

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

DEIMANTĖ BARBUŠKAITĖ
(SVEIKATOS APSAUGOS ĮSTAIGŲ ADMINISTRAVIMAS)

**KAUNO MIESTO GREITOSIOS MEDICINOS PAGALBOS
STOTIES ADMINISTRAVIMAS IR JO TOBULINIMAS**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
prof. dr. V. Obrazcovas

Vilnius, 2007

TURINYS

Įvadas.....	4
1. Greitosios medicinos pagalbos stotis kaip administravimo objektas.....	6
1. 1. Administravimo esmė.....	6
1. 2. Organizacijos aplinka.....	13
1. 2. 1. Išoriniai organizacijos veiksniai.....	13
1. 2. 2. Vidiniai organizacijos veiksniai.....	15
1. 3. SSGG (SWOT) analizė.....	18
1. 4. Personalo valdymas.....	19
1. 5. Lietuvos Greitosios medicinos pagalbos tarnybos veiklos bendroji charakteristika.....	26
2. Tyrimo metodai.....	29
3. Rezultatų aptarimas.....	34
3. 1. Kauno miesto Greitosios medicinos pagalbos stoties veiklos analizė.....	34
3. 2. Išorinės aplinkos analizė.....	35
3. 2. 1. Ekonominiai veiksniai.....	35
3. 2. 2. Geografiniai veiksniai.....	37
3. 2. 3. Socialiniai veiksniai.....	38
3. 2. 4. Politiniai veiksniai.....	40
3. 2. 5. Teisiniai veiksniai.....	41
3. 3. Vidinės aplinkos analizė.....	42
3. 3. 1. Finansiniai ir materialiniai ištekliai.....	42
3. 3. 2. Organizaciniai ištekliai.....	45
3. 3. 3. Kauno miesto greitosios medicinos pagalbos stoties administravimo ypatumai.....	52
3. 4. Kauno miesto greitosios medicinos pagalbos tarnybos personalo valdymas.....	60
3. 5. GMPS stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė.....	67
4. Išvados ir rekomendacijos.....	69
5. Literatūra.....	73
Santrauka.....	77
Priedai.....	79

IVADAS

Vykdamas Pasaulinės sveikatos organizacijos (PSO) rekomendacijas, įgyvendinant Lietuvos sveikatos programoje ir kituose strateginiuose dokumentuose numatytus tikslus ir uždavinius, pastaraisiais metais Lietuvoje buvo plėtojama pirminė sveikatos priežiūra. Daug dėmesio skiriama paslaugų kokybei ir prieinamumo gerinimui, šių paslaugų apimčių ir struktūros organizavimui pagal gyventojų poreikius.

Įgyvendinant sveikatos priežiūros įstaigų restruktūrizavimą, pirma iš trijų prioritetinių kryptių – greitosios medicinos pagalbos (GMP) paslaugų teikimas. GMP paslaugos priskiriamos pirminės sveikatos priežiūros paslaugoms, kurias teikia GMP paslaugų teikėjai – ASPĮ arba jų filialai, įstatymų nustatyta tvarka turintys teisę teikti GMP paslaugas.

Nacionalinės sveikatos tarnybos 2005 metų veiklos ataskaitoje pažymima, kad GMP tarnyba yra labai svarbi Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos dalis, kurios darbas lemia būtinos medicinos pagalbos pradžia įvykio vietoje ir skubų pacientų gabenimą į stacionarinę asmens sveikatos priežiūros įstaigą. Lietuvoje jau parengti teisės aktai, kurie numato GMP paslaugų plėtrą, kokybės gerinimą ir bendradarbiavimą su kitomis žinybomis.

Pastarųjų metų Lietuvos socialinės, ekonominės ir politinės situacijai pokyčiai kelia vis didesnių reikalavimų visoms viešojo administravimo įstaigoms, įskaitant ir Greitosios medicinos pagalbos tarnybas. Paslaugų kokybę šiandien lemia kokybiškas paslaugų administravimas ir naujosios viešosios vadybos principų taikymas įvairiais įstaigos valdymo lygiais. Viešasis administravimas turi sugebėti greitai ir efektyviai reaguoti į visuomenės poreikius, keisti ir pritaikyti savo struktūras, procedūras bei veiklos tikslus prie besikeičiančių aplinkybių. Kartu su tuo keičiasi reikalavimai ir GMP darbą administruojantiems darbuotojams: jie turi būti kūrybingi, kvalifikuoti ir motyvuoti, sugebantys ginti ir tenkinti bendrus teisėtus visų GMP darbuotojų interesus.

Deja, kol kas daugelis sveikatos priežiūros įstaigų vis dar dirba taikydama tradicinį administravimą, ne išimtis ir Kauno miesto Greitosios medicinos pagalbos stotis (GMPS). Ši GMPS dirba pagal istoriškai susiklosčiusias tradicijas, teikdama paslaugas GMP iškvietusiems gyventojams, nes iki šiol Lietuvoje nesuformuota valstybinė greitosios medicinos pagalbos politika. Kauno miesto Greitosios medicinos pagalbos stotis veikia sudėtingoje aplinkoje: didėja reikalavimai tinkamai ir greitai reaguoti, nemaži geografiniai netolygumai, auga visuomenės lūkesčiai, sparčiai plėtojamos technologijos, reikalaujama dirbti ekonomiškai efektyviai, didėja darbo krūviai, o teikiamos paslaugos turi būti maksimaliai kokybiškos. Todėl būtina tinkamai administruoti GMPS veiklą. Kauno miesto Greitosios medicinos stoties administravimo vertinimas dar nebuvo niekada atliktas, todėl šis darbas yra aktualus ir naudingas efektyviai šios įstaigos veiklai užtikrinti.

Kad Kauno miesto greitoji medicinos pagalba teiktų kokybiškesnes paslaugas, juolab, kad to reikalauja ir Europos Sąjungos normos, reikia tam tikrų pokyčių. Visų pirma, norint įgyvendinti Europos Sąjungos reikalavimus, reikia restruktūrizuoti visą greitosios pagalbos (ir ne tik jos) sistemą, diegti naujus viešosios vadybos ir administravimo principus. Tai skatintų teikiamų paslaugų kokybės didinimą ir naujų personalo valdymo bruožų išskėlimą.

Darbo **TIKSLAS** įvertinti Kauno miesto Greitosios medicinos pagalbos stoties administravimą bei pateikti siūlymus administravimo tobulinimui.

Siekiant užsibrėžto tikslo sprendžiami sekantys konkretūs **UŽDAVINIAI**:

- Apžvelgiant mokslinę literatūrą apibrėžti administravimo sudedamųjų dalių ypatumus;
- Pateikti informaciją apie greitosios medicinos pagalbos tarnybų administravimą Lietuvoje;
- Iširti Kauno miesto greitosios medicinos pagalbos stoties išorinę ir vidinę aplinką;
- Atlikti Kauno miesto greitosios medicinos pagalbos stoties veiklos privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizę;
- Atikus Kauno miesto Greitosios medicinos pagalbos stoties tyrimą įvertinti įstaigos administravimą;
- Pateikti pasiūlymus (rekomendacijas) Kauno miesto greitosios medicinos pagalbos stoties administravimo tobulinimui.

DARBO STRUKTŪRA. Darbas susideda iš trijų dalių:

Pirmoje darbo dalyje pateikiama informacija apie administravimo esmę ir jo sudedamąsias dalis. Toliau analizuojama įvairiuose moksliniuose šaltiniuose išskiriamos organizaciją supančių aplinkų – išorinės ir vidinės veiksnių samprata, plačiau išaiškinama įstaigos SSGG analizės svarba.

Antroje dalyje aprašomi tyrimo metodai, apibūdinamas tyrimo kontingentas, jo parinkimo būdai, supažindinama su tyrimo duomenų rinkimo instrumentais.

Trečioje darbo dalyje analizuojama Kauno miesto greitosios medicinos pagalbos stoties esama padėtis (vidaus administravimo kontekste), išorinė ir vidinė aplinka. Nagrinėjama, kurie išorės bei vidaus veiksniai teigiamai, o kurie neigiamai įtakoja šios įstaigos veiklą.

Ketvirtoje darbo dalyje pateikiamos darbo išvados su siūlymais (rekomendacijomis) kaip tinkamai spręsti kylančias problemas ir tobulinti Kauno miesto greitosios medicinos pagalbos stoties administravimą.

TYRIMO DALYKAS – Įstaigos administravimas ir jo tobulinimas

TYRIMO OBJEKTAS – Kauno miesto Greitosios medicinos pagalbos stotis

DARBO APIMTIS. Magistro darbą sudaro 78 lapai, 3 lentelės, 16 paveikslų ir 4 priedai.

1. GREITOSIOS MEDICINOS PAGALBOS STOTIS KAIP ADMINISTRAVIMO OBJEKTAS

1. 1. ADMINISTRAVIMO ESMĖ

Viešasis administravimas – plati veikla, išreiškianti valstybės ir savivaldybių institucijų esmę. Institucijų, kurios skiriasi viena nuo kitos savo struktūra, vidaus administravimo sistema, kurias veikia įvairios politinės jėgos ir interesų grupės, socialiniai ir ekonominiai veiksniai. Viešasis administravimas – tai priemonės ir būdai sutelkti finansinius, technologinius, informacinius ir žmogiškuosius išteklius ir juos taip organizuoti ir panaudoti, kad patikimai ir efektyviai būtų įgyvendinti Vyriausybės strateginiai tikslai ir uždaviniai, patenkinti įvairių visuomenės grupių teisėti lūkesčiai ir interesai [6]. Viešasis administravimas - tai įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojama valstybės ir vietos savivaldos institucijų, kitų įstatymais įgaliotų subjektų vykdomoji veikla, skirta įstatymams, kitiems teisės aktams, vietos savivaldos institucijų sprendimams įgyvendinti, numatytoms viešosioms paslaugoms administruoti [8].

Pagrindinės viešojo administravimo sritys: administracinis reglamentavimas; vidaus administravimas ir viešųjų paslaugų teikimo administravimas.

Administravimas tai veikla susijusi su įvairiausių institucijų, organizacijų funkcionavimo užtikrinimu, vadybos įkūnijimu, pasižyminti vykdomąja galia, dažniausiai apibrėžta bei įteisinta juridiskai ir pasižyminti gaunamos informacijos apdorojimu bei nurodymų perdavimais. Henri Fayoli išskyrė efektyvius administravimo elementus: planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas (reguliavimas) ir kontrolė [24].

PLANAVIMAS – tai vadybos funkcija, nurodanti ką daryti, kada daryti (tikslų nustatymas, veiklos programos sudarymas). Planavimas – būsimos veiklos sumanymas, glaudžiai susijęs su informacijos kaupimu, prognozavimu ir sprendimų priėmimu. Planavimas – kiek įmanoma sisteminis procesas, kurio paskirtis – nustatyti siektinus tikslus bei veiksmus. Planavimas kaip prognozavimas yra organizacijos tikslų ir uždavinių formavimas bei priemonių ir kelių, reikalingų tikslų ir uždavinių realizavimui, nustatymas.

Planavimas reikalingas, dėl:

- Būtinybės laiku susidoroti su permainomis. Vadovams nuolat tenka susidurti su kintančia vidine ir išorine organizacijos aplinka. Išvengti nepageidaujamų reiškinių geriausiai pavyksta planuojant.
- Neplanuodami darbų, darbuotojai negali žinoti savo veiklos rezultatų vertės. Tik efektyvus planavimas įgalina vadovą įvesti tinkamą kontrolės ir įvertinimo sistemą savo organizacijoje.

- Planas disciplinuoja vadovą.
- Planas yra svarbus kaip socialinis veiksnys. Dalyvaudamas planavimo procese, asmuo prisiima dalį atsakomybės už būsimos veiklos rezultatus.

Planavimo funkcija siekiama atsakyti į šiuos klausimus: kur esama konkrečiu metu? Kur norima judėti? Kaip ruošiamasi tai daryti?

Planavimas reiškia, kad vadovai apgalvoja savo tikslus bei veiksmus iš anksto ir jų veiksmams remiasi kokia nors taisykle, planu ar logika, o ne atliekami spontaniškai.

Planavimas nėra vienkartinis veiksmas. Tai nuolat veikianti funkcija. Pirmiausia todėl, kad pasiekus numatytą tikslą yra nustatomas naujas tikslas arba jis yra keičiamas. Planuojant rašomi planai. Kiekvienoje organizacijoje sudaromi trumpalaikiai ir ilgalaikiai planai. Aukščiausio lygio vadovai sudaro ilgalaikius planus (2-5 metams, kartais ilgesniam laikotarpiui)[18]. Planuose pateikiami organizacijų tikslai ir geriausios procedūros tikslams pasiekti. Be to, planai yra gairės, kuriomis vadovaudamasi:

1. organizacija gauna būtinus išteklius tikslams pasiekti ir jais disponuoja;
2. organizacijos nariai veikia pagal parengtus tikslus ir procedūras;
3. artėjimas pasirinktų tikslų link yra valdomas ir vertinamas, kad būtų galima laiku imtis priemonių, pataisyti situaciją, jei prie pasirinkto tikslo artėjama nepatenkinamai.

Skiriami 4 planavimo žingsniai:

1. Tikslų užsibrėžimas. Organizaciniai tikslai yra planavimo proceso atskaitos taškas. Vadovai turi stengtis suprasti, kad oficialūs tikslai organizacijos veiklą daro kryptingą.
2. Organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analizė. Pagrindinis organizacijos vidinės būklės įvertinimo būdas yra SSGG analizė (stiprybės, silpnybės, grėsmės, galimybės).
 - Stiprybės arba pranašumai – tai ištekliai, sugebėjimai ir kitos stipriosios savybės (požymiai), palyginti su konkurentais. Jie gali būti finansiniai, organizaciniai, darbo išteklių ir kt.
 - Silpnybės arba trūkumai – tai išteklių, meistriškumo, sugebėjimų silpnosios savybės, trukdančios organizacijos darbą. Jie taip pat gali būti finansiniai, organizaciniai, techniniai arba darbo išteklių it t.t.
 - Galimybės – tai palankios sąlygos organizacijos aplinkoje. Galimybių šaltiniai gali būti šie: veiklos tendencijos, technologiniai pokyčiai, pasikeitimai konkurencijoje ir reguliavimo pakitimai.
 - Grėsmės – tai nepalankūs veiksniai organizacijos aplinkoje. Organizacijai siekiančiai savo tikslų, tai pagrindinės kliūtys. Grėsmės gali sukelti: technologiniai pokyčiai, nauji apribojimai ir pan.

3. Strategijos parinkimas. Kai vadovai turi aiškų organizacijos tikslą ir įvertina organizacijos dabartinę bei ateities situacijas, gali būti parinkta strategija, kuri išnaudotų aplinkos galimybes, pasitelkus organizacijos stiprybes. Vadovai organizuoja konkrečią veiklą, kuri gali būti atlikta siekiant įgyvendinti pasirinktą strategiją
4. Rezultatų įvertinimas. Realizuojama kontrolės funkcija, kuri leidžia įsitikinti, jog planas įvykdytas ir tikslas pasiektas.

ORGANIZAVIMAS (gr. organon = įrankis) – darbo, valdžios ir išteklių paskirstymo tarp organizacijos narių ir jų suderinimo procesas, kuris leidžia pasiekti organizacijos tikslus [19]. Organizavimas – žmonių ir materialinių darbo elementų sistemos, leidžiančios įgyvendinti sprendimą, sudarymą. Organizavimas numato organizacinių struktūrų, kurios yra planinių užduočių realizavimo elementai, sukūrimą bei tobulinimą ir kolektyvo veiksmų suderinamumą. Yra daug elementų, kuriuos reikia struktūrizuoti siekiant užsibrėžto tikslo, o kartu įgyvendinant savo planus. Siekiant užtikrinti organizacijos veiklos efektyvumą, nepakanka, kad kiekvienas atskirai paimtas jos narys ar padalinys dirbtų efektyviai. Yra būtina jų pastangų koordinacija bei integracija į bendrą organizacijos veiklą. Būtent dėl šių priežasčių ir vykdoma organizavimo funkcija. Parengus planus vadovai, turi rasti būdą, kaip su turimais ištekliais pasiekti iškeltus tikslus. Svarbiausi organizacijos ištekliai yra jos darbuotojai. Todėl vadovas turi apgalvoti visus darbus, kuriuos atlieka organizacijos darbuotojai, bei suburti kolektyvą, galinti juos atlikti. Organizavimas – tai funkcija, kuria vadovai paskirsto darbus, atsakomybę, išteklius organizacijos nariams, kad jie efektyviai siektų organizacijos tikslų.

Atitinkamai organizuojant kolektyvą galima pasiekti geresnius veiklos rezultatus, nei tai pasiektų pavieniai darbuotojai. Atliekant darbus žmonėms yra suteikiami atitinkami įgaliojimai bei jie prisiima atsakomybę už darbo atlikimo terminus bei kokybę. Taip atsiranda vienu pavaldumas kitiems. Bet visa tai lemia tik vertikaliosios organizacijos ryšius. Darbus organizacijoje atlieka žmonės, todėl iškyla būtinybė paskirstyti darbus.

Organizavimo pareigos:

1. užtikrinti, kad planas apgalvotai parengtas ir nenukrypstamai vykdomas;
2. rūpintis, kad žmogiškoji ir materialinė organizacijos struktūra atitiktų įmonės tikslus, išteklius ir organizacijos poreikius;
3. sudaryti vieningą, kompetentingą, energingą valdžią;
4. derinti darbus ir pastangas;
5. parengti aiškius ir tikslus nurodymus;

6. organizuoti efektyvią atranką - kiekvienam padaliniui turi vadovauti kompetentingas, energingas žmogus, kiekvienas darbuotojas turi dirbti tą darbą, kuris atneštų įmonei didžiausią naudą;
7. aiškiai apibrėžti tarnybines pareigas;
8. skatinti iniciatyvumą ir atsakingumą;
9. mokėti pagrįstą ir tinkamą atlyginimą už atliktas paslaugas;
10. imtis sankcijų prieš nusižengimus ir klaidas;
11. užtikrinti drausmę;
12. užtikrinti, kad asmeniniai interesai būtų pavaldūs organizacijos interesams;
13. ypatingą dėmesį skirti komandų vienovei;
14. stebėti tiek materialią, tiek žmogiškąją tvarką;
15. viską kontroliuoti organizacijoje;
16. užkirsti kelią taisyklių pažeidinėjimams, biurokratizmui, dokumentų klastojimams ir t.t.

Tokia yra kiekvienos organizacijos *valdymo paskirtis*, kurią turi vykdyti įmonės personalas. Ji paprastai įgyvendinama vieno žmogaus, dažniausiai vadovo.

VADOVAVIMAS

Atlikdamas organizavimo funkciją vadovas numato bei paskirsto užduotis, kurias jo pavaldiniai turi įgyvendinti. Tačiau net parengus tikslų planą bei davus tikslus nurodymus, kaip atlikti darbą, pavaldiniai ne visada tai atlieka taip, kaip buvo norėta. Vadovavimą personalui galima suprasti kaip veiklą, kurios pagrindinis uždavinys – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų.

Vadovavimo misija paskirstoma įmonės/įstaigos vadovams, be to, kiekvienas iš jų imasi tam tikrų pareigų ir atsakomybės už jos vykdymą.

Kiekvieno vadovo tikslas - įtraukti savo darbuotojus į visos įmonės interesų ratą.

Vadovavimas dideliame padaliniui reikalauja išskirtinių savybių.

Keletas *vadovavimo* taisyklių. Vadovas privalo:

1. Visapusiškai ir gerai pažinoti savo personalą;
2. Pašalinti nekompetentinguosius;
3. Gerai išmanyti įstatus, susijusius su įmonės ir jo darbuotojų sutartimis;
4. Rodyti gerą pavyzdį;
5. Organizuoti periodiškus organizacijos patikrinimus ir papildomai tam naudoti apibendrinančias lenteles bei diagramas;

6. Organizuoti su savo pavaldiniais pasitarimus ir posėdžius siekiant suderinti vadovybės ir darbuotojų pastangas;
7. Nesutelkti dėmesio į smulkmenas;
8. Siekti, kad įsigalėtų darbuotojų vienybė, iniciatyvumas ir lojalumas.

Galima paminėti tokius svarbius vadovo darbo bruožus:

1. Organizacijos vyriausias vadovas yra simbolinė figūra, atstovaujanti organizaciją kitur, pasirašo sutartis ir pan.
2. Tikrasis organizacijos vadovas yra jos lyderis.
3. Vadovas yra jungianti grandis pasitarimuose, susirašinėjimuose ir t.t.
4. Vadovas - informacijos ieškotojas.
5. Informacijos platintojas - perduoda informaciją kam reikia ir kur reikia, bei stengiasi, kad informacija nepaplistų kam nereikia.
6. Vadovas vaidina svarbų vaidmenį rengiant ir įgyvendinant sprendimus.
7. Paslaugų organizatorius.
8. Dispečeris.
9. Išteklių paskirstytojas.
10. Diplomatas.

Visi vaidmenys tarpiai susieti ir sudaro vieningą vadovo darbo visumą, jo turinį. Juo organizacija didesnė, tuo vadybos darbų daugiau, todėl jie paskirstomi, išskiriant atskirus lygius, darant horizontalų ir vertikalų darbų pasidalijimą.

VADOVAVIMO STILIUMI valdymo kontekste vadinama įprasta vadovo elgesio maniera su pavaldiniais, siekiant sužadinti norą gerai dirbti įgyvendinant užsibrėžtus tikslus. Visa organizacija yra savotiška, nepakartojama, unikali joje dirbančių žmonių ir įgyvendinamų tikslų kombinacija; visai organizacijai vadovas - unikali asmenybė, todėl vadovavimo stilių ne visuomet galima priskirti kokiam tai vienai konkrečiai kategorijai. Tačiau atsižvelgiant į dominuojančius bruožus pagal tradicinę sistemą, vadovavimo stiliai klasifikuojami į:

- autokratinį
- liberalinį
- demokratinį
- sutelktą darbui, žmogui, prekei

Autokratinis vadovas - tai žmogus, turintis pakankamai valdžios, sugebantis ją parodyti ir panaudoti pavaldiniams. Jis remiasi tokiomis prielaidomis:

- ✓ žmonės nemėgsta dirbti ir stengiasi visokiais būdais išsisukti nuo darbo.
- ✓ žmonės stengiasi išsisukti nuo atsakomybės.

- ✓ labiausiai už viską žmonės nori būti apginti nuo įvairiausių negandų.
- ✓ kad priverstus žmones gerai kokybiškai dirbti būtina prievarta, kontrolė ir baimės grėsmė.

Remiantis šiomis prielaidomis, autokratas prisiima kiek gali daugiau įgaliojimų, neduoda pavaldiniams laisvės, priimant sprendimus, nuolatos daro psichologinį spaudimą, grasina. Kartais autokratui padeda apdovanojimai. Siekdamas pakelti savo reputaciją, autokratas sumaniai tuo naudojasi. Autokratų tarpe būna visokių vadovų. Dalis jų turi geranoriškus tikslus, siekia pakelti dirbančiųjų gerbūvį, išsaugoti darbo vietas ir panašiai. Tokie žmonės vadyboje yra vadinami geranoriškais autokratais.

Demokratinio vadovo stilius iš esmės skiriasi nuo autokratinio. Demokratas mano:

- ✓ kad darbas yra natūralus procesas ir jei darbo sąlygos geros, žmonės stengiasi gerai dirbti, prisiima atsakomybę, o kartais ir siekia jos
- ✓ žmonės natūraliai priima organizacijos tikslus ir kontroliuoja savo darbą, siekiant tuos tikslus įgyvendinti.
- ✓ demokratinio stiliaus vadovas apdovanojimo funkciją susieja su organizacijos tikslais ir skatina iniciatorius pirmūnus.
- ✓ demokratas vadovas stengiasi visus organizacijos narius įtraukti į kūrybinį darbą panaudojant visą kūrybinę potencialą.

Demokratiškas vadovas apeliuoja į aukštesnio lygio poreikius, negu autokratas: autonomija, kilnūs idealai, saviraiška. Demokratas nesistengia centralizuoti ir koncentruoti valdžią, jis ją decentralizuoja. Jo pavaldiniai aktyviai dalyvauja priimant ir įgyvendinant valdymo sprendimus. Vietoj griežtos kontrolės čia paliekama kontrolės funkcija patiems dirbantiesiems. Iki galo ir kokybiškai atliktas darbas vertinamas labiausiai. Demokratas vadovas stengiasi sudaryti tokias situacijas, kad žmonės norėtų parodyti save ir paprastas problemas spręstų patys. Tam reikalinga pasitikėjimo atmosfera, abipusis supratimas.

Daugelyje literatūros šaltinių pažymimos tokios pageidaujamos įstaigos vadovų savybės [16]:

- sveikata ir fizinė ištvermė;
- intelektas ir protinis darbingumas;
- moralinės savybės: pastovumas, atkaklumas, apgalvotas ryžtingumas, energija, veržlumas, nebijojimas prisiimti atsakomybę, pareigingumas, rūpinimasis bendru reikalu;
- geras bendras išsilavinimas;
- administravimo sugebėjimai, sugebėjimas planuoti, sudaryti planus ir įgyvendinti juos praktikoje.
- bendros visų esminių funkcijų žinios;
- kaip įmanoma didesnė kompetencija tos įmonės profesinėje veikloje.

KOORDINAVIMAS

Koordinavimas yra organizacijos funkcija, savo esme panaši į organizavimą. Ji siekia visų valdymo procesų sklandumo. Be koordinavimo žmonės nesuvoktų savęs kaip visos organizacijos dalies ir imtų rūpintis tik savo skyriaus ar grupės interesais visos organizacijos tikslų sąskaita. Koordinavimas įgalina organizacijos struktūrinius padalinius sužinoti tai, ką daro kiti ir kuo jie gali vieni kitiems padėti, ir kaip suderinti interesus, atsižvelgiant į visos organizacijos siekius. Koordinuoti - reiškia suderinti visus įmonės veiksmus taip, kad įmonė kuo greičiau sulauktų sėkmės. Tai reiškia suteikti materialinei, socialinei, praktinei ir organizacinei visumai tokias proporcijas, kurios įgalina tą visumą atlikti savo vaidmenį užtikrintai ir ekonomiškai.

KONTROLĖ

Be priežiūros sistemos negalima jokia organizacijos veikla, nes ji palaiko organizacijos judėjimą reikiama kryptimi, bet kuriuo momentu patikrina, kaip jos veikla atitinka normas ir kaip tikslingai ji nukreipta siekti tikslų. Tai procesas, užtikrinantis realios ir planuotos veiklos atitikimą. Ši funkcija reikalinga norint patikrinti, ar viskas vyksta pagal patvirtintus planus, sudarytas instrukcijas ir nustatytus principus. Jos tikslas – išaiškinti silpnas vietas ir klaidas, laiku jas ištaisyti ir neleisti joms pasikartoti.

Kontrolė numato sistemingą faktinės veiklos stebėjimą, siekiant nustatyti nukrypimus nuo veikiančių reikalavimų, taisyklių bei normų, analizuoti nukrypimų priežastis ir rengti pasiūlymus nukrypimams pašalinti.

Įstaigos požiūriu kontrolė susideda iš patikrinimo, ar viskas vyksta remiantis patvirtintu planu, duotais nurodymais ar nusistovėjusiais principais. Kontrolės tikslas - nurodyti trūkumus ir klaidas tam, kad būtų galima jas ištaisyti ir nekartoti jų. Kontrolės funkcija susideda iš:

- standartų nustatymo;
- darbo įvertinimas pagal numatytus standartus;
- rezultatų pateikimas grįžtamuoju ryšiu;
- nukrypimų nuo standartų koregavimas;

Kontrolės paskirtis – užtikrinti, kad tikslai būtų pasiekti, formuojant planus konkrečiam laiko tarpui. Įvertinant tai, jog organizacija, junginys funkcionuoja neapibrėžtumo sąlygomis, galimi nukrypimai nuo numatyto plano. Svarbu, kad valdymo subjektas laiku sužinotų apie esamus nukrypimus. Jei nesugebama išsiaiškinti nukrypimų ir jų ištaisyti, tai organizacija tikslo gali ir nepasiekti.

1. 2. ORGANIZACIJOS APLINKA

Organizacijai yra labai svarbi jos aplinka. Organizacijos aplinka – tai visuma veiksnių, įtakančių organizacijos veiklą. Ji apėmia visus aspektus, susijusius su organizacijos išore ir vidumi. Nors organizacijos aplinka yra skiriama į išorinę ir vidinę, bet šios aplinkos yra tarsi „ratas“, kurios vidurys yra organizacijos vidinė aplinka, apsupta išorinės. Visa tai atsispindi 1 priede.

1. 2. 1. IŠORINIAI ORGANIZACIJOS VEIKSNIAI

Kiekviena organizacija egzistuoja fizinėje, technologinėje, kultūrinėje ir socialinėje aplinkoje. Tai keli iš išorinės organizacijos veiksnių. Organizacija turi prie šios aplinkos prisitaikyti (adaptuotis) ir joje egzistuoti. Nėra uždarų organizacijų. Visos jos, norėdamos gyvuoti privalo palaikyti ryšius su išoriniu pasauliu. *Išorinės aplinkos veiksniai* – tai sąlygos, kurių organizacija pakeisti negali, tačiau privalo jas įvertinti, kadangi jos daro poveikį organizacijos veiklai. Pažvelgę į šiuolaikinę organizaciją, iš karto pastebime jos ryšius su aukštesnėmis institucijomis, teise, politinėmis ir kitomis organizacijomis bei institucijomis, veikiančiomis visuomenėje [14]. Organizacijos išorinės aplinkos analizės paskirtis: nustatyti organizacijos galimybes ir grėsmes. Organizacijos išorinės aplinkos analizė – ekonominių, socialinių, teisinių, politinių, technologinių veiksnių analizė.

EKONOMINIAI VEIKSNIAI

Galima teigti, jog ekonominė aplinka yra dinamiškiausias makroaplinkos elementas. Esminiai ekonominės aplinkos veiksniai, nors ir netiesiogiai, tačiau stipriai įtakoiantys įmonių veiklą – užimtumo lygis, infliacija, ekonominis augimas.

Bendroji ekonomikos būklė lemia materialinių išteklių kainas, nuo jos priklauso kokia vartotojų paklausa prekėms ir paslaugoms. Įvertindami bendrą ekonomikos būklę, organizacijos vadovai turėtų atkreipti dėmesį į tai, kaip kinta bendrasis vidaus produktas (BVP), kokia nacionalinio biudžeto struktūra, koks nedarbo lygis, ar lengvai bus prieinamos paskolos, kokios infliacijos ir palūkanų normos kitimo tendencijos, kokios mokesčių nustatymo tendencijos [24].

Analizuojant ekonominius veiksnius ir jų įtaką organizacijos veiklai, dažniausiai reikia atkreipti dėmesį į tai, kokie pagrindiniai ekonominiai įvykiai pelno, kainų, išlaidų ir kreditavimo srityje gali turėti įtakos organizacijos veiklai ir kokių veiksmų reikia imtis, siekiant šią įtaką stabilizuoti. Tai būtų bendro nacionalinio produkto (BNP) dinamika, bedarbių procentas pagal regionus, gyventojų pajamų, infliacijos lygis bei dinamika ir kitų ekonominių rodiklių analizė.

TECHNOLOGINIAI VEIKSNIAI

Šiuolaikinėje, nuolat kintančioje informacinių technologijų aplinkoje, naujos technologijos ir jų pokyčiai yra labai svarbūs organizacijai, nors yra sunkiai prognozuojami. Jie skatina naujų gamybos metodų ir gaminių, naujų rinkų, marketingo priemonių atsiradimą. Vadovai privalo sekti technologijų plėtotę bei nustatyti jos poveikį organizacijai tam, kad organizacija laiku pastebėtų pokyčius ir į juos reaguotų [15].

Technologijos lygis tam tikroje ūkio šakoje plačiu mastu lemia, kokie produktai bus gaminami ir kokios paslaugos bus teikiamos, kokia įranga bus naudojama bei kokios operacijos bus vykdomos. Daugėja įmonių, įdiegusių naujas, pažangias technologijas, tačiau modernizacijos tempai kai kuriose šalyse vis dar yra labai menki palyginus su ES šalimis. Daugeliui šalies įmonių būdingas techninis atsilikimas, naudojamos pasenusios, neefektyvios technologijos [18].

Kartu su technologiniais pokyčiais kinta darbo jėgos skaičius ir kokybinė jos sudėtis. Naujos informacinės technologijos, kompiuterizacijos procesai valdymo sistemoje, mažina vadovaujančio personalo skaičių, tuo pačiu auga paklausa tinkamai kvalifikuotai darbo jėgai.

POLITINIAI, TEISINIAI VEIKSNIAI

Organizacijai svarbus įstatymus leidžiančios ir juos vykdančių institucijų bei teisinės sistemos požiūris į jas. Glaudžiai susiję su socialinėmis ir kultūrinėmis tendencijomis, politinės - teisinės aplinkos poveikis verslui pasireiškia reguliavimo ir rėmimo funkcijomis.

Nors M. E. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis pripažįstamas kaip geriausiai tinkamas suprasti konkurencinę aplinką, tačiau šiame modelyje neįvertintas ypač Lietuvos organizacijoms svarbus konkurencinę aplinką formuojantis elementas - vyriausybė, ar tiksliau - valstybės institucijos. Valstybė bei kitos institucijos taip pat veikia ūkio subjektų konkurencinę aplinką, atlikdama verslo reguliavimo ir paramos funkciją, todėl būtina atsižvelgti ir į įvairių institucijų, kaip įtakojančios jėgos, poveikį konkurencingumo formavimuisi.

Šiame etape svarbus valstybės administracijos organų bei teisinės sistemos požiūris, kuris įtakoja organizacijų pelno apmokestinimą, lengvatų teikimą, kainų kontrolę, vartotojų interesų gynimą, darbo saugą, aplinkosaugą ir t.t. Kai kurie pokyčiai valstybės politikoje gali tiesiogiai įtakoti organizacijos veiklą ir priversti jos vadovus modifikuoti strateginius planus.

DEMOGRAFINIAI IR SOCIALINIAI-KULTŪRINIAI VEIKSNIAI.

Demografiniai pokyčiai, migracija, gyventojų požiūriai, nuostatos, gyvenimo stilius – šie veiksniai taip pat turi įtakos organizacijos veiklai. Svarbu išsiaiškinti:

- Kokios yra pagrindinės demografinės kaitos kryptys?

- Jos naudingos ar pavojingos įmonei?
- Kokių veiksmų įmonė imsis vienu ir kitu atveju?
- Koks visuomenės požiūris į įmonę ir jos gaminamą produkciją?
- Kokie gyvenimo būdo ir vartotojų vertybių sistemos pasikeitimai veikia įmonės veiklą?

Socialinės jėgos dinamiškos: keičiasi vartotojų vertybės, požiūriai, nuostatos, gyvenimo būdai. Tačiau svarbiausia keičiasi visuomenės demografinės charakteristikos: didėja ar mažėja gyventojų skaičius, kinta amžiaus struktūra, lyčių santykis. Didėjantis gyventojų gimstamumas šalyje sąlygoja potencialios rinkos bei darbo jėgos augimą, ir atvirkščiai mažėjant gyventojų skaičiui, mažėja vartotojų ir dirbančiųjų potencialas. Šie pokyčiai turi įtakos organizacijos gaminamos produkcijos asortimentui ir teikiamų paslaugų nomenklatūrai. Vartotojų švietimas daro įtaką gamintojų, platintojų, paslaugų teikėjų veiklos kokybei bei užtikrina vartotojų ekonominių interesų apsaugą. Tinkamai įgyvendinant vartotojų teises reglamentuojančius įstatymus, užtikrinama galimybė įsigyti saugius ir sveikatai nepavojingus produktus, užtikrinami kiekvieno asmens ekonominiai interesai, užtikrinamas aukštesnis vartotojų sveikatos ir saugos lygis, didėja vartotojų pasitikėjimas valstybe, gerėja piliečių socialinė būklė. Aukštas vartotojų teisių apsaugos lygis tiesiogiai veikia veiklos konkurencingumą, aukštą prekių ir paslaugų kokybę. Taip pat didelę įtaką organizacijoms turi besikeičiančios darbuotojų nuostatos. Žmogus nebenori būti vien priemone produkcijai gaminti, jis siekia sąmoningai dalyvauti organizacijos veikloje. Jauni išsimokslinę darbuotojai nori savarankiškumo ir pagarbos sau darbe. Neįvertinusi šių nuostatų pasikeitimų organizacija negali tikėtis efektyvaus darbo. Įmonės, įvertinančios socialinės aplinkos pokyčius ir sugebančios laiku eliminuoti dėl jų susiformavusių nepalankių aplinkybių poveikį, gali sėkmingai konkuruoti rinkoje ar tam tikroje ūkio šakoje [22].

1. 2. 2. ORGANIZACIJOS VIDINIAI VEIKSNIAI

Vidinė savianalizė gali padėti išaiškinti organizacijos privalomumus ir trūkumus (stipriąsias ir silpnąsias puses), įvertinti turimus bei reikalingus išteklius, atskleisti tas veiklos sritis, kurias būtina tobulinti, parodyti, kokios yra nesėkmių priežastys.

Tikslai, racionalios ir įvykdomos užduotys, veiksmingas personalas, optimali organizacijos struktūra formuoja, lemia organizacijos vidaus aplinką bei jos rezultatus. Tai yra pagrindiniai veiksniai, kurie yra kintami ir kurie apibūdina organizacijos vidinę aplinką. Susiejant vidinės aplinkos kintamuosius, būtų reikalinga kalbėti apie tinkamą darbo organizavimo struktūrą, užduočių

paskirstymą, žmogiškųjų išteklių valdymą, vadovavimo stiliaus įtaką valdymui bei veiklos efektyvumui.

Organizacijos vidinę aplinką formuoja jos tikslai, struktūra, uždaviniai, finansiniai ištekliai, organizaciniai – technologiniai ištekliai ir dirbantieji žmonės.

TIKSLAI yra norimi, užsibrėžti, geidžiami, kuriuos bendru darbu, sutelktomis pastangomis stengiamasi įgyvendinti organizacija savo veikloje. Visi tikslai rengiami, ištyrus esamą padėtį organizacijoje, konkurentus, rinką, pasiūlos ir paklausos joje bei kitus klausimus. Visi tikslai, planai išlanksto paskelbiami organizacijos nariams. Įvairių lygių vadovams šie gali būti skirtingi. Vienus tikslus turi aukščiausio lygio vadovai. Jų pagrindinis tikslas -perspektyva, ateitis ir pan. Žemesnio rango vadovai sprendžia smulkesnius klausimus, pvz.: įmonės, įstaigos, organizacijos vadovas, generalinis direktorius - kas bus po 10, 25 metų ir pan., o darbuotojus domina ši diena.

FINANSINIAI IŠTEKLIAI – tai ištekliai, kurie rodo, kuriomis galimybėmis organizacija gali pasinaudoti. Dar prieš pradėdant projektuoti, svarbu tinkamai įvertinti finansinę organizacijos būklę. Esamos finansinės ataskaitos naudojamos finansiniams ištekliams įvertinti. Šios ataskaitos rodo raidos perspektyvą. Paprastai manoma, kad praeities elgesys lemia dabartinių pajėgumų ir laukiamą ateitį. Jeigu organizacija turi abejotina finansinę ataskaitą, neįmanoma daryti objektyvių finansinių išvadų.

ORGANIZACINIAI IŠTEKLIAI yra susiję su organizacijos struktūra ir kultūra, vadovavimo stiliumi ir metodais.

ORGANIZACIJOS STRUKTŪRA yra atskirų padalinių tarpusavio ryšys, priklausomybė, padalinių skaičius ir kt. Su organizacijos struktūros tamprumu susietos 2 darbų rūšys. Pirmoji - darbų pasidalijimas specializacijoje. Antroji - kontrolė. Kad organizacijos išvengtų klaidų būtina nuolat savo veiklą kontroliuoti, turint tikslą atrasti geresnius, efektyvesnius iškilusių problemų sprendimo būdus. Darbo pasidalijimas negali būti atsitiktinis. Darbas GMPS yra labai atsakingas, reikalauja specialaus pasiruošimo ir praktinės patirties. Išskiriami horizontalus ir vertikalus darbo pasidalijimai, taip pat pagal mokėjimą dirbti, išsilavinimą, darbo stažą ir pan. bei pagal specialybę.

Kontrolės darbai daugiausiai susiję su darbo pasidalijimu, pavaldinių veiklos kontrole. Kontrolės sritis labai plati, priklauso nuo organizacijos struktūros, vadovų, pavaldinių skaičiaus ir kt. veiksmų.

Tradiciškai organizacijos struktūra nagrinėjama pavaldumo iri atskaitomybės aspektais, kuri yra labai įvairi:

Patriarchalinė struktūra, kai vadovas aprėpia viską. Jam pavaldūs visi darbuotojai – visi pavaldiniai ir administracija.

Linijinė valdymo struktūra yra tokia, kurioje yra minimalus valdymo pakopų skaičius, aiškiai išreikštas pavaldumas. Kiekvienas vadovas atlieka visas valdymo – administravimo funkcijas, ir linijinė struktūra reikalauja iš kiekvieno vadovo plataus žinių spektro.

Funkcinei struktūrai būdinga tai, kad organizacija dalinama į padalinius, kiekvienam iš jų priskiriant konkrečią užduotį ar pareigas.

Štabinėje struktūroje linijinis vadovas gali turėti štabą ir panaudoti jį įvairioms problemoms spręsti.

Novatoriška organizacinė struktūra akcentuoja kūrybiškumą ir išradingumą, bei remiasi stipriomis komandomis, kurios sujungia skirtingų sričių ekspertus ir kurioms būdingas atviras veiklos stilius. Kiekvienai organizacijai yra reikalingi novatoriškumo elementai, taigi, kiekvienoje organizacijoje reikalingos komandos, kaip struktūros, sužadinančios organizacijos novatoriškumą. [30]

Paaiškėjus, kad esama organizacijos struktūra trukdo veiksmingai ir našiai organizacijos veiklai, ji yra tobulinama.

ORGANIZACIJOS KULTŪRA – tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną [50].

Labai sudėtinga pateikti organizacijos kultūros formalų apibūdinimą. Kultūros analizei gali padėti vadinamas kultūrinis voratinklis, kuris apima svarbiausius elementus, apibrėžiančius organizacijos kultūrą:

Istorijos. Jos atspindi organizacijos nueitą kelią, parodo žmones, kurie prisidėjo prie organizacijos plėtojimo.

Rutina – tai rašytos ir nerašytos kasdieninės taisyklės ir procedūros, kuriomis remiasi organizacijos veikla, sprendimų priėmimo, klientų aptarnavimo seniai įvesta, įprastinė, reguliari tvarka.

Ritualai – tai specialiai parengtos ir kruopščiai nuglūdintos kolektyvinio bendravimo formos organizacijoje.

Simboliai yra labai įvairūs: organizacijos biuro pastatų dydis ir architektūra, vadovų, administratorių kabinetai, automobiliai, firminė apranga, įstaigos simbolika ir kt.

Kontrolės sistemos. Jas apibūdina ne vien tik kultūrinis aspektas, bet ir visos organizacijos valdymo sistemos bruožai.

Valdžios struktūros. Ši kultūros dalis glaudžiai susijusi su struktūra ir kontrolės sistemomis organizacijoje, bