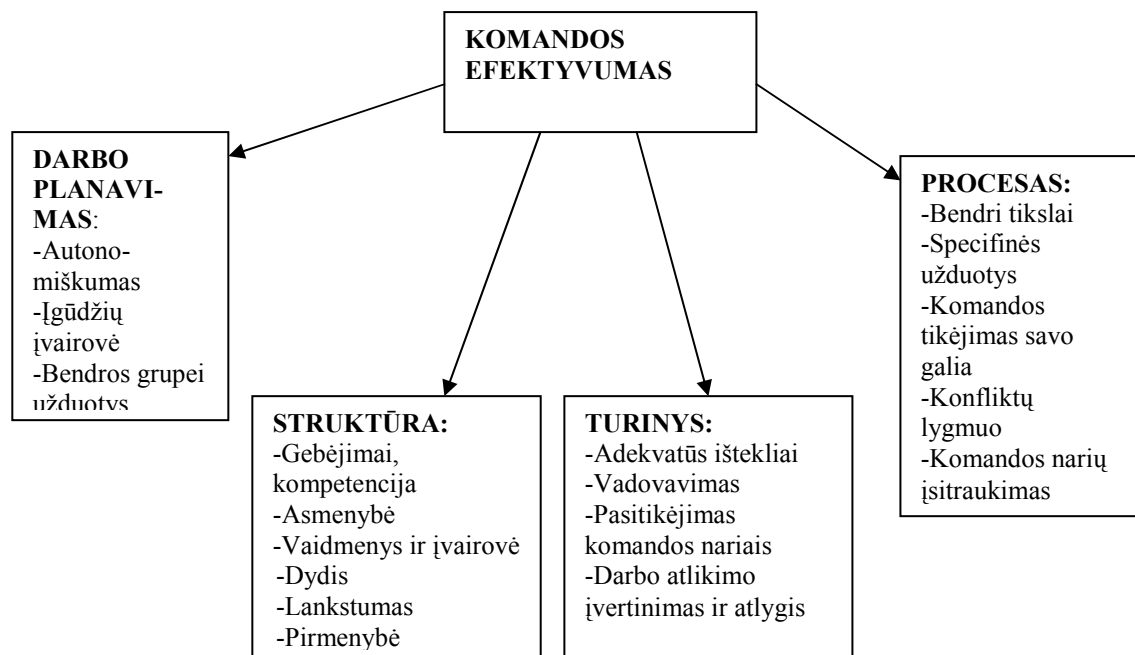
Pateikti lyderiavimo stiliai atspindi komandinio vadovavimo sampratą tinkančią bet kokiaje veiklos srityje, tačiau kuris stilius yra geriausias mediko profesijoje šiuo metu apibūdinti sudėtinga.

Konkurencinė kova dabartiniu laikotarpiu tampa vis aštresnė. Konkuruoti rinkoje nėra lengva, tad daugeliui sveikatos priežiūros įstaigų vadovų kyla klausimas - kaip išlikti? „Mūsų šalyje siekiama aprūpinti organizaciją reikiamu kiekybinės ir kokybinės sudėties personalu, o kitose valstybėse yra svarbiau palaikyti gerus žmonių santykius ir garantuoti darbuotojų gerovę, taip maksimizuojant efektyvų darbą. Lietuvoje žmogus vertinamas kaip samdomoji darbo jėga, Vakaruose žmonės traktuojami kaip ypatingi organizacijos ištekliai. „Juk organizacijos viena už kitą dirba sėkmingiau ne finansų ar technologijų, o žmonių dėka“[57]. Siekiant efektyvaus darbo reikalinga netik komanda, naujos technologijos, reklama, tinklo plėtra, bet ir efektyviai veiklai reikalingos priemonės.

1.8. Sveikatos priežiūros efektyvaus komandinio darbo sąlygos, efektyvumo samprata

Gerinant sveikatos priežiūros įstaigų konkurencingumą, akcentuotina veikla yra komandinis darbas, jo organizavimo principai. Nagrinėjant įvairių autorių nuomones komandinio darbo tema, galima pateikti keletą esminių momentų, kurie reikšmingi komandinio darbo pasireiškimui SP įstaigose, bei jo efektyvumui. Žodis „Efektyvumas“ iš anglų kalbos suprantamas kaip trokšamas efektas. Efektyvumas gali būti suprantamas kaip objektyvus rodiklis, kurį galima pamatuoti darbinės veiklos pasiekimais, gautais rezultatais, panaudojimu darbo rinkoje, produktyvumu. Nagrinėjant literatūrą komandinio darbo tema, ne vienas autorius³⁰ pačią komandos sąvoką sieja su efektyvumu. „Neretai teigiama, jog tik komandos yra efektyvios. Su tuo siejamas komandų lankstumas, atvirumas, kūrybiškas problemų sprendimas. ***Taip sudaromos prielaidos įsikeroti nuostatai, jog efektyvumas yra esminė ir išskirtinė komandos charakteristika, leidžianti komandą atskirti nuo darbinės grupės***“ [26 P. 27]. Komandinės veiklos efektyvumas suprantamas gautų rezultatų, kurie pasiekiami visos komandos narių dėka. Tačiau efektyvios veiklos pasireiškimui reikalingos tam tikros sąlygos. Mokslininkai veikos efektyvumo sąlygas skirsto į 4 kategorijas:

³⁰ Barvydienė V. Kasiulis J.; Bosas A.



3 pav. Komandų efektyvumo veiksniai.

Šaltinis: <http://www.vusa.lt/sfondai/files/m.pdf> prisijungimo laikas 2007.05.25.

Darbo planavimas: „Efektyvi komanda turi dirbti kartu ir būti atsakinga už užduočių atlikimą“ [46]. Komandos nariai motyvuoti darbui, o tai didina atsakomybę už skirtas užduotis. Darbo planavimo srityje reikėtų atkreipti dėmesį tai, kad autonomiškumo sąvoka komandinėje veikloje turėtų būti suprantama, kaip atliekamų užduočių nesidubliavimas ir kompetentingas jų sprendimas.

✓ **Struktūra:** „Apima veiksnius, pagal kuriuos komanda turėtų būti sudaroma. Svarbu, kad komandos nariai turėtų pakankamai kompetencijos reikalingos darbų atlikimui“ [46]. Komandos nariai turi pasiskirstyti vaidmenimis, pagal savo asmenines savybes ir įgytą specialybę. Komandinis darbas SP darbuotojams sutektų didesnę pasitikėjimą vienas kitu, pasitenkinimą darbu, pagerintą komunikaciją sprendimų priėmimą bei mažintų konfliktinių situacijų pasireiškimą. Konkurencingam darbui reikalinga komandinė veikla.

✓ **Turinys:** Komandinio darbo organizavimas apibūdinamas kaip priemonių sistema, pagal kurią galima racionaliai panaudoti darbuotojus. Šiai kategorijai yra svarbios priemonės, kurios palengvintų užduočių atlikimą. Komandai turėtų būti suteikiama įvairiapusė pagalba tiek techninėmis, tiek informacinėmis priemonėmis, kurios palengvintų siekiamus tikslus. Svarbus veiksnys yra ir tinkamas vadovavimas. Komandinio darbo organizavimas SP taip pat siejasi su organizacine valdymo struktūra, SP veiklą reglamentuojančiais įstatymais.

✓ **Procesas.** „Tai komandos narių atsidavimas bendram tikslui, specifinių užduočių išskėlimas, valdomas konfliktų lygis, visų komandos narių bendra veikla“ [46]. Tai kategorija, kuri atspindi vykstančius procesus komandinėje veikloje: komandos narių vaidmenis, procesus

kurių metų komanda tampa brandesnė, žmonių sudarančių komandą mokėjimas bendrauti ir bendradarbiauti, komandos lyderio vaidmuo.

Komandinis darbas SP įstaigose yra nauja perspektyva užtikrinant sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ir konkurencingumą, kurių svarba ateityje turėtų didėti. Pastaruoju laikotarpiu vis dažniau pasigirsta nuomonių, kad dirbantieji SP įstaigose yra vertinami kaip komanda, tačiau, turint omenyje SP įstatymus, komandinis darbas gali būti traktuojamas tik tarpdisciplininis darbuotojų bendradarbiavimu bei šių specialybių darbinių komandų organizavimu vykdant pacientų priežiūrą. Apie komandinį darbą tarp medicinos darbuotojų grupių, galima kalbėti tik galimybių lygmenyje, įvertinant darbuotojus, ar jie turi tam reikalingo potencialo ir gebėjimų. Medicina yra specifinė sritis, kuri neįsivaizduojama be skirtingų specialybių ir kompetencijų darbuotojų.

2. KOMANDINIO DARBO SVEIKATOS PRIEŽIŪROJE TYRIMO METODINIAI PAGRINDAI, TYRIMO ORGANIZAVIMAS

Mokslinės literatūros analizė leidžia daryti išvadą, kad Lietuvoje buvo atlikta nemažai tyrimų apie komandinį darbą, jo organizavimą. Šis klausimas buvo nagrinėtas Lipinskienės D. Stokaitės I. tiriamajame darbe „Komandinis darbas pokyčių sąlygomis: teorinis modelis“ (2006m), Vveinhardt J., Beniušienės I. „Komandinio darbo ir organizacijos klimato išraiškos „x“ policijos komisariate“ (2006 m.), Sudnicko T. „Komandos valdymo sistemos“ (2007 m.), Gražulio V. „Komandos vaidmenų svarba, organizuojant kolektyvinį darbą: kai kurių Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų komandos vaidmenų tyrimo pagal M. Belbin teorinius nuostatus“ (2005), Žydžiūnaitė V. „Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija“ 2005 m., tačiau medicinos įstaigų komandinis darbas, jo organizavimas vadybiniu požiūriu yra mažai tyrinėtas.

Tyrimo tikslas

Ištirti ir palyginti trijų Vilniaus m. sveikatos priežiūros įstaigų komandinio darbo organizavimo ypatumus ir numatyti darbo komandomis plėtimosi galimybes.

Tyrimo uždaviniai

1. Išsiaiškinti respondentų darbo organizavimo, tame tarpe komandinio, suvokimo pagrindinius aspektus.
2. Remiantis M. Belbin komandinių vaidmenų teorija išsiaiškinti respondentų pagrindinius vaidmenis, dirbant komandoje.
3. Išanalizuoti sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų darbo organizavimą komandinės veiklos efektyvumo aspektu.

Tyrimo hipotezė

Tiriamų Vilniaus miesto sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų komandinio darbo organizavimo galimybės praktikoje nėra pilnai išnaudojamos.

Tiriamų įstaigų pristatymas

Vilniaus miesto universitetinės ligoninės tikslas (VMUL) – „teikti aukščiausio lygio kvalifikuotas ir specializuotas sveikatos priežiūros paslaugas, kuo racionaliau panaudojant turimus resursus, būti viena iš Vilniaus universiteto medicinos fakulteto studijų ir mokslo bazių, tapti atvira visuomenės poreikiams ligonine“ [52] Įtaigoje dirba 1201 darbuotojas: 7 administracijos darbuotojai, 270 gydytojai, 503 slaugytojai, 389 kiti darbuotojai. Ligoninė teikia stacionarinę ir ambulatorinę specializuotą arba labai specializuotą veiklą pagal ligų gydymo profilius, tiek vaikams tiek suaugusiems. Plačiai vysto vidaus ligų, chirurgijos, akušerijos

ginekologijos, teikiamas paslaugas, atlieka kitas sveikatos priežiūros paslaugas (diagnostinius tyrimus). Anketinėje apklausoje dalyvavo šių skyrių darbuotojai: **Kraujagyslių chirurgijos centras**: I, II kraujagyslių ligų, anestziologijos – chirurgijos reanimacijos skyriai; **Vaikų ligų klinika**: I, II vaikų, Vaikų reanimacijos ir intensyvios terapijos skyriai; **Vidaus ligų klinika**: Vidaus ligų, Kardiologijos, reanimacijos ir intensyvios terapijos skyriai.

Viešoji įstaiga Vilniaus Greitosios pagalbos universitetinė ligoninė (VGPUL) „tai - viena iš didžiausių ligoninių Lietuvoje, teikianti daugiaprofilines būtinąsias ir planines sveikatos priežiūros paslaugas“ [51]. Ligoninėje dirba 1400 darbuotojų jų tarpe – 290 gydytojų, 800 slaugytojų ir 310 kitų darbuotojų. Ligoninė teikia stacionarinę ir skubią pagalbą įvairių patologijų: ūminių ir lėtinių pilvo organų, urologinės, ginekologinės, kraujagyslių, akių, ausų, nosies, gerklės, galvos ir nugaros smegenų ligų ir traumų atveju. Ligoninėje protezuojami ligos pažeisti sąnariai, lūžę kaulai, atliekamos mikrochirurginės operacijos. Anketinėje apklausoje dalyvavo I ir II anestzijos ir intensyvios terapijos skyriai.

Vilniaus Universiteto Santariškių klinikos (VULSK) ligoninė yra „teikianti efektyvias, saugias, šiuolaikinio medicinos mokslo ir etikos reikalavimus atitinkančias asmens sveikatos priežiūros paslaugas visos šalies gyventojams, diegianti kokybės vadybos sistemą, nuolat gerinanti teikiamų paslaugų kokybę ir atsižvelgianti į ligonių poreikius ir pageidavimus“ [50]. VUL Santariškių klinikose būtinąją ir planinę pagalbą teikia aukščiausios kvalifikacijos gydytojai ir slaugytojos, konsultacijų poliklinikoje konsultuoja bei tolimesniam gydymui siunčia patyrę antro ir trečio lygio specialistai - konsultantai. VUL Santariškių klinikose dirba 2936 įvairių specialybių darbuotojai: 704 gydytojai, 1082 slaugytojos ir kiti aukštos kvalifikacijos specialistai. Tai daugiaprofilinė medicinos įstaiga teikianti stacionarines ir ambulatorines paslaugas, atliekanti įvairaus sudėtingumo operacijas (širdies, ragenos, inkstų, kepenų, kaulų čiulpų persodinimo operacijos) konsultacinėje poliklinikoje dirba patyrę specialistai, kurie konsultuoja pacientus iš visos Lietuvos.

Apklausoje dalyvavo šių skyrių darbuotojai: buhalterijos, ekonomikos, personalo, II Reanimacijos ir intensyvios terapijos, Kardiologinės reanimacijos ir intensyvios terapijos, Vaikų reanimacijos ir intensyvios terapijos, Vidaus ligų diagnostikos, kardiologijos skyrių darbuotojai.

Tyrimo imtis

Vadovaujantis Puškoriaus V. „Veiklos auditas“ metodiniais reikalavimais, buvo nustatoma tyrimo imtis

$$l \leq \frac{Z_{\alpha}}{\sqrt{n}}$$

$$\alpha = \frac{1-Q}{2}$$

l – pasikliautojo intervalo ilgis;

Q – pasikliautoji tikimybė (kurią norime atitikti) šiuo atveju 90%;

α – reikšmingumo lygmuo;

Z_{α} – standartizuoto normaliojo skirstinio reikšmė (randama lentelėse);

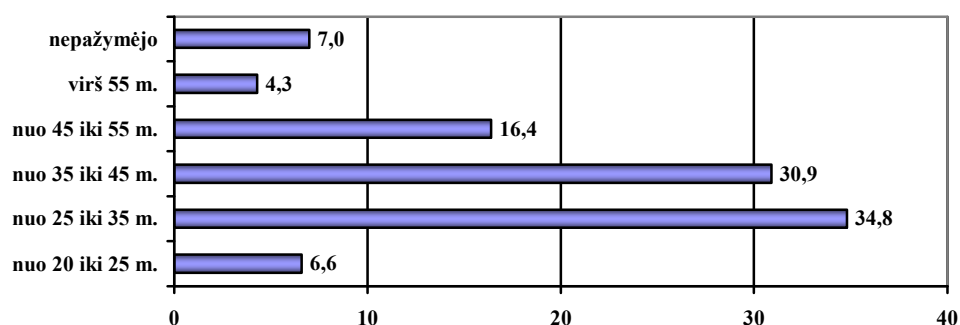
n – respondentų skaičius, kuris dalyvavo apklausoje 256.

Pasirinktas tyrimo patikimumas – 90%. Tokie rodikliai kiekybiniuose tyrimuose reprezentatyvumo požiūriu laikomi pakankamais. Tad respondentams apklausti skirta 270 anketų. VŠĮ VUL išdalinta 111 (43,3%) anketų, VGPUL – 68 (26,6%) anketos, VŠĮ VUL SK – 77 (30,1%) anketos. Bendras anketų grįžtamumas 256, tad nuspręsta apskaičiuoti pagal pateiktas formules, ar anketų grįžtamumas tenkina tyrimo patikimumą³¹.

Statistinė analizė atlikta aprašomuoju būdu: duomenų sisteminimas ir jų grafinis pateikimas. Kiekybiniai kintamieji buvo apskaičiuoti absoliučiais skaičiais, procentais. Ryšys tarp požymių buvo įvertintas chi-kvadrato (χ^2) kriterijumi. Reikšmingumo lygmuo pasirinktas $p < 0,05$. Tyrimo duomenys apdoroti taikant statistinės duomenų analizės programą SPSS 10 for Windows.

Respondentų charakteristika

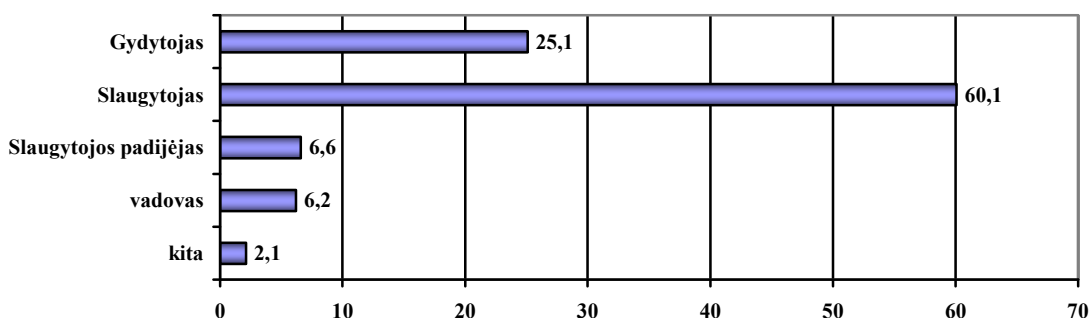
Analizuojant įstaigas, pagal darbuotojų demografinius duomenis, pastebėta, kad apklausoje dalyvavusių respondentų amžiaus pasiskirstymas (5 pav.) yra nuo 25m. iki 35m. ir nuo 35m. iki 45m. Tai yra palyginus jauni specialistai.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc.

³¹ Pirma apskaičiuojame reikšmingumo lygmenį α (antra formulė) Jis turi tenkinti sąlygą nuo 0 iki 1. Tarkim, kad pasikliauta tikimybė Q , kurią norime gauti iš tyrimo, yra 90% (arba 0,9) įstatome į 2 formulę ir gauname, kad reikšmingumo lygmuo α , yra 0,05. Pagal šią reikšmę iš [18] lentelės, randame kritinę reikšmę Z_{α} , kuri yra 1,644. Toliau skaičiuojame l (pasikliautojo intervalo ilgi iš pirmos formulės) iš 1 formulės gauname, kad l lygu 0,10275 (o tai reiškia, kad patikimumas yra aukštas) esant ir tokiam respondentų skaičiui. Tyrimo struktūra išlaikyta ir nekeičia tyrimo esmės.

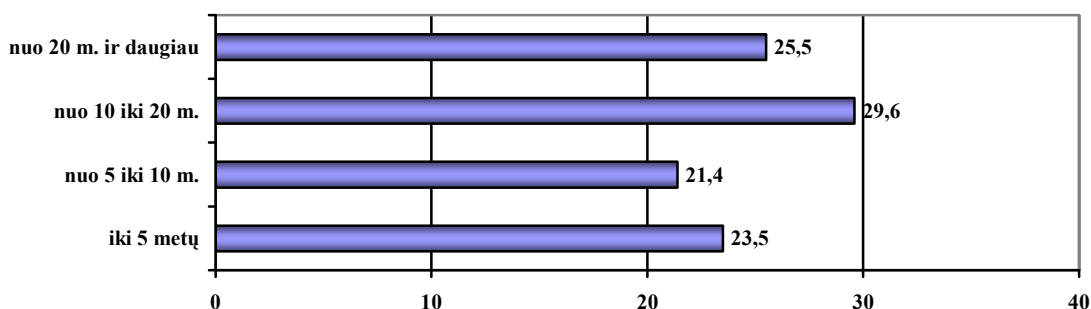
Iš 244 respondentų pažymėjusių savo išsilavinimą dauguma 230 (94,3 proc.) turėjo aukštąjį universitetinį arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (6 pav.) yra toks:



6 pav. Pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, proc.

60,1 proc. slaugytojų, 25,1 proc. gydytojų, 6,6 proc. slaugytojų padėjėjų, 6,2 proc. vadovų ir 2,1 proc. darbuotojų sudarė grupė kita (organizacijų aptarnaujantis personalas – ekonomistai, buhalteriai).

Analizuojant darbuotojų darbo stažą sveikatos priežiūros įstaigose pastebėta, kad visose apklausoje dalyvavusiose įstaigose, darbuotojų darbo stažas (7 pav.) yra toks:



7 pav. Pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc.

Gauti duomenys teigia, kad 44,9 proc. darbuotojų dirba iki 10 metų, 55,1 proc. - 10 ir daugiau metų. Kaip matome iš gautų duomenų, apklausoje dalyvavo palyginus jauni žmonės, bet turintys ne mažą darbinę patirtį medicinos srityje.

Tyrimo metodo charakteristika

Tyrimui atlikti buvo naudojamos kokybinio ir kiekybinio tyrimo anketos sveikatos priežiūros darbuotojams bei ekspertams. Darbuotojų tyrimo anketa sudaryta iš 2- jų dalių.

Pirmoje dalyje pateikiamas M. Belbin kokybinis komandinių vaidmenų teorijos testas. Juo siekta sužinoti darbuotojų pasiskirstymą vaidmenimis tiriamose organizacijose. Antroji anketos dalis, sudaryta tyrėjos, naudojantis mokslinė literatūra. Šie tyrimai (kokybinis ir

kiekybinis) yra traktuojami kaip savarankiški. Tačiau jie vienas kitą papildė, todėl sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojams testas ir anketa buvo pateikiami kartu (kaip viena anketa) taip siekta nuodugniai susidaryti nuomonę tiriamu aspektu.³²

Ekspertų interviu klausimyną sudaro pusiau atviro tipo 4 klausimai. Respondentams buvo pateikiami klausimai su galimais atsakymais³³, tačiau jie turėjo pagrįsti savo nuomonę. Tyrimo metu buvo siekiama apklausti 3 ekspertus, kurie yra komandinio darbo specialistai (praktikai ir teoretikai)³⁴. Ekspertų pasirengimas interviu vyko keliais etapais:

1. Išskirta pagrindinė interviu tema: “komandinio darbo organizavimo galimybės sveikatos priežiūros įstaigose”;
2. Paruošti preliminarūs klausimai. Sutartas interviu atlikimo laikas ir sąlygos;
3. Numatytiems ekspertams elektroniniu paštu buvo išsiusti prašymai tapti ekspertais ir klausimai;
4. Interviu atlikimas. Interviu buvo atliekamas jų darbo vietose. Atsakymai į klausimus buvo rašomi į kasetinį diktofoną, prieštaravimų dėl atsakymų įrašymo nebuvo;
5. Duomenų analizė;

Duomenų analizė vyko 3 etapais:

- ✓ Transkripcija. Interviu buvo šifruojamas užrašant visą tekstą į MS Word programą;
- ✓ Parafrazės. Frazų, posakių ar didesnio teksto prasmės nusakymas kitais žodžiais.

Tyrimo instrumento charakteristika

Atsižvelgiant į teoriniame lygmenyje atliktą darbo temos analizę bei iškeltus uždavinius, anketos klausimai suskirstyti į tam tikras dalis. Tyrime išskirtos šios nagrinėtinos sritys:

1. Kiekvieno apklausoje dalyvavusio darbuotojo komandinio vaidmens remiantis M. Belbin komandinių vaidmenų teorija išsiaiškinimas. Tam skirta pirmoji anketos dalis;
2. Respondentų darbo organizavimo, tame tarpe komandinio, suvokimo pagrindiniai aspektai. Tikslui ištirti skiriama antros anketos dalies 7, 11, 12, 13, 8 klausimai;
3. Sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų darbo organizavimo samprata komandinės veiklos efektyvumo aspektu. Tikslui išanalizuoti skiriama antros anketos dalies 9, 10, 15, 16, 17, 18, 19, 20 klausimai;

³² Priedas 8.

³³ Ekspertų anketą žiūrėti 9 priede.

³⁴ Tačiau dėl tam tikrų priežasčių apklausoje dalyvavo tik vienas ekspertas Kęstutis Štaras (Pretendavęs į Lietuvos Respublikos Seimą 2000m, dirbęs: Vilniaus miesto sveikatos ir socialinės apsaugos departamente direktoriumi, šiuo metu - VŠĮ Vilniaus miesto centro poliklinikos direktorius), Tad jo nuomonė bus panaudota išvadoms.

M. Belbin komandinių vaidmenų teste buvo pateiktos septynios įvairios galimo komandinio darbo aplinkybės:

1. „Kaip galima prisidėti prie komandos (pvz., gebėjimai pastebėti ir pasinaudoti naujomis galimybėmis arba generuoti idėjas ir t.t.);
2. Dėl kokių priežasčių galimi asmeniniai darbo trūkumai (pvz., noras per daug kalbėti senomis temomis, kai grupė jau aptarinėja naujas idėjas ir t.t.);
3. Koks yra asmens prioritetas elgesys rengiant su kitais bendrą projektą (pvz., sugebėjimas daryti įtaką kitiems grupės nariams ir pan.);
4. Koks yra asmeninis „veiklos raktas“ dirbant komandoje (pvz., gebėjimas pasinaudoti ryšiais už komandos ribų ir pan.);
5. Kokioms aplinkybėms esant darbe, gaunamas pasitenkinimas (pvz., yra galimybė analizuoti situacijas ir pan.);
6. Kokias asmenines savybes išprovokuoja nauja sudėtinga užduotis, kurią reikia skubiai atlikti (pvz., pradėčiau diskusijas, ieškodamas naujų idėjų arba nepriklausomai nuo naujų aplinkybių, siekčiau pagrindinių tikslų ir t.t.);
7. Kokios yra silpnosios asmeninės savybės trukdančios darbui (pvz., dažnai sunku pradėti naują darbą (užduotį) ir pan.“ [14].

Kiekviena aplinkybė turi atitinkamus aštuonis galimos elgsenos teiginius (vaidmenis). Reikėjo pasirinkti teiginius, geriausiai atspindinčius respondento elgseną, bei tuos atsakymus, kurie yra labiausiai priimtini. Remiantis M. Belbin testo pildymo metodologija, rekomenduojama pažymėti 3 - 5 atsakymus, kurių suma neviršytų 10 balų (atsakymus būtina rašyti sveikais skaičiais). Visa ši informacija buvo pateikta respondentams siekiant didesnio tyrimo reprezentatyvumo. Taikant kokybinę duomenų analizę, dėmesys sutelkiamas į komandinį vaidmenį. Rezultatai yra skaičiuojami rekomenduota testo metodika³⁵, o vertinant komandinių vaidmenų pasiskirstymą tiriamose organizacijose yra skaičiuojamas atitinkamų vaidmenų kiekis (procentinė išraiška).

Antrąją anketos dalį, kiekybinę anketą, sudaro 20 klausimų, atsakančių į tyrimui iškeltus uždavinius. Dauguma klausimų, išskyrus vieną, uždaro tipo, reikalaujantys, pabraukti reikiamą atsakymo (ar atsakymų) variantą. Vieni tyrimo anketos klausimai reikalauja vienintelio atsakymo, o atsakant į kitus, respondentai gali pažymėti kelius teiginius kuriems pritaria. Kai kuriuos anketos klausimus sudaro teiginių grupės, į kuriuos galimi šie atsakymai:

„Taip“ „Ne“- 9, 17, 19 klausimas ;

³⁵ Pagal M. Belbin komandinių vaidmenų testo metodiką kiekvienas respondentas, atsakydamas į pateiktą testą turėjo surinkti 70 balų (nei daugiau, nei mažiau), tokiu būdu, vertinant vaidmenų subalansavimą tiriamose grupėse, vieno vaidmens vidurkis turi būti 8,75 balo.

„Visada“ „Dažnai“ „Kartais“ „Niekada“ -10, 14, 15 klausimas;

„Grupė“ „Komanda“ - 12 klausimas.

Kiti anketos klausimai yra sudaryti tik iš vieno teiginio. Demografinius duomenis (amžius, išsilavinimas, darbo stažas, pareigos sudaro: 1 - 6 klausimai. Anketinė apklausa yra anoniminė. Atsižvelgiant į dažnai sudėtingą darbuotojų mikroklimatą, darbuotojų ir vadovybės santykių subtilybes, konfidencialumas buvo užtikrinamas, anketas paliekant sutartoje vietoje ir jas atsiimant nustatytu laiku.

Tyrimo etikos principų užtikrinimas

Atliekant tyrimą buvo laikomasi apklausos etikos reikalavimų. Kiekvienos sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojai turėjo teisę apsispręsti dėl dalyvavimo tyrime.

Pirmasis žingsnis: pradedant anketinę apklausą, buvo kreiptasi į gydymo įstaigos administraciją ir prašyta leisti atlikti anketinę apklausą. Supažindinant sveikatos priežiūros įstaigų vadovus su atliekamu tyrimu, buvo pristatytas ir tyrimo instrumentas. Taip gautas gydymo įstaigų vadovų sutikimas atlikti apklausą.

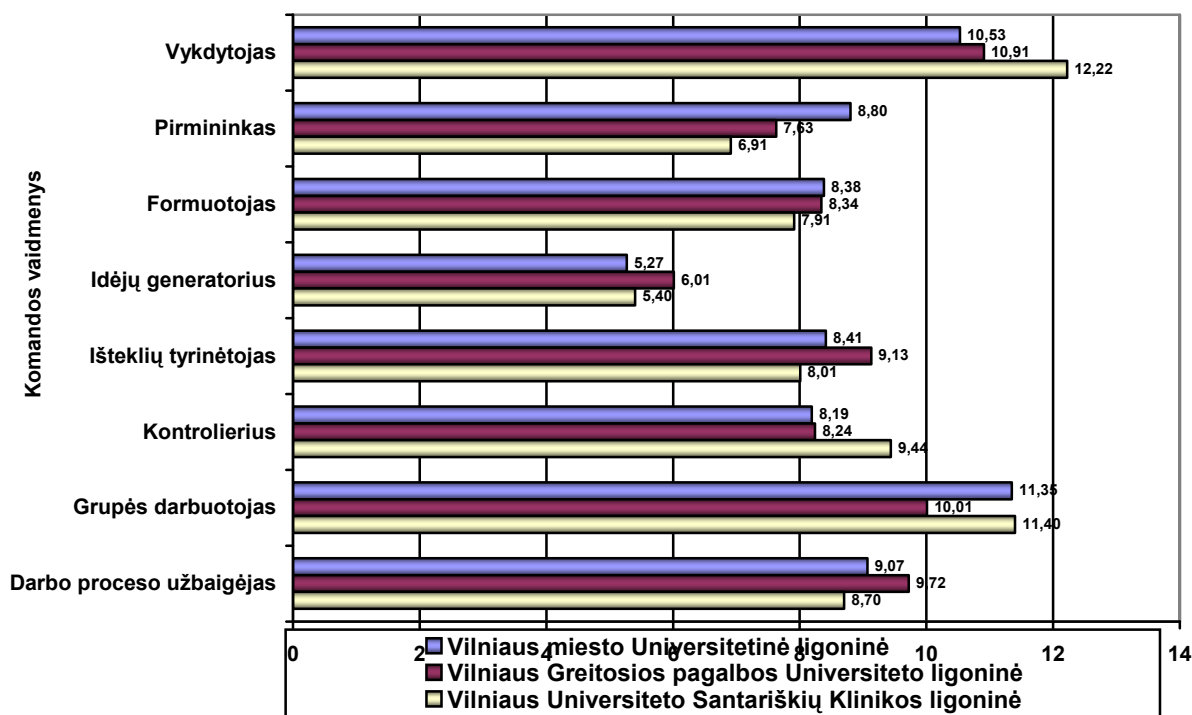
Antras žingsnis: Sutikę dalyvauti tyrime sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai buvo supažindinti su anketa ir komandinių vaidmenų testu, jų turiniu, bei išsamiai paaiškinta kaip juos užpildyti. Tyrimas pradėtas ir baigtas vykdyti 2007.09.14 – 2007.10.14.

3. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO GALIMYBĖS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE (TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ IR INTERPRETACIJA)

3.1. Sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų komandinių vaidmenų kokybinis vertinimas

Siekiant nustatyti kiekvieno darbuotojo asmeninių savybių, reikalingų komandiniam darbui potencialą, buvo pateiktas M. Belbin „Komandinių vaidmenų“ testas³⁶. Juo siekiama išsiaiškinti koks yra medicinos darbuotojo komandinis vaidmuo. Kaip jau žinome, kiekvienas žmogus dirbdamas komandoje gerai sugeba atlikti tik 1- 2 vaidmenis: prioritetinį ir atsarginį³⁷. Kiekvieno komandos nario vaidmenų nustatymas padeda atskleisti kiekvieno darbuotojo naudą komandiniam darbui, o mūsų tyrimui – išsiaiškinti komandinio darbo pasireiškimo galimybes sveikatos priežiūros srityje.

Tiriamose įstaigose analizuojant duomenis, pagal komandinių vaidmenų pasiskirstymą (8 pav.), pastebime, kad yra į užduoties vykdymą (veiksnius), grupės narių palaikymą bei į darbo proceso užtikrinimą orientuoti vaidmenys [14].



8 pav. Komandinių vaidmenų pasiskirstymas tiriamose įstaigose

³⁶ Žiūrėti 5 priedą.

³⁷ Prioritetinis vaidmuo - tai vaidmuo, kuris pagal atliktą M. Belbin testą surenka didžiausią balų sumą. Atsarginis vaidmuo, tai vaidmuo, kuris pasireiškia, kai nėra galimybių pasireikšti pirmajam vaidmeniui, tačiau šį vaidmenį žmogus gali atlikti lygiai taip pat gerai, kaip ir pirmąjį. Atsarginis vaidmuo nustatomas pagal M. Belbin testą – surinkus antrą vietą pagal surinktų balų skaičių.

Kaip matome stipriausiai pasireiškia visose ligoninėse: „**vykdytojai**“³⁸ (jų balų stiprumas svyruoja nuo 10,53 iki 12,22 balo), „**grupės darbuotojai**“³⁹ (jų balų stiprumas nuo 10,01 iki 11,40 balo), „**darbo proceso užbaigėjai**“⁴⁰ (nuo 8,70 iki 9,72 balo), silpniausia reiškiasi „**idėjų generatoriaus**“ vaidmuo⁴¹ (jis svyruoja nuo 5,27 iki 6,01 balo). Toks darbuotojų vaidmenų pasiskirstymas sveikatos priežiūros įstaigose yra siejamas su vykdomais darbais⁴².

Analizuojant apklausoje dalyvavusių respondentų vaidmenų pasiskirstymą pagal užimamas pareigas buvo pastebėta, kad dominuojantys vaidmenys darbuotojų tarpe (5 lentelė) yra **tie patys „vykdytojas“** (11,45 balo) **„grupės darbuotojas“** (10,86 balo) ir **„darbo proceso užbaigėjas“** (9,22 balo).

5 lentelė. Vaidmenų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Respondentai pagal užimamas pareigas	Respondentų skaičius žm.	Vykdytojas	Pirmininkas	Formuotojas	Idėjų generatorius	Išteklių tyrinėtojas	Kontrolierius	Grupės darbuotojas	Darbo užbaigėjas
Bendras skaičius*	243	11,45	8,08	8,14	5,25	7,82	7,94	10,86	9,22
Gydytojas	61	11,21	7,62	8,23	4,82	8,11	8,74	11,51	9,75
Slaugytoja	146	11,08	7,66	8,42	5,73	8,73	8,73	10,73	8,91
Slaugytojos padėjėjas	16	12,19	10,19	8,06	5,50	7,37	7,31	10,63	8,75
Tam tikro lygio vadovas	15	11,00	9,93	6,40	5,00	8,93	8,73	11,47	8,53
Kita	5	11,80	5,00	9,60	5,20	12,00	6,20	10,00	10,20

*13 respondentų nenurodė savo užimamų pareigų

Apklausoje dalyvavusių gydytojų stipriausiai išreikšti vaidmenys yra **„grupės darbuotojas“** (11,51 balo), **„vykdytojas“** (11,21 balo) ir **„darbo proceso užbaigėjas“** (9,75 balo). Silpnai pasireiškiantis vaidmenys **„idėjų generatorius“** (4,82 balo) ir **„pirmininkas“** (7,62 balo).

Kaip žinome gydytojai yra formalūs komandų lyderiai medicinoje, tačiau tai nereiškia, kad jie sugeba tinkamai vadovauti komandai. Tad galime daryti prielaidą (esant tokiems rezultatams), kad iškilus nesklandumams nesugebama tinkamai ir gerai kontroliuoti vykstančio

³⁸ Kuriems būdinga sisteminis užduočių atlikimas, planų įgyvendinimas praktikoje, disciplina, praktiškumas, sveika nuovoka.

³⁹ Jiems būdinga tarpasmeninių problemų komandoje minimizavimas, darnaus bendradarbiavimo užtikrinimas, paslaugumas, lankstumas, ryžto stoka.

⁴⁰ Gebėjimas užbaigti visus darbus ir didelį dėmesį kreipti detalėms. Jie niekada nepradės tai ko negalės pabaigti iki galo.

⁴¹ Naujų pasiūlymų kūrimas ir sudėtingų kompleksinių problemų sprendimas.

⁴² Neypatingai reikalinga naujų idėjų generavimas, visos teikiamos paslaugos orientuotos į užduočių atlikimą.

proceso, vadovauti skirtingų charakterių ir įgūdžių žmonėms. Tai aspektas, į kurį turėtų atkreipti dėmesį įstaigos vadovybė.

Analizuojant apklausoje dalyvavusių slaugytojų vaidmenų pasiskirstymo rezultatus pastebime, kad vyraujantys vaidmenys yra „**vykdytojas**“ (11,08 balo), „**grupės darbuotojas**“ (10,73 balo) ir „**darbo proceso užbaigėjas**“ (8,91 balo). Silpnai pasireiškiantys vaidmenys slaugos specialistų tarpe yra „**pirmininkas**“ (7,66 balo) ir „**idėjų generatorius**“ (5,73 balo). Remiantis gautais rezultatais galime daryti išvadą, kad apklausoje dalyvavę slaugytojai taip pat nėra stiprūs komandos lyderiai. Tačiau lyginant šių profesinių grupių (gydytojų ir slaugytojų) „**idėjų generatoriaus**“ pasireiškimą, galime teigti, kad slaugytojos skleidžiant idėjas yra kūrybingesnės, turtingesnės vaizduotės sprendžiant įvairias organizacinio pobūdžio klausimus.

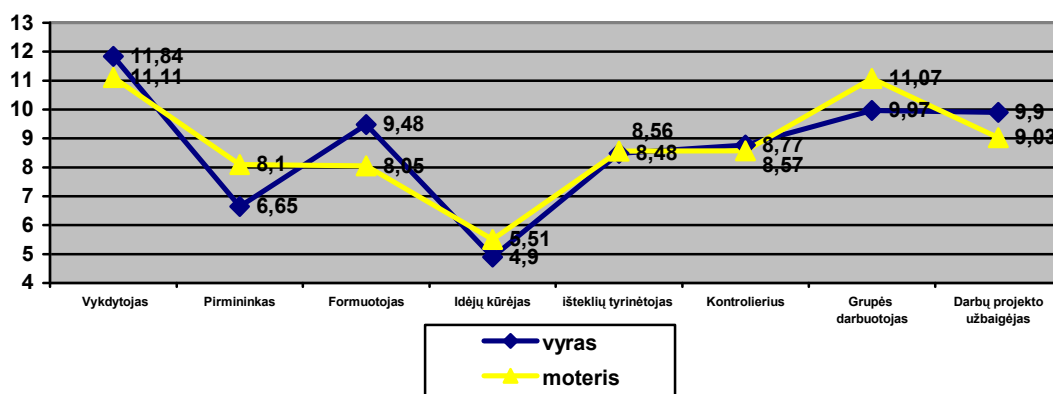
Analizuojant slaugytojų padėjėjų apklausos rezultatus, kurių amžius nuo 20m. iki 25m. pastebime, kad stipriai pasireiškiantys vaidmenys yra: „**vykdytojas**“ (12,19 balo), „**grupės darbuotojas**“ (10,63 balo) ir „**pirmininkas**“ 10,19 balo. Silpnai pasireiškiantis vaidmuo yra „**idėjų generatoriaus**“ 5,50 balo. Kaip matome, stipriausiai iš visų apklausoje dalyvavusių medicinos darbuotojų specialybių, slaugytojų padėjėjų tarpe „**vykdytojo**“ ir „**pirmininko**“ vaidmenys pasireiškia stipriausiai. Vaidmuo yra įgimtas dalykas, tačiau esant tam tikroms situacijoms, jis gali keistis. Manome, kad gautų rezultatų, slaugytojų padėjėjų tarpe, galimos priežastis yra intensyvios medicinos studijos, kurių metu yra įgaunama ne tik teorija, bet ir praktika. Vertinant šiuos duomenis, galime teigti, kad naujoji gydytojų karta pasižymės gebėjimais vadovauti, būti natūraliais lyderiais, o tai sudaro prielaidas ateityje kilti vertikalios karjeros laiptais.

Apklausoje dalyvavusių tam tikro lygio vadovų stipriausiai pasireiškiantys vaidmenys yra „**vykdytojai**“ (12,19 balo) „**grupės darbuotojai**“ (11,47 balo) ir „**pirmininkai**“ 9,93 balo. Silpniausiai pasireiškiantys – „**idėjų generatorius**“ (5,00 balo) ir „**Formuotojas**“ (6,40 balo). Apklausos rezultatai teigia, kad tam tikro „**lygio vadovai**“ nėra stiprūs „**formuotojo**“ vaidmens atstovai, kurie pasižymi komandos orientavimu, ar pastangų formavimu konkrečiai veiklai. Tačiau jiems labiausiai priimtini dirbant „**vykdytojo**“ „**grupės darbuotojo**“ ir „**pirmininko**“ vaidmenys. Kuriems svarbu tik malonių darbų atlikimas, gerų darbinių santykių palaikymas ar kontrolė siekiant tikslų, vienijant skirtingo pobūdžio žmones.

Aptariant apklausoje dalyvavusių respondentų grupę „**kita**“⁴³ matome, kad stipriausiai pasireiškiantys vaidmenys yra „**Išteklių tyrinėtojas**“ (12,00 balo) ir „**vykdytojas**“ (11,80 balo). Šiems žmonėms kaip tik ir reikalingos šios savybės jų darbe: žinių papildymas nauja informacija, naujų idėjų pastebėjimas, gebėjimas pasakyti kas yra tiksliai atlikta ar kas susiję su užduotimi.

⁴³ Ne medicinos personalas: buhalteriai ekonomistai.

Vertinant medicinos darbuotojų vaidmenų pasireiškimo stiprumą pagal lytį, apklausoje dalyvavusiose sveikatos priežiūros įstaigose, pastebime tokias tendencijas (9 pav.)



9 pav. Komandos vaidmenų pasiskirstymas pagal lytį (balais)

Apklaustos rezultatai byloja, kad „*Grupės darbuotojo*“ vaidmuo moterų tarpe dominuoja stipriau nei tarp apklausoje dalyvavusių vyrų (atitinkamai šis rodiklis pasireiškia 11,07 ir 9,97 balo). Manome, kad šio vaidmens pasireiškimo tendenciją galima sieti su prigimtiniais vyrų ir moterų bruožais: moterys iš prigimties yra daug švelnesnės ir joms ypatingai svarbu bendravimas ir geri santykiai darbe. Tuo tarpu vyrų „*formuotojo*“ vaidmuo pasireiškia ryškiau nei moterų tarpe (atitinkamai 9,48 ir 8,05 balo). Apklausoje dalyvavusių vyrų tarpe „*vykdytojo*“ vaidmuo reiškiasi daug stipriau nei moterų tarpe (atitinkamai 11,84 ir 11,11 balo). Tad šiuo aspektu, tenkinant pacientų poreikius, tiek vyrai, tiek moterys, yra vertingi komandiniame darbe atlikdami užduotis. Kaip žinome, „*Darbo užbaigėjas*“ pasižymi tokiomis savybėmis, kaip gebėjimu pabaigti darbus, didelį dėmesį skirti detalėms, tad šios savybės vyrų tarpe pasižymi daug stipriau nei moterų. Manome, tokie rezultatai paaiškina gydytojų prisiimamą didesnę atsakomybę pacientų atžvilgiu.

Vertinant „*idėjų generatoriaus*“ vaidmens pasireiškimą moterų ir vyrų tarpe, pastebime, kad moterų tarpe šis vaidmuo pasireiškia stipriau (atitinkamai 5,51 ir 4,9 balo). Manome, kad apklausoje dalyvavusios moterys (slaugytojos) yra geresnės šio vaidmens atstovės. Šis vaidmuo yra labai specifiškas⁴⁴, tačiau jis labai reikalingas komandiniame darbe. Tad ateityje į tai reikėtų atkreipti dėmesį ir jį stiprinti.

Analizuojant respondentų duomenis, pagal apklausoje dalyvavusių įstaigų komandinių vaidmenų pasiskirstymą vyrų ir moterų tarpe (6 lentelė), pastebime tendenciją, kad pagrindiniai vyraujantys ir stipriai pasireiškiantys vaidmenys yra „*vykdytojai*“ (11,14 balo) „*grupės darbuotojai*“ (11,01 balo) ir „*darbo proceso užbaigėjai*“ 9,13 balo.

⁴⁴ Jis reikalingas tik pradinėse sprendžiamų problemų stadijose, tad jo pasireiškimas ir neturėtų būti stiprus.

6 lentelė. Komandinių vaidmenų pasiskirstymas vyrų ir moterų tarpe pagal įstaigas

	Respondentų skaičius	Vykdytojas	Pirmininkas	Formuotojas	Idejų generatorius	Išteklių tyrinėtojas	Kontrolierius	Grupės darbuotojas	Darbo užbaigėjas
VMUL:									
Vyras:	11	10,18	6,73	10,82	4,45	8,27	7,27	11,45	10,82
Moteris:	100	10,57	9,03	8,11	5,36	8,42	8,29	11,34	8,88
VISO:	111	10,53	8,80	8,38	5,27	8,41	8,19	11,35	9,07
VGPUL:									
Vyras:	5	10,60	9,40	8,80	5,00	9,80	8,00	7,40	11
Moteris:	63	10,94	7,49	8,30	6,10	9,08	8,25	10,22	9,62
VISO:	68	10,91	7,63	8,34	6,01	9,13	8,24	10,01	9,72
VULSK*:									
Vyras:	15	13,47	5,67	8,73	5,20	8,20	10,13	9,73	8,87
Moteris:	50	12,42	7,02	7,60	5,08	8,18	9,54	11,58	8,58
Viso:	77	12,22	6,91	7,91	5,40	8,01	9,44	11,40	8,70
BENDRAS:									
Vyras:	31	11,84	6,65	9,48	4,90	8,48	8,77	9,97	9,90
Moteris:	213	11,11	8,10	8,05	5,51	8,56	8,57	11,07	9,03
Viso:	256	11,14	7,92	8,23	5,51	8,48	8,58	11,01	9,13

* - 12 respondentų nenurodė savo lyties

Kaip matome iš gautų rezultatų, visose tiriamose įstaigose komandinių vaidmenų balų stiprumas yra panašus, tačiau pastebime, kad VMUL stipriau išreikštas „**pirmininko**“ vaidmuo (8,80 balo) nei kitose įstaigose, bet VULSK stipriau išreikštas „**kontrolieriaus**“ vaidmuo (9,44 balo), kuriam būdinga bešališka kitų žmonių idėjų analizė, išvalgumas, kas sudaro prielaidas teisingam sprendimų priėmimui. Kaip matome, nagrinėtose įstaigose vaidmenų struktūra yra skirtinga, dėl ko ligoninėse skirtingai organizuojamas darbas, į skirtingus darbo aspektus skirtingai reaguojama.

Išanalizavus sveikatos priežiūros įstaigų komandinių vaidmenų pasireiškimą, galime teigti, kad vienoje stipriau, kitose silpniau pasireiškia komandiniai vaidmenys nukreipti į paslaugų vykdymą. Žinant, stipriąsias ir silpnąsias vietas galima tinkamai perskirstyti žmonių darbus, organizuoti geresnį darbuotojų panaudojimą.

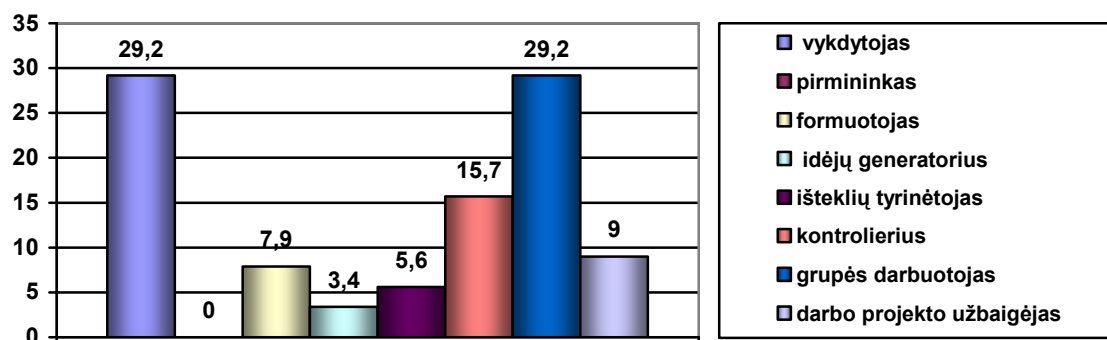
3.2. Sveikatos priežiūros darbuotojų komandinio darbo organizavimo galimybių tyrimo kiekybinė analizė

Žmogus įvairialypė asmenybė ir gali reikštis įvairiuose vaidmenyse, tad siekiant gauti nuodugnius komandinių vaidmenų rezultatus analizavome komandinių vaidmenų procentinę išraišką kiekvienoje įstaigoje. Analizuojant duomenis šiuo būdu, galima nustatyti ne tik pirmąjį, bet ir papildomą darbuotojo vaidmenį.

Atlikus VMUL rezultatų analizę, galime teigti, kad apklausoje dalyvavusių darbuotojų prioritetinio (pirmojo) vaidmens pasiskirstymas yra toks: **vykdytojas** (23,2 proc.), **grupės darbuotojas** (21,7 proc.), **išteklių tyrinėtojas** (12,4 proc.), **pirmininkas** (11,6 proc.), **formuotojas** (10,9 proc.), **užbaigėjas** (10,1 proc.), **kontrolierius** (9,3proc.), **idėjų generatorius** (0,8 proc.). Manome, kad organizacijoje yra visi aštuoni vaidmenų atstovai, darbuotojai turi visų komandiniams vaidmenims būdingų bruožų, žmonės dirbdami naudoja savo prioritetines savybes.

Įvertinus VGPUL darbuotojų procentinę pirminių vaidmenų pasiskirstymo išraišką, gavome tokius rezultatus: **Grupės darbuotojas** – 21 proc., **Darbo užbaigėjas** – 17,3 proc., **Vykdytojas** - 17,3 proc., **Kontrolierius** – 7,4 proc., **Formuotojas** - 4,9 proc., **Pirmininkas** – 11,1 proc., **Idėjų generatorius** - 4,9 proc., **Išteklių tyrinėtojas** – 16 proc. Taigi, kaip matome, darbuotojai, kaip ir pirmoje nagrinėtoje įstaigoje, dirbdami naudoja savo prioritetines savybes.

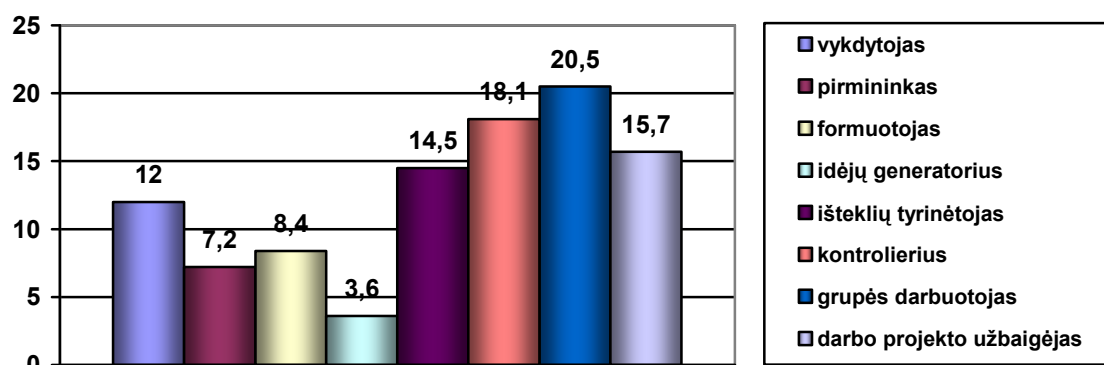
Analizuojant, VUL SK darbuotojų prioritetinį vaidmenų pasiskirstymą, gavome tokius rezultatus: **Vykdytojas** – 29,2 proc., **Pirmininkas** – 0, **Formuotojas** – 7,9 proc., **Idėjų generatorius** – 3,4 proc. **Išteklių tyrinėtojas** – 5,6 proc., **Kontrolierius** – 15,7 proc., **Grupės darbuotojas** – 29,2 proc., **Darbo užbaigėjas** – 9 proc. (10 pav.)



10 pav. VŠĮ VUL SK darbuotojų pirminio vaidmens pasiskirstymas (viso 100 proc.)

Kaip matome iš gautų duomenų, daugiausiai yra „**vykdytojo**“ ir „**grupės darbuotojo**“ vaidmenų (atitinkamai po 29,2 proc.). Iš šios įstaigos apklaustųjų nei vienam darbuotojui

nepasireiškia prioritetinis „pirmininko“ vaidmuo. *Tad galime daryti išvadą, kad šioje įstaigoje⁴⁵ nesusidaro komandai reikalingi vaidmenys, pasireiškiantys prioritetiniu lygmeniu. Todėl nuspręsta išsiaiškinti komandinių vaidmenų pasiskirstymą pagal atsarginį vaidmenį.*



11 pav. Vši VUL SK darbuotojų atsarginio vaidmens pasiskirstymas (viso 100 proc.)

Analizuojant įstaigos darbuotojų prioritetinį ir atsarginį vaidmenis matome, kad darbuotojai atlikdami darbus, naudoja savo antrąjį komandinį vaidmenį. Apibendrinant šiuos duomenis, galima manyti, kad šioje įstaigoje nepakanka žmonių (vaidmenų), kurie galėtų komandoje natūraliai palaikyti autoritetą, sutelkti darbui komandos narius. Dėl šio vaidmens trūkumo yra nepilnai panaudojamas komandos narių potencialas.

Dažnai, atliekant testus, pateikiami atsakymų variantai, atspindintys teorinę analizuojamo reiškinių pusę. Siekiant gauti nuodugnius rezultatus atliekamų komandinių vaidmenų aspektu, respondentams, buvo pateiktas papildomas klausimas antroje anketos dalyje⁴⁶. Šiuo klausimu buvo siekiama patikrinti ar tarp tikrojo⁴⁷ vaidmens ir jo prisiimtų savybių egzistuoja ryšys.

Analizuojant rezultatus, pastebėta, kad dauguma (82,8 proc.) respondentų „*sugeba užbaigti pradėtus darbus, didelį dėmesį kreipia detalėms, smulkmenoms*“; 73,9 proc. - „*visiškai kontroliuoja ir stengiasi panaudoti visus išteklius, reikalingus darbui*“. Šie žmonės į pateiktus klausimus atsakė „visada“ arba „dažnai“ (7 lentelė).

7 lentelė. Darbuotojų savybės vykdant užduotis, proc.

SAVYBĖS	visada	dažnai	kartais	niekada
Mėgstu kurti tvarką darbe, galiu būti per daug susitelkęs ties tam tikra užduotimi ir pamiršti viską kas aplink vyksta.	13,3	39,5	36,7	10,5
Viską kontroliuoju ir stengiuosi panaudoti visus išteklius, kurie skiriami darbui	26,6	47,3	24,2	2,0
Esu žmogus pasižymintis naujų idėjų generavimu	5,1	26,2	62,1	6,6

⁴⁵ Iš apklausoje dalyvavusių respondentų.

⁴⁶ 14 kl. Kokioms asmeninėms savybėms, būdo bruožams, apklausoje dalyvavę respondentai teikia pirmenybę, kas jiems yra svarbiausia bendradarbiaujant su kitais komandos nariais?

⁴⁷ Nustatyto pagal M.Belbin teoriją pirmojo vaidmens.

Esu talentingas(-a), turtingos vaizduotės, turintis daug žinių.	7,1	34,9	50,6	7,5
Esu pilnas (-a) entuziazmo ir labai mėgstu bendrauti su kitais žmonėmis, pasinaudoti jų patirtimi	14,1	51,6	30,5	3,9
Sugebu bešališkai analizuoti idėjas, pasveriu visus už ir prieš; esu objektyvus, sprendžiant problemas.	17,2	45,3	35,5	2,0
Esu jautrus (i) kitiems žmonės, skiriu daug dėmesio grupės narių poreikiams ir problemoms, darniam bendravimui	31,3	41,4	26,2	1,2
Sugebu užbaigti pradėtus darbus, didelį dėmesį kreipiu į detales, smulkmenas	30,5	52,3	13,7	3,5

Vertinant anketas, gautas rezultatas leidžia teigti, kad visi apklausoje dalyvavę respondentai mieliau prisiimtų **vykdytojo** savybes⁴⁸ nei kurį kitą vaidmenį (savybes) atitinkamai 79,2 proc. ir 50,0 proc. darbuotojų ($\chi^2=7,42$; $df=1$; $p=0,006$). Lyginant respondentų tikruosius komandinius vaidmenis su pažymėtomis savybėmis teste, gavome tokius rezultatus:

✓ 78,6 proc. „**idėjų generatorių**“ neprisiimtų savybių būdingų „**grupės darbuotojui**“ (64,9 proc.). Šie darbuotojai anketoje žymėjo „**kartais**“, „**niekada**“ ($\chi^2=4,43$; $df=1$; $p=0,035$); V. Gražulio straipsnyje⁴⁹ pateikta išvada, kad šie žmonės yra mažai orientuoti į darbą komandoje pasitvirtino ir su mūsų atliekamu tyrimu;

✓ 77,1 proc. „**grupės darbuotojų**“ teigė, kad jie, atliekant darbus neprisiimtų idėjų generatoriui būdingų savybių (50,8 proc.). Jie žymėjo atsakymus „**kartais**“ ar „**niekada**“ ($\chi^2=14,46$; $df=1$; $p<0,001$). Kaip žinome, šie žmonės geba užtikrinti bendradarbiavimą, yra paslaugūs, tačiau jie nepasižymi kūrybingumu ieškant naujų idėjų.

✓ 38,7 proc. „**formuotojų**“ teigė, kad jie prisiimtų „**idėjų generatoriui**“ būdingas savybes (72,0 proc.). Jie žymėjo „**visada**“ arba „**dažnai**“ ($\chi^2=10,27$; $df=1$; $p=0,001$), taip pat 60,0 proc. „**formuotojų**“ mano, kad jiems būdinga „**darbo užbaigėjų**“ savybės (39,1 proc.) ($\chi^2=4,43$; $df=1$; $p=0,035$). „**Formuotojo**“ vaidmuo yra išsiskiriantis gebėjimu suteikti veiklai tinkamą kryptį, nustatyti aiškius tikslus, tačiau ne visada tolerantiški kitiems komandos nariams.

✓ 84,0 proc. „**išteklių tyrinėtojų**“ teigė, kad jie atliekant užduotis, prisiimtų „**formuotojui**“ būdingas savybes (63,6 proc.). Jie pasirinko atsakymus „**visada**“ arba „**dažnai**“ ($\chi^2=4,16$; $df=1$; $p=0,042$). **Išteklių tyrinėtojui** būdinga domėtis naujų minčių, idėjų vystyme, bet trūksta sugebėjimo užbaigti darbus. Atsakydami į šį klausimą vaidmens atstovai kaip tik ir patvirtino savo būdo savybes

Išanalizavus gautus rezultatus, galime teigti, kad egzistuoja ryšys tarp komandinių vaidmenų ir savybių atliekant užduotis. Tačiau, kai kurie darbuotojai mano, kad geriau atliktų

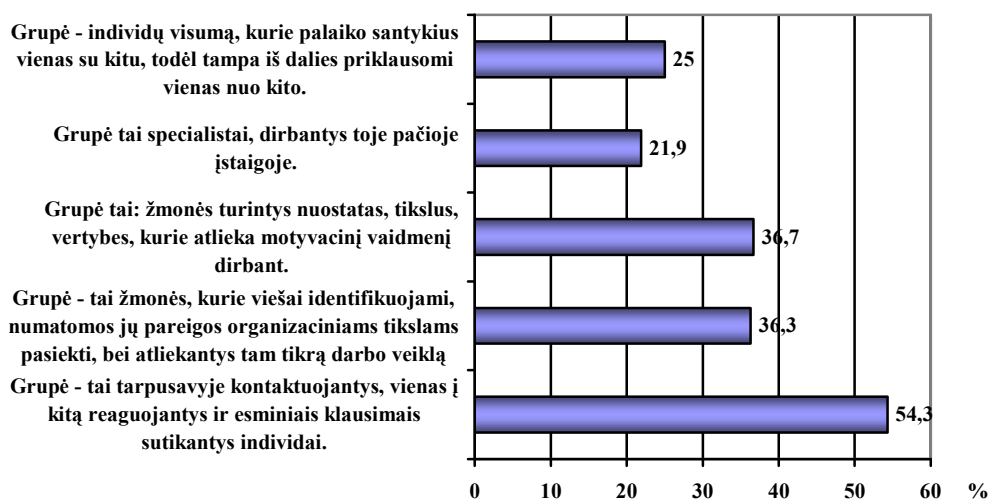
⁴⁸ Mėgsta kurti tvarką darbe, sugeba būti per daug susitelkę ties tam tikra užduotimi ir pamiršta viską kas aplink vyksta.

⁴⁹ „Komandos vaidmenų svarba, organizuojant kolektyvinį darbą (kai kurių Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų komandos vaidmenų tyrimo pagal R.M. Belbin teorinius nuostatus apžvalga).

darbus būdingus kitiems vaidmenims. Tikėtina, kad respondentai atsakydami į klausimus, tikėjosi sudaryti teigiamą nuomonę apie save: parodyti, kad jie yra gabesni, dėl ko būtų sudaromos prielaidos karjeros kilimui organizacijoje.

Siekiant išsiaiškinti sveikatos priežiūros darbuotojų organizuojamo darbo suvokimo aspektus, buvo pateikta keletas esminių klausimų, kurie tai atspindėtų. Respondentai turėjo atsakyti į klausimą apie grupinį darbą jų organizacijoje⁵⁰. Anketoje pateikti atsakymai apie grupes veikiančias įstaigose yra visi teisingi, kadangi autoriai nagrinėjantys grupes, vienintelio teisingo atsakymo nenurodo. Tad mums buvo įdomu sužinoti, kuris atsakymas respondentų nuomone yra priimtinausias, geriausiai atspindintis grupinį darbą jų įstaigoje.

Rezultatų analizė rodo (12 pav.), kad apklaustiesiems priimtinausias teiginys „Grupė – tai tarpusavyje kontaktuojantys, vienas į kitą reaguojantys ir esminiais klausimais sutinkantys individai“ (54,3 proc.).

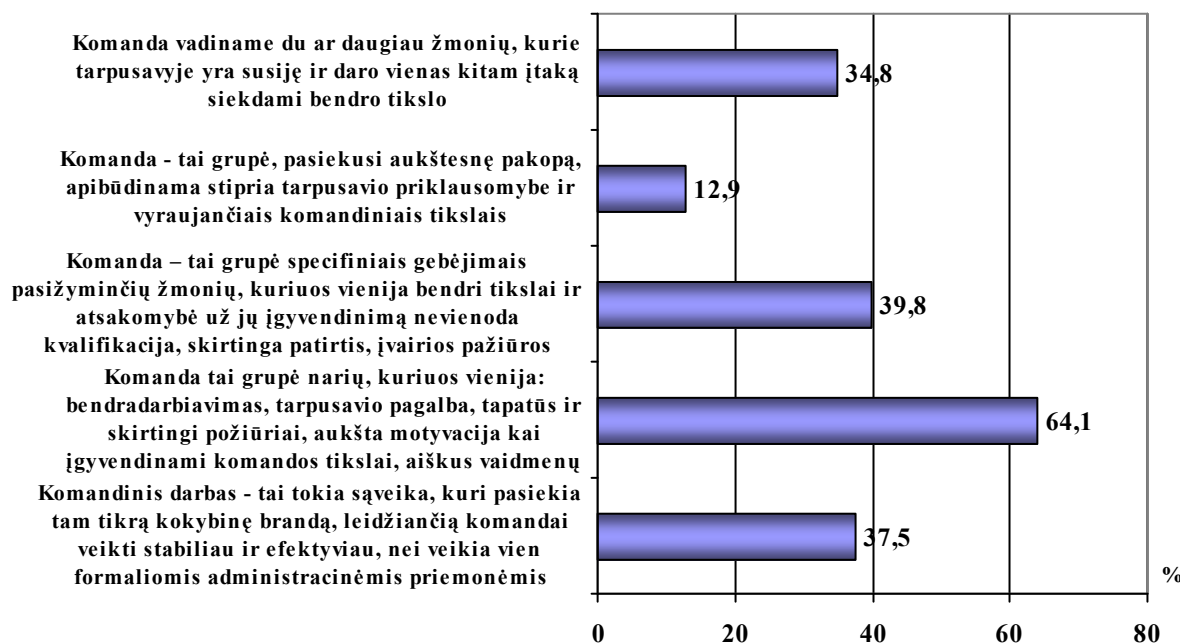


12 pav. Grupės samprata respondentų požiūriu, proc.

Gauti atsakymai byloja, kad darbuotojams yra labai svarbūs santykiai tarp kolegų su kuriais dirba, kontaktuoja esminiais klausimais. Reikšmingų skirtumų tarp apklausoje dalyvavusių respondentų amžiaus, darbo stažo, išsilavinimo šiuo klausimu nebuvo rasta.

Tęsiant pateikto tikslo nagrinėjimą, respondentų buvo klausama kaip jie supranta komandinį darbą (13 pav.)? Anketoje buvo prašoma pažymėti, kuris atsakymas jiems yra priimtinausias

⁵⁰ Darbuotojai atsakydami į šį klausimą galėjo pažymėti kelis atsakymų variantus.



13 pav. Komandos samprata respondentų požiūriu, proc.

Analizuojant atsakymus⁵¹ matome, kad dauguma (64,1 proc.) teigia, kad „*komanda tai grupė narių, kuriuos vienija: bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, tapatūs ir skirtingi požiūriai, aukšta motyvacija kai įgyvendinami komandos tikslai, aiškus vaidmenų pasiskirstymas*“. Mažiausias respondentų skaičius (12,9 proc.) sutiko su tuo, kad „*Komanda - tai grupė, pasiekusi aukštesnę pakopą, apibūdinama stipria tarpusavio priklausomybe ir vyraujančiais komandiniais tikslais*“. Gauti atsakymai byloja, kad apklausoje dalyvavę darbuotojai supranta komandinio darbo sąvoką. Kaip matome iš gautų rezultatų, tiriamų SP įstaigų darbuotojai žino, kad dirbant komandoje svarbu ne tik bendravimas ir bendradarbiavimas, bet ir kiekvieno darbuotojo motyvacija. Mūsų tyrimo duomenimis, daugiausia darbuotojų vaidmenų yra „*grupės darbuotojai*“⁵² kuriems yra svarbios paminėtos savybės.

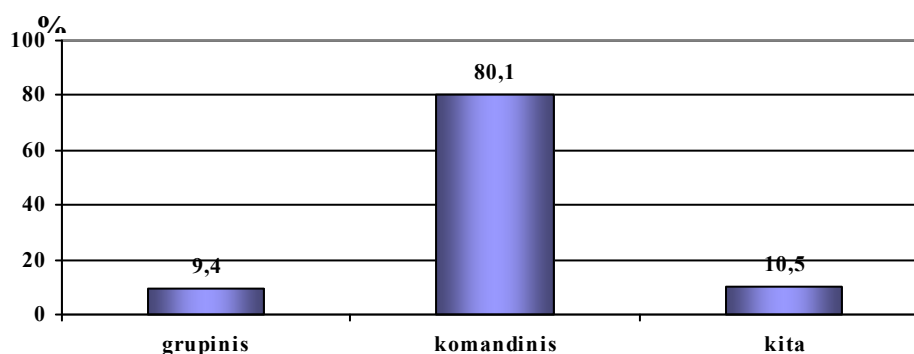
Lyginant šio klausimo atsakymus, pagal apklausoje dalyvavusias SP įstaigas, pastebima, kad patikimai daugiau VUL darbuotojų negu VGPUL ir VULSK darbuotojų (atitinkamai 50,5 proc., 32,4 proc. ir 31,2 proc.) sutinka, kad „*komanda – tai grupė specifiniais gebėjimais pasižyminčių žmonių, kuriuos vienija bendri tikslai ir atsakomybė už jų įgyvendinimą, nevienoda kvalifikacija, skirtinga patirtis, įvairios pažiūros*“ ($\chi^2=9,22$; $df=2$; $p=0,010$).

Tyrimo anketoje buvo pateiktas klausimas, kokiam darbui (grupiniam arba komandiniam) sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai teikia prioritetą (14 pav.). Daugelis

⁵¹ SP įstaigų darbuotojai atsakydami į šį klausimą taip pat galėjo žymėti kelis atsakymo variantus.

⁵² Visose SP įstaigose yra 71,9 proc. grupės darbuotojų.

respondentų (80,1 proc.) mano, jog jiems priimtinesnė komandinio darbo organizavimo forma. Tačiau 10,5 proc. pažymėjo, kad „nei vienas iš pateiktų atsakymų jiems nepriimtinas“ arba pažymėjo abu - komandinį ir grupinį atsakymo variantus“.



14 pav. Respondentų teikiamas prioritetas darbo organizavimui, proc.

Gauti duomenys teigia, kad dauguma darbuotojų mieliau dirbtų komandinio darbo principais. Nagrinėjant įstaigų komandinių vaidmenų procentų pasiskirstymą, teigiame, kad įstaigose yra 34 proc. „išteklių tyrinėtojų“ ir 5,1 proc. „idėjų generatorių“⁵³ todėl tikėtina, kad šie vaidmenų atstovai rinkosi teiginius priimtinus jų individualiom savybėms⁵⁴.

Nagrinėjant literatūrą, dažnai autoriai pateikia labai aiškius komandų ir grupių darbo proceso skirtumus. (N. T. Katzenback ir A. Smith (1993) (8 lentelė). Tad respondentų klausta, kaip jie supranta šias dvi darbinės grupes, kokie jų panašumai ir skirtumai.

8 lentelė. Darbuotojų žinios apie grupių ir komandų skirtumus, proc.

	TEIGINIAI	Grupė	Komanda
komandos organizavimo principai	Kai darbe yra akivaizdi komandinė ir individuali atsakomybė	15,2	84,8
	Kai nariai pasižymi aukšta motyvacija, bendru tikslu, nes jų individualūs tikslai bei poreikiai atitinka siekiamo darbo tikslus	16,8	83,2
	Kai tarpasmeniniai santykiai grindžiami bendradarbiavimu, tarpusavio pagalba, pasitikėjimu, pripažinimu	16,8	83,2
	Kai darbo pasiekimai, tikslai yra specifiniai, aiškiai numatyti, vienijantys dirbančius asmenis	22,3	77,7
	Kai vertinamos ir atlyginamos bendros ir individualios pastangos	25,8	74,2
	Kai lyderiavimo atsakomybė yra pasidalinta tarp visų joje dirbančių, atitinkamai nuo užduoties įgyvendinimo lygio	36,7	63,3
	Kai darbo pasiekimai yra individualaus ir grupinio darbo rezultatai	42,7	57,3
grupės organizavimo	Kai darbo pasiekimai, tikslai nėra specifiniai ir atitinka bendrus organizacijos tikslus	55,1	44,9
	Kai yra vienas ryškus lyderis, kuris yra atsakingas už visos grupės darbo rezultatus	64,1	35,9
	Kai tarpasmeniniai santykiai sunkiai prognozuojami, daugybė konfliktinių situacijų, kurios veda prie disfunkcinių konfliktų	77,0	23,0
	Kai vertinamas ir atlyginamas daugiau individualus darbas	78,9	21,1

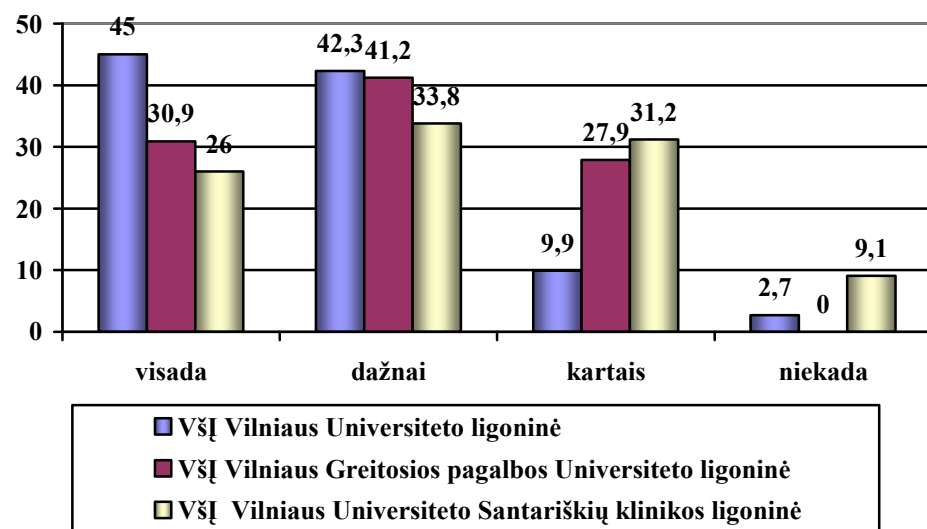
⁵³ Žiūrėti 43 psl.

⁵⁴ Kaip žinome, šioms vaidmenų atstovams būdinga daugiau individualaus darbo metodai.

Kai darbuotojų motyvacija darbui yra trumpalaikė	81,6	18,4
Kai darbuotojas yra atsakingas tik už savo darbo rezultatus	83,2	16,8
Kai darbo pasiekimai dažniausiai būna individualaus darbo vaisiai	87,1	12,9

Gauti rezultatai byloja, kad daugumai apklausoje dalyvavusių respondentų yra gerai suprantamos šios kategorijos. Jie yra pakankamai gerai įsisavinę, kas tinkama grupei, o kas komandai. Nedideli rezultatų skirtumai pastebėti klausimuose *apie komandos pasiekimus*⁵⁵ (42,7 proc. respondentų mano, kad šis teiginys priimtinas grupei, o 57,3 proc. darbuotojų mano, kad šis požymis daugiau tinka komandai) *bei tikslų požiūriu* (55,1 proc. respondentų mano, jei darbo tikslai nėra specifiniai, gali atitikti bendrus organizacijos tikslus; 44,9 proc. apklaustųjų mano, kad šie bruožai tinka komandai). Iš to seka, kad darbuotojai supranta, kad nespecifinius tikslus gali turėti tiek komanda, tiek grupė.

