Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijos slaugos darbuotojų požiūriu

Baigiamasis magistro studijų projektas

Rasa Masienė
Projekto autorius

Doc. Dr. Diana Lipinskienė
Vadovė

Panevėžys, 2022

Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijos slaugos darbuotojų požiūriu

Baigiamasis magistro studijų projektas
Vadyba (6211LX035)

Rasa Masienė
Projekto autorė

doc. dr. Diana Lipinskienė
Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2022

Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Rasa Masienė

Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijos slaugos darbuotojų požiūriu

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;

2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąraše;

3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);

4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Rasa Masienė

Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU
TVKC vadovė
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui **Rasai Masienei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba)	Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijos slaugos darbuotojų požiūriu
Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)	Microclimate Development Competencies of Senior Nurses from the Perspective of Nursing Staff

Patvirtinta 2021 m. lapkričio 19 d. dekano potvarkiu Nr. V25-13-34

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2022 m. sausio 5 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui:

Mokslinės literatūros analizės bei empirinio tyrimo metu surinkti duomenys.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte:

1. Atskleisti mikroklimato sampratą ir jį lemiančius veiksnius.
2. Teoriškai pagrįsti vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijas.
3. Ištirti vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų raišką slaugos darbuotojų požiūriu.

Vadovė	doc. dr. Diana Lipinskienė
	(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)
Užduotį gavau	Rasa Masienė
	(studento vardas, pavardė, parašas)

2021 m. lapkričio 30 d.

Rasa Masienė. Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijos slaugos darbuotojų požiūriu. Magistro baigiamasis projektas / vadovas doc. dr. Diana Lipinskienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio verslo ir technologijos fakultetas.
Studijų kryptis ir sritis: vadyba.
Reikšminiai žodžiai: slaugos darbuotojai, kompetencijos, mikroklimatas.
Panevėžys, 2021. 70 p.

SANTRAUKA

Magistro baigiamasis projektas skirtas atskleisti VšĮ Respublikinės Panevėžio ligoninės slaugos darbuotojų požiūrį į vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijas. Darbo objektas – vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijos, tikslas – įvertinti vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijas slaugos darbuotojų požiūriu. Darbo uždaviniai: 1) atskleisti mikroklimato sampratą ir jį lemiančius veiksnius; 2) teoriškai pagrįsti vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijas; 3) ištirti vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų raišką slaugos darbuotojų požiūriu. Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, SPSS, koreliacinė analizė. Pirmojoje baigiamojo darbo dalyje pristatyti teoriniai vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų aspektai. Antroje baigiamojo darbo dalyje pristatyti VšĮ Panevėžio ligoninės slaugos darbuotojų požiūrio į vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijas tyrimo metodologija ir rezultatai. Pirmiausiai pristatyta organizacija ir aprašyta tyrimo metodika.

Baigiamajame projekte atlikto tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad mikroklimato raišką organizacijoje priklauso nuo vyresniųjų slaugytojų profesinės ir asmeninė kompetencijos. Tyrimo metu pavyko nustatyti statistiškai reikšmingą ryšį tarp keturių vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos raiškos aspektų ir geros psichologinės atmosferos organizacijoje. Buvo analizuojama vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos ir efektyvios vidinės komunikacijos koreliacija. Nustatyta neigiama koreliacija tarp pozityvių žmogiškųjų santykių veiksnio atskleidžiančio darbuotojų išėjimo iš darbo dėl psichologinių nesutarimų su vadovu ir/arba bendradarbiais ir kelių vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos aspektų. Galiausiai, analizuojant vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo profesinę kompetenciją slaugos darbuotojų požiūriu, buvo įvertinta vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos ir deklaruojamų organizacijos vertybių koreliacija. Nustatytas stiprus ryšis tarp vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos bei altruizmo ir pokyčių iniciavimo. Todėl siekiant pagerinti deklaruojamų organizacijos vertybių sritį ir, atitinkamai, organizacijos mikroklimatą, vyresnieji slaugytojai turėtų gerinti savo asmeninę kompetenciją: nuolat elgtis altruistiškai komunikuojant tiek su pavaldiniais, tiek su pacientais bei visada inicijuoti pokyčius, vardan geresnio rezultato.
Vadovaujantis tyrimo rezultatais galima teigi, kad asmeninė vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencija slaugos darbuotojų požiūriu stipriai koreliuoja su didesniu organizacijos mikroklimatą formuojančių veiksnių skaičiumi. Todėl, norint pagerinti organizacijos mikroklimatą, pirmiausiai reikėtų tobulinti vyresniųjų slaugytojų asmeninę kompetenciją.

SUMMARY

Rasa Masienė. Microclimate Development Competencies of Senior Nurses from the Perspective of Nursing Staff. Master's final project / supervisor assoc. prof. dr. Diana Lipinskienė; Kaunas University of technology, Panevezys Faculty of Business and Technology.
Field and field of study: management.
Keywords: nursing staff, competencies, microclimate.
Panevezys, 2021. 70 pages

SUMMARY

The master's final project is designed to reveal the attitude of the nursing staff of the Panevezys Republican hospital towards the microclimate competencies of senior nurses. The object of the work is excellence in creating a microclimate for senior nurses, the aim is to assess the microclimate development competencies of senior nurses from the perspective of nursing staff. Work tasks: 1) to reveal the concept of microclimate and its determinants; 2) theoretically substantiate the microclimate development competencies of senior nurses; 3) to investigate the expression of microclimate development competencies of senior nurses from the point of view of nursing staff. Research methods: analysis of scientific literature, quantitative research – questionnaire, processing of survey data, analysis and presentation of results. The first part of the final work presents the theoretical competencies of senior nurses to create microclimate from the point of view of nursing staff. In the second part of the final work- research of Panevezys Republican hospital nursing staff attitudes towards microclimate competence of senior nurses. First, the organization is presented and the research methodology is described. The results of the study and their analysis are then presented.

Based on the research, the conclusions are presented at the end of the master's thesis: it was found that the strengthening of effective internal communication within the organization takes place through the stress management aspect of senior nurses: the better senior nurses manage stressful situations, the communication between employees is smoother and clearer. Strengthening internal communication, senior nurses need to pay special attention to managing their stress. The pride of nursing staff in working in an organisation depends largely on the level of professional knowledge of senior nurses. To make nursing staff proud to work for this organization, senior nurses have: to be able to solve any professional task on their own or with the help of a team; to motivate employees to work as well as possible in various ways and to demand disciplinary treatment of all employees at work. A strong positive correlation was found between the personal competence of senior nurses and positive human relationships: more often the manager resolves conflicts without delegating problem solving to others, communication with subordinates is better. In addition, the better senior nurses manage themselves in stressful situations, the less likely employees are to leave the organisation due to psychological disagreements with a supervisor and / or co-workers. Therefore, by improving human relationships in the organization, senior nurses need to improve their conflict resolution and stress management skills. A strong association was found between the personal competence of senior nurses and the altruism and the initiation of change. Therefore, to improve the range of declared values of the organisation and, accordingly, the microclimate of the organisation, senior nurses should improve their personal competence: to be constantly altruistic in communicating with subordinates and with patients and always initiate change for a better result.

Turinys

Lentelių sąrašas 8
Paveikslų sąrašas 9
Įvadas 10
1. Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų teorinis pagrindimas 13
1.1. Slaugos darbuotojų mikroklimatas ir jį lemiantys veiksniai 13
1.2. Vyresniųjų slaugytojų vaidmuo profesinėje veikloje 18
1.3. Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijos 21
1.4. Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų ir slaugos darbuotojų mikroklimato sąsajos 25
2. Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų raiškos VšĮ Respublikinės Panevėžio ligoninės slaugos darbuotojų požiūriu tyrimas 36
2.1. Organizacijos pristatymas 36
2.2. Tyrimo metodika ir eiga 37
2.3. Tyrimo rezultatai 43
2.4. Slaugos darbuotojų požiūris į organizacijos mikroklimatą 46
2.5. Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų ir organizacijos mikroklimato koreliacija 50
Išvados 63
Rekomendacijos 64
Literatūros sąrašas 65
Priedai 70

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų slaugos darbuotojų požiūriu tyrimo instrumentarijus 37
2 lentelė. Vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos raiška 43
3 lentelė. Vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos raiška 44
4 lentelė. Vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos ir geros psichologinės atmosferos organizacijoje koreliacija 50
5 lentelė. Vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos ir efektyvios vidinės komunikacijos koreliacija 52
6 lentelė. Vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos ir pozityvių žmogiškųjų santykių koreliacija 53
7 lentelė. Vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos ir deklaruojamų organizacijos vertybių koreliacija 55
8 lentelė. Vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos ir geros psichologinės atmosferos organizacijoje koreliacija 56
9 lentelė. Vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos ir efektyvios vidinės komunikacijos koreliacija 58
10 lentelė. Vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos ir pozityvių žmogiškųjų santykių koreliacija 59
11 lentelė. Vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos ir deklaruojamų organizacijos vertybių koreliacija 61

Paveikslų sąrašas

1 pav. Kompetencijas formuojantys elementai (Tikrity, 2021) 22
2 pav. VšĮ Respublikinės Panevėžio ligoninės darbuotojų dinamika 2020-2021 m. 36
3 pav. Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų slaugos darbuotojų požiūriu vertinimo modelis 41
4 pav. Aspektai, mažinantys vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos raišką, balais 44
5 pav. Aspektai, mažinantys vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos raišką, balais 45
6 pav. Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų raiška, balais 46
7 pav. Psichologinė atmosfera organizacijoje slaugos darbuotojų nuomone, balais 47
8 pav. Vidinė komunikacija organizacijoje slaugos darbuotojų nuomone, balais 48
9 pav. Žmogiškieji santykiai organizacijoje slaugos darbuotojų nuomone, balais 48
10 pav. Respondentų požiūris į deklaruojamas organizacijos vertybės, balais 49
11 pav. Organizacijos mikroklimatas slaugos darbuotojų nuomone, balais 50

Įvadas

Temos aktualumas. Nuo dešimtojo dešimtmečio kompetencijų plėtra tapo aktualia problema visose pramonės šakose. Tai, anot Tikrity (2021), tapo žmogiškųjų išteklių ir strateginio valdymo praktika atrenkant, įdarbinant, suburiant personalą ir jam vadovaujant bei vertinant jų pasiektus darbo rezultatus. Sveikatos priežiūros įstaigose darbuotojai, užimantis vadovaujančias pareigas, dažai vadovaujasi skirtingomis personalo valdymo koncepcijomis: kai kurie laikosi tradicinių, laiko patikrintų, orientuotų į darbuotoją, metodų. Kiti daugiau dėmesio skiria organizacijos veiklos gerinimui. Tačiau, kaip pastebi Menegaz‘as ir Fontes (2020), visais atvejais darbuotojų profesinis tobulėjimas išlieka itin aktualiu siekiant novatoriškumo sveikatos srityje.

Vyresnysis slaugytojas – sveikatos priežiūros specialistas, prižiūrintis ir vadovaujantis slaugos personalo veiklai, organizuojantis sveikatos priežiūrą ir slaugą, bendraujantis su įvairiais pagrindiniais sveikatos priežiūros proceso dalyviais (slaugytojais, slaugytojų padėjėjais, pagalbiniais darbuotojais, visų lygių vadovais, gydytojais, pacientais ir jų šeimos nariais). Jų vadovavimo veikla, Adriaenssensa, Hamelinkb‘o, Van‘o ir Bogaert‘o (2017) teigimu, daro didelę įtaką ne tik pacientų priežiūros kokybei ir saugumui, bet ir slaugos personalo gerovei. Slauga yra kognityvinių, tarpasmeninių ir techninių kompetencijų derinys, tad betarpiškas slaugos darbuotojų kompetencijų tobulinimas – tai, anot Arbabisarjou, Foroghameri, Sarani, Mahmoudi ir Bahrampour‘o, (2016) – būtinybė, leidžianti užtikrinti efektyvią slaugos paslaugų kokybę. Clausen‘as, Cummins ir Dionne (2017) taip pat akcentuoja, jog vyresnysis slaugytojas atlieka svarbų vaidmenį įgyvendinant pokyčius ir yra neatsiejami ne tik nuo pacientų priežiūros, bet ir formuojant slaugos personalui darbo aplinką. Darbo aplinka ypač paveikia slaugos personalą, o vis didėjantys priežiūros ir sveikatos poreikiai slaugos personalui kelia daugybę veiksnių, kurie gali trukdyti jų pačių produktyvumui, sveikatai ir gerovei. Remiantis naujausiais tyrimais, darbo mikroklimatas yra įtakingiausias veiksnys, turintis didžiausią įtaką slaugos rezultatams, priežiūros kokybės ir klientų saugumo suvokimui. Todėl Teixeira, Nogueira, Nunes‘as, Texeira ir Barbieri-Figueiredo (2021) pažymi, kad būtina imtis slaugos mikroklimato gerinimo. Lee ir kt. (2019) atkreipia dėmesį, kad nuolat įtampoje ir strese dirbantis slaugos personalas, kad pasiektų aukštus darbo rezultatus, turi jausti teigiamą, palaikančią, patikimą, nesmerkiančią ir skatinančią atmosferą darbe. Be to, vyresnysis slaugytojas, anot Gea-Caballero ir kt. (2021), puikiai prisideda prie saugios ir kokybiškos atmosferos darbe kūrimo, propaguodamas ne tik asmeninį darbuotojų pripažinimą, tarpdisciplininį bendravimą ir horizontalųjį valdymą, bet ir tobulindamas savo kompetencijas.

Vyresnieji slaugytojai užima šias pozicijas atsižvelgiant į jų klinikinę patirtį, tačiau, anot kai kurių mokslininkų (Allvin‘as ir kt., 2020), jiems trūksta kompetencijų, susijusių su įgūdžiais, gebėjimais, žiniomis, slaugos personalo mikroklimato gerinimu. Be to, anot mokslininkų, vyresniojo slaugytojo asmeninės savybės, vertybės ir požiūris taip pat gali lemti vyraujantį personalo mikroklimatą ir prisidėti prie jo gerinimo.

Temos naujumas ir ištirtumas. Nors tiek Lietuvoje, tiek užsienyje, galima rasti tyrimų, susijusių su slaugytojų kompetencijomis, tačiau vis dar nėra pakankamai tyrimų, atskleidžiančių vyresniųjų slaugytojų kompetencijas, o tyrimų, analizuojančių vyresniųjų slaugytojų kompetencijas ir personalo

mikroklimato gerinimo sąsajas nepavyko aptikti. Įvairūs užsienio mokslininkai (Sapra, 2020; Menegaz‘as ir Fontes‘as, 2020; Akgerman‘as ir Sonmez‘as, 2020 ir kt.) analizavo vyresniųjų slaugytojų kompetencijos sampratą. Menegaz‘as (2020) savo darbuose atskleidžia vyresniųjų slaugytojų kompetencijos struktūrą. Kiti užsienio mokslininkai, tokie kaip Sapra (2020), Akgerman‘as ir Sonmez‘as (2020), savo darbuose analizavo vyriausiųjų slaugytojų veiklas. Solbakken‘as, Bond‘as ir Kassen‘as (2020) tyrė slaugos proceso valdymo ir darbo organizavimo veiklas vyriausiojo slaugytojo darbe. Pedrosa ir kt. (2020), analizuodami vyriausiojo slaugytojo veiklas, teigė, kad pagrindinė vyriausiojo slaugytojo veikla – vadovauti slaugos personalui. Be to, atlikus paskutinių dešimties metų mokslinių šaltinių analizę, nustatyta, kad Lietuvos mokslininkai aptarinėja mikroklimato sąvoką tik verslo įmonės kontekste, o tyrimų apie mikroklimatą vyriausiųjų slaugytojų darbe nėra, t.y. mikroklimato kūrimo kompetencijos sąvoką analizuojama tik verslo kontekste, bet ne sveikatos priežiūros įstaigos kontekste.

Taigi, jeigu apie slaugos darbuotojų kompetencijas, jų struktūrą bei raišką galima rasti informacijos užsienio mokslininkų darbuose, tai žvelgiant į vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų ištirtinumą Lietuvos mastu teigtina, jog šiai sričiai paskutiniu metu nebuvo skiriamas dėmesys. Todėl baigiamajame darbe nagrinėjamos temos tyrinėjimo problema apima ne tik vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijos slaugos darbuotojų požiūriu teorinę analizę, bet ir praktinį atvejo nagrinėjimą. Šiame kontekste formuluojamas probleminis klausimas: *Kokios yra vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijos slaugos darbuotojų požiūriu ir kokia šių kompetencijų raiška?*

Tyrimo objektas – vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijos.

Tyrimo tikslas – įvertinti vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijas slaugos darbuotojų požiūriu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti mikroklimato sampratą ir jį lemiančius veiksnius.
2. Teoriškai pagrįsti vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijas.
3. Ištirti vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų raišką slaugos darbuotojų požiūriu.

Darbo metodai:

1. Duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė, sisteminimas, apibendrinimas; anketinė apklausa.
2. Duomenų analizės metodai: SPSS, koreliacinė analizė.

Teorinį darbo reikšmingumą sudaro pagrįstos vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijos, kurios leidžia įvertinti organizacijos vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kompetencijų raišką slaugos darbuotojų požiūriu bei atskleisti mikroklimato formavimo prielaidas.

Darbo praktinę reikšmę sudaro pagrįstas vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų raiškos tyrimo instrumentarijus (instrumentas), leidžiantis ištirti bet kurios sveikatos priežiūros institucijos vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų raišką.

Autoriaus konferencijoje skaitytas pranešimas:

Masienė, Rasa. Slaugos administratorių kompetencijos slaugos darbuotojų mikroklimato gerinimo aspektu. Studentų mokslinių darbų konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos 2021". Panevėžys: Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas, 2021 m. balandžio 23 d.

1. Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų teorinis pagrindimas

1.1. Slaugos darbuotojų mikroklimatas ir jį lemiantys veiksniai

Pasak Goliroshan‘o ir kt. (2018), darbuotojų mikroklimatas – tai įstaigos ar organizacijos darbuotojo saugos užtikrinimo darbo aplinkoje kokybė, lemianti saugią darbuotojo psichologinę ir fizinę būseną, efektyvų komandinį darbą ir darbo rezultatus. Suprapto‘as (2020) teikia, kad mikroklimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, kuri atspindi darbuotojų savijautos, emocijų, būsenų bendrumą organizacijoje. Darbo ypatybės ir organizacinis mikroklimatas yra veiksniai, kurie labai glaudžiai susiję su pasitenkinimu darbu ir įsipareigojimu darbovietei ir galiausiai turės įtakos darbo rezultatams bei pasiekimams už ką yra atsakingas skyriaus vyresnysis slaugytojas. Gerą darbuotojų mikroklimatą sudaro darbo aplinkos veiksniai, kolektyvo sudėtis, materialiniai žmogiškieji ištekliai darbe, atlygis, kvalifikacija, kurie sustiprina darbuotojų bendrystę dirbti kokybiškai ir siekti užsibrėžtų tikslų (Pedrosa, Sousa, Valentim‘as ir Antunes‘as, 2020).

Suprapto‘as, 2020 mikroklimatą sieja su darbo procesu, t.y. tuo, ką žmogus arba jų grupė atlieka, produktas ar paslauga, kurių rezultatui įtaką daro darbo kokybė, darbo tikslumas ir organizuotumas, darbo užduotys ir sritys, įrangos naudojimas ir priežiūra, iniciatyvumas ir kūrybiškumas, disciplina, darbo dvasia, dar kitaip įvardijamas mikroklimatu, kuriam būdingas komandos sąžiningumas, ištikimybė, vienybės jausmas. Naujausi tyrimai rodo, kad sveikatos priežiūros organizacijose, turinčiose geresnį mikroklimatą, pacientų mirštamumas dėl komplikacijų yra mažesnis, pastebimas didesnis pacientų pasitenkinimas ir trumpesnė stacionarinio gydymo trukmė. Mikroklimatas sveikatos priežiūros įstaigose apibrėžiamas kaip organizacinės darbo vietos savybės, palengvinančios ar ribojančios profesionalią slaugos praktiką. Pastaraisiais dešimtmečiais mikroklimatas sveikatos priežiūros įstaigose susilaukė dėmesio siejant jį su pacientų saugos kultūra. Ibrahimas‘o ir Habieb‘o (2020) teigimu, pacientų saugos kultūrą, kaip mikroklimato dalį, lemia individualios specialisto ar bendros slaugos personalo vertybės, suvokimas, požiūris, kompetencijos ir elgesio modeliai, lemiantys sveikatos priežiūros įstaigos sveikatos ir saugos valdymo įsipareigojimą, stilių ir įgūdžius.

Kai kurie mokslininkai (Suprapto‘as, 2020; Iyayi, Kadiri, 2020 ir kt.) slaugos darbuotojų mikroklimatą sieja su pasitenkinimu darbu. Pasitenkinimas darbu gali būti identifikuojamas kaip sąveikos, nuolat vykstančios tarp asmens ir darbo bei aplinkos, kurioje jis dirba, rezultatų kaupimas tam tikru laikotarpiu. Todėl darbo savybės ir organizacinis darbo mikroklimatas yra veiksniai, kurie labai glaudžiai susiję su pasitenkinimu darbu ir įsipareigojimu, bei galiausiai turės įtakos darbo rezultatams ar pasiekimams. Individualių (įsipareigojimas, motyvacija ir darbo etika) ir organizacinių (kompensavimas, žmogiškųjų išteklių plėtra, vadovavimas, priežiūra ir darbo sąlygos) veiksnių trūkumas gali nulemti slaugos rezultatus (Suprapto‘as, 2020). Tyrėjų Ibrahim‘o ir Habieb‘o (2020) atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog daugiau nei pusė tirtų bendrosios praktikos slaugytojų savo darbo mikroklimatą laikė vidutiniu. Kolegialūs slaugytojų kartu su kitais slaugos personalo specialistais santykiai buvo suvokiami pagal personalo ir išteklių pakankamumo aspektą, kuris buvo sąlygotas palaikančio valdymo stiliaus, subalansuoto darbo grafiko, profesinio savarankiškumo, išteklių pakankamumo ir su tobulėjimo perspektyvomis susijusia priežiūros kokybe. Iyayi ir Kadiri (2020) pasitenkinimą darbu, kaip mikroklimato formavimo aspektą slaugos srityje, ir jį lemiančius veiksnius skiria taip pat į dvi grupes – išskirtiniai (individualūs) veiksniai yra atlyginimas, priežiūra, darbo

krūvis, darbo sąlygos, tarpusavio santykiai ir darbo grafikas ir esminiai (grupiniai), kuriuos sudaro pasiekimai darbe, grįžtamasis ryšys, darbo saugumas, darbo vertė, atsakomybės prisiėmimas ir bendradarbiavimas tarp komandos ir kitų skyrių. Pagal Suprapt‘ą (2020) iš esmės pasitenkinimas darbu yra teigiama emocinė būsena vertinant savo darbo patirtį, nepasitenkinimas juo kyla, kai šie lūkesčiai neišsipildo. Lūkesčius galima suskirstyti į: pasitenkinimą pačiu darbu, atlyginimą, pripažinimą, vadovų ir darbo jėgos santykius, galimybes tobulėti. Moksliniai tyrimai įrodo, jog sumažėjęs darbo savarankiškumas mažina pasitenkinimą darbu. Pažymėtina, kad vyresniųjų slaugytojų žinių pritaikymas, įgūdžiai ir elgesys turi derėti su bendromis slaugos personalo vizijomis ir vertybėmis, todėl, anot Figueroa, Bowling‘o, Cummings‘o, Laporte ir Cohn‘o, (2018), būtina skatinti kiekvieno slaugos personalo darbuotojo autonomiją, kontrolę ir atsakomybę, kad jis jaustųsi savarankišku, reikalingu ir svarbiu darbuotoju. Tai, anot mokslininkų, smarkiai prisideda prie gero darbo mikroklimato. Kitas mikroklimato veiksnys – įvairios permainos sveikatos priežiūros įstaigose. Pasak Glette ir kt. (2018), tokios permainos gali padidinti spaudimą ir iškelti naujus reikalavimus tokiose sveikatos priežiūros įstaigose kaip slaugos namai ir kitos sveikatos priežiūros paslaugas teikiančios įstaigos, įskaitant slaugos personalo poreikį atlikti sudėtingesnes slaugos užduotis ir susidurti su didesniu darbo krūviu, ypač administracinio darbo kiekiu, todėl kartu taip gali būti paveikiamas darbo mikroklimatas. Įvairios studijos pagrindžia faktą, jog profesinis stresas ir emocinis išsekimas, įtakojantys darbuotojų pasitenkinimą darbu ir, atitinkamai, mikroklimatą, yra tarpusavyje susiję, o netoksiška aplinka ypač svarbi slaugos personalo asmeninei sveikatai (Wang‘as ir kt., 2020). Iyayi ir Kadiri (2020) atlikti tyrimai pagrindžia, jog slaugos personalo stresą darbo vietoje labiausiai sukelia tokie veiksniai kaip emociškai toksiška darbo aplinka, nepakankama vadovybės ar padalinių/skyrių vadovų parama, darbuotojų vaidmens neaiškumas ir vaidmenų konfliktas, prasta socialinė parama darbe ir darbo perteklius. Tai reškia, kad kuo prasčiau jausis slaugos darbuotojas savo vietoje, kuo didesnį stresą patirs, tuo blogesnis bus mikroklimatas.

Allvin‘as, Bisholt‘as, Blomberg‘as, Bååth‘as ir Wangensteen‘as (2020) vadovaujantis atlikto tyrimo, kuriame dalyvavo 256 slaugytojai, rezultatais įvardija didelį darbo krūvį, dažną darbuotojų kaitą, darbuotojų nedarbingumą ir darbo grafikų keitimą. Dažnai mikroklimatą gali apsunkinti kolegų neplanuotos atostogos (įskaitant ir nedarbą dėl ligos), kuomet keičiami grafikai, dirbantis slaugos personalas turi mažiau laisvų nuo darbo dienų ir dirba didesniu krūviu, jei pamainoje lieka vienas slaugantis asmuo, kadangi visi pacientai turi būti aprūpinami, jei yra pacientų, kuriems reikalinga individuali priežiūra. Vyresniesiems slaugytojams tenka profesionaliai suvaldyti darbo grafikus, atsižvelgiant į darbuotojų pareigybių skaičių, todėl slaugos darbuotojai jaučia didelį spaudimą ir nuovargį darbe. Ypač sudėtinga situacija patiems vyresniesiems slaugytojams tenka, kuomet reikia atlikti paprastos slaugytojos darbūs, prižiūrėti skyriaus tvarką ir dar atlikti administracinį darbą, todėl krinta darbinė motyvacija, kyla įtampa ir stresas, o tokia skyriaus vyresniojo slaugytojo būsena labai paveikia ir viso dirbančio personalo nuotaikas ir darbingumą (Glette ir kt., 2018). Allah‘as ir kt. (2020) išskiria streso dėl turimų personalo darbuotojų trūkumo įtaką slaugos personalo mikroklimatui - darbinis stresas, ypač slaugos ir priežiūros srityje, tampa pagrindine bendrosios praktikos slaugytojų problema, kadangi tuomet atsiranda per didelis spaudimas, darbo krūvis, neužtikrinamas darbo nesaugumas, krinta pasitenkinimo darbu lygis, vystosi vidiniai konfliktai ir autonomijos trūkumas.

Vyresnieji slaugytojai visada dirba didelės rizikos aplinkoje, jų darbo aplinką kelia įvairių profesinių lygų atsiradimo pavojų, kurios daro žalingą poveikį jų psichinei ir fizinei sveikatai, taip pat jų darbo produktyvumui ir našumui, kas, savo ruožtu, blogina mikroklimatą. Allah‘as ir kt. (2020), analizuodami vyresniųjų slaugytojų mikroklimatą darbo vietoje ypatingą dėmesį teikia smurtui, kaip reiškiniui, bloginančiam mikroklimatą. Smurtas darbo vietoje yra atvejis, kuris gali būti fizinis, seksualinis, žodinis, emocinis ar psichologinis ir jis įvyksta tada, kai slaugytojai yra skriaudžiami, grasinami ar užpuolami situacijose, susijusiose su jų darbu. Toks smurtas įvairiai sutrikdo sveikatos priežiūros įstaigoje vykdomas veiklas – prarandami kompetentingi ir apmokyti slaugos personalo darbuotojai, mažėja slaugos ir priežiūros produktyvumas, blogėja įstaigos reputacija visuomenėje, o tai sukuria ypač neigiamą mikroklimatą. Kadangi tiek darbo aplinka, tiek smurtas veikia mikroklimatą, todėl, kaip teigia Pedrosa (2020), turi būti imtas priemonių, kad būtų subalansuota kiekvieno slaugos personalo darbuotojo savivertė ir sauga, jo įtaka organizacijos kultūrai, bei būtų kovojama su organizacinio cinizmo, perdegimo ir patyčių reiškiniais darbo vietoje, nes tai paveikia tiek darbuotojų sveikatą, tiek darbinį mikroklimatą.

Mokslinių šaltinių analizė atskleidė mikroklimato sąsajas su darbuotojų motyvacija. Gunawan‘as ir kt. (2020) atlikto tyrimo metu apklausus 247 vyriausiųjų slaugos skyrių slaugytojų išsiaiškinta, kad respondentų motyvacija priklauso nuo santykių su vadovais, karjeros pažanga, įdarbinimo ir atrankos politika. Panašiai kaip ir karjeros požiūriu, šiuo atveju, jei planuojama ir strategiškai įgyvendinama slaugos administratoriaus karjera, atsiranda motyvacija gerinti kompetencijas, nes specialistas susidaro aiškų vaizdą, koks jis bus reikalingas ateityje, dėlto gerėja ir darbinė emocinė būklė, turinti įtakos bendram slaugos personalo mikroklimatui. Mokslininkai Allah‘as ir kt. (2020) pabrėžia, jog norint pakelti darbuotojo motyvaciją, reikia padaryti taip, kad jaustųsi reikalingas ir būtų reikšmingas savo darbe. Kitu atveju motyvacija sumažės: bejėgiškumą jaučiantis slaugos personalas yra neproduktyvus, nepatenkintas, labiau pažeidžiamas perdegimo ir nuasmeninimo. Todėl motyvuojant vyresniuosius slaugytojus, bus gerinamas mikroklimatas. Pakelti darbuotojų motyvaciją, anot mokslininkų, galima per jų įgalinimą veikti. Vyresniųjų slaugytojų įgalinimas susideda iš trijų komponentų: 1) darbo vietos, turinčios būtinas struktūras įgalinimui suteikti, 2) psichologinio įsitikinimo savo gebėjimu įgalėti ir būti pripažintam bei 3) kad slaugytojų santykiuose ir slaugoje yra gili prasmė.

Ibrahim‘as ir Habieb‘as (2020) atskleidžia, jog slaugos personalo mikroklimatui turi įtakos kompetencijų, susijusių su pacientų slauga ir priežiūra, kėlimo galimybės. Geresnis slaugos mikroklimatas pastebimas tuose slaugos personalo skyriuose, kur vyresnieji slaugytojai ir vadovybė sukuria darbo aplinką, suteikiančią personalo darbuotojams motyvacijos tobulėti, padidina slaugytojų savarankiškumą ir suteikia slaugytojams profesinio tobulėjimo galimybes. Gunawan‘as, Aungsuroch‘as, Fisher‘is, McDaniel‘as (2019) atliko tyrimą, kuriuo metu apklausė 300 vyresniųjų slaugytojų. Vadovaujantis tyrimo rezultatai mokslininkai nustatė, jog dėl personalo ir profesinio tobulėjimo vyresnieji slaugytojai turėtų sugebėti valdyti slaugos personalo darbuotojų skaičių ir kvalifikaciją, remdamiesi ligoninės vidiniais dokumentais, nustatant ir įvertinant jų poreikius, suderinti personalo kompetenciją su pacientų specifika ir kuriant tęstinį personalo mokymąsi ir profesinį tobulėjimą. Kiti moksliniai tyrimai įrodo, jog egzistuoja stipri koreliacija tarp slaugos personalo ir jų profesinio tobulėjimo – kuo slaugos personalas daugiau kelia savo kompetencijas, tuo dažniau pastebimi ne tik geresni pacientų slaugos rezultatai, bet ir mažėja darbuotojų nepasitenkinimas darbu,

perdegimas ir personalo darbuotojų nestabilumas, o visa tai lemia bendrą slaugos personalo mikroklimatą. Vehko ir kt. (2019) teigia, jog apklausus slaugos personalą apie galimybes tobulėti darbo aplinkoje, dauguma jų pritarė, jog nesant galimybėms ar nesudarytoms sąlygoms tobulėti, ne tik prastėja jų darbo kokybė bet ir sumažėja pasitenkinimas darbu.

Slaugos darbuotojų mikroklimatas neatsiejamas nuo darbo sąlygų. Norint, kad sveikatos priežiūros personalas greitai ir laiku atliktų įvairias procedūras, reikia juos aprūpinti visomis priemonėmis ar įrankiais, pavyzdžiui, gauti laiku visus reikiamus dokumentus ar tinkamą medicininę įrangą. Mokslininkai Glette ir kt. (2018) įvardija penkis aspektus, gerinančius slaugos darbuotojų darbo sąlygas ir, atitinkamai, mikroklimatą: pats darbuotojas, darbo užduotis, įrankis / instrumentas, fizinė aplinka ir organizacinės sąlygos. Visa tai sąveikauja, daro stiprią įtaką vienas kitam, taip duodant teigiamų darbo rezultatų: darbo našumas, saugumas, teigiamas darbo mikroklimatas ir užtikrinta darbo kokybė bei gera darbuotojų sveikata. Slaugos darbo aplinka taip pat yra pagrindinis elementas, turintis didelę įtaką slaugos paslaugų tiekimui. Nepakankamas personalas, prastas darbo ir užduočių laiko planavimas, personalo bendravimas, kolegų ar vadovų nepalaikymas ir paini darbo sistema gali lemti prastą slaugos personalo mikroklimatą (Ibrahim‘as ir Habieb‘as, 2020). Akgerman‘o ir Sonmez‘o (2020) teigimu, slaugos darbuotojų mikroklimatą formuoja tokie veiksniai, kaip: pasitenkinimas darbu, darbo vietos stabilumas, vidinė motyvacija, žmogiškųjų išteklių praktika, pasitenkinimas vadovu ir organizacijos kultūra.

Dar viena mikroklimatą veikiančių priežasčių yra tarpasmeniniai konfliktai. Dažnai šis terminas turi neigiamą atspalvį, nes suvokiama, kad individualūs interesai konfliktuoja su darbo aplinka. Konfliktas darbo vietoje visada susijęs su žemesnės kokybės pacientų priežiūra, didesniu neigiamu poveikiu, didesniu darbuotojų perdegimo lygiu ir didesnėmis tiesioginėmis ar netiesioginėmis priežiūros išlaidomis, o tai, anot Allah‘o ir kt. (2020), stipriai blogina mikroklimatą. Tarpasmeniniai konfliktai darbo aplinkoje gali smarkiai paveikti darbuotojo darbo ir gyvenimo kokybę, nepaisant jo amžiaus, darbo stažo, pareigų, pobūdžio, pajamų, darbo vietos, išsilavinimo, profesinio pripažinimo, asmeninių santykių ir pan., todėl labai svarbi vadovybės ar skyriaus vadovų parama, kad nekiltų jokių priežasčių įsižiebti tokiems konfliktams tarp darbuotojų (Wang‘as ir kt., 2020). Pedrosa ir kt. (2020) savo atliktu tyrimu atkreipia dėmesį, jog sociodemografinė slaugos personalo charakteristika yra nustatyta kaip individualus veiksnys, darantis įtaką slaugos personalo kaitai, pavyzdžiui, amžius, lytis, šeiminė padėtis ir mokslinis laipsnis – kuo aukštesnės akademinės kvalifikacijos, jaunesnės ir vienišos bendrosios praktikos slaugytojos, tuo yra mažiau patenkintos savo darbu, jos dažniau keičia darbo vietą, nes įstaigos negali ar nenori patenkinti jų poreikių. Todėl vyresniajam slaugytojui kuriant aktyvų kolektyvą ir gerą mikroklimatą reikia atsižvelgti ir į šiuos aspektus.

Dėl tokių veiksnių kaip maži darbo atlyginimai ir išmokos, administracijos ir kolegų nepasitenkinimas darbuotojo darbu lemia tai, kad slaugytojai, kurių amžius ir darbo patirtis yra didesni, išsenka ir patiria nepasitenkinimą darbu (Goliroshan‘as ir kt., 2018). Mokslininkai nustatė, kad slaugos personalo darbuotojas, vyresnis nei 40 metų, jaučia emocinį ir profesinį įsipareigojimą savo sveikatos priežiūros organizacijai. Tai, anot Akgerman‘o ir Sonmez‘o (2020), gerina mikroklimatą. Mokslininkai daro prielaidą, kad su amžiumi ilgėjant slaugytojų darbo įstaigoje trukmei, jie stipriau susitapatina su įstaiga, todėl yra labiau pažeidžiami dėl ateinančių naujos kartos darbuotojų. Du ir kt. (2020) teigia, kad slaugos personalo psichinė sveikata yra blogesnė nei kitų gydymo įstaigos darbuotojų. Solbakken‘as ir

kt. (2020) atkreipia dėmesį, jog vyresnio amžiaus slaugos darbuotojai dažnai apibūdina sveikatos priežiūros įstaigas kaip hierarchines ir pastebi, jog komunikacija įprastai vyksta tarp įstaigos vadovo ir vyresniųjų slaugytojų. Dėl to, kad vyresnieji slaugytojai neklauso ir neatsižvelgia į tokių darbuotojų nuomonę, todėl suprastėjęs darbo personalo mikroklimatas sukelia vidinį asmens diskomfortą ir priverčia jį jaustis blogai savo darbo vietoje. Todėl vyresnieji slaugytojai neturėtų diskriminuoti savo vadovaujamo personalo dėl amžiaus ar patirties ir užtikrinti kiekvieno darbuotojo darbo individualybę ir lygias teises.

Brousseau ir Blais‘as (2019), vadovaujantis atlikto tyrimo rezultatais, parodo ryšį tarp asmeninės vyresniųjų slaugytojų patirties ir socialinio bei ekonominio konteksto, įskaitant vyriausybės politiką ir ekonominę aplinką, turinčią įtakos sveikatos priežiūros įstaigų sprendimams. Modelis susideda iš dviejų veiksnių rinkinių (išorinių ir vidinių) galinčių paveikti viso slaugos personalo darbo aplinkos kokybę: išoriniai veiksniai apima darbo rinką, sprendimų priėmimo politiką, atsižvelgiant į sveikatos priežiūrą ir paslaugų vartotojų poreikius, o vidiniai veiksniai apima administracinius, veiklos, socialinius, aplinkosauginius, kontekstinius ir asmeninius veiksnius, už kuriuos yra ypač atsakingi vyresnieji slaugytojai. Allah‘as ir kt. (2020) atkreipia dėmesį, jog slaugos personalą veikia daugybė veiksnių, pvz.: žiniasklaida, visuomenės įvaizdis, socialinis prestižas, autoritetų nebuvimas, gydytojų ir slaugytojų sąveika, neveiksminga mokymosi aplinka, smurto rizika, pavojai sveikatai, tarpasmeniniai konfliktai, stresas.

Remiantis naujausiais tyrimais, darbo mikroklimatas yra įtakingiausias veiksnys, turintis didžiausią įtaką slaugos rezultatams, priežiūros kokybės ir klientų saugumo suvokimui (Gea-Caballero ir kt., 2021). Ligoninių skyrių vyresnieji slaugytojai kartu su padidėjusia darbo apimtimi patiria daug iššūkių atlikdami vadovo vaidmenį. Kadangi vyresnieji slaugytojai yra pagrindinis profesionalaus bendravimo tarp aukščiausio lygio vadovų ir klinikinio personalo asmuo, jų vaidmuo labai svarbus sveikatos priežiūros įstaigų sėkmei, tačiau jiems reikalingos tam tikros kompetencijos, kurios turi įtakos ir pačiam jų vadovaujamo personalo mikroklimatui (Nazari ir kt., 2018). Ibrahim‘as ir Habieb‘as (2020) išskyrė 5 rekomendacijas, kurios padėtų slaugytojams sukurti geresnį slaugos personalo mikroklimatą:

1. Būtina palaikyti darbo aplinką, aprūpinant skyrių tinkamu slaugos personalu ir ištekliais, komandiniu darbu, kad nesuprastėtų slaugos priežiūra.
2. Būtina suformuoti aiškią komunikacijos ir grįžtamojo ryšio sistemą apie slaugos personalo daromas klaidas, kad būtų išvengta pakartotinio jų darymo ir būtų išvengta neigiamų pacientų reakcijų, slaugos personalo ir sveikatos priežiūros įstaigos darbo rezultatų.
3. Būtina pasiekti informacijos perdavimo ir keitimosi ja standartus, kad būtų išvengta svarbios informacijos, lemiančios pacientų saugumą, trūkumo.
4. Būtina rūpintis tęstinėmis slaugos personalo mokymo programomis, gerinti jų darbinę veiklą ir pacientų slaugos ir priežiūros galimybes, įtraukiant ir sveikatos priežiūros vadovybę.
5. Nuolat stebėti ir vertinti slaugytojų pacientų slaugos (slaugos ir priežiūros) kultūros aspektus, kad pacientams būtų sukurta sveika ir saugi aplinka.

Reziumuojant, galima daryti išvadą, kad per pastarąjį dešimtmetį remiantis atliktų tyrimų rezultatų išvadomis pastebėta, jog dėl įvairių ir daugkartinių struktūrinių pokyčių sveikatos priežiūros sistemoje vyresniųjų slaugytojų darbo sąlygos pamažu blogėja, o tai gali paaiškinti šių vadovų skyriuose kaitą,

absentiškumą ir psichologinio nerimo atsiradimą. Šie elementai rodo, kad sunkios profesinės darbo sąlygos veikia ne tik asmeninį vyresniojo slaugytojo darbo kokybę, bet ir lemia viso personalo mikroklimatą. Todėl teigtina, jog slaugos personalo mikroklimatą gali pagerinti: streso ir darbo krūvio mažinimas, nedarbingumo atostogų ir pravaikštos pašalinimas, skyriaus slaugos personalo optimizavimas, pasitenkinimo ir išlaikymo skatinimas, motyvacijos ir įgalinimo stiprinimas, komandos dvasios ir moralės stiprinimas bei tarpasmeninių konfliktų ir smurto darbo vietoje mažinimas.

1.2. Vyresniųjų slaugytojų vaidmuo profesinėje veikloje

Vyresniojo slaugytojo vaidmuo laikomas sunkiausiu vaidmeniu sveikatos priežiūros srityje. Vyresniojo slaugytojo sąvoka įvairiuose literatūros šaltiniuose dar yra naudojama su administratoriaus, palatos vadovo, slaugos skyriaus vadovo ir slaugos lyderio sąvokomis. Šiame darbe visos išvardintos sąvokos laikomos sinonimais ir toliau naudojama *vyresniojo slaugytojo* sąvoka. Šis specialistas, pasak Gunawan‘o, Aungsuroch‘o, Nazliansyah‘o ir Sukarn‘o (2017), atlieka svarbų vadybinį vaidmenį, kuris gali paveikti sveikatos priežiūros įstaigų paslaugų teikimo sėkmę. Vyresnysis slaugytojas yra esminis slaugos personalo asmuo kuriant ir išlaikant visą (ar atskirai specifinio slaugos skyriaus) slaugos personalą bei atsakingumą, užtikrinant slaugos misiją, pritaikytą kasdienėje praktikoje. Vyresnysis slaugytojas apibrėžiamas kaip įpareigotas slaugytojas, atsakingas už sveikatos priežiūros įstaigos padalinio (-ių) ar srities (-ų) valdymą. Per pastaruosius dešimtmečius vyresniojo slaugytojo vaidmuo labai išsiplėtė - iki 1990 m. jie turėjo vadovauti savo slaugytojų komandos veiklai, turėdami ribotą atsakomybę už finansinius klausimus ir kokybės užtikrinimą. Vėlesniais dešimtmečiais visame pasaulyje buvo stipriai pertvarkyta sveikatos priežiūros sistema, dėl kurios buvo vykdoma daugiau tarpdisciplininio ir integracinio bendradarbiavimo, daugiau dėmesio buvo skiriama veiklos rezultatams, finansiniam patvarumui ir priežiūros kokybei, o slaugoje buvo įvestas veiklos ir rezultatų stebėjimas (Adriaenssens‘as ir kt., 2017). Visose šalyse vyresniojo slaugytojo vaidmuo ir kompetencijos, kurie užtikrintų geresnę slaugos priežiūrą ir slaugos rezultatus, nurodomi pareigybės apraše. Kompetentingo specialisto paieškos yra sudėtingas iššūkis, su kuriuo susiduria sveikatos priežiūros įstaigos, kadangi vyresnysis slaugytojas prieinamas 24 valandas per parą, 7 dienas per savaitę be pertraukos, kad būtų galima spręsti sudėtingus klinikinius ir vadybinius skyriaus klausimus (Gunawan‘as ir kt., 2017). Be to, vyresniojo slaugytojo vaidmuo yra gyvybiškai svarbus kiekviename sveikatos priežiūros įstaigos skyriuje ir yra vienas iš sunkiausių, daugiausiai reikalaujančių ir sudėtingiausių darbų - nustatyti ir įvertinti slaugos personalo darbo rezultatus, peržiūrėti užpildytas medicinines pacientų formas ir užtikrinti gerą slaugos ir priežiūros skyriaus darbo organizavimą (Rushd‘is ir Ahmed‘as, 2019). Be to vyresnysis slaugytojas turi užtikrinti ir vykdyti darbuotojų saugos, sveikatos ir higienos darbe reikalavimus, o tai išlieka pagrindinis iššūkis, kaip tobulinti vadovavimo elgesio ir valdymo kultūrą, kuri sustiprintų slaugos personalo įsitraukimą į darbą ir skatintų jų gerovę (Ahmed‘as, 2019).

Vyresnysis slaugytojas yra viena iš sveikatos priežiūros profesijų, atliekančių svarbų vaidmenį įgyvendinant pastangas išlaikyti sveikatos priežiūros įstaigų paslaugų kokybę. Vertinimo ir kokybės kontrolės standartas paaiškina, kad slaugos paslaugos garantuoja aukštos kokybės slaugą, nuolat dalyvaudamos kokybės kontrolės programose sveikatos priežiūros įstaigose. Suprapt‘o (2020) teigimu, slaugytojų vaidmuo yra labai svarbus, nes nuo jų priklauso pacientams teikiamų sveikatos paslaugų kokybė. Slaugytojai yra viena iš profesijų sveikatos priežiūros įstaigose, kuriose per 24 valandas daugiausia stacionarinio gydymo įstaigose yra dominuojantis darbuotojų skaičius ir ilgiausias kontaktas

ar sąveika su pacientais. Sterner‘is, Säfström‘as, Palmér‘is, Ramstrand‘as ir Hagiwar‘as, (2020) akcentuoja, jog pradedantieji dirbti bendrosios praktikos slaugytojai paprastai gauna išsamų teorinį išsilavinimą, tačiau Vakarų kultūroje yra požymių, kad jie yra menkai pasirengę praktiniam klinikiniam darbui. Siūloma ir įgyvendinama vis daugiau intervencijų, siekiant pašalinti šį tariamą pasirengimo darbui trūkumą – ruošiant bendrosios praktikos slaugytoją apimti slaugos moduliacinį mokymą arba skatinti nuolat kelti kompetencijas naujai pradedantiems dirbti specialistams, kadangi jie susiduria su sveikatos priežiūros sistema, kuriai būdingas darbo jėgos trūkumas, ekonominiai apribojimai, sudėtinga bei paini įstaigų veikla ir nuolat didėjantis pacientų kiekis. Slaugytojai yra gyvybiškai svarbūs sveikatos priežiūros sistemų komponentai, kurie sudaro didžiausią specialistų grupę sveikatos priežiūros įstaigoje. Daugelyje pasaulio šalių bendrosios praktikos slaugytojas, anot Aloustan‘o ir kt., (2020), susiduria su tokiais iššūkiais kaip darbuotojų trūkumas, didelis darbo krūvis, neapibrėžta atsakomybė, įrangos trūkumas, mažas atlyginimas, prasta socialinė padėtis ir sunkumai, kylantys dėl atotrūkio tarp teorijos ir praktikos, o visa tai daro neigiamą įtaką aukštos kokybės slaugos paslaugų teikimui. Dirbant tokiomis sudėtingomis sąlygomis reikalingas darbuotojų noras ir ryžtas dirbti darbą, kuris neapsiriboja aprašytomis pareiginėmis nuostatomis, reikalaujantis didelės vyresniųjų slaugytojų atsakomybės ir jo besąlygiško atsidavimo.

Sveikatos priežiūros įstaigose vyresniųjų slaugytojų reikalavimai tapo labai sudėtingi dėl šiandienos sveikatos priežiūros paslaugų sudėtingumo. Aukščiausio lygio šių įstaigų vadovų ir žmogiškųjų išteklių vadovų didelės pastangos sutelkiamos į vyresniųjų slaugytojų vadybinių kompetencijų tobulinimą įtraukiant planavimo, mokymo, organizavimo įgūdžių lavinimo ir karjeros plėtros procesą. Šias pastangas paskatino aukštos kokybės slaugos skyrių priežiūros poreikis, norint pasiekti sveikatos priežiūros įstaigų numatytas viziją ir misiją (Gunawan‘as ir kt., 2020). Tikimasi, kad pereinant prie išplėstinių sveikatos priežiūros paslaugų, eigoje padidės visų lygių slaugos personalo kompetencijų reikalavimai, todėl svarbu, kad darbo organizavimo ir planavimo įgūdžius vyresnieji slaugytojai lavintų patys, tačiau atkreipdami dėmesį, jog dėl poreikio įgūdžius lavinti ir kitiems slaugos personalo darbuotojams, būtų užtikrinamos galimybės jiems mokytis, bet ir nenukentėtų slaugos procesas (Solbakken‘as ir kt., 2020). Be to, vyresniesiems slaugytojams atsparumas darbo vietoje yra laikomas įgūdžiu, kurį būtų galima išmokyti, praktikuoti ir lavinti. Orientuojant į vadovo į asmenines savybes atsparumo vadovauti personalui, prisitaikant prie specifinės darbo aplinkos, formavimas turi pranašumą nustatant konkrečias vadybinių įgūdžių ugdymo strategijas (Caprio ir kt., 2018). Vyresnieji slaugytojai turi turėti puikių slaugos ir su verslu susijusių užduočių atlikimo derinimo įgūdžių, kurie reikalauja kritinio mąstymo. Šiandienos vyresniojo slaugytojo vaidmuo pasikeitė nuo pagrindinio klinikinio dėmesio iki vis didesnio vadovų dėmesio ir jų kompetencijų didinimo (Gunawan‘as ir kt., 2019).

Arbabisarjou ir kt. (2016) glaustai apibūdina, jog vyresnysis slaugytojas pagrinde yra atsakingas už darbuotojų ir komandos kasdienės veiklos priežiūrą ir koordinavimą, personalo paskirstymą pacientams, pacientų priežiūrą ir stebėjimą, personalo tobulinimą, užtikrinant sveikatos ir saugos taisyklių ir nuostatų laikymąsi, patarimus ir rekomendacijas, koordinavimą su kitais skyriais ar įstaigomis ir bendravimą su pacientais bei jų artimaisiais. Vyresniojo slaugytojo vaidmeniui atsiskleisti padeda šios pagrindinės veiklos:

- *Slaugos proceso valdymas ir darbo organizavimas* – vyresnieji slaugytojai kasdien susiduria su tokiomis užduotimis kaip susitikimai su vadovybe, kitais slaugytojais, pavaldiniais. Jie sudarinėja darbo grafikus ir sprendžia organizacinius klausimus. Vyresnieji slaugytojai įgyvendina ir vykdo pertvarkas skyriuose, tobulinana skyriaus slaugos darbo organizavimą. Vyriausiojo slaugytojo darbas yra sudėtingas ir reikalauja kruopščios analizės, kadangi jis turi organizuoti slaugos personalo, kurio skaičius gali laviruoti tarp 30 ir 50 asmenų, darbą. Solbakken‘o, Bond‘o ir Kasen‘o (2020) teigimu, vyriausiųjų slaugytojų darbą komplikuoja tai, kad slaugos personalui priskiriami bendrosios praktikos slaugytojai kurie neturi sveikatos priežiūros išsilavinimo. Be to, vyresnieji slaugytojai atlieka slaugos skyriaus veiklos vertinimą atsižvelgiant į planavimo, organizavimo, vadovavimo, personalo ir rezultatų vertinimo valdymo funkcijas, kasmet parengia ir slaugos darbuotojų tobulinimo planus, juos vykdo, prieš tai pristatant ir patvirtinant įstaigos vadovybei (Gunawan‘as, Aungsuroch‘as, Fisher‘is, McDaniel‘ius ir Marzil‘is, 2020). Vyresniesiems slaugytojams pavesta užtikrinti, kad skyriuje teikiama priežiūra būtų kokybiška, pacientai ir šeimos nariai būtų patenkinti slauga ir priežiūra, bet taip pat siektų produktyvumo tikslų, tenkindami slaugos personalo poreikius (Allah‘as, Shrief‘as ir Ageiz‘as, 2020).
- *Vadovavimas slaugos personalui* – vyresnieji slaugytojai vaidina svarbų vaidmenį užtikrinant pavaldinių darbo efektyvumą. Neefektyviai dirba mažiau atsidavę, į pravaikštas linkę darbuotojai, tad vyresnieji slaugytojai turi stebėti ir subalansuoti slaugos darbuotojų lūkesčius. Jie turi sukurti stabilų kolektyvą gerindami žmogiškuosius išteklius, samdydami kvalifikuotesnius personalo darbuotojus ir pasiryžusius dirbti sveikatos priežiūros įstaigos skyriuje, taip sustiprindami organizacinį klimatą ir komandinę dvasią (Pedrosa, Sousa, Valentim‘as ir Antunes, 2020). Geras darbuotojų mikroklimatas yra privalumas siekiant geresnių pacientų slaugos ir priežiūros rezultatų, o slaugytojui užtikrinant vienodas visam personalui tobulėti galimybes bei išsaugant efektyvų komandinį darbą ir dvasią (Goliroshan‘as ir kt., 2018). Pedrosa ir kt. (2020) išskiria, kad saugios ir sveikos darbo sąlygos, socialinė integracija, socialinė svarba darbe gali žymiai sumažinti neigiamą darbuotojų mikroklimatą. Vyresnieji slaugytojai privalo suteikti personalui reikiamą profesinio gyvenimo savybių kokybę, kad galėtų užtikrinti slaugos komandos bendrystę. Vyresnieji slaugytojai turi kurti grįžtamąjį ryšį su savo slaugos personalu ir prisidėti prie darbo mikroklimato kūrimo, kuris gali lemti ir slaugos procesą. (Teixeira ir kt., 2021).

- *Skyriaus materialių išteklių kontrolė* – skyriaus materialių priemonių užtikrinimas valdant sveikatos priežiūros teikimo procesą bei siekiant sveikatos priežiūros (slaugos) tikslų. Nors neįmanoma visada patenkinti aukštų slaugos personalo darbo poreikių (pvz., dėl slaugos skyriaus sudėtingumo, darbuotojų trūkumo, o ypač dėl finansų trūkumo), sveikatos priežiūros įstaigos vadovai kartu su slaugytojais turi užtikrinti nuolatinį materialių priemonių buvimą, taip siekiant visų slaugos personalo pilno įsitraukimo į darbą (Zahrah‘as, Aziz‘as ir Hamid‘as, 2019). Vyresniųjų slaugytojų pastangos aprūpinti skyrių materialiai, palaikyti tvarką ir prisiimta atsakomybė už jų padalinių priežiūrą, leidžia apsaugoti pacientų sveikatą, t.y. užtikrinti slaugomų pacientų priežiūrą, užmegzti ir palaikyti pasitikėjimu pagrįstus santykius su savo darbuotojais bei užtikrinti, kad vadovaujamo padalinio finansinių išteklių vartojimas pagrįstas ir skyriuose nėra materialių trūkumų, kurie neigiamai paveiktų slaugos skyriaus darbą (Solbakken‘as ir kt., 2020).

- *Savo ir vadovaujamo personalo kompetencijų tobulinimas* – vyresnieji slaugytojai turi nustatyti pavaldinių poreikį jų kompetencijų tobulinimui, siekiant pagerinti teikiamų paslaugų kokybę nukreipti į

kompetencijas stiprinančias veiklas, o esant galimybei parūpinti tam finansavimą. Darbuotojų perkvalifikavimas ir kvalifikacijos kėlimas, stebėjimas ir efektyvių mokymosi programų paieška (kompetencijų centrai ir pan.) yra vyresniųjų slaugytojų pareiga. Goliroshan ir kt. (2018) pažymi, kad vyriausiųjų slaugytojų pareiga yra pavaldžių darbuotojų perkvalifikavimo užtikrinimas. Karitatyvinis, t.y. gailestingumo darbų ir artimo meilės veiklos, vadovavimas gali paspausti etinę slaugos personalo sąžinę tobulėti ir padėti sutelkti dėmesį į pagrindinį slaugos skyriaus tikslą – kokybišką slaugos priežiūrą ir jos tobulinimą. Pripažindamas darbuotojų unikalumą ir jų galimybes kelti kvalifikaciją, vyresnieji slaugytojai gali užtikrintai formuoti slaugos politiką ir geriausiai organizuoti slaugos darbą (Sjølie, Hartviksen‘as ir Bond‘as, 2020). Wang‘as, Wang‘as, Liu ir Wang‘as, (2020) akcentuoja, kad slaugos personalo kvalifikacijos kėlimas leidžia užtikrinti organizacijos stabilumą ir sumažinti personalo kaitą.

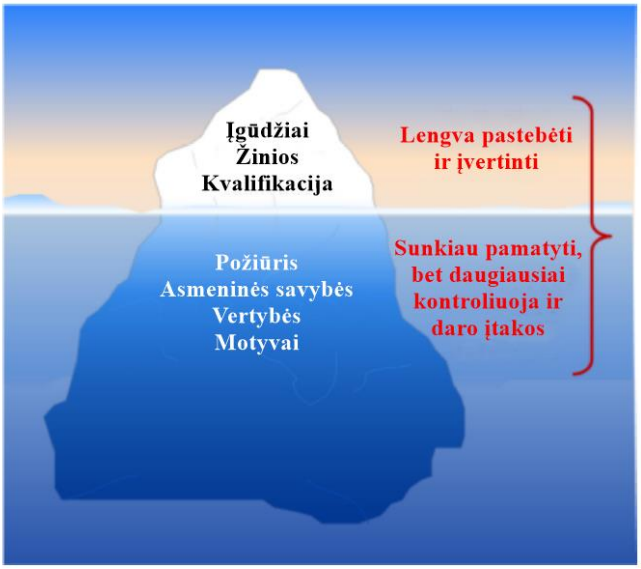
- *Bendradarbiavimas su vietos, regioninio ir nacionalinio lygio įstaigomis* – ši veikla suteikia galimybę užmegzti kolegiškus ryšius su slaugos personalo darbuotojais ir kitais sveikatos priežiūros specialistais, nuolat sekti tendencijas, įgyti naujų įgūdžių, ugdytis ir dalyvauti tęstiniame mokyme. Taip pat bendradarbiavimo dėka vyresnieji slaugytojai gali užtikrinti savo personalo skatinimą, siūlydami ar skatindami juos darbuotojų susirinkimuose ar profesiniuose seminaruose su darbu (skyriumi) susijusiomis temomis. Dewald‘o ir Reddy (2020) pastebėjimu, pasirengimas bendradarbiavimui su vietos, regiono ar nacionalinio lygio institucijomis suteikia slaugytojui ir kitiems slaugos personalo darbuotojams galimybę įgyti eksperto lygio žinias.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinės vyresniųjų slaugytojų veiklos yra slaugos proceso valdymas ir darbo organizavimas, vadovavimas slaugos personalui, skyriaus materialių išteklių kontrolė, savo ir vadovaujamo personalo kompetencijų tobulinimas bei bendradarbiavimas su vietos, regioninio ir nacionalinio lygio įstaigomis. Be to, vyresniajam slaugytojui tenka išlaikyti ir subalansuoti bendrosios praktikos slaugytojo ir vadybininko vaidmenis vienu metu – slaugos personalo darbuotojai tikisi, kad vyresnieji slaugytojai dalyvaus slaugos ir priežiūros skyriaus užduočių atlikime bei priimant sprendimus kaip bendrosios praktikos slaugytojas, o sveikatos priežiūros vadovybė iš slaugytojo reikalaus organizacinio darbo – būti ekonomiškam, teikti sveikatos priežiūros paslaugas pagal teisinius standartus ir įgyvendinti įstaigos lūkesčius ir pokyčius, taip pabrėžiant vadovo vaidmenį.

1.3. Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijos

Bendrai kompetencija yra funkcinis pakankamumas ir gebėjimas integruoti žinias ir įgūdžius, požiūrį ir vertybes į konkrečias kontekstines praktikos situacijas (Allvin‘as ir kt., 2020). Pasak Tikrity (2021), kompetencijos suteikia darbuotojams galimybę pasiekti rezultatų ir taip kurti vertę. Mokslininkas akcentuoja, kad kompetencijos, suderintos su darbo tikslais, padeda skatinti organizacijos ar įstaigos sėkmę. Organizacijos ir įstaigos turi suprasti pagrindinius savo darbuotojų kompetencijos poreikius – įgūdžius, žinias, elgesį (jį lemiančias asmenines savybes) ir gebėjimus, kurie reikalingi ypač vadovaujamą darbą dirbantiesiems. Kompetencija yra išmatuojamas žinių, įgūdžių, gebėjimų, elgesio, motyvų ir kitų bruožų modelis, kurio reikia asmeniui, kad jis sėkmingai atliktų darbo ar profesines funkcijas (Tikrity, 2021). Pagrindiniai kompetencijų elementai, anot autoriaus – asmenines savybės, požiūris, vertybės motyvai ir kt., yra mažiau matomi, tačiau jie daugiausia nukreipia ir kontroliuoja

darbuotoją, o kai kuriuos iš šių elementų, tokius kaip įgūdžius, žinias ir kvalifikaciją, lengva pastebėti ir išmatuoti (žr. 1 pav.).



1 pav. Kompetencijas formuojantys elementai (Tikrity, 2021)

Vadovaujantis pirmu paveikslu ir konkretinant vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijas, Gunawan‘o ir kt. (2017) teigimu, jas galima būtų apibrėžti kaip vadovavimo (personalo užduočių valdymo) ir klinikinio dėmesio (slaugos priežiūros valdymo) junginį. Kompetencijos yra pagrindinis gebėjimas, reikalingas slaugos pareigoms vykdyti, pagrįstas įgytu išsilavinimu. Kompetencijos sveikatos priežiūros paslaugų sferoje apibūdinamos kaip žinių, įgūdžių ir gebėjimų sąveika, siekiant atlikti numatomo vaidmens funkcijas praktikoje (Figueroa ir kt., 2018). Kitaip tariant, tai įgūdžių, žinių, požiūrio, vertybių ir gebėjimų derinys, prisidedantis prie efektyvių rezultatų. Vyresniųjų slaugytojų supratimas apie jų kompetenciją yra neatsiejama jų profesinio įvaizdžio dalis ir gali turėti įtakos jų kaip vyresniųjų slaugytojų vaidmeniui, komandinio darbo rezultatams, pasitenkinimui darbu, įsidarbinimo ir darbo išlaikymo galimybėms (Gillespie, Harbeck‘as, Falk-Brynhildsen‘as, Nilsson‘as ir Jaensson‘as, 2018). Vatnøy ir kt. (2020) vyresniojo slaugytojo kompetenciją apibūdina kaip nuolatinį vyresniojo slaugytojo gebėjimą integruoti ir pritaikyti žinias, įgūdžius, sprendimus ir asmenines savybes, reikalingas saugiai ir etiškai atlikti skirtą vaidmenį tam tikroje aplinkoje. Tai tarsi sąveika tarp individualių vyresniojo slaugytojo savybių ir elgesio, t. y. kas yra slaugytojas ir ką jis daro.

Profesinės kompetencijos – sąmoningas techninių ir bendravimo įgūdžių, žinių, klinikinio samprotavimo, emocijų ir vertybių tinkamas naudojimas klinikinėje aplinkoje (Goliroshan‘as ir kt., 2018). Vatnøy ir kt. (2020) išnagrinėję kritinius slaugos kompetencijos aspektus nustatė, kad be individualių vyresniųjų slaugytojų savybių profesinė kompetencija taip pat priklauso nuo aplinkos ir sisteminių veiksnių, kuriuose itin svarbus pakankamai kvalifikuotas slaugos personalas. Ryšys tarp personalo lygio (slaugos personalo kiekio, sudėties bei tarpusavio ryšio) ir profesinės kompetencijos yra artimas. Taip pat įrodyta, kad aukšta personalo slaugos kompetencija yra susijusi su pacientų saugumu, priežiūros kokybe, kritiniu mąstymu, atsidavimu darbui ir pozityvia darbo aplinka. Sterner‘is

ir kt. (2020) pabrėžia, jog kompetencijų, ypač profesinių, trūkumas atsiskleidžia ūminių situacijų metu, kai kažkas įvyksta staiga, nepakanka laiko, tada slaugos personalo darbuotojas savo kompetencijas dažnai įsivertina neadekvačiomis dėl atsiradusios didžiulės atsakomybės, pastebi savo trūkumus, taip pat išryškėja komandos organizaciniai trūkumai ir iššūkiai tarpasmeniniuose santykiuose. Todėl galima teigti, kad profesinė vyresniųjų slaugytojų kompetencija ženkliai prisideda prie mikroklimato raiškos, todėl gali būti laikoma mikroklimato kūrimo kompetencija.

Asmeninė kompetencija darbo vietoje apibrėžiama kaip gebėjimas laikytis loginių samprotavimų vertinant moralinius klausimus ir gebėjimas atlikti altruistinį elgesį nuosekliai ir aukštesnio išsivystymo lygiu. Slaugos kontekste asmeninė kompetencija apibrėžiama kaip asmenų, tam tikrose situacijose, gebėjimas atpažinti savo jausmus, kai jie daro įtaką tam, kas yra gerai ar blogai ir tada apmąstyti šiuos jausmus, priimti sprendimą ir veikti taip, kad pasiekti didžiausią naudą pacientams (Zahrah‘as ir kt., 2019). Slaugytojų, ypač dirbančių visą parą, kompetencijos yra žinių, įgūdžių ir gebėjimų visuma, leidžianti dvasiškai rūpintis pacientais bet kokioje aplinkoje, visu žmogumi, jo protu, kūnu ir dvasia (Riklikienė, 2019). Asmeninė kompetencija, anot Sapra (2020), apima savęs pažinimą ir socialinį prisitaikymą. Šios kompetencijos tobulinimas reiškia nuolatinį procesą, kuris apima skirtumų priėmimą ir jų gerbimą, nepagrįstos įtakos netaikomumą asmeniniams ar kultūriniams įsitikinimams, kurių pasaulėžiūra skiriasi nuo pačio slaugytojo (Lin‘as, Chang‘as, Lee ir Wang‘as, 2019). Kultūriniai veiksniai, nukreipti į emociškai smurtinį elgesį tarp slaugos personalo ir jo vadovybės, tik sustiprina tokių reiškinių kaip konfliktai ir nepagarba pasikartojimą sveikatos priežiūros įstaigose. Dėmesio ir bendravimo stoka su bet kuriuo slaugos personalo darbuotoju kartu su biurokratija tiesiogiai lemia reikšmingą vyresniųjų slaugytojų profesinio tobulėjimo nuosmukį (Brousseau ir Blais‘as, 2019). Todėl galima teigti, kad asmeninė vyresniųjų slaugytojų kompetencija taip pat labai prisideda prie mikroklimato raiškos, todėl gali būti laikoma mikroklimato kūrimo kompetencija.

Taigi, vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijos apibrėžiamos kaip vyriausiųjų slaugytojų vadybinių žinių, požiūrio ir įgūdžių taikymas vykdant konkrečias valdymo funkcijas, kurios skirtos stebėti ir vertinti personalo elgesį (Gunawan‘as ir kt., 2020). Kaip rodo Solbakken‘o ir kt. (2020) atlikto tyrimo, visos vyresniosios slaugytojos yra pareiškę norą ir poreikį su savo vadovaujamu slaugos personalu santykius grįsti pasitikėjimu, asmenine parama ir dvipusiu dialogu, kad jie galėtų valdyti vadybinius ir slaugos pokyčius, kuriuos sukėlė naujos reformos. Hamouda ir Farghaly (2019), analizuodami vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijas, akcentuoja lyderystės sąvoką. Mokslininkai teigia, jog šiais laikais slaugos akiratyje buvo įtvirtinta daugybė lyderystės bruožų ir įgūdžių, kurie privertė sveikatos priežiūros įstaigas sukurti naujausius būdus vadovauti ir valdyti, taip pat pagerinant slaugos klinikinę veiklą. Pokyčiai prasideda keičiant elgesį ir pradedant nuo savęs – lyderystė yra procesas, leidžiantis asmeniui išmokti pažinti ir suprasti save, norint daug labiau sau nurodyti komandas. Tai įvaldžius vyresnieji slaugytojai gali ne tik efektingai vadovauti, bet ir kurti palankų mikroklimatą.

Vadovaujantis atlikta mokslinių šaltinių analize galima teigti, kad sveikatos priežiūros srityje dirbančioms įstaigoms, taip pat ir jų darbuotojams, įskaitant ir vyresniuosius slaugytojus, būtina ugdydi mikroklimato kūrimo kompetencijas tam, kad darbuotojai galėtų susidoroti su besikeičiančiu ir vis labiau skaitmeniniu darbu. Pavyzdžiui, informacinių technologijų valdymo subkompetencija, kaip profesinės kompetencijos dalis, vis plačiau naudojama ir taip daro spaudimą keistis ir kelti

kompetencijas, ypač vyresnio amžiaus slaugos personalui, įskaitant ir patį jo vadovą (Vehko ir kt., 2019). Reikalingų žinių visuma eksponentiškai auga kartu su naujų technologijų tobulėjimu, galinčių paveikti pacientų slaugą ir priežiūrą (Sterner‘is ir kt., 2020), todėl nuolatinis profesinių kompetencijų tobulinimas privalomas, norint sukurti palankų mikroklimatą. Mokslininkai Dewald‘as ir Reddy (2020) išskiria, kad vyresnieji slaugytojai turi priimti vis labiau skaitmeninę darbo aplinką skatinti savo darbuotojus gauti tikslią informaciją iš įvairių šaltinių.

Mokslininkų Capri‘o, Castr‘o, Huert‘o, Highfield‘o ir Mendelson‘o (2018) teigimu, stabili vyresniųjų slaugytojų darbo jėga sudaro vis kvalifikuotesnių vyriausiųjų slaugytojų grupę aukštesnėms pareigoms užimti ir skatina stabilų bei patenkintą slaugos personalą, įrodymais pagrįstos praktikos taikymą ir pacientų saugumo skatinimą. Patyrusių vyresniųjų slaugytojų pareiga šviesti, konsultuoti ir teikti išteklius, kad slaugos personalo darbuotojams būtų suteikta teisė veikti savarankiškai, siekiant skatinti optimalią pacientų slaugą ir priežiūrą. Įrodyta, jog transformaciniai ir transakciniai vyresniųjų slaugytojų vadovavimo stiliai (lyderystė) teigiamai veikia bendrosios praktikos slaugytojų įsitraukimą į darbą, dėl kurio gali sumažėti jų kaita ir pagerėti darbo aplinka. Gunawan‘as ir kt. (2019) akcentuoja, jog vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos, kurios susijusios su mikroklimato kūrimu, yra svarbios sveikatos priežiūros srityje, ypač dirbant tokiose sveikatos priežiūros įstaigose kaip ligoninėse, kadangi šie lyderiai turi spręsti sudėtingas situacijas, suburti ir išlaikyti slaugos personalą, pasiekti biudžeto tikslus bei užtikrinti pacientų saugumą. Jų atliktame tyrime, kuriame dalyvavo 300 slaugytojų, nustatytos septyni svarbiausi aspektai, suponuojantys vyriausiųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų raišką:

1. Lyderystė.
2. Dvasinės slaugos palengvinimas.
3. Personalo formavimas ir kvalifikacijos kėlimas.
4. Informacinių technologijų valdymas.
5. Asmeninė lyderystė.
6. Finansų valdymas.
7. Kokybiškos priežiūros ir slaugos tobulinimas.

Tuo tarpu Krepia, Katsaragakis, Kaitelidou ir Prezerakos‘as (2018) teigia, jog vienu iš aspektu, formuojančiu vyriausiųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijas, turi būti laikomas transformacinis vadovavimas, kuris ypač tinkamas slaugos profesijai nuolat kintančioje sveikatos sektoriaus aplinkoje. Ši lyderystės forma pagrįsta pasitikėjimu ir pagarba, kurią darbuotojai jaučia savo lyderio atžvilgiu. Dėl šios priežasties darbuotojai yra motyvuoti padaryti daug daugiau, nei iš jų paprastai tikimasi ir pasiekti organizacinius tikslus. Transformuojantis lyderis turi ateities viziją, siekia pokyčių, plėtoja kiekvieno savo darbuotojo galimybes ir nuolat sukuria jiems iššūkių. Mokslininkai nustatė, kad transformacinė lyderystė teigiamai koreliuojama su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu tiek slaugos vadyboje, tiek slaugos praktikoje.

Be to, galima daryti prielaidą, kad sparčiai senėjanti visuomenė dar labiau padidins sveikatos priežiūros paslaugų išteklius ir darbo krūvius slaugos personalui. Norvegijos gyventojų prognozėse prognozuojama, kad 80 metų ir vyresnių žmonių iki 2060 m. kiekis padidės nuo 4 iki 10 proc., todėl vyresniųjų slaugytojų ir kitų personalo darbuotojų kompetencijos dėl pokyčių pacientų grupėse turi būti

nuolat tobulinamos (Glette ir kt., 2018). Kai sveikatos priežiūros įstaigose susikurs teigiamas mikroklimatas, kurį turi užtikrinti skyriaus vyresnieji slaugytojai, tuomet gerės slaugos personalo elgsena pacientų saugos srityje ir plėsis galimybės slaugos personalui veiksmingai spręsti nenumatytas ar sunkias problemas vykdydami įprastinę slaugos veiklą. Pacientų saugos kultūra taip pat sukuria darbo mikroklimatą, motyvuojantį slaugos personalą spręsti besikartojančius ir sudėtingus priežiūros atvejus, nedelsiant pranešant apie įvykius ir juos aptariant kartu su visu slaugos personalu, kad būtų išspręstos problemos, galinčios sukelti didelių nemalonumų (Ibrahim‘as ir Habieb‘as, 2020).

Allah‘as ir kt. (2020) atkreipia dėmesį į tai, kad dėl skirtingo kompetencijų lygio slaugos personalas gali įžiebti įvairius nesutarimus ir kivirčus darbo aplinkoje. Rezultatai rodo, kad sveikatos priežiūros įstaigose dirbantys individualūs specialistai turi skirtingus tikslus, lūkesčius, vertybes ir įsitikinimus, todėl dirbant komandoje sunku išvengti konfliktinių situacijų. Aloustani ir kt. (2020) akcentuoja, jog vyresnieji slaugytojai turi laikytis etikos principų, tikėdamiesi, jog ir slaugos personalas elgsis etiškai – prisidės prie nekonfliktiško, nepavydaus ir emociškai teigiamo mikroklimato, įsitrauks į komandinį darbą ir taikiai spręs problemas, iškilusias darbo vietoje.

Apibendrinant galima teigti, jog vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijos priklauso nuo jų asmeninių ir profesinių gebėjimų. Todėl galima daryti išvadą, kad mikroklimato kūrimo kompetencijos orientuojamos ne tik į tai, ką gali atlikti vyresnieji slaugytojai darbo metu, bet ir į jų asmeninius bruožus ir savybes. Tai gali apimti techninius, tarpasmeninius, konceptualius įgūdžius, vadovavimą ir finansų valdymą bei kt. Kad slaugos personalas galėtų teikti geriausią įmanomą slaugos priežiūrą, vyresnieji slaugytojai turi gerinti savo mikroklimato kūrimo kompetencijas.

1.4. Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų ir slaugos darbuotojų mikroklimato sąsajos

Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijos, lemiančios darbuotojų mikroklimatą gali būti vidinės (asmeninės savybės ir vertybės) ir išorinės (požiūris, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai), kurie atsiskleidžia organizuojant pavaldinių darbą. Šiuo atžvilgiu vyresnysis slaugytojas turi būti lyderiu, paprastai demonstruojančiu aukštą pasitikėjimą savimi ir savigarbą, jaustis vedliu, o tai gali įkvėpti jo vadovaujamo slaugos personalą dalytis bendra vizija ir įtikinti juos galimybe pasiekti užsibrėžtus tikslus, kuris gali būti didesni nei jie tikisi. Neurotiškiems lyderiams, anot Gunawan‘as ir kt. (2017), kuriems trūksta pasitikėjimo savimi ir nėra tikri dėl ateities, neįmanoma daryti idealizuotos įtakos savo kolegoms. Mokslininkai Hamouda ir Farghaly (2019) teigė, kad lyderiškumas komandoje pirmiausia prasideda ir atsiskleidžia kuomet asmuo pirmiausia būna lyderis sau, o savilyderiškumo formavimui būdinga strategija susideda iš trijų aspektų – pirmiausia iš elgesio raiškos, kuri susideda iš savęs priėmimo, savibaudos, savęs apdovanojimo, tikslų sau išsikėlimo ir savęs stebėjimo, antra – natūralios paskatos ir trečia kuriamo savęs modelio įtraukiant savo įsitikinimų ir prielaidų vertinimą, sėkmingo savęs vaizdavimo visumos ir vidinio dialogo.

Akgerman‘as ir Sonmez‘as (2020) atlikto tyrimo išvados rodo, kad vyresnieji slaugytojai, kurie yra savimi pasitikintys ir kompetentingi (t. y. dalijasi informacija ir žiniomis su savo slaugos personalu, nekelia darbo aplinkoje įtampos, rūpinasi ir palaiko savo darbuotojus) užtikrino teigiamą darbo aplinką, įkvėpė pasitikėjimo slaugos personalui ir buvo puikūs komandos vadovai. Allah‘o ir kt. (2020)

atliktame tyrime iš 150 slaugos personalo apklaustųjų, daugumos teigimu, vyresnieji slaugytojai vaidina svarbų vaidmenį kuriant teigiamą darbo aplinką, būtent asmeniškai pabrėžiant su darbuotoju susijusius rezultatus ir autentišką lyderystę, kad slaugos personalas galėtų suvokti esantis svarbus lyderiui, o lyderis jiems – autoritetas. Labai svarbu, kad vyresnieji slaugytojai kaip komandos lyderiai mąstytų ne tik „už save“, bet ir suprastų kitų komandos narių požiūrį. Nepaisant to, kad kiekvienas specialistas turi unikalius norus ir tikslus, visi turi bendrą – poreikį jaustis darbdavio vertinamu, akcentuoti sąžiningą elgesį darbe ir pasiektus ar viršytus lūkesčius (Pedrosa ir kt., 2020). Lyderio savybes turintys vyresnieji slaugytojai pasižymi išskirtine charizma, priverčianti slaugos personalą elgtis kaip sektinu pavyzdžiu, sukuria bendrą viziją, įkvepia pavaldinius didžiuotis savo darbu ir nebijoti pasitaikančių kliūčių (Krepia ir kt., 2018). Clausen‘as ir kt. (2018) daro teorinę prielaidą, jog vadovaujamas pareigas užimantis specialistas gali priklausyti vienam iš keturių lyderio tipų:

a) Vadovavimo pasidalijimas komandose (lyderis nėra stiprus, tad komandos nariai vadovauja vieni kitiems),

b) Sutelkti lyderystę įstaigos vadovybėje (diados, triados, jungtiniai įstaigos vadovai, kuomet nėra apibrėžto lyderio vaidmens ar tinkamo asmens arba daug vadovauja pati vadovybė),

c) Vadovavimo paskirstymas laikui bėgant tarp skirtingų lygių (nepastovus vadovo vaidmenų paskirstymas įvairiems specialistams laikui bėgant įstaigoje ar skyriuje, kuomet būdinga dažna vadovo kaita),

d) Lyderystės ugdymas per sąveiką (lyderystė atsiranda iš santykių su darbuotojais, ši lyderio rūšis yra artimiausia ir efektyviausia slaugos priežiūroje).

Slaugytojų mikroklimatą neigiamai veikia stresas darbe, kurį skatina darbo perteklius, fiskalinė atsakomybė, nepakankami žmogiškieji ištekliai, vidiniai asmeniniai išgyvenimai. Nors vyresnieji slaugytojai turi būti lyderiais savo komandoje, būtina tokiame darbe išlaikyti ir empatiškumą, kuris palaiko gerą darbo mikroklimatą. Streso sumažinimas, slaugytojų elgesio stiprinimas (t. y. neperdėtas įsijautimas į pavaldinio situaciją), pageidaujamų sprendimų priėmimo palengvinimas – tai pagrindinės strategijos, susijusios su palankaus mikroklimato kūrimu. Ir visą tai, anot Gunawan‘o ir kt. (2017), privalo inicijuoti vadovas-lyderis. Lyderystės ir įžvalgumo poreikis slaugytojo darbe yra būtinas. Nazari ir kt. (2018) atliktame tyrime apklausti pacientai teigė, jog atliekant tam tikras slaugos procedūras, ypač su intensyvios slaugos reikalaujančiais pacientais, jų atlikime turi dalyvauti vyresnieji slaugytojai, nepalikdami savo slaugos personalo vieno sudėtingose situacijose. Be įvairių slaugos įgūdžių, reikalingų kompetentingiems slaugytojams, autoriai pabrėžė tam tikrų asmenybės bruožų svarbumą, tokių kaip entuziazmas vadovauti, empatija, dorumas, sąžiningumas, geras humoras ir optimizmas, lemiančių gerą darbo aplinką. Mokslininkas Sapr‘as (2020) tyrimo metu pastebėjo, jog empatija ir atjauta lemia geresnius komunikacinius įgūdžius, šilumą ir draugiškumą tarp kolektyvo narių, o tai didele dalimi lemia gebėjimą sukurti gerą mikroklimatą. Rushdy ir Ahmed (2019) teigimu, siekiant sukurti ir palaikyti teigiamą mikroklimatą, vyresnieji slaugytojai turi sugebėti kuo geriau padėti ir palaikyti prižiūrimus asmenis bei savo personalą, taip pat turėtų parodyti atsidavimą ir empatiją. Lyderio savybes turinčiam vyresniajam slaugytojui sekasi geriau, nes jis supranta ir jaučia, kaip gali pritaikyti savo požiūrį, kad pasiektų ir mokėtų prieiti ne tik prie paciento, bet ir prie

pavaldinio. Be to, tok vadovas visada gali parodyti palaikančio teigiamą ir motyvuojančio lyderio pusę, kas neabejotinai skatina palankaus mikroklimato kūrimą.

Vyresniesiems slaugytojams norint sukurti stabilesnę darbo aplinką sveikatos priežiūros įstaigose ypač naujiems slaugos personalo darbuotojams ar bendrosios praktikos slaugos praktikantams būtinas taktiškumas. Turima informacija apie turimus ir būsimus slaugos personalo darbuotojus leidžia šiam specialistui strategiškai įvertinti būsimą komandinio darbo procesą ir našumą. Mokant taktiškai įvertinti slaugos personalo savybes, slaugos personalų darbuotojų kaitą ir jų darbo patirtį, vyresnieji slaugytojai gali pasiekti efektyvesnį skyriaus slaugos personalo valdymą ir aukštos kokybės ilgalaikės priežiūros teikimą, taip strategiškai suburiant darbingą, motyvuotą ir draugišką slaugos personalo kolektyvą (Shin‘as, 2019). Allah‘o ir kt. (2020) atlikti moksliniai tyrimai rodo, kad aukšta vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų raiška pasižymi ne tik jiems išsakant lūkesčius vadovaujamam slaugos personalui, bet ir veiksmingai informuojant pavaldinius apie lūkesčius, būnant sąžiningiems ir nuosekliems bendraujant su visais darbuotojais, suteikiant galimybę visiems pavaldiniams dalyvauti ir prisidėti priimant sprendimus, o atsiradus poreikiui pripažįstant asmeninį personalo darbuotojo pripažinimą ir garbę, bei plečiant komandinio darbo sampratą ir tikslus.

Siekiant kurti palankų mikroklimatą ypač svarbu, jog vyresnieji slaugytojai sugebėtų adekvačiai vertinti save ir savo poelgius. Tai reiškia ne tik savo asmens stiprybių ir silpnybių pažinimą, bet ir vidinės motyvacijos bei savikontrolės pajėgumą. Hamouda ir Farghaly (2019) pastebėjimu, kuriant mikroklimatą vyresnieji slaugytojai turėtų ieškoti grįžtamojo ryšio, ieškoti naudingos informacijos apie trūkumus, mokytis iš kritikos ir gebėti pakeisti požiūrį, elgesį. Adekvatus savęs vertinimas, anot Aloustani ir kt. (2020), leidžia rūpintis ne tik nauda sau, o priimant sprendimus atsižvelgti į pasekmes visam slaugos personalui. Toks vadovas pastebėdamas ir pripažindamas savo klaidas skleidžia personalo aplinkoje teisingumą, pagarbą kitų asmenų individualioms savybėms, derindamas sąžiningumą ir teisingumą visų atžvilgiu, kas, savo ruožtu, prisideda prie teigiamo mikroklimato kūrimo.

Vyresnieji slaugytojai turėtų būti aktyvūs, atviri ir konstruktyviai padėti savo personalui veiksmingai tyrinėti ir plėtoti klinikinę praktiką, leisti jiems atvirai aptarti klinikinius ir kritinius klausimus komandoje. Komandinės diskusijos kultūra vystosi atviriau ir klinikine kryptimi, jei vadovas savo atvirumu tai motyvuoja daryti ir personalą. Atsižvelgiant į šias ribas, vyresnieji slaugytojai turėtų nustatyti aiškius parametrus, susijusius su klausimais, kuriuos būtų galima spręsti ir kurių nereikėtų spręsti atvirai su visa savo komanda, vengiant galimų konfliktų. Be to, darbo metu vykstančios atviros diskusijos sukuria palaikančią aplinką slaugos personalui taip plėtoti savo kompetencijas (Rushdy ir Ahmed‘as, 2019). Nors analizuotoje mokslinėje literatūroje teigiama, jog vyresnieji slaugytojai, kurdami palankų mikroklimatą, teikia pirmenybę atviram ir sąžiningam bendravimui ir pagarbai, Peng‘o, Liu ir Zeng‘o (2015) pastebėjimu, taip pat svarbu ir rūpestingumas. Idealu, jog vadovas plėtotų kuo didesnį rūpestingumo išraiškos potencialą. Mokslininkai teigia, kad, dažniausiai, sveikatos priežiūros įstaigos vadovas-lyderis turi prigimtį ir norą nuoširdžiai rūpintis savo slaugos personalu, o tai, kartu su atviru bendravimu ir abipusę pagarba, gerina mikroklimatą.

Prieinama prie išvados, jog vyresnysis slaugytojas turi būti vienareikšmiškai savo komandos lyderis ir panaudoti visas teigiamas savo asmenines savybes, kurios gali sukurti ir palaikyti gerą mikroklimatą. Iš

tikrųjų, dėl pareigų, įtemptos darbo aplinkos ir specifinių ligoninės sąlygų slaugos personalui yra būtina artima, draugiška visapusiškai nuo slaugytojų, personalo, gydytojų ir pacientų priklausoma atmosfera. Konfliktai tarp personalo gali kilti dėl daugybės priežasčių, todėl būtina, jog vadovas elgtųsi etiškai, pozityviai, pagarbiai, sąžiningai ir teisingai, kad slaugos personalas turėtų iš ko imti pavyzdį ir pasimokyti. Vadovui atskleidžiant savo gerąsias asmenines savybes prisidedama kuriant teigiamą socialinį personalo klimatą, efektyvų komandinį darbą ir problemų sprendimą.

Kaip matyti, vyresniųjų slaugytojų elgesys taip pat prisideda prie mikroklimato kūrimo. Tikrity (2021) pastebi, kad elgesys – tai užduotis arba veiksmo žingsnis, apibūdinantis, kaip kompetencija pritaikoma ar demonstruojama darbe. Tai tarsi pakopa, leidžianti įgyvendinti vyresniajam slaugytojui savo mikroklimato kūrimo kompetencijas. Elgesio rodikliai, anot mokslininko – tai pavyzdžiai, rodantys, kaip asmuo galėtų parodyti savo kompetenciją – vienas iš elgesį formuojančių veiksnių yra vertybės. Vyresniųjų slaugytojų vertybės, išryškėjusios darbo aplinkoje, lemia ir darbuotojų mikroklimatą. Vyresnieji slaugytojai didžiule vertybe laiko motyvaciją. Gunawan‘as ir kt. (2017) atlikto tyrimo metu vyresnieji slaugytojai pripažino, kad jų darbui didelę įtaką daro motyvacija. Vidinė motyvacija apima patį idėjinį darbą ir paaukštinimą, o pagrindiniai išoriniai motyvacijos veiksniai yra santykiai su slaugos personalu, priežiūra, darbo sąlygos ir darbo užmokestis. Motyvuotas ir vėliau patenkintas savo darbu specialistas pajunta norą tobulinti savo kompetencijas, kurios gali teigiamai paveikti tiek pacientų pasitenkinimą, tiek viso personalo organizacinį efektyvumą. Siekiant formuoti teikiamą mikroklimatą, taip pat būtina vystyti vyriausiųjų slaugytojų kultūrinę subkompetenciją, lemiančia toleranciją. Ši neįkainojama vertybė padeda pasirinkti bendravimo stilius, atpažinti kultūrinius skirtumus ir pan. teikiant slaugą įvairioms gyventojų grupėms. Atliekant tiek pacientų, tiek personalo darbuotojų kultūrinį vertinimą, labai svarbu nustatyti kiekvieno asmens specifines vertybes, įsitikinimus, požiūrį ir poreikius. Kultūrinės įvairovės iššūkiai yra susiję su kalbiniais skirtumais, žodiniu / neverbaliniu bendravimu ir kelių kartų skirtumais, tad atsižvelgiant į tai tolerantiškai, galima sukurti gerą atmosferą tiek pacientui slaugymo metu, tiek slaugos personalui darbo aplinkoje (Lin‘as ir kt., 2019). Naujausios literatūros duomenimis, plačiai pradedama naudoti sąvoka etninis klimatas, kuris nustato organizacijos etines vertybes ir elgesį, turinčius įtakos slaugos personalo etikai (Aloustani ir kt., 2020).

Kita svarbi vertybė, daranti įtaką mikroklimatui – pasitikėjimas. Pasitikėjimas yra apibūdinamas kaip psichologinė būsena, apimanti ketinimą priimti pažeidžiamumą, pagrįstą teigiamais kito ketinimų ar elgesio lūkesčiais. Pasitikėjimas vadovais yra susijęs su bendru įstaigos pasitikėjimu, todėl ši vertybė yra svarbi kuriant sveikatos priežiūros įstaigos darbo mikroklimatą. Yra įrodymų, jog slaugos personalas daug labiau pasitiki savo tiesioginiu vadovu – vyresniuoju slaugytoju, nei įstaigos vadovybe, todėl vyriausieji slaugytojai, kurdami mikroklimatą, turi puoselėti pasitikėjimą vieni kitais (Akgerman‘as ir Sonmez‘as, 2020). Sterner‘is ir kt. (2020) teigia, jog pasitikėjimas savimi yra pagrindinis klinikinės slaugos komponentas, o slaugytojų pasitikėjimas savimi yra būtinas siekiant užtikrinti tinkamą pacientų slaugą ir priežiūrą. Mokslininkų Caprio ir kt. (2018) atlikto tyrimo metu 48 vyresnieji slaugytojai išskyrė, jog būti stipriais ir tvirtais skyriaus vadovais jiems padeda nuosekliai įgyvendinamos pagrindinės slaugos sistemos vertybės: pagarba, atjauta, kompetencijos, teisingumas ir valdymas. Tyrėjai Gunawan‘as ir kt. (2019) apklausę 300 vyresniųjų slaugytojų pastebėjo reikšmingą poveikį puikiam lyderiavimui, kuomet slaugos personale akcentuojamos tokios vertybės kaip

pasitikėjimas, atjauta ir pagarba. Atliktos tyrėjų Brousseau ir Blais‘o (2019) apklausos rezultatai parodė, kad 291 vyresniajam slaugytojui reikšmingą įtaką darbo kokybei daro humanistinių vertybių buvimas vadovaujant skyriuose. Subalansuota darbo aplinka (netoksiška ir lanksti), humanizmu pagrįstas valdymas, humoras darbe ir humanistinių vertybių buvimas (rūpestis ir supratimas, pasireiškiantis aktyviu išklausymu, buvimu čia ir dabar vieni su kitais, pagalba kolegoms probleminėse situacijose, darbuotojų ir kolegų skatinimu, pasitikėjimo santykių užmezgimu, atlikto darbo pripažinimu, vadovo įtraukimu į sprendimus) visoje sveikatos priežiūros įstaigoje gali daryti teigiamą įtaką mikroklimatui ir pasitenkinimui darbu. Akgerman‘as ir Sonmez‘as, (2020) nustatė reikšmingą koreliaciją tarp slaugos personalo pasitikėjimo vyresniaisiais slaugytojais ir jų ketinimo toliau dirbti dabartinėje darbo vietoje, t.y. kuo jie ilgiau lieka dirbti tame pačiame skyriuje su tuo pačiu skyriaus vadovu ar personalu, tuo labiau užtikrinamas komandinis pasitikėjimas kolektyve. Gunawan‘as ir kt. (2017) teigimu, pasitikėjimo ugdymas yra vienas iš vyresniojo slaugytojo požiūriu, lemiančiu gerą mikroklimatą. Slaugos personalo darbuotojai turi pajausti pasitikėjimą iš jam vadovaujančio asmens, kad būtų pasiekta ne tik gera darbo kokybė, bet ir kiekvienas jų jaustų pasitenkinimą darbu. Kaip pavyzdžiui, sprendžiant sudėtingas problemas ar situacijas vyresnieji slaugytojai įtraukia ir kitus slaugos personalo darbuotojus, jie pasijaučia svarbūs ir tai kurią gerą darbo aplinką. Sjølie ir kt. (2020) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad suvoktas vyresniųjų slaugytojų pasitikėjimas darbuotojų kompetencija yra būtina sąlyga kuriant konstruktyvius vadovo ir darbuotojų darbo santykius, kuriant ir slaugos personalo teigiamą požiūrį į darbą bei absoliutų įsitraukimą į jį. Buvo nustatyta jog personalo emocinis ir dvasinis saugumas darbo aplinkoje užtikrina ir gerą pacientų priežiūrą – neperdėtas lyderystės, saugumo ir kokybės sąveika priklauso nuo patikimų vyresniųjų slaugytojų ir jų skyriaus darbuotojų santykių, o tai yra svarbi varomoji jėga siekiant teigiamų slaugomų pacientų rezultatų. Akgerman‘as ir Sonmez‘as (2020) akcentuoja, jog slaugos darbuotojai, laikantys save ne tik individualiai svarbiu darbuotoju, bet kolektyviškai ir komandiškai atsakingu kolektyvo nariu, slaugos personalas elgiasi pagal savo įstaigos ir/ar skyriaus personalo iškeltus tikslus ir vertybes. Aukštas tarpusavio organizacinis pasitikėjimas ir tikimybė, kad slaugos personalo nariai įsitrauks į kūrybinį darbą, kuris, kaip teigiama, yra pagrindinis sveikatos priežiūros įstaigos ir konkrečiai kiekvieno skyriaus konkurencingumo, pelningumo ir išlikimo veiksnys, ženkliai prisideda prie teigiamo mikroklimato kūrimo (Iyayi ir Kadiri, 2020).

Kuriant mikroklimatą, svarbi vertybė yra pagarba. Pagarba ne tik tarp slaugos personalo ir paciento bei jų artimųjų, tačiau pagarba paremti vadovo ir jo vadovaujamo personalo santykiai lemia darbinę pusiausvyrą, pavyzdžiui dėl nenuspėjamų viršvalandžių ar dažnų pamainų rotacijų, vadovui su darbuotojais pagarbiai sutariant galima sudaryti kiek įmanoma lankstų ir patogų darbo grafiką, užduočių pasiskirstymą ir įvertinant darbo rezultatus, gali būti užtikrinami pozityvūs santykiai ir bendras mikroklimatas (Peng‘as ir kt., 2015). Juntama pagarba darbo aplinkoje motyvuoja slaugos personalą dirbti, sukurią saugią atmosferą klysti, klaidoms taisyti ir problemoms spręsti (Allah‘as ir kt., 2020). Autorių Caprio ir kt. (2018) atliktame tyrime buvo rastas reikšmingas rezultatas, kad sveikatos priežiūros sistemoje viena iš pagrindinių puoselėtinų vertybių turi būti pagarba, norint sukurti draugišką darbo aplinką slaugos personalui. Gunawan‘as ir kt. (2019) teigia, kad puikaus vyresniojo slaugytojo kaip lyderio pavyzdys šalia to, kad jis turi būti kolegiškas su savo darbuotojais, remti bendrą sprendimų priėmimą, veiksmingą užduočių delegavimą, turi nuolat rodyti pagarbą savo darbuotojams. Individualus dėmesys, kuris pasireiškia parodant asmeninę pagarbą slaugos personalui, parodant jiems

ypatingą dėmesį, traktuojant juos kaip unikalius asmenis ir pripažįstant kiekvieno iš jų individualius poreikius, sukuria gerą mikroklimatą (Krepia ir kt., 2018).

Apibendrinant galima teigti, kad vyresniajam slaugytojui tenka ne menkas iššūkis paskirstyti savo komandos nariams pareigas ir užduotis, tačiau neatsiejama slaugos vadovavimo sveikatos priežiūros įstaigose dimensija yra gebėti darbo aplinkoje nustatyti svarbiausias vertybes ir įskiepyti komandai jomis vadovautis, taip formuojant netoksiškus darbuotojų santykius.

Formuojant teigiamą mikroklimatą labai svarbu, anot Tikrity (2021), užtikrinti teisingą pavaldinių darbo planavimą ir skirstymą. Šis darbas prasideda nuo vadovo požiūrio analizės. Paprastai pavaldinių darbo planavimas įvyksta po to, kai vyresnieji slaugytojai įvertina pagrindines pavaldinių kompetencijas, kurių reikės būsimai darbo atlikti. Šios kompetencijos turi atitikti organizacijos strateginį planą ar kryptį, o vienas iš jų sėkmę lemiančių komponentų yra požiūris darbo aplinkoje. Vyresniojo slaugytojo požiūris darbo aplinkoje veikia ir darbuotojų mikroklimatą.

Pozityvus požiūris į pavaldinius, pacientus ir darbą apskritai, vyresniojo slaugytojo darbe gali lemti teigiamo mikroklimato raišką. Naujai parengti slaugos personalo specialistai dažniausiai būna susifokusavę ties tuo, ką mokėsi studijose – analitinis ir klinikinis mąstymas, klinikinės informacijos kaupimas, praktinių įgūdžių lavinimas. Tačiau, nuolat besikeičiantys pacientų socialiniai veiksniai, santykiai su pacientais, jų artimaisiais, daktarais, slaugytojais ir kitu slaugos personalo darbuotojais, lemia tai, kad reikia būti nuolat emocionaliai pasiruošusiu. Iššūkiai, stresas, netolerancija, nemalonios situacijos, susiję su kolektyvu gali tapti kasdieniniu reiškiniu slaugos personalo darbe, todėl to išvengiant vyresnieji slaugytojai turi galimybę įskiepyti kolektyvui pozityvų požiūrį vieniems į kitus, palaikyti personalą sunkiais darbo momentais ir motyvuoti dalintis geromis emocijomis (Sapra, 2020). Darbe patiriamas stresas apibrėžiamas kaip neigiamas darbuotojų jausmas, kai jiems yra nemaloni ar erzinanti darbo aplinka, dėl ko sumažėja jų susidomėjimas darbu. Todėl tyrimai rodo, jog būtina vengti tokio streso, rekomenduojama taikyti eustresą – teigiama įtampą, kuri yra streso rūšis, atsirandanti, kai darbuotojai teigiamai sureaguoja į sąlygas, įvykius ir aplinkybes savo darbo vietoje ir aplinkoje. Paprastai tai pasireiškia jauduliu ir azartu, kuriuos gali lemti paskata - siūlymas padidinti atlyginimą, paaukštinimą ar nauja patirtis. Eustresas paprastai būna trumpas, tačiau daro sveiką poveikį slaugos darbuotojų mikroklimatui (Iyayi ir Kadiri, 2020). Vadovo požiūris į pavaldinius, kuriant psichologinį saugumą, užtikrina slaugos personalo gerą mikroklimatą. Slaugos personalas yra pagrindinė žmonių sveikatos užtikrinimo ir apsaugos grupė. Vyresniesiems slaugytojams yra svarbi užduotis koordinuoti slaugos personalo psichinius simptomus ir sutelkti visą komandą sprendžiant slaugos personalo problemas, taip užtikrinant gerą atmosferą darbo aplinkoje. Tai padeda skatinti skirtingą slaugos personalo mąstymą, pagerinti jų priklausomybę darbui ir pačią pacientų slaugos kokybę. Dažnai slaugos personalo tarpusavio santykiai gali privesti prie depresijos, priešiškumo ir nerimo (Du ir kt., 2020). Mokslininkai Wang‘as ir kt. (2020) akcentuoja, jog vyresnieji slaugytojai užtikrindami palankų požiūrį į savo darbuotojus sukurs gerą mikroklimatą. O tai, savo ruožtu, padės sveikatos priežiūros įstaigoms pritraukti ir išlaikyti talentingus sveikatos priežiūros specialistus į savo organizaciją. Todėl teigiamas mikroklimatas, anot mokslininkų, svarbus dėl to, kad:

1. Slaugos darbuotojas turi daug pareigų, jų darbas yra sudėtingas, įvairus ir reikalaujantis profesionalumo.

2. Skyriuose gulinčių pacientų ligų ir susirgimų sunkumas yra nepastovus, todėl daugelį pacientų reikia stebėti visą parą, pavyzdžiui, skubios pagalbos ir intensyvios terapijos skyriuose.
3. Žinios turi būti nuolat ir greitai atnaujinamos dėl dažnai atsinaujinančių priemonių ir technologijų.
4. Sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojai dažnai bendradarbiauja su kitais sveikatos paslaugų centrais ir klinikomis, kaimų sveikatos priežiūros įstaigomis, miestelių ir rajonų ligoninėmis, apskrities lygmens ligoninėmis, kur susiduria skirtingo lygio sveikatos priežiūros specialistai.

Pagal mokslininką Shin‘ą (2019), vyresniųjų slaugytojų požiūris į sveikatos priežiūros įstaigos kultūros kūrimą ir jos pokyčius ilgalaikės priežiūros aplinkoje, yra svarbus kuriant teigiamą mikroklimatą. Slaugos kultūra ir jos formavimas yra sudėtinė mikroklimato dalis, todėl analizuojant mikroklimato veiksnius reikalinga išanalizuoti ir tai, kas turi įtakos būtent slaugos kultūros formavimui, būtent: vyresniųjų slaugytojų išsilavinimas, jų valdymo filosofija ir įsitikinimai, požiūris į asmenį orientuotą priežiūrą ir suvokimas apie fizinės aplinkos svarbą, finansų valdymą ir slaugos personalo ypatybes. Krepia ir kt. (2018) pabrėžia, jog vyresnieji slaugytojai turi turėti teigiamą požiūrį į intelektinę stimuliaciją, pvz.: sprendžiant senas problemas naujais būdais, generuojant naujas idėjas, skatinant savo vadovaujamą personalą naujais būdais atsižvelgti į senąją praktiką, taip kuriant reikšmingą viso personalo tarpusavio komunikaciją, teigiamai veikiančią darbo mikroklimatą.

Apibendrinant galima teigti, jog norint sukurti teigiamą mikroklimatą, vyresniajam slaugytojui būtina turėti atitinkamą požiūrį, susijusi su slaugos personalo valdymu.

Formuojant teigiamą mikroklimatą labai svarbiais, pasak Arbabisarjou ir kt. (2016), tampa komunikaciniai įgūdžiai, kurie atsiranda praktikos metu. Anot Tikrity (2021) skirtingose srityse kiekvienas vadovas turi skirtingą komunikacinių įgūdžių lygį, tačiau jie yra reikalingi atliekant specifines darbo funkcijas – šiuo atveju kuriant gerą slaugos personalo mikroklimatą. Komunikaciniai įgūdžiai vyresniajam slaugytojui leidžia būti lyderiu, dalyvauti švietime ir mokslinėje veikloje, bei valdyti kintančią slaugos ir priežiūros sistemą (Vatnøy ir kt., 2020). Kuo geresni komunikaciniai, komandinio darbo ir vadovavimo ir kt. įgūdžiai, tuo mikroklimatas darbe tampa geresnis (Menegaz‘as ir Fontes‘as, 2020). Komunikaciniai arba bendravimo įgūdžiai reikalingi tam, kad būtų galima išgirsti ir suprasti pašnekovą. Efektyvus bendravimas laikomas vienu iš pagrindinių slaugytojo pareigų ir yra esminis slaugos reikšmingas komponentas slaugos praktikoje. Komunikaciniai vyriausiojo slaugytojo ar bet kurio slaugos personalo darbuotojo įgūdžiai yra būtini ne tik sėkmingam kiekvieno paciento individualios slaugos rezultatui pasiekti, bet mandagumu, gerumu ir nuoširdumu kuriant pozityvią aplinką. Geri slaugos personalo santykiai pagerina keitimosi žiniomis kokybę, jie taip pat sukuria turtingesnę tarpusavio sąveiką, dėl ko gerėja personalo mikroklimatas (Kirca ir Bademl‘is, 2019). Tinkamas bendravimas yra neabejotinai svarbus šios profesijos profesionalizavimo veiksnys, todėl, kad slaugos specialistams komunikacijos įgūdžių turėjimas yra šios srities profesinė būtinybė, būtent dėl šios priežasties šis įgūdis yra neatsiejamas nuo kompetencijos, lemiančios gerą mikroklimatą (Nazari ir kt., 2018). Sapra (2020) teigimu, komunikaciniai įgūdžiai, išugdyti ir skatinami slaugos personalo aplinkoje, taip pat pagerina ir mikroklimatą.

Laiko planavimo įgūdis taip pat labai svarbus dalykas vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų analizės kontekste. Nustatyta, kad laiko spaudimas blogina ilgalaikės priežiūros kokybę, o tokie kokybės nukrypimai ir nepakankamas laikas reikalingoms užduotims atlikti yra susijęs su

padidėjusiu slaugos personalo stresu (Vehko ir kt., 2019). Vyresniajam slaugytojui būtina ugdyti laiko planavimą, nustatant aiškius lūkesčius kiekvienam komandos nariui. Geram vadovui privaloma mokėti sutelkti dėmesį į savo bendravimo stilių ir įsitikinti, kad slaugos personalas geba įvykdyti paskirtas užduotis iki paskirto laiko. Taip pat būtina mokėti koordinuoti laiką ne tik slaugos ir priežiūros praktikai, bet įprasti laiką paskirstyti ir savo komandai, kad būtų užmezgami prasmingi santykiai su vadovaujamu slaugos personalu, kas pagerintų mikroklimatą (Dewald'as ir Reddy, 2020). Jokiniemi ir kt. (2018) atliktas tyrimas atskleidė, jog vieni iš labiausiai tobulintinų vyresniųjų slaugytojų įgūdžių yra organizaciniai laiko planavimo ir yra labai svarbūs ne tik teikiamoms slaugos bei priežiūros kokybei, bet ir komunikacijai su personalu.

Teisingas laiko planavimas leidžia našiau veikti, sprendžiant problemas. Problemų sprendimų įgūdžių lavinimas yra labai svarbus mikroklimato kūrimo kontekste. Individualiai kiekvieno slaugos personalo darbuotojo kompetencijų tobulinimas prisideda prie bendros slaugos kompetencijos ir pacientų priežiūros kokybės. O tai priklauso nuo pakankamo slaugos personalo profesionalumo ir bendradarbiavimo kuriant gerą darbinį mikroklimatą. Šį faktą turi pripažinti ir palaikyti kiekvieno slaugos skyriaus vadovas - kolegų bendrose problemų sprendimų kontekste, t. y. pacientų ir skirtingų situacijų vertinime ir aptarime, siekiant priimti tikslius sprendimus ir intervencijas, atsiranda galimybė gauti kolegų nuomones ir patirtis, taip lavinant problemų sprendimo įgūdžius ir suartinant personalą (Vatnøy ir kt., 2020). Tikėtina, kad kolegiškas bendradarbiavimas kaip palaikomasis elementas padeda pagerinti tiek vyresniajam slaugytojui asmeniškai, tiek jo vadovaujamam slaugos personalui, susitvarkyti su darbe paskirtomis užduotimis ir sustiprinti problemų sprendimų priėmimo įgūdžius – vadovo parama atliekamoms užduotims, idėjų mainais tarp kolegų sukuria geresnį mikroklimatą. Sjølie ir kt. (2020) pastebėjimu, jei vyresnieji slaugytojai dalyvauja susirinkimuose, kai slaugos personalas priima sprendimus, jie, siekiant geresnio rezultato, gali pasinaudoti savo pareiga perimti darbo kontrolę ir inicijuoti sprendimą, taip pat pasinaudojant ir kitų kolegų stipriosiomis pusėmis. Siekiant formuoti teigiamą mikroklimatą, vyresnieji slaugytojai turi sugebėti efektyviai analizuoti problemas ir atitinkamai nustatyti tinkamą kiekvienos situacijos veiksmų planą. Todėl labai svarbu, jog vyresnieji slaugytojai išsiugdytų problemų sprendimo įgūdžius (Allah'as ir kt., 2020).

Du ir kt. (2020) pastebėjimu, kuo aukštesnė slaugos personalo darbuotojo pareigybė, šiuo atveju vyresnysis slaugytojas ir kuo daugiau medicininio visapusiško kokybiško išsilavinimo jis gauna, tuo yra aukštesni jų profesiniai įgūdžiai, profesinis konkurencingumas, profesinio tobulėjimo karjera, gerėja socialinė padėtis ir kuriama motyvuojanti darbo aplinka, todėl būtina lavinti tokius įgūdžius. Profesinės žinios – dar viena vyresniojo slaugytojo subkompetencija, tiesiogiai susijusi su darbuotojų mikroklimatu. Kaip ir kiekvienam sveikatos priežiūros srityje dirbančiam specialistui yra svarbus išsilavinimas. Vyresniajam slaugytojui yra privalomas slaugos bakalauro laipsnis, tačiau rekomenduojamas įgyti magistro laipsnis. Yra teigiama, jog pažangiosios praktikos slaugos vaidmuo pirminėje sveikatos priežiūroje apima medicinos kompetenciją ne tik slaugos bakalauro laipsnyje. Be to, tyrimai aiškiai pabrėžia formaliai išsilavinusios ir kvalifikuotos slaugos darbo jėgos svarbą ir įspėja apie sveikatos priežiūros politiką, kuri pakerta ir nepaiso daugiau išsilavinusios slaugos darbo jėgos poreikio dėl biudžeto suvaržymų ir bendrosios praktikos slaugytojų trūkumo. Kompetencija siejama su išsilavinimo lygiu ir gali būti apibūdinama kaip aukšta ar žema, pakankama ar nepakankamas, todėl siekimas aukštesnio išsilavinimo (t. y. kitų bakalauro, magistro laipsnių ar įvairių slaugos

specializacijų) gali prisidėti ir prie tobulesnių kompetencijų, prisidedančių prie personalo mikroklimato ir komandinio darbo rezultatų gerinimo bei didina pasitenkinimą darbu (Vatnøy ir kt., 2020). Kirchhoff‘as ir Karlsson‘as (2018) teigimu, vyresnieji slaugytojai dažnai stengiasi pereiti nuo klinikinės praktikos, kaip įprasti bendrosios praktikos slaugytojai, prie klinikinio vadovavimo, kaip vadybininkai ir įgyti vadybinį išsilavinimą. Pasak Allah‘o ir kt. (2020) sudėtinga darbo aplinka reikalauja, kad vyresnieji slaugytojai būtų nuolat informuojami apie naujausius mokslo pokyčius savo dirbamoje srityje, o žinios, pasidalintos su slaugos personalo darbuotojas vienareikšmiškai pagerina ne tik tarpusavio darbuotojų santykius, bet ir gerina bendrą darbuotojų mikroklimatą. Allvin‘as ir kt. (2020) atliktame tyrime, kuriame dalyvavo 256 slaugytojai, buvo išsiaiškinta, kad dauguma vyresniųjų slaugytojų mano, jog jiems reikėtų tobulinti profesines žinias, susijusias su vaistais ir jų šalutiniais poveikiais; sveikatos stiprinimu, ligų ir jų prevencinėmis rekomendacijomis pacientams, sveikatos stiprinimo konsultavimo klausimų teikimu telefonu, kai tuo tarpu respondentai nemato didelio poreikio skirti asmeninių savybių tobulinimui slaugos personalo kontekste. Žinių apie diagnostines procedūras, klinikinius atvejus ir pan., kurios pagerintų slaugos kokybę, nuolatinis įgijimas ir tobulinimas yra būtinas kiekvieno vyresniojo slaugytojo kontekste. Daugeliui sergančių ir didelės rizikos pacientų trumpa hospitalizavimo trukmė, nenuspėjamos bei sudėtingos situacijos reikalauja skubios slaugytojų reakcijos ir sprendimų priėmimo, todėl tokių žinių plėtojimas naudingas ne tik vyresniojo slaugytojo pareigoms vykdyti, bet ir motyvuoti jas gilinti ir kitiems slaugos personalo darbuotojams, taip gerinant personalo susikalbėjimą užduočių vykdyme (Goliroshan‘as ir kt., 2018). Kaip matyti, profesinės žinios yra viena pagrindinių vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų dimensijų, nors didelė šių mokslinių žinių dalis yra susijusi su vadybos ir verslo mokslais (Nazari ir kt., 2018). Mokslininkų Vatnøy ir kt. (2020) atliktame tyrime buvo išsiaiškinta, jog neturinčių magistro laipsnių ar specializuotos kompetencijos slaugytojų trūkumas gali būti vertinamas kaip nerimą keliantis dalykas, nes slaugytojų atsakomybė ir pirminės sveikatos priežiūros paslaugų sudėtingumas vis didėja ir akademiškai įgauti ar patobulinti žinias specialistams tiesiog neužtenka laiko. Tačiau Brousseau ir Blai‘is (2019) teigia, jog vyresniojo slaugytojo vaidmens transformacija turi remtis naujovėmis, žinių bei slaugos, priežiūros, klinikinių ir administracinių įgūdžių plėtojimu, kad galėtų laisvai spręsti sudėtingas slaugos ir vadybines situacijas. Šios žinios padeda vyresniajam slaugytojui veiksmingiau spręsti sudėtingus reiškinius ir geriau atpažinti esamus sveikatos priežiūros sistemos trūkumus.

Nazari ir kt. (2018) akcentuoja, jog vyriausieji slaugytojai būtinai turi užsiimti holistiniu ugdymu. Remdamiesi savo patirtimi, autorių organizuotame tyrime dalyvavusios vyresnieji slaugytojai teigė, kad viena iš vyresniojo slaugytojo reikalingų mikroklimato kūrimo kompetencijų yra holistinės žinios, apimančios profesines ir teisines žinias, vadybinį raštingumą, žinias apie informacinių technologijų naudojimą, pagrindines ir specializuotas žinias apie slaugą. Tokio pobūdžio žinias vyresnieji slaugytojai turi įsipareigoti tobulinti nuolat, kad sėkmingai būtų vykdoma slaugos personalo veikla ir kuriamas geras mikroklimatas tiek asmeniniam, tiek kolegų tobulėjimui. Ši išvada sutampa su Rushdy ir Ahmend‘as (2019) teorijomis, jog įvairiapusiškas ugdymas slaugos personalui sukuria saugią, palaikančią darbo aplinką, ypač dalyvaujant personalo kolegoms, stengiantis geriau suprasti vieni kitus, o tai suteikia slaugos personalui palaikymą ir palengvina stresą. Riklikienė (2019) pabrėžia, jog dvasingumo nustatymas ir dvasinių poreikių tenkinimas tebėra iššūkis šiuolaikinei sveikatos priežiūros sistemai. Pvz.: Lietuvoje yra gilios ir sudėtingos religinės ir dvasinės raiškos, kurioje religiniai ir

dvasiniai įsitikinimai buvo istoriškai ribojami ir slopinami, todėl didesnis dėmesys žmonių dvasiniams susirūpinimams prisideda prie visapusiškesnio (holistinio) ugdymo ir požiūrio į priežiūrą.

Asmeniniai vyresniųjų slaugytojų gebėjimai taip pat prisideda prie slaugos darbuotojų mikroklimato gerinimo. Vyresnieji slaugytojai naudodami savo gebėjimą efektyviai palengvinti tarpasmeninį ir tarpprofesinį bendravimą, siekia psichologinės, fizinės ir žmogiškos optimizacijos aplinkoje, kurioje dirba (Nazari ir kt., 2018). Socialinė ir emocinė kompetencijos apima savęs pažinimą ir socialinę adaptaciją. Yra būtina kurti saugią aplinką slaugos darbuotojams – sukurti terpę, kurioje specialistai mokėtų suprasti emocijas, kontroliuoti jausmus, priimti save ir kitus su visomis stiprybėmis bei silpnybėmis. Vyresnieji slaugytojai turi didelį indelį į šios aplinkos kūrimą, nes gali motyvuoti slaugos personalą, skatinti kurtis ir palaikyti tarpusavio darbuotojų santykius, pakelti komandos dvasią. Kuo darbuotojau jausis darbo aplinkoje saugesni, tuo bus pasiekti geresni darbo rezultatai, t. y. slaugomi pacientai taip pat nejaus įtampos iš slaugos personalo aplinkos (Sapra, 2020). Palaikančios darbo atmosferos skatinimas gali prisidėti prie profesionalių tinklų kūrimo ir bendradarbiavimo, kai vyresnieji slaugytojai gali laisvai dalytis savo vizija ir tikslais, taip užtikrindami savo sprendimų priėmimo, vadovavimo ir lyderystės gebėjimų lavinimą ir slaugos personalo teigiamą mikroklimatą (Sjølie ir kt., 2020). Be to, vyresnieji slaugytojai privalo gebėti išnaudoti slaugos personalo gebėjimus ir užmegzti su jais pasitikėjimo ryšius, kad slaugos personalas jaustųsi galėdami pasitikėti savo tiesioginiu vadovu ir komandos nariais (Allah‘as ir kt., 2020).

Siekiant sukurti gerą mikroklimatą, vyresnieji slaugytojai turi gebėti pastebėti savo vadovaujamo skyriaus personalo ugdymo poreikį ir motyvuoti kolegas imtis savo kompetencijų tobulinimo iniciatyvos. Sjølie ir kt. (2020) akcentuoja, jog ne visi vyresnieji slaugytojai geba korektiškai pranešti darbuotojams apie ugdymosi poreikį, todėl, kad slaugos personalas nepradėtų jų laikyti kontrolieriais ar ekspertais, kurie visada žino geriau. Autorių atliktame tyrime vyresnieji slaugytojai laikė save skyriaus prižiūrėtojais, kurie įtraukė ir palaikė darbuotojus dėl poreikio ugdytis. Tai rodo, kad vyresniųjų slaugytojų profesionalumas ir personalo struktūriniai aspektai gali trukdyti slaugos personalui ugdyti kompetencijas, o sumažėjęs dalyvavimas darbe gali paveikti mikroklimatą jaučiant slaugos personalo pasipriešinimą ir disfunkcinį elgesį. Pedrosa ir kt. (2020) aiškina, jog poreikis išlaikyti kokybės standartą ne tik gerina mikroklimatą, bet ir skatina dinamišką slaugos personalo bendravimą. Kita vertus, nepaisant sveikatos priežiūros darbuotojo akreditavimo ir sertifikavimo procesų, slaugos personalas gali kai kuriais atvejais prieštarauti ir nesutikti pastoviai kelti kompetencijas, nes iš karto yra padidinamas darbo krūvis ir reikalaujamos didesnės laiko sąnaudos, tad skyriaus vadovas turėtų gebėti kelti tolygius reikalavimus savo darbuotojams ir motyvuoti personalą gilinti žinias.

Formuojant teigiamą mikroklimatą labai svarbu, anot Caprio ir kt. (2018), gebėti greitai prisitaikyti, valdyti ir atgauti jėgas tai yra psichologinis požymis, įvardijamas kaip atsparumu. Atsparumas darbe siauriau apibrėžtas konceptualiai: atsigavimo (pagal darbo poreikius), įsitraukimo darbe, fizinės sveikatos, lėtinio nuovargio ir blogo miego, matas. Atlikti moksliniai tyrimai įrodo, jog kad tarp tų vyresniųjų slaugytojų, kurių atsparumo darbe balai buvo aukštesni, bendras slaugos personalo darbo krūvis buvo mažesnis ir socializacija darbe buvo geresnė. Remiantis dabartinėmis konfliktų valdymo strategijomis, kuriant sveiką darbo aplinką reikia gebėti išlaikyti kvalifikuoto bendravimo, tikro bendradarbiavimo ir efektyvaus sprendimų priėmimo standartus. Siekiant sumažinti tarpasmeninius personalo ar vadovo ir slaugos personalo darbuotojo konfliktus, būtina vyresniajam slaugytojui gebėti

sukontroliuoti konfliktų valdymą, daugiausia orientuoti personalą į slaugos ir priežiūros užduotis, padėti sumažinti įtampą tarp slaugos personalo darbuotojų ir daugiau dėmesio skirti užduoties tikslui bei numatomam teikiamos priežiūros lygiui, taip išliekant atspariu ir lyderiu vadovu (Allah‘as ir kt., 2020).

Goliroshan‘o ir kt. (2018) savo organizuotame tyrime užfiksavo, jog aukščiausias vyresniųjų slaugytojų klinikinės kompetencijos lygis vyrauja vadybinėje gebėjimų srityje. Geri vyresniųjų slaugytojų vadybiniai gebėjimai labai lemia slaugos darbuotojų tarpasmeninius santykius, kas prisideda prie gero darbo mikroklimato (). Vyresnieji slaugytojai turi ne tik gebėti vadovauti, bet ir dirbti komandoje ir motyvuoti tai daryti savo vadovaujamam personalui. Sveikatos priežiūros įstaigų vadovybė ir patys vyresnieji slaugytojai turi mokėti girti ir pripažinti slaugos personalo darbuotojus atskirai arba kaip komandą už jų pasiekimus ir indėlį į gydymo įstaigos veiklą (Allah‘as ir kt., 2020). Kuo stipresni vyresniojo slaugytojo vadybiniai gebėjimai tuo slaugos personalas turės stipresnį pasitikėjimą vadovu, jaus saugumą ir priklausomybę, o tai gali paskatinti slaugos personalo entuziazmą ir atsidavimą darbui, sutelkti teigiamas emocijas ir pagerinti pasitenkinimą darbu, sukuriant gerą mikroklimatą (Wang‘as ir kt., 2020).

Be to, vyresnieji slaugytojai turi gebėti dirbti komandoje – tai vienas iš pagrindinių pokyčių, įvykusių sveikatos priežiūros pramonėje per pastaruosius dešimtmečius, kad sveikatos priežiūrą dabar teikia daugiau profesinė komanda, o ne atskiras specialistas (ypač vadovas). Pripažįstama, kad pacientams teikiamos priežiūros kokybė yra proporcinga tokios profesionalios komandos daugialypės. Taip pat, efektyvus komandinis darbas skatina darbuotojų gerovę, todėl skyriaus vadovas turi gebėti dirbti pats komandoje kaip lygiavertis specialistas, tačiau ir suburti skyriaus efektyvią komandą, kas iš karto sukurią gerą atmosferą darbo aplinkoje (Ahmed‘as, 2019). Taip pat ir atvirkščiai - vyresnieji slaugytojai turi gebėti palaikyti pozityvią darbo aplinką personalui, kad paskatintų komandinį darbą (Ibrahim‘as ir Habieb‘as, 2020). Vyresniųjų slaugytojų parama skatina slaugos personalą susivienyti ir dirbti komandinį darbą, ypač jei į visa tai įsitraukia ir pats vadovas, todėl tokie įgūdžiai lyderiui slaugos srityje yra būtini.

Galima daryti išvadą, kad kuo vyresniųjų slaugytojų kompetencijos yra geresnės, tuo yra geresnis slaugos personalo mikroklimatas. Reziumuojant šiame skyriuje atliktą mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad vyriausiojo slaugytojo mikroklimato kūrimas sveikatos priežiūros institucijoje apima šias kompetencijas pagrindines kompetencijas:

- Profesinę kompetenciją.
- Asmeninę kompetenciją.

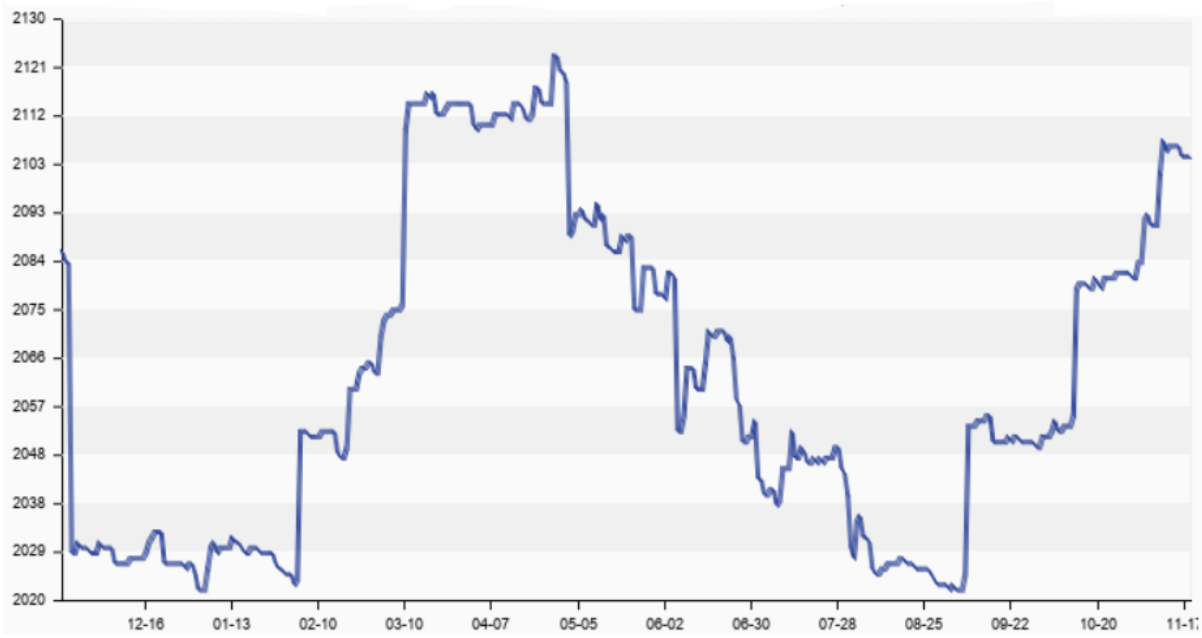
2. Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų raiškos VšĮ Respublikinės Panevėžio ligoninės slaugos darbuotojų požiūriu tyrimas

2.1. Organizacijos pristatymas

Tiksli Panevėžio ligoninės įkūrimo data nėra žinoma. Manoma, kad ji buvo įkurta anksčiau, negu skelbiama Lietuvos valstybės istorijos archyvo esančiuose raštuose, t.y. 1823 m. Bet net jeigu remtis šia data, analizuojama organizacija 2023 m. švęs garbingą 200 m. jubiliejų.

Organizacijos vizija: būti patraukliausia, paties geriausio aptarnavimo siekiančia ligonine Panevėžio krašte ir Lietuvoje, kurioje būtų saugu pacientams ir darbuotojams, į kurią būtų norima kreiptis; būti lyderiu sveikatos paslaugų teikimo srityje; ligoninės veikloje vadovautis aukščiausiais kokybės valdymo standartais. Organizacijos misija: teikti kvalifikuotas medicinos paslaugas Panevėžio krašto, Lietuvos ir užsienio piliečiams; skleisti sveiką gyvenseną; propaguoti profilaktines priemones, siekiant gyventojų ilgesnio ir kokybiškesnio gyvenimo.

Šiuo metu VšĮ Respublikinė Panevėžio ligoninė yra viena iš 25 didžiausių darbdavių Lietuvoje. 2021 m. lapkričio 16 d. organizacijoje dirbo 2104 darbuotojai (žr. 2 pav.).



2 pav. VšĮ Respublikinės Panevėžio ligoninės darbuotojų dinamika 2020-2021 m.

Iš visų šiuo metu organizacijoje dirbančiųjų, slaugos srityje dirba pakankamai nemažai darbuotojų:

vyresniųjų slaugytojų – 42 žmonės;

slaugytojų – 665 žmonės;

slaugytojų padėjėjų – 111 žmonių.

Analizuojamoje organizacijoje slaugos darbui teikiamas ypatingas dėmesys: yra sudaryta ir sėkmingai veikia slaugos taryba (žr. 1 priedą).

2.2. Tyrimo metodika ir eiga

Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijos slaugos darbuotojų požiūriu metodikos pagrindimas buvo pradėtas nuo tyrimo instrumentarijaus sudarymo. Tyrimo instrumentarijus pateiktas lentelėje (žr. 1 lentelę).

Tyrimo tikslas – nustatyti vyresniųjų slaugytojų kompetencijų įtaką slaugos darbuotojų mikroklimatui su tikslu gerinti esamą situaciją.

Tyrimo tikslui pasiekti iškelti du uždaviniai, kurie suponavo du tyrimo diagnostinius blokus:

1) Nustatyti, kurias mikroklimato kūrimo kompetencijas turi tiriamos įstaigos vyriausieji slaugytojai (diagnostinis blokas – mikroklimato kūrimo kompetencijų raiška).

2) Nustatyti, kaip slaugos darbuotojai vertina sukurtą įstaigos mikroklimatą (diagnostinis blokas – teigiamo organizacijos mikroklimato bruožai).

1 lentelė. Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų slaugos darbuotojų požiūriu tyrimo instrumentarijus

Diagnostinis blokas	**Kriterijai**	**Indikatoriai (teiginiai)**
Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų raiška	Profesinės kompetencijos raiška	Užduotis formuluoja aiškiai, naudodama platų žodyną.
		Profesinės žinios yra labai aukštos ir visada gaunu iš jos atsakymą į bet kokį profesinį klausimą.
		Gali išspręsti bet kokią profesinę užduotį savarankiškai arba pasitelkus komandą.
		Nuolat tobulina savo profesinius įgūdžius ir skatina pavaldinius elgtis taip pat.
		Nuolat įvairiais būdais motyvuoja darbuotojus kuo geriau dirbti.
		Reikalauja visų darbuotojų drausmingo elgesio darbe.
		Pasižymi nepriekaištingu loginiu mąstymu vertinant profesinius klausimus.
		Puikiai valdo stresines situacijas.
	Asmeninės kompetencijos raiška	Visada tarpininkauja sprendžiant konfliktus.
		Nuolat elgiasi altruistiškai komunikuojant tiek su pavaldiniais, tiek su pacientais.
		Pasižymi aukštu empatijos lygiu pavaldinių atžvilgiu.
		Domisi socialinėmis situacijomis kolektyve.
		Visada sprendžia konfliktus, nedeleguoja problemų sprendimo kitiems.
		Visada inicijuoja pokyčius, vardan geresnio rezultato.
		Visada maloniai bendrauja tiek su pacientais.
		Pasižymi emociniu stabilumu, bendraujant su pavaldiniais.
		Stresinėse situacijose valdo save.
		Turi labai daug energijos, kurią panaudoja kasdieniam darbui atlikti.
Teigiamo organizacijos mikroklimato bruožai	Gera psichologinė atmosfera	Mano gera psichologinė savijauta labai priklauso nuo santykių su vadovu.
		Esu labai patenkintas darbu šioje organizacijoje.
		Mane dažnai slegia patiriamas darbe stresas.

Diagnostinis blokas	**Kriterijai**	**Indikatoriai (teiginiai)**
		Šioje organizacijoje pasitaiko psichologinio priekabiavimo, mobingo situacijų.
		Psichologinė atmosfera šioje organizacijoje yra teigiama, skatinanti našiai dirbti.
	Efektyvi vidinė komunikacija	Bendravimas tarp darbuotojų vyksta sklandžiai ir aiškiai.
		Bendravimas su vadovu vyksta sklandžiai ir aiškiai.
		Mano darbe komunikacija vyksta be trukdžių (pvz., gandų, apkalbų, informacijos slėpimo ar pan.).
		Vadovo neformalus bendravimas su manimi padeda sukurti organizacijoje palankų mikroklimatą.
		Mūsų organizacijos darbuotojai bendrauja atvirai: vieni kitiems atskleidžia daug įvairių emocijų (pvz. pasitenkinimą, nepasitenkinimą), nebijo išsakyti savo nuomonės.
		Vadovai suteikia darbuotojams grįžtamąją informaciją, išreikšdami teigiamą ar neigiamą pripažinimą, juos pagirdami ar kritikuodami.
	Pozityvūs žmogiškieji santykiai	Mano atėjimas į organizaciją buvo sklandus (aiškiai perteikti darbo reikalavimai, vyko apmokymai darbo vietoje ir pan.).
		Vadovas kuria teigiamą mikroklimatą darbe.
		Vadovas neturi „numylėtinių“, su visais pavaldiniais bendrauja vienodai.
		Dažniausiai iš organizacijos darbuotojai išeina dėl psichologinių nesutarimų su vadovu ir/arba bendradarbiais.
		Vadovas su darbuotojais dažnai bendrauja ir už organizacijos ribų, todėl žmogiškieji santykiai darbe yra pozityvūs.
	Deklaruojamų organizacijos vertybių dermė su darbuotojų vertybėmis	Vadovas organizacijoje vertina kiekvieną darbuotoją, nepriklausomai nuo jo užimamų pareigų.
		Vadovas organizacijoje tiki kiekvieno darbuotojo tobulėjimo potencialu.
		Vadovas visada atsižvelgia į darbuotojų poreikius.
		Man priimtinos visos vadovo deklaruojamos vertybės ir tradicijos.
		Aš didžiuojuosi, kad dirbu šioje organizacijoje.

Kiekvienas diagnostinis blokas apima kelis kriterijus ir indikatorius.

Tyrimo kriterijai ir indikatoriai. Tyrimo kriterijais tampa teorinėje dalyje išskirtos vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijos bei teigiamo mikroklimato bruožai, kurie buvo suformuoti vadovaujantis šio darbo teorinėje dalyje atliktos mikroklimato veiksnių analizės.

Pirmas diagnostinis blokas suformuluotas siekiant atskleisti vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijas slaugos darbuotojų požiūriu. Teorinėje darbo dalyje buvo minėta, kad teigiamam mikroklimatui sukurti svarbios yra profesinė ir asmeninė kompetencijos. Šios kompetencijos tampa pirmo diagnostinio bloko kriterijais.

Teorinėje dalyje atlikta profesinės kompetencijos sampratos ir struktūros analizė (Goliroshan‘as ir kt., 2018; Krepia ir kt., 2018; Gunawan‘as ir kt., 2019; Vehko ir kt., 2019; Vatnøy ir kt., 2020; Sterner‘as ir kt., 2020; Dewald‘as ir Reddy, 2020) leidžia išskirti šiuos vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos raiškos indikatorius:

- jų gebėjimas užduotis formuoti aiškiai, naudojant platų žodyną; profesinių žinių lygis;
- gebėjimas išspręsti bet kokią profesinę užduotį savarankiškai arba pasitelkus komandą;
- nuolatinis profesinių įgūdžių tobulinimas ir tuo paties reikalavimas iš savo pavaldinių;
- nuolatinis pavaldinių motyvavimas dirbti kuo geriau;
- visų darbuotojų drausmingo elgesio darbe reikalavimas;
- loginis mąstymas; stresinių situacijų valdymas.

Atlikus mokslinės literatūros analizę (Gunawan‘as ir kt., 2019; Brousseau ir Blais‘as, 2019; Lin‘as ir kt., 2019; Zahrah‘as ir kt., 2019; Riklikienė, 2019; Sapra, 2020; Gunawan‘as ir kt., 2020; Solbakken‘as ir kt., 2020; Aloustani ir kt., 2020) galima teigti, kad antrojo kriterijaus – asmeninės kompetencijos – raišką rodo šie indikatoriai:

- gebėjimas tarpininkauti sprendžiant konfliktus;
- altruizmas pavaldinių ir pacientų atžvilgiu;
- aukštas empatijos lygis;
- domėjimasis socialinėmis situacijomis kolektyve;
- gebėjimas nedeleguoti problemų sprendimo kitiems;
- pokyčių vardan geresnio rezultato iniciavimas;
- gebėjimas visada maloniai bendrauti su pacientais;
- emocinis stabilumas, bendraujant su pavaldiniais;
- gebėjimas valdyti save stresinėse situacijose.
- Be to, šios kompetencijos raišką atskleidžia vyresniųjų slaugytojų energijos, kurią panaudoja kasdieniam darbui atlikti, lygis.

Antras diagnostinis blokas sudaro galimybę atskleisti slaugos darbuotojų požiūrį į vadovo sukurtą organizacijos mikroklimatą. Teorinėje dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia suformuluoti šiuos teigiamo organizacijos mikroklimato bruožus, kurie tampa tyrimo kriterijais:

- gera psichologinė atmosfera (Brousseau ir Blais‘as, 2019; Gunawan‘as ir kt., 2020; Allah‘as ir kt., 2020; Akgerman‘as ir Sonmez‘as, 2020);
- efektyvi vidinė komunikacija (Ibrahim‘as ir Habieb‘as, 2020; Allah‘as ir kt. 2020);
- pozityvūs žmogiškieji santykiai (Pedrosa, Sousa, Valentim‘as ir Antunes‘as, 2020; Figueroa ir kt., 2018; Allah‘as ir kt., 2020; Wang‘as ir kt., 2020);
- deklaruojamų organizacijos vertybių dermė su darbuotojų vertybėmis (Glette ir kt., 2018; Brousseau ir Blais‘as, 2019; Pedrosa ir kt., 2020; Ibrahim‘as ir Habieb‘as, 2020; Allah‘as ir kt., 2020).

Siekiant nustatyti antro kriterijaus – gera psichologinė atmosfera – raišką siekiama atsakyti į klausimus ar respondentų gera psichologinė savijauta priklauso nuo santykių su vadovu; ar respondentai patenkintai darbu šioje organizacijoje; ar juos dažnai slegia patiriamas darbe stresas; ar analizuojamoje

organizacijoje pasitaiko psichologinio priekabiavimo, mobingo situacijų; ar psichologinė atmosfera šioje organizacijoje yra teigiama, skatinanti našiai dirbti;

Tiriant trečio kriterijaus – efektyvi vidinė komunikacija – siekiama nustatyti, ar bendravimas tarp darbuotojų ir su vadovu vyksta sklandžiai ir aiškiai; ar komunikacija organizacijoje vyksta be trukdžių; ar neformalus bendravimas su vadovu padeda sukurti organizacijoje palankų mikroklimatą; ar organizacijos darbuotojai bendrauja atvirai; ar vadovai suteikia darbuotojams grįžtamąją informaciją, išreikšdami teigiamą ar neigiamą pripažinimą, juos pagirdami ar kritikuodami;

Ketvirto kriterijaus – pozityvūs žmogiškieji santykiai - raišką rodo šie indikatoriai: ar respondentų atėjimas į organizaciją buvo sklandus; ar vadovas kuria teigiamą mikroklimatą darbe; ar vadovas neturi „numylėtinių“ ir su visais pavaldiniais bendrauja vienodai; ar iš organizacijos darbuotojai išeina dėl psichologinių nesutarimų su vadovu ir/arba bendradarbiais. Be to, šio kriterijaus pagalba siekiama išsiaiškinti, ar vadovas su darbuotojais dažnai bendrauja ir už organizacijos ribų;

Penktojo kriterijaus – deklaruojamų organizacijos vertybių dermė su darbuotojų vertybėmis – raiška bus tiriama remiantis šiais indikatoriais: ar vadovas organizacijoje vertina kiekvieną darbuotoją, nepriklausomai nuo jo užimamų pareigų; ar vadovas organizacijoje tiki kiekvieno darbuotojo tobulėjimo potencialu; ar vadovas visada atsižvelgia į darbuotojų poreikius; ar respondentams priimtinos visos vadovo deklaruojamos vertybės ir tradicijos; ar respondentai didžiuojuosi, kad dirba šioje organizacijoje.

Apibendrintas vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų slaugos darbuotojų požiūriu vertinimo modelis pateiktas paveiksle (žr. 3 pav.).

Pasirinkta tyrimo strategija – kiekybinis tyrimas, metodas – anketinė apklausa. Siekiant įvertinti vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijas slaugos darbuotojų požiūriu, tyrimo tiksline grupe pasirinkti visi šiuo metu organizacijoje dirbantys slaugos darbuotojai. Tyrimo imčiai apskaičiuoti taikyta Paniotto formulė (Kardelis, 2016):

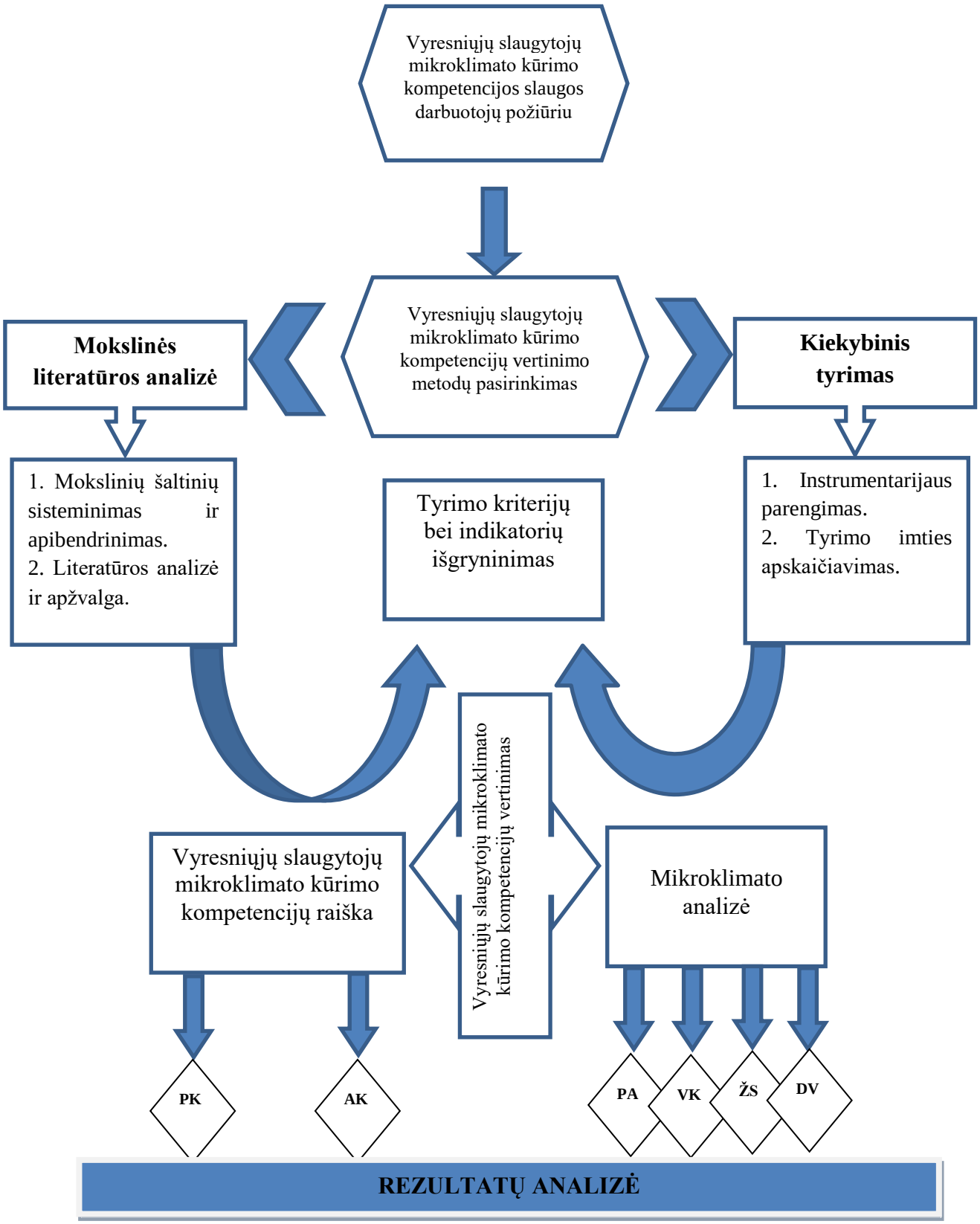
$$n = 1/ (\Delta^2 + 1 / N) \quad (1)$$

čia n – reikiamas respondentų skaičius; N – tiriamosios visumos skaičius (generalinė aibė); Δ^2 – paklaida (5 proc.).

Šiuo metu analizuojamoje organizacijoje dirba 776 slaugos darbuotojai (665 slaugytojai ir 111 slaugytojų padėjėjų). Remiantis 1 formule apskaičiuota tyrimo imtis:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}; \; n = \frac{1}{(0{,}05)^2 + \frac{1}{776}} = \frac{1}{0.0025 + 0.001289} = \frac{1}{0.003789} \approx 263 \quad (2)$$

Organizuojant tyrimą, imties tūris atrinktas pagal tikimybinį tiriamųjų grupės pasirinkimo būdą, kai kiekvieno tiriamojo elemento tikimybė pakliūti į imtį buvo žinoma, t.y. visi populiacijos elementai turėjo vienodas galimybes patekti į imtį. Remiantis 2 formule apskaičiuota, kad būtina apklausti ne mažiau kaip 263 slaugos darbuotojus, todėl buvo išdalinta 270 anketų. Iš jų tinkamai užpildytų sugrįžo 265 anketos.



3 pav. Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų slaugos darbuotojų požiūriu vertinimo modelis

Čia PK – profesinė kompetencija;
AK – asmeninė kompetencija;

PA – psichologinė atmosfera;
VK – vidinė komunikacija;
ŽS – žmogiškieji santykiai;
DV – deklaruojamos vertybės.

Duomenų analizė vyko remiantis visų gautų užpildytų anketų duomenimis. Anketinės apklausos duomenų statistinė analizė atlikta *IBM SPSS Statistics 19* programos paketu, taikant aprašomąją statistiką, t.y. skaičiuojant aritmetinius vidurkius, standartinį nuokrypį ir procentines išraiškas. Siekiant nustatyti vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijas slaugos darbuotojų požiūriu, pirmiausia buvo nustatyta, koks vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų raiškos lygis. Gauti respondentų atsakymai apie vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų raiška buvo skaičiuojami pagal formulę:

$$M(x) = (x_1 + \ldots + x_{n\ \ldots.+}\ x_{265}) / n \qquad (3)$$

čia: $M_{(18)}$ – vieno teiginio apie vyresniųjų slaugytojų kompetencijas visų respondentų atsakymų rezultatas;
x_1 – pirmo respondento atsakymo rezultatas;
x_n – n eksperto atsakymo rezultatas;
n – ekspertų skaičius (265).

Tyrimo rezultatams įvertinti taikyti parametrai:

- nuo 1 balo iki 1,9 balų – labai silpna raiška;
- nuo 2 balų iki 2,9 balų – silpna raiška;
- nuo 3 balų iki 3,9 balų – vidutinė;
- nuo 4 balų iki 4,9 balų – stipri raiška;
- 5 balai – labai stipri raiška.

Tyrimo metu taip pat buvo ieškoma sąsajų tarp identifikuotų vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų ir organizacijos mikroklimato. Ryšiui nustatyti bei tirti pasirinktas *Pearson koreliacijos koeficientas*, kuris leido identifikuoti dviejų priklausomų kintamųjų (kompetencijų ir mikroklimato) tiesinį statistinį ryšį, kurio stiprumo reikšmės yra:

- nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5) – silpna;
- nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7) – vidutinė;
- nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9) – stipri;
- nuo 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0) – labai stipri.

Kuo r reikšmė absoliučiu didumu arčiau 1, tuo tiesinė priklausomybė yra didesnė. Pasirinktas reikšmingumo lygmuo p = 0,01.

Tyrimas vyko 2021 m. lapkričio mėn. Anketos buvo išdalintos asmeniškai slaugos darbuotojams dirbantiems analizuojamoje organizacijoje su prašymu grąžinti pilnai užpildytas anketas tyrimo organizatorei. Anketą sudaro 39 klausimai (žr. 2 priedą). Anketa sudaryta remiantis suformuluotais kriterijais ir indikatoriais. Tyrimo instrumentą sudaro 2 blokai, kuriuos sudaro vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų bei mikroklimato raišką leidžiantys įvertinti teiginiai.

Respondentų nuomonės tyrimui panaudota Likerto kriterinė skalė (Kardelis, 2016):

1 – visiškai nesutinku;
2 – šiek tiek sutinku;
3 – nei sutinku, nei nesutinku;
4 – greičiausiai sutinku;
5 – visiškai sutinku.

Gauti kiekybinio tyrimo rezultatai buvo vertinami ir vaizduojami grafiškai, sudaromos lentelės, paveikslai ir pan. Gautų atsakymų vertinimas bei lyginimas tarpusavyje ir su teorinėmis įžvalgomis, aprašytomis šio darbo teorinėje dalyje, vyko remiantis visų respondentų užpildytų anketų duomenimis.

Reziumuojant vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijos slaugos darbuotojų požiūriu tyrimo metodikos skyrių galima teigti, kad siekiant ištirti vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijas VšĮ Respublikinės Panevėžio ligoninės slaugos darbuotojų požiūriu parengtas tyrimo planas ir vertinimo modelis. Toliau darbe aprašytas įgyvendintas tyrimas ir pateikti jo rezultatai.

2.3. Tyrimo rezultatai

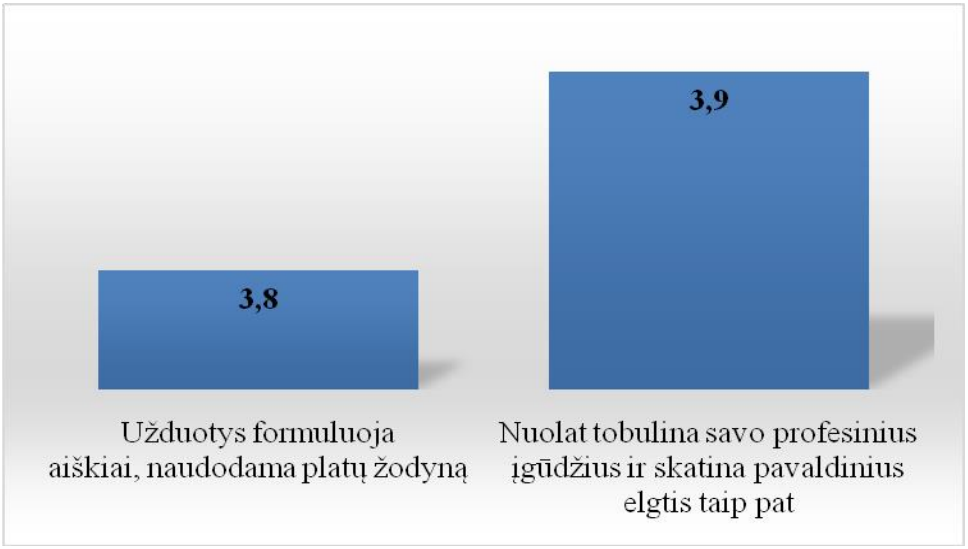
Tyrime dalyvavusių respondentų profilio – demografinių duomenų pristatymas: tyrime dalyvavo 98 proc. moterų ir 2 proc. vyrų – šis pasiskirstymas yra normalus, nes šiuo metu tiramojoje organizacijoje vyrų (viso) dirba 1,8 proc. Respondentų amžius:
iki 29 m. – 2 proc.;
30-49 m. – 55 proc.;
50-63 m. – 38 proc.;
64 m. ir daugiau – 5 proc.
Respondentų išsilavinimas:
aukštasis universitetinis – 15 proc.;
aukštasis neuniversitetinis – 70 proc.;
nebaigtas aukštasis – 5 proc.;
vidurinis su profesine kvalifikacija – 10 proc.
Be to, tyrime dalyvavo skirtingą darbo stažą šioje ligoninėje turintys slaugos darbuotojai:
iki 1 m. – 7 proc.;
1-5 m. – 18 proc.;
6-10 m. – 56 proc.;
daugiau nei 10 metų – 19 proc.
Kaip matyti, tyrime dalyvavo skirtingo amžiaus, išsilavinimo ir darbo patirties respondentai. Todėl galima teigti, kad tyrimo rezultatai yra pakankamai objektyvus ir atskleidžia realią padėtį.
Norint įvertinti vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų raišką, anketos pradžioje respondentų buvo prašoma apibūdinti savo vadovą – įvertinti pateiktus teiginius apie vyresniųjų slaugytojų kompetencijas. Paaiškėjo, jog nagrinėjamos organizacijos vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos raiška slaugos darbuotojų požiūriu yra stipriai teigiama (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos raiška

Aprašomoji statistika					
	N	Min.	Maks.	Vidutinė vertė	Stand. nuokrypis
Užduotys formuluoja aiškiai, naudodama platų žodyną	265	1,00	5,00	3,8633	1,09507

Profesinės žinios yra labai aukštos ir visada gaunu iš jos atsakymą į bet kokį profesinį klausimą	265	1,00	5,00	4,2970	1,00744
Gali išspręsti bet kokią profesinę užduotį savarankiškai arba pasitelkus komandą.	265	1,00	5,00	4,0364	1,29676
Nuolat tobulina savo profesinius įgūdžius ir skatina pavaldinius elgtis taip pat.	265	1,00	5,00	3,9758	1,35229
Nuolat įvairiais būdais motyvuoja darbuotojus kuo geriau dirbti	265	1,00	5,00	4,2667	1,21039
Reikalauja visų darbuotojų drausmingo elgesio darbe	265	1,00	5,00	4,2242	1,23146
Pasižymi nepriekaištingu loginiu mąstymu vertinant profesinius klausimus.	265	1,00	5,00	4,0667	1,29320
Puikiai valdo stresines situacijas.	265	1,00	5,00	4,0364	1,26342
Galiojantis N skaičius	**265**			**4,087**	

Kaip matyti, vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo profesinės kompetencijos raiška yra stipri ir siekia 4,087 balo (žr. 4 pav.).



4 pav. Aspektai, mažinantys vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos raišką, balais

Vadovaujantis tyrimo rezultatais galima teigi, kad vyresnieji slaugytojai, anot slaugos darbuotojų, netobulina savo profesinių įgūdžių ir neskatina pavaldinius tobulinti jų profesinius įgūdžius. Be to, vyresnieji slaugytojai, formuodami užduotis, nesinaudoja plačiu žodynu ir/arba užduotis formuoja nepakankamai aiškiai.

Panaši situacija išryškėjo analizuojant vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos raišką (žr. 3 lentelę).

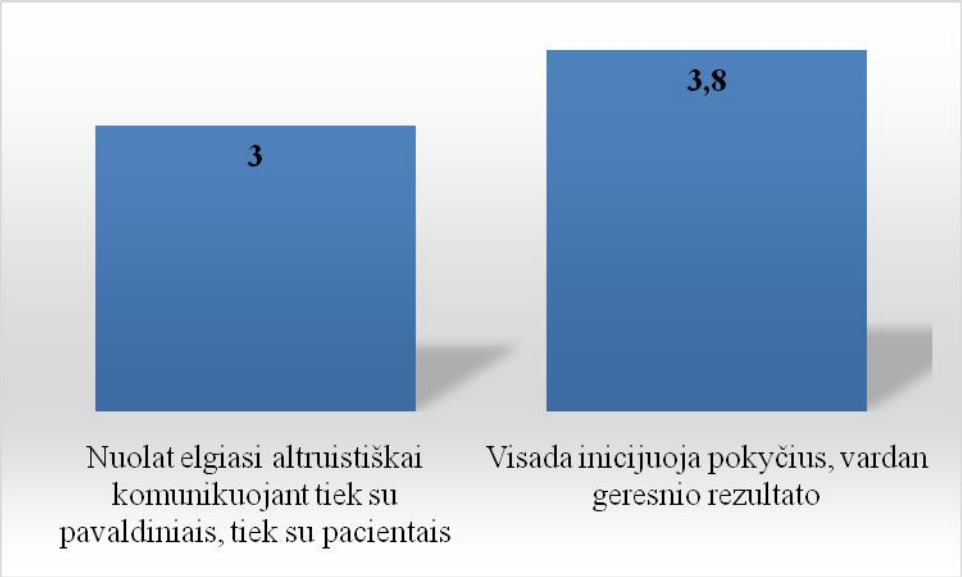
3 lentelė. Vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos raiška

Aprašomoji statistika					
	N	Min.	Maks.	Vidutinė vertė	Stand. nuokrypis
Visada tarpininkauja sprendžiant konfliktus.	265	1,00	5,00	4,9818	1,30885
Nuolat elgiasi altruistiškai komunikuojant tiek su pavaldiniais, tiek su pacientais.	265	1,00	5,00	3,0788	1,27828

Pasižymi aukštu empatijos lygiu pavaldinių atžvilgiu.	265	1,00	5,00	4,1333	1,13446
Domisi socialinėmis situacijomis kolektyve.	265	1,00	5,00	3,9939	1,21724
Visada sprendžia konfliktus, nedeleguoja problemų sprendimo kitiems.	265	1,00	5,00	4,1515	1,11315
Visada inicijuoja pokyčius, vardan geresnio rezultato.	265	1,00	5,00	3,8818	1,16594
Visada maloniai bendrauja tiek su pacientais, tiek su pavaldiniais.	265	1,00	5,00	4,2788	1,15076
Pasižymi emociniu stabilumu, bendraujant su pavaldiniais.	265	1,00	5,00	4,0667	1,28847
Stresinėse situacijose valdo save.	265	1,00	5,00	4,7394	1,53772
Turi labai daug energijos, kurią panaudoja kasdieniam darbui atlikti.	265	1,00	5,00	4,4545	1,05029
Galiojantis N skaičius	**265**			**4,176**	

Žvelgiant į 3 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad daugiausia respondentai sutinka, kad jų vadovas visada tarpininkauja sprendžiant konfliktus (vid. vertė 4,98), ir stresinėse situacijose valdo save (vid. vertė 4,74). Be to, respondentų nuomone, vyriausieji slaugytojai turi labai daug energijos, kurią panaudoja kasdieniam darbui atlikti (vid vertė 4,45) ir visada maloniai bendrauja tie su pacientais, tiek su pavaldiniais. (vid. vertė 4.28).

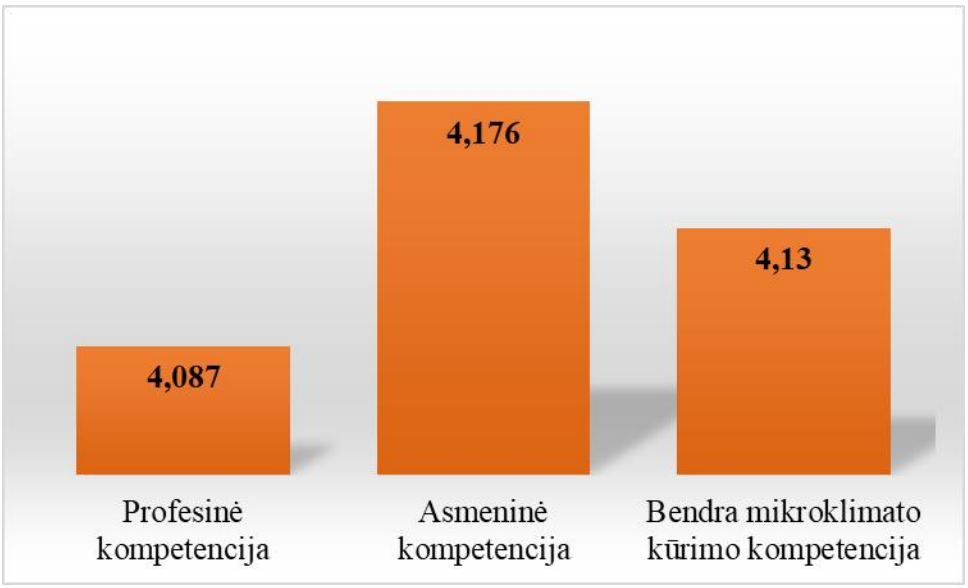
Visgi apibendrinti apklausos rezultatai parodė, kad vadovas ne visada incijuoja pokyčius (vid. vertė 3.88) ir komunikacija tiek su pavaldiniais, tiek su pacientais ne visada yra altruistiška (vid. vertė 3,08). Todėl galima teigti, kad šie aspektai silpnina bendrą vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos raišką (žr. 5 pav.).



5 pav. Aspektai, mažinantys vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos raišką, balais

Atsižvelgiant į tyrimo duomenis teigtina, kad vyresniųjų slaugytojų gebėjimas nuolat elgtis altruistiškai komunikuojant tiek su pavaldiniais, tiek su pacientais yra vidutinio silpnumo. Be to, asmeninės kompetencijos raišką, anot respondentų, mažina vyresniųjų slaugytojų silpnas pokyčių, vardan geresnio rezultato, inicijavimas.

Apibendrinant pirmo diagnostinio bloko rezultatus galima teigti, kad analizuojamos organizacijos vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų raiška slaugos darbuotojų nuomone yra stipriai teigiama (žr. 6 pav.).



6 pav. Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų raiška, balais

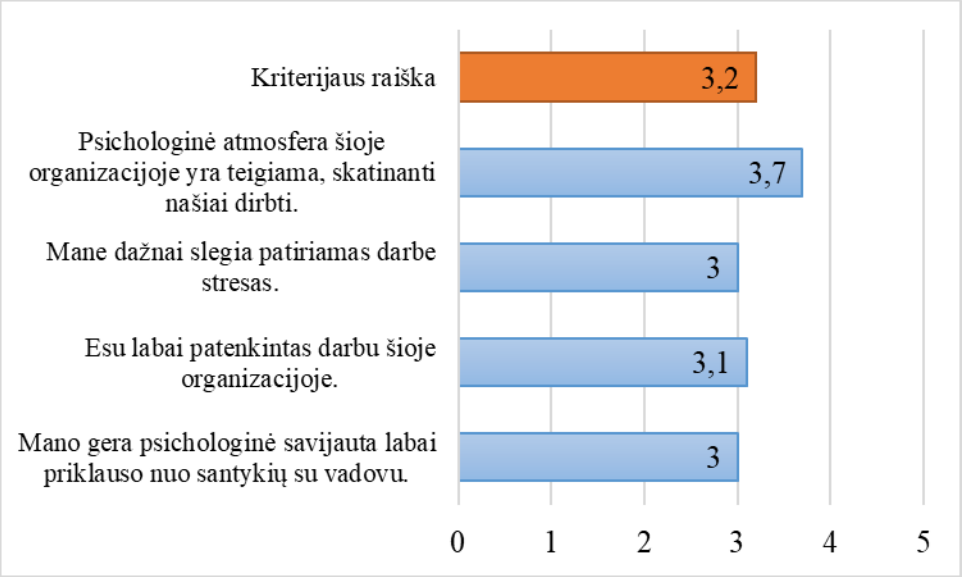
Reziumuojant galima teigti, kad vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų raiška yra stipri. Asmeninė vyresniųjų slaugytojų kompetencija reiškiasi šiek tiek stipriau, negu profesinė kompetencija. Tyrimo metu nustatyti keturi aspektai, mažinantys vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijas:
1. Vyresnieji slaugytojai netobulina savo profesinių įgūdžių ir neskatina pavaldinius tobulinti jų profesinius įgūdžius.
2. Vyresnieji slaugytojai, formuodami užduotis, nesinaudoja plačiu žodynu ir/arba užduotis formuoja nepakankamai aiškiai.
3. Vyresnieji slaugytojai ne visada elgiasi altruistiškai, komunikuodami tiek su pavaldiniais, tiek su pacientais.
4. Vyresnieji slaugytojai ne visada inicijuoja pokyčius, vardan geresnio rezultato.

2.4. Slaugos darbuotojų požiūris į organizacijos mikroklimatą

Antras diagnostinis blokas buvo suformuluotas siekiant nustatyti slaugos darbuotojų požiūrį į organizacijoje vyraujantį mikroklimatą. Kaip buvo minėta, šį diagnostinį bloką sudarė 4 kriterijai:
1. Gera psichologinė atmosfera.
2. Efektyvi vidinė komunikacija.
3. Pozityvūs žmogiškieji santykiai.
4. Deklaruojamų-organizacijos vertybių dermė su darbuotojų vertybėmis.

Taigi, pirmiausiai buvo siekiama išsiaiškinti, kokia psichologinė atmosfera vyrauja organizacijoje (apibendrinti atsakymų į šį klausimą rezultatai pateikti 7 pav.).

Dauguma respondentų mano, kad psichologinė atmosfera šioje organizacijoje yra teigiama (vid. vertė 3,7), jie yra patenkinti, kad dirba šioje organizacijoje (vid. vertė 3,1), o jų gera psichologinė savijauta priklauso nuo santykių su vadovu (vid. vertė 3). Tai leidžia teigti, kad šio kriterijaus raiška yra vidutinė (vid. vertė 3,2). Įdomu pastebėti, kad beveik visi (98 proc.) slaugos darbuotojai, dalyvavę tyrime, teigia, jog šioje organizacijoje *nepasitaiko* psichologinio priekabiavimo, mobingo situacijų. Tai labai reikšmingas aspektas, formuojant gerą psichologinę atmosferą organizacijoje. Tačiau šias aspektas nėra pakankamas.

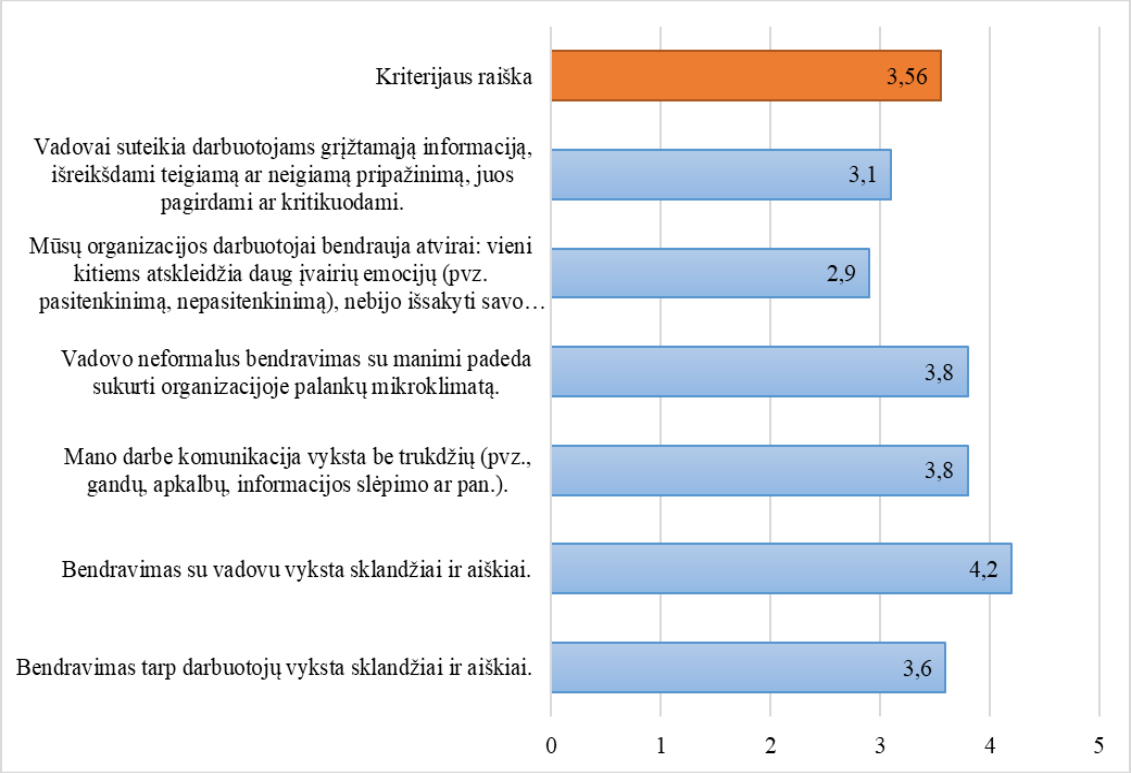


7 pav. Psichologinė atmosfera organizacijoje slaugos darbuotojų nuomone, balais

Vadovaujantis gautais duomenimis galima teigi, kad psichologinė atmosfera organizacijoje yra vidutinė (nei labai gera, nei labai prasta).

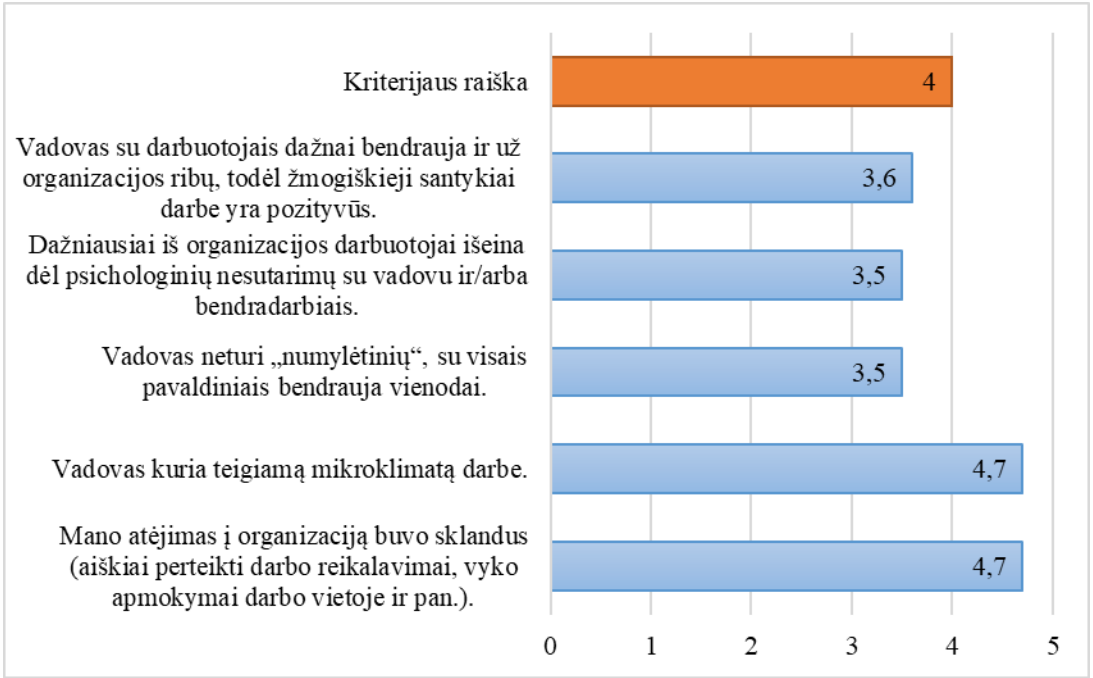
Organizacijos mikroklimatą rodo ir vidinės komunikacijos kokybė, todėl toliau analizuojant organizacijos mikroklimatą tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, kokia yra slaugos darbuotojų nuomonė apie vyriausiojo slaugytojo gebėjimą kurti teigiamą vidinę komunikaciją (žr. 8 pav.).

Vadovaujantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad vidinė komunikacija nagrinėjamoje organizacijoje siekia 3,56 balo ir yra vidutinė (nei labai gera, nei labai prasta). Prasčiausiai, anot respondentų, pasireiškia aspektas, atskleidžiantis darbuotojų bendravimo atvirumą. Galima daryti išvadą, jog vidinės komunikacijos efektyvumą mažina tai, kad organizacijos darbuotojai nebendrauja atvirai: neatskleidžia vieni kitiems savo emocijų (pvz. pasitenkinimo, nepasitenkinimo), bijo išsakyti savo nuomonę. Taip pat vidinei komunikacijai kenkia ir tai, kad vadovai, anot slaugos darbuotojų, nesuteikia darbuotojams grįžtamosios informacijos, neišreiškia teigiamo ar neigiamo pripažinimo, juos pagirdami ar kritikuodami.



8 pav. Vidinė komunikacija organizacijoje slaugos darbuotojų nuomone, balais

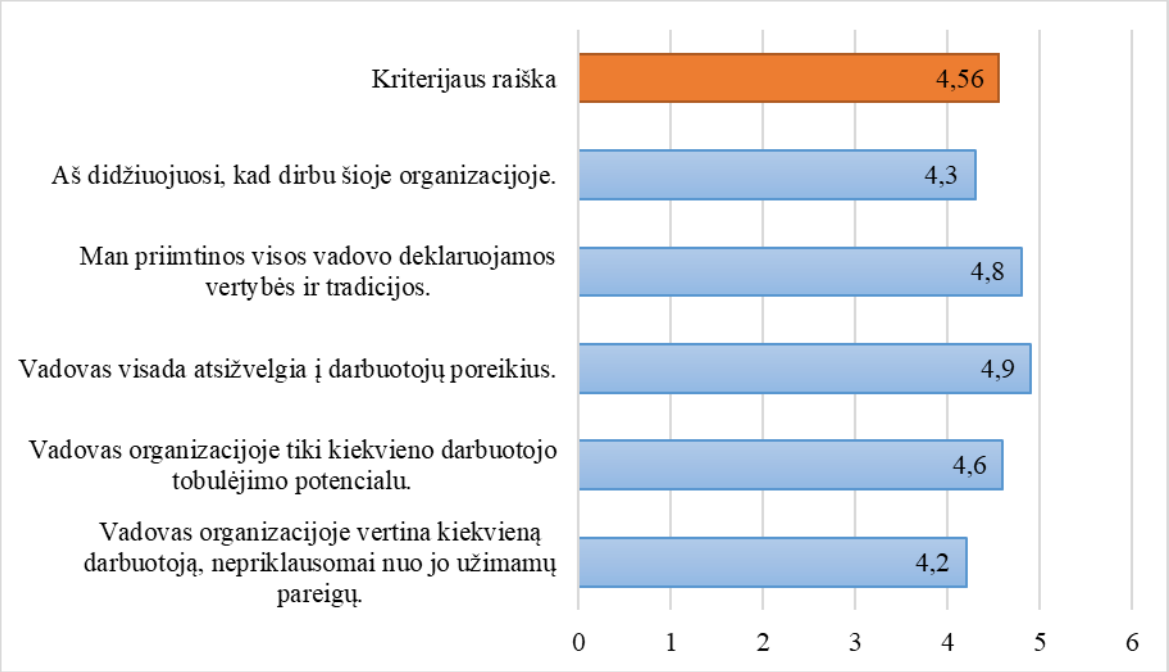
Ketvirta apklausos anketos dalis buvo suformuluota siekiant įvertinti žmogiškuosius santykius analizuojamoje organizacijoje (žr. 9 pav.).



9 pav. Žmogiškieji santykiai organizacijoje slaugos darbuotojų nuomone, balais

Tyrimo metu nustatyta, kad nagrinėjamoje organizacijoje žmogiškųjų santykių raiška yra stipriai teigiama (4 balai).

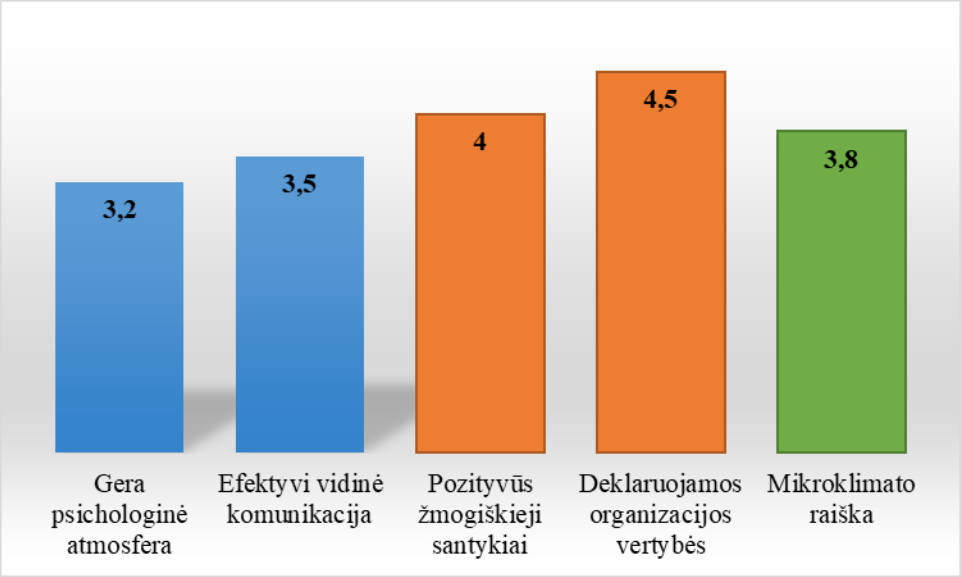
Analizuojant organizacijos mikroklimatą buvo svarbu išsiaiškinti, kaip respondentai vertina deklaruojamas organizacijos vertybes ir ar jos dera su jų vertybėmis (apibendrinti rezultatai pateikti 10 pav.).



10 pav. Respondentų požiūris į deklaruojamas organizacijos vertybės, balais

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad respondentų požiūris į deklaruojamas organizacijos vertybės pakankamai geras (4,56 balo), t. y. dauguma slaugos darbuotojų pritaria deklaruojamoms vertybėms, kurias skleidžia vyresnieji slaugytojai, formuodami organizacijos mikroklimatą.

Reziumuojant galima daryti išvadą, kad mikroklimatas organizacijoje nėra pakankamai geras, nes iš keturių analizuojamų skryčių, formuojančių organizacijos mikroklimatą, pusė reiškiasi silpnai (žr. 11 pav.).



11 pav. Organizacijos mikroklimatas slaugos darbuotojų nuomone, balais

Kaip matyti iš 11 pav. pateiktų respondentų požiūrio į vadovų sukurtą mikroklimatą tyrimo rezultatų, nors organizacijoje psichologinė atmosfera ir vidinė komunikacija yra vertinama vidutiniškai, visgi, respondentų nuomone, vadovas kuria pozityvius žmogiškuosius santykius ir savo veikloje vadovaujasi su respondentais derančiomis vertybėmis.

2.5. Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų ir organizacijos mikroklimato koreliacija

Siekiant ištirti vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų raišką buvo nustatoma šių kompetencijų ir sukurto mikroklimato koreliacija. Tuo tikslu buvo skaičiuojamas *Pearson* koreliacijos koeficientas.

Profesinės kompetencijos ir teigiamo organizacijos mikroklimato bruožų koreliacija

Vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos ir vieno iš teigiamo mikroklimato bruožo – geros psichologinės atmosferos – tarpusavio ryšio stiprumo rezultatai pateiktas lentelėje (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos ir geros psichologinės atmosferos organizacijoje koreliacija

Koreliacija						
		Mano gera psichologinė savijauta labai priklauso nuo santykių su vadovu.	Esu labai patenkintas darbu šioje organizacijoje.	Mane dažnai slegia patiriamas darbe stresas.	Šioje organizacijoje pasitaiko psichologinio priekabiavimo, mobingo situacijų.	Psichologinė atmosfera šioje organizacijoje yra teigiama, skatinanti našiai dirbti.
Užduotys formuluoja aiškiai, naudodama platų žodyną	Pearson‘o koreliacija	,123	,866**	,020	,024	,018
	Statist. reikšmingumas	,023	,027	,374	,350	,388
	N	265	265	265	265	265
Profesinės žinios yra labai aukštos ir	Pearson‘o koreliacija	-,040	,008	-,053	,112	-,097
	Statist. reikšmingumas	,260	,447	,195	,035	,057

Koreliacija						
		Mano gera psichologinė savijauta labai priklauso nuo santykių su vadovu.	Esu labai patenkintas darbu šioje organizacijoje.	Mane dažnai slegia patiriamas darbe stresas.	Šioje organizacijoje pasitaiko psichologinio priekabiavimo, mobingo situacijų.	Psichologinė atmosfera šioje organizacijoje yra teigiama, skatinanti našiai dirbti.
visada gaunu iš jos atsakymą į bet kokį profesinį klausimą	N	265	265	265	265	265
Gali išspręsti bet kokią profesinę užduotį savarankiškai arba pasitelkus komandą.	Pearson'o koreliacija	-,038	-,077	,083	-,083	,074
	Statist. reikšmingumas	,267	,107	,089	,088	,116
	N	265	265	265	265	265
Nuolat tobulina savo profesinius įgūdžius ir skatina pavaldinius elgtis taip pat.	Pearson'o koreliacija	,820**	,608	,427	,008	,085
	Statist. reikšmingumas	,026	,449	,329	,012	,085
	N	265	265	265	265	265
Nuolat įvairiais būdais motyvuoja darbuotojus kuo geriau dirbti	Pearson'o koreliacija	,961**	,002	,018	,051	,258
	Statist. reikšmingumas	,031	,048	,027	,205	,001
	N	265	265	265	265	265
Reikalauja visų darbuotojų drausmingo elgesio darbe	Pearson'o koreliacija	,036	,092	-,083	,008*	,030
	Statist. reikšmingumas	,280	,068	,088	,008	,314
	N	265	265	265	265	265
Pasižymi nepriekaištingu loginiu mąstymu vertinant profesinius klausimus.	Pearson'o koreliacija	,010	,025	,010	,029	,088
	Statist. reikšmingumas	,433	,346	,037	,321	,077
	N	265	265	265	265	265
Puikiai valdo stresines situacijas.	Pearson'o koreliacija	,045	,115	,040	,024	,958**
	Statist. reikšmingumas	,231	,031	,257	,350	,077
	N	265	265	265	265	265
*. Koreliacija reikšminga 0,05 lygyje						
**. Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje						

Tyrimo metu pavyko nustatyti statistiškai reikšmingą ryšį tarp keturių vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos indikatorių ir geros psichologinės atmosferos organizacijoje. Slaugos darbuotojų požiūriu, kuo vyresnieji slaugytojai, t.y. jų vadovai, labiau tobulina savo profesinius įgūdžius ir skatina pavaldinius elgtis taip pat, tuo geresnė slaugos darbuotojų psichologinė savijauta, kuri priklauso nuo santykių su vadovu ($r = 0,820$, $p < 0.01$). Geros slaugos darbuotojų psichologinės savijautos ryšis su vyresniųjų slaugytojų profesine kompetencija atskleistais ir per motyvacijos aspektą. Koreliacinės analizės rezultatai leidžia teigti, jog kuo stipriau vadovas nuolat įvairiais būdais motyvuojant darbuotojus kuo geriau dirbti, tuo geresnė respondentų psichologinė savijauta ($r = 0,961$, $p < 0.01$).Vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos ir geros psichologinės atmosferos organizacijoje ryšys identifikuotas dar dviejose srityse:

1) koreliacijos koeficientas parodė, kad kuo vyresnieji slaugytojai užduotis formuluoja aiškiau, naudodami platų žodyną, tuo slaugos darbuotojai yra labiau patenkinti tuo, kad dirba šioje organizacijoje($r = 0,866$, $p < 0.01$); 2) kuo geriau vyresnieji slaugytojai valdo stresines situacijas, tuo

labiau slaugos darbuotojai įsitikinę, jog psichologinė atmosfera šioje organizacijoje yra teigiama, skatinanti našiai dirbti (r = 0,958, p ‹ 0.01).

Vadovaujantis tyrimo rezultatais galima daryti išvadą, kad vyresniųjų slaugytojų profesinė kompetencija stipriai koreliuoja su organizacijos mikroklimatu per slaugos darbuotojų gerą psichologinę savijautą, priklausančia nuo santykių su vadovu; slaugos darbuotojų pasitenkinimą darbu bei slaugos darbuotojų darbo našumą. Atkreiptinas dėmesys, jog anksčiau buvo išsiaiškinta, kad vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos tam tikrų aspektų raiška nėra patenkinama. Būtent tų, kurie, kaip dabar išsiaiškinta, stipriai koreliuoja su mikroklimato aspektais: užduotys formuluoja aiškiai, naudodama platų žodyną – 3,8 balo; nuolat tobulina savo profesinius įgūdžius ir skatina pavaldinius elgtis taip pat – 3,9 balo. Tai leidžia teigti, kad norint pagerinti psichologinę atmosferą ir, atitinkamai, organizacijos mikroklimatą, vyresnieji slaugytojai turėtų gerinti šiuos savo profesinės kompetencijos aspektus.

Toliau tyrimo metu buvo analizuojama vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos ir efektyvios vidinės komunikacijos koreliacija (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos ir efektyvios vidinės komunikacijos koreliacija

Koreliacija							
		Bendravimas tarp darbuotojų vyksta sklandžiai ir aiškiai.	Bendravimas su vadovu vyksta sklandžiai ir aiškiai.	Mano darbe komunikacija vyksta be trukdžių (pvz., gandų, apkalbų, informacijos slėpimo ar pan.).	Vadovo neformalus bendravimas su manimi padeda sukurti organizacijoje palankų mikroklimatą.	Mūsų organizacijos darbuotojai bendrauja atvirai: vieni kitiems atskleidžia daug įvairių emocijų.	Vadovai suteikia darbuotojams grįžtamąją informaciją, išreikšdami teigiamą ar neigiamą pripažinimą.
Užduotys formuluoja aiškiai, naudodama platų žodyną	Pearson‘o koreliacija	,028	,059	,006	,045	,030	,049
	Statist. reikšmingumas	,325	,170	,464	,234	,316	,212
	N	265	265	265	265	265	265
Profesinės žinios yra labai aukštos ir visada gaunu iš jos atsakymą į bet kokį profesinį klausimą	Pearson‘o koreliacija	,024	,001	,097	,043	,009	,049
	Statist. reikšmingumas	,350	,493	,058	,245	,441	,215
	N	265	265	265	265	265	265
Gali išspręsti bet kokią profesinę užduotį savarankiškai arba pasitelkus komandą.	Pearson‘o koreliacija	,033	,024	,047	,074	,104*	,026
	Statist. reikšmingumas	,299	,347	,223	,114	,045	,336
	N	265	265	265	265	265	265
Nuolat tobulina savo profesinius įgūdžius ir skatina pavaldinius elgtis taip pat.	Pearson‘o koreliacija	,059	,035	,161**	,020	,039	,081
	Statist. reikšmingumas	,169	,284	,004	,372	,266	,093
	N	265	265	265	265	265	265
Nuolat įvairiais būdais motyvuoja darbuotojus kuo geriau dirbti	Pearson‘o koreliacija	,211	,059	,098	,149	,113	,012
	Statist. reikšmingumas	,001	,169	,056	,007	,033	,422
	N	265	265	265	265	265	265
Reikalauja visų darbuotojų	Pearson‘o koreliacija	,066	,104*	,062	,848**	,188	,038

Koreliacija							
		Bendravimas tarp darbuotojų vyksta sklandžiai ir aiškiai.	Bendravimas su vadovu vyksta sklandžiai ir aiškiai.	Mano darbe komunikacija vyksta be trukdžių (pvz., gandų, apkalbų, informacijos slėpimo ar pan.).	Vadovo neformalus bendravimas su manimi padeda sukurti organizacijoje palankų mikroklimatą.	Mūsų organizacijos darbuotojai bendrauja atvirai: vieni kitiems atskleidžia daug įvairių emocijų.	Vadovai suteikia darbuotojams grįžtamąją informaciją, išreikšdami teigiamą ar neigiamą pripažinimą.
drausmingo elgesio darbe	Statist. reikšmingumas	,142	,046	,158	,081	,001	,267
	N	265	265	265	265	265	265
Pasižymi nepriekaištingu loginiu mąstymu vertinant profesinius klausimus.	Pearson‘o koreliacija	,059	,012	,051	,031	,026	-,038
	Statist. reikšmingumas	,170	,420	,203	,307	,336	,270
	N	265	265	265	265	265	265
Puikiai valdo stresines situacijas.	Pearson‘o koreliacija	,840**	,025	,010	,044	,091	-,002
	Statist. reikšmingumas	,011	,345	,438	,235	,069	,484
*. Koreliacija reikšminga 0,05 lygyje							
**. Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje							

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, jog kuo labiau reikalaujama visų darbuotojų drausmingo elgesio darbe, tuo labiau vadovo neformalus bendravimas su slaugos darbuotojais padeda sukurti organizacijoje palankų mikroklimatą (r = 0,848, p ‹ 0.01). Efektyvios vidinės komunikacijos stiprinimas taip pat vyksta per vyresniųjų slaugytojų streso valdymo aspektą. Nustatyta, kad kuo geriau vyresnieji slaugytojai valdo stresines situacijas, tuo bendravimas tarp darbuotojų vyksta sklandžiau ir aiškiau (r = 0,848, p ‹ 0.01). Organizacijos mikroklimato analizei svarbi buvo vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos ir pozityvių žmogiškųjų santykių koreliacija (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos ir pozityvių žmogiškųjų santykių koreliacija

Koreliacija						
		Mano atėjimas į organizaciją buvo sklandus (aiškiai perteikti darbo reikalavimai, vyko apmokymai darbo vietoje ir pan.).	Vadovas kuria teigiamą mikroklimatą darbe.	Vadovas neturi „numylėtinių“, su visais pavaldiniais bendrauja vienodai.	Dažniausiai iš organizacijos darbuotojai išeina dėl psichologinių nesutarimų su vadovu ir/arba bendradarbiais.	Vadovas su darbuotojais dažnai bendrauja ir už organizacijos ribų, todėl žmogiškieji santykiai darbe yra pozityvūs.
Užduotys formuluoja aiškiai, naudodama platų žodyną	Pearson‘o koreliacija	-,046	,030	,012	-,719**	-,065
	Statist. reikšmingumas	,227	,349	,439	,063	,203
	N	265	165	165	165	165
Profesinės žinios yra labai aukštos ir visada gaunu iš jos atsakymą į bet kokį profesinį klausimą	Pearson‘o koreliacija	,038	,706**	-,029*	-,006	,079
	Statist. reikšmingumas	,268	,088	,049	,471	,158
	N	265	165	165	165	165
Gali išspręsti bet kokią profesinę užduotį savarankiškai arba	Pearson‘o koreliacija	,087	,055	-,087	,039	,081
	Statist. reikšmingumas	,080	,240	,134	,310	,150

Koreliacija						
		Mano atėjimas į organizaciją buvo sklandus (aiškiai perteikti darbo reikalavimai, vyko apmokymai darbo vietoje ir pan.).	Vadovas kuria teigiamą mikroklimatą darbe.	Vadovas neturi „numylėtinių“, su visais pavaldiniais bendrauja vienodai.	Dažniausiai iš organizacijos darbuotojai išeina dėl psichologinių nesutarimų su vadovu ir/arba bendradarbiais.	Vadovas su darbuotojais dažnai bendrauja ir už organizacijos ribų, todėl žmogiškieji santykiai darbe yra pozityvūs.
pasitelkus komandą.	N	265	165	165	165	165
Nuolat tobulina savo profesinius įgūdžius ir skatina pavaldinius elgtis taip pat.	Pearson‘o koreliacija	-,086	-,063	,080	-,869**	-,014
	Statist. reikšmingumas	,082	,210	,153	,088	,073
	N	265	165	165	165	165
Nuolat įvairiais būdais motyvuoja darbuotojus kuo geriau dirbti	Pearson‘o koreliacija	-,050	-,069	,003	-,026	-,095
	Statist. reikšmingumas	,211	,190	,003	,371	,111
	N	265	165	165	165	165
Reikalauja visų darbuotojų drausmingo elgesio darbe	Pearson‘o koreliacija	,032	-,041	-,007	,031	,008
	Statist. reikšmingumas	,304	,301	,004	,046	,130
	N	265	165	165	165	165
Pasižymi nepriekaištingu loginiu mąstymu vertinant profesinius klausimus.	Pearson‘o koreliacija	,005	,062	-,025	-,745**	-,010
	Statist. reikšmingumas	,466	,215	,377	,032	,448
	N	265	165	165	165	165
Puikiai valdo stresines situacijas.	Pearson‘o koreliacija	,061	-,019	,045	,007	,017
	Statist. reikšmingumas	,162	,406	,283	,066	,413
	N	265	165	165	165	165
*. Koreliacija reikšminga 0,05 lygyje						
**. Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje						

Nustatyta neigiama koreliacija tarp pozityvių žmogiškųjų santykių veiksnio atskleidžiančio darbuotojų išėjimo iš darbo dėl psichologinių nesutarimų su vadovu ir/arba bendradarbiais ir kelių vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos aspektų. Pavyzdžiui:

1) kuo aiškiau formuojamos užduotys, naudojant platų žodyną, tuo rečiau iš organizacijos darbuotojai išeina dėl psichologinių nesutarimų su vadovu ir/arba bendradarbiais ($r = -0,719$, $p < 0.01$);

2) kuo labiau vyresnieji slaugytojai tobulina savo profesinius įgūdžius ir skatina pavaldinius elgtis taip pat, tuo rečiau iš organizacijos darbuotojai išeina dėl psichologinių nesutarimų su vadovu ir/arba bendradarbiais ($r = -0,869$, $p < 0.01$);

3) kuo labiau vyresnieji slaugytojai pasižymi nepriekaištingu loginiu mąstymu vertinant profesinius klausimus tuo rečiau iš organizacijos darbuotojai išeina dėl psichologinių nesutarimų su vadovu ir/arba bendradarbiais ($r = -0,745$, $p < 0.01$).

Siekiant, kad slaugos darbuotojai iš organizacijos neišeitų dėl psichologinių nesutarimų su vadovu ir/arba bendradarbiais (kriterijaus „Dažniausiai iš organizacijos darbuotojai išeina dėl psichologinių

nesutarimų su vadovu ir/arba bendradarbiais“ koreliacijos rezultatai), vyresnieji slaugytojai turi stiprinti savo profesinės kompetencijos aspektus, kurių raiška, kaip rodo tyrimo rezultatai, yra silpna, t.y. užduotis formuluoti aiškiai, naudojant platų žodyną – 3,8 balo; nuolat tobulinti profesinius įgūdžius, skatinti taip pat elgtis ir pavaldinius – 3,9 balo.

Galiausiai, analizuojant vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo profesinę kompetenciją slaugos darbuotojų požiūriu, buvo svarbu įvertinti vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos ir deklaruojamų organizacijos vertybių koreliaciją (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Vyresniųjų slaugytojų profesinės kompetencijos ir deklaruojamų organizacijos vertybių koreliacija

Koreliacija						
		Vadovas organizacijoje vertina kiekvieną darbuotoją, nepriklausomai nuo jo užimamų pareigų.	Vadovas organizacijoje tiki kiekvieno darbuotojo tobulėjimo potencialu.	Vadovas visada atsižvelgia į darbuotojų poreikius.	Man priimtinos visos vadovo deklaruojamos vertybės ir tradicijos.	Aš didžiuojuosi, kad dirbu šioje organizacijoje.
Užduotys formuluoja aiškiai, naudodama platų žodyną	Pearson‘o koreliacija	,042	,056	-,014	-,060	,068
	Statist. reikšmingumas	,296	,237	,427	,221	,194
	N	265	265	265	265	265
Profesinės žinios yra labai aukštos ir visada gaunu iš jos atsakymą į bet kokį profesinį klausimą	Pearson‘o koreliacija	,763**	,102	,052	,028	-,054
	Statist. reikšmingumas	,018	,096	,253	,362	,246
	N	265	265	265	265	265
Gali išspręsti bet kokią profesinę užduotį savarankiškai arba pasitelkus komandą.	Pearson‘o koreliacija	,003	,021	-,053	,101	,747**
	Statist. reikšmingumas	,484	,394	,251	,099	,014
	N	265	265	265	265	265
Nuolat tobulina savo profesinius įgūdžius ir skatina pavaldinius elgtis taip pat.	Pearson‘o koreliacija	-,110	-,041	,163*	,040	-,002*
	Statist. reikšmingumas	,079	,301	,018	,307	,035
	N	265	265	265	265	265
Nuolat įvairiais būdais motyvuoja darbuotojus kuo geriau dirbti	Pearson‘o koreliacija	-,044	-,065	-,074	,166*	,861**
	Statist. reikšmingumas	,287	,204	,174	,017	,020
	N	265	265	265	265	265
Reikalauja visų darbuotojų drausmingo elgesio darbe	Pearson‘o koreliacija	,010	-,013	,094	,036	,730**
	Statist. reikšmingumas	,448	,436	,116	,322	,320
	N	265	265	265	265	265
Pasižymi nepriekaištingu loginiu mąstymu vertinant profesinius klausimus.	Pearson‘o koreliacija	,019	-,022	,045	,071	-,009
	Statist. reikšmingumas	,402	,388	,285	,183	,127
	N	265	265	265	265	265
Puikiai valdo stresines situacijas.	Pearson‘o koreliacija	-,077	,084	-,112	,002	,021
	Statist. reikšmingumas	,164	,141	,076	,491	,060
	N	265	265	265	265	265
*. Koreliacija reikšminga 0,05 lygyje						
**. Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje						

Kuo aukštesnės yra vyriausiojo slaugytojo profesinės žinios, tuo labiau vadovas organizacijoje vertina kiekvieną darbuotoją, nepriklausomai nuo jo užimamų pareigų. Norint, kad slaugos darbuotojai didžiuotųsi, jog dirba šioje organizacijoje, vyriausieji slaugytojai turi:

- gebėti išspręsti bet kokią profesinę užduotį savarankiškai arba pasitelkus komandą ($r = 0,763$, $p < 0.01$);
- nuolat įvairiais būdais motyvuoti darbuotojus kuo geriau dirbti ($r = 0,861$, $p < 0.01$);
- reikalauti visų darbuotojų drausmingo elgesio darbe ($r = 0,848$, $p < 0.01$).

Asmeninės kompetencijos ir teigiamo mikroklimato bruožų koreliacija

Toliau buvo siekiama atskleisti vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos ir teigiamo organizacijos mikroklimato bruožų (geros psichologinės atmosferos, efektyvios vidinės komunikacijos, pozityvių žmogiškųjų santykių ir deklaruojamų—organizacijos vertybių dermę su darbuotojų vertybėmis) tarpusavio ryšį.

Pirmiausia nustatyta koreliacija tarp asmeninės kompetencijos ir psichologinės atmosferos organizacijoje (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos ir geros psichologinės atmosferos organizacijoje koreliacija

Koreliacija						
		Mano gera psichologinė savijauta labai priklauso nuo santykių su vadovu.	Esu labai patenkintas darbu šioje organizacijoje.	Mane dažnai slegia patiriamas darbe stresas.	Šioje organizacijoje pasitaiko psichologinio priekabiavimo, mobingo situacijų.	Psichologinė atmosfera šioje organizacijoje yra teigiama, skatinanti našiai dirbti.
Visada tarpininkauja sprendžiant konfliktus.	Pearson'o koreliacija	,118*	,018	,004	-,758**	,030
	Statist. reikšmingumas	,027	,384	,010	,073	,312
	N	265	265	265	265	265
Nuolat elgiasi altruistiškai komunikuojant tiek su pavaldiniais, tiek su pacientais.	Pearson'o koreliacija	,012	,013	,027	,021	,032
	Statist. reikšmingumas	,034	,415	,329	,368	,305
	N	265	265	265	265	265
Pasižymi aukštu empatijos lygiu pavaldinių atžvilgiu.	Pearson'o koreliacija	,037	,057	-,820**	,034	,026
	Statist. reikšmingumas	,272	,177	,025	,293	,339
	N	265	265	265	265	265
Domisi socialinėmis situacijomis kolektyve.	Pearson'o koreliacija	,008	,028	-,002	-,066	,023
	Statist. reikšmingumas	,446	,324	,486	,142	,357
	N	265	265	265	265	265
Visada sprendžia konfliktus, nedeleguoja problemų sprendimo kitiems.	Pearson'o koreliacija	,028	,001	,030	,056	,085
	Statist. reikšmingumas	,328	,495	,311	,183	,084
	N	265	265	265	265	265
Visada inicijuoja pokyčius, vardan	Pearson'o koreliacija	,017	,046	,062	,068	,064

Koreliacija						
		Mano gera psichologinė savijauta labai priklauso nuo santykių su vadovu.	Esu labai patenkintas darbu šioje organizacijoje.	Mane dažnai slegia patiriamas darbe stresas.	Šioje organizacijoje pasitaiko psichologinio priekabiavimo, mobingo situacijų.	Psichologinė atmosfera šioje organizacijoje yra teigiama, skatinanti našiai dirbti.
geresnio rezultato.	Statist. reikšmingumas	,391	,229	,157	,137	,151
	N	265	265	265	265	265
Visada maloniai bendrauja tiek su pacientais.	Pearson'o koreliacija	,134*	-,061	-,004	-,028	,032
	Statist. reikšmingumas	,015	,162	,474	,327	,304
	N	265	265	265	265	265
Pasižymi emociniu stabilumu, bendraujant su pavaldiniais.	Pearson'o koreliacija	,028	-,005	-,086	-,022	-,039
	Statist. reikšmingumas	,324	,466	,081	,360	,265
	N	265	265	265	265	265
Stresinėse situacijose valdo save.	Pearson'o koreliacija	,824**	,034	,075	,033	,793**
	Statist. reikšmingumas	,014	,290	,113	,295	,011
	N	265	265	265	265	265
Turi labai daug energijos, kurią panaudoja kasdieniam darbui atlikti.	Pearson'o koreliacija	-,095	-,025	-,098	,089	,754**
	Statist. reikšmingumas	,062	,342	,056	,001	,063
	N	265	265	265	265	265
	Sig. (1-tailed)	,001	,001	,487	,026	,016
*. Koreliacija reikšminga 0,05 lygyje						
**. Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje						

Tyrimo metu nustatyta stipri teigiama koreliacija tarp dviejų vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos indikatorių. Nustatyta koreliacija leidžia teigti, kad kuo labiau vadovai valdo save stresinėse situacijose, tuo labiau slaugos darbuotojų gera psichologinė savijauta priklauso nuo santykių su vadovu ($r = 0,824$, $p < 0.01$) ir tuo psichologinė atmosfera organizacijoje, respondentų nuomone, yra pozityvesne, skatinanti našiau dirbti ($r = 0,793$, $p < 0.01$). Nuo vadovo savijautos taip pat priklauso gera psichologinė atmosfera organizacijoje: kuo vyresnieji slaugytojai turi daugiau energijos, kurią panaudoja kasdieniam darbui atlikti, tuo, anot tyrimo rezultatų, psichologinė atmosfera organizacijoje yra pozityvesnė, skatinanti našiau dirbti ($r = 0,754$, $p < 0.01$).

Tyrimo metu taip pat nustatyta stipri neigiama koreliacija tarp dviejų vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos indikatorių: Nustatyta koreliacija leidžia teigti, jog kuo labiau vadovai tarpininkauja sprendžiant konfliktus, tuo mažiau slaugos darbuotojus slegia patiriamas darbe stresas ($r = -0,820$, $p < 0.01$) ir kuo dažniau vadovai reiškia empatiją pavaldinių atžvilgiu, tuo mažiau šioje organizacijoje, anot respondentų, pasitaiko psichologinio priekabiavimo, mobingo situacijų ($r = -0,758$, $p < 0.01$).

Vadovaujantis gautais rezultatais galima teigti, kad vyresniųjų slaugytojų asmeninė kompetencija stipriai koreliuoja su geros psichologinės atmosferos raiška organizacijoje, t.y. turima vyresniųjų slaugytojų asmeninė kompetencija leidžia sukurti gerą psichologinę kompetenciją ir, tuo pačiu, teigiamą mikroklimatą organizacijoje.

Analizuojant vyresniųjų slaugytojų asmeninę mikroklimato kūrimo kompetenciją slaugos darbuotojų požiūriu buvo vertinama vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos ir teigiamo mikroklimato bruožo – efektyvi vidinė komunikacija – koreliacija (apibendrintus rezultatus žr. 9 lentelėje).

9 lentelė. Vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos ir efektyvios vidinės komunikacijos koreliacija

Koreliacija							
		Bendravimas tarp darbuotojų vyksta sklandžiai ir aiškiai.	Bendravimas su vadovu vyksta sklandžiai ir aiškiai.	Mano darbe komunikacija vyksta be trukdžių.	Vadovo neformalus bendravimas su manimi padeda sukurti organizacijoje palankų mikroklimatą.	Mūsų organizacijos darbuotojai bendrauja atvirai: vieni kitiems atskleidžia daug įvairių emocijų.	Vadovai suteikia darbuotojams grįžtamąją informaciją.
Visada tarpininkauja sprendžiant konfliktus.	Pearson'o koreliacija	,055	,025	-,043	-,078	,772**	,091
	Statist. reikšmingumas	,187	,340	,243	,104	,023	,070
	N	265	265	265	265	265	265
Nuolat elgiasi altruistiškai komunikuojant tiek su pavaldiniais, tiek su pacientais.	Pearson'o koreliacija	,005	,030	-,041	,011	-,071	,053
	Statist. reikšmingumas	,465	,313	,252	,432	,126	,196
	N	265	265	265	265	265	265
Pasižymi aukštu empatijos lygiu pavaldinių atžvilgiu.	Pearson'o koreliacija	,027	-,033	-,022	,032	-,010	,008
	Statist. reikšmingumas	,329	,297	,363	,303	,436	,450
	N	265	265	265	265	265	265
Domisi socialinėmis situacijomis kolektyve.	Pearson'o koreliacija	,007	-,018	-,044	-,024	-,056	,048
	Statist. reikšmingumas	,041	,387	,239	,350	,183	,216
	N	265	265	265	265	265	265
Visada sprendžia konfliktus, nedeleguoja problemų sprendimo kitiems.	Pearson'o koreliacija	,025	-,070	,064	-,129*	,804**	,023
	Statist. reikšmingumas	,341	,127	,151	,018	,021	,355
	N	265	265	265	265	265	265
Visada inicijuoja pokyčius, vardan geresnio rezultato.	Pearson'o koreliacija	,031	,006	-,077	,032	,009	,071
	Statist. reikšmingumas	,306	,043	,107	,303	,001	,125
	N	265	265	265	265	265	265
Visada maloniai bendrauja su pacientais.	Pearson'o koreliacija	-,049	-,006	,002	,008	-,122*	,059
	Statist. reikšmingumas	,213	,462	,484	,450	,024	,168
	N	265	265	265	265	265	265
Pasižymi emociniu stabilumu, bendraujant su pavaldiniais.	Pearson'o koreliacija	,031	-,047	-,031	-,024	-,030	-,007
	Statist. reikšmingumas	,306	,222	,307	,347	,315	,453
	N	265	265	265	265	265	265
Stresinėse situacijose valdo save.	Pearson'o koreliacija	-,128*	-,004	,048	,031	,791**	-,048
	Statist. reikšmingumas	,019	,476	,217	,305	,201	,218
	N	265	265	265	265	265	265
Turi labai daug energijos, kurią	Pearson'o koreliacija	-,039	-,004	,007*	,780**	-,027	,788**

Koreliacija							
		Bendravimas tarp darbuotojų vyksta sklandžiai ir aiškiai.	Bendravimas su vadovu vyksta sklandžiai ir aiškiai.	Mano darbe komunikacija vyksta be trukdžių.	Vadovo neformalus bendravimas su manimi padeda sukurti organizacijoje palankų mikroklimatą.	Mūsų organizacijos darbuotojai bendrauja atvirai: vieni kitiems atskleidžia daug įvairių emocijų.	Vadovai suteikia darbuotojams grįžtamąją informaciją.
panaudoja kasdieniam darbui atlikti.	Statist. reikšmingumas	,263	,008	,005	,022	,328	,015
	N	265	265	265	265	265	265
*. Koreliacija reikšminga 0,05 lygyje							
**. Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje							

Tyrimo metu identifikuotas stiprus teigiamas vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos ryšys su darbuotojų bendravimo atvirumu. Nustatytas koreliacijos ryšys leidžia daryti išvadą, jog kuo labiau vadovai tarpininkauja sprendžiant konfliktus ($r = 0,772$, $p < 0.01$), kuo dažniau vadovai sprendžia konfliktus, nedeleguodamos problemų sprendimo kitiems ($r = 0,804$, $p < 0.01$) ir kuo geriau vadovai stresinėse situacijose valdo save ($r = 0,791$, $p < 0.01$), tuo organizacijos darbuotojai bendrauja atviriau: vieni kitiems atskleidžia daugiau įvairių emocijų (pvz. pasitenkinimą, nepasitenkinimą), nebijo išsakyti savo nuomonės.

Tačiau anksčiau buvo nustatyta, jog šio mikroklimato indikatoriaus raiška, respondentų nuomone, yra silpna: organizacijos darbuotojai bendrauja atvirai: vieni kitiems atskleidžia daug įvairių emocijų (2,9 balo). Todėl gerinant esamą situaciją, identifikuotą nagrinėjamoje sveikatos institucijoje, vyresniesiems slaugytojams būtina tobulinti savo asmeninę kompetenciją, t.y. dažniau tarpininkauti sprendžiant konfliktus, nedeleguoti problemų sprendimo kitiems ir valdyti save stresinėse situacijose.

Toliau tyrimo metu buvo nustatoma vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos ir pozityvių žmogiškųjų santykių koreliacija (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos ir pozityvių žmogiškųjų santykių koreliacija

Koreliacija						
		Mano atėjimas į organizaciją buvo sklandus.	Vadovas kuria teigiamą mikroklimatą darbe.	Vadovas neturi „numylėtinių“, su visais pavaldiniais bendrauja vienodai.	Dažniausiai iš organizacijos darbuotojai išeina dėl psichologinių nesutarimų su vadovu ir/arba bendradarbiais.	Vadovas su darbuotojais dažnai bendrauja ir už organizacijos ribų, todėl žmogiškieji santykiai darbe yra pozityvūs.
Visada tarpininkauja sprendžiant konfliktus.	Pearson‘o koreliacija	,066	-,018	,043	-,057	-,006
	Statist. reikšmingumas	,144	,388	,243	,180	,461
	N	265	265	265	265	265
Nuolat elgiasi altruistiškai komunikuojant tiek su pavaldiniais, tiek su pacientais.	Pearson‘o koreliacija	,022	-,019	-,018	,077	,033
	Statist. reikšmingumas	,359	,379	,385	,105	,295
	N	265	265	265	265	265
Pasižymi aukštu empatijos lygiu pavaldinių atžvilgiu.	Pearson‘o koreliacija	,039	,058	,750**	-,011	-,012
	Statist. reikšmingumas	,265	,174	,007	,431	,424
	N	265	265	265	265	265
Domisi socialinėmis situacijomis	Pearson‘o koreliacija	,804**	-,002*	,032	,005	-,057

Koreliacija						
		Mano atėjimas į organizaciją buvo sklandus.	Vadovas kuria teigiamą mikroklimatą darbe.	Vadovas neturi „numylėtinių“, su visais pavaldiniais bendrauja vienodai.	Dažniausiai iš organizacijos darbuotojai išeina dėl psichologinių nesutarimų su vadovu ir/arba bendradarbiais.	Vadovas su darbuotojais dažnai bendrauja ir už organizacijos ribų, todėl žmogiškieji santykiai darbe yra pozityvūs.
kolektyve.	Statist. reikšmingumas	,007	,024	,303	,031	,177
	N	265	265	265	265	265
Visada sprendžia konfliktus, nedeleguoja problemų sprendimo kitiems.	Pearson‘o koreliacija	,092	-,014	,864**	-,020	,035
	Statist. reikšmingumas	,068	,411	,004	,373	,014
	N	265	265	265	265	265
Visada inicijuoja pokyčius, vardan geresnio rezultato.	Pearson‘o koreliacija	,027	,256	,030	-,031	-,069
	Statist. reikšmingumas	,031	,030	,001	,017	,132
	N	265	265	265	265	265
Visada maloniai bendrauja su pacientais.	Pearson‘o koreliacija	,034	,011	-,036	,132	,062
	Statist. reikšmingumas	,291	,427	,281	,016	,157
	N	265	265	265	265	265
Pasižymi emociniu stabilumu, bendraujant su pavaldiniais.	Pearson‘o koreliacija	-,025	-,054	-,073	,016	,042
	Statist. reikšmingumas	,340	,192	,119	,398	,249
	N	265	265	265	265	265
Stresinėse situacijose valdo save.	Pearson‘o koreliacija	-,114	-,015	,334	-,746**	-,085
	Statist. reikšmingumas	,032	,405	,015	,009	,084
	N	265	265	265	265	265
Turi labai daug energijos, kurią panaudoja kasdieniam darbui atlikti.	Pearson‘o koreliacija	,002	-,037	-,076	,051	,010
	Statist. reikšmingumas	,049	,274	,108	,007	,434
	N	265	265	265	265	265
*. Koreliacija reikšminga 0,05 lygyje						
**. Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje						

Žvelgiant į 10 lentelėje pateiktus koreliacijos koeficientus matyti, kad egzistuoja stipri teigiama koreliacija tarp vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos ir pozityvių žmogiškųjų santykių. Paaiškėjo, jog kuo aukštesniu empatijos lygiu pavaldinių atžvilgiu pasižymi vadovas, tuo jis geriau bendrauja su pavaldiniais, t.y. neišskiria „numylėtinių“, su visais pavaldiniais bendrauja vienodai, t.y. tarp šių dviejų kintamųjų yra ryšys: empatijos lygis lemia bendravimo kokybę ($r = 0,750$, $p < 0.01$). Kuo dažniau vadovas sprendžia konfliktus, nedeleguodamas problemų sprendimo kitiems, tuo bendravimas su pavaldiniais būna geresnis, t.y. nustatyta koreliacija rodo, kad bendravimo kokybę lemia vadovo taikomas konflikto sprendimo būdas ($r = 0,864$, $p < 0.01$). Be to, kuo labiau vadovas domisi socialinėmis situacijomis kolektyve, tuo sklandžiau vyksta naujų darbuotojų atėjimas į organizaciją ($r = 0,746$, $p < 0.01$). Tyrimo metu taip pat nustatyta neigiama koreliacija: kuo geriau vyresnieji slaugytojai valdo save stresinėse situacijose, tuo rečiau iš organizacijos darbuotojai išeina dėl psichologinių nesutarimų su vadovu ir/arba bendradarbiais ($r = 0,864$, $p < 0.01$).

Analizuojant vyresniųjų slaugytojų asmeninę mikroklimato kūrimo kompetenciją slaugos darbuotojų požiūriu taip pat buvo vertinama vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos ir deklaruojamų organizacijos vertybių koreliacija (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Vyresniųjų slaugytojų asmeninės kompetencijos ir deklaruojamų organizacijos vertybių koreliacija

Koreliacija						
		Vadovas organizacijoje vertina kiekvieną darbuotoją, nepriklausomai nuo jo užimamų pareigų.	Vadovas organizacijoje tiki kiekvieno darbuotojo tobulėjimo potencialu.	Vadovas visada atsižvelgia į darbuotojų poreikius.	Man priimtinos visos vadovo deklaruojamos vertybės ir tradicijos.	Aš didžiuojuosi, kad dirbu šioje organizacijoje.
Visada tarpininkauja sprendžiant konfliktus.	Pearson'o koreliacija	-,041	,034	-,025	-,059	-,100
	Statist. reikšmingumas	,253	,289	,340	,171	,052
	N	265	265	265	265	265
Nuolat elgiasi altruistiškai komunikuojant tiek su pavaldiniais, tiek su pacientais.	Pearson'o koreliacija	-,039	-,021	,019	-,043	,770**
	Statist. reikšmingumas	,262	,366	,376	,242	,129
	N	265	265	265	265	265
Pasižymi aukštu empatijos lygiu pavaldinių atžvilgiu.	Pearson'o koreliacija	,023	-,014	,137*	,111*	-,009
	Statist. reikšmingumas	,352	,412	,013	,036	,443
	N	265	265	265	265	265
Domisi socialinėmis situacijomis kolektyve.	Pearson'o koreliacija	-,040	-,005	-,117*	-,033	,036
	Statist. reikšmingumas	,256	,469	,028	,299	,278
	N	265	265	265	265	265
Visada sprendžia konfliktus, nedeleguoja problemų sprendimo kitiems.	Pearson'o koreliacija	,069	-,021	,041	-,011	,017
	Statist. reikšmingumas	,130	,367	,251	,426	,390
	N	265	265	265	265	265
Visada inicijuoja pokyčius, vardan geresnio rezultato.	Pearson'o koreliacija	,724**	-,001	-,041	,809**	-,069
	Statist. reikšmingumas	,022	,491	,253	,039	,003
	N	265	265	265	265	265
Visada maloniai bendrauja su pacientais.	Pearson'o koreliacija	-,008	-,011	,109*	,051	,021
	Statist. reikšmingumas	,446	,429	,038	,203	,367
	N	265	265	265	265	265
Pasižymi emociniu stabilumu, bendraujant su pavaldiniais.	Pearson'o koreliacija	,010	-,077	-,141	-,075	-,067
	Statist. reikšmingumas	,433	,105	,011	,112	,139
	N	265	265	265	265	265
Stresinėse situacijose valdo save.	Pearson'o koreliacija	-,001	-,100	,047	-,023	-,026
	Statist. reikšmingumas	,490	,052	,223	,356	,339
	N	265	265	265	265	265
Turi labai daug energijos, kurią panaudoja kasdieniam darbui	Pearson'o koreliacija	,063	,043	,722**	,248	,009
	Statist. reikšmingumas	,154	,242	,024	,001	,443

Koreliacija						
		Vadovas organizacijoje vertina kiekvieną darbuotoją, nepriklausomai nuo jo užimamų pareigų.	Vadovas organizacijoje tiki kiekvieno darbuotojo tobulėjimo potencialu.	Vadovas visada atsižvelgia į darbuotojų poreikius.	Man priimtinos visos vadovo deklaruojamos vertybės ir tradicijos.	Aš didžiuojuosi, kad dirbu šioje organizacijoje.
atlikti.	N	265	265	265	265	265
*. Koreliacija reikšminga 0,05 lygyje						
**. Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje						

Tyrimo metu nustatyta stipri teigiama koreliacija tarp trijų vyresniųjų slaugytojų asmeninių kompetencijos aspektų ir deklaruojamų organizacijos vertybių. Paaiškėjo, jog kuo daugiau vadovas turi energijos, kurią panaudoja kasdieniam darbui atlikti, tuo, anot respondentų, jis dažniau atsižvelgia į darbuotojų poreikius ($r = 0{,}722$, $p < 0.01$). Nustatytas stiprus ryšis tarp altruizmo ir pasididžiavimo savo organizacija, t.y. kuo dažniau vadovas elgiasi altruistiškai komunikuojant tiek su pavaldiniais, tiek su pacientais, tuo labiau respondentai didžiuojuosi, kad dirba šioje organizacijoje ($r = 0{,}770$, $p < 0.01$). Be to, pokyčių iniciavimas stipriai koreliuoja su dviem veiksniais. Tyrimo metu paaiškėjo, jog kuo dažniau vadovas inicijuoja pokyčius, vardan geresnio rezultato:

- tuo labiau, anot respondentų, vadovas organizacijoje vertina kiekvieną darbuotoją, nepriklausomai nuo jo užimamų pareigų ($r = 0{,}724$, $p < 0.01$);
- tuo labiau respondentams priimtinos vadovo deklaruojamos vertybės ir tradicijos ($r = 0{,}809$, $p < 0.01$).

Todėl siekiant gerinti organizacijos mikroklimatą, vyresnieji slaugytojai turi stiprinti šiuos savo asmeninės kompetencijos aspektus, kurių raiška yra silpna, t. y. nuolat elgtis altruistiškai komunikuojant tiek su pavaldiniais, tiek su pacientais.– 3 balo; visada inicijuoti pokyčius, vardan geresnio rezultato.– 3,8 balo.

Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų slaugos darbuotojų požiūriu tyrimo duomenų analizės pabaigoje išskirtos pagrindinės organizacijos mikroklimatą formuojantys veiksniai, kurie stipriausiai koreliuoja su slaugytojų kompetencijomis (žr. 3 priedą).

Vadovaujantis tyrimo rezultatais galima teigi, kad asmeninė vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencija stipriai koreliuoja su didesniu organizacijos mikroklimatą formuojančių veiksnių skaičiumi. Todėl, norint pagerinti organizacijos mikroklimatą, pirmiausiai reikėtų tobulinti vyresniųjų slaugytojų asmeninę kompetenciją.

Reziumuojanti VšĮ Respublikinės Panevėžio ligoninės vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų slaugos darbuotojų požiūriu tyrimo duomenų analizės rezultatus galima teigti, kad egzistuoja stiprus ryšys tarp vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų ir slaugos darbuotojų suvokiamų organizacijos mikroklimatą formuojančių veiksnių. Norint gerinti nagrinėjamos organizacijos mikroklimatą, VšĮ Respublikinės Panevėžio ligoninės vyresnieji slaugytojai turi stiprinti savo mikroklimato kūrimo kompetencijas, ypač asmeninę kompetenciją.

Išvados

1. Mikroklimatas yra įtakingiausias veiksnys, turintis didžiausią įtaką slaugos rezultatams, priežiūros kokybės ir klientų saugumo suvokimui. Įvairūs mokslininkai pateikia skirtingą veiksnių, darančių poveikį geram mikroklimato formavimui, skaičių. Išsami mokslinės literatūros analizė leido išgryninti pagrindinius veiksnius, kurie daro įtaką palankaus slaugos darbuotojų darbo mikroklimato kūrimui: gera psichologinė atmosfera, efektyvi vidinė komunikacija, pozityvūs žmogiškieji santykiai ir deklaruojamos organizacijos vertybės.

2. Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad mikroklimato kūrimo kompetencijos apima dvi kompetencijas – *profesinę*, susidedančią iš vyresniųjų slaugytojų profesinių žinių ir įgūdžių, vadovavimo būdo, gebėjimų valdyti save ir situaciją įvairiomis, nestandartinėmis sąlygomis, nuolat pasitaikančiomis sveikatos priežiūros įstaigoje bei *asmeninę,* kurią sudaro vyresniųjų slaugytojų gebėjimas efektyviai bendrauti ir bendradarbiauti tiek su pavaldiniais, tiek su pacientais, o taip pat jų asmeninės savybės ir įgūdžiai.

3. Atliktas VšĮ Respublikinės Panevėžio ligoninės vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų slaugos darbuotojų požiūriu tyrimas leidžia daryti šias išvadas:

- vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų raiška yra stipri. Vyresnieji slaugytojai teigiamą mikroklimatą kuria spręsdami bet kokią profesinę užduotį savarankiškai arba pasitelkus komandą, nuolat įvairiais būdais motyvuodami darbuotojus kuo geriau dirbti, reikalaudami visų darbuotojų drausmingo elgesio darbe, vertindami profesinius klausimus pasitelkdami logika, puikiai valdydami stresines situacijas, tarpininkaudami sprendžiant konfliktus, pasižymėdami aukštu empatijos lygiu pavaldinių atžvilgiu, domėdamiesi socialinėmis situacijomis kolektyve, maloniai bendraudami tiek su pavaldiniais, tiek su pacientais bei naudodami labai daug energijos kasdieniams darbams atlikti.
- organizacijoje sukurtas mikroklimatas yra teigiamas, t.y. pasižymi pozityviais žmonių santykiais ir deklaruojamos vertybės dera su darbuotojų vertybėmis.
- koreliacijos koeficientai rodo, kad didžiausią įtaką teigiamam mikroklimatui sukurti daro šie vyriausiųjų slaugytojų turimi mikroklimato kūrimo kompetencijų bruožai: gerų santykių su pavaldiniais kūrimas, pavaldinių pasitenkinimo darbu skatinimas, palankios psichologinės atmosferos formavimas, neformalaus bendravimo kolektyve palaikymas, sklandaus bendravimo tarp darbuotojų skatinimas, kiekvieno darbuotojo darbo vertinimas, pavaldinių pasididžiavimo darbu jausmo puoselėjimas, domėjimasis pavaldinių psichologine savijauta, atviro bendravimo ir bendradarbiavimo tarp darbuotojų skatinimas, grįžtamosios informacijos darbuotojams suteikimas, sklandaus naujų darbuotojų atėjimo į darbą užtikrinimas, darbuotojų poreikių paisymas, deklaruojamų vertybių ir tradicijų laikymasis.
- Teigiamo mikroklimato kūrimui trukdo šių vyriausiųjų slaugytojų turimų mikroklimato kūrimo kompetencijų bruožų stoka: pokyčių, vardan geresnio rezultato, neinicijavimas, altruistiško elgesio stoka, komunikuojant tiek su pavaldiniais, tiek su pacientais, nesinaudojimas plačiu žodynu formuojant darbo užduotis bei savo profesinių įgūdžių netobulinimas.

Rekomendacijos

Baigiamojo magistro studijų tyrimo kontekste, vertinant teorinio ir empirinio tyrimo rezultatus, formuojamos rekomendacijos ***universiteto studentams, besigilinantiems į vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijas slaugos darbuotojų požiūriu:***

- vertinti vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijas vadovaujantis sudarytu tyrimo instrumentu (apklausos anketa), įtraukiant klausimus, atskleidžiančius pasaulinės pandemijos dėl COVID 19 poveikį vyresniųjų slaugytojų kompetencijos raiškai;
- vertinimo metu papildomai atlikti kokybinę analizę, t. y. organizuoti vyresniųjų slaugytojų apklausą.

VšĮ Respublikinės Panevėžio ligoninės personalo specialistams:

- skatinti vyresniuosius slaugytojus tobulinti savo profesinę kompetenciją, organizuojant jų dalyvavimą įvairiuose kompetencijų tobulinimo kursuose, seminaruose bei mokymuose;
- priimant į darbą naujus vyresniuosius slaugytojus, atkreipti dėmesį į jų asmeninės kompetencijos raišką atliekant trumpą pretendento kompetencijos analizę.
- bendradarbiauti su Lietuvos aukštosiomis mokyklomis, pritraukiant jaunus specialiustus, pasižyminčius aukštą mikroklimato kūrimo kompetencijų raiška.

VšĮ Respublikinės Panevėžio ligoninės vyresniesiems slaugytojams, gerinant organizacijos mikroklimatą:

- nuolat tobulinti savo profesinę kompetenciją per užduočių formavimo įgūdžių lavinimą bei skatinti pavaldinius elgtis taip pat;
- stiprinant vidinę komunikaciją, ypatingą dėmesį skirti streso valdymui;
- nuolat įvairiais būdais motyvuoti darbuotojus kuo geriau dirbti, pvz., rekomenduoti vadovybei skatinti labai gerai dirbančius slaugos darbuotojus finansinėmis (piniginiai priedai) ir nefinansinėmis (papildomi laisvadieniai) priemonėmis;
- tobulinti savo asmeninę kompetenciją: dažniau tarpininkauti sprendžiant konfliktus, nedeleguoti problemų sprendimo kitiems.

Literatūros sąrašas

1. Adriaenssensa, J., Hamelinkb, A., Van Bogaert, P. (2017). Predictors of occupational stress and well-being in First-Line Nurse Managers: A cross-sectional survey study. *International Journal of Nursing Studies*, 73, 85–92. Doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.05.007.

2. Ahmed, I. (2019). Staff well-being in high-risk operating room environment: Definition, facilitators, stressors, leadership, and team-working - A case-study from a large teaching hospital. *International Journal Of Healthcare Management*, *12*(1), 1-17. Doi: https://doi.org/10.1080/20479700.2017.1298228

3. Akgerman, A., Sonmez, B. (2020). The relationship between trust in first-line nurse managers and organizational commitment. *International Nursing* Review, 67(2), 183-190. Doi: 10.1111/inr.12576.

4. Allah, A. R. G., Shrief, H. A. E., Ageiz, M. H. (2020). Developing Strategy: A guide For Nurse Managers to Manage Nursing Staff Work-Related Problems. *Asian Nursing Research*, *14*(3), 1-37. Doi: 10.1016/j.anr.2020.07.004.

5. Allvin, R., Bisholt, B., Blomberg, K., Bååth, C., Wangensteen, S. (2020). Self-assessed competence and need for further training among registered nurses in somatic hospital wards in Sweden: a cross-sectional survey. *BMC Nursing*. *19*(74). Doi: 10.1186/s12912-020-00466-2.

6. Aloustani, S., Atashzadeh-Shoorideh, F., Zagheri-Tafreshi, M., Nasiri, M., Barkhordari-Sharifabad, M., Skerrett. V. (2020). Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study. *BMC Nursing*, *19*(15). Doi: https://doi.org/10.1186/s12912-020-0408-1.

7. Arbabisarjou, A., Foroghameri, G., Sarani, H., Mahmoudi N., Bahrampour, A. (2016). Assessment of Head nurses' professional skills from Head nurses' perspective. *International Journal of Advanced Biotechnology and Research*, *7*(5), 1836-1840. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/321395164.

8. Brousseau, S., Blais, R. (2019). Factors that influence the quality of worklife of first-line nurse managers in a French Canadian Healthcare system. *Journal of Hospital Administration*, *8*(4), 1-10. Doi: 10.5430/jha.v8n4p1.

9. Caprio, R. C., Castro, L. P., Huerto, H. M., Highfield, M. E. F., Mendelson, S. (2018). Exploring Resilience at Work Among First-Line Nurse Managers. *The Journal of Nursing Administration*, *48*(10), 481-486. Doi: 10.1097/NNA.0000000000000655.

10. Clausen, C., Cummins, K., Dionne, K. (2017). Educational interventions to enhance competencies for interprofessional collaboration among nurse and physician managers: An integrative review. Journal of Interprofessional Care, 31(6), 685-695. Doi: 10.1080/13561820.2017.1347153.

11. Dewald, G., Reddy, N. (2020). Becoming a Successful Nurse Manager. *Nephrology Nursing Journal*, *47*(3), 259-265. Prieiga per internetą: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32639128/

12. Du, M. L. Deng, W. X., Sun, W., Chien, C. W., Tung, T. H., Zou, X. C. (2020). Assessment of mental health among nursing staff at different levels. *Medicine*, *99*(6). Doi: 10.1097/MD.0000000000019049.

13. Figueroa, S., Bowling, J., Cummings, J. L., Laporte, R,. L. R., Cohn, T. (2018). Nurses' Perception of Unit-Based Competency Assessment Compared to Traditional Skills Fair. *MEDSURG*, *27*(6), 373-378. Prieiga per EBSCO Publishing.

14. Gea-Caballero, V., Martínez-Riera, J. R., García-Martínez, P., Casaña-Mohedo, J., Antón-Solanas, I., Verdeguer-Gómez, M . V., Santolaya-Arnedo, I., Juárez-Vela, R. (2021). Study of the Strengths and Weaknesses of Nursing Work Environments in Primary Care in Spain. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(2), 434-446. Doi: 10.3390/ijerph18020434.

15. Gillespie, B. M., Harbeck, E. M., Falk-Brynhildsen, K., Nilsson, U., Jaensson, M. (2018). Perceptions of perioperative nursing competence: a cross-country comparison. *BMC Nursing, 17*(12). Doi: 10.1186/s12912-018-0284-0.

16. Glette, M. K., Røise, O., Kringeland, T., Churruca, K., Braithwaite, J., Wiig, S. (2018). Nursing home leaders' and nurses' experiences of resources, staffing and competence levels and the relation to hospital readmissions – a case study. *BMC health services research*, *18*(1), 955. Doi: 10.1186/s12913-018-3769-3.

17. Goliroshan, S., Babanataj, R., Aziznejadroshan, P. (2018). Investigating the Self-assessment of Clinical Competency of Nurses Working in Babol University of Medical Sciences Hospitals. *Middle East Journal of Family Medicine*, *16*(3), 274-279. Doi: 10.5742/MEWFM.2018.93331.

18. Gunawan, J., Aungsuroch, I., Fisher, M. L., McDaniel, A. M. (2019). Development and Psychometric Properties of Managerial Competence Scale for First-Line Nurse Managers in Indonesia. *SAGE Open Nursing*, *5*, 1-12. Doi: 10.1177/2377960819831468.

19. Gunawan, J., Aungsuroch, Y., Fisher, M. L., McDaniel, A. M., Marzili, C. (2020). Managerial Competence of First-Line Nurse Managers in Public Hospitals in Indonesia. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, *2020*(13), 1017–1025. Doi: 10.2147/JMDH.S269150.

20. Gunawan, J., Aungsuroch, Y., Nazliansyah, Sukarna, A. (2017). The Lived Experiences of Becoming First-line Nurse Managers: A Phenomenological Study. *Iranian Journal of Nursing & Midwifery Research*, *23*(1), 66-70. Doi: 10.4103/ijnmr.IJNMR_1_17.

21. Hamouda, G. M., Farghaly, S. M. (2019). Evaluating Nursing Staff Self-Leadership Traits. *Journal of Nursing a nd Health* Science, *7*(6), 56-61. Doi: 10.9790/1959-0706035661.

22. Ibrahim, I. A., Habieb, E. E. (2020). Associations Between Nursing Work Environment, Patient Safety Culture, And Missed Nursing Care Among Staff Nurses. Port Said Scientific Journal of Nursing, 7(3), 244-263. Doi: 10.21608/pssjn.2021.50276.1065.

23. Iyayi, O., Kadiri, A. P. (2020). Work Stress and Job Satisfaction among Nursing Staff in Public Hospitals in Nigeria. *OUSL Journal*, *15*(2), 63-81. Doi: http://doi.org/10.4038/ouslj.v15i2.7481.

24. Jokiniemi, K., Meretoja, R., Pietila, A. M. (2018). Constructing content validity of clinical nurse specialist core competencies: exploratory sequential mixed-method study. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, *32*(4), 1428-1436. Doi: 10.1111/scs.12588.

25. Kardelis, K. (2016). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius, ISBN 9785420017715.

26. Keogh, T. J., Robinson, J. C., Parnell, J. M. (2019). Assessing Behavioral Styles Among Nurse Managers: Implications for Leading Effective Teams. *Hospital Topics*, *97*(1), 32–38. Doi: https://doi.org/10.1080/00185868.2018.1563460.

27. Kirca, N., Bademli, K. (2019). Relationship between communication skills and care behaviors of nurses. *Perspectives in Psychiatric Care*, *55*(4), 624-631. Prieiga per internetą: 10.1111/ppc.12381.

28. Kirchhoff, J. W., Karlsson, J. C. (2018). Alternative careers at the first level of management. First-line nurse managers' responses to role conflict. *Leadership in Health Services*, *32*(3), 405-418. Doi: 10.1108/LHS-11-2017-0067.

29. Krepia, V., Katsaragakis, S., Kaitelidou, D., Prezerakos, P. (2018). Transformational leadership and its evolution in nursing. *Progress in Health Sciences*, *8*(1), 189-194. Doi: 10.5604/01.3001.0012.1114.

30. Lee, S., Denniston, C., Edouard, V., Palermo, C., Pope, K., Sutton, K., Waller, S., Ward, B., Rees, C. (2019). Supervision training interventions in the health and human services: realist synthesis protocol. *BMJ Open*, *9*(5). Doi: 10.1136/bmjopen-2018-025777

31. Lin, M. H., Chang, T. H., Lee, Y. H., Wang, P. Y. (2019). Developing and validating the Nursing Cultural Competence Scale in Taiwan. *PLoS ONE*, *14*(8). Doi: 10.1371/journal.pone.0220944.

32. Menegaz, J. C., Fontes, V. M. S. (2020). Executive Coaching To The Development Of Competences Of Nurse Leaders. *Revista Mineira de Enfermagem*, *2020*(24). Doi: 10.5935/1415-2762.20200010.

33. Nazari, R., Vanaki, Z., Kermanshahi, S. M., Hajizadeh, E. (2018). The Meaning of Managerial Competency of ICU Head Nurses in Iran: A Phenomenological Study. *Iranian Journal of Nursing & Midwifery Research, 23*(5), 363-370. Doi: 10.4103/ijnmr.IJNMR_132_17 .

34. Pedrosa, J., Sousa, L., Valentim, O., Antunes, V. (2020). Organizational culture and nurse's turnover: A systematic literature review. *International Journal of Healthcare Management*, 1-9. Doi: 10.1080/20479700.2020.1801160.

35. Peng, X., Liu, Y., Zeng, Q. (2015). Caring behaviour perceptions from nurses of their first-line nurse managers. *Nordic College of Caring Science*, 708-715. Doi: 10.1111/scs.12201/.

36. Riklikienė, O. (2019). The Restoration of Holistic Approach to Nursing Care in Lithuania. *Nursing, Education, Research and Practice*, *9*(2), 31-2. Doi: https://nerp.lsmuni.lt/the-restoration-of-holistic-approach-to-nursing-care-in-lithuania/

37. Rushdy. F., Ahmed, H. M. (2019). Clinical supervision factors as perceived by the nursing staff. *Journal of Nursing Education and Practice*, *9*(6), 67-73. Doi: 10.5430/jnep.v9n6p67.

38. Sapra, R. (2020). Social and emotional skills for health professionals. *Indian Journal of Health & Wellbeing*. *10*(10-12), 410-413. Prieiga per EBSCO Publishing.

39. Shin, J. H. (2019). Nursing Staff Characteristics on Resident Outcomes in Nursing Homes. The Journal of Nursing Research, 27(1), 1-9. Doi: 10.1097/jnr.0000000000000269.

40. Sjølie, B, M., Hartviksen, T. A., Bondas, T. (2020). Navigation to prioritizing the patient" – first-line nurse managers' experiences of participating in a quality improvement collaborative. *BMC Health Services Research*, *20*(55). Doi: https://doi.org/10.1186/s12913-020-4918-z.

41. Solbakken, R., Bondas, T., Kasen, A. (2020). First-Line Nurse Managers' Challenges at the Crossroads of Norwegian Health Care Reforms. *Nursing Administration Quarterly*, *44*(3), 205–214. Doi: 10.1097/NAQ.0000000000000420.

42. Sterner, A., Säfström, E., Palmér, L., Ramstrand, N., Hagiwara, M. A. (2020). Development and initial validation of an instrument to measure novice nurses' perceived ability to provide care in acute situations – PCAS. *BMC Nursing*. *19(*1), 1-9. Doi: 10.1186/s12912-020-0406-3.

43. Suprapto. S. (2020). Relationship between Satisfaction with Nurse Work. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, *10*(10), 785-788. Doi: 10.5958/0976-5506.2019.02912.7.

44. Teixeira, A. C., Nogueira, A., Nunes, J. R., Texeira, L., Barbieri-Figueiredo, M. (2021). Professional empowerment among Portuguese nursing staff: A correlational study. *Journal of Nursing Management*, *2021*(00), 1-10. Doi: https://doi.org/10.1111/jonm.13250.

45. Tikrity, M. (2021). Competency Based Management A Framework for a Generic Competency Model. *Education Sustainability*, 1-14. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/348183476

46. Vatnøy, T. K., Skinner, M. S., Karlsen, T., Dale, B. (2020). Nursing competence in municipal in-patient acute care in Norway: a cross-sectional study. *BMC Nursing*. *19*(1), 1-11. Doi: 10.1186/s12912-020-00463-5.

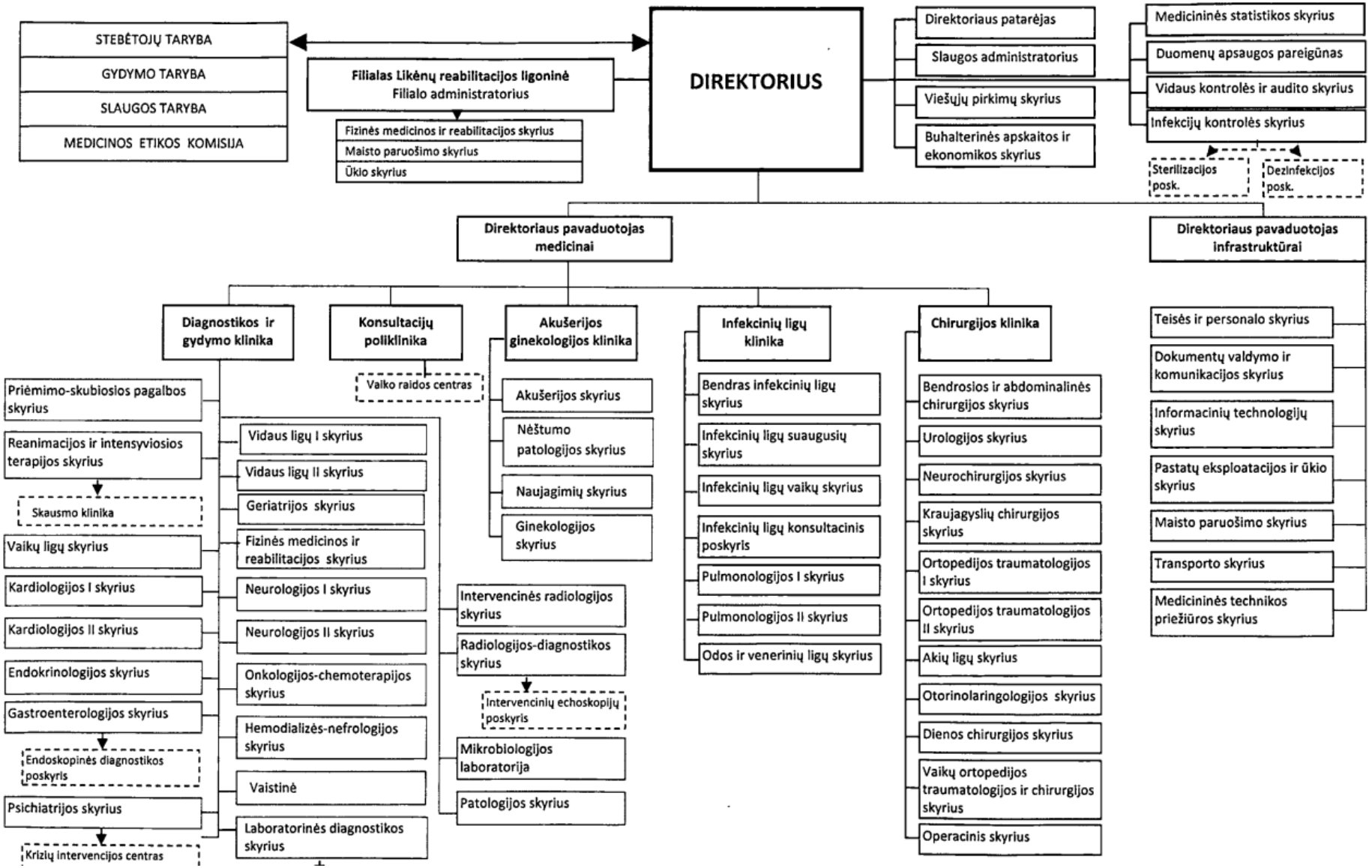
47. Vehko, T., Hyppönen, H., Puttonen, S., Ketola, S., Tuukkanen, E., Aalto, A. Heponiemi, T. (2019). Experienced time pressure and stress: electronic health records usability and information technology competence play a role. *BMC medical informatics and decision making*, *19*(1), 160. Doi: 10.1186/s12911-019-0891-z.

48. Wang, L., Wang, X., Liu, S., Wang, B. (2020). Analysis and strategy research on quality of nursing work life. *Medicine*, *99*(6), 1-5. Doi: 10.1097/MD.0000000000019172.

49. Zahrah, N., Aziz, A., Hamid, S. N. A. (2019). The Role of Moral Competence in Enhancing Work Engagement among Nurses. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, *6*(2), 99-112. Prieiga per EBSCO Publishing.

Priedai

1 priedas. Organizacijos valdymo struktūra



2 priedas. Apklausos anketa

Gerbiamas Respondente,

Aš, KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentė, atlieku tyrimą, kurio tikslas – nustatyti vyresniųjų slaugytojų kompetencijų įtaką slaugos darbuotojų mikroklimatui su tikslu gerinti esamą situaciją. Jūsų atsakymai į pateiktus klausimus yra labai svarbūs, kadangi tik vadovaujantis Jūsų nuomone ir vertinimais, galima identifikuoti realią situaciją.

Anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų atsakymai bus nuoširdūs ir tai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus.

1. Apibūdinkite savo vadovą. Perskaitykite kiekvieną teiginį ir **pažymėkite** tinkamą skaičių (1 – visiškai nesutinku; 2 – šiek tiek sutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4 – greičiausiai sutinku; 5 – visiškai sutinku).

Teiginys	Vertinimo skalė				
Užduotys formuluoja aiškiai, naudodama platų žodyną.	1	2	3	4	5
Profesinės žinios yra labai aukštos ir visada gaunu iš jos atsakymą į bet kokį profesinį klausimą.	1	2	3	4	5
Gali išspręsti bet kokią profesinę užduotį savarankiškai arba pasitelkus komandą.	1	2	3	4	5
Nuolat tobulina savo profesinius įgūdžius ir skatina pavaldinius elgtis taip pat.	1	2	3	4	5
Nuolat įvairiais būdais motyvuoja darbuotojus kuo geriau dirbti.	1	2	3	4	5
Reikalauja visų darbuotojų drausmingo elgesio darbe.	1	2	3	4	5
Pasižymi nepriekaištingu loginiu mąstymu vertinant profesinius klausimus.	1	2	3	4	5
Puikiai valdo stresines situacijas.	1	2	3	4	5
Visada tarpininkauja sprendžiant konfliktus.	1	2	3	4	5
Nuolat elgiasi altruistiškai komunikuojant tiek su pavaldiniais, tiek su pacientais.	1	2	3	4	5
Pasižymi aukštu empatijos lygiu pavaldinių atžvilgiu.	1	2	3	4	5
Domisi socialinėmis situacijomis kolektyve.	1	2	3	4	5
Visada sprendžia konfliktus, nedeleguoja problemų sprendimo kitiems.	1	2	3	4	5
Visada inicijuoja pokyčius, vardan geresnio rezultato.	1	2	3	4	5
Visada maloniai bendrauja tiek su pacientais.	1	2	3	4	5
Pasižymi emociniu stabilumu, bendraujant su pavaldiniais.	1	2	3	4	5
Stresinėse situacijose valdo save.	1	2	3	4	5
Turi labai daug energijos, kurią panaudoja kasdieniam darbui atlikti.	1	2	3	4	5

2. Įvertinkite psichologinę atmosferą Jūsų darbe. Perskaitykite kiekvieną teiginį ir **pažymėkite** tinkamą skaičių (1 – visiškai nesutinku; 2 – šiek tiek sutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4 – greičiausiai sutinku; 5 – visiškai sutinku).

Teiginys	Vertinimo skalė				
Mano gera psichologinė savijauta labai priklauso nuo santykių su vadovu.	1	2	3	4	5
Esu labai patenkintas darbu šioje organizacijoje.	1	2	3	4	5
Mane dažnai slegia patiriamas darbe stresas.	1	2	3	4	5
Šioje organizacijoje pasitaiko psichologinio priekabiavimo, mobingo situacijų.	1	2	3	4	5
Psichologinė atmosfera šioje organizacijoje yra teigiama, skatinanti našiai dirbti.	1	2	3	4	5

3. Įvertinkite <u>vidinę komunikaciją</u> Jūsų darbe. Perskaitykite kiekvieną teiginį ir **<u>pažymėkite</u>** tinkamą skaičių (1 – visiškai nesutinku; 2 – šiek tiek sutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4 – greičiausiai sutinku; 5 – visiškai sutinku).

Teiginys	Vertinimo skalė				
Bendravimas tarp darbuotojų vyksta sklandžiai ir aiškiai.	1	2	3	4	5
Bendravimas su vadovu vyksta sklandžiai ir aiškiai.	1	2	3	4	5
Mano darbe komunikacija vyksta be trukdžių (pvz., gandų, apkalbų, informacijos slėpimo ar pan.).	1	2	3	4	5
Vadovo neformalus bendravimas su manimi padeda sukurti organizacijoje palankų mikroklimatą.	1	2	3	4	5
Mūsų organizacijos darbuotojai bendrauja atvirai: vieni kitiems atskleidžia daug įvairių emocijų (pvz. pasitenkinimą, nepasitenkinimą), nebijo išsakyti savo nuomonės.	1	2	3	4	5
Vadovai suteikia darbuotojams grįžtamąją informaciją, išreikšdami teigiamą ar neigiamą pripažinimą, juos pagirdami ar kritikuodami.	1	2	3	4	5

4. Įvertinkite <u>žmogiškuosius santykius</u> Jūsų darbe. Perskaitykite kiekvieną teiginį ir **<u>pažymėkite</u>** tinkamą skaičių (1 – visiškai nesutinku; 2 – šiek tiek sutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4 – greičiausiai sutinku; 5 – visiškai sutinku).

Teiginys	Vertinimo skalė				
Mano atėjimas į organizaciją buvo sklandus (aiškiai perteikti darbo reikalavimai, vyko apmokymai darbo vietoje ir pan.).	1	2	3	4	5
Vadovas kuria teigiamą mikroklimatą darbe.	1	2	3	4	5
Vadovas neturi „numylėtinių“, su visais pavaldiniais bendrauja vienodai.	1	2	3	4	5
Dažniausiai iš organizacijos darbuotojai išeina dėl psichologinių nesutarimų su vadovu ir/arba bendradarbiais.	1	2	3	4	5
Vadovas su darbuotojais dažnai bendrauja ir už organizacijos ribų, todėl žmogiškieji santykiai darbe yra pozityvūs.	1	2	3	4	5

5. Įvertinkite, ar sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais, apibūdinančiais organizacijos, kurioje dirbate, vertybes. Perskaitykite kiekvieną teiginį ir **<u>pažymėkite</u>** tinkamą skaičių (1 – visiškai nesutinku; 2 – šiek tiek sutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4 – greičiausiai sutinku; 5 – visiškai sutinku).

Teiginys	Vertinimo skalė				
Vadovas organizacijoje vertina kiekvieną darbuotoją, nepriklausomai nuo jo užimamų pareigų.	1	2	3	4	5
Vadovas organizacijoje tiki kiekvieno darbuotojo tobulėjimo potencialu.	1	2	3	4	5
Vadovas visada atsižvelgia į darbuotojų poreikius.	1	2	3	4	5
Man priimtinos visos vadovo deklaruojamos vertybės ir tradicijos.	1	2	3	4	5
Aš didžiuojuosi, kad dirbu šioje organizacijoje.	1	2	3	4	5

Jūsų amžius:
- ☐ iki 29 m.
- ☐ 30-49 m.
- ☐ 50-63 m.
- ☐ 64 m. ir daugiau.

Jūsų lytis:
- ☐ Vyras.
- ☐ Moteris.
- ☐ Nenoriu nurodyti

Jūsų išsilavinimas:
- ☐ Aukštasis universitetinis.
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis.
- ☐ Nebaigtas aukštasis.
- ☐ Vidurinis su profesine kvalifikacija.
- ☐ Kita (įrašyti) _____

Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje:
- ☐ iki 1 m.
- ☐ 1-5 m.
- ☐ 6-10 m.
- ☐ daugiau nei 10 metų.

Anketą sudarė:
Rasa Masienė
Panevėžys, 2021

3 priedas. Vyresniųjų slaugytojų mikroklimato kūrimo kompetencijų ir organizacijos mikroklimatą formuojančių veiksnių koreliacija slaugos darbuotojų požiūriu