

**SOCIALINIŲ MOKSLŲ KOLEGIJA
SVEIKATINGUMO IR LOGISTIKOS KATEDRA
SVEIKATINGUMO IR GROŽIO VERSLO STUDIJŲ PROGRAMA**

LEIDŽIAMA GINTI
Sveikatingumo ir logistikos katedros
vedėja
Vilma Kalinovienė

(parašas)

(data)

**VŠĮ KAROLINIŠKIŲ POLIKLINIKA REGISTRATŪROS
DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJŲ TOBULINIMO GALIMYBĖS**

Baigiamasis darbas

Darbo autorius
Gražina Onegaitė- Okunevičienė

(parašas)

Darbo vadovas
lekt. Regina Gurkšnienė

(parašas)

Vilnius, 2017

TURINYS

TURINYS	2
SANTRAUKA	3
SUMMARY	4
ĮVADAS	5
1. MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ	8
1.1. Darbuotojo kompetencijos esmė ir reikšmė.....	8
1.2. Personalo ugdymas	12
1.3. Personalo vertinimas	16
2. TYRIMO DIZAINAS.....	24
2.1. „VšĮ Karoliniškių poliklinika“ pristatymas.....	24
2.2. Tyrimo eigos pristatymas.....	25
3. TYRIMŲ REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS	28
3.1. Stebėjimo rezultato analizė	28
3.2. VšĮ Karoliniškių poliklinikos registratūros darbuotojų anketinės apklausos analizė.....	30
3.3. Vilniaus poliklinikų pacientų apklausos analizė.....	39
IŠVADOS.....	44
LITERATŪROS SĄRAŠAS	46
PRIEDAI.....	48

SANTRAUKA

Šiuolaikiniame versle bei paslaugų sferoje pastebimas didelis konkurencingumas bei platus paslaugų pasirinkimas. Šie veiksniai įpareigoja įmonių vadovus atidžiai vykdyti naujų darbuotojų atranką, vertinti esamų darbuotojų kompetencijas bei, esant poreikiui, kelti esamų darbuotojų kvalifikaciją, organizuoti įvairius mokymus darbuotojams. Darbe išanalizuotos VŠĮ Karoliniškių poliklinikos registratūros darbuotojų turimos kompetencijos aptarnaujant pacientus, dažniausiai darbe kylančios problemos, registratūros darbuotojų kompetencijų tobulinimo galimybės bei kompetencijų tobulinimo svarba. Išanalizuota Vilniaus poliklinikų pacientų nuomonė apie registratūrų darbuotojų aptarnavimo kokybę bei trūkumus. Analizuojant šiuos dalykus apklausti 34 bei stebėti 4 VŠĮ Karoliniškių poliklinikos registratūros darbuotojai. Apklausti 608 Vilniaus poliklinikų pacientai.

Darbe pristatomi VŠĮ Karoliniškių poliklinikos registratūros darbuotojų anketinės apklausos, stebėjimo ir Vilniaus poliklinikų pacientų anketinės apklausos tyrimai. Atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad VŠĮ Karoliniškių poliklinikos registratūros darbuotojai dalyvauja kasmetiniame darbuotojų vertinime, yra ugdomi vidiniuose, darbe organizuojamuose mokymuose, darbuotojai linkę mokytis ir organizuojamų vidinių mokymų kokybę vertina teigiamai. Atlikdami tiesioginį darbą registratūros darbuotojai dažnai susiduria su konfliktinėmis situacijomis, stresu, įtampa, kai kurių kompetencijų stoka. Vilniaus poliklinikų pacientų tyrimo rezultatai atspindi ir registratūros darbuotojų tyrime pastebėtą aspektą- kai kurių kompetencijų stoką aptarnaujant pacientus. Pacientai teigia, kad kreipiantis į registratūrą dažnai tenka susidurti su prastu aptarnavimu- nemandagiu bendravimu, nekokybišku paslaugų suteikimu.

Tyrimuose buvo apžvelgos dažniausiai VŠĮ Karoliniškių poliklinikos registratūros darbuotojų darbe kylančios problemos ir nustatyta, kad medicinos registratorėms trūksta anglų kalbos bei teisinių žinių, mokamų tyrimų užsakymo įgūdžių, bendravimo psichologijos bei konfliktų sprendimų žinių. Apibendrinus visus apklausų rezultatus, pastebėta, kad, pacientų ir registratūros darbuotojų nuomone, svarbiausios savybės, kurias privalo gebėti medicinos registratorė, yra mandagumas bei gebėjimas bendrauti.

Raktiniai žodžiai: darbuotojo kompetencijos, kompetencijų tobulinimas, personalo ugdymas, darbuotojų vertinimas.

SUMMARY

We observe a huge competition and wide choice of services in contemporary business and service sector. These factors obligate companies' managers to carefully recruit, evaluate competency of existing employees and raise qualification of existing employees, organize various training if necessary. This thesis analyses competency of "Karoliniskiu polyclinic" reception employees serving patients, describes most often issues at work, opportunities to raise competency of reception employees and importance of competency improvement. There is analyzed opinions of Vilnius polyclinics patients about service quality of reception employees and weaknesses. 34 employees of "Karoliniskiu polyclinic" were surveyed and 4 were monitored. 608 Vilnius polyclinics patients were surveyed.

This thesis presents questionnaires and monitoring researches of "Karoliniskiu polyclinic" reception employees and research of Vilnius polyclinics patients' questionnaires. Research results shows that "Karoliniskiu polyclinic" reception employees participate in annual employees' evaluation, they are trained in internal courses, employees tend to learn and they positively rates quality of internal training. Reception employees often encounter conflicting situations, stress, pressure, lack of some competence. Research results of Vilnius polyclinics patients also reflect one aspect that was noticed in the research of reception employees – the lack of some competencies while serving patients. Patients state that they often face poor service contacting the reception – impolite communication and low-quality provision of services.

Researches review most often problems that happen to reception employees of "Karoliniskiu polyclinic" and identified that these employees lack English skills, law knowledge, order of paid analysis skills, communication psychology and conflicts resolution knowledge. By summarizing all surveys' results observed that most important characteristic for reception employees are politeness and good communication skills.

Keywords: *competencies of employee, competencies improvement, personnel training, employees' evaluation.*

IVADAS

Kompetetingas ir kvalifikuotas personalas yra kiekvienos įmonės, siekiančios sėkmingo verslo, prioritetas. Įmonės sėkmingumas glaudžiai priklauso nuo jos klientų, vartotojų, todėl įmonė privalo suvokti, kaip svarbu kokybiškai aptarnauti klientą ir stengtis patenkinti ir viršyti jo lūkesčius. Siekiant kokybiško darbo atlikimo, būtina didelį dėmesį skirti žmogiškiesiems ištekliams, t.y., planuoti jo išteklius, skirti didelį dėmesį darbuotojų atrankai, investuoti į personalą- nuolatos skatinti darbuotojus tobulėti, organizuoti mokymus, ir siekiant užtikrinti gerus rezultatus, reguliariai atlikti darbuotojų vertinimą. Personalo ugdymo svarbą pabrėžia mokslinės literatūros autoriai, tokie kaip- G. Deesler, D. Lipinskienė, I. Bakanauskienė ir kiti. Kiekvienas įmonės darbuotojas turi turėti puikias žinias, kurios reikalingos jo užimamoms pareigoms. Laikui bėgant rekomenduojama esamas žinias atnaujinti arba įgyti naujų. Pasak D. Lipinskienės (2012), darbuotojo žinių ir įgūdžių tobulinimas suteikia sąlygas realizuoti savo galimybes ir polinkius, tobulėti profesijos srityje bei asmeniškai. Organizuojant žmogiškųjų išteklių mokymus galima pastebėti ir atskleisti tuos darbuotojų gabumus, kurie anksčiau buvo nepastebėti ir taip užtikrinti savo darbuotojų atliekamo darbo kokybę bei klientų pasitenkinimą. Atliktas veiklos vertinimas atskleidžia pasiektus rezultatus ir gali lemti darbuotojo kilimą pareigose, atlyginimo didėjimą arba priešingai- atskleisti, kuris darbuotojas nėra vertas dirbti užimamose pareigose.

VšĮ Karoliniškių poliklinika neapibrėžia griežtų reikalavimų, kokias kompetencijas turi atitikti medicinos registratorė. Vienintelis keliamas reikalavimas registratūros darbuotojui- būtinas vidurinis išsilavinimas, o kiti darbui reikalingi gebėjimai, tokie kaip užsienio kalba, bendravimo įgūdžiai ar darbo patirtis yra įvardijami kaip privalumas, tačiau nėra būtinybė, kadangi šios kompetencijos įmonėje yra ugdomos vidinių mokymų metu.

Darbo problema-Esant dideliame konkurencingumui, kai vartotojas gali rinktis iš didelės pasiūlos, kiekviena įmonė stengiasi būti inovatyvesnė, pranašesnė, patrauklesnė klientui. Sėkmingą įmonės darbą lemia joje dirbantys darbuotojai. Tačiau dažnai įmonės nepakankamai skiria dėmesio esamam personalui, jo tobulinimui. Daugelis įmonėse aptarnaujamų klientų gali papasakoti neigiamą aptarnavimo patirtį, pabrėžti darbuotojų kompetencijos trūkumą ar nebuvimą. Šią susidariusią situaciją sąlygoja aptarnaujančio personalo darbuotojų kompetencijos stoka kokybiškam klientų aptarnavimui užtikrinti.

Probleminiai klausimai:

1. Ar VšĮ Karoliniškių poliklinikoje yra reglamentuoti konkretūs kriterijai, atrenkant naujus darbuotojus?
2. Ar VšĮ Karoliniškių poliklinikoje nauji registratūros darbuotojai priimti į darbą yra apmokomi?

3. Ar VšĮ Karoliniškių poliklinikoje pakankamai skiriama dėmesio registratūros darbuotojų kompetencijų vertinimui?

4. Ar VšĮ Karoliniškių poliklinikoje registratūros darbuotojams yra sudarytos sąlygos tobulinti turimas kompetencijas?

Darbo objektas- VšĮ Karoliniškių poliklinikos registratūros darbuotojų kompetencijos.

Darbo tikslas- išsiaiškinti VšĮ Karoliniškių poliklinikos registratūros darbuotojų kompetencijų tobulinimo galimybes.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti personalo atrankos, kompetencijų ir tobulinimo bei vertinimo esmę teoriniu aspektu.
2. Išsiaiškinti registratūros darbuotojų kompetencijų vertinimo tvarką VšĮ Karoliniškių poliklinikoje.
3. Atlikti darbuotojų apklausą ir išsiaiškinti registratūros darbuotojų nuomonę apie kompetencijų vertinimo tvarką ir kompetencijų tobulinimo poreikį.
4. Ištirti pacientų nuomonę apie poliklinikų registratūros darbuotojų aptarnavimo kokybę.

Tyrimo metodai- mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimas, stebėjimo metodas.

Darbo struktūra- Įvadas, santrauka lietuvių bei anglų kalbomis, mokslinės literatūros analizė, tyrimo dizainas, tyrimo rezultatai ir jų aptarimas, išvados. Literatūros sąrašas iš 33 šaltinių, darbas iliustruojamas 1 lentele ir 12 paveikslų. Papildomai pridedami 3 priedai.

Baigiamajame darbe pademonstruoti studijų rezultatai:

- Taiko socialinių mokslų žinias, teises normas organizuojant sveikatingumo ir grožio paslaugų verslą;
- Geba taikyti sveikatingumo ir grožio paslaugų įmonių ir įstaigų, jų tinklų, projektų ir programų vadybos žinias;
- Geba formuoti pozityvias klientų nuostatas savo sveikatos ir gyvenimo kokybės gerinimo atžvilgiu vadovaujantis holistinio tobulėjimo dėsniais;
- Moka taikyti įvairius vidinės ir išorinės komunikacijos modelius ir priemones, kuriant pozityvius santykius su klientais, personalu;
- Moka įvertinti sveikatingumo ir grožio verslo aplinką, vartotojų tikslines rinkas ir jų kitimo tendencijas;
- Moka pasiūlyti sveikatingumo ir grožio paslaugas klientams siekiant fizinės, emocinės ir dvasinės sveikatos gerinimo;

- Geba savarankiškai priimti tinkamus sveikatingumo ir grožio verslo plėtros sprendimus kintančiomis rinkos sąlygomis.

1. MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ

1.1. Darbuotojo kompetencijos esmė ir reikšmė

„Lietuvai tapus Europos sąjungos nare, nuolat kintančios aplinkos reikalavimai skatina organizacijas bei dirbančiuosius nuolat tobulinti esamas žinias, plėsti savo kompetencijas, tuo sudarant palankesnes sąlygas dalyvauti darbo rinkoje. Darbuotojo kompetencija- vienas iš svarbiausių organizacijos plėtros išteklių, leidžiančių jai siekti konkrečių tikslų“ (Indrašienė V., Garjonienė D. L., 2007, 67 p.).

Pasak V. Žilinsko, B. Martinkaus ir A. Staleronkos (2004), įmonės darbų sėkmę lemia darbuotojų kvalifikacija, požiūris į darbą, gebėjimai ir daug kitų veiksnių. Dėl to, pasak autorių, reikia skirti didelį dėmesį darbuotojų atrankai. „ Kiekvieną darbo vietą turi užimti atitinkamos kvalifikacijos darbuotojas“ (Žilinskas V., Martinkus B., Staleronka A., 2004, 217 p.).

„Darbuotojų atranka ir priėmimas yra viena iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo dalių“ (Pivoras S., Civinskas R., Buckienė E., 2014, 77 p.). Autoriai teigia, kad „naujų kandidatų atranka remiasi nustatytais reikalavimais, dažniausiai grindžiamais iš anksto sudarytu darbo aprašymu, kuriame įrašomos tam darbui (pareigybei) reikalingos žinios, gebėjimai bei įgūdžiai ir patirtis“ (Pivoras S., Civinskas R., Buckienė E., 2014, 78 p.).

D. Lipinskienė (2012) personalo atranką apibūdina kaip procesą, kurio metu į darbovietėje esančias laisvas vietas randami „potencialūs kandidatai, iš kurių vėliau yra atrenkamas ir pasamdomas reikalingas darbuotojas, savo kvalifikacija ir asmeninėmis savybėmis atitinkantis organizacijos poreikius“ (Lipinskienė D., 2012, 17 p.). „Konkrečiam darbui reikalinga kvalifikacija nusakoma darbų aprašymuose, kuriais remiantis galima palyginti reikalaujamą kvalifikaciją su darbuotojo kvalifikacija“ (Lipinskienė D., 2012, 17 p.).

R. Rekašienės ir T. Sudnicko (2014) teigimu, darbuotojo sėkmė profesinėje veikloje nebūtinai priklauso nuo gautų išsilavinimą liudijančių ar kvalifikacijos kėlimo diplomų. Pasak autorių, „plačiausiai šiuo metu nagrinėjama žmogiškųjų išteklių tema yra- darbuotojų kompetencijų valdymas“ (Rekašienė R., Sudnickas T., 2014, 590 p.).

„Kompetencijos sąvoka yra vartojama plataus diapozono sugebėjimams apibūdinti, vienaip ar kitaip susijusius su patirtimi: meistriškumu, specializacija, problemų sprendimu ir t.t.“ (Skaržauskienė A., Paražinskaitė G., 2010, 43 p.). A. Skaržauskienė ir G. Paražinskaitė (2010) remdamosios N. Petkevičiūtės ir E. Kaminskytės (2003), vadybinę kompetenciją apibūdina kaip žmogiškųjų išteklių elgsenos visumą, leidžiančią įmonei lengvesniais ir protingais būdais pasiekti užsibrėžtų strateginių organizacijos tikslų.

„Charakteringa yra tai, kad kompetencijos sąvoka tradicinėje personalo vadyboje siejama su individo perspektyva, jo kompetencijos ugdymu ir kvalifikacijos kėlimu, reikalavimais

bendradarbiams. Tradicinė personalo vadyba kompetenciją supranta kaip žinias ir gebėjimą. Šiuo požiūriu kompetencija labai artima kvalifikacijos sampratai“ (Sakalas A., 2003, 116 p.).

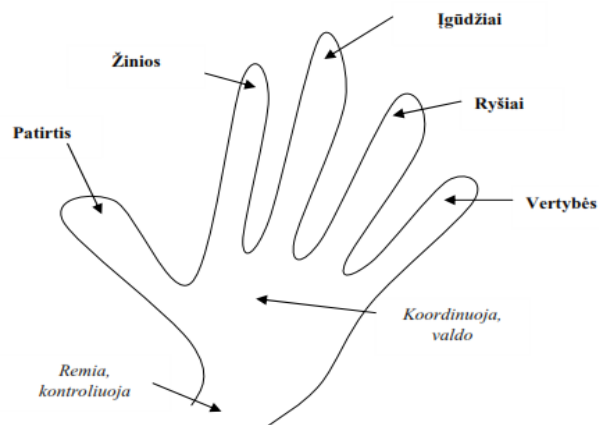
A. Liučvaitienė ir J. Paunksnienė (2011) remdamosios V. Darškuvienė (2008), teigia, kad mokslinėje literatūroje yra įvairių kompetencijos sąvokos interpretacijų ir apibrėžimų. Pasak autorių, kompetencijos sąvoka dažnai vartojama tiek kasdien komunikuojant tarpusavyje, tiek nagrinėjant sudėtingas darbo rinkos ar organizacijų socialinės aplinkos problemas. Vyraujančiuose apibūdinimuose kompetencijos sąvoka pateikiama kaip įgūdžių, žinių, požiūrių arba esminių asmeninių savybių, kurios nusako elgesį, sinonimas. Pasak autorių, kompetencijos sąvoka vartojama nuo XVI a., tačiau iki šiol nėra vieno tikslaus jos apibrėžimo. Žemiau esančioje lentelėje A. Liučvaitienė ir J. Paunksnienė pateikia kompetencijos sąvokos interpretavimą. Kaip matome iš 1.1 lentelės, kompetencijos sąvoka yra labai įvairiai interpretuojama. Askiri autoriai tai interpretuoja kaip profesinius gebėjimus, o kiti – kaip asmeninius gebėjimus.

1.1 lentelė. **Kompetencijos sąvokos interpretavimas.**

Autorius	Esmė ir turinys
Good, 1959	Tai gebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas.
McClelland, 1973	Tai tam tikri asmenybės gebėjimai, kuriuos galima apibūdinti elgesio terminais.
Jovaiša, 1990	Tai gebėjimas pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą.
LR profesinio mokymo įstatymas, 1991	Kompetencija- mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų visuma.
Ivanovic, Collin, 1997	Kompetencija- tai rezultatyvumas, gebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis.
Tarptautinių žodžių žodynas, 2001	Kompetencija (lot. <i>Competentia</i>) – tai funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą.
Weinert, 2001	Tai žinios ir patirtis bei sveiko proto galia.
Whiddett, 2003	Kompetencijos yrimai orientuojasi į konkrečiam darbui atlikti reikalingų veiksmų aprašymą.
Laužackas, Stasiūnaitienė, Tarasevičienė, 2005	Tai gebėjimo atlikti tam tikrą funkciją turėjimas, kompetetingumas, to gebėjimo raiška, kokybiškumas ir naudojimas praktinėje veikloje.
Jucevičienė, 2007	Kompetencija traktuojama kaip gebėjimas įvertinti naują situaciją, parinkti jai esant tinkamus veiklos metodus ir nuolat integruoti dalykines ir profesines žinias.
Aukštojo mokslo įstatymas, 2000	Profesinė kompetencija- profesinis pasirengimas, įgyjamas baigus pagrindines studijas, specialiąsias profesines ar vientisąsias studijas, taip pat magistrantūrą, rezidentūrą ar meno aspirantūrą.

Šaltinis: Liučvaitienė A., Paunksnienė J. (2011)

K. Keen, kompetenciją apibrėžia kaip „gebėjimą valdyti situaciją, sugebėjimą imtis veiksmų ir planuoti viską iš anksto“ (Lipinskienė D., 2012, 27 p.). D. Lipinskienė (2012), personalo vadybos mokomojoje knygoje, remdamasi K. Keen, kompetencijos sąvoką apimančią visumą sutapatina su žmogaus ranka (žr. 1.1 pav.).



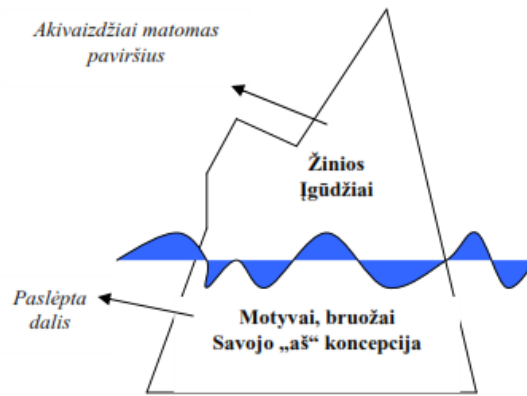
1.1 pav. Kompetencijos savoka pagal K. Keen

Šaltinis: Lipinskienė D. (2012)

Penkių rankos pirštų reikšmę D. Lipinskienė, remdamasi K. Keen paaiškina kaip:

1. Darbuotojo turimas žinias ir gebėjimą jas pritaikyti darbinėje veikloje;
2. Esamus įgūdžius, kurių pagalba asmuo sugebėtų įvykdyti paskirtas užduotis, valdyti situaciją, gabėtų komunikuoti tiek žodžiu, tiek raštu;
3. Ryšius (socialinius kontaktus), kurie išplečia darbuotojotobulėjimo galimybes, socialinę individo poziciją;
4. Vertybes, kuriomis remdamasis žmogus geba prisiimti atsakomybę už savo veiksmus bei dalijasi turimomis vertybėmis su kitais, jį supančiais žmonėmis;
5. Patirtį, kuri leidžia išvengti klaidų ir padeda mokytis iš pasiekimų;

„Delnas reikalingas koordinacijai, jis dirba kartu su pirštais, o riešas naudojamas šio darbo parėmimui ir kontrolei“ (Lipinskienė D., 2012, 28 p.). K. Keen pabrėžia, kad sėkmingam funkcionavimui reikalingi visi penki pirštai ir delnas: „netekus bent vienos dalies, ranka negali tobulai funkcionuoti“ (Lipinskienė D., 2012, 28 p.). D. Lipinskienė, remdamasi K. Freden ir F. Nilsson (2003), pateikia „ledkalnio modelį“ (Lipinskienė D., 2012, 28 p.). Autoriai aiškindami kompetencijos sąvoką, pažymi, kad „kompetenciją sudaro akivaizdžiai matomi dalykai (žinios, gebėjimai, mokėjimai, įgūdžiai) ir paslėpti dalykai (motyvai, požiūriai, vertybės)“ (Lipinskienė D., 2012, 28 p.). Autorių pateikto kompetencijos „ledkalnio“ modelio viena dalis paslėpta, panirusi po vandeniu ir iš pirmo žvilgsnio nematoma, o kita dalis akivaizdžiai matoma, iškilusi į paviršių (žr. 1.2 pav.).



1.2 pav. Kompetencijos „ledkalnio“ modelis

Šaltinis: Lipinskienė D. (2012)

„Esamos kompetencijos raiška vis dėlto labiausiai priklauso ne nuo asmens turimų žinių ar įgūdžių, kadangi jų savo veikloje žmogus gali tiesiog netaikyti, nenaudoti“ (Lipinskienė D., 2012, 28 p.). Anot autorės, turimos žinios parodo tai, ką žmogus teoriškai gali padaryti, tačiau ne tai, ką žmogus iš tiesų daro. „Dėl šios priežasties žinios ir įgūdžiai kompetenciją vaizduoja kaip matomas, palyginti negilias, išorines žmogaus charakteristikas“ (Lipinskienė D., 2012, 28 p.). Remiantis šiais teiginiais galima teigti, kad žmogaus kompetencijos raiška labiausiai priklauso nuo nematomosios ledkalnio dalies: savojo „aš“ koncepcijos, motyvų ir bruožų, nes būtent šie veiksniai formuoja žmogaus požiūrį į atliekamą užduotį, darbą bei atliekamos veiklos kokybę. „Kompetencijos vystymas yra procesas, padedantis darbuotojams tapti daugiau žinančiais, įgudusiais, patyrusiais ir profesionalesniais esamoje veikloje, lemiantis pastovius darbuotojų nuostatų ir elgesio pokyčius“ (Lipinskienė D., 2012, 28 p.).

„Kompetencija gali būti pasiekta lavinant konkrečius gebėjimus pagaltam tikras taisykles“ (Pukelis K., 2009, 20 p.). K. Pukelis (2009) teigia, kad žmogaus gebėjimas išspręsti profesines problemas nenuspėjamoje situacijoje yra labai svarbi kompetencijos ypatybė. „Vadinasi, kompetencija yra patikrintas gebėjimas, kompetetingumo sąlyga“ (Pukelis K., 2009, 20- 21 p.). Pasak autoriaus, svarbu suprasti, kad „ne asmens kompetencijos yra ugdomos ar tobulinamos, o mokymo/si procesuose yra ugdomi bei tobulinami asmens gebėjimai pagal kompetencijas, apibrėžtas profesijos standarte“ (Pukelis K., 2009, 21 p.). Anot K. Pukelio (2009), dažnai asmens kompetencijos yra vertinamos abstrakčiai. Autoriaus teigimu, turėtų būti vertinamas asmens gebėjimų atitikimas reikalaujamai pareigybei užimti, kadangi „kompetencijų tobulinimas yra asmens gebėjimams keliamų reikalavimų atnaujinimas ir pasenusių profesijos standarto kompetencijų pakeitimas naujomis“ (Pukelis K., 2009, 21 p.).

Pasak J. Dudzinska- Glaz (2012), sėkmė įsidarbinant bei profesinė sėkmė tiesiogiai priklauso nuo darbuotojo žinių, įgūdžių ir kompetencijos. Autorė teigia, kad kompetetingi darbuotojai

įmonėje yra bendrovės „sėkmės rakto veiksnys“ (Dudzinska- Glaz J., 2012, 84 p.) , svarbus siekiant konkurencinio pranašumo prieš kitas įmones.

V. Gražulis ir E. Markuckienė (2013), remdamiesi T. Misiukoniu (2012) teigia, kad „patys vadovai skiria nepakankamai dėmesio darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir didesnėms saviraiškos galimybėms“ (Markuckienė E., Gražulis V., 2013, 145 p.). Autorių teigimu, vadovai baiminasi, kad tobulėjantys darbuotojai taps pakankamai autonomiškai, gebės patys spręsti problemas, priimti sprendimus, tad „vadovas praras savo ekspertinę galią“ (Markuckienė E., Gražulis V., 2013, 145 p.). Tačiau autoriai, remdamiesi T. Misiukoniu (2012) teigia, kad „klaidinga manyti, kad darbuotojo tobulėjimas mažina vadovo autoritetą ir įtaką“ (Markuckienė E., Gražulis V., 2013, 145 p.). Pasak autorių, yra priešingai- kompetetingi darbuotojai gali geriau atlikti užduotis, yra kūrybingesni, geba greičiau spręsti problemas, o tai didina organizacijos pranašumą.

1.2. Personalo ugdymas

Remiantis Eurostat statistiniais duomenimis (2014), Lietuvos darbdaviai, lyginant su kitomis Europos sąjungos valstybėmis, skiria pakankamai daug laiko (valandų) darbuotojų mokymams. Asmeniui skiriamos 34 valandos. Aukščiausias rodiklis, į kurį verta lygiuoti, yra Danija, skirianti asmeniui net 47 valandas profesiniam tobulėjimui.

Žmogiškųjų išteklių vadybos knygoje, autorė darbuotojų ugdymą apibūdina kaip „mokymo poreikio analizavimą, garantuojant, kad darbuotojai įgytų reikalingų sėkmingam darbui atlikti ir naudingų organizacijai žinių, įgūdžių, kompetencijų“ (Lobanova L., 2009, 233 p.).

Anot I. Bakanauskienės (2008), Lietuvoje dažnai naudojama personalo ugdymo terminą užsienio autoriai vadina mokymu arba tobulinimu, kas reiškia žmogiškųjų išteklių kompetencijos didinimą. „Mokymas suprantamas siauresne prasme, jo sritis gali būti gan siaura ir tiksliai apibrėžta, o jo metu suteikiami konkretūs įgūdžiai arba konkreti siauros srities kompetencija reikalinga einamoms ar būsimoms pareigoms“ (Bakanauskienė I., 2008, 220 p.). Pasak autorės, „tobulinimas- tai darbuotojo asmenybės profesinis augimas ir pokyčiai“ (Bakanauskienė I., 2008, 220 p.). I. Bakanauskienė (2008) teigia, kad asmenybės profesinis tobulėjimas negali būti siejamas su įmonės užsibrėžtais tikslais, neturi būti privalomas vienoje ar kitoje pareigybėje. Autorė teigia, kad terminai kompetencija ir kvalifikacija skiriasi, tačiau taip pat yra labai panašūs. Kompetenciją autorė apibūdina kaip darbuotojo gebėjimą tinkamai atlikti paskirtą užduotį/ darbą.

Personalo vadybos mokomojoje knygoje personalo ugdymas įvardijamas kaip „kvalifikacijos, reikalingos ateities darbams atlikti, suteikimas darbuotojams“ (Lipinskienė D., 2012, 27 p.). „Ši personalo vadybos veikla glaudžiai siejasi su darbuotojo kompetencija ar kvalifikacija, jos atnaujinimu ir keitimu“ (Lipinskienė D., 2012, 27 p.). Autorė, nagrinėdama kompetencijos sąvoką, išskiria du šios sąvokos aspektus: „*pirma*, kompetencija gali būti sutapatinta su kvalifikacija,

pastarąją laikant visų turimų kompetencijų visuma (pvz.: vadybininko kvalifikacija apima įvairias skirtingas kompetencijas: planavimo, verslo procesų valdymo, problemų sprendimo ir pan.), *antra*, kvalifikacija gali būti atskirta nuo kompetencijos, pirmąją laikant kompetencijos sudėtine dalimi“ (Lipinskienė D., 2012, 27 p.). D. Lipinskienė (2012) bandydama paaiškinti antrąją kvalifikacijos sąvokos aspektą teigia, kad „pastaruoju atveju kvalifikacija gali būti suprantama kaip darbuotojo turimų žinių, mokėjimų ir įgūdžių visuma, paprastai fiksuojama tam tikru dokumentu (pažymėjimu, diplomu)“ (Lipinskienė D., 2012, 27 p.). Autorė, remdamasi K. Freedenu ir F. Nilsson (2003) literatūra, pateikia K. Keen kompetencijos apibrėžimą. K. Keen kompetenciją apibrėžia kaip „gebėjimą valdyti situaciją, sugebėjimą imtis veiksmų ir planuoti viską iš anksto“ (Lipinskienė D., 2012, 27 p.). „K. Freedenu, F. Nilsson (2003) aiškindami kompetencijos sąvoką, pažymi, kad kompetenciją sudaro akivaizdžiai matomi dalykai (žinios, gebėjimai, mokėjimai, įgūdžiai) ir paslėpti dalykai (motyvai, požiūriai, vertybės)“ (Lipinskienė D., 2012, 28 p.). Tad, remdamiesi šiais autorių kompetencijos sąvokos paaiškinimais, galime daryti išvadą, kad kompetencija yra žmogaus turimų gebėjimų, vertybių ir požiūrių visuma, kuri yra akivaizdžiai matoma žmogaus elgsenoje, kai jis atlieka paskirtas užduotis savarankiškai arba dirba komandoje su kitais žmonėmis.

K. Trakšelys (2011) teigia, kad šiuolaikinėje visuomenėje, pastaraisiais dešimtmečiais, vykstant esminiams vadybos pokyčiams, kai akcentuojamas darbo atlikimo efektyvumas, kokybė, konkurencija, asmens turimos žinios daro didelę įtaką saviraiškai ir tampa vertybe. Anot autoriaus, „besimokančioje organizacijoje žmonės lengviau prisitaiko, greičiau ir efektyviau reaguoja į aplinką ir vykstančius pokyčius, skatina pliuralizmą“ (Trakšelys K., 2011, 100 p.). Mokymą autorius apibūdina kaip „įvairius būdus kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti“ (Trakšelys K., 2011, 101 p.). K. Trakšelys (2011) atkreipia dėmesį, kad anksčiau mokymas būdavo orientuotas tik į darbo įgūdžių apmokymą. „Šiandien darbuotojai gali būti mokomi kaip suburti komandą, priimti sprendimus ir kaip bendrauti“ (Trakšelys K., 2011, 101 p.). Pasak autoriaus, įmonėms techniškai tobulėjant, „atsiranda poreikis suteikti darbuotojams įvairių techninių ir darbo kompiuteriu įgūdžių“ (Trakšelys K., 2011, 101 p.). Nagrinėdamas mokslinę literatūrą, autorius išskiria du mokymo būdus: mokymą darbo vietoje ir mokymą ne darbo vietoje. „Žinomiausias treniravimo metodas kai darbuotoją moko patyręs darbuotojas arba viršininkas“ (Trakšelys K., 2011, 102 p.). Taip pat autorius mini praktines stažuotes – „tai struktūrizuotas mokymo procesas, kurio metu asmenys tampa įgudusiais darbininkais, dalyvaudami auditoriniuose užsiėmimuose ir mokydami darbe“ (Trakšelys K., 2011, 102 p.). K. Trakšelio (2011) teigimu, labai efektyvūs gali būti mokomieji garso ir vaizdo metodai. Šie metodai „plačiai taikomi organizacijose, ypač, manoma, tai naudinga analizuojant darbinės situacijas, kliento aptarnavimą, mokantis derybų meno ir t.t.“ (Trakšelys K., 2011, 102 p.).

„Žmogiškųjų išteklių, priešingai negu materialinių, vertė laikui bėgant didėja“ (Genys D., Baltrušaitis M., 2009, 19p.). Autoriai teigia, kad didėjant žmogiškųjų išteklių vertei, „personalo mokymas ir tobulinimas tampa viena prioritetinių krypčių, o personalo ugdymo išlaidos gali ir turi būti prilyginamos svarbioms investicijoms“ (Genys D., Baltrušaitis M., 2009, 19p.). Pasak D. Genio ir M. Baltrušaičio (2009), šiandieniniame konkurecingame versle darbuotojų turimos žinios ir sugebėjimai yra organizacijos vertė. „Siekiant įmonės efektyvumo, darbuotojai turi būti ugdomi didinant jų kompetenciją, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, suteikiant žinių, lavinant turimus įgūdžius, patirtį, numatant ir taisant galimas klaidas“ (Genys D., Baltrušaitis M., 2009, 19p.). Anot autorių, personalo karjeros planai, netenkinantys atliekamo darbo rezultatai, kitos įmonės viduje egzistuojančios problemos gali lemti personalo mokymo poreikį.

„Lietuvos organizacijų praktikoje pastaruoju metu ypač išsiplėtė personalo mokymo veiklos plėtra, kurią visų pirmą nulėmė nuolat kintanti organizacijos aplinka ir būtinybė konkuruoti su užsienio įmonėmis“ (Stankevičienė A., Liučvaitienė A., Volungevičienė D., 2008, 200 p.). Autorės teigia, kad darbuotojų kompetencijų ugdymas tobulina vidinį įmonės valdymą, gerina klientų aptarnavimą. Pasak autorių, dėl stiprėjančios konkurencijos verslarbuotojų ugdymas įgauna strateginę reikšmę. A. Stankevičienė, A. Liučvaitienė ir D. Volungevičienė (2008) teigia, kad Lietuvoje įmonės dažniausiai investuoja tik į šią dieną reikalingus darbuotojų įgūdžius, t.y., įmonės orientuojasi į šios dienos reikalavimus, o ne į tai, kokie gebėjimai darbuotojams bus reikalingi ateityje. Tačiau, autorių teigimu, tokios darbuotojų ugdymo praktikos nauda yra trumpalaikė, kadangi šiandieniniame verslo pasaulyje norint būti pranašesniems konkurencinėje kovoje, reikia investuoti į personalo ugdymą ir formuoti stipresnį, platesnį gebėjimų personalą nei konkurentų.

Mokomojoje verslo vadybos pradžioje knygoje autoriai teigia, kad „siekdama verslo sėkmės kiekviena įmonė turi būti parengusi personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo planus“ (Žilinskas V., Martinkus B., Staleronka A., 2004, 220 p.). Personalo ugdymo bei kvalifikacijos kėlimo planų sudarymą autoriai apibūdina kaip „nenutrūkstamą procesą, kuris prasideda nuo priėmimo į darbą ir baigiasi atleidimu“ (Žilinskas V., Martinkus B., Staleronka A., 2004, 220 p.). Pasak autorių, žmogiškųjų išteklių ugdymo procesą įeina įmonei reikalingų specialistų rezervo formavimas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas arba, esant poreikiui, perkvalifikavimas, karjeros perspektyva ir kt. „Tai sudėtingas procesas ir sudaro veiksmingą sistemą įmonėje“ (Žilinskas V., Martinkus B., Staleronka A., 2004, 220 p.). Pasak V. Žilinkso, B. Martinkaus ir A. Staleronkos (2004), labai svarbu turėti tinkamą, kvalifikuotą darbuotojų rezervę, kuris, esant poreikiui, užimtų aukštesnes pareigas. Autoriai šį rezervę turėjimą įvardija kaip karjeros planavimą, „t.y., kad darbuotojas galėtų vertinti savo galimybes kilti karjeros laiptais, kad galėtų panaudoti visus savo gebėjimus, žinias bendriems įmonės tikslams pasiekti, gauti didžiausią pelną bei pripažinimą rinkose“ (Žilinskas V., Martinkus B., Staleronka A., 2004, 220 p.). V. Žilinskas, B. Martinkus ir A. Staleronka (2004)

teigia, kad žmonių žinios baigus mokyklas, universitetus, greitai sensta, užsimiršta, todėl jas reikia nuolatos atnaujinti, tobulinti. Pasak autorių, „įmonės vadovybė turi skirti ypatingą dėmesį savo darbuotojams mokyti bei jų kvalifikacijai kelti“ (Žilinskas V., Martinkus B., Staleronka A., 2004, 221 p.). Darbuotojų mokymo bei kvalifikacijos kėlimo klausimais, autorių teigimu, turi pasirūpinti pačios įmonės, kadangi „tai kvalifikacijos kėlimo uždavinys“ (Žilinskas V., Martinkus B., Staleronka A., 2004, 221 p.).

Nagrinėjant darbuotojų kvalifikacijos kėlimo naudą įmonei, autoriai pastebi, kad ne visuomet kvalifikacijos kėlimas yra efektyvus. „Neretai pasitaiko, kad darbuotojai, dalyvavę mokymo kursuose, negali pritaikyti darbo vietoje naujų žinių, problemų sprendimo būdų, tad darbdaviams tokių kursų organizavimas būna neefektyvus ar net nuostolingas“ (Jurevičienė D. Komarova A., 2012, 125 p.).

„Įrodyta, kad darbuotojų kvalifikacija turi tiesioginę įtaką įmonės finansinei būklei ir veiklos rezultatams“ (Mackevičius J., 2005, 366 p.). Pasak autoriaus, kvalifikuoti darbuotojai yra labiau suinteresuoti atliekamo darbo kokybe, numatytų tikslų pasiekimu. Taip pat „kvalifikuoti darbuotojai kokybiškiau atlieka patikėtas užduotis, pateikia daugiau racionalizacinių pasiūlymų, taupiau naudoja išteklius, aktyviau dalyvauja įmonės valdymo procese“ (Mackevičius J., 2005, 366 p.).

Doc. Dr. V. Indrašienė (2008), remdamasi autorėmis R. Čiūtienė bei I. Šarkiūnaite (2004) taip pat teigia, kad kompetetingi darbuotojai lemia sėkmingą organizacijos veiklą. Todėl, pasak autorės, labai svarbu tobulinti bei ugdyti darbuotojų įgūdžius, gebėjimus, turimas arba naujas kompetencijas, kurios reikalingos jų profesijai. Darbuotojai, dirbantys paslaugų sferoje, susiduria su specifinėmis situacijomis, todėl, pasak Doc. Dr. V. Indrašienės (2008), svarbu, kad vadovybė suprastų šių darbuotojų kompetencijos specifiką ir sudarytų tinkamas sąlygas tobulėti.

„Organizacijų tyrėjai teigia, kad nuolatinis darbuotojų mokymas ir tobulinimas yra ir ateityje išliks esminė organizacijų konkurencinės sėkmės sąlyga“ (Raišienė A. G., Vanagas R., Žuromskaitė ir kt., 2014, 59 p.). Tačiau, autoriai teigia, kad darbuotojų mokymo bei tobulinimo srityje reikalia keisti nusistovėjusias nuostatas. „Svarbu, kad vadovybė suprastų, kad darbuotojų tobulėjimas neturėtų būti paliekamas savieigai arba priskiriamas pačių darbuotojų atsakomybei ir iniciatyvai“ (Raišienė A. G., Vanagas R., Žuromskaitė ir kt., 2014, 59 p.). Pasak autorių, žmogiškųjų išteklių ugdymo ir tobulinimo procesai turi būti susieti su kompetencijų poreikiu ir organizacijos tikslais.

V. Adomėnas teigia, kad „darbuotojų kompetenciją užtikrina jų mokymas ir suvokimo (supratimo) didinimas“ (Adomėnas V. 2011, 176 p.). Siekiant padidinti darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją, autorius siūlo atsižvelgti į: „darbuotojų patirtį, aiškiai išreikštas jų žinias, lyderystės ir vadovavimo įgūdžius, planavimo ir gerinimo priemonių taikymą, grupių sudarymą, problemų sprendimo sąlygas, bendravimo įgūdžius, kultūrą ir socialinę elgseną“ (Adomėnas V. 2011, 176 p.).

J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert ir kt. (1999) paaiškina darbuotojų mokymo ir tobulinimo programų skirtumą. „Mokymo programos yra nukreiptos dabartiniam atliekamo darbo lygiui palaikyti ir pagerinti, o tobulinimo programos siekia ugdyti sugebėjimus ateities darbams“ (Stoner J. A. F., Freeman E. E., Gilbert D. R. ir kt., 1999, 383 p.).

I. Bakanauskienės (2008) teigimu, personalo ugdymo veikla turi penkis svarbiausius etapus: 1) darbuotojų ugdymo poreikio nustatymas; 2) ugdymo planavimas; 3) asmenų ar institucijų, kurios ugdys darbuotojus, atranka; 4) personalo ugdymas; 5) ugdymo poreikio tenkinimo vertinimas.

M. Išoraitė (2011) išskiria šiuos darbuotojų ugdymo būdus: „specialus funkcinis mokymas, mokymas darbo vietoje, rotacija pagal pareigas, stažuotė kitose firmose, dalyvavimas darbo grupėse, saviugda darbo veiklos procese“ (Išoraitė M., 2011, 36 p.).

1.3. Personalo vertinimas

„Tradiciškai veiklos vertinimas suprantamas kaip procesas, kurio metu yra įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas bei jų atitikimas užimamoms pareigoms“ (Lipinskienė D., 2012, 98p.). Autorė teigia, kad „efektingo veiklos vertinimo tikslas- įvertinti atliktą darbą, siekiant teisingai darbuotojams už jį atlyginti ir identifikuoti asmenis, kuriems galima padidinti atlyginimą ar perkelti į aukštesnes pareigas“ (Lipinskienė D., 2012, 98p.). D. Lipinskienė (2012) išskiria ir kitus žmogiškųjų išteklių vertinimo tikslus. Pasak autorės, „veiklos vertinimas naudojamas darbo trūkumams nustatyti, tobulintinioms sritims identifikuoti ir personalo ugdymo sistemai tobulinti: nustatomas mokymo poreikis, organizuojama kryptinga mokymo, kvalifikacijos kėlimo ar kompetencijos vystymo sistema“ (Lipinskienė D., 2012, 98p.). Taip pat, pasak autorės, personalo veiklos vertinimas naudojamas siekiant optimizuoti personalo formavimą, „atrankos mechanizmams bei vystymo programoms pagrįsti (Lipinskienė D., 2012, 98p.). D. Lipinskienė (2012) teigia, kad personalo veiklos vertinimas užtikrina, kad įvertinus darbo vietos reikalavimus ir darbuotojų gebėjimus pareigybes užimtų patys tinkamiausi darbuotojai. „Veiklos vertinimas naudingas planuojant darbuotojo karjerą, nes, atsižvelgiant į vertinimo metu atskleistus trūkumus bei stipriąsias savybes, galima koreguoti jo karjeros planą“ (Lipinskienė D., 2012, 98p.). Pasak autorės, veiklos vertinimas didina darbuotojų motyvaciją ir ugdo išipareigojimo jausmą organizacijai. „Veiklos vertinimo sistema laikytina efektyvia, jeigu ji ne tik teisingai, sąžiningai ir naudingai realizuoja įvertinimo tikslus, skirtus sprendimams dėl atlyginimo, darbo vietos ar pareigų, bet realizuoja ir vystymosi tikslus, skirtus darbuotojams nukreipti ir jų veiklai tobulinti“ (Lipinskienė D., 2012, 99p.).

G. Raišienė, R. Vanagas, B. Žuromskaitė ir kt. (2014) teigia, jog mokslinėje literatūroje žmogiškųjų išteklių vertinimo sąvoka apibrėžiama ganėtinai įvairiai. Pasak autorių, apibendrinus apibrėžimus, personalo vertinimą galima traktuoti kaip personalo valdymo įmonėje veiklą, kurios

metu yra vertinama darbo atlikimo kokybė ir galima spręsti, ar darbuotojas yra tinkamas užimamai ar ateityje numatai darbo vietai. Žmogiškųjų išteklių vertinimą autoriai lygina su kontrolės funkcija, kadangi kontrolė taip pat reiškia stebėjimą ir vertinimą, kuomet vadovas stebi ar tai, kas vyksta įmonėje atitinka vadovo tikslus. G. Raišienė, R. Vanagas, B. Žuromskaitė. Autoriai pastebi, kad mokslinėje literatūroje dažnai pabrėžiamas šių dviejų funkcijų nenutrūkstamumas. Veiklos vertinimas teigiamai veikia darbuotojus, skatina tobulinti veiklą ir suteikia darbuotojams grįžtamąjį ryšį. Darbuotojų veiklos vertinimą autoriai apibūdina kaip įformintą procesą, skirtą darbuotojų aliekamo darbo lygiui įvertinti. Darbuotojų veiklos vertinimas, anot autorių, padeda nustatyti, kurie darbuotojai verti užimamų pareigų, o kuriuos vertėtų pažeminti pareigose. „Dalis autorių, be kontrolės komponentų, į vertinimo procesą įtraukia ir darbuotojų lūkesčius, nepamiršdami kontrolės elemento- standarto“ (Raišienė G., Vanagas R., Žuromskaitė B. ir kt., 2014, 92 p.). Autoriai, apibendrindami darbuotojų vertinimo proceso sąvoką teigia, kad „darbuotojų vertinimas gali būti suprantamas kaip procesas, apimantis darbuotojų vertinimo lūkesčius, darbuotojų patikrinimą vadovaujantis tam tikrais nustatytais vertinimo standartais“ (Raišienė G., Vanagas R., Žuromskaitė B. ir kt., 2014, 92 p.). „Kitaip tariant, darbuotojų vertinimas gali būti apibrėžiamas kaip procedūra, apibrėžianti sisteminių ir formalizuotą darbuotojų vertinimą, susijusį su darbo atlikimo standartais per tam tikrą laiką“ (Raišienė G., Vanagas R., Žuromskaitė B. ir kt., 2014, 92 p.). Pasak autorių, planuojant vykdyti darbuotojų vertinimą, svarbu atsakyti į klausimą, ar bus vertinimi tik konkretūs darbuotojo veiklos rezultatai ar ir darbuotojų profesiniai gebėjimai, asmeninės savybės.

„Žmogiškųjų išteklių vadybos procesas reikalauja nuolat vertinti darbuotojų elgesį ir jų veiklą“ (Liukinevičienė L., Garolienė E., 2009, 163 p.). Autorės, nagrinėdamos įvairių autorių šaltinius, teigia, kad „įvairūs autoriai, mokslinėje literatūroje apibrėždami personalo vertinimą, išskiria darbuotojų kompetenciją, kvalifikaciją, veiklos rodiklius“ (Liukinevičienė L., Garolienė E., 2009, 163 p.). L. Liukinevičienė ir E. Garolienė (2009), darbuotojų vertinimą apibūdina kaip „vadybinį veiksmą, kai taikant specialias metodikas“ (Liukinevičienė L., Garolienė E., 2009, 163 p.), vertinamos darbuotojų įgūdžiai, charakterio bruožai bei turimos žinios. „Kitaip tariant, personalo vertinimas skirtas įvertinti specifines esamų ar būsimų ar būsimų darbuotojų kompetencijas“ (Liukinevičienė L., Garolienė E., 2009, 163 p.). Pasak autorių, žmogiškųjų išteklių vertinimo procesas literatūroje yra įvardijamas skirtingai, tačiau esmė išlieka panaši- darbuotojų vertinimas yra atliekamas siekiant kelti darbo efektyvumą, kokybę, siekiama racionaliai panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius, ugdyti darbuotojų asmenybę bei „sukurti kolektyve palankų psichologinį klimatą“ (Liukinevičienė L., Garolienė E., 2009, 163 p.). „Privačiame sektoriuje vertinimas gali būti naudojamas kaip vienas motyvacinių veiksnių skiriant paskatinimus, perkeltiant į aukštesnes pareigas ar atleidžiant“ (Liukinevičienė L., Garolienė E., 2009, 163 p.). L. Liukinevičienė ir E. Garolienė (2009) teigia, kad atliekant personalo vertinimą, yra naudojami įvairūs vertinimo būdai,

modeliai ar vertinimo metodų kompleksai.,„Priklausomai nuo to, ką norima įvertinti- darbo rezultatus, darbuotojo savybes, žinių trūkumus ir privalumus ir kt. – gali būti pasirenkami skirtingi vertinimo metodai.“ (Liukinevičienė L., Garolienė E., 2009, 164 p.). Autorės išskiria kokybinį, kritinių įvykių bei kompleksinį vertinimo metodus. Jos teigia, jog itin naudingi gali būti kokybiniai (aprašomojo pobūdžio) vertinimo metodai arba šiuo metu sparčiai populiarėjantis vertinamojo pokalbio metodas. „Vertinamojo pokalbio metu tiesioginis vadovas kartu su kiekvienu darbuotoju suformuluoja konkrečius šio darbuotojo siekiamus tikslus, kuriuos būtų įmanoma ne tik aprašyti, bet ir susitikus su darbuotoju periodiškai aptarti jų įgyvendinimo veiklą“ (Liukinevičienė L., Garolienė E., 2009, 164 p.). Taip pat autorės aprašo ir kiekybinius vertinimo metodus. Teigiama, jog „kiekybiniai vertinimo metodai gali būti naudingi siekiant personalo įtraukimo, proceso optimizavimo, darbo apmokėjimo pagal darbo rezultatus organizavimo, darbuotojų karjeros planavimo atvejais“ (Liukinevičienė L., Garolienė E., 2009, 164 p.). Kaip populiariausią metodą autorės išskiria kritinių įvykių metodą. „Taikant kritinių įvykių metodą, registruojami neįprastai geri ar nepageidaujami darbuotojo su darbu ar darbo aplinka susijusių poelgių pavyzdžiai ir periodiškai aptariami, analizuojami kartu su darbuotoju“ (Liukinevičienė L., Garolienė E., 2009, 164 p.). Taikant šį metodą, „vadovas nuolat pildo kritinių įvykių sąrašą, kaupiami konkretūs pavyzdžiai, kaip darbuotojas tobulina savo veiklą, šalina darbo trūkumus“ (Liukinevičienė L., Garolienė E., 2009, 165 p.). Autorės teigia, kad vadovas, analizuodamas kritinių įvykių sąrašą bei darbuotojo veiksmus, darbuotojui parodo, kokius poelgius vertėtų tobulinti bei kurius šalinti.,„Kompleksiniai vertinimo metodai gali būti naudingi siekiant visų personalo vertinimo tikslų“ (Liukinevičienė L., Garolienė E., 2009, 165 p.). L. Liukinevičienė ir E. Garolienė (2009) teigia, kad 360° grįžtamojo ryšio metodas yra vienas populiariausių kompleksinio darbuotojų vertinimo metodų. „Taikant 360° grįžtamąjį ryšį, informacija apie darbuotoją surenkama iš jo vadovų, pavaldinių, kolegų, vidaus ar išorės klientų“ (Liukinevičienė L., Garolienė E., 2009, 165 p.). Anot autorių, taikant 360° grįžtamojo ryšio metodą, vertinamas darbuotojas turi galimybę pamatyti, kaip jį vertina kiti įmonės darbuotojai ir kaip kitų darbuotojų vertinimas skiriasi nuo jo paties savęs vertinimo. „Paprastai šis metodas taikomas siekiant išsiaiškinti darbuotojų kompetencijas pereinant prie naujų veiklų, keliant darbuotojus pareigose“ (Liukinevičienė L., Garolienė E., 2009, 165 p.). L. Liukinevičienė ir E. Garolienė (2009) teigia, kad šis metodas negali būti taikomas siekiant premijuoti darbuotoją. Autorės teigia, kad grįžtamojo ryšio metodas „taikytinas siekiant sukurti tikslingą padalinio darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo (-si) planą“ (Liukinevičienė L., Garolienė E., 2009, 165 p.).

Literatūroje personalo vertinimas apibūdinamas kaip sudėtingas procesas, kuriam keliama šie tikslai ir uždaviniai: „vadovavimo proceso gerinimas; personalo įtraukimo į valdymo procesą optimizavimas; mokėjimo pagal darbo rezultatus ar savybes organizavimas; personalo ugdymo

sistemos tobulinimas; bendradarbiavimo iniciatyvos skatinimas; bendradarbių motyvavimo gerinimas“ (Martinkus B., 2003, 129 p.). Atliekant personalo vertinimą, autorius siūlo laikytis tokio eiliškumo: „sukonkrečinti darbuotojų vertinimo kriterijai (technokratinis- teiloristinis požiūris, humanistinis požiūris); įvertinamas kriterijų reikšmingumas (pagal našumą- rezultatus ar pagal elgseną); kriterijų vertinimo skalės nustatymas; personalo vertinimas (pasitelkiant savo ekspertus, iš šalies ir pan.)“ (Martinkus B., 2003, 130 p.).

Žmogiškųjų išteklių vadybos knygoje personalo vertinimas apibudinamas kaip „kompleksinė personalo vadybos darbų sritis, padedanti nustatyti, kaip dirba ir kaip galėtų dirbti organizacijos žmonės“ (Lobanova L., 2010, 69 p.). Pasak autorės, „pagal vertinimo rezultatus sprendžiama, ar asmuo, dirbantis konkrečioje pareigybėje, gali būti paaukštintas, liks dirbti tose pačiose pareigose, bus pažemintas pareigose ar bus atleistas iš pareigų“ (Lobanova L., 2010, 69 p.). L. Lobanova (2010) teigia, kad darbuotojo vertinimą gali atlikti ne tik tiesioginis vadovas ar specializuota personalo vertinimus atliekanti įmonė, bet ir tiesioginio vadovo pavaduotojas ar personalo tarnybos darbuotojas. Taip pat autorė siūlo nepamiršti, kad ir pats darbuotojas turi vertinti savo veiklą, atliktą darbą. „Vertinimo procese išaiškėję darbo atlikimo trūkumai gali būti likviduoti mokymo metu arba kompensuoti kitokiais būdais, pavyzdžiui, pakeičiant nesusitvarkantį su pareigomis darbuotoją kitu labiau tinkančiu žmogumi“ (Lobanova L., 2010, 70 p.). Pasak autorės, žmogiškųjų išteklių vertinimas atliekamas siekiant gerinti vadovavimo procesą, optimizuoti personalo įvedimo procesą bei organizuojant atlygio mokėjimą pagal pasiektus darbo rezultatus. Taip pat autorė teigia, kad vertinimas atliekamas siekiant tobulinti personalo ugdymo sistemą, didinant darbuotojų bendradarbiavimą bei kaip bendradarbių motyvacijos priemonė. „Personalo vertinimas yra naudingas bendradarbiams- darbuotojai supranta, ko iš jų norima, jie supažindinami su darbo rezultatų vertinimo sistema, suformuojamos jų tolimesnio ugdymo rekomendacijos“ (Lobanova L., 2010, 70 p.). Autorė teigia, kad personalo vertinimas taip pat labai naudingas vadovybei- „vadovai geriau pažįsta darbuotojus, gali numatyti tinkamiausias motyvavimo priemones, gali priimti tinkamą sprendimą, parinkdami bendradarbius“ (Lobanova L., 2010, 70 p.). Be naudos bendradarbiams ir vadovybei L. Lobanova (2010) pabrėžia naudą organizacijai- „optimizuojamas personalo valdymas, personalo struktūra, darbo užmokesčio sistema, suburiamas keliamus uždavinius pasiruošęs spręsti kolektyvas“ (Lobanova L., 2010, 70 p.).

Personalo vertinimo proceso teoriniuose aspektuose autoriai teigia, kad „siekdama sėkmingai įgyvendinti personalo vertinimo procedūrą, organizacija, prieš pradėdant vertinimo veiklą turi atsakyti į klausimą kam įmonei reikalinga atestacija, ko ja siekiama, kokią įtaką tai turės darbuotojams ir pan“ (Župerkienė E., Župerka A., 2010, 2 p.). Autoriai, remdamiesi I. Bakanauskiene ir R. Alonderiene (2004) pabrėžia, kad „atestacijos tikslų nustatymas būtinas, nes vertinimo tikslai lemia visus tolimesnius žingsnius“ (Župerkienė E., Župerka A., 2010, 2 p.).

Autoriai, remdamiesi vertinimo teorija, išskiria pagrindinės tikslų grupes, dėl kurių atliekamas darbuotojų vertinimas įmonėje: „administracinius, personalo vystymo bei veiklos tikslų“ (Župerkienė E., Župerka A., 2010, 2-3 p.). Administracinė tikslų grupė apima „darbo užmokesčio pakeitimą, atitikimą/ neatitikimą einančioms pareigoms“ (Župerkienė E., Župerka A., 2010, 2 p.). Personalo vystymo tikslų grupė, anot autorių, apima „grįžtamojo ryšio su darbuotojais užmezgimą, darbuotojų informavimą apie tai, ko tikisi iš jų organizacija, darbuotojų karjeros vystymą, organizacijos planų koregavimą (ar darbuotojai pajėgūs dirbti pasikeitusiomis sąlygomis), apibrėžti įmonės veiklos standartus“ (Župerkienė E., Župerka A., 2010, 2 p.). Veiklos tikslų grupė apima „vertinimą, už atliktą darbą per apibrėžtą laiko tarpą, pasiekimą tam tikrų rezultatų per apibrėžtą laiko tarpą, poreikį ugdyti darbuotojus, darbų problemų atskleidimą, veiklos gerinimą“ (Župerkienė E., Župerka A., 2010, 2-3 p.). Autoriai, nagrinėdami mokslinę literatūrą teigia, kad „literatūroje nėra įvardintas konkretus personalo vertinimo procedūros vykdytojas“ (Župerkienė E., Župerka A., 2010, 3 p.). „Atestaciją įmonėje, priklausomai nuo užsibrėžto tikslo ir pasirinktų kriterijų, gali atlikti: tiesioginis darbuotojo vadovas, vadovo vadovas, kolegos gali vertinti kolegas, galima pačiam vertinti savo darbą, taip pat galimas ir toks vertinimo būdas, kuriame darbuotojas įvertina save, o jį įvertina pagal pasirinktus kriterijus jo kolegos, direktorius, tiesioginis vadovas, klientai ir pan., toks vertinimas vadinamas 360⁰ grįžtamuju ryšiu“ (Župerkienė E., Župerka A., 2010, 3 p.). Pasak autorių, organizacijos dažnai pačios sudaro savo darbuotojų, galinčių praveisti atestacijas grupes, kadangi samdomų įmonių, atliekančių personalo vertinimą, paslaugos yra brangios. E. Župerkienė ir A. Župerka (2010) siūlo laikytis tokios rekomendacijos siekiant išvengti subjektyvumo patiems vertinant darbuotojus: „apmokyti tiesioginius vadovus savo grupės atestacijai vykdyti, pabrėžiant pagrindines klaidas, kurios pasitaiko vertinant personalą“ (Župerkienė E., Župerka A., 2010, 3 p.). Taip pat autoriai siūlo „parengti atestacijos formą (dokumentus), kuriais remiantis bus vertinami darbuotojai“ (Župerkienė E., Župerka A., 2010, 3 p.).

P. Sylvia Horton (2006) analizuodama Jungtinės Karalystės patirtį teigia, kad „veiklos vertinimas yra svarbus veiklos valdymo sistemos elementas“ (Horton Sylvia P., 2006, 5 p.). „Tai yra viena iš labiausiai diskutuojamų veiklos valdymo sričių“ (Horton Sylvia P., 2006, 5 p.). Pasak autorės, kai kurios vertinimo formos gyvuoja jau daugybę metų nuo pat organizacijų įsteigimo pradžios, „ir buvo personalo paaukštinimo atrankos, taip pat didesnio atlygio ir atleidimo pagrindas“ (Horton Sylvia P., 2006, 5 p.). Autorė išskiria keletą veiklos vertinimo būdų: iš viršaus į apačią, savęs vertinimą, ekspertų vertinimą, į viršų nukreiptą veiklos vertinimą bei 360 laipsnių vertinimą. Iš viršaus į apačią vertinimo metu „vadovas atlieka veiklos vertinimą ir rašo ataskaitą, kuri vėliau yra prisegama prie darbuotojo bylos“ (Horton Sylvia P., 2006, 5 p.). Savęs vertinimo sistema „yra integruota į iš viršaus į apačią sistemą kaip priemonė skatinanti darbuotojo atvirumą bei savęs vertinimą“ (Horton Sylvia P., 2006, 5 p.). Šio vertinimo metu, anot autorės, darbuotojas taip pat

dalyvauja vertinimo procese. „Toks požiūris gali sumažinti vadovaujančio personalo subjektyvumą“ (Horton Sylvia P., 2006, 5 p.). Ekspertų vertinimą „sudaro ekspertų ir kolegų veiklos vertinimas“ (Horton Sylvia P., 2006, 5 p.). Pasak P. Sylvia Horton (2006), atliekant šį vertinimą dažniausiai naudojami įvairūs klausimynai arba organizuojami atviri diskusijų forumai. Į viršų nukreipto veiklos vertinimo „sistema apima nuomonę tų, kurie atsiskaito vadovui ar kuriuos įtakoja asmens veikla, tokie kaip mokiniai ir mokytojai, studentai ir dėstytojai“ (Horton Sylvia P., 2006, 5 p.). Atliekant 360 laipsnių vertinimą, pasitelkiami įvairūs ekspertai, pavaldiniai, slapti klientai bei vadovybė. „Šia sistema siekiama visapusiškai įvertinti individo veiklą“ (Horton Sylvia P., 2006, 6 p.).

Literatūroje teigiama, kad „organizacijų vadovai susiduria su darbuotojų privalumų ir trūkumų įvertinimo problema, rinkdamiesi kriterijus, kuriais remiantis reikėtų nustatyti ir palyginti darbo atlikimo efektyvumą, kaip tinkamai panaudoti vertingąsias savo darbuotojų savybes organizacijos strateginiams tikslams pasiekti“ (Jurevičienė D., Komarova A., 2010, 125 p.). Pasak autorių, vadovams susiduriant su darbuotojų privalumų ir trūkumų įvertinimo problema, „pagrindine kliūtimi tampa darbuotojo darbo atlikimo efektyvumo vertinimas, jo kompetencijos ar kitų konkurencingumo elementų kiekybinė išraiška“ (Jurevičienė D., Komarova A., 2010, 125 p.). D. Jurevičienė ir A. Komarova (2010) teigia, kad nepakankama pačių vertinančių asmenų kompetencija, asmeninės nuostatos, laiko stygius, kai kruopščiai neišsiaiškinama, kokie kriterijai turi būti taikomi konkrečiai pareigybei, dažnai trukdo tinkamai įvertinti darbuotoją.

B. Martinkus (2003) išskiria šiuos, dažniausiai taikomus, laisvuosius, struktūrizuotus, specialiuosius ir kitus metodus personalo vertinimui atlikti. Laisvieji metodai apibūdinami kaip „nenutrūkstami: charakteristikų metodai- laisvieji su laisvai pasirenkamais kriterijais, laisvieji su reglamentuotu kriterijų pasirinkimu“ (Martinkus B., 2003, 130 p.). Struktūrizuotus metodus autorius įvardija kaip „vienpakopius ir rangavimo metodus“ (Martinkus B., 2003, 130 p.). Specialieji metodai apibūdinami kaip „metodai, turintys specialiųjų tikslų“ (Martinkus B., 2003, 130 p.). Vertinimo centrus, kokybės būrelius bei situacijos metodus B. Martinkus (2003) priskiria kitiems personalo vertinimo metodams.

Anot A. Šapkauskienės ir Š. Leitonienės (2009), mokslininkai pastebi, kad dėl besikeičiančių rinkos sąlygų ir organizacijų elgsenos, tradicinis veiklos vertinimas, kuris buvo tinkamas masinės gamybos ir industrinės revoliucijos laikotarpiu, nebetinkamas veiklai vertinti šiandien. Vadovai, besinaudojantys šiuo tradiciniu veiklos vertinimu, priima netinkamus valdymo sprendimus. Autorės pabrėžia, kad renkantis veiklos vertinimo sistemą itin svarbu, kad vertinimo informacija būtų aiški, greitai prieinama, atitiktų optimalumo principą bei padėtų pasiekti strateginius organizacijos tikslus. Pasak A. Šapkauskienės ir Š. Leitonienės, itin svarbu parinkti tinkamą vertinimo sistemą plečiant įmonės veiklą bei susiduriant su konkurencija. Autorės išskiria kelis veiklos vertinimo metodus:

finansinį, kaštų, veiklos, veiklos produktyvumo, marketingo, pirkėjų aptarnavimo bei kokybės. Šiuos vertinimo matus autorės įvardija kaip tradicinius ir šiuolaikinius.

D. Lipinskienė (2012) išskiria pagrindinius keturis principus, kuriais organizuojamas veiklos vertinimas: vertinimo nepriklausomumo ir objektyvumo, vertinimo rezultatų įtaka personalo judėjimui, „keliant į aukštesnes pareigas ar pažeminant“ (Lipinskienė D., 2012, 99 p.), vertinimo efektyvumo bei vertinimo demokratiškumo ir konfidencialumo. Autorė teigia, kad siekiant vertinimo nepriklausomumo ir objektyvumo „būtina išvengti „etikečių“ klijavimo“ (Lipinskienė D., 2012, 99 p.). D. Lipinskienė teigdamą, kad vertinimo rezultatai turi turėti įtakos personalo judėjimui, priduria, kad vertinimo rezultatai turi daryti įtaką „materialinei padėčiai ir socialiniam statusui“ (Lipinskienė D., 2012, 99 p.). Anot autorės, siekiant vertinimo efektyvumo „tikslai turi būti pasiekti atsižvelgiant į sąnaudas“ (Lipinskienė D., 2012, 99 p.).

Anot J. Albrechto (2005), tam, kad darbuotojo vertinimas būtų sėkmingas, vadovybė tam turi pasiruošti iš anksto. „Tai reiškia, kad per metus reikia nuolat rinkti informaciją, kurios gali prireikti atestacijos metu“ (Albrechtas J., 2005, 208 p.). J. Albrechtas (2005) siūlo darbuotojui užvesti atskirą bylą, „kurioje laikomos visų dokumentų kopijos, liudijančios, kad darbuotojas gerai atlieka jam pavestą darbą“ (Albrechtas J., 2005, 208 p.). Pasak autoriaus, byloje gali būti kaupiamos ankstesnių vertinimų kopijos, klientų atsiliepimai, padėkos, problemos, kurias išsprendė ar padėjo išspręsti vertinamas darbuotojas, „dalis užbaigtų svarbių darbų“ (Albrechtas J., 2005, 208 p.) ir t.t.

J. A. F. Stoner, R. E. Freeman ir D. R. Gilbert (1999) išskiria neformalų ir formalų veiklos vertinimą. Neformalųjį vertinimą autoriai apibūdina kaip „nuolatinio grįžtamojo ryšio- pavaldinių informavimo apie tai, kaip jie gerai dirba organizacijai- procesą“ (Stoner J. A, F., Freeman R. E., Gilbert D. R. ir kt., 1999, 389 p.). Pasak autorių, neformalus veiklos vertinimas pagrįstas kasdienės veiklos rezultatais. „Vadovas pats pažymi, kad atitinkama darbo dalis buvo atlikta gerai ar blogai, arba pavaldinys stabteli prie vadovo kabinetos užsąžinti, kaip buvo priimta tam tikra darbo dalis“ (Stoner J. A, F., Freeman R. E., Gilbert D. R. ir kt., 1999, 389 p.). „Dėl glaudaus ryšio tarp darbo rezultatų ir atsako į jį, neformalus vertinimas skatina norimą darbo atlikimo lygį ir slopina nepageidaujamą prieš jam paaiškėjant“ (Stoner J. A, F., Freeman R. E., Gilbert D. R. ir kt., 1999, 389 p.). Formalųjį sisteminių vertinimą autoriai siūlo atlikti kas pusmetį arba kasmet. Formalus vertinimas turi keturis pagrindinius tikslus: pirmasis tikslas yra „leisti pavaldiniams formaliai sužinoti, kaip jų veiklos atlikimo lygis dabar vertinamas“ (Stoner J. A, F., Freeman R. E., Gilbert D. R. ir kt., 1999, 389 p.). Antrasis tikslas, anot autorių, yra „įvardyti darbuotojus, kurie nusipelno pareigų pažeminimo“ (Stoner J. A, F., Freeman R. E., Gilbert D. R. ir kt., 1999, 389 p.). Trečiasis formalaus vertinimo tikslas yra „išsiaiškinti, kuriuos darbuotojus reikia papildomai mokyti“ (Stoner J. A, F., Freeman R. E., Gilbert D. R. ir kt., 1999, 389 p.). Ketvirtasis tikslas yra „nustatyti

kandindatus pareigų paaukštinimui“ (Stoner J. A, F., Freeman R. E., Gilbert D. R. ir kt., 1999, 389 p.).

Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos parengtoje darbų ir pareigybių vertinimo metodikoje, A. Šileika, I. Blažienė, V. Gerikienė ir kt. (2004), rekomenduoja, jog vertinant darbą (pareigybę), reikia atsižvelgti į tai, kad „vertinamas darbas (pareigybė), o ne žmogus“ (Šileika A., Blažienė I., Gerikienė V. ir kt, 2004, 14 p.). Taip pat autoriai siūlo atsižvelgti į tai, kad „įvertinimo rezultatai yra santykiniai, o ne absoliutūs, nes nuo surinktų balų skaičiaus priklausys tik tarifinė kategorija, į kurią pateks vertinamas darbas (pareigybė)“ (Šileika A., Blažienė I., Gerikienė V. ir kt, 2004, 14 p.). Pasak autorių, „pagrindinė informacija naudojama įvertinant darbą (pareigas), yra gaunama iš darbo analizės ir darbų (pareigybių) aprašymo, kuriuose atsispindi darbo turinys ir atliekamos funkcijos“ (Šileika A., Blažienė I., Gerikienė V. ir kt, 2004, 14 p.). Darbo ir pareigybių vertinimo metodikoje teigiama, kad „darbo (pareigybių) įvertinimas suteikia pagrindą bazinio darbo užmokesčio skalėms įmonėje nustatyti“ (Šileika A., Blažienė I., Gerikienė V. ir kt, 2004, 14 p.).

2. TYRIMO DIZAINAS

2.1. „VšĮ Karoliniškių poliklinika“ pristatymas

VšĮ Karoliniškių poliklinika yra ne pelno siekianti įmonė, kurios pagrindinė veiklos sritis yra asmens sveikatos priežiūros paslaugos, tokios kaip : ambulatorinės pirminės ir antrinės sveikatos priežiūros paslaugos, profilaktika, ambulatorinės reabilitacijos bei dienos stacionaro paslaugos. Įmonėje dirba 525 darbuotojai. Įstaiga kaip pagrindinį savo veiklos tikslą įvardija Lietuvos gyventojų sveikatos stiprinimą ir sveikatos priežiūros paslaugų gerinimą, siekiant išvengti sergamumo ir mirtingumo. Pagal poliklinikos tinklalapį, be vieno iš svarbiausių VšĮ Karoliniškių poliklinikos keliamų uždavinių- orientuoti įstaigos darbą į paciento poreikius, taip pat keliami kiti labai svarbūs uždaviniai: suvienyti kolektyvą, organizuoti komandinį darbą, kad atliekamas darbas teiktų naudą pacientams bei patiems darbuotojams. Siekiama formuoti įstaigos kultūrą, kurioje atsispindėtų didelis dėmesys bei pagarba pacientui, kolegoms. Ugdoma lojalumo įstaigai kultūra. Taip pat įmonėje didelis dėmesys skiriamas aiškaus darbuotojų atsakomybių ir kompetencijų paskirstymo, aiškiai formuluojamų užduočių, atitinkančių darbuotojo kompetenciją svarbai, skatinamas darbuotojų profesinės kvalifikacijos kėlimas. Kadangi įstaigoje dirba daug darbuotojų (525), siekiant, kad toks gausus kolektyvas kokybiškai atliktų savo darbą ir įgyvendintų įstaigos misiją, itin svarbu užtikrinti esamų darbuotojų kompetenciją bei nuolatinį kompetencijų tobulinimą.

Pirmi darbuotojai, su kuriais susiduria į polikliniką atvykę pacientai, yra med. registratorės. Registratūros skyrius, pagal įstaigos struktūrą priskirtas bendrajam skyriui ir yra pavaldus direktoriaus pavaduotojui valdymui bei registratūros vedėjui. Registratūros skyriuje dirba beveik 40 (38) darbuotojų- medicinos registratorių. Registratūros darbuotojų darbas yra itin sudėtingas, reikalaujantis punktualumo, drausmės, daug kantrybės, greitumo, kupinas konfliktinių situacijų, streso bei didelio darbo krūvio, nuolatinio esamų žinių tobulinimo bei naujų žinių įgyjimo, profesionalumo bei operatyvių sprendimų, kadangi dažnu atveju nuo to priklauso net gyvybės išsaugojimas. Nuo pat ankstyvo ryto tenka profesionaliai aptarnauti didelį srautą pacientų. Rytinio arba vakarinio piko metu vienam darbuotojui per valandą tenka aptarnauti apie 20 pacientų, tad galime lengvai paskaičiuoti, kad vieno žmogaus išklausymui, užregistravimui, konsultavimui, vizito lapelio išrašymui darbuotojas gali skirti pakankamai trumpą laiką – apytikriai 3 minutes. Siekiant pateisinti pacientų lūkesčius, kiekvieną pacientą būtina aptarnauti maksimaliai kokybiškai. Įstaigos vadovybė didelį dėmesį skiria registratūros darbo kokybei gerinti, siekia nepriekaištingo, etiško bendravimo su klientais/ pacientais, tuo tikslu kiekvienas darbuotojas yra supažindintas su „VšĮ Karoliniškių poliklinikos bendravimo standartu“, kuriame ne tik paaiškinta, kaip dera bendrauti su pacientais, bet ir aprašyta tinkama darbuotojo išvaizda.

2.2. Tyrimo eigos pristatymas

Baigiamojo darbo tikslui pasiekti, atlikti tyrimai:

- Kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa;
- Empirinis tyrimas- stebėjimas.

Kiekybiniam tyrimui „būdingas siekis ieškoti išorinių reiškinių požymių, išgaunant įvairius rodiklius, kurie gali būti išreikšti skaičiais ir matuojami“ (Kardelis K., 2002, 104 p.). Anot K. Kardelio (2002), surinkti kiekybinių tyrimų duomenys ir gauti rezultatai pateikiami lentelėse. Empirinis tyrimas „pagrindžiamas stebėjimu, o duomenys yra faktai patvirtinantys mokslinio tyrimo teoriją arba hipotezę“ (Kardelis K., 2002, 4 p.).

Tyrimo tipas- apklausai atlikti naudojama viena iš trijų pagrindinių formų- anketavimas. Anketas sudaro grupė tarpusavyje susijusių klausimų. Baigiamajame darbe atliktos dvi anketinės apklausos: VšĮ Karoliniškių poliklinikos registratūros darbuotojų anketinė apklausa ir Vliniaus poliklinikų pacientų anketinė apklausa.

VšĮ Karoliniškių poliklinikos registratūros darbuotojų anketinės apklausos tikslas – išsiaiškinti VšĮ Karoliniškių poliklinikos registratūros darbuotojų nuomonę apie kompetencijų tobulinimo svarbą bei tobulinimo galimybes.

Tyrimo populiacija- VšĮ Karoliniškių poliklinikos registratūros darbuotojai, med. registratorės.

Tyrimo imtis- Kadangi įstaigoje dirba didelis kiekis darbuotojų (beveik 500), siekiant, kad apklausa būtų informatyvi, pasirinkta sluoksninga tyrimo imtis, apklausti vieno skyriaus, registratūros, darbuotojus. Viso registratūroje dirba 38 medicinos registratorės.

Tyrimo atrankos būdas- Pasirinkta apklausti visus registratūros darbuotojus, siekiant informatyvių apklausos rezultatų.

Duomenų rinkimo metodas- Duomenims surinkti naudotas anketinės apklausos metodas.

Tyrimo instrumento pristatymas- Anketavimo metu respondentui pateikiamas klausimų rinkinys, siekiant sužinoti bendrą registratūros darbuotojų nuomonę apie vykdomus darbovietėje mokymus, jų naudą darbuotojams, kokie mokymai labiausiai domintų darbuotojus bei su kokiomis problemomis darbuotojai susiduria kasdieniame darbe. Iš viso anketoje yra 14 uždarų ir du atviri klausimai. Siekiant, kad anketa būtų informatyvi- pasirinkti įvairūs klausimų sudarymo būdai: uždari klausimai, pasirenkant vieną arba porą atsakymų variantų, vertinimo skalė, atviras klausimas, atsakymo matrica ir hierarchinis klausimas. Siekiant kokybiško anketavimo, kad darbuotojų atsakymai būtų nuoširdūs ir nebūtų atmestini, klausimai buvo kuriami taip, kad jų kiekis anketoje būtų kuo mažesnis, o gauti atsakymai informatyvūs. Pasirinkus neigiamą atsakymo variantą, apklausiamasis nukreipiamas į neigiamo klausimo priežastį išaiškinantį klausimą.

Itin svarbu, kad anketa būtų patraukli respondentui, tad anketa yra anoniminė. Klausimai rodomi ne visi iš karto, tačiau paeiliui, vienas paskui kitą, kad atsakinėjančiam asmeniui, pamačiusiam klausimų kiekį, nedingtų anketos užpildymo suinteresuotumas.

Tyrimo laikas ir vieta- Anketa sukurta 2017 m. kovo 6 d. ir patalpinta interneto tinklalapyje www.manoapklausa.lt. Keturių savaitių laikotarpyje (iki 2017m. balandžio mėn. 06 d.) buvo renkami respondentų atsakymai.

Tyrimo sunkumai bei kliūtys- registratūros darbuotojams skirta anketa, išplatinta visiems registratūros darbuotojams. Iš 38 darbuotojų į anketą atsakė 89 proc. (34 respondentai). Bandyta aiškintis priežastis, dėl kurių likę respondentai nesudalyvavo apklausoje. Du darbuotojai apklausos metu nedirbo dėl ligos ar atostogų. Dar 2 darbuotojai atsisakė dalyvauti apklausoje.

Antrojo tyrimo, Vilniaus poliklinikų pacientų anketinės apklausos tikslas- išsiaiškinti registratūrų darbuotojų aptarnavimo kokybę bei trūkumus.

Tyrimo populiacija- Vilniaus miesto poliklinikų pacientai.

Tyrimo imtis- Tyrimo imtis 384 asmenys. Tyrimo imtis apskaičiuota naudojantis elektronine imties skaičiuokle. 2016 metų duomenimis, šiuo metu vilniuje gyvena apie 620000 žmonių.

Tyrimo atrankos būdas –atsitiktinis.

Duomenų rinkimo metodas- Duomenims surinkti naudotas anketinės apklausos metodas.

Tyrimo instrumento pristatymas- Anketavimo metu respondentams pateikiamas 8 klausimų rinkinys. Pasirinkti įvairūs klausimų sudarymo būdai: uždari klausimai, pasirenkant vieną arba porą atsakymų variantų, atviras klausimas ir hierarchinis klausimas. Pasirinkus neigiamą atsakymo variantą, apklausiamasis nukreipiamas į neigiamo klausimo priežastį išaiškinantį klausimą.

Tyrimo laikas ir vieta- 2017m. kovo 6d. sukurta anketinė apklausa ir patalpinta interneto tinklalapyje www.manoapklausa.lt. Anketa išplatinta internete. Keturių savaitių laikotarpyje (iki 2017m. balandžio mėn. 06 d.) buvo renkami respondentų atsakymai.

Tyrimo sunkumai bei kliūtys- anketinė apklausa, skirta Vilniaus poliklinikų pacientams apklausti, buvo platinama internete. Į šią apklausą atsakė 608 respondentai.

Trečias, empirinis tyrimas – stebėjimas buvo atliktas siekiant išsiaiškinti VšĮ Karoliniškių poliklinikos registratūros darbuotojų turimas kompetencijas aptarnaujant pacientus.

Tyrimo populiacija- VšĮ Karoliniškių poliklinikos registratūros darbuotojos, med. registratorės.

Tyrimo imtis- pasirinkta sluoksninė tyrimo imtis ir tyrimas atliktas VšĮ Karoliniškių poliklinikos Pilaitės šeimos medicinos skyriaus registratūroje.

Tyrimo atrankos būdas- Pasirinkta stebėti keturias VšĮ Karoliniškių poliklinikos Pilaitės šeimos medicinos skyriaus registratūros registratorės, kadangi mažesniame kolektyve lengviau pastebėti kylančias problemas.

Duomenų rinkimo metodas- atliktas empirinis tyrimas- stebėjimas.

Tyrimo instrumento pristatymas- Empirinio tyrimo- stebėjimo metu buvo stebėtas VšĮ Karoliniškių poliklinikos Pilaitės šeimosmedicinos skyriaus registratorių darbas, susidarančios įvairios situacijos. Siekiant, kad stebėjimas nekeltų diskomforto darbuotojams ir nedarytų įtakos jų atliekamam darbui, tyrimas atliktas iš anksto neperspėjus darbuotojų.

Tyrimo laikas ir vieta- Registratūros darbuotojos stebėtos vieną darbo dieną.

Tyrimo sunkumai bei kliūtys- atliekant empirinį tyrimą stebėjimą, buvo sunku pasiekti, kad med. registratorės nepastebėtų jog yra stebimos ir dirbtų natūraliai.

3. TYRIMŲ REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

3.1. Stebėjimo rezultatų analizė

Kiekybiniai tyrimai ne visuomet atspindi tikslas problemas, kadangi respondentai įvairiai gali interpretuoti užduotus klausimus arba vengti tikslių atsakymų į klausimus. Siekiant išsiaiškinti registratūros darbuotojų kompetencijų užtektinumą arba trūkumą, atliktas empirinis tyrimas-stebėjimas. Tyrimo metu buvo stebėtas vienos dienos registratūros darbuotojų darbas bei kylančios problemos, tam tikrų susidariusių situacijų sprendimo būdai. Tyrimo metu pastebėta, kad dažniausiai registratorės susiduria su stresinėmis situacijomis kai negali pasiūlyti pacientui greitesnio vizito laiko pas gydytoją, kyla konfliktai iš pacientų pusės. Tačiau šių situacijų neįtakoja registratorių kompetencijos.

Atliekant empirinį tyrimą- stebėjimą, dienos eigoje kilo 12 konfliktinių situacijų, kurias registratorės išsprendė savarankiškai ir 3 konfliktinės situacijos kai pacientai kreipėsi į registratūros vedėją. Konfliktinės situacijos, kurias medicinos registratorės išsprendė savarankiškai, kilo dėl to, kad:

- Pacientų netenkino pasiūlytas vizito laikas pas gydytojus (7 atvejų)- pacientai norėjo pakliūti pas gydytoją nedelsiant, nenorėjo laukti pasiūlyto artimiausio vizito laiko.
- Dėl blogai atrinktų paciento kortelių (3 atvejai)- registratorės atrinko bendrapavardžių arba tuo pačiu adresu gyvenančių pacientų korteles, nesutikrinsios visų duomenų, tokių kaip gimimo data, vardas/ pavardė, adresas;
- Dėl per lėto aptarnavimo esant dideliui kiekiui pacientų (2 atvejai)- pacientai stovėdami eilėje piktinosi, kad registratorės per ilgai bendrauja su vienu pacientu, per lėtai atlieka savo darbą.

Konfliktinės situacijos, kai pacientai kreipėsi į registratūros vedėją kilo dėl to, kad:

- Paciento manymu, registratorė per lėtai pristatė paciento kortelę į gydytojo kabinetą (pagal poliklinikoje galiojančią vidinę tvarką, neesant būtiniosios pagalbos teikimo atvejui, asmens ambulatorinę kortelę būtina pristatyti į gydytojo kabinetą per 10 min., o pacientas piktinosi dėl to, kad praėjus 5 min. po apsilankymo registratūroje kortelė vis dar nebuvo pristatyta į gydytojo kabinetą) ;
- Dėl neužregistruoto gydytojo pediatro kvietimo į namus aplankyti naujagimį (gydytojo vizitas į namus registruojamas tik grįžus naujagimiui į namus iš ligoninės, o tuo metu, kai vaiko tėvai norėjo užregistruoti gydytojo pediatro kvietimą į namus, naujagimis dar nebuvo išrašytas iš gimdymo namų);

- Dėl paciento pasipiktinimo, kad reikia atlikti paskirtus tyrimus medicininei apžiūrai dėl darbo (pacientas piktinosi, kad jam reikia atlikti privalomus kasmetinius tyrimus, norint praėti medicininę apžiūrą darbui).

Taip pat stebėjimo metu užfiksuotas vienas būtinosios pagalbos teikimo organizavimo atvejis, kai į polikliniką atvyko kitos poliklinikos pacientas, su anafilaksiniu šoku, dūsimu. Medicinos registratorės nedaugžodžiaudamos operatyviai iškviėtė tą dieną budintį gydytoją į registratūrą.

Atliekant šį empirinį tyrimą pasirinkta plačiau aprašytą situaciją kai atvyko užsienio pilietis iš Indijos, neturintis lietuviško asmens identifikavimo kodo, tačiau teigiantis, kad turi draustumą Lietuvoje. Asmuo norėjo privačiai apsilankyti pas gydytoją, prieš tai atlikus keletą mokamų kraujo tyrimų. Atvykęs pacientas kreipėsi į registratorę, kuri dar neseniai dirba šioje darbovietėje (2 mėn.). Problemos, su kuriomis susidūrė Indijos pilietį aptarnaujanti darbuotoja:

1. Kalbos barjeras. Indijos pilietis bendravo anglų kalba, o registratorės anglų kalbos žinios buvo labai menkos. Siekdama teisingai suprasti, kokių paslaugų tikisi klientas, ji paprašė pagalbos slaugytojos, kuri laisvai geba bendrauti anglų kalba ir padėjo jai komunikuoti.

2. Teisinių žinių trūkumas. Antroji problema kilo tuomet, kai pacientas pateikė savo asmens dokumentą, kuriame nebuvo lietuviško asmens kodo, tik DIK (draudžiamąjo asmens identifikacinis) kodas. Registratorė suglumo, bandė aiškinti lankytojui, kad poliklinika negali jo priimti, kadangi sistemoje ji (registratorė) nemato paciento duomenų bei draustumo. Indijos pilietis patikino, kad jis turi laikiną leidimą gyventi Lietuvoje ir yra draustas. Tuomet ilgiau šioje darbovietėje dirbanti med. registratorė patarė kolegei paskambinti į TLK (teritorinę ligonių kasą) ir išsiaiškinti susidariusią situaciją. Registratorė susisiekiusi su TLK, gavo informaciją, kad asmuo tikrai draustas. Išsiaiškinusi šį nesklandumą darbuotoja užregistravo pacientą pas gydytoją, atsiprašė lankytojo dėl kilusių nesklandumų ir užvedė naują paciento konsultacinę kortelę.

3. Mokamų tyrimų užsakymo įgūdžių, žinių stoka. Dar viena kliūtis su kuria susidūrė registratorė- mokamų tyrimų užsakymas. Kadangi darbuotojai nėra apmokyti, kokie tyrimai ir koku atveju turi būti atliekami ir tik ilgiau poliklinikoje dirbantys darbuotojai iš kasdienės praktikos įgunda užsakyti reikiamus tyrimus, nauja darbuotoja apskritai net neįsivaizdavo, kokius tyrimus reikia užsakyti pacientui. Medicinos registratorė, į kurią kreipėsi Indijos pilietis, susisiekė su poliklinikos vyr. slaugytoja ir paaiškino susidariusią situaciją, paprašė jos pagalbos. Slaugytoja, kontaktuodama telefonu su registratore, padiktavo, kokius tyrimus reikia užsakyti.

Atlikus šių situacijų analizę, galima teigti, kad darbuotojai kasdienėje veikloje susiduria su įvairiomis konfliktinėmis situacijomis, stresu, skubėjimu, užsienio kalbos barjeru bei tam tikrų teisinių niuansų registruojant užsienio piliečius nežinojimu. Šias susidariusias situacijas palengvintų tiksliniai mokymai darbuotojams. Taip pat darbuotojai nėra apmokyti, kokius tyrimus reikia užsakyti siekiant ištirti konkrečius kraujo rodiklius. Tačiau pastebimas glaudus bendravimas

kolektyve, pagalba vienas kitam, siekis kokybiškai aptarnauti atvykusį pacientą bei puiki komunikacija su kitų įstaigų darbuotojais, konkrečiu atveju- TLK.

Stebėjimo tyrimo apibendrinimas:

1. Atlikdami empirinį tyrimą- stebėjimą išsikėlėme tikslą išsiaiškinti registratūros darbuotojų turimų kompetencijų užtektinumą arba trūkumą. Vertinant stebėjimo rezultatus, galime teigti, kad medicinos registratorės, dirbančios VšĮ Karoliniškių poliklinikoje yra užtektinai kompetetingos, kadangi:

- Didesnė dalis kilusių konfliktų (12 atvejų) buvo išspręstos be valdžios įsikišimo.
- Konfliktai, dėl kurių pacientai kreipėsi į registratūros vedėją (3 atvejai) buvo nepagrįsti.
- Didesnė dalis konfliktų (7 atvejai) kilo ne dėl blogai atlikto darbo, o dėl nuo registratorės nepriklausančių priežasčių (pvz., paciento netenkinantis vizito laikas).

2. Stebint ir vertinant registratūros darbuotojų kompetencijas dirbant šį darbą pastebėti tobulinti dalykai:

- Registratorės kartais neatidžiai atlieka savo darbą, dėl klaidingai atrinktos paciento kortelės kilo 3 konfliktinės situacijos.
- Dėl galimai nepakankamo darbuotojų skaičiaus konfliktai kyla ir dėl pacientų keliamo šurmilio, skubinant darbuotojus dirbti greičiau, skirti trumpesnį aptarnavimo laiką klientui.
- Medicinos registratorės susiduria su užsienio kalbos (anglų kalbos) žinių trūkumu, tai apsunkina kokybišką paslaugų teikimą iš užsienio atvykusiems pacientams.
- Medicinos registratorės susiduria su mokamų tyrimų užsakymo įgūdžių/ gebėjimų trūkumu bei teisinių žinių spragomis.

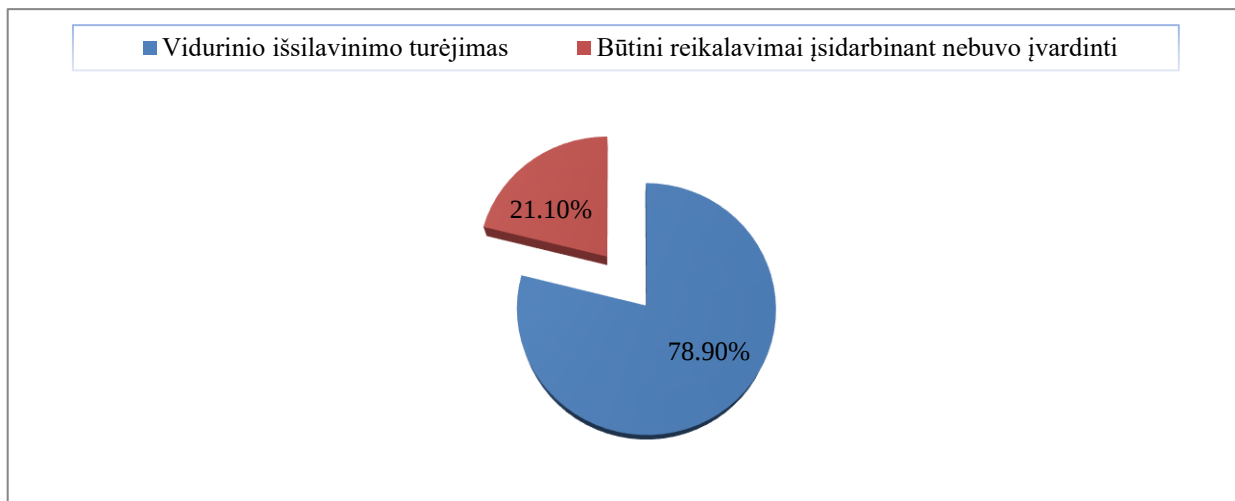
Siekiant išsiaiškinti išsikeltą tyrimo tikslą, išsiaiškinti registratūros darbuotojų turimų kompetencijų užtektinumą arba trūkumą, stebėjimo metu bandyta tai sužinoti. Iš atlikto stebėjimo analizės, galima teigti, kad VšĮ Karoliniškių poliklinikos registratūros darbuotojai yra užtektinai kompetetingi, tačiau yra tobulintų dalykų, tokių kaip:

- Ne itin geras registratūros darbo organizavimas (darbuotojų trūkumas, dėl to kyla konfliktinės situacijos).
- Darbuotojai susiduria su tam tikrų žinių/ gebėjimų trūkumu.

3.2. VšĮ Karoliniškių poliklinikos registratūros darbuotojų anketinės apklausos analizė

Apklausos metu anketa buvo išplatinta 38 registratūros darbuotojams. Viso apklausoje sudalyvavo 34 medicinos registratorės. Apklaustųjų vidutinis amžius yra 38 metai (amžius svyruoja nuo 24 iki 63 metų). Visi respondentai yra moteriškos lyties. Didesnės dalies apklaustųjų

(38,2 proc.) darbo stažas VšĮ Karoliniškių poliklinikoje yra nuo 3 iki 6 metų. 20,6 proc. respondentų šioje darbovietėje dirba daugiau nei 10 metų. 17,6 proc. apklaustų registratorių darbo stažas poliklinikoje yra iki 1-rių metų. 14,7 proc. apklaustųjų dirba poliklinikoje nuo 1 iki 3 metų, 8,8 proc. respondentų šioje darbovietėje dirba nuo 6 iki 10 metų.



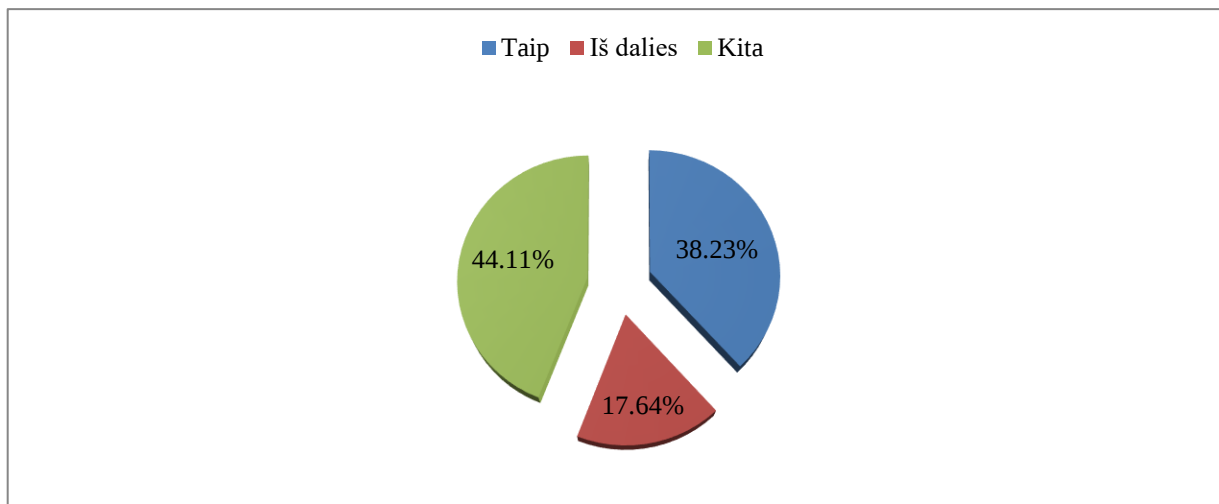
3.1 pav. Privalomos kompetencijos medicinos registratorėms

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal 2 priedą

VšĮ Karoliniškių poliklinikoje naujai įsidarbinantiems registratūros darbuotojams yra keliamas vienas būtinas reikalavimas- turėti vidurinį išsilavinimą. Iš aukščiau diagramoje pateiktų duomenų (3.1 pav.) matyti, kad 78,9 proc. respondentų anketinėje apklausoje, į užduotą klausimą ar įsidarbinant buvo išvardinti konkretūs reikalavimai būsimam darbuotojui, atsakė, kad buvo įvardintas vienas pagrindinis reikalavimas- turėti vidurinį išsilavinimą. 21,1 proc. apklaustųjų teigia, kad konkretūs reikalavimai nebuvo įvardinti. Pasiteiravus apklausiamųjų ar įsidarbinimo pradžioje jie buvo apmokyti tiesioginio darbo, 88,2 proc. respondentų atsakė teigiamai, o 11,8 proc. apklaustųjų atsakė, kad įsidarbinimo pradžioje nebuvo apmokyti tiesioginio darbo. Respondentų, kurie atsakė, kad įsidarbinimo pradžioje buvo apmokyti tiesioginio darbo, teirautasi, koks apmokymas buvo organizuotas. 86,7 proc. apklaustųjų atsakė, kad buvo organizuotas mokymasis darbo vietoje šalia seniau dirbančio darbuotojo. 10 proc. pasirinko atsakymo variantą "kita" ir jame 1 respondentas nurodė, kad neatsimena, koks mokymas buvo organizuotas įsidarbinimo pradžioje, kadangi tai buvo seniai. 1 respondentas atsakė, kad įsidarbinant viską aprodė ir paaiškino vadovė, o vėliau mokėsi šalia seniau dirbančio, vieno iš geriausių darbuotojo. Taip pat vienas apklaustasis atsakė, kad buvo organizuotas kiekvienos funkcijos apmokymas palaipsniui ir mokymasis darbo vietoje šalia seniau dirbančio darbuotojo. 3,3 proc. apklaustųjų nurodė, kad buvo organizuotas vidinis mokymas (paskaita/praktinė veikla).

Registratūros darbuotojams yra atliekamas kasmetinis darbuotojų vertinimas. Iš šio apklausos klausimo, ar darbovietėje yra organizuojamas registratūros darbuotojų vertinimas, atsakymo

rezultatų (3.2 pav.) matome, kad didžioji dalis apklaustųjų (44,11 proc.) pasirinko atsakymo variantą „kita“ ir nurodė, kad yra dalyvavę metiniame pokalbyje su tiesioginiu vadovu. 38,23 proc. apklaustųjų atsakė, kad registratūros darbuotojų vertinimas yra organizuojamas. 17,64 proc. respondentų atsakė, kad darbuotojų vertinimas organizuojamas iš dalies.



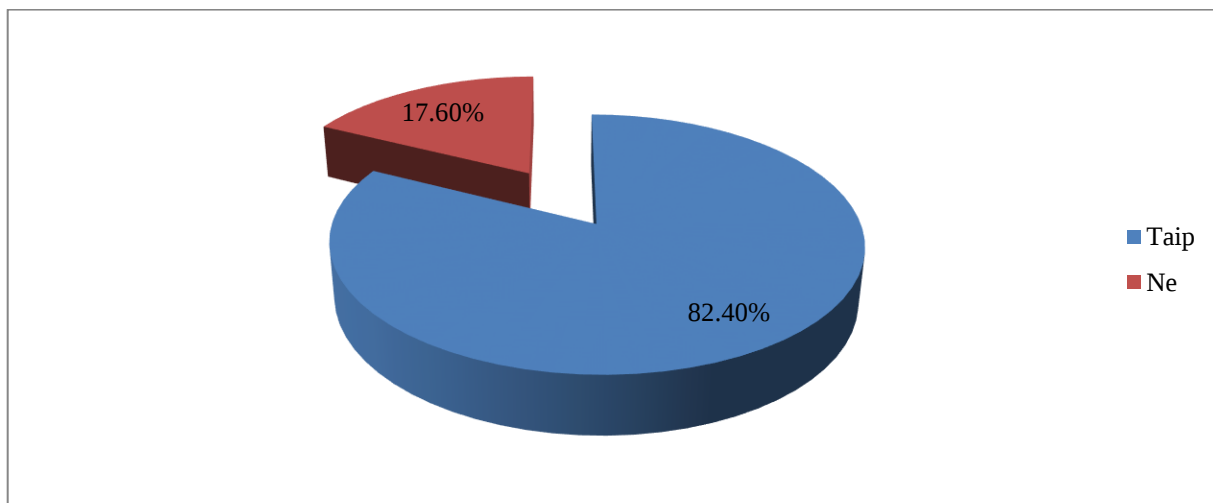
3.2 pav. Kasmetinio registratūros darbuotojų kompetencijų vertinimo organizavimas

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal 2 priedą

Anketinėje apklausoje teirautasi, ar darbovietėje yra organizuojami papildomi vidiniai mokymai. 91,2 proc. apklaustųjų atsakė, kad vidiniai mokymai yra organizuojami. 5,9 proc. apklaustųjų atsakė, kad nežino ar yra organizuojami papildomi vidiniai mokymai ir 2,9 proc. apklaustųjų nurodė, kad papildomi vidiniai mokymai darbovietėje nėra organizuojami. Skalėje nuo 1 iki 10 organizuojamų vidinių mokymų kokybę darbuotojai vertina 7,55 balo.

Pasiteiravus respondentų, ką staigos vadovybė vertėtų tobulinti organizuojamuose vidiniuose mokymuose, apklaustųjų nuomonės išsiskyrė. 28,9 proc. apklaustųjų atsakė, kad norėtų dažnesnių mokymų, 26,3 proc. atsakė, kad vertėtų tobulinti mokymų tikslingumą, o 15,8 proc. respondentų atsakė, kad neturi nuomonės šiuo klausimu. Taip pat 28,9 proc. apklaustųjų pasirinko atsakymo variantą „kita“ ir įrašė, ką darbdaviui vertėtų tobulinti organizuojamuose vidiniuose mokymuose. 10,3 proc. apklaustųjų, pasirinkusių atsakymo variantą „kita“ teigia, kad, jų nuomone, mokymai yra kokybiški ir įdomūs. 6,9 proc. įrašė, kad vertėtų atsiklausti darbuotojų, kokie mokymai juos labiausiai domintų. Taip pat vienodas procentas (6,9 proc.) respondentų atsakė, kad vertėtų įvertinti kokie mokymai tam tikram darbuotojui būtų naudingiausi. 3,4 proc. apklaustųjų teigia, kad būtų įdomus simuliaciniai (situacijos) mokymai. Vienas respondentas (3,4 proc. apklaustųjų) teigia, kad norėtų profesionalių mokymų. Taip pat 3,4 proc. respondentų nurodė, kad nemėgsta mokytis, todėl mokymai jo nedomina.

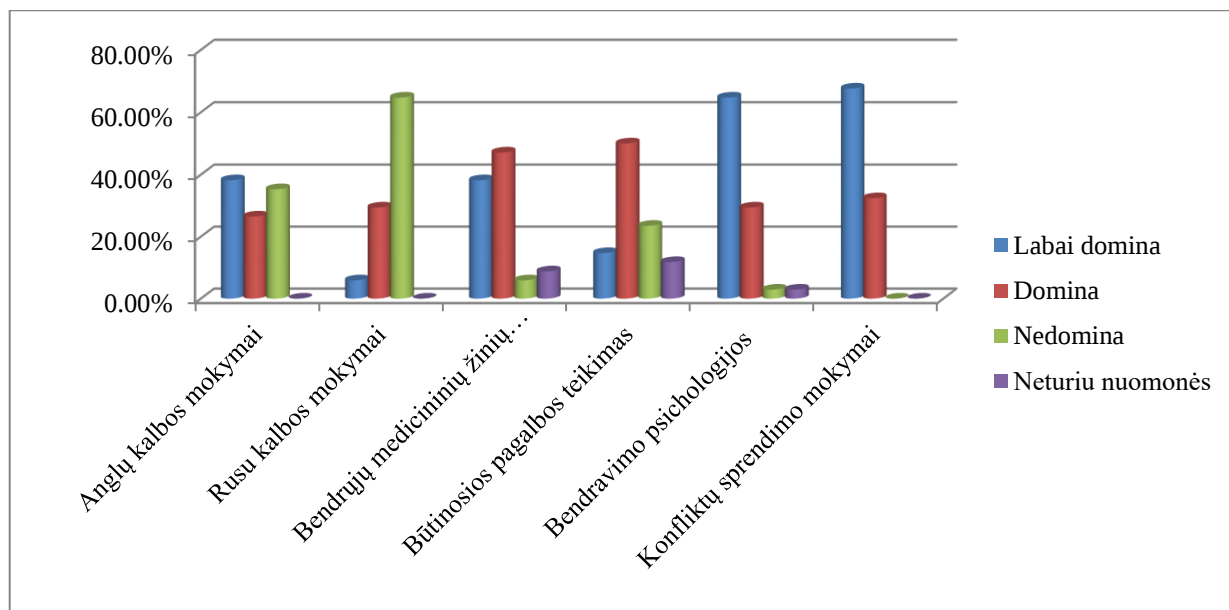
Iš anksčiau aptartų tobulintinų dalykų darbdavio organizuojamuose vidiniuose mokymuose, bei organizuojamų mokymų kokybės įvertinimo dešimtbalėje skalėje matome, kad registratūros darbuotojų kompetencijų tobulinimo/ mokymo procesas yra tobulintinas. Medicinos registratorių teirautasi ar, jų nuomone, mokymai yra reikalingi. 82,4 proc. apklaustųjų teigia, kad mokymai yra reikalingi. 17,6 proc. apklaustųjų pasirinko neigiamą atsakymą (mokymai, jų nuomone, nėra reikalingi). Šie rezultatai pateikti diagramoje (3.3 pav.).



3.3 pav. Mokymų reikalingumas darbuotojų nuomone

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal 2 priedą

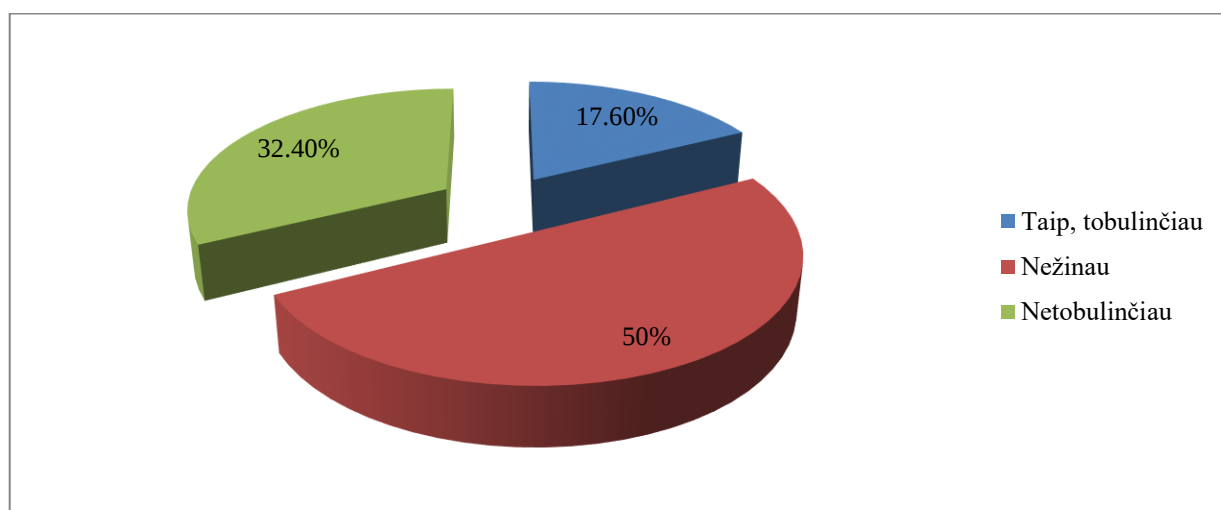
Pasiteiravus, kurie mokymai registratūros darbuotojus domintų labiausiai ir būtų naudingiausi dirbant med. registratorės darbą, iš gautų rezultatų (3.4 pav.) matome, kad registratūros darbuotojus labiausiai domina konfliktų sprendimo (67,6 proc.) bei bendravimo psichologijos (64,7 proc.) mokymai. Kadangi registratūros darbuotojų vidutinis amžius yra pakankamai jaunas (38 metai), galima teigti, kad konfliktų sprendimo bei bendravimo psichologijos mokymai darbuotojus domina labiausiai todėl, kad dirbant šį įtemptą darbą ir neturint didelės bendravimo psichologijos patirties, dažnai kyla konfliktinės situacijos. 50 proc. apklaustųjų atsakė, kad domina būtiniosios pagalbos teikimo mokymai, o 47,1 proc. respondentų domintų bendrųjų medicininių žinių suteikimas. Pasiteiravus, ar domintų rusų kalbos mokymai, 64,7 proc. apklaustųjų atsakė neigiamai. Anglų kalbos mokymai domintų 38,2 proc. respondentų. Išsamesni dominančių mokymų rezultatai procentine išraiška pateikiami žemiau esančioje diagramoje (3.4 pav).



3.4 pav. Labiausiai dominantys ir naudingiausi mokymai

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal 2 priedą

Registratūros darbuotojų anketinėje apklausoje teirautasi ar darbuotojai tobulintų savo gebėjimus/ kompetencijas savo sąskaita. Šiame klausime paminėta ir preliuminari pinigų suma, 20-30 eurų išlaidos. Iš gautų rezultatų (3.5 pav.) matome, kad tik 17,6 proc. respondentų tobulintų savo gebėjimus/ kompetencijas savo sąskaita. 50 proc. atsakė nežinantys, ar tobulintų kompetencijas/ gebėjimus savo sąskaita, o 32,4 proc. atsakė, kad netobulintų savo gebėjimų/ kompetencijų savo sąskaita.



3.5 pav. Kompetencijų tobulinimas savo sąskaita

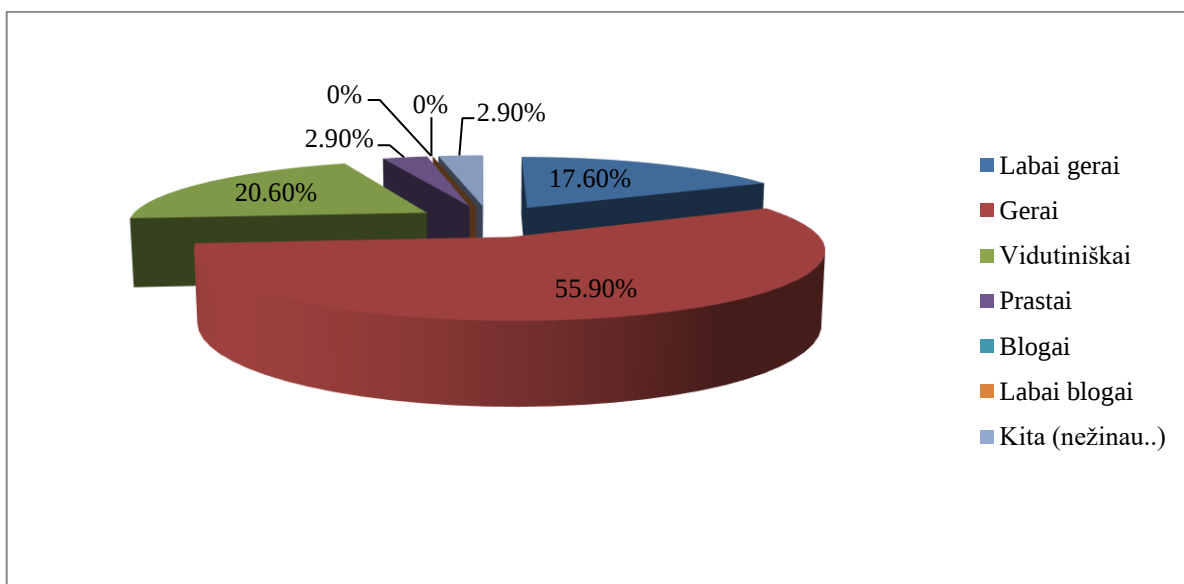
Šaltinis: sudaryta autorės, pagal 2 priedą

Pasiteiravus, dėl kokių priežasčių registratūros darbuotojai neinvestuotų patys gebėjimų/ kompetencijų tobulinimui, 36,4 proc. apklaustųjų atsakė, kad per mažas atlyginimas, 18,2 proc.

apklaustųjų atsakė, kad nemato prasmės investuoti patiems, o 45,5 proc. apklaustųjų pasirinko atsakymo variantą „kita“ ir įrašė priežastis, dėl kurių neinvestuotų patys. Šių respondentų (45,5 proc.) manymu mokymus turi apmokėti darbovietė, apklaustieji abejoja ar verta, nes niekas už tai nepadėkos, taip pat minimas ir per mažas darbo užmokestis, svarbesnės kitos asmeninės išlaidos ir išreiškiama nuomonė, kad šis darbas nereikalauja ypatingų gebėjimų.

Apklausiųjų pasiteirauta, kas juos skatintų tobulintis profesinėje srityje. 1 balu paprašyta įvertinti mažiausiai skatinantį aspektą, aukštesniais balais labiausiai skatinančius aspektus. Labiausiai apklaustuosius tobulintis profesinėje srityje skatintų bendrų įmonės tikslų siekti kokybiško aptarnavimo siekimas. Šį aspektą pasirinko 35,4 proc apklaustųjų. 18,2 proc. respondentų tobulintis skatintų patenkinti pacientai. Vienodą skaičių respondentų (12,1 proc.) skatintų tikimybė kilti karjeros laiptais ir galimybė būti skatinamam materialiai už pasiektus gerus darbo rezultatus. Mažiausiai registratūros darbuotojus skatinantys aspektai- didesnė savivertė tobulėjant ir kokybiškiau atliekamas darbas. Šiuos atsakymo variantus pasirinko vienodas kiekis respondentų- 11,1 proc.

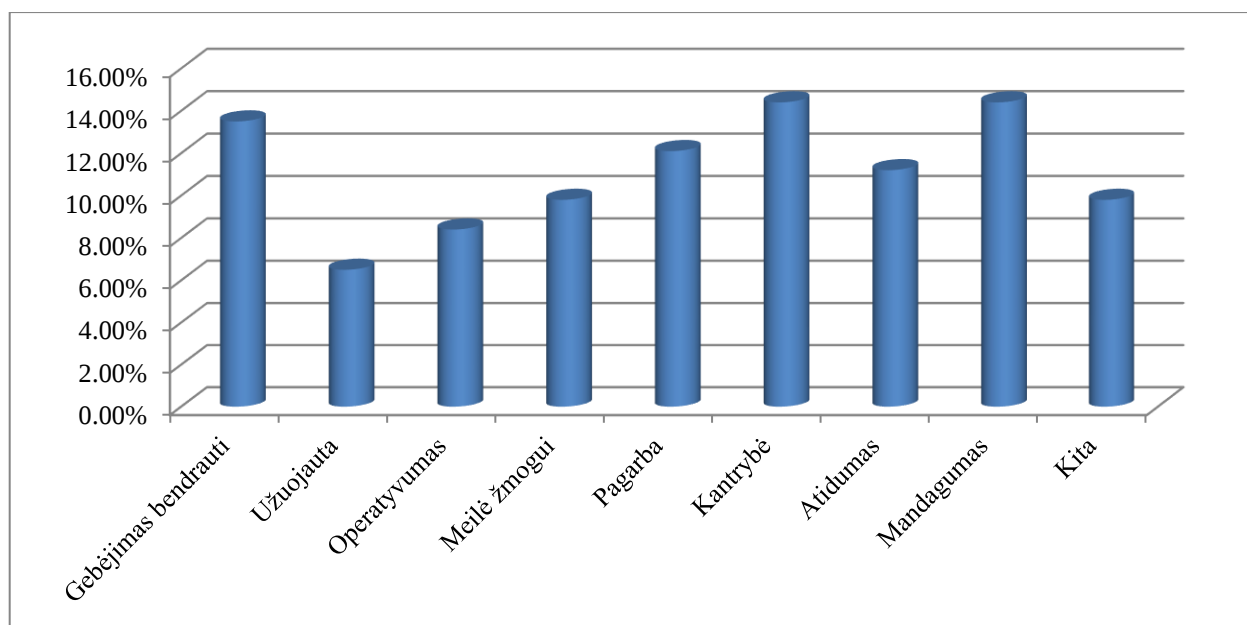
Medicinos registratorių teirautasi, kaip jos vertina savo gebėjimus dirbant šį darbą. Didesnė dalis apklaustųjų, 55,9 proc., atsakė, kad savo gebėjimus vertina gerai. Tik vienas (2,9 proc.) respondentas atsakė, kad savo gebėjimus vertina prastai. Nei vienas apklaustasis neatsakė, kad vertina savo gebėjimus dirbant šį darbą blogai arba labai blogai. Taip pat 2,9 proc. Apklaustųjų atsakė, kad nežino, kaip vertinti savo gebėjimus dirbant šį darbą, kadangi nemato savės iš šalies, tačiau vadovybės skundų neturi. Išsamesni darbuotojų savės vertinimo duomenys pateikiami diagramoje (3.6 pav.).



3.6 pav. Respondentų nuomonė apie atliekamo darbo kokybę

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal 2 priedą

Iš aukščiau aptartų rezultatų apie respondentų nuomonę apie atliekamo darbo kokybę (3.6 pav.) pastebėta, kad didelė dalis (55,9 proc.) darbuotojų save vertina gerai. Pasiteiravus apklausiamųjų, kokios, jų nuomone, asmeninės savybės būtinos medicinos registratorei, kad atliekamas darbas būtų ištis kokybiškas, apklaustieji nurodė, kad svarbiausios reikalingos savybės yra mandagumas (14,4 proc.) ir kantrybė (14,4 proc.). 13,5 proc. apklaustųjų mano, kad būtinas gebėjimas bendrauti. Mažiausiai būtina savybė, respondentų nuomone, yra užuojauta (6,5 proc. atsakiusiųjų). 9,8 proc. apklaustųjų pasirinko atsakymo variantą „kita“ ir išreiškė savo nuomonę. Apklaustųjų manymu, medicinos registratorei reikalingos tokios savybės kaip: vidinė ramybė, „šalti“ nervai, šypsena, mokėjimas nepriimti pacientų priekaištų asmeniškai ir gebėjimas tvardyti stresinėse situacijose, konkretumas suteikiant informaciją pacientui, atsakingumas, punctualumas, paslaugumas, geranoriškumas, gebėjimas išlaviruoti iš įvairių situacijų, išsprendus informacijos pateikimas žodžiu. Taip pat minimas racionalumas, lojalumas ir gebėjimas prisitaikyti prie naujovių. Žemiau esančioje diagramoje pateikiami išsamesni šio klausimo atsakymų duomenys (3.7 pav.).

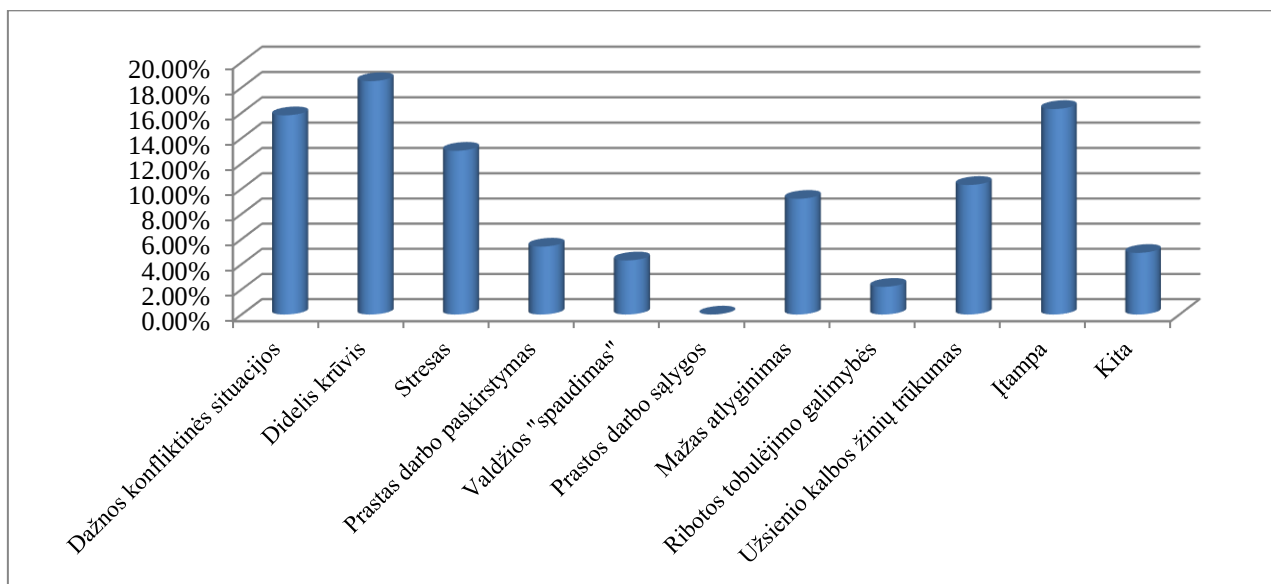


3.7 pav. Asmeninės savybės, būtinos med. registratorei

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal 2 priedą

Respondentų anketinėje apklausoje teirautasi, su kokiomis problemomis susiduria dirbdami šį darbą. Iš apklausos rezultatų (3.8 pav.) matome, kad dažniausiai darbuotojai susiduria su dideliu darbo krūviu (18,5 proc.) bei įtampa (16,3 proc.). Taip pat dažnai (15,8 proc.) susiduriama su sudažnomis konfliktinėmis situacijomis. 13 proc. apklaustųjų dirbdami patiria stresą. Nei vienas apklausoje dalyvavęs darbuotojas nenurodė, kad darbo sąlygos būtų prastos. 4,9 proc. apklaustųjų išsakė savo asmeninę nuomonę pasirinkdami atsakymo variantą „kita“. Apklaustieji teigia, kad, be anksčiau išvardintų problemų, susiduria su tokiais problemomis kaip: nemotyvuojantis

atlyginimas, darbo monotonija, motyvacijos trūkumas, pacientų pyktis, chaosas registratūroje keičiantis pamainoms, nuolatinis skubėjimas atliekant darbą, labai ankstyvos darbo valandos, kai kurių reikalingų žinių trūkumas dėl trumpo darbo stažo šioje darbovietėje. Vienas apklaustas asmuo teigia, kad kartais pastebi vadovybės nepasitenkinimą jo vyresniu amžiumi. Visi respondentų pasirinkti atsakymo variantai procentine išraiška pateikiami diagramoje (3.8 pav).



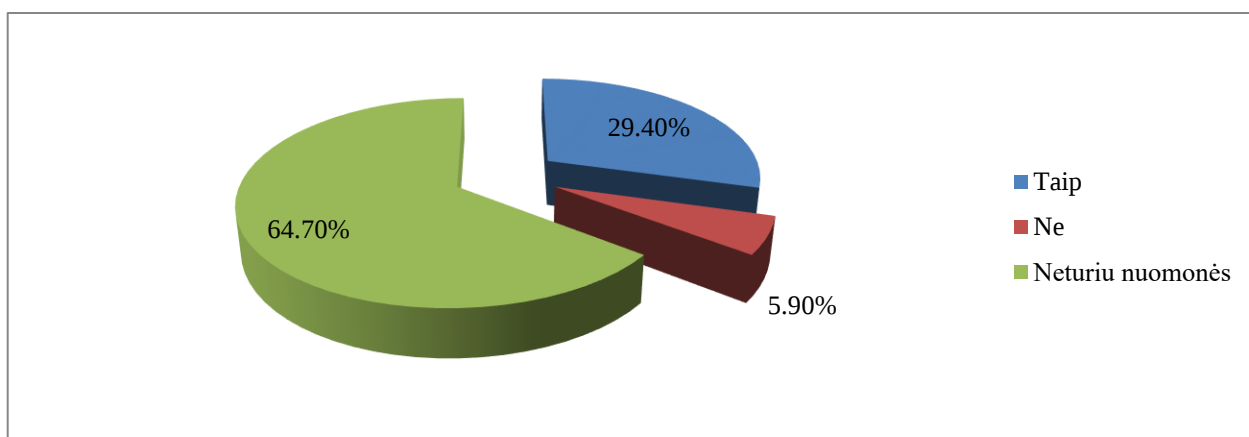
3.8 pav. Problemos darbe

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal 2 priedą

Norint išsiaiškinti, kaip registratūros darbuotojai siūlytų spręsti kylančias problemas darbe (dažnus konfliktus, didelį krūvį, įtampą, stresą ir t.t), darbuotojams anketinėje apklausoje buvo užduotas atviras klausimas: „Kaip siūlytumėte spręsti šias kylančias problemas?“. 20,5 proc. apklaustųjų atsakė, kad nežino kaip spręsti kylančias problemas. 17,6 proc. apklaustųjų siūlytų didinti atlyginimą arba skatinti darbuotojus materialiai. 17,6 proc. siūlytų didinti registratūros darbuotojų skaičių, vienas respondentas mini, kad didesnis darbuotojų skaičius pagerintų situaciją atostogų metu. 14,7 proc. apklaustųjų mano, kad situaciją pagerintų mokymai, tokie kaip užsienio kalbos (rusų, lenkų kalbos paminėtos), bendravimo su „sudėtingais“ pacientais, konfliktų sprendimo, bendravimo psichologijos mokymai. 14,7 proc. respondentų siūlytų mažinti arba racionaliau paskirstyti darbo krūvį. 5,8 proc. apklaustųjų teigia, kad reikia gerinti registracijos tvarką/ sistemą, kadangi konfliktai dažnai kyla dėl to, kad trūksta laisvų vizitų pas gydytojus. 11,7 proc. apklaustųjų mano, kad vadovybė turėtų labiau pasitikėti savo darbuotojais, trūksta pagarbos, tolerancijos vyresnio amžiaus darbuotojams. 5,8 proc. respondentų siūlytų peržvelgti darbo organizavimo tvarką, kadangi trūksta atliekamų darbų apibrėžtumo. Aštuoni respondentai (23,5 proc.) siūlo kurti harmoningą vidinę aplinką, neleisti plepėti slaugytojoms registratūroje keliant papildomą triukšmą, tiesiog susitaikyti su šio darbo specifika (dideliu krūviu ir piktais pacientais),

nereikalauti atlikti keletą darbų vienu metu, neskubinti darbo ir gilintis, dėl ko kyla konfliktai tarp pacientų ir registratorių ir šalinti šias priežastis.

Kadangi 16,3 proc. respondentų teigia, kad dirbdami patiria įtampą bei stresą (13 proc.), apklausos metu darbuotojų teirautasi ar, jų nuomone, dirbant šį įtemptą darbą, medicinos registratorių būtų naudingos nemokamos, reguliarios psichologo paslaugos. 64,7 proc. respondentų atsakė, kad neturi nuomonės šiuo klausimu. 29,4 proc. respondentų atsakė teigiamai. Išsamesni respondentų atsakymų rezultatai pateikti žemiau esančioje diagramoje (3.9 pav.).



3.9 pav. Psichologo konsultacijų poreikis darbuotojams

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal 2 priedą

VšĮ Karoliniškių poliklinikos registratūros darbuotojų anketinės apklausos apibendrinimas:

1. Registratūros darbuotojų atliekamo darbo kokybė yra svarbi VšĮ Karoliniškių poliklinikos vadovybei, kadangi:

- Įsidarbinimo pradžioje darbuotojai yra apmokomi tiesioginio darbo.
- Darbovietėje yra organizuojami papildomi vidiniai mokymai registratūros darbuotojams.
- VšĮ Karoliniškių poliklinikoje yra atliekamas kasmetinis registratūros darbuotojų vertinimas- metinis pokalbis su tiesioginiu vadovu.

2. Išsikėlėme uždavinį išsiaiškinti registratūros darbuotojų nuomonę apie kompetencijų tobulinimo poreikį. Vertinant apklausos rezultatus, galime teigti, kad kompetencijų tobulinimas yra reikalingas registratūros darbuotojams, kadangi:

- Didžioji dalis darbuotojų (82,4 proc.) mano, kad mokymai yra reikalingi.
- Darbuotojai dirbdami susiduria su dažnom konfliktinėm situacijom, įtampa, stresu, užsienio kalbos žinių trūkumu.

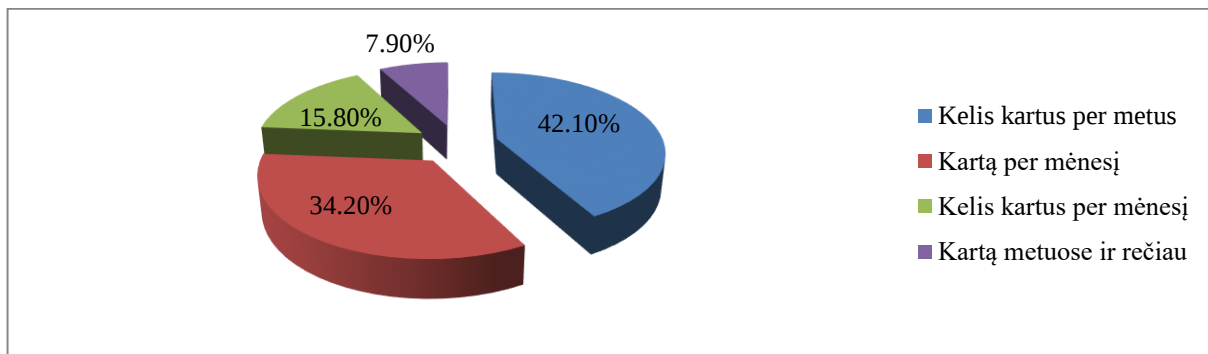
3. Apklausos metu bandyta nustatyti poliklinikos registratūros darbuotojų kompetencijų tobulinimo galimybes. Teirautasi darbuotojų ar jie norėtų tobulinti savo gebėjimus/ kompetencijas savo sąskaita bei kokie veiksniai skatintų nuolatos tobulėti darbe. Iš gautų apklausos rezultatų galima teigti, kad:

- Ši įstaiga turi realias darbuotojų kompetencijų tobulinimo galimybes, kadangi darbuotojai organizuojamus mokymus vertina teigiamai, yra patenkinti mokymų kokybe.
- Yra tobulintinų dalykų mokymo procese, darbuotojai įvardijo tokias organizuojamų vidinių mokymų spragas kaip mokymų tikslingumo trūkumas, norą mokytis dažniau, taip pat įvardijo, kokie mokymai domintų labiausiai.
- Itin svarbu yra tai, kad žmonės yra linkę mokytis ir tai daryti juos labiausiai skatina ne piniginės premijos, o bendrų įmonės tikslų siekti kokybiško aptarnavimo ir patenkintų pacientų siekis.

3.3. Vilniaus poliklinikų pacientų apklausos analizė

Apklausos metu anketa išplatinta internete. Viso anketinėje apklausoje sudalyvavo 608 respondentai. 72 (11,8 proc.) apklausoje dalyvavusių respondentų- vyriškos lyties. Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų moteriškos lyties, 536 moterys (88,1 proc.). Apklausoje sudalyvavusių respondentų amžius svyruoja nuo 19 iki 54 metų. Vidutinis respondentų amžius- 30 metų.

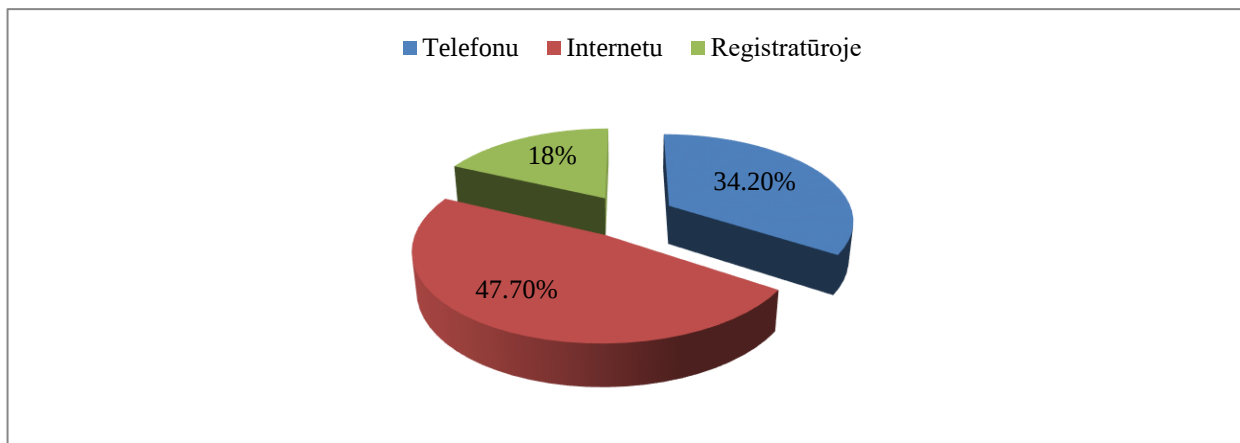
Anketinėje apklausoje teirautasi, kaip dažnai respondentai lankosi poliklinikoje. 42,1 proc. respondentų poliklinikoje lankosi kelis kartus per metus. 34,2 proc. respondentų poliklinikoje lankosi kartą per mėnesį. 15,8proc. respondentų poliklinikoje lankosi kelis kartus kartus per mėnesį. 7,9 proc. apklaustųjų poliklinikoje lankosi kartą metuose ir rečiau. Šie atsakymo rezultatai pateikti diagramoje (3.10 pav.).



3.10 pav. Lankymosi poliklinikoje dažnumas

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal 3 priedą

Pacientų pasiteiravus, kurį registracijos pas gydytoją būdą jie dažniausiai renkasi (3.11 pav.) (internetinė registracija, telefonu ar registratūroje), didelė dalis apklausoje dalyvavusių asmenų, 47,7 proc., atsakė, kad pas gydytoją registruojasi internetu. 34,2 proc. respondentų vis dar renkasi registratūros paslaugas, o 18 proc. nurodė, kad pas gydytoją registruojasi telefonu.



3.11pav. Dažniausiai pasirenkamas būdas registruotis pas gydytoją

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal 3 priedą

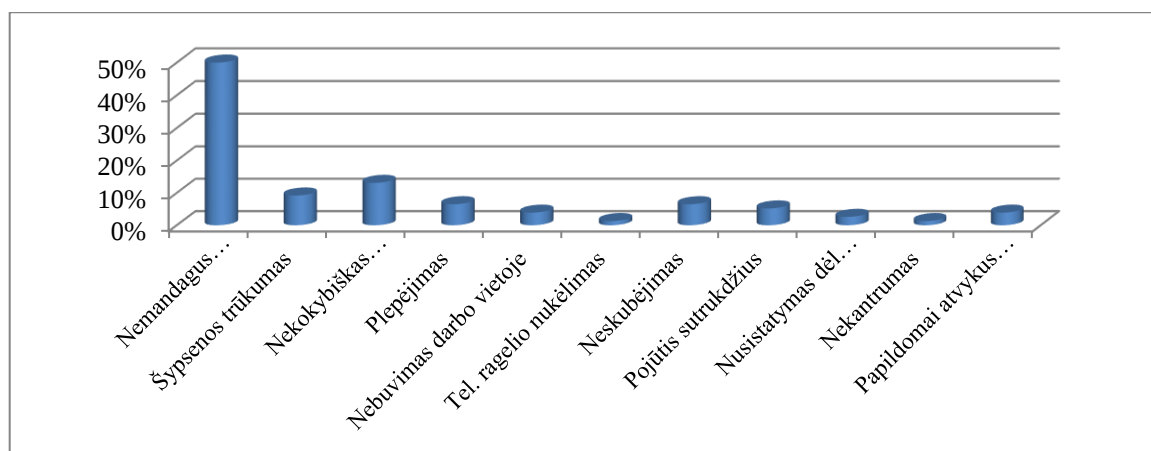
Iš ankstesnio respondentų atsakymo apie registracijos pas gydytoją būdą (3.11 pav.) matome, kad žmonės vis dažniau renkasi elektronines paslaugas, tad respondentų teirautasi, ar lankydamiesi poliklinikoje jie kreipiasi į registratūrą. 60,5 proc. respondentų atsakė, kad kreipiasi į registratūrą esant poreikiui (pvz., dėl neatrinktos kortelės ar pan.). 22,4 proc. apklaustųjų atsakė, kad kreipiasi į registratūrą lankydamiesi poliklinikoje. 13,2 proc. apklaustųjų pasitiki internetine registracija. 3,9 proc. apklaustųjų teigia, kad kreipiasi į registratūrą tik tuomet jeigu neranda reikiamos informacijos internete, jeigu turi klausimų. Vienas iš šių respondentų (vienas iš 3,9 proc.) atsakė, kad kartais kreipiasi į registratūrą.

Apklausiamųjų teirautasi, keliais balais įvertintų registratūros darbuotojų aptarnavimo kokybę. Registratūros darbuotojų aptarnavimo kokybę dešimtbalėje skalėje (nuo 1 iki 10) pacientai įvertino 6,98 balo iš galimų 10 balų.

Domėtasi ar dažnai pacientai susiduria su prastu aptarnavimu registratūroje. 39,4 proc. apklaustųjų atsakė, kad kartais susiduria su prastu aptarnavimu. 31,8 proc. atsakė, kad nesusiduria su prastu aptarnavimu registratūroje. 28,8 proc. respondentų atsakė, kad susiduria su prastu aptarnavimu.

Bandyta išsiaiškinti, kokius kriterijus pacientai priskiria prastam aptarnavimui registratūroje. Apklausiamiesiems užduotas atviras klausimas - „kokius kriterijus priskiriate prastam aptarnavimui?“. Net 50 proc. apklaustųjų prastam aptarnavimui priskiria nemandagų, grubų bendravimą, „šaltumą“, pakeltą balso toną arba net rėkimą ant pacientų, ypač ant senyvo amžiaus

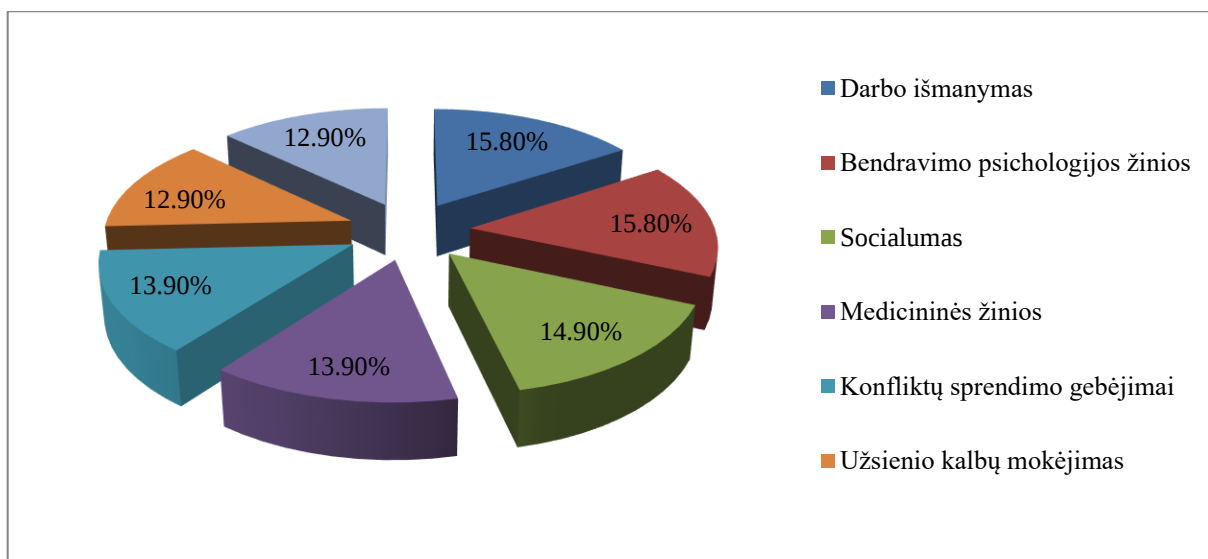
lankytojų, kurie sunkiau, lėčiau supranta perduodamą informaciją. Taip pat minima, kad tenka girdėti neetiškų komentarų iš registratorių pusės. 9,2 proc. apklaustųjų prastam aptarnavimui priskiria šypsenos nebuvimą, „susiraukusį“ veidą, nemalonus veido mimikas, atvykusių pacientų ignoravimą. 13,1 proc. respondentų prastam aptarnavimui priskiria nekokybiškai atliktą darbą, pvz., blogai įvestą tyrimo kainą, kortelės neatrinkimą arba nepristatymą gydytojui, blogą vizito pas gydytoją užregistravimą (neužfiksuojant registruojamo vizito laiko arba parinkus ne tą gydytoją). 6,5 proc. respondentų prastam aptarnavimui priskiria registratorių plepėjimą su kolegomis arba telefonu asmeniniais reikalais nekreipiant dėmesio į eilėje stovinčius pacientus. 3,9 proc. respondentų teigia, kad nebuvimas darbo vietoje (paikus tuščią registratūrą) priskiriamas prastam aptarnavimui. 1,3 proc. apklaustųjų prastam aptarnavimui priskiria telefono ragelio nukėlimą, siekiant, kad telefonas neskambėtų ir pacientai negalėtų prisiskambinti. 6,5 proc. respondentų nuomone, prastas aptarnavimas yra kai registratūros darbuotojai neskuba atlikti darbo ir pacientams ilgai tenka laukti eilėje. 5,2 proc. apklaustųjų teigia, kad prastam aptarnavimui priskirtų tuos atvejus, kai atvykus į registratūrą, pacientas pasijunta sutrukdęs registratorei ir kai registratorės tingi atlikti tai, ko prašo pacientai. 2,6 proc. apklaustųjų teigia, kad susiduria su registratūros darbuotojų nusistatymu prieš jauną pacientą, nepagarbiu bendravimu dėl jauno amžiaus. 1,3 proc. respondentų prastam aptarnavimui priskiria registratūros darbuotojų nekantrumą, kai skubama aptarnauti klientą iki galo jo neišklausius arba skubinant pacientą greičiau dėstyti kilusią problemą. 3,9 apklaustųjų mini nemalonus situacijas kai atvykus į polikliniką papildomai (neplanuotai susirgus) pacientai pasijunta kaltais, kad nėra užsiregistravę iš anksto ir tenka ilgai pasakoti registratorėms, dėl kokių priežasčių papildomas vizitas pas gydytoją reikalingas tą pačią dieną. Šias nemalonus situacijas respondentai taip pat priskiria prastam aptarnavimui. Tikslūs šio atsakymo duomenys pateikiami žemiau esančioje diagramoje (3.12 pav.).



3.12pav. Kriterijai, priskiriami prastam aptarnavimui

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal 3 priedą

Anketinėje apklausoje teirautasi, kokios kompetencijos, apklausiamųjų nuomone, būtinos medicinos registratorei. Pasak apklaustųjų, svarbiausia yra išmanyti atliekamą darbą bei turėti bendravimo psichologijos žinių. Šias kompetencijas kaip svarbiausias pasirinko vienodas skaičius, 15,8 proc. respondentų. 14,9 proc. apklaustųjų teigia, kad būtinas socialumas. Mažiausiai svarbios kompetencijos, apklaustųjų nuomone yra užsienio kalbos žinios bei mokėjimas suteikti būtinąją pagalbą. Išsamesni šio klausimo atsakymai procentine išraiška pateikiami diagramoje (3.13 pav.).



3.13pav. Kompetencijos, būtinos med. registratorei

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal 3 priedą

Iš (3.13 pav.) pateiktų duomenų matome, kad pacientams svarbiausia, kad registratūros darbuotojos gebėtų bendrauti ir išmanyti savo darbą. Apklausoje teirautasi, kokios, pacientų nuomone, medicinos registratorės asmeninės savybės yra būtinybė dirbant šį darbą. Svarbiausia savybė, respondentų nuomone (15,2 proc.), yra mandagumas. 13,9 proc. respondentų nurodo gebėjimą bendrauti. 12,2 proc. respondentų teigia, kad būtina savybė registratorei yra atsakingumas. 11,5 proc. apklaustųjų mano, kad būtina savybė registratorei yra operatyvumas. 10,3 proc. respondentų yra svarbus mokėjimas išklausyti. 8,8 proc. apklaustųjų svarbi savybė yra meilė ir pagarba žmogui. 8,1 proc. respondentų teigia, kad registratorėms būtinas greitumas. 5,6 proc. respondentų mini kruopštumą. 4,9 proc. respondentų svarbu, kad registratorė gebėtų užjausti. 4,5 proc. apklaustųjų svarbi reprezentatyvi išvaizda. 3 proc. respondentų mano, kad medicinos registratorei svarbi subordinacija. 2,1 proc. apklaustųjų pasirinko atsakymo variantą „kita“ ir išsakė savo nuomonę, kad svarbios ir tokios savybės kaip: paprastumas, tvarkingumas, nedaugžodžiavimas, mokėjimas patylėti tuomet, kai to reikia, šypsena ir pozityvumas, „šiltumas“,

arogancijos nebuvimas, žavingumas, žmogiškumas, lankstumas ir didelė kantrybė bendraujant su garbaus amžiaus arba asocialiais pacientais.

Vilniaus poliklinikų pacientų apklausos apibendrinimas:

1. Išsikėlėme tikslą išsiaiškinti registratūros darbuotojų aptarnavimo kokybę. Iš gautų apklausos duomenų matyti, kad:

- Didesnė dalis pacientų (52,3 proc. apklaustųjų) aktyviai naudojami registratūros paslaugomis ir pas gydytoją registruojasi registratūroje arba telefonu, tad aptarnavimo kokybė pacientams yra aktuali.
- Registratūrų aptarnavimo kokybę pacientai dešimtbalėje skalėje vertina ganėtinai aukštu balu- 6,98 balo.
- Itin svarbus kriterijus vertinant darbuotojų atliekamą darbą yra kokybiškai suteiktos paslaugos. Dešimties balų aptarnavimo kokybės įvertinimo nebuvimą sąlygoja prastas aptarnavimas apsilankymo metu.

2. Bandyta išsiaiškinti, kokie trūkumai yra aptarnaujant poliklinikų pacientus registratūrose.

- Vilniaus poliklinikos turi tobulintų dalykų registratūros teikiamų paslaugų kokybei užtikrinti. Didžiausias įvardijamas trūkumas yra nemandagus, grubus, arogantiškas, „šaltas“ registratūrų darbuotojų bendravimas su pacientais bei nekokybiškai atliktas darbas.
- Apklaustųjų nuomone, medicinos registratorės privalo išmanyti atliekamą darbą, turėti bendravimo psichologijos žinių, būti socialios.
- Pacientų nuomone, užsienio kalbų mokėjimas bei mokėjimas suteikti būtinąją pagalbą yra mažiausiai svarbios kompetencijos, kurias turėtų mokėti medicinos registratorė.
- Poliklinikų klientai/ pacientai didelį dėmesį kreipia ne tik į aptarnavimo kokybę profesionalumo prasme, tačiau ir į aptarnaujančio personalo asmenines savybes, tokias kaip: mandagumas, gebėjimas bendrauti, atsakingumas, mokėjimas išklausyti, šypsena ir kita.

Siekiant išsiaiškinti išsikeltą tyrimo problemą, ar registratūrų darbuotojų aptarnavimas yra kokybiškas ir kokie yra pacientų aptarnavimo registratūroje trūkumai, anketinėje apklausoje tikslingai bandyta tai išsiaiškinti. Iš gautų atsakymų galima teigti, kad Vilniaus registratūrų aptarnavimo kokybė yra pakankamai gera, tačiau turi trūkumų, tokių kaip:

- Netinkamai darbui parengti darbuotojai (nekokybiška aptarnavimo kokybė, prastas darbuotojų darbo organizavimas/ neprižiūrėjimas).

Pacientai pasigenda šilto bendravimo, žmogiškų savybių iš registratūros darbuotojų.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros šaltinių analizę, išsiaiškinta, kad įmonės darbų sėkmę lemia:
 - Didelis dėmesys naujų darbuotojų atrankos procesui;
 - Darbuotojų ugdymas/ kompetencijų tobulinimas;
 - Darbuotojų vertinimas.
2. Stebėjimo tyrimo metu išanalizuotas VšĮ Karoliniškių poliklinikos Pilaitės šeimos medicinos skyriaus registratūros darbuotojų atliekamas darbas bei kylančios problemos darbe. Medicinos registratorėms trūksta:
 - Anglų kalbos žinių;
 - Mokamų tyrimų užsakymo įgūdžių;
 - Teisinių žinių;

Taip pat stebėjimo metu pastebėtas ne itin geras žmogiškųjų išteklių organizavimas registratūroje. To pasekoje medicinos registratorės susiduria su dideliu darbo krūviu, nuolatiniu skubėjimu, nepakankamu dėmesio skyrimu kiekvienam pacientui. Atsižvelgiant į medicinos registratorių, dalyvavusių anketinėje apklausoje, dažnai pasitaikantį jaunesnį amžių, tikėtina, kad konfliktinės situacijos kyla iš nepatyrimo.

3. Siekiant išsiaiškinti išsikeltas problemas, ar VšĮ Karoliniškių poliklinikoje nauji registratūros darbuotojai yra apmokomi tiesioginio darbo, ar pakankamai dėmesio yra skiriama registratūros darbuotojų kompetencijų vertinimui ir yra organizuojami papildomi vidiniai mokymai registratūros darbuotojams, anketinėje apklausoje tikslingai bandyta tai sužinoti. Iš gautų atsakymų galima teigti, kad registratūros darbuotojų kompetencijų vertinimas bei papildomi vidiniai mokymai yra atliekami. Tačiau darbuotojai pasigenda:

- Mokymų tikslingumo;
- Dažnesnių mokymų;
- Vadovybės dėmesingumo parenkant mokymus;
- Motyvacijos tobulėti.

VšĮ Karoliniškių poliklinikos registratūros darbuotojams yra organizuojamas kasmetinis pokalbis su padalinio vadovu. Taip pat didesnė dalis apklaustųjų, net 91,2 proc., yra dalyvavę šioje darbovietėje organizuose mokymuose, tad galime teigti, kad VšĮ Karoliniškių poliklinikos registratūros darbuotojams yra sudarytos sąlygos tobulinti turimas kompetencijas.

4. Ištirus pacientų nuomonę apie poliklinikų registratūros darbuotojų aptarnavimo kokybę, išsiaiškinta, kad pacientai registratūros darbuotojų aptarnavimo kokybę vertina palankiai, tačiau visgi dažnai susiduria su prastu aptarnavimu, kuriam dažniausiai priskiria:

- Nemandagų bendravimą;

- Nekokybišką paslaugų suteikimą;
- Lėtą aptarnavimą.

Tiek Vilniaus poliklinikų apklaustieji pacientai, tiek registratūros darbuotojos išskiria šias dvi savybes, būtinąs medicinos registratorei:

- Mandagumą;
- Gebėjimą bendrauti;

Registratūros darbuotojų atliekamo darbo kokybei užtikrinti pasigendama mokymų bei psichologų pagalbos.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Dudzinska- Glaz J. (2012). Rozdział 5. Zarządzanie kompetencjami pracowników jako jeden z elementów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Artykuł pochodzi z publikacji: Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej. 84.
2. Gražulis V., Markuckienė E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (31), 145.
3. Horton S. P. (2006). Personalo veiklos vertinimo tendencijos ir iššūkiai: Jungtinės Karalystės patirtis. Portsmouth universitetas, 5-6.
4. Indrašienė V. (2008). Socialinių darbuotojų požiūris į vadovo funkcijas socialines paslaugas teikiančioje organizacijoje. *Socialinis darbas*, 7 (3), 66-72.
5. Indrašienė V., Garjonienė D. L. (2007). Socialinių darbuotojų kompetencijų vertinimas atestacijos metu. *Socialinis darbas ir ugdymas*, 4 (15), 67.
6. Išoraitė M. (2011). Žmogiškieji ištekliai- svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3 (1), 36.
7. Jurevičienė D. Komarova A. (2010). Darbuotojo konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*. 11 (2), 125.
8. Liučvaitienė A., Paunksnienė J. (2011). Profesinių kompetencijų transformacija verslo aplinkoje. Lietuvos ekonomikos dėstytojų asociacija, 76.
9. Liukinevičienė L. Garolienė E. (2009). Studijų aplinkos personalo veiklos vertinimo kryptingumas kuriant personalo veiklos vertinimo sistemą aukštojoje mokykloje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (15), 163 – 165.
10. Lobanova L. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje. *Verslas: Teorija ir praktika*, 10 (3), 233.
11. Pukelis K. (2009). Gebėjimas, kompetencija, mokymosi/ studijų rezultatas, kvalifikacija ir kompetetingumas: teorinė dimensija. *Aukštojo mokslo kokybė*, 6, 20 – 21.
12. Rekašienė R., Sudnickas T. (2014). Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešojo politika ir administravimas*, 4, 590.
13. Skaržauskienė A., Paražinskaitė G. (2010). Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška. *Socialinių mokslų studijos*, 1 (5), 43.
14. Stankevičienė A., Liučvaitienė A., Volungevičienė D. (2008). Ugdymo principo taikymo galimybės personalui mokyti. *Verslas: teorija ir praktika*. 9 (3), 200.
15. Šapkauskienė A., Leitonienė Š. (2009). Veikos vertinimas laiku grįsto valdymo požiūriu. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 116- 122.

16. Trakšėlys K. (2013). Profesinio tobulėjimo galimybės besimokančioje organizacijoje. Profesnis rengimas: tyrimai ir realijos. 24, 100- 102.
17. Župerkienė E., Župerka A. (2010). Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai. Management theory and studies for rural business and infrastructure development, 20 (1), 2 – 3.
18. Albrechtas J. (2005). Asmenybė ir karjera. Vilnius: SMK.
19. Adomėnas V. (2011). Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki tobulinimo. Kaunas: Technologija.
20. Bakanauskienė I. (2008). Personalo valdymas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
21. Darbų ir pareigybių vertinimo metodika (2004). Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Vilnius: Darbo ir socialinių tyrimų institutas.
22. Genys D., Baltrušaitis M. (2009). Lankstaus darbo modelio įgyvendinimo rekomendacijos darbdaviams. Vilnius.
23. Kardelis K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas.
24. Lipinskienė D. (2012). Personalo vadyba. Klaipėda: SMK.
25. Lobanova L. (2010). Žmoniškųjų išteklių vadyba. Vilnius: VU.
26. Mackevičius J. (2005). Įmonių veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas, vertinimas. Vilnius: TEV.
27. Martinkus B. (2003). Darbo procesų valdymas. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
28. Pivoras S., Civinskas R., Buckienė E. (2014). Valstybės tarnybos sistemos tobulinimas Lietuvoje: pasirinkimai, požiūriai, sandėriai. Vytauto didžiojo universitetas: Versus aureus.
29. Raišienė A. G., Vanagas R., Žuromskaitė ir kt. (2014). Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
30. Sakalas A. (2003). Personalo vadyba. Margi raštai.
31. Stoner A. F. James, Freeman R. E., Gilbert R. D. (1999). Vadyba. Poligrafija ir informatika.
32. Žilinskas V., Martinkus B., Stalėronka A. (2004). Verslo vadybos pradmenys. Kaunas: Naujasis lankas.
33. Eurostat statistiniai duomenys. [Žiūrėta 2017 m. sausio 20 d.]. Prieiga internetu <<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>>

PRIEDAI

1 priedas. Empirinio tyrimo- stebėjimo klausimynas.

1. Kiek konfliktinių situacijų kyla registratūroje tarp medicinos registratorių ir pacientų?
2. Kiek konfliktinių situacijų išspręsta be valdžios įsikišimo?
3. Dėl kokių priežasčių kyla konfliktai?
4. Su kokiomis kliūtimis medicinos registratorės susiduria aptarnaudamos pacientus?
5. Ar medicinos registratorės yra užtektinai kompetetingos kokybiškam pacientų aptarnavimui užtikrinti?

**2 priedas. Anketinė apklausa „VšĮ Karoliniškių poliklinikos medicinos
registratorių anketinė apklausa“**

Respondentų informacija:

Amžius

	↓
--	---

Išsilavinimas

Pradinis išsilavinimas..	↓
--------------------------	---

1. Kiek laiko Jūs dirbate šiose pareigose?

- ☐ Iki 1- rių metų
- ☐ Nuo 1 iki 3 metų
- ☐ Nuo 3 iki 6 metų
- ☐ Nuo 6 iki 10 metų
- ☐ Daugiau nei 10 metų

2. Ar įsidarbinant buvo įvardinti konkretūs reikalavimai būsimam darbuotojui?

--

3. Ar įsidarbinimo pradžioje buvote apmokyta tiesioginio darbo?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

4. Koks apmokymas buvo organizuotas?

- ☐ Organizuotas vidinis mokymas (praktinė veikla/ paskaita)
- ☐ Mokymasis darbo vietoje šalia seniau dirbančio darbuotojo
- ☐ Kita

5. Ar darbovietėje yra organizuojamas registratūros darbuotojų vertinimas?

- ☐ Taip
- ☐ Iš dalies
- ☐ Kita

6. Ar darbovietėje yra organizuojami papildomi vidiniai mokymai?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Nežinau
- ☐ Kita

7. Keliais balais vertinate organizuojamų vidinių mokymų kokybę?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Silpnai											Puikiai

8. Ar, Jūsų nuomone, mokymai yra reikalingi?

☐ Taip

☐ Ne

9. Pažymėkite, kurie mokymai Jus domintų labiausiai arba būtų naudingiausi dirbant medicinos registratorės darbą.

	Labai domina	Domina	Nedomina	Neturiu nuomonės
Anglų kalbos mokymai	☐	☐	☐	☐
Rusų kalbos mokymai	☐	☐	☐	☐
Bendrujų medicininių žinių suteikimas	☐	☐	☐	☐
Būtiniosios pagalbos teikimas	☐	☐	☐	☐
Bendravimo psichologijos mokymai	☐	☐	☐	☐
Konfliktų sprendimo mokymai	☐	☐	☐	☐

10. Pasirinkite, kas skatintų Jus tobulintis profesinėje srityje? (1 balu vertinkite mažiausiai skatinantį aspektą, aukštesniais balais labiausiai skatinančius aspektus).

— ↓	Didesnė savivertė tobulėjant
— ↓	Kokybiškiau atliekamas darbas
— ↓	Patenkinti pacientai
— ↓	Bendrų įmonės tikslų siekti kokybiško aptarnavimo siekimas
— ↓	Galimybė būti skatinamam materialiai už gerus darbo rezultatus
— ↓	Tikimybė kilti karjeros laiptais

11. Ar tobulintumėte savo gebėjimus/ kompetencijas savo sąskaita (~ 20, 30 eu išlaidos)?

- ☐ Taip
- ☐ Nežinau
- ☐ Ne

12. Dėl kokių priežasčių neinvestuotumėte patys?

- ☐ Per mažas atlyginimas
- ☐ Nematau prasmės
- ☐ Nežinau
- ☐ Kita

13. Kaip vertinate savo gebėjimus dirbant šį darbą?

- ☐ Labai gerai
- ☐ Gerai
- ☐ Vidutiniškai
- ☐ Prastai
- ☐ Blogai
- ☐ Labai blogai
- ☐ Kita

14. Pasirinkite savybes, kurios, Jūsų nuomone, būtinos medicinos registratorei? (keli galimi atsakymai)

- ☐ Gebėjimas bendrauti
- ☐ Užuojauta
- ☐ Operatyvumas
- ☐ Meilė žmogui
- ☐ Pagarba
- ☐ Kantrybė
- ☐ Atidumas
- ☐ Mandagumas
- ☐ Kita

15. Su kokiais problemomis susiduriate dirbdami? (keli galimi atsakymai)

- ☐ Dažnos konfliktinės situacijos
- ☐ Didelis krūvis
- ☐ Stresas
- ☐ Prastas darbopaskirstymas

- ☐ Valdžios „spaudimas“
- ☐ Prastos darbo sąlygos
- ☐ Mažas atlyginimas
- ☐ Ribotos tobulėjimo galimybės
- ☐ Užsienio kalbos žinių trūkumas
- ☐ Įtampa
- ☐ Kita

16. Kaip siūlytumėte spręsti šias problemas?

17. Kaip manote, ar dirbant šį įtemptą darbą, medicinos registratorėms būtų naudingos nemokamos, reguliarios psichologo paslaugos?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Neturiu nuomonės

3 priedas. Anketinė apklausa „Poliklinikų registratūros darbuotojų kompetencijos“

Respondentų informacija:

Lytis

	↓
--	---

Amžius

	↓
--	---

Išsilavinimas

Pradinis išsilavinimas..	↓
--------------------------	---

1. Kaip dažnai lankotės poliklinikoje?

- ☐ Kartą metuose ir rečiau
- ☐ Kelis kartus per metus
- ☐ Kartą per mėnesį
- ☐ Kelis kartus per mėnesį

2. Koku būdu dažniausiai registruojatės pas gytoją?

- ☐ Telefonu
- ☐ Internetu
- ☐ Registratūroje

3. Ar lankydamiesi poliklinikoje kreipiatės į registratūrą?

- ☐ Taip
- ☐ Ne, pasitikiu internetine registracija
- ☐ Pagal poreikį (pvz., neatrinkta kortelė pas gydytoją)
- ☐ Kita

--

4. Įvertinkite dešimtbalėje skalėje registratūros darbuotojų aptarnavimo kokybę.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Silpnai											Puikiai

5. Ar dažnai susiduriate su prastu aptarnavimu registratūroje?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Kartais

6. Įvardinkite, kokius kriterijus Jūs priskirate „prastam aptarnavimui“?

--

7. Kokios kompetencijos, Jūsų nuomone, yra būtinos medicinos registratorei? (1 balu vertinkite Jūsų manymu mažiausiai svarbią kompetenciją, aukštesniais balais vertinkite svarbesnes būtinas kompetencijas).

— ↓	Užsienio kalbų mokėjimas
— ↓	Medicininės žinios
— ↓	Mokėjimas suteikti būtinąją pagalbą
— ↓	Socialumas
— ↓	Atliekamo darbo išmanymas
— ↓	Bendravimo psichologijos žinios
— ↓	Konfliktų sprendimo gebėjimai

8. Kokios, Jūsų nuomone, medicinos registratorės asmeninės savybės yra būtinybė dirbant šį darbą?(keli galimi atsakymai)

- ☐ Mandagumas
- ☐ Mokėjimas išklausti
- ☐ Greitumas
- ☐ Subordinacija
- ☐ Kruopštumas
- ☐ Reprezentatyti išvaizda
- ☐ Atsakingumas
- ☐ Operatyvumas
- ☐ Gebėjimas bendrauti
- ☐ Meilė ir pagarba žmogui
- ☐ Užuojauta
- ☐ Kita