Siekiant sužinoti darbo organizavimą formą tiriamose įstaigose, respondentų klausta: „Ar Jūsų įstaigoje propaguojamas darbas komandose?“ 75,0 proc. visų apklausoje dalyvavusių respondentų mano, kad jų įstaigoje „visada“ ir „dažnai“ propaguojamas darbas komandose (15 pav.). Nustatyta, kad respondentų atsakymai patikimai skyrėsi (VšĮ Vilniaus Universiteto ligoninės su VšĮ Vilniaus Greitosios pagalbos Universiteto ligoninės ($\chi^2=12,167$; $df=3$; $p=0,007$) ir VšĮ Vilniaus Universiteto Santariškių Klinikos ligoninės ($\chi^2=19,82$; $df=3$; $p<0,001$))



15 pav. Komandinio darbo propagavimas, proc.

Gauti VMUL darbuotojų rezultatai teigia, kad jų įstaigoje „visada“ arba „dažnai“ propaguojamas komandinis darbas. Taip teigia atitinkamai 45 proc. ir 42,3 proc. respondentų. 9,9 proc. ir 2,7 proc. darbuotojų teigia, kad „Kartais“ arba „niekada“ jų įstaigoje dirbama vadovaujantis komandiniu darbu.

⁵⁵ individualaus ir grupinio darbo aspektu

Analizuojant VŠĮ Vilniaus Greitosios pagalbos Universiteto ligoninės darbuotojų nuomonę šiuo klausimu, matome, kad 30,9 proc. ir 41,2 proc. darbuotojų mano, kad jų įstaigoje „visada“ arba „dažnai“ yra dirbama vadovaujantis komandiniu darbu. 27,9 proc. darbuotojų mano, kad jų organizacijoje „Kartais“ dirbama vadovaujantis komandiniu darbu.

Nagrinėjant, VŠĮ Vilniaus Universiteto Santariškių klinikos ligoninės darbuotojų rezultatus matome, kad 26 proc. ir 33,8 proc. darbuotojų teigia, kad jų įstaigoje vadovujamasi komandiniu darbu⁵⁶, 31,2 proc. ir 9,1 proc. darbuotojų į pateiktą klausimą atsako „Kartais“ arba „niekada“.

Palyginus šias įstaigas tarpusavyje matome, kad paskutinėje nagrinėtoje įstaigoje darbuotojai mano, kad prasčiausiai pasireiškia komandinis darbas. Tai patvirtina ir mūsų atlikto tyrimo duomenys nagrinėjant komandinių vaidmenų pasiskirstymą pagal M. Belbin komandinių vaidmenų teoriją⁵⁷.

Siekiant išanalizuoti sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų darbo organizavimą komandinės veiklos efektyvumo aspektu, buvo pateikta keletas klausimų, kurie visa tai atspindėtų. Respondentų buvo klausama „koku būdu Jūs buvote priimtas į darbą?“ Tyrimas parodė, kad dažniausiai priimant į darbą, buvo vedamas interviu (pokalbis) (73,0 proc.), rečiau atlikti įvairūs testai (8,6 proc.) (9 lentelė). Norėdami atskleisti, ar priimant į darbą, taikomi metodai priklausė nuo būsimų pareigų. Tam išsiaiškinti taikėme Chi-kvadrato kriterijų. Kaip parodė analizė nei testų atlikimas ($\chi^2=5,57$; $df=3$; $p=0,134$), nei vykdomas pokalbis ($\chi^2=7,18$; $df=3$; $p=0,066$) nepriklausė nuo darbuotojo esamų pareigų, tuo tarpu CV ir rekomendacijų vertinimas turėjo ryšį su būsimomis pareigomis⁵⁸ ($\chi^2=8,71$; $df=3$; $p=0,033$).

9 lentelė. Sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų atranka

Atrankos būdas	Gydytojas		Slaugytojas		Slaugytojų padėjėjas		Tam tikro lygio vadovas		Kita (ne medicinos personalas)	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Įvairių testų atlikimas	4	6,6	10	6,8	3	18,8*	3	20,0	0	0
Interviu-pokalbis	38	62,3	114	78,1	14	87,5	11	73,3	3	60
CV ir rekomendacijos	36	59,0	59	40,4	10	62,5	5	33,3	5	100

* Manome, kad šios specialybės respondentai galėjo būti priimami į darbą įvairių testų pagalba, nes jie yra paskutinių kursų medicinos studentai, arba ne visi respondentai teisingai suprato pateiktą klausimą.

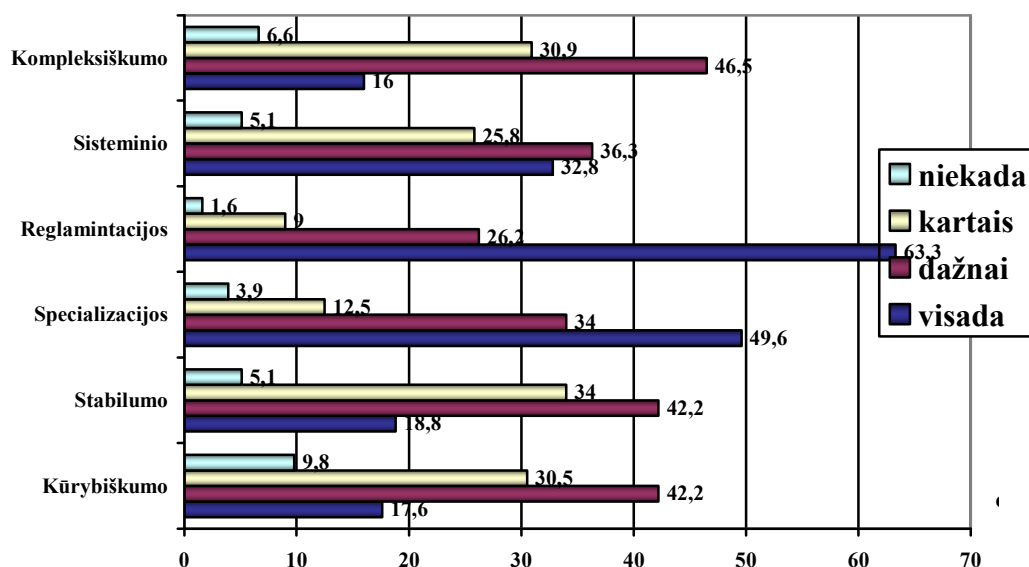
⁵⁶ Atsakė „visada“ arba „dažnai“.

⁵⁷ Šioje įstaigoje silpnai pasireiškia „pirmininko“ vaidmuo, bet stipriai išreikštas „kontrolieriaus“ vaidmuo, kuris didele reikšmę teikia pakankamą problemų analizei, vertinant kitų grupės narių siūlomas idėjas.

⁵⁸ Dėl mažos grupės į palyginimą nebuvo įtraukta „kita“ grupė.

Vertinant šiuos duomenis⁵⁹ galima teigti, kad didelė dalis darbuotojų visose įstaigose buvo priimami vadovaujantis interviu/pokalbiu ir CV bei rekomendacijų vertinimu. Šios kandidatų atrankos priemonės yra teisingos ir priimtinos visiems, tačiau siekiant efektyvaus komandinio darbo ir konkurencinės veiklos, jos nėra tinkamos. Atrenkant kandidatus reikėtų siekti labiau pažinti darbuotoją. Susipažinti ne tik su jo išsilavinimu, bet ir charakterio savybėmis, prigimtiniais bruožais.

Siekiant užtikrinti komandinės veiklos efektyvumą reikalinga laikytis tam tikrų darbo organizavimo principų, kurie padėtų užtikrinti efektyvią veiklą. Tad respondentų buvo klausama: Ar organizuojant darbą laikomasi darbo organizavimo principų? (16 pav.) Įvertinus gautus duomenis matome, kad „*dažnai*“ arba „*visada*“ darbas organizuojamas laikantis reglamentacijos⁶⁰ (89,5 proc.), specializacijos⁶¹ (83,6 proc.), kompleksiškumo⁶² (77,4 proc.), sisteminio⁶³ (69,1 proc.), stabilumo⁶⁴ (61,0 proc.) ir kūrybiškumo⁶⁵ (59,8 proc.) principais



16 pav. Darbo organizavimo principai sveikatos priežiūros įstaigose, proc.

Iš gautų rezultatų matome, kad visų tiriamųjų įstaigų darbuotojai teigia, kad yra laikomasi pakankamai gerai šių principų organizuojant darbą. Taigi apibendrinat šį klausimą, apibūdinantį darbo organizavimo specifiką, galime daryti prielaidą, kad komandinio darbo efektyvumo užtikrinimui reikalingi principai yra pakankamai gerai propaguojami tiriamose įstaigose. Vadovai turi rūpintis šių principų užtikrinimu organizuojant darbą. Mūsų tyrimo duomenimis, tarp apklausoje dalyvavusių tam tikro vadovo yra stipriai išreikštas „*pirmininko*“

⁵⁹ Į pateiktą klausimą, respondentai galėjo žymėti keletą atsakymo variantų.

⁶⁰ Laikymasis atitinkamų normatyvų ir teisės aktų.

⁶¹ Nustatyta darbų apimtis, pobūdis.

⁶² Visapusiškai įvertinant organizacijos techninius, ekonominius, socialinius aspektus.

⁶³ Visos veiklos kryptys suderintos su darbo organizavimu, valdymu ir tobulinimu.

⁶⁴ Nedidelė darbuotojų kaita.

⁶⁵ Darbo lengvinimui yra diegiamos moksliškai pagrįstos darbo organizavimo ir tobulinimo priemonės.

vaidmuo⁶⁶ (9,93 balo) kuriam būdinga kontrolė siekiant užtikrinti tikslų siekimą, vienijant skirtingo pobūdžio žmones.

Tęsiant šio tikslo nagrinėjimą, darbuotojams buvo pateikti klausimai apie vadovo veiksmus, kurie būdingi komandiniam darbui. Analizuojant sveikatos priežiūros darbuotojų duomenis pastebėta, kad dauguma 80,0 proc. SP darbuotojų teigia, kad vadovas struktūrizuoja darbus⁶⁷; 75,8 proc. respondentų teigia, kad „tinkamai ir gerai išaiškina skiriamas užduotis“; 72,7 proc. sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų teigia, kad vadovas bendradarbiaudamas pasižymi „veiksmingumu, naujų idėjų generavimu, komandos narių motyvavimu“ 70,8 proc. apklausos dalyvių mano, komandinio darbo pasireiškimui svarbu vadovo „atidumas kitiems komandos nariais, bei jų poreikiams susijusiems su darbo atlikimu“ (10 lentelė). Šie respondentai pateiktoje anketoje pažymėjo „visada“ arba „dažnai“.

10 lentelė. vadovo veiksmų atlikimas bendradarbiaujant su komanda, proc.

TEIGINIAI	visada	dažnai	kartais	niekada
Vadovas, dažnai skiria tokias darbo užduotis, kurios yra tikras dirbančiųjų gebėjimo išbandymas	8,2	31,4	41,6	18,8
Vadovas, iškilus problemoms konsultuojasi su savo pavaldiniais dėl jų sprendimo	17,6	38,3	33,2	10,9
Vadovas sumanymus ir pasiūlymus mielai priima iš savo pavaldinių bei jų paiso planuojant, organizuojant kasdieninę darbo veiklą	25,4	33,6	33,2	10,9
Vadovas tinkamai ir gerai išaiškina skiriamas užduotis	36,7	39,1	19,5	4,7
Vadovas yra atidus kitiems komandos nariais, bei jų poreikiams susijusiems su darbo atlikimu	27,0	43,8	22,7	6,6
Vadovas struktūrizuoja darbus: aiškiai apibrėžia kiekvieno komandos nario atsakomybę ir darbo tikslus	40,2	39,8	15,2	4,7
Vadovas/lyderis pasižymi tokiomis savybėmis kaip: veiksmingumas darbo metu, naujų idėjų generavimas, komandos narių motyvavimas veiklai	42,6	30,1	19,1	8,2

Tyrimo rezultatai byloja, kad 60,4 proc. darbuotojų mano „kad jų tiesioginis vadovas neskiria užduočių, kurių metu darbuotojas galėtų parodyti visas savo galimybes“⁶⁸. Kadangi apklausoje dalyvavusių gydytojų (lyderių) yra silpnai išreikštas „**pirmininko**“ vaidmuo⁶⁹ (7,62 balo) kuriam yra būdinga palaikyti komandos tikslų siekimą, patvirtina tai, kad nepakankamai gerai išnaudojamos darbuotojų galimybės skirstant darbus.

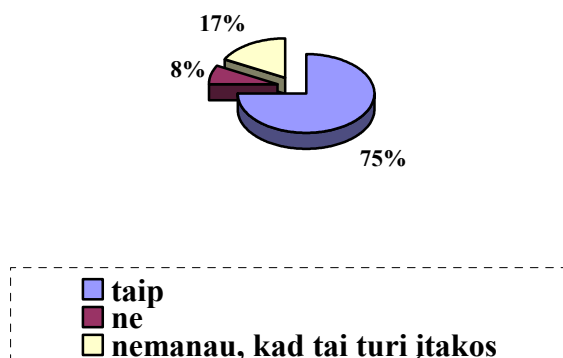
⁶⁶ Žiūrėti 39psl.

⁶⁷ Aiškiai apibrėžia kiekvieno komandos nario atsakomybę ir darbo tikslus.

⁶⁸ Respondentai žymėjo „kartais“ „niekada“.

⁶⁹ Žiūrėti 39psl.

Kitu anketos klausimu, apklausoje dalyvavusių darbuotojų buvo klausiama „**ar vadovas prieš tai, įvardintais veiksniais teigiamai veikia visos komandos veiklą?**“⁷⁰ Iš 232 į šį klausimą atsakiusių respondentų 75,0 proc. teigia, kad vadovo atliekami veiksmai su komandos nariais, **teigiamai veikia visos komandos veiklą**, 7,8 proc. su tuo **nesutinka** ir 17,2 proc. **nemano**, kad tai turi įtakos komandiniam darbui (17 pav.).



17 pav. Vadovo veiklos įtaka komandos nariams (pasiskirstymas, proc.)

Taigi, galime daryti prielaidą, kad vadovo veiksmai atliekant komandinį darbą yra labai svarbūs. Tad manome, kad sveikatos priežiūros darbuotojai yra pasiruošę dar labiau taikyti komandinio darbo galimybes institucijose.

Atliekant koreliaciją tarp klausimų apie darbą grupėse ir komandose, bei tarp vadovo atliekamų veiksmų pastebėta, kad tie respondentai, kurie teikia prioritetą komandiniam darbui, nurodė, kad jų tiesioginis vadovas „**visada**“ arba „**dažnai**“ sumanymus ir pasiūlymus mielai priima iš savo pavaldinių, bei jų paiso planuojant, organizuojant kasdieninę darbo veiklą“ negu teikiantys prioritetą grupiniam darbui (64,4 proc. ir 25,0 proc.) ($\chi^2=13,92$; $df=1$; $p<0,001$).

Siekiant ateityje turėti darnią ir efektyvią komandą, svarbu vadovo (skyriaus vedėjo) vaidmuo, veiksmai, dalyvavimas komandos vystymosi ir brendimo etapuose. Tad respondentų klausėme „**Ar Jūsų tiesioginis vadovas komandinės veiklos pradžioje atliko šiuos veiksmus reikalingus komandos vystymuisi?**“ Vadovo veiksmai, reikalingi komandos vystymuisi veiklos pradžioje, respondentų yra interpretuojami skirtingai: **Dauguma (81,0 proc.)** darbuotojų sutinka, kad „**formuojantis darbuotojo darbo veiklos normoms, vadovas drąsino komandos narius reikšti savo nuomonę**“ **74,1 proc.** sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų teigia, kad „**komandos konfliktavimo fazėje**“, vadovas palaikė kiekvieną komandos narį reiškiant savas idėjas, skatinto apie tai diskutuoti bei ieškoti kompromisų. Analizuojant duomenis, pastebėta, kad šiuo aspektu

⁷⁰ Į šį klausimą galėjo atsakyti respondentai, kurie prieš tai esančiame klausime žymėjo atsakymus „**visada**“ arba „**dažnai**“

nesutaria visi tiriamų sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai (11 lentelė). Geriausiai vertino (vertina) savo vadovo veiksmus VUL darbuotojai, blogiausiai – VULSK.

11 lentelė. Darbuotojų tiesioginio vadovo veiksmų vertinimas pagal sveikatos priežiūros įstaigas, proc.

TEIGINIAI	VMUL	VGPUL	VULSK
Kai buvote nepažįstami ir tik pradėję dirbti komandoje su kitais bendradarbiais: vadovas, pateikė komandos struktūrą, rengė reguliarius susirinkimus, kuriuose buvo palaikomas Jūsų dalyvavimas, buvote skatinamas dalintis informacija, kalbėtis, bendradarbiauti su kitais komandos nariais	81,1	68,2	56,8
Kai konfliktavote, komandinės veiklos pradžioje, vadovas konfliktinės situacijos metu, palaikė kiekvieną, išreiškiant savas idėjas, skatino apie tai diskutuoti, surasti kompromisą	82,9	72,7	62,2
Kai formavosi Jūsų darbo veiklos normos (bendras visos komandos sutarimas vienu ar kitu klausimu), vadovas, drąsino komandos narius reikšti savo nuomonę, skatino visų susitarimą	91,9	83,8	62,2
Kai jau žinojote kiekvienas savo darbą komandoje, mokėjote emociškai save valdyti ir nekonfliktuoti, vadovas, skatino lyderiavimą dalintis su kitais komandos nariais	76,6	51,5	50,0
Vadovas skatino (motyvavo) (a) įvairiomis priemonėmis (tiek materialinėmis, tiek ne materialinėmis) Jūsų pasitenkinimą darbu	67,6	44,1	35,1

Patikimus skirtumus tarp VUL, VGPUL, VULSK darbuotojų atsakymų rasta analizuojant visus teiginius⁷¹. Remiantis gautais rezultatais galime daryti išvadą, kad geriausiai vadovo indėlis į komandinio darbo efektyvumą vertinamas VMUL darbuotojų, kadangi šioje įstaigoje „*pirmininko*“ vaidmuo (8,80 balo) pasireiškia stipriau nei VULSK (6,91 balo).

Kitu anketos klausimu, apklausoje dalyvavusių darbuotojų buvo klausiama, kodėl vadovo vaidmuo atliekamais veiksmais reikšmingas komandinėje veikloje⁷². Dauguma (73,6 proc.) iš 220 respondentų pažymėjo, kad tai yra svarbu pačios komandos vystymuisi ir bendradarbiavimui; 37,3 proc. darbuotojų mano, kad tai leidžia organizacijoms išsaugoti tai, kas jau išmokta, padeda sukaupti patirtį bei išsaugoti organizacijos identitetą; 25,0 proc. sveikatos priežiūros specialistų, teigia, kad tai sudaro sąlygas sparčiai ir ekonomiškai sukurti bei pateikti produktus, nebloginant jų kokybės; 6,8 proc. darbuotojams atrodo, kad vadovo dalyvavimas veikloje yra nesvarbus.

⁷¹ Kai darbuotojas buvo nepažįstamas su kitais darbuotojais ir tik pradėjęs dirbti komandoje....“- formavimosi fazė ($\chi^2=12,87$; $df=2$; $p=0,002$).

„Kai darbuotojas konfliktavo, komandinės veiklos pradžioje, vadovas konfliktinės situacijos metu, palaikė kiekvieną, išreiškiant savas idėjas....“- diferenciacijos fazė ($\chi^2=10,02$; $df=2$; $p=0,007$).

„Kai formavosi darbuotojo darbo veiklos normos, vadovas drąsino komandos narius reikšti savo nuomonę, skatino visų susitarimą“ – eksperimentavimo fazė ($\chi^2=26,00$; $df=2$; $p<0,001$).

„Kai kiekvienas darbuotojas žinojo savo darbą komandoje....“- integracijos fazė ($\chi^2=17,74$; $df=2$; $p<0,001$).

„Vadovas skatino (motyvavo) įvairiomis priemonėmis (tiek materialinėmis, tiek ne materialinėmis) darbuotojo pasitenkinimą darbu“ - Brandos fazė ($\chi^2=20,89$; $df=2$; $p<0,001$).

⁷² Į šį klausimą galėjo atsakyti respondentai, kurie prieš tai esančiame klausimų bloke pažymėjo atsakymus „taip“.

Analizuojant sveikatos priežiūros darbuotojų nuomonę apie efektyviai komandinei veiklai reikalingas priemonės (12 lentelė) buvo pastebėta, kad sveikatos priežiūros darbuotojams yra labai svarbu kiekvieno komandos vaidmens žinojimas bei veiksmų pasiskirstymas (97,1 proc.), mažiau svarbu - turimi įstaigos ištekliai: informacija, technologija, komandos narių skaičius (88,9 proc.)

12 lentelė. Komandinio darbo efektyvumo prielaidos, proc.

TEIGINIAI	%
Kiekvieno komandos vaidmens žinojimas bei veiksmų pasiskirstymas	97,1
Kiekvieno asmens veiklos kompetencija: rūpestingas ir nuolatinis žinių papildymas, jų apdorojimas ir pateikimas	95,9
Darbo, kasdieninės veiklos planavimas, vadovaujantis darbuotojų autonomiškumu, įgūdžių įvairove	95,5
Palaikanti aplinka: vadovybė teikia visokeriopą pagalbą, skiria bendram darbui reikalingą laiką ir demonstruoja tikėjimą komandos narių sugebėjimais	91,4
Atliekamų komandos vaidmenų skaičius, lankstumas pirmenybė komandiniam darbui	91,4
Turimi įstaigos ištekliai: informacija, technologija, komandos narių skaičius	88,9

Gavus rezultatus galime teigti, kad efektyvios komandinės veiklos užtikrinimui yra svarbūs visi paminėti anketoje teiginiai. Tačiau ar kiekvienas apklausoje dalyvavęs respondentas suvokia kas tai yra komandinis vaidmuo - sudėtinga pasakyti. Manome, kad komandinio vaidmens samprata medicinoje yra suvokiama kaip funkcinis išsilavinimas. Slaugytojas negali skirti gydymo pacientui, jis gali tik slaugyti.

3.3. Eksperto apklausos duomenų analizė

Vykdam tyrimą buvo ieškomi specialistai pakankamai gerai išmanantys komandinio darbo organizavimą. Todėl pasirinkti anksčiau minėti asmenys, kaip kompetentingi ir turintys tvirtą nuomonę šiuo aspektu. Kadangi apklaustas tik vienas ekspertas, tad jo nuomonė taip pat bus panaudota rengiant viso magistrinio darbo išvadas.

13 lentelė. Eksperto nuomonė

Teorinė magistrinio darbo analizė	Respondento atsakymų analizė Ekspertas Kęstutis
Komanda	
Du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką siekdami bendro tikslo. Tai grupė, pasiekusi aukštesnę pakopą, apibūdinama stipria tarpusavio priklausomybe	Mėgstu, kad sprendimai nebūtų įtakojami, nes visi atitinkamu klausimu turi savo nuomonę, todėl komandos apibrėžimas man yra priimtinas šis ⁷³ . Visi suprantame, kad niekas visais klausimais

⁷³ Tai grupė specifiniais gebėjimais pasižyminčių žmonių, kuriuos vienija bendri tikslai ir atsakomybė už jų įgyvendinimą.

ir vyraujančiais komandiniais tikslais Tai grupė specifiniais gebėjimais pasižyminčių žmonių, kuriuos vienija bendri tikslai ir atsakomybė už jų įgyvendinimą	nėra visiškai kompetentingas ir gali turėti įvairių nuomonių... Man taip pat labai svarbu, kad atitinkamu klausimu visi sutartume, ieškotume kompromiso ir prisiimtume kiekvienas savo atsakomybę. Mūsų įstaigoje komandinis ...organizuojamas tarpdisciplininiu būdu: 1 slaugytoja ir 2 gydytojai ir socialinis darbuotojas
Lyderiavimas	
Lyderiavimas komandose pasidalijamas tarp visų komandos narių (tiek gydytojų slaugytojų, jų padėjėjų) kiekvienas narys žino savo darbą ir konkrečiu gydymo, ar veiklos etapu pasireiškia. Darbiniai pasiekimai: komandoje vertinami ir atlyginami bendri darbai, taip pat vertinamos individualios pastangos, atliekant užduotį, vyrauja darnus bendradarbiavimas. Tarpasmeniniai santykiai darbe: grindžiami bendradarbiavimu, tarpusavio pagalba, pasitikėjimu, pripažinimu. Konfliktų traktavimu jų sprendimu komandoje Sprendimų priėmimas: komandoje sprendimai priimami dalyvaujant visiems komandos nariams konsensuso būdu	Lyderis skaitomas gydytojas, nes jis yra atsakingas už pacientą. Jis skiria gydymą ir prisiima visą atsakomybę. Medicininis aspektas tai visada atlieka gydytojas. Atliekant gydymą registratorė, niekada nebus lyderis Darbiniai pasiekimai yra priskiriami visai komandai, nes mums yra svarbi paciento padėka. Tarpasmeniniams darbiniais santykiams labai svarbu, kad kylantys konfliktai darbe būtų sprendžiami taikiai. Sprendžiant juos yra atsižvelgiama į abi puses. Kas yra susiję su pacientu sprendimus priima gydytojas, tik jis yra atsakingas už paciento sveikimą.
M. Belbin Komandinių vaidmenų teorijos taikymas SP įstaigose	Tenka paminėti, kad tai naujas dalykas medicinos praktikoje, tačiau, kaip minėta, lyderiu medicinoje dažniausia būna gydytojas. Jei būtų organizuojama pagal šiuos principus, būtų išvengta nemažai problemų. Tačiau kitose srityse nesusijusiomis su pacientais ne visi gydytojai nori dalyvauti administracinėje veikloje. Tad manau, kad šiuo klausimu M. Belbin teorijos teiginiai būtų naudingi. Šioje srityje jie padėtų išspręsti daugelį kylančių problemų; padeda aiškiau pažinti žmogų ir kokių darbu jis gali užsiimti...
komandinės veiklos efektyvumo priemonės	Visi ištekliai paminėti anketoje yra svarbūs (pilnus atsakymus žiūrėti 9 priede)

Eksperto nuomonės apibendrinimas:

Pateiktais anketos klausimais buvo siekiama gauti objektyvią nuomonę komandos organizavimo galimybių klausimu SP. Eksperto nuomonė patvirtina literatūroje išdėstytus komandinio darbo aspektus: komandinis darbas SP įstaigose gali būti organizuojamas tik tarpdisciplininiu požiūriu; Komandinių vaidmenų testą pagal M. Belbin teoriją galima naudoti administracinių komandų kūrimo problemoms spręsti, tačiau neneigiama prielaida, kad šis testas padėtų efektyviau organizuoti komandinį darbą.

3.4. Komandinio darbo įžvalgos sveikatos priežiūros įstaigose - privalumai ir trūkumai

3.4.1. Bendra tiriamųjų įstaigų komandinio darbo galimybių apžvalga

1. Tiriant sveikatos priežiūros darbuotojų organizuojamo darbo suvokimo aspektus, respondentų atsakymai byloja, kad:

- ✓ Darbuotojams apibūdinant grupinį darbą yra labai svarbūs santykiai tarp kolegų su kuriais dirba, kontaktuoja esminiais klausimais;
- ✓ Komandinį darbą sveikatos priežiūroje respondentai suvokia bendradarbiavimo, tarpusavio pagalbos, vaidmenų pasiskirstymu, skirtingų požiūrių ir aukštos motyvacijos aspektu, kadangi daugumai sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų (71,9 proc.) stipriai pasireiškia „*grupės darbuotojo*“ vaidmuo;
- ✓ Daugelis respondentų (80,1 proc.) Mano, jog jiems labiau priimtina komandinio darbo organizavimo forma teikiant sveikatinimo paslaugas. Tiriamose įstaigose yra 34 proc. „*išteklių tyrinėtojų*“ ir 5,1 proc. „*idėjų generatorių*“, kurių asmeniniai būdo bruožai ir savybės mažai orientuoti į bendrą darbą komandoje.
- ✓ Apklausoje dalyvavę respondentai pakankamai gerai suvokią grupių ir komandų skirtumus;
- ✓ Daugelis (75,0 proc.) Visų apklausoje dalyvavusių respondentų mano, kad jų įstaigoje „*visada*“ ir „*dažnai*“ propaguojamas darbas komandose;

2. Išanalizavus darbuotojų komandinius vaidmenis remiantis M. Belbin teorija, galime teigti, kad:

- ✓ Tiriamose įstaigose yra į užduoties vykdymą (veiksmus), grupės narių palaikymą bei darbo procesą orientuoti vaidmenys. Visose ligoninėse stipriausiai pasireiškia „*vykdytojai*“, kuriems būdinga sisteminis užduočių atlikimas, planų įgyvendinimas praktikoje, disciplina, praktiškumas, sveika nuovoka⁷⁴, „*grupės darbuotojai*“, kurie pasireiškia tarpasmeninių problemų komandoje minimizavimu, darnaus bendradarbiavimo užtikrinimu, paslaugumu ar lankstumu atliekant darbus⁷⁵ ir „*darbo proceso užbaigėjai*“, kurių stipriosios pusės pasireiškia gebėjimu užbaigti darbus, didelį dėmesį kreipti detalėms⁷⁶.
- ✓ Stipriausiai pasireiškiantys komandiniai vaidmenys atskirose medicinos darbuotojų grupėse yra šie: slaugytojų tarpe „*vykdytojo*“ (11,08 balo) „*grupės darbuotojo*“ (10,73 balo) ir „*darbo proceso užbaigėjo*“ (8,91 balo) vaidmuo; slaugytojų padėjėjų tarpe

⁷⁴ Balų stiprumas svyruoja nuo 10,53 iki 12,22

⁷⁵ Balų stiprumas nuo 10,01 iki 11,40 .

⁷⁶ Balų stiprumas nuo 8,70 iki 9,72.

„*pirminko*“ (10,19 balo) ir „*vykdytojo*“ (12,19 balo) vaidmuo; gydytojų tarpe - „*vykdytojas*“ (11,21 balo) „*grupės darbuotojas*“ (11,5 balo) ir „*darbo proceso užbaigėjas*“ (9,75 balo); tai sudaro prielaidas sveikatos priežiūros darbuotojų komandai efektyviai vykdyti užduotis, o ateityje naujai gydytojų kartai pasireikšti gebėjimu, būti natūraliais lyderiais, tinkamai organizuoti veiklą bei kilti vertikalios karjeros laiptais; stipriausiai pasireiškiantys vaidmenys *pagal lytį*: „*grupės darbuotojo*“ vaidmuo moterų tarpe reiškiasi daug stipriau (11,07 balo) nei vyrų tarpe (9,97 balo); vyrų tarpe „*vykdytojo*“ (11,84 balo) „*organizatoriaus*“ (9,48 balo) ir „*darbo proceso užbaigėjo*“ (9,9 balo) vaidmenys reiškiasi stipriau nei moterų tarpe (atitinkamai pagal vaidmenis 11,11 balo, 8,05 balo ir 9,03balo);

- ✓ Lyginant respondentų tikruosius komandinius vaidmenis su savybėmis būdingomis atliekant darbus, gauti rezultatai byloja, kad egzistuoja ryšys tarp prioritetinių vaidmenų ir savybių būdingų atliekant darbus. Respondentai, atliekant darbus pažymėjo savybes būdingas nustatytiems vaidmenims.

3.Nagrinėjant sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų darbo organizavimą komandinės veiklos efektyvumo aspektu, galima teigti, kad:

- ✓ Sunkumus sudarantis momentas efektyviai veiklai yra darbuotojų atranka: tyrimas parodė, kad dažniausiai priimant į darbą, buvo pravedamas interviu/pokalbis (73,0 proc.), rečiau organizuojami žmogaus savybių vertinimo testai (8,6 proc.);
- ✓ Dauguma respondentų suvokia vadovo įtaką organizuojant efektyvią veiklą, tačiau 60,4 proc. Darbuotojų teigia, kad efektyvios veiklos pasireiškimui trukdo vadovo neskiriamos užduotys, kurių metu darbuotojai parodytų savo gebėjimus. Apklausos metu išsiaiškinta, kad gydytojų „*pirminko*“ vaidmuo, kuriam yra būdinga palaikyti komandos tikslų siekimą, skirstyti užduotis yra silpnai išreikštas (7,62 balo).

3.4.2. Komandinio darbo įžvalgos tiriamose SP įstaigose

1. Nagrinėjant atskirose sveikatos priežiūros įstaigose darbo organizavimo aspektus, galima teigti, kad komandos sampratą kaip grupės, pasižyminčios specifiniais gebėjimais, bendrų tikslų, nevienodos kvalifikacijos, skirtingos patirties ir įvairių požiūriu aspektu, daugiau rinkosi VMUL darbuotojai nei VGPUL ir VULSK (atitinkamai 50,5 proc. 32,4 proc. ir 31,2 proc.). Tai reiškia, kad šioje įstaigoje laikomasi funkcinio požiūrio į komandinį darbą.

2. Analizuojant darbuotojų komandinius vaidmenis, remiantis M. Belbin teorija, galima teigti, kad: tiriamose organizacijose yra visų komandinių vaidmenų atstovai, vienos stipriau, kitose silpniau: VUL SK prioritentinė komandinių vaidmenų struktūra nesudaro visų reikalingų

vaidmenų, todėl komandiniai vaidmenys dirbant pasiskirsto pagal atsarginį vaidmenį, kurį žmogus atlieka taip pat gerai, jei nėra galimybių pasireikšti prioritetiniam vaidmeniui.

3. Analizuojant sveikatos priežiūros įstaigų darbo organizavimą veiklos efektyvumo aspektu, labai svarbūs yra vadovo (skyriaus vedėjo) veiksmai komandos vystymosi ir brendimo etapuose. Geriausiai vadovo indėlį į komandinį darbą vertina VMUL darbuotojai, kadangi šioje įstaigoje „*pirmininko*“ vaidmuo (8,80 balo) pasireiškia stipriau nei kitose įstaigose.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Darbo pradžioje preliminariai suformuluota hipotezė pasitvirtino: tiriamų Vilniaus miesto sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų komandinio darbo organizavimo galimybės praktikoje nėra pilnai išnaudojamos:

1. LR įstatymais nusakomas SP įstaigose dirbančių žmonių darbas⁷⁷, juose griežtai reglamentuotos funkcijos, kurias turi atlikti medicinos darbuotojai. Sveikatos priežiūros darbuotojų veiklos kompetencija nukreipta į darbų atlikimą. Komandos sampratą galima vartoti tik kompleksinio gydymo požiūriu organizuojant tarpdisciplininį darbuotojų grupių bendradarbiavimą. Nors teisinė bazė nesuteikia galimybių optimaliai pasireikšti komandiniam darbui sveikatos priežiūroje, tačiau komandinio darbo galimybėmis reikėtų rimtai domėtis.

2. Darbuotojai reiškia teigiamą nuostatą komandiniam darbui. Respondentai supranta darbo organizavimą grupėse ir komandose, pripažindami, kad jiems yra svarbūs santykiai tarp kolegų, bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, tapatūs ir skirtingi požiūriai, aukšta motyvacija. Statistiškai patikimai daugiau VMUL darbuotojų negu VGPUL ir VULSK (atitinkamai 50,5 proc., 32,4 proc. ir 31,2 proc.) sutinka, kad „komanda – tai grupė specifiniais gebėjimais pasižyminčių žmonių, kuriuos vienija bendri tikslai ir atsakomybė už jų įgyvendinimą“. Šis apibrėžimas atspindi funkcinį pagrindą reglamentuotą komandos sampratą sveikatos priežiūroje.

3. Medicinos darbuotojų tarpe, teikiant sveikatos priežiūros paslaugas, yra asmeninių savybių (vaidmenų), orientuotų į užduočių atlikimą, grupės narių palaikymą, bei darbo proceso organizavimą. Tenka paminėti, kad gydytojų tarpe silpnai pasireiškia „pirmininko“ vaidmens savybės, kurios reikalingos komandos narių veiklai ir sutelktumui palaikyti.

4. VUL SK prioritentinė komandinių vaidmenų struktūra nesudaro visų vaidmenų remiantis M.Belbin komandinių vaidmenų teorija. Stinga vaidmens, reikalingo konsultuoti ir kontroliuoti visą procesą, vienyti skirtingus darbuotojus, organizuoti veiklą.

5. Sunkumus efektyviai veiklai sudaro:

✓ Darbuotojų neefektyvi atranka: nes, priimant į darbą, dažniausiai buvo pravedamas interviu/pokalbis (73,0 proc.), rečiau buvo atlikti įvairūs žmogaus savybių vertinimo testai (8,6 proc.);

✓ Vadovų prasti gebėjimai organizuojant darbą (60,4 proc. respondentų teigia, kad vadovai neskiria užduočių, kurių metu darbuotojai parodytų savo gebėjimus.

⁷⁷ Medicinos praktikos, bendrosios praktikos slaugytojo, pacientų teisių ir žalos atlyginimo įstatymai.

REKOMENDACIJOS

1. Įgyvendinant sveikatos priežiūros komandinio darbo organizavimą, nepakankamas dėmesys skiriamas teisinių aktų, nusakančių medicinos darbuotojų komandinę veiklą. Todėl siūlytina tirti sveikatos priežiūros įstaigų darbą, sudarant prielaidas, komandinio darbo gerinimui.
2. Tikslinga ligoninių darbuotojams surengti mokymo kursus, kuriose būtų gvildenami teoriniai ir praktiniai komandinio darbo ypatumai, siekiant efektyvesnės veiklos.
3. Parengti konkrečias rekomendacijas efektyviam komandinio darbo organizavimui sveikatos priežiūroje, kuriose būtų numatyta kaip:
 - ✓ Taikyti efektyvius darbuotojų atrankos būdus;
 - ✓ Nustatyti kiekvieno darbuotojo komandinį vaidmenį, vadovaujantis m. Belbin komandinių vaidmenų teorija;
 - ✓ Skyriuose organizuoti darbus vadovautis ne tik funkcinio išsilavinimu, bet ir komandiniais vaidmenimis;
 - ✓ Medicinos personalui, turinčiam pakankamą kompetenciją ir vaidmenis orientuotus į komandinės veiklos organizavimą, perleisti kai kurias administracines funkcijas. Pvz. darbų paskirstymo, ar sprendžiant administracines problemas.
4. SP įstaigose vystyti komandinio darbo organizavimą ne tik atskirų profesijų ir specialybių pagrindu, bet ir integruojant prioritetinius žmogaus gabumus poreikius ir sudaryti sąlygas darbuotojui atsiskleisti visapusiškai kaip asmenybei.

ANOTACIJA

Magistro baigiamasis darbas

VILNIAUS MIESTO SVEIKATOS APSAUGOS ĮSTAIGŲ KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO GALIMYBĖS (3 organizacijų lyginamoji analizė)

Reikšminiai žodžiai: sveikatos priežiūra, grupės samprata, komanda, komandiniai vaidmenys, lyderis, komandinės veiklos efektyvumas.

Magistro baigiamajame darbe analizuojame grupinio ir komandinio darbo sampratą – grupių ir komandų skirtumus, grupės tapimą komanda, komandinius vaidmenis, lyderiavimą sveikatos priežiūros darbinėse grupėse, efektyvios komandinės veiklos prielaidas, komandinio darbo pasireiškimo galimybes sveikatos priežiūroje. Atlikdami tyrimą Vilniaus miesto sveikatos priežiūros įstaigose siekėme nustatyti darbuotojų komandinius vaidmenis, sveikatos priežiūros įstaigų komandinio darbo organizavimo galimybes. Siekiant efektyvumo darbe pateikiamos rekomendacijos, komandinio darbo tobulinimui sveikatos priežiūros įstaigose.

ABSTRACT

POSSIBILITIES OF TEAMWORK ORGANIZATION IN VILNIUS CITY HEALTH ESTABLISHMENTS (comparative analysis of 3 organizations)

Master thesis

Keywords: healthcare, the group concept, team, team-roles, leader, teamwork effectiveness.

In this master thesis we are analyzing the concept of group and teamwork – differences between groups and teams, the process of a group becoming a team, team-roles, leadership in healthcare work groups, assumptions of effective teamwork, and possibilities for expression of teamwork in healthcare. By conducting this study in Vilnius city healthcare establishments we sought to determine team-roles effectuated by employees and the possibilities of teamwork organization in healthcare establishments. In the quest for effectiveness, we present recommendations for teamwork improvement in healthcare establishments.

SANTRAUKA

Sveikatos priežiūros įstaiga gali efektyviai veikti ir siekti bendrų tikslų, tik subūrusi tobulai veikiančią komandą. Tačiau tai yra sudėtingas, daug žinių ir gebėjimų reikalaujantis darbas. Komandinio darbo nauda sveikatos priežiūroje pasireiškia tuo, kad pagerėja darbo kokybė ir jo rezultatyvumas, komunikacija, informacijos sklaida, tarpusavio santykiai ir teikiamų paslaugų kokybė. Per pastaruosius metus nemažai atlikta tyrimų apie komandinį darbą, jo organizavimą. Tačiau komandinis darbas vadybiniu požiūriu medicinos įstaigose yra mažai tyrinėtas. Darbe nagrinėjama komandinio darbo organizavimo galimybės sveikatos priežiūroje.

Šio darbo tikslas: išsiaiškinti Vilniaus miesto - VšĮ Vilniaus universiteto ligoninės Santariškių klinikų (VULSK), VšĮ Vilniaus greitosios pagalbos universitetinės ligoninės (VGPU), VšĮ Vilniaus miesto universitetinės ligoninės (VMUL) - sveikatos priežiūros įstaigų komandinio darbo organizavimo galimybes. Anoniminės anketos pagalba apklausta 256 šių medicinos įstaigų darbuotojai. Sveikatos priežiūros darbuotojų komandiniams vaidmenims nustatyti naudota M. Belbin komandinių vaidmenų teorijos testas. Duomenys apdoroti panaudojant SPSS programinį paketą.

Tyrimas atskleidė, kad teikiant sveikatos priežiūros paslaugas, medicinos darbuotojų tarpe yra asmeninių savybių (vaidmenų) orientuotų į užduočių atlikimą, grupės narių palaikymą, bei darbo proceso organizavimą. Gydytojų tarpe silpnai pasireiškia „pirmininko“ vaidmens savybės, kurios reikalingos komandos narių veiklai ir sutelktumui palaikyti.

Darbuotojai demonstruoja nusiteikimą komandinio darbo atžvilgiu: supranta darbo organizavimą grupėse ir komandose, pripažindami, kad jiems yra svarbūs santykiai tarp kolegų, bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, tapatūs ir skirtingi požiūriai, aukšta motyvacija. Efektyviai komandinei veiklai užtikrinti, sudarantis sunkumus momentas – darbuotojų atranka. Sveikatos priežiūros įstaigų praktikoje naudojamos kandidatų atrankos priemonės, neužtikrina subalansuotų komandinių vaidmenų pasireiškimo praktiniame darbe. Efektyvaus darbo pasireiškimui sveikatos priežiūros darbuotojams trukdantis faktorius - vadovo požiūris į darbuotojų užduočių paskirstymą. 60,4 proc. respondentų teigia, kad efektyvios veiklos pasireiškimui trukdo, vadovo neskiriamos užduotys, kurių metu darbuotojai parodytų savo gebėjimus. Apibendrinant sveikatos priežiūros specialistų nuomonę galime teigti, kad tiriamų Vilniaus miesto sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų komandinio darbo organizavimo teorinės galimybės praktikoje nėra pilnai išnaudojamos.

Reikšminiai žodžiai: *komandinis darbas, sveikatos priežiūros įstaiga, komandinio darbo organizavimas, komandiniai vaidmenys, veiklos efektyvumas, lyderis.*

SUMMARY

A healthcare establishment can effectively operate and pursue general goals only after creating an optimally operating team – a complicated act requiring considerable knowledge and skills. Application of team work in healthcare manifests in improved work quality, effectiveness, communication, information spread, interrelations and the quality of services being provided. Considerable research has been conducted over the last few years in the domain of teamwork and its organization. However, teamwork from the perspective of management has been little explored in medical establishments. This paper focuses on possibilities of teamwork organization in healthcare.

The goal of this study is to determine the possibilities of team work organization in healthcare establishments in Vilnius – Vilnius University Hospital Santariskiu Klinikos (VULSK); Vilnius University Emergency Hospital (VGPUL) and Vilnius University City Hospital (VMUL). A total of 256 employees from these healthcare establishments have been surveyed using an anonymous questionnaire. Meredith Belbin's team-role theory test was used for assessing the team-roles of healthcare employees. The data was processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Results of the study show, that most of the personality traits (roles) that are expressed among healthcare employees when providing services, are oriented at task performance, support for group members and work process organization. The "leader" role, which is necessary for sustaining the activity of team members and unity among them, is poorly expressed among doctors. Employees demonstrated disposition to work in a team: they displayed understanding of work organization in groups and teams, and acknowledged the importance of relations between colleagues, cooperation, reciprocal support, similar and differing attitudes as well as high motivation. An aspect that impedes ensuring effective team work is employee screening. The measures employed in selection of workers in the practice of healthcare establishments do not guarantee balanced expression of team-roles in practice. A factor that gets in the way of work effectiveness among healthcare employees is an erroneous attitude of the managers with regards to work organization. Among the research respondents, 60.4 percent stated that managers' reluctance to set tasks that would give the employees an opportunity to display their skills is the main impediment to effective work in healthcare. To conclude the opinion of healthcare professionals, we can state that the theoretical possibilities of work organization are not realized in full in the practice of Vilnius healthcare establishments.

Keywords: *teamwork, healthcare establishment, team work organization, team-roles, work effectiveness.*

LITERATŪROS ŠALTINIAI:

I. LR norminiai aktai:

1. Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstaigų įstatymas// Valstybės žinios 1996 Nr. I-1367; internetinis adresas: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=29546&p_query=&p_tr2=prisijungimo laikas:2007.07.15)
2. Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas// Valstybės žinios 1994 Nr. I-552 0 internetinis adresas: <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/getfmt?C1=e&C2=302322> .
3. Lietuvos Respublikos Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo ĮSTATYMAS //Valstybės žinios 2002 m. Nr. IX-926 internetinis adresas: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=29546&p_query=&p_tr2=prisijungimo laikas:2007.07.15). 1998 m 11.24, Nr. VIII – 940.
4. Lietuvos Respublikos gydytojo medicinos praktikos įstatymas// Valstybės žinios 1996 Nr. I-1555. internetinis adresas: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=57626&p_query=&p_tr2=prisijungimo laikas laikas:2007.07.15
5. Lietuvos respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas dėl Lietuvos Medicinos normos MN 28: 2004 „Bendrosios praktikos slaugytojas. Teisės, pareigos, kompetencija ir atsakomybė“ patvirtinimo// Valstybės žinios 2004 Nr. V-437 internetinis adresas: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=235878&p_query=&p_tr2=prisijungimo laikas laikas:2007.07.15
6. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas dėl MN 60:1998 “anestezijos ir intensyviosios slaugos slaugytoja (slaugytojas)” dalinio pakeitimo // Valstybės žinios 2000 nr.396 internetinis adresas: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=105500&p_query=&p_tr2=prisijungimo laikas laikas:2007.07.15
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=31932&p_query=&p_tr2=prisijungimo laikas 2007 11.1.- 7šaltinis

II. Specialioji literatūra:

7. Albrechtas J., Asmenybė ir karjera. Vilnius: naujoji Matrica, 2005 m., ISBN 9986-645-17-4 P.18 .
8. Augustaitė J., Darbuotojų atranka konkurenciniam pranašumui įgyti. Vilnius: Verslo žinios, 2006 m., ISBN 9955 -460-28-8 P.8 .
9. Augustaitė J., Darbuotojų atranka konkurenciniam pranašumui įgyti. Vilnius: Verslo žinios, 2006 m., ISBN 9955 -460-28-8 P.28 .
10. Butkus F.S., Organizacijos ir vadyba. Vilnius: Alma Littera, 1996 m., ISBN 99986-499-86-0 P. P.57 .
11. Chmiel. N., Darbo ir organizacinė psichologija.Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2005 m., ISBN 9986-850-53-2 P.68.
12. Everard B., Morris G., Efektyvus mokyklos valdymas. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 1997 m., ISBN 9986-850-03-7 P. 320.
13. Germanavičius V., Komandinis darbas medicinoje ir psichiatrijoje//Slauga mokslas ir praktika 2004 m.,Nr.12. ISSN 1648-0570 P. 8.
14. Gražulis V., The importance of team roles in organizing collective work. Praha, 2006m., ISBN 80-01-03613-8 S. 35.
15. Gudalienė – Gudelevičienė L., Grupės svarba sveikatos apsaugoje//Slauga. 2004 m., Nr. 12 ISSN 1648-0570 P.6.

16. Guščinskienė J., Sapežinskienė L., Švedienė L., Komandos organizavimo principai: reabilitacijos specialistų komandos pavyzdžiu. Kaunas: Technologija, 2003 m., ISBN 9955-09-461-3 P.4
17. Kasiulis J., Barvydienė V., Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, 2001 m., ISBN 9955 P.49.
18. Puškorius V. „Veiklos auditas“ Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004 m., ISBN 9955-563-66-4 P.339.
19. Robbins S. P., Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003m., ISBN 9986-850-46-0 P.133
20. Robbins S.P., Kaip vadovauti žmonėms visa tiesa ir nieko išskyrus tiesą. Vilnius: Tyto Alba, 2007 m., ISBN 978-9986-16-552-1 P. 64.
21. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999 m., ISBN 9986-850-28-2 P. 491, 489.
22. Šavanevičienė A., Šilingienė V., Darbas grupėse. Kaunas: Technologija, 2005 m., ISBN 9955-09-793-0 P.17, 13, 15, 55, 58.
23. Vidzikauskaitė A., Komandinis darbas operacinėje (Klaipėdos Jūrininkų ligoninė)“. Respublikinė mokslinė – praktinė konferencija: „Operacinės slaugos kokybė“ 2007.10.03
24. Vijeikienė B., Vijeikis J., Komandinio darbo pagrindai. Vilnius: Rosma, 2000 m., ISBN 9986-00-294-X. P.14, 34, 53.
25. Zakarevičius P., Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Kaunas: VDU, 1998 m., ISBN 9958-501-10-5. P. 85, 104.
26. Žydžiūnaitė V., Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija slaugytojų veiklos požiūriu. Kaunas: KTU, 2005 m., ISBN 9955-581-45-X P.14, 23, 27, 29,32.
27. Гуленко В. В., Менеджмент слаженной команды: соционика и социоанализ для руководителей“ Новосибирск: РИПЭЛ, 1995 m., ISBN 5-8406-0064-4 с. 45.

III. Internetiniai šaltiniai

28. http://www.kmu.lt/avevita/text.php?str_id=1035 įsakymas „Dėl minimalių gydytojų, gydytojų odontologų, bendrosios praktikos slaugytojų, akušerių ir vaistininčių rengimo reikalavimų“ prisijungimo laikas:2007.08.09
29. http://esf.socmin.lt/index.php?771173559#OLE_LINK1 prisijungimo laikas: 2007.07.15.
30. http://esf.socmin.lt/get_file.php?file=bS9tX2ZpbGVzL3dmaWxlc9maWxIMTk3NS5kb2M7MjAwNC0yMDA2IG0uIEJRRCBwcmlZG8gMi4yIHByaWVtb27rcyBwaWxuYXMgdGVrc3RhcY5kb2M7OW==&view=1 prisijungimo laikas: 2007 07.15
31. <http://esf.socmin.lt/index.php?-565411251> prisijungimo laikas: 2007. 07.15)
32. http://www.biblionova.com/UserFiles/File/PASKAITOS_KONSPEKTAS_KOMANDO_S.ppt#259,2,Slide 2 prisijungimo laikas 2007.05.28
33. <http://lt.wikipedia.org/wiki/Organizacijos> prisijungimo laikas 2007.07.05
34. http://www.lokada.lt/straipsniai-komandos_valdymo_sistemos_.html prisijungimo laikas:2007 07.25
35. <http://sena.sam.lt/images/Dokumentai/sam%20priedo%20priemone%20lietuvi.doc> prisijungimo laikas 2007.06.05
36. http://www.lgs.lt/_upload/1180337267Kalediene%20SVEIKATAGyd-saj2006trump.ppt#281,7 prisijungimo laikas 2007.05.24.
37. http://ev.lzuu.lt/mokveikla/SMK_2004/Pletra/Simanaviciute_Ingrida.htm prisijungimo laikas 2007.05.24
38. http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Lipinskiene_Stokaite.pdf prisijungimo laikas: 2007.06.25.
39. [http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2005-1_\(47\)/](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2005-1_(47)/) Legkauskas V. „Santykinė socialinių poreikių svarba renkantis tikslo siekimo grupę“ prisijungimo laikas 2007.10.07

40. http://209.85.135.104/search?q=cache:gptJJPURsRsJ:www.rait.lt/get_file.php%3Fid%3D41+com%5B1%5D.+darbas_Mar_2005_10.pdf&hl=lt&ct=clnk&cd=2&gl=lt prisijungimo laikas 2007.06.15.
41. <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2004-1/09.shtml> prisijungimo laikas 2007.06.15.
42. <http://www.kaunorvvg.lt/foto/darbo%20organizavimas>. prisijungimo laikas 2007.06.15
43. http://www.lokada.lt/straipsniai-komandos_valdymo_sistemas_.html Sudnickas T. „Komandos valdymo sistemos Charleso Margerisono ir Dicko McCanno metodika“ prisijungimo laikas 2007.06.22
44. http://hrm.bizbook.ru/listing.php?book_id=16281&page_num=171 prisijungimo laikas 2007.05.25.
45. http://hrm.bizbook.ru/listing.php?book_id=16281&page_num=175 prisijungimo laikas 2007.05.25.
46. <http://193.219.145.99/its/modules/GD2.pdf> prisijungimo laikas 2007.07.30 .
47. http://www.bizbook.ru/index.php?rubrik_id=42001&book_id=16281 Belbin M „Типы ролей в командах менеджеров“ prisijungimo laikas 2007.07.30 .
48. [http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2004%20-%204%20\(46\)/2004-4_\(46\)_indeksas.html](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2004%20-%204%20(46)/2004-4_(46)_indeksas.html) Merkys G. Kalinauskaitė R. Beniušienė J. Vveinhard J. Dromantas M. „Organizacinio klimato testas Lietuvos darbo organizacijoms: validacija ir sąsajos su komandinio darbo testu“ prisijungimo laikas 2007.07.30 .
49. <http://www.vusa.lt/sfondai/files/m.pdf> prisijungimo laikas 2007.05.25.
50. <http://santa.lt/index.php?986002202> prisijungimo laikas: 2007.05.24
51. <http://www.vgpul.lt/lt/apie-mus/> prisijungimo laikas: 2007.05.24.
52. <http://www.vmul.vu.lt/> prisijungimo laikas 2007.05.14.
53. <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z5/1648-2603-2006-nr5-84.pdf> prisijungimo laikas 2007.05.14.
54. http://www.teamtest.ru/test/belbin/belbin_test.doc; prisijungimo laikas: 2007.05.24.
55. http://moarcc.aris.ru/N/WIN_R/INFO/KONS/11/ext29n.html prisijungimo laikas: 2007.05.24.
56. http://www.medicina.lt/index.php?page=veiklos&view=kategorija&kategorija_id=1 prisijungimo laikas: 2007.10.24.
57. http://www.kmu.lt/avevita/text.php?str_id=238 prisijungimo laikas: 2007.11.28

PRIEDAI

1 priedas: LNSS (Lietuvos Nacionalinė sveikatos sistema) įstaigų klasifikavimas

Pagal LR sveikatos priežiūros įstaigų įstatymo (1998 m 11.24 Nr. VIII – 940) II skyrių 3 straipsnį LNNS įstaigoms priskiriamos licencijas sveikatos priežiūrai turinčios įstaigos.

Pagal šį skirstymą įstaigos klasifikuojamos:

1. „Valstybės ir savivaldybių asmens sveikatos priežiūros viešosios ir biudžetinės. LNSS viešosioms įstaigoms Viešųjų įstaigų įstatymas taikomas tiek, kiek neprieštarauja šiam įstatymui;

2. Valstybės ir savivaldybių visuomenės sveikatos priežiūros biudžetinės ir viešosios įstaigos;

3. Valstybės ir savivaldybių įmonės bei įmonės, kurių daugiau kaip 50 % akcijų priklauso valstybei ar savivaldybei;

4. Kitos įmonės bei įstaigos, įstatymų nustatyta tvarka sudariusios sutartis su Valstybine ar teritorinėmis ligonių kasomis arba kitais LNSS veiklos užsakovais - šių sutarčių galiojimo laikotarpiu.

Pagal sveikatos priežiūros paslaugų rūšis yra šios įstaigų grupės:

1. Asmens sveikatos priežiūros;
2. Visuomenės sveikatos priežiūros;
3. Mišrios.

Asmens sveikatos priežiūros įstaigos pagal paslaugų teikimo laiką ir vietą yra:

1. Ambulatorinės;
2. Stacionarinės;
- 3 mišrios.

Asmens sveikatos priežiūros įstaigų rūšys pagal jų teikiamas asmens sveikatos priežiūros paslaugas yra:

1. Medicinos pagalbos;
2. Slaugos ir palaikomojo gydymo (slaugos);
3. Medicininės reabilitacijos ir sanatorinio gydymo;
4. Medicininės-socialinės ekspertizės;
5. Specializuotos medicininės ekspertizės;
6. Mišrios.

Pagal asmens sveikatos priežiūros ambulatorinių paslaugų rūšis:

1. Pirminę sveikatos priežiūrą;
2. **Antrinę sveikatos priežiūrą;**
3. Tretinę sveikatos priežiūrą.

2 priedas:
Lietuvos sveikatos sistemą reglamentuojantys įstatymai

1. LR Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, kuriuo nusakoma:

- ✓ Lietuvos Respublikos darbo sutarties sąlygos
- ✓ Lietuvos Respublikos atostogų įstatymas
- ✓ Lietuvos Respublikos kolektyvinių ginčų reguliavimo įstatymas
- ✓ Darbo ginčų nagrinėjimo įstatymas
- ✓ Darbas švenčių dienomis įstatymas

2. Medicinos praktikos įstatymas. Šiame įstatyme apibrėžiama medicinos gydytojų veikla.

3. Medicinos gydytojų veiklos reglamentus: „Medicinos praktikos įstatymas 1996 m. Jo paskirtis – reglamentuoti medicinos gydytojo, šeimos gydytojo ir gydytojo specialisto vertimosi medicinos praktika Lietuvos Respublikoje sąlygas. Šis Įstatymas nustato:

- ✓ Gydytojo profesinės kvalifikacijos įgijimo sąlygas;
- ✓ Gydytojo teisės verstis medicinos praktika įgijimo, įgyvendinimo ir praradimo sąlygas;
- ✓ Gydytojo pagrindines profesines teises, pareigas ir atsakomybę.
- ✓ Gydytojams, dirbantiems Lietuvos respublikoje.
- ✓ Gydytojų licencijos galiojimo ir panaikinimo pagrindai
- ✓ Gydytojo profesinės teisės (9 straipsnis):. Gydytojas turi teisę:
 - 1) Išrašyti receptus sveikatos apsaugos ministro nustatyta tvarka;
 - 2) Nustatyti vaiko gimimo momentą ir asmens mirties faktus teisės aktų nustatyta tvarka;
 - 3) Išduoti asmens sveikatos pažymėjimus (pažymas) teisės aktų nustatyta tvarka;
 - 4) Atsisakyti teikti sveikatos priežiūros paslaugas, jei tai prieštarauja gydytojo profesinės etikos principams arba gali sukelti realų pavojų paciento ar gydytojo gyvybei, išskyrus atvejus, kai teikiama būtinoji medicinos pagalba;
 - 5) Dalyvauti pagal įgytą profesinę kvalifikaciją gydytojų profesinių organizacijų veikloje, jeigu tam neprieštarauja kiti teisės aktai.
- ✓ Gydytojo profesinės pareigos (10 straipsnis) Gydytojas privalo:
 - 1) Tobulinti savo profesinę kvalifikaciją sveikatos apsaugos ministro nustatyta tvarka;
 - 2) Medicinos praktikos licencijavimo taisyklių nustatyta tvarka ne rečiau kaip kas 5 metus pranešti licencijas išduodančiai institucijai apie profesinės kvalifikacijos tobulinimą ir medicinos praktiką;
 - 3) Nediskriminuoti pacientų dėl lyties, amžiaus, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų;
 - 4) Gerbti pacientų teises, jų nepažeisti;
 - 5) Laikytis gydytojo profesinės etikos principų;
 - 6) Tvarkyti medicinos praktikos dokumentus teisės aktų nustatyta tvarka;
 - 7) Teisės aktų nustatyta tvarka pranešti teisėsaugos bei kitoms įgaliotoms valstybės institucijoms apie sužalotus pacientus, kuriems žala galėjo būti padaryta nusikalstama veika;
 - 8) Paaiškinti medicinos praktikos aplinkybes Sveikatos apsaugos ministerijos, teisėsaugos institucijų prašymu;
 - 9) Gydytojo kompetencijai nepriskirtais atvejais pacientui, kuris į jį kreipiasi, suteikti būtinąją pagalbą ir pacientą pasiųsti pas gydytoją, turintį licenciją verstis atitinkama medicinos praktika;
 - 10) Atlikti kitas Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatytas pareigas.

4. Bendrosios praktikos slaugytojas. Teisės, pareigos, kompetencija ir atsakomybė

Ši medicinos norma nustato bendrosios praktikos slaugytojo veiklos sritis, teises, pareigas, kompetenciją ir atsakomybę. Bei yra privaloma bendrosios praktikos slaugytojams, jų

darbdaviams, institucijoms, rengiančioms ir tobulinančioms šiuos specialistus bei kontroliuojančioms jų veiklą. **Bendroji slaugos praktika** – teisės aktais reglamentuota slaugytojo, įgijusio bendrosios praktikos slaugytojo licenciją bei sertifikatą (kai jis privalomas), atliekama asmens sveikatos priežiūra. Bendrosios praktikos slaugytojas privalo:

1. Dirbti komandoje, bendradarbiauti su kitomis institucijomis nuo kurių priklauso žmonių sveikata;

2. Atsiskaityti už atliekamus slaugos veiksmus, rezultatus aukštesnes pareigas užimančiam slaugytojui pagal sveikatos priežiūros įstaigos valdymo struktūrą; plėtoti slaugos praktiką;

3. Tobulinti profesinę kvalifikaciją teisės aktų nustatyta tvarka;

- 5. Anestezijos ir intensyviosios slaugos slaugytoja (slaugytojas). Funkcijos, kompetencija, pareigos, teisės ir atsakomybė**” patvirtinimo. Ši medicinos norma yra privaloma anestezijos intensyvios terapijos slaugytojoms.

- 6. Pacientų teisių ir žalos atlyginimo įstatymas.** Vadovaujantis šiuo įstatymu medicinos darbuotojai už padarytas klaidas atsako pagal savo kompetenciją, pareigybines nuostatas.

3 priedas: Darbo grupių ir komandų skirtumai

Darbo grupės ir komandos požymių palyginimą galime išskirti pagal rodiklius (Jewell R. Bruce, 2002):

Tikslai. Grupės tikslai nėra specifiniai ir atitinka bendrus organizacijos tikslus. Komanda turi specifinius, aiškiai numatytus tikslus, kurie vienija komandą.

Pasiekimai. Grupiniai pasiekimai – dažniausiai individualaus darbo vaisiai. Komandos darbo produktas yra individualaus ir komandinio darbo rezultatas.

Atsakomybė. Grupės narys yra atsakingas tik už savo darbo rezultatus. Komandos darbe yra akivaizdi komandinė ir individuali atsakomybė.

Lyderiavimas. Grupėje yra vienas ryškus jos lyderis, kuris yra atsakingas už visos grupės darbo

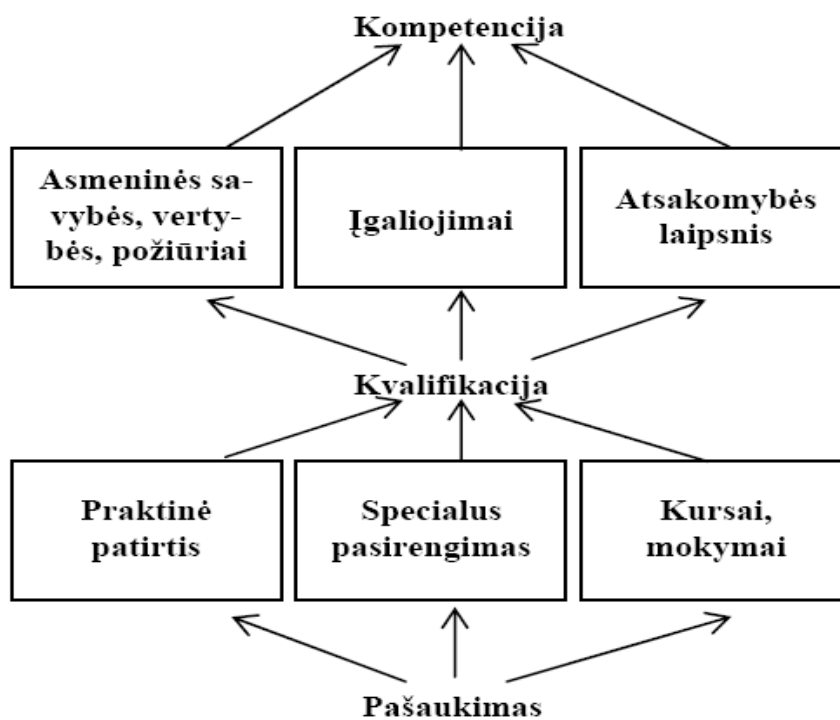
rezultatus. Lyderiavimo atsakomybė yra pasidalyta tarp visų komandos narių.

Vertinimas ir atlyginimas. Grupėje vertinamas ir atlyginamas individualus darbas. Komandoje vertinamas ir atlyginamas komandinis darbas, taip pat vertinamos individualios pastangos, atliekant bendrą komandos užduotį.

Motyvacija. Grupės narių motyvacija fragmentiška ir segmentiška. Komandos nariai pasižymi aukšta motyvacija bendru komandos tikslus, nes individualūs tikslai bei poreikiai atitinka komandos tikslus.

Tarpasmeniniai santykiai. Grupėje tarpas-meniniai santykiai sunkiai prognozuojami. Komandoje tarpasmeniniai santykiai grindžiami bendradarbiavimu, tarpusavio pagalba, pasitikėjimu, pripažinimu.

Sprendimų priėmimas. Grupėje sprendimus paprastai priima vadovas ir paveda kam nors atlikti darbus. Komandoje sprendimai priimami dalyvaujant visiems komandos nariams konsensuso būdu. Kiekvienas narys atlieka konkretų vaidmenį grupinėje veikloje.



Šaltinis [53]: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z5/1648-2603-2006-nr5-84.pdf> prisijungimas 2007 07 30

5 priedas:
Testas: Komandos vaidmenys pagal M. Belbin teoriją

Gerbiamas respondente, klausimynas, kurį siūloma Jums užpildyti yra skirtas padėti nustatyti vaidmenims komandoje, bei kuo Jūs galite būti naudingi komandiniame darbe. Teste pateiktos septynios įvairios galimo komandinio darbo aplinkybės. Kiekviena aplinkybė turi atitinkamus aštuonis Jūsų elgsenos teiginius. Prašome pasirinkti teiginius, Jūsų manymu, geriausiai atspindinčius Jūsų elgseną. Kiekviename atsakymų skirsnyje pažymėkite 4 galimus teiginius. Visi atsakymai sumoje turi būti vertinami 10 balų. Kraštutiniu atveju balus galima paskirstyti ir tarp visų teiginių arba dešimčia balų įvertinti vieną teiginį (**bet nepageidautina**). Norima pabrėžti, kad klausimynas yra anoniminio pobūdžio, o atsakymų variantai bus panaudojami mokslinėms išvadoms padaryti.

Aplinkybės/ teiginiai, kuriuos reikia pažymėti	Šifras	Įvertinimas balais (10)
1. Kuo mano manymu, galiu prisidėti prie komandos: ✓ Dirbdamas įvairius darbus, galiu pastebėti naujas galimybes ir jomis pasinaudoti; ✓ Galiu gerai dirbti su skirtingais žmonėmis; ✓ Idėjų generavimas yra vienas mano įgimtų sugebėjimų; ✓ Sugebu pasakyti, kada grupės narys gali atlikti ką nors gera komandai; ✓ Mano sugebėjimas gerai užbaigti nustatyti užduotį (projektą) labai susijęs su mano asmeniniu veiksmingumu; ✓ Esu pasirengęs būti laikinai nemėgstamas, jei tik tai duos gerų rezultatų; ✓ Paprastai sugebu nujausti tai, kas realistiška ir bus naudinga komandos darbe; ✓ Galiu pateikti alternatyvių veiksmų argumentų, neprarandant objektyvumo jausmo.	A B C D E F G H	
2. Turiu galimų komandos darbo trūkumų, tai todėl, kad: ✓ Nesijaučiu gerai, kai susirinkimai nėra gerai suplanuoti, kontroliuojami ir apskritai prastai organizuoti; ✓ Esu linkęs (usi) būti per daug kilnus (i) kitiems, turintiems pagrįstą nuomonę, kurios nebuvo paisyta; ✓ Esu linkęs (usi) per daug kalbėti, kai komanda pradeda aptarinėti naujas idėjas; ✓ Dėl savo charakterio man dažnai būna sunku tvirtai ir entuziastingai prisidėti prie komandos kolegų darbo; ✓ Kartais mane laiko stipria ir autonomiška asmenybe, ypač kai ką nors reikia padaryti; ✓ Man sunku būti priekyje galbūt todėl, kad per daug įsijaučiu į komandos atmosferą; ✓ Esu linkęs (esi) per daug pasinaudoti savo paties (čios) mintimis ir todėl prarandu ryšį su tai, kas vyksta komandoje; ✓ Mano kolegos linkę mane vertinti kaip be reikalo skiriančią dėmesį detalėms ir kuris baiminasi dėl galimų nesėkmių;	A B C D E F G H	
3 Kai esu išitraukęs į kokį nors projektą kartu su kitais komandos nariais: ✓ Sugebu be spaudimo daryti įtaką kolegoms;	A	

✓ Esu linkęs (usi) būti gana tikslus, kad užkirsčiau kelią atsirandančioms klaidoms ir praleidimams dėl kolegų nerūpestingumo; ✓ Esu pasirengęs (esi) raginti veikti, kad būčiau tikras (a), jog susirinkimo metu nebus švaistomas laikas bei prarastas pagrindinis tikslas; ✓ Manimi galima pasikliauti, nes aš visada stengiuosi padaryti ką nors originalaus; ✓ Esu visada pasirengęs (usi) paremti gerą pasiūlymą bendrų interesų labui; ✓ Man patinka ieškoti naujų idėjų ir įvairių patobulinimų paskutinio žodžio; ✓ Manau, kad mano gebėjimas spręsti gali padėti priimti sprendimus; ✓ Manimi galima pasikliauti ir būti tikram (i), kad visas pagrindinis darbas bus suorganizuotas .	B C D E F G H	
4. Mano požiūris į komandos darbą yra toks ✓ Mano interesas geriau pažinti savo kolegas yra gana ribotas; ✓ neprieštarauju kitų požiūriams, bet ir pats nenoriu laikytis mažumos požiūrio; ✓ Paprastai sugebu rasti argumentų, kad atsikratyčiau nuo silpnų siūlymų; ✓ Manau, kad sugebu priversti sistemą veikti, kai tik pradedama naudotis parengtu planu; ✓ Esu linkęs (usi) vengti to kas akivaizdu ir pasirodyti su savo netikėtomis idėjomis; ✓ Kiekvienam vykdomam darbui suteikiu tobulą pavidalą; ✓ Esu pasirengęs (usi) pasinaudoti ryšiais už komandos ribų; ✓ Kol domiuosi visais požiūriais, nedvejodamas (a) galiu apsispręsti, jei tik reikia priimti sprendimą.	A B C D E F G H	
5. Darbe gaunu pasitenkinimą, nes: ✓ Man patinka analizuoti situacijas ir derinti visokius pasirinkimus; ✓ Man rūpi spręsti komandoje atsirandančias įvairias darbo problemas; ✓ Man smagu jausti, kad puoselėju gerus darbo santykius komandoje; ✓ Darau stiprų poveikį komandos sprendimams; ✓ Esu atviras (a) žmonėms, kurie gali pasiūlyti ką nors nauja; ✓ Galiu pasiekti, kad darbuotojai sutartų dėl reikiamų veiksmų; ✓ Man patinka kokiame nors darbe skirti visą savo dėmesį; ✓ Man patinka ieškoti veiklos , srities, kuri teiktų iššūkių mano vaizduotei.	A B C D E F G H	
6. Jei man staiga skiria sunkų darbą, kurį reikia padaryti per trumpą laiką ir su nepažystamais žmonėmis: ✓ Jausčiausi tarsi įvarytas į kampą (norėčiau nusišalinti) ir ieškočiau išeities iš aklavietės ✓ Būčiau pasirengęs (usi) dirbti su tuo darbuotoju , kuris išreiškė pozityviausią požiūrį į darbą; ✓ Bandyčiau rasti būdą, kaip sumažinti savo darbo krūvį, aiškindamas, ką gali nuveikti kiti darbuotojai;	A B C	

✓ Savo įgimtu atkaklumu užtikrinčiau, kad neatsiliksime nuo komandai nustatyto darbo grafiko; ✓ Manau, kad likčiau susivaldęs ir neprarasčiau sugebėjimo mąstyti blaiviai; ✓ Nepaisydamas pasitaikančio spaudimo, atkakliai siekčiau nustatytų tikslų; ✓ Jei tik matyčiau, kad bendradarbiai nedaro pažangos, būčiau pasiruošęs (usi) perimti vadovavimą; ✓ Pradėčiau diskusijas, norėdamas sužadinti naujas mintis apie pavestą darbą.	D E F G H	
7. Mano silpnosios darbo komandoje pusės ✓ Aš dažnai pasidarau nekantrus su žmonėmis, kurie trukdo progresui; ✓ Tikėtina, kad kiti bendradarbiai mane kritikuoja už per didelį analitiškumą ir nepakankamą intuiciją; ✓ Mano troškimas, kad darbas būtų atliktas gerai, gali sulėtinti darbo eigą; ✓ Esu linkęs (usi) imtis nuobodžiauti ir pasikliauti vienu ar dviem nariais, kurie galėtų mane įkvėpti; ✓ Man sunku pradėti darbą, kol lieka neaiškūs to darbo tikslai; ✓ Kartais man sunkiai sekasi paaiškinti sudėtingus pavesto darbo klausimus; ✓ Sąmoningai reikalauju iš kitų tai, ko pats (i) negaliu padaryti; ✓ Nesu ryžtingas (a) išsakydamas savo nuomonę, kai susiduriu su tikra opozicija.	A B C D E F G H	

Atsakymų skaičiavimo tvarka:

Įrašykite atsakymuose nurodytus balus į žemiau pateikiamos lentelės atitinkamus langelius. Po to sudėkite kiekvieno stulpelio balus, kad gautumėte bendrąjį balų paskirstymo komandos vaidmenims rezultatą. Įsidėmėkite, kad bendras balų skaičius turi būti 70.

aplink ybės		CW		CH		SH		PL		RI		ME		TW		C F
1	G		D		F		C		A		H		B		E	
2	A		B		E		G		C		D		F		H	
3	H		A		C		D		F		G		E		B	
4	D		H		B		E		G		C		A		F	
5	B		F		D		H		E		A		C		G	
6	F		C		G		A		H		E		B		D	
7	E		G		A		F		D		B		H		C	
Iš viso balų																

Lentelėje pateikiamų simbolių aiškinimas:

CW – bendrovės darbuotojas, užduočių vykdytojas;

CH – pirmininkas;

SH – formuotojas;

PL – generuotojas idėjų kūrėjas

ME – stebėtojas, prižiūrėtojas, vertintojas, kritikas.

TW – komandos grupės darbuotojas, kolega – bendradarbis.

CF – darbo projekto užbaigėjas, tobulintojas, apipavidalintojas.

Didžiausia balų suma surinkta, parodo, kaip respondentas gali pasirodyti geriausiai dirbdamas komandoje. Antras ir trečias pagal dydį gauti rezultatai padeda išsiaiškinti respondento atsarginius vaidmenis, jei dėl kokios nors priežasties vykdyti pagrindinį vaidmenį galimybės būtų sumažėjusios.

Literatūros šaltinis; Gražulio V. konferencinė medžiaga.

6 priedas: Komandinių vaidmenų apibūdinimas.

1. **Vykdytojas**, kai kur autoriai teigia, kad tai - **bendrovės darbuotojas**. Vykdytojas, tai asmuo, turintis organizacinių įgūdžių, bendrumo jausmą ir savi discipliną paversti idėjas ir sprendimus nustatytais ir valdomais uždaviniais. **Bendrovės darbuotojas** planus paverčia veiksmo planais. Atlieka darbus sistemškai, tačiau neturi stipraus suinteresuotumo atliekant darbus.

Viena didžiausių bendrovės darbuotojo vertybių yra tai, kad jis yra laimingas atlikdamas bet kokią užduotį, kurią reikia padaryti, nekreipiant dėmesio, ar jam asmeniškai šis darbas bus malonus, ar ne. Jų šūkis – dirbkime. Labiausiai patinka braižyti laiko grafikus, sąmatas, kurti tvarką. Gali būti per daug susitelkę ties vykdoma užduotimi ir pamiršti kitus žmogiškuosius reikalus. **Vykdytojui** nepatinka staigūs pasikeitimai. Komandiniame darbe naudingi patikimumu, nes mėgsta darbą ir gali tiksliai pasakyti kas yra atlikta. Sakoma, kad vykdytojai daro tik tai, kas patinka ir vengia tų užduočių, kurios jų manymu yra nemalonios.

Taigi, apibendrinant galima sakyti, kad **vykdytojas**:

- ✓ rūpinasi sisteminiu ir praktiniu darbu;
- ✓ paverčia planą veiksmais;
- ✓ disciplinuotas, realistiškas, praktiškas, sveikos nuovokos. Tačiau turi šias silpnąsias savybes: lankstumo stoką, nepakankamai atviras naujovėms.

2. **Pirmininkas (Koordinatorius)**. Disciplinuotas ir kontroliuojantis save. Tokie žmonės pasitiki savimi ir paprastai natūraliai palaiko autoriteto dvasią komandoje. Linkę susikaupti ties vykdoma užduotimi, o tai padeda išlaikyti komandą dirbančią pagal užsibrėžtą tikslą. Pirmininkas rūpinasi ir kontroliuoja tikslų siekimą, stengdamasis geriausiai panaudoti turimus išteklius. Koordinatorius paprastai būna didžiai gerbiamas kitų komandos narių. Pirmininkas sugeba gerai atstovauti visą komandą, nes yra įgudęs atpažinti individualius talentus, išnaudoti juos visos komandos naudai. Vertina bendradarbius pagal jų nuopelnus ir be išankstinio nusistatymo. Tačiau geriau bendradarbiauja su kolegomis, kurie yra lygūs. Koordinatoriai gali konfliktuoti su idėjų generatoriais dėl skirtingų pažiūrų. Jie būti būna formaliais vadovais. **Pirmininkas** išsiaiškina grupės tikslus, nustato darbotvarkę, suburia komandą iš priešingų asmenybių ir įgūdžių žmonių.

Naudingi komandai nes, gerai pasireiškia būdami komandos lyderiais, kurioje yra skirtingų charakterių ir įgūdžių žmonės. Moka, iškilus nesklaidumams konsultuoti ir kontroliuoti visą procesą, tiki, kad problemas galima išspręsti taikiu būdu.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad koordinatorius, tai žmogus, kuris:

- ✓ pajėgia suvienyti skirtingus požiūrius;
- ✓ pažįsta komandos narių stipriąsias ir silpnąsias puses;
- ✓ keliantis entuziazmą, bet ne itin kūrybingas.

3. **Organizatorius (Formuotojas, Motyvuotojas)**. **Organizatoriaus** asmenybės tipas yra dinamiškas, pilnas nervingos energijos, dažnai susierzina - kartais priartėja prie paranojos, gali greitai įsitraukti į skandalus. Užtikrintumo jausmą pasiekia gavęs gerus rezultatus. Jiems patinka mesti iššūkius. Tai žmonės, kurie stipriai orientuoti laimėjimų link. Jie siekdami rezultatų darys spaudimą kitiems, o tai gali privesti prie ginčų, kurie ilgai nesitęs ir bus užmiršti.

Organizatorius diskusijose visados ieško pavyzdžio, bando jungti idėjas, tikslus ir praktinius svarstymus. Jie dažnai tampa natūraliais komandos lyderiais: nekreipia dėmesio į konfrontacijas ar nepopuliarių sprendimų priėmimą, linkę pakilti virš problemų ir nieko nepaisydami tęsti darbus. Formuotojo kaip lyderio funkcija: padėti suformuoti komandos pastangas konkrečia linkme ir užvesti kitus komandos narius darbui. Šio vaidmens žmonėms patinka, kai darbas atliktas iki galo. Jei dirbant kyla kliūčių greitai randa kitą sprendimo būdą. Tačiau jiems dažnai trūksta žmogiško supratimo, nors jų vaidmuo komandoje pats konkurencingiausias.

Komandai naudingi: moka tinkamai vadovauti ir dirbti patiriant spaudimą, lengvai įkvepia komandą darbui. Sugeba pateikti skirtingų požiūrių, objektyviai vertinti situacijas. Organizatorius stengiasi įteikti kai kuriuos elgesio, veiklos pavyzdžius. Jie yra patys efektyviausi komandos nariai, galintys garantuoti teigiamus rezultatus.

Apibendrinimas:

- ✓ komandos veiksams suteikia formą ir nurodo kryptį;
- ✓ pajėgia nustatyti pirmenybę ir aiškius tikslus;
- ✓ stipriosios pusės: įsitraukęs į veiklą, skatinantis;
- ✓ priimtinos silpnosios pusės: netolerantiškas naujoms idėjoms ir žmonėms.

4. Idėjų generatorius (Sėjikas, Įkvėpėjas). Šie žmonės yra labai protingi, originaliai mąstantys. Pagrindinis jų įgūdis, tai naujų idėjų generavimas ir sudėtingų problemų sprendimas. Jie pasižymi individualumu: dirba atskirai nuo visos komandos vadovaudamiesi savo mintimis ir eidami netradiciniais problemų sprendimo būdais. Skleidžia idėjas, kūrybingi ir pastebi tai, ko nesugeba kiti. Gali skirti visą laiką naujoms idėjoms, o apie komandos poreikius ir tikslus kartais ir pamiršti. Dažnai nevertina kitų žmonių idėjų. Norint jais optimaliai pasinaudoti reikia kontrolės ir nukreipimo tam tikra linkme, tik tokiu atveju jų indėlis į komandinį darbą bus neabejotinai svarus.

Nauda komandai pasireiškia kuriant naujas idėjas. Jie reikalingi pradinėse projektų stadijose. Įprastai tampa kompanijos ar naujų gaminių kūrėjais. Daug idėjų generatorių vienoje kompanijoje gali sukelti konfliktines situacijas, nes jie linkę praleisti laiką tobulindami savo idėjas, ar ginčydamiesi tarpusavyje.

Išskiriant svarbiausius idėjų generatoriaus bruožus galima teigti, kad tai:

- ✓ idėjų, strategijų novatorius;
- ✓ stiprios vaizduotės, kūrybingas ir nepriklausomas nuo kitų nuomonės, nepraktiškas, linkęs skrajoti padėbesyse.

5. Išteklių tyrinėtojas. Paprastai yra - labai mėgstantys bendrauti ir kitų mėgiami žmonės. Dažnai pilni entuziazmo, pasižymi geru vidaus ir išorės ryšių palaikymu: pažįsta daug žmonių ir turi gerus kontaktus už grupės ribų. Grupės žinias papildo nauja informacija, pastebi naujų idėjų svarbą. Jiems patinka paimti neapdorotą idėją ir ją išvystyti. Tai atsipalaidavę, ekstravertiški ir smalsūs bei itin populiarius žmonės. Reaguoja į iššūkius, turi gerų derybininko sugebėjimų. Dėl atvirumo ir šilto bendravimo juos paprastai labai šiltai sutinka kiti komandos nariai. Tai žingeidūs ir visad pasiruošę naujovėms žmonės. Išteklių tyrinėtojams reikalinga kitų žmonių stimuliacija, nors jie dažnai patys būna entuziazmo iniciatoriai, tačiau greit susilpnėja, jeigu negauna pozityvaus atsako iš likusių komandos narių.

Komandai naudingi tuo, kad: greitai ir gerai reaguoja į naujas idėjas ir jų įgyvendinimą, gali rasti galimybių ir už grupės ribų. Tai patys naudingiausi žmonės užmezgant kontaktus bei vedant derybas. Taigi apibūdinat, galima teigti, kad išteklių tyrinėtojas:

- ✓ informacijos ir patobulinimų už komandos ribų ieškotojas;
- ✓ geras derybininkas;
- ✓ ekstravertiška asmenybė;
- ✓ trūksta sugebėjimo užbaigti darbus.

6. Kontrolierius (patarėjas vertintojas, kritikas). Tai gana rimti žmonės: jie protingi, stabilūs ir intravertiški. Kontrolieriai gali būti sauses ir nejautrius asmenybės - netgi šaltos. Jų stiprybė pasireiškia bešališkoje kitų žmonių idėjų analizėje. Pasveria visus už ir prieš, yra įžvalgūs teisėjai ir retai daro neteisingus sprendimus, tai tuo pačiu ir privalumas, nes jų sprendimai būna labai objektyvūs. Patarėjai - vertintojai yra mąstytojai, didelę dalį laiko skiria teisingų išvadų formulavimui. Jie nelinkę kritikuoti vien vardan kritikuojami, jei kritikuoja tik, kai mato trūkumą. Tačiau jie yra visiškai neemocingi ir neentuziastingi, o dažnai ir sunkiai motyvuojami komandos nariai. Jie gali būti netaktiški ir netgi žeidžiantys komandos moralę, kadangi linkę stačiokiškai išreikšti savo požiūrį. Svarbu išlaikyti motyvuotus ir pozityvius kontrolierius, nes tai gali daryti neigiamą įtaką komandai.

Jų nauda komandiniame darbe yra tame, kad jie naudingi idėjų ir problemų analizėje ir sprendime, moka gerai pasverti „UŽ“ ir „PRIEŠ“ teiginius. Sprendžiant problemas, gerai išanalizuoja visus veiksnius, o sunkiausi sprendimai, visada pasiteisina. Sugeba daug ir konstruktyviai dirbti su dideliu kiekiu rašytinės medžiagos. Naudingas ten, kur reikia kompleksinės analizės: „Paprašykite jų išanalizuoti problemą, nustatyti planus ar įvertinti kito žmogaus įnašą ir jie pasirodys šauniai. Gali būti paskiriami vadovais, užimti strateginius postus.

Apibendrinat kontrolierių galima teigti, kad tai žmonės :

- ✓ analizuojantys problemas;
- ✓ vertina idėjas ir siūlymus.

7. **Grupės darbuotojas. (Komandos darbuotojas, Kolega, Bendradarbis).** Grupės darbuotojas – tai komandos pagrindas. Paprastai yra jautrūs žmonės, skiria daug dėmesio poreikiams ir problemoms spręsti komandoje. Tokie žmonės yra paremiantys, jautrūs ir aiškiausiai atpažįsta paslėptas emocines komandos tendencijas, geri klausytojai ir diplomatai, lojalūs komandai, populiari ir švelni. Plėtoja naujas idėjas, tačiau nepateikia trūkumų.

Naudingi komandinėje veikloje, nes jų buvimas minimizuoja tarpasmenines problemas, kurių nariai linkę konfliktuoti. Vengiant konfliktų komandoje, sprendžiant problemas, pasirinks ilgesnį sprendimo kelią, dėl to, kad būtų kuo mažiau trinties tarp komandos narių. Dažnai tokie žmonės tampa vadovais, nors jie betarpiškai paklūsta idėjų generatoriui. Komandos žmogus, kuris tampa vadovu nebūna grėsmingas todėl yra mėgiamas pavaldinių.

Apibendrinant komandos žmogų galima išskirti keletą esminių jų bruožų:

- ✓ rūpinasi palaikyti komandą, drąsina žmones, gerina bendradarbiavimą;
- ✓ paslaugus, lankstus, mėgstamas ir geras klausytojas, tačiau neryžtingas.

8. **Darbo proceso užbaigėjas** pasižymi gebėjimu užbaigti visus darbus ir didelį dėmesį kreipti detalėms. Jie niekada nepradės to, ko negalės baigti iki galo. Tai tvarkingi ir kruopštūs komandos nariai, tačiau nekantrios ir intravertiškos natūros: nebūna laimingi, kol atidžiai nepatikrina kiekvienos detalės, dažnai pergyvena, dėl to, kad kas nors gali nepavykti. Jie siekia, kad darbas būtų atliktas laiku.

Naudingi komandai, nes nepakeičiami situacijose, kai reikalinga didelė koncentracija ir didelis atidumas užduoties vykdyme. Komandoje sukelia skubėjimo dvasią. Gerai susidoroja su užduotimis, dėka savo bruožų (siekia aukščiausio standarto, tikslumo, dėmesingumo detalėms, gebėjimo baigti darbą). Apibendrinat darbo užbaigėją galima pasakyti, kad tai komandos žmogus, kuris:

- ✓ rūpinasi, kad nenutiktų nieko bloga darbo proceso metu, dėmesį kreipia detalėms;
- ✓ ieško elementų, kuriems reikia daugiau negu paprasto dėmesio;
- ✓ per daug smulkmeniškąs.

Šaltinis: Vijeikis J., Vijeikienė B. „Komandinio darbo pagrindai“; Šavanevičienė A., Šilingienė V. „Darbas grupėse“, [54]; [55]; Gražulio V. konferencinė medžiaga.

Direktyviajam lyderystės stiliui būdinga: vadovas, griežtai nusako pavaldiniams ko iš jų tikimasi, tiksliai paskirsto ir nurodo darbus, kuriuos reikia atlikti, pateikia konkrečias instrukcijas kaip vykdyti užduotis. Tokiam **lyderiavimo stiliui būdinga** aplink save suburti daug pasekėjų, kurie pasiryžę imtis sudėtingiausio vaidmens ir atsakomybės, norėdami įtikti tokiam lyderiui. Dažnai lyderis savo darbus perleidžia pavaldiniams, pats veikloje dalyvauja tik išskirtiniais atvejais: kai reikia logiško mąstymo ir gebėjimo priimti, sprendimus krizinių situacijų metu, ar kai komandos nariai mažai patyrę reikiamoje srityje. Tokiu būdu džiaugiamasi laisve ir valdžia. **Lyderiavimo būdas turi teigiamų aspektų:** nes taip lengviau ir laisviau peržengiamos įvairios kliūtys, išskylančias veikloje, greičiau priimami sprendimai. Apibūdinant šį lyderiavimo tipą, galima paminėti, kad pats lyderis mažai dalyvauja komandinėje veikloje, o vadovavimas žmonėms dirbantiems komandoje, mažai efektyvus, kadangi nariai nejaučia visapusiškos lyderio paramos, kurios reikia atliekant užduotis.

Palaikomajam lyderystės stiliui būdinga: draugiškumas, rūpinimasis pavaldiniais, palaikymo aura vykdant užduotis: pasąmoningai brėžiamos tam tikros ribos, nes lyderis nelaiko savęs protingesniu kitų komandos narių atžvilgiu, yra kuklus, jis ieško talentų komandoje, kad kompensuotų savus trūkumus ir pasiektų didesnę komandos subalansavimą. Jis neprisiima sėkmės, nes mano, kad tai visos komandos sėkmė. Kaip teigia M. Belbin: „tai paaiškinama tuo, kad lyderis supranta visų komandos narių indėlį, o „laurų“ prisiėmimas, sugadintų tarpusavio santykius komandoje“.

8 priedas:**Anketa: Komandinio darbo organizavimas**

Gerbiamas respondente, tyrimo, kurio klausimus siūloma atsakyti, tikslas - nustatyti sveikatos apsaugos įstaigų komandinio darbo organizavimą, jo principus, komandinio darbo ypatumus, silpnąsias ir stipriąsias komandinio darbo organizavimo puses. Ši anketa yra sudaryta iš 2- jū dalių.

Pirmoji anketos dalis, tai **komandinių vaidmenų klausimynas paremtas prof. M. Belbin teorija**. Tai testas, kuris yra skirtas vaidmenims nustatyti komandoje, bei kuo Jūs galite būti naudingi komandiniame darbe. Teste pateiktos septynios įvairios galimo komandinio darbo aplinkybės. Kiekviena aplinkybė turi atitinkamus aštuonis galimos elgsenos teiginius. Prašome pasirinkti teiginius, Jūsų manymu, geriausiai atspindinčius Jūsų elgseną. Kiekviename atsakymų skirsnyje [1-7] pažymėkite 4 galimus atsakymų variantus, taip, kad jų suma neviršytų 10 balų. (atsakymus vertinti sveikais skaičiais)

Antroji dalis. Tai klausimynas, apibūdinantis komandinio darbo organizavimą Jūsų įstaigoje, skirtas išsiaiškinti komandinio darbo sampratą, principus bei prielaidas, kurios reikalingos komandinei veiklai.

Norima atkreipti dėmesį į tai, kad klausimynas yra anoniminio pobūdžio, o atsakymų variantai bus panaudoti mokslinėms išvadoms padaryti. Anketavimas yra vykdomas suderinus su įstaigos administracija. Atidžiai perskaitykite kiekvieną klausimą ir tinkamą atsakymą (-us) pažymėkite.

Iš anksto dėkojame už bendradarbiavimą

Pirmoji anketos dalis - komandinių vaidmenų klausimynas paremtas prof. M. Belbin teorija.

Žymėjimo pavyzdys:

Aplinkybės/ teiginiai, kuriuos reikia pažymėti	Šifras	Vertinimas balais (10)
2. <i>Kuo mano manymu, galiu prisidėti prie komandos:</i>		
✓ Dirbdamas įvairius darbus, galiu pastebėti naujas galimybes ir jomis pasinaudoti;	A	3
✓ Galiu gerai dirbti su skirtingais žmonėmis;	B	
✓ Idėjų generavimas yra vienas mano įgimtų sugebėjimų;	C	2
✓ Sugebu pasakyti, kada grupės narys gali atlikti ką nors gera komandai;	D	
✓ Mano sugebėjimas gerai užbaigti nustatyti užduotį (projektą) labai susijęs su mano asmeniniu veiksmingumu;	E	2
✓ Esu pasirengęs būti laikinai nemėgstamas, jei tik tai duos gerų rezultatų;	F	
✓ Paprastai sugebu nujausti tai, kas realistiška ir bus naudinga komandos darbe;	G	3
✓ Galiu pateikti alternatyvių veiksmų argumentų, neprarandant objektyvumo jausmo.	H	

1. Sveikatos priežiūros įstaiga kurioje dirbate pavadinimas ir skyrius:

2. Jūsų amžius

- ☐ Nuo 20 m iki 25m;
- ☐ Nuo 25 iki 35m.,
- ☐ Nuo 35 iki 45m.,
- ☐ Nuo 45 iki 55m.,
- ☐ Nuo 55 iki 65m.,
- ☐ Virš 65m.

3. Išsilavinimas:

- ☐ Aukštasis universitetinis
- ☐ Aukštasis ne universitetinis
- ☐ Vidurinis

4. Jūsų užimamos pareigos:

- ☐ Gydytojas
- ☐ Slaugytojas
- ☐ slaugytojos padėjėjas
- ☐ esu tam tikro lygio vadovas
- ☐ kita (esu ne medicinos personalas)

5. Jūsų darbo stažas dabartinėje sveikatos priežiūros įstaigoje:

- ☐ Iki 5 metų
- ☐ Nuo 5m iki 10m
- ☐ Nuo 10m iki 20m
- ☐ Nuo 20m ir daugiau

6. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris

Aplinkybės/ teiginiai, nusakantys Jūsų atliekamą vaidmenį komandinėje veikloje

Aplinkybės/ teiginiai, kuriuos reikia pažymėti	Šifras	Įvertinimas balais (10)
1. Kuo mano manymu, galiu prisidėti prie komandos: ✓ Dirbdamas įvairius darbus, galiu pastebėti naujas galimybes ir jomis pasinaudoti; ✓ Galiu gerai dirbti su skirtingais žmonėmis; ✓ Idėjų generavimas yra vienas mano įgimtų sugebėjimų; ✓ Sugebu pasakyti, kada grupės narys gali atlikti ką nors gera komandai; ✓ Mano sugebėjimas gerai užbaigti nustatyti užduotį (projektą) labai susijęs su mano asmeniniu veiksmingumu; ✓ Esu pasirengęs būti laikinai nemėgstamas, jei tik tai duos gerų rezultatų; ✓ Paprastai sugebu nujausti tai, kas realistiška ir bus naudinga komandos darbe; ✓ Galiu pateikti alternatyvių veiksmų argumentų, neprarandant objektyvumo jausmo.	A B C D E F G H	

2. Turiu galimų komandos darbo trūkumų, tai todėl, kad: ✓ Nesijaučiu gerai, kai susirinkimai nėra gerai suplanuoti, kontroliuojami ir apskritai prastai organizuoti; ✓ Esu linkęs (usi) būti per daug kilnus (i) kitiems, turintiems pagrįstą nuomonę, kurios nebuvo paisyta; ✓ Esu linkęs (usi) per daug kalbėti, kai komanda pradeda aptarinėti naujas idėjas; ✓ Dėl savo charakterio man dažnai būna sunku tvirtai ir entuziastingai prisidėti prie komandos kolegų darbo; ✓ Kartais mane laiko stipria ir autonomiška asmenybe, ypač kai ką nors reikia padaryti; ✓ Man sunku būti priekyje galbūt todėl, kad per daug įsijaučiu į komandos atmosferą; ✓ Esu linkęs (esi) per daug pasinaudoti savo paties (čios) mintimis ir todėl prarandu ryšį su tai, kas vyksta komandoje; ✓ Mano kolegos linkę mane vertinti kaip be reikalo skiriančią dėmesį detalėms ir kuris baiminasi dėl galimų nesėkmių;	A B C D E F G H	
3. Kai esu įsitraukęs į kokį nors projektą kartu su kitais komandos nariais: ✓ Sugebu be spaudimo daryti įtaką kolegoms; ✓ Esu linkęs (usi) būti gana tikslus, kad užkirsčiau kelią atsirandančioms klaidoms ir praleidimams dėl kolegų nerūpestingumo; ✓ Esu pasirengęs (esi) raginti veikti, kad būčiau tikras (a), jog susirinkimo metu nebus švaistomas laikas bei prarastas pagrindinis tikslas; ✓ Manimi galima pasikliauti, nes aš visada stengiuosi padaryti ką nors originalaus; ✓ Esu visada pasirengęs (usi) paremti gerą pasiūlymą bendrų interesų labui; ✓ Man patinka ieškoti naujų idėjų ir įvairių patobulinimų paskutinio žodžio; ✓ Manau, kad mano gebėjimas spręsti gali padėti priimti sprendimus; ✓ Manimi galima pasikliauti ir būti tikram, kad visas pagrindinis darbas bus suorganizuotas.	A B C D E F G H	
4. Mano požiūris į komandos darbą yra toks ✓ Mano interesas geriau pažinti savo kolegas yra gana ribotas; ✓ neprieštarauju kitų požiūriams, bet ir pats nenoriu laikytis mažumos požiūrio; ✓ Paprastai sugebu rasti argumentų, kad atsikratyčiau nuo silpnų siūlymų; ✓ Manau, kad sugebu priversti sistemą veikti, kai tik pradama naudotis parengtu planu; ✓ Esu linkęs (usi) vengti to kas akivaizdu ir pasirodyti su savo netikėtomis idėjomis; ✓ Kiekvienam vykdomam darbui suteikiu tobulą pavidalą; ✓ Esu pasirengęs (usi) pasinaudoti ryšiais už komandos ribų; ✓ Kol domiuosi visais požiūriais, nedvejodamas (a) galiu apsispręsti, jei tik reikia priimti sprendimą.	A B C D E F G H	
5. Darbe gaunu pasitenkinimą, nes: ✓ Man patinka analizuoti situacijas ir derinti visokius pasirinkimus; ✓ Man rūpi spręsti komandoje atsirandančias įvairias darbo problemas; ✓ Man smagu jausti, kad puoselėju gerus darbo santykius komandoje;	A B C	

✓ Darau stiprų poveikį komandos sprendimams; ✓ Esu atviras (a) žmonėms, kurie gali pasiūlyti ką nors nauja; ✓ Galiu pasiekti, kad darbuotojai sutartų dėl reikiamų veiksmų; ✓ Man patinka kokiam nors darbui skirti visą savo dėmesį; ✓ Man patinka ieškoti veiklos, srities, kuri teiktų iššūkių mano vaizduotei.	D E F G H	
6. Jei man staiga skiria sunkų darbą, kurį reikia padaryti per trumpą laiką ir su nepažystamais žmonėmis: ✓ Jausčiausi tarsi įvarytas į kampą (norėčiau nusišalinti) ir ieškočiau išeities iš aklavietės ✓ Būčiau pasirengęs (usi) dirbti su tuo darbuotoju, kuris išreiškė pozityviausią požiūrį į darbą; ✓ Bandyčiau rasti būdą, kaip sumažinti savo darbo krūvį, aiškindamas, ką gali nuveikti kiti darbuotojai; ✓ Savo įgimtu atkaklumu užtikrinčiau, kad neatsiliksiu nuo komandai nustatyto darbo grafiko; ✓ Manau, kad likčiau susivaldęs ir neprarasčiau sugebėjimo mąstyti blaiviai; ✓ Nepaisydamas pasitaikančio spaudimo, atkakliai siekčiau nustatytų tikslų; ✓ Jei tik matyčiau, kad bendradarbiai nedaro pažangos, būčiau pasiruošęs (usi) perimti vadovavimą; ✓ Pradėčiau diskusijas, norėdamas sužadinti naujas mintis apie pavestą darbą.	A B C D E F G H	
7. Mano silpnosios darbo komandoje pusės ✓ Aš dažnai pasidarau nekantrus su žmonėmis, kurie trukdo progresui; ✓ Tikėtina, kad kiti bendradarbiai mane kritikuoja už per didelę analitiškumą ir nepakankamą intuiciją; ✓ Mano troškimas, kad darbas būtų atliktas gerai, gali sulėtinti darbo eigą; ✓ Esu linkęs (usi) imtis nuobodžiauti ir pasikliauti vienu ar dviem nariais, kurie galėtų mane įkvėpti; ✓ Man sunku pradėti darbą, kol lieka neaiškūs to darbo tikslai; ✓ Kartais man sunkiai sekasi paaiškinti sudėtingus pavesto darbo klausimus; ✓ Sąmoningai reikalauju iš kitų tai, ko pats (i) negaliu padaryti; ✓ Nesu ryžtingas (a) išsakydamas savo nuomonę, kai susiduriu su tikra opozicija.	A B C D E F G H	

Antroji anketos dalis - komandinio darbo organizavimas Jūsų įstaigoje

7.Koks atsakymas Jums priimtiniausias, akcentuojant grupių darbą Jūsų įstaigoje? (galite pažymėti kelis variantus)

☐ Grupė - tai tarpusavyje kontaktuojantys, vienas į kitą reaguojantys ir esminiais klausimais sutinkantys individai.

☐ Grupė - tai žmonės, kurie viešai identifikuojami, numatomos jų pareigos organizaciniais tikslams pasiekti, bei atliekantys tam tikrą darbo veiklą organizacijoje.

☐ Grupė tai: žmonės turintys nuostatas, tikslus, vertybes, kurie atlieka motyvacinį vaidmenį dirbant

☐ Grupė tai specialistai, dirbantys toje pačioje įstaigoje.

☐ Grupė - individų visumą, kurie palaiko santykius vienas su kitu, todėl tampa iš dalies priklausomi vienas nuo kito

8. Kaip manote, ar Jūsų įstaigoje propaguojamas darbas komandose?

- ☐ Visada
☐ Dažnai
☐ Kartais
☐ Niekada

9. Kai Jūs buvote priimamas į darbą ar organizacija (darbdavys) vadovavosi šiais principais? (Prie žemiau esančių teiginių pažymėkite tik tai, kaip Jūs buvote priimamas į darbą.)

Priėmimas į darbą Jūsų įstaigoje vyko, paremtas šiais principais	Taip	Ne
Įvairių testų atlikimu pvz.: intelekto testai (IQ), motorinių ir fizinių gebėjimų testai (teksto rinkimo greitis), asmenybės ir interesų įvertinimo (motyvacijos, konfliktiškumo) testai		
Interviu		
CV ir rekomendacijų vertinimu: Kai darbdavys tikrino ankstesnio darbo laikotarpį, išsilavinimą ir Jūsų anketos duomenis.		

10. Jūsų įstaigoje darbas organizuojamas laikantis šių principų: (Prie kiekvieno teiginio pažymėkite po vieną atsakymą)

Darbo organizavimas Jūsų įstaigoje vyksta laikantis šių principų	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
Kompleksiškumo: visapusiškai įvertinant organizacijos, techninius, ekonominius, socialinius aspektus				
Sisteminio: visos veiklos kryptys suderintos su darbo organizavimu valdymu ir tobulinimu				
Reglamentacijos: laikymasis atitinkamų normatyvų ir teisės aktų				
Specializacijos: nustatyta darbų apimtis jų pobūdis				
Stabilumo: nedidelė darbuotojų kaita				
Kūrybiškumo: darbo lengvinimui yra diegiamos moksliskai pagrįstos darbo organizavimo ir tobulinimo priemonės				

11. Koks atsakymas Jums apie komandą, komandinį darbą yra priimtinausias? (galite pažymėti kelis variantus)

- ☐ Komanda vadiname du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką siekdami bendro tikslo.
- ☐ Komanda - tai grupė, pasiekusi aukštesnę pakopą, apibūdinama stipria tarpusavio priklausomybe ir vyraujančiais komandiniais tikslais
- ☐ Komanda – tai grupė specifiniais gebėjimais pasižyminčių žmonių, kuriuos vienija bendri tikslai ir atsakomybė už jų įgyvendinimą nevienoda kvalifikacija, skirtinga patirtis, įvairios pažiūros.
- ☐ Komanda tai grupė narių, kuriuos vienija: bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, tapatūs ir skirtingi požiūriai, aukšta motyvacija kai įgyvendinami komandos tikslai, aiškus vaidmenų pasiskirstymas.
- ☐ Komandinis darbas - tai ne bet kokia darbuotojų ir jų grupių sąveika, o tokia sąveika, kuri pasiekia tam tikrą kokybinę brandą, leidžiančią komandai veikti stabiliau ir efektyviau, nei veikia vien formaliomis administracinėmis priemonėmis sukomplektuota darbuotojų grupė.

12. Kaip manote, ką apibūdina šie teiginiai? (Prie žemiau esančių teiginių pažymėkite tik po vieną atsakymą, kurie Jūsų manymu, tinka arba grupei, arba komandai)

Teiginiai atitinkantys grupės arba komandas	Grupė	Komanda
Kai darbo pasiekimai dažniausiai būna individualaus darbo vaisiai.		
Kai darbo pasiekimai yra individualaus ir grupinio darbo rezultatai.		
Kai darbo pasiekimai, tikslai nėra specifiniai ir atitinka bendrus organizacijos tikslus.		
Kai darbo pasiekimai, tikslai yra specifiniai, aiškiai numatyti, vienijantys dirbančius asmenis		
Kai darbuotojas yra atsakingas tik už savo darbo rezultatus		
Kai darbe yra akivaizdi komandinė ir individuali atsakomybė		
Kai yra vienas ryškus lyderis, kuris yra atsakingas už visos grupės darbo rezultatus		
Kai lyderiavimo atsakomybė yra pasidalinta tarp visų joje dirbančių, atitinkamai nuo užduoties įgyvendinimo lygio		
Kai vertinamas ir atlyginamas daugiau individualus darbas		
Kai vertinamos ir atlyginamos bendros ir individualios pastangos.		
Kai darbuotojų motyvacija darbui yra trumpalaikė		
Kai nariai pasižymi aukšta motyvacija, bendru tikslu, nes jų individualūs tikslai bei poreikiai atitinka siekiamo darbo tikslus.		
Kai tarpasmeniniai santykiai sunkiai prognozuojami, daugybė konfliktinių situacijų, kurios veda prie disfunkcinių konfliktų		
Kai tarpasmeniniai santykiai grindžiami bendradarbiavimu, tarpusavio pagalba, pasitikėjimu, pripažinimu		

13. Kokiam darbui (komandiniam ar grupiniam) Jūs teikiate prioritetą, suprasdami, kad yra šie aspektai: (pasirinkite Jums priimtina atsakymo variantą)

☐ Grupinis darbas, nes:

- žmonės, didžiuojasi priklausydami tam tikrai formaliai grupei, veikiančiai organizacijoje;

- yra vertinamas bendras darbuotojų indėlis rezultatams pasiekti;

- nes grupiniame darbe kiekvienas atsako tik už asmeninį darbą, užduotis

☐ Komandinis darbas, nes:

- komandiniame darbe prisiimama kolektyvinė atsakomybė už siekiamą rezultatą;

- tai ne vien tik administracinėmis priemonėmis sukomplektuota darbuotojų grupė;

- jos veikloje yra sukuriamas visapusiškas bendradarbiavimas tiek grupės viduje, tiek išorėje;

☐ Nei vienas iš pateiktų atsakymų man nepriimtinas;

14. Ar šios savybės Jums būdingos vykdant užduotis? (Prie kiekvieno teiginio pažymėkite po vieną atsakymą)

Savybės, kurios Jums būdingos vykdant užduotis	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
Mėgstu kurti tvarką darbe, galiu būti per daug susitelkęs ties tam tikra užduotimi ir pamiršti viską kas aplink vyksta.				
Viską kontroliuoju ir stengiuosi panaudoti visus išteklius, kurie skiriami darbui				
Esu žmogus pasižymintis naujų idėjų generavimu				
Esu talentingas(-a), turtingos vaizduotės, turintis daug žinių.				
Esu pilnas (-a) entuziazmo ir labai mėgstu bendrauti su kitais žmonėmis, pasinaudoti jų patirtimi				

Sugebu bešališkai analizuoti idėjas, pasveriu visus už ir prieš; esu objektyvus, sprendžiant problemas.				
Esu jautrus (i) kitiems žmonės, skiriu daug dėmesio grupės narių poreikiams ir problemoms, darniam bendravimui				
Sugebu užbaigti pradėtus darbus, didelį dėmesį kreipiu į detales, smulkmenas				

15. Ar Jūsų tiesioginis vadovas bendradarbiaudamas su komanda, atlieka šiuos veiksmus (Prie kiekvieno teiginio pažymėkite po vieną atsakymą)

Teiginiai apibūdinantys vadovą	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
Vadovas, dažnai skiria tokias darbo užduotis, kurios yra tikras dirbančiųjų gebėjimo išbandymas				
Vadovas, iškilus problemoms konsultuojasi su savo pavaldiniais dėl jų sprendimo				
Vadovas sumanymus ir pasiūlymus mielai priima iš savo pavaldinių bei jų paiso planuojant, organizuojant kasdieninę darbo veiklą				
Vadovas tinkamai ir gerai išaiškina skiriamas užduotis				
Vadovas yra atidus kitiems komandos nariais, bei jų poreikiams susijusiems su darbo atlikimu				
Vadovas struktūrizuoja darbus: aiškiai apibrėžia kiekvieno komandos nario atsakomybę ir darbo tikslus				
Vadovas/ lyderis pasižymi tokiomis savybėmis kaip: veiksmingumas darbo metu, naujų idėjų generavimas, komandos narių motyvavimas veiklai.				

16. Jei į prieš tai esančius teiginius atsakėte „Visada“ „dažnai“, kaip manote, ar vadovas teigiamai veikia visos komandos veiklą?

☐ Taip

☐ Ne

☐ Nemanau, kad tai turi įtakos komandiniam darbui

17. Ar Jūsų tiesioginis vadovas, komandinės veiklos pradžioje (dabartinėje veikloje), atliko(-a) šiuos veiksmus, reikalingus komandos vystymuisi? (Prie kiekvieno teiginio pažymėkite po vieną atsakymą)

Teiginiai apibūdinantys vadovą	Taip	Ne
Kai buvote nepažystami ir tik pradėję dirbti komandoje su kitais bendradarbiais: vadovas, pateikė komandos struktūrą, rengė reguliarius susirinkimus, kuriuose buvo palaikomas Jūsų dalyvavimas, buvote skatinamas dalintis informacija, kalbėtis, bendradarbiauti su kitais komandos nariais.		
Kai konfliktavote, komandinės veiklos pradžioje, vadovas konfliktinės situacijos metu, palaikė kiekvieną, išreiškiant savas idėjas, skatino apie tai diskutuoti, surasti kompromisą.		
Kai formavosi Jūsų darbo veiklos normos (bendras visos komandos sutarimas vienu ar kitu klausimu), vadovas, drąsino komandos narius reikšti savo nuomonę, skatino visų susitarimą		
Kai jau žinojote kiekvienas savo darbą komandoje, mokėjote emociškai save valdyti ir nekonfliktuoti, vadovas, skatino lyderiavimą dalintis su kitais komandos nariais.		
Vadovas skatino (motyvavo) įvairiomis priemonėmis (tiek materialinėmis, tiek ne materialinėmis) Jūsų pasitenkinimą darbu		

18. Jei atsakėte „Taip“, kaip manote, kodėl tai reikšminga?

- ☐ svarbu pačios komandos vystymuisi ir bendradarbiavimui?
- ☐ sudaro sąlygas sparčiai ir ekonomiškai sukurti ir pateikti produktus, nebloginant jų kokybės.
- ☐ leidžia organizacijoms išsaugoti tai, kas jau išmokta, padeda sukaupti patirtį bei išsaugoti organizacijos identitetą;
- ☐ man visa tai atrodo visiškai nereikšminga

19. Ar komandinio darbo efektyvumui svarbūs šie dalykai? (Prie kiekvieno teiginio pažymėkite po vieną atsakymą)

Efektyviai komandos veiklai svarbu	Taip	Ne
Kiekvieno komandos vaidmens žinojimas bei veiksmų pasiskirstymas		
Kiekvieno asmens veiklos kompetencija: rūpestingas ir nuolatinis žinių papildymas, jų apdorojimas ir pateikimas		
Palaikanti aplinka: vadovybė teikia visokeriopą pagalbą, skiria bendram darbui reikalingą laiką ir demonstruoja tikėjimą komandos narių sugebėjimais		
Turimi įstaigos ištekliai: informacija, technologija, komandos narių skaičius		
Darbo, kasdieninės veiklos planavimas, vadovaujantis darbuotojų autonomiškumu, įgūdžių įvairovė		
Atliekamų komandos vaidmenų skaičius, lankstumas pirmenybė komandiniam darbui		

20. Jei į prieš tai esančius teiginius atsakėte „Taip“, kaip manote kodėl tai svarbu?

- ☐ Komandinės veiklos efektyvumas suprantamas kaip visų šių elementų bendra įtaka, jų naudojimas
- ☐ Tai svarbu komandos nariams, nes jie savo veikla siekia efektyvumo
- ☐ Leidžia organizacijoms išsaugoti organizacijos identitetą
- ☐ Kita _____

Dėkojame už sugaištą laiką.

Anketa ekspertams

Magistrinio darbo tema: *Komandinio darbo organizavimo patirtis*

Gerbiamas respondente, tyrimo, kurio klausimus siūloma atsakyti, tikslas - nustatyti sveikatos apsaugos įstaigų komandinio darbo organizavimą. Pateikiami klausimai, kurie tyrėjos nuomone, yra svarbūs organizuojant komandinę veiklą.

1. Koks atsakymas Jums apie komandą, komandinį darbą yra priimtiniausias? (galimi keli variantai).

☐ Komanda vadiname du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką siekdami bendro tikslo.

☐ Komanda - tai grupė, pasiekusi aukštesnę pakopą, apibūdinama stipria tarpusavio priklausomybe ir vyraujančiais komandiniais tikslais

☐ Komanda – tai grupė specifiniais gebėjimais pasižyminčių žmonių, kuriuos vienija bendri tikslai ir atsakomybė už jų įgyvendinimą nevienoda kvalifikacija, skirtinga patirtis, įvairios pažiūros.

☐ Komanda tai grupė narių, kuriuos vienija: bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, tapatūs ir skirtingi požiūriai, aukšta motyvacija kai įgyvendinami komandos tikslai, aiškus vaidmenų pasiskirstymas.

☐ Komandinis darbas - tai ne bet kokia darbuotojų ir jų grupių sąveika, o tokia sąveika, kuri pasiekia tam tikrą kokybinę brandą, leidžiančią komandai veikti stabiliau ir efektyviau, nei veikia vien formaliomis administracinėmis priemonėmis sukomplektuota darbuotojų grupė.

Pažymėjus atsakymą, pagrįskite savo nuomonę

2. Kaip manote, ar komandinis darbas, sveikatos priežiūros įstaigose yra propaguojamas, juo vadovaujamasi dirbant (vadovaujamasi jo principais ?)

Komandinio darbo organizavimo principai:

☐ **Lyderiavimas medikų komandose pasidalijamas** tarp visų komandos narių (tiek gydytojų, slaugytojų, jų padėjėjų) kiekvienas narys žino savo darbą ir konkrečiu gydymo, ar veiklos etapu pasireiškia. (Geram komandos lyderiui būdinga ir gebėjimas pareikšti savo nuomonę komandos nariams, bei ieškoti tinkamų sprendimų, kompromisų).

☐ **Darbiniai pasiekimai:** komandoje vertinami ir atlyginami bendri darbai, taip pat vertinamos individualios pastangos, atliekant užduotį, vyrauja darnus bendradarbiavimas. Veikla vertinama, darant atitinkamas išvadas, bei koreguojant veiksmus

☐ **Tarpasmeniniai darbiniai santykiai:** grindžiami bendradarbiavimu, tarpusavio pagalba, pasitikėjimu, pripažinimu. Konfliktų traktavimu jų sprendimu komandoje

☐ **Sprendimų priėmimas:** komandoje sprendimai priimami dalyvaujant visiems komandos nariams konsensuso būdu.

3. Kaip manote, ar reikėtų komandinį darbą sveikatos priežiūroje organizuoti remiantis, ne tik funkciniais (įgytais pagal specialybę) bet ir komandiniais vaidmenimis (pvz.: Idėjų generatoriaus, kuris greitai ir gerai reaguoja į naujas idėjas ir jų įgyvendinimą; koordinatoriaus, kuris moka, iškilus nesklandumams konsultuoti ir kontroliuoti visą procesą; Organizatoriaus, kuris turi sugebėjimų tinkamai vadovauti ir dirbti patiriant spaudimą, lengvai įkvepia komandą darbui; Išteklių tyrinėtojo, kuris greitai ir gerai reaguoja į naujas idėjas ir jų įgyvendinimą, gali rasti galimybių ir už grupės ribų. Kontrolieriaus, kuris naudingas idėjų ir problemų analizėje, jų sprendime, nes moka gerai pasverti "UŽ" ir "PRIEŠ" teiginius. Grupės darbuotojo, kuriam rūpi palaikyti komandos bendrą dvasią, drąsinti žmones, gerinti

bendradarbiavimą komandoje.ir kt.) kurie pasireiškia atitinkamame komandinės veiklos etape? Ar tai padėtų komandai efektyviau spręsti kylančias problemas dirbant? Ar vadovas organizuojant komandinę veiklą turėtų remtis visais šiais vaidmenimis? Kodėl? (pagrįskite savo nuomonę)

4. Ar komandinės veiklos efektyvumui yra svarbus šie aspektai. Kaip manote kodėl ?
- ☐ Kiekvieno komandos vaidmens žinojimas bei veiksmų pasiskirstymas;
 - ☐ Kiekvieno asmens veiklos kompetencija: rūpestingas ir nuolatinis žinių papildymas, jų apdorojimas ir pateikimas;
 - ☐ Palaikanti aplinka: vadovybė teikia visokeriopą pagalbą, skiria bendram darbui reikalingą laiką ir demonstruoja tikėjamą komandos narių sugebėjimus;
 - ☐ Turimi įstaigos ištekliai: informacija, technologija, komandos narių skaičius;
 - ☐ Darbo, kasdieninės veiklos planavimas, darbuotojų įgūdžių įvairovė.

Dėkojame už bendradarbiavimą

Eksperto anketos duomenys:

Apibrėžimai/teiginiai	Teorinė magistrinio darbo analizė	Respondentų atsakymų analizė
Komandos samprata:	☐ Komanda vadiname du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką siekdami bendro tikslo. ☐ Komanda - tai grupė, pasiekusi aukštesnę pakopą, apibūdinama stipria tarpusavio priklausomybe ir vyraujančiais komandiniais tikslais ☐ Komanda – tai grupė specifiniais gebėjimais pasižyminčių žmonių, kuriuos vienija bendri tikslai ir atsakomybė už jų įgyvendinimą nevienoda kvalifikacija, skirtinga patirtis, įvairios pažiūros. Komanda tai grupė narių, kuriuos vienija: bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, tapatūs ir skirtingi požiūriai, aukšta motyvacija kai įgyvendinami komandos tikslai, aiškus vaidmenų pasiskirstymas. ☐ Komandinis darbas - tai ne bet kokia darbuotojų ir jų grupių sąveika, o tokia sąveika, kuri pasiekia tam tikrą kokybinę brandą, leidžiančią komandai veikti stabiliau ir efektyviau, nei veikia vien formaliomis	Ekspertas Kęstutis : Komanda – tai grupė specifiniais gebėjimais pasižyminčių žmonių, kuriuos vienija bendri tikslai ir atsakomybė už jų įgyvendinimą nevienoda kvalifikacija, skirtinga patirtis, įvairios pažiūros. mėgstu, kad sprendimai nebūtų įtakojami, nes visi kiti tuo klausimu turi savo nuomonę. Visi suprantame, kad kiekvienas atitinkamu klausimu nėra visiškai kompetentingas ir gali turėti įvairių nuomonių – todėl šis atsakymas, apie komandinį darbą yra priimtinausias. Man taip pat labai svarbu, kad atitinkamu klausimu visi sutartume, ieškotume kompromiso ir prisiimtume kiekvienas savo atsakomybę. Mūsų įstaigoje komandinis darbas vykdomas tokiu būdu: 1 slaugytoja ir 2 gydytojai. Dar jeigu reikia pvz., apipirkti

	administracinėmis priemonėmis sukomplektuota darbuotojų grupė.	pacientą į šią komandą įjungiamo ir socialinį darbuotoją
Ar komandinis darbas, sveikatos priežiūros įstaigose yra galimas vadovaujantis komandinio darbo principais?	☐ Lyderiavimas komandose pasidalijamas tarp visų komandos narių. Kiekvienas narys žino savo darbą ir konkrečiu gydymo, ar veiklos etapu pasireiškia. (Geram komandos lyderiui būdinga ir gebėjimas pareikšti savo nuomonę komandos nariams, bei ieškoti tinkamų sprendimų, kompromisų) ☐ Darbiniai pasiekimai: komandoje vertinami ir atlyginami bendri darbai, taip pat vertinamos individualios pastangos, atliekant užduotį, vyrauja darnus bendradarbiavimas. Veikla vertinama, darant atitinkamas išvadas, bei koreguojant veiksmus ☐ Tarpasmeniniai darbiniai santykiai: grindžiami bendradarbiavimu, tarpusavio pagalba, pasitikėjimu, pripažinimu. Konfliktų traktavimu jų sprendimu komandoje Sprendimų priėmimas: komandoje sprendimai priimami dalyvaujant visiems komandos nariams konsensuso būdu.	☐ Lyderis skaitomas gydytojas, nes jis yra atsakingas už pacientą. Jis skiria gydymą ir prisiima visą atsakomybę. Medicininis aspektas tai visada atlieka gydytojas. Atliekant gydymą registratorė, niekada nebus lyderis ☐ Darbiniai pasiekimai yra priskiriami visai komandai, nes mums yra svarbi paciento padėka. ☐ Tarpasmeniniams darbiniam santykiams labai svarbu, kad konfliktai kylantys darbe būtų sprendžiami taikiai. Sprendžiant juos yra atsižvelgiama į abi puses.

		☐ Kas yra susiję su pacientu sprendimus priima gydytojas, tik jis yra atsakingas už paciento sveikimą.
Kaip manote, ar reikėtų komandinį darbą sveikatos priežiūroje organizuoti remiantis, ne tik funkciniais (įgytais pagal specialybę) bet ir komandiniais vaidmenimis pagal M. Belbin teoriją (pvz.: Idėjų generatoriaus, Organizatoriaus, Išteklių tyrinėtojo Grupės darbuotojo ir kt.)⁷⁸ Kodėl?	M. Belbin sukurta komandos vaidmenų teorija pritaikoma praktinėje veikloje, nes padeda formuoti darbo komandas padeda joms kryptingai veikti.	...Jei būtų organizuojama pagal šiuos principus, būtų išvengta nemažai problemų. Tenka paminėti, kad tai naujas dalykas medicinos praktikoje, tačiau, kaip minėta, kad lyderiu medicinoje dažniausia būna gydytojas. Tačiau kitose srityse nesusijusiomis su pacientais ne visi gydytojai nori dalyvauti ir prisiimti atsakomybę. Tad manau, kad šiuo klausimu M. Belbin teorijos teiginiai būtų naudingi, padėtų išspręsti daugelį kylančių problemų; aiškiau pažinti žmogų ir kokių darbu jis gali užsiimti...
Ar komandinės veiklos efektyvumui yra svarbus šie aspektai. Kaip manote kodėl ?	☐ Kiekvieno komandos vaidmens žinojimas bei veiksmų pasiskirstymas; ☐ Kiekvieno asmens veiklos kompetencija: rūpestingas ir nuolatinis žinių papildymas, jų apdorojimas ir pateikimas; ☐ Palaikanti aplinka: vadovybė teikia visokeriopą pagalbą, skiria bendram darbui reikalingą laiką ir demonstruoja tikėjimą komandos narių sugebėjimais; ☐ Turimi įstaigos ištekliai: informacija, technologija, komandos narių skaičius; ☐ Darbo, kasdieninės veiklos planavimas, darbuotojų įgūdžių įvairovė.	Visi ištekliai yra svarbūs.

⁷⁸ pateiktas visų komandinių vaidmenų apibūdinimas (6 priedas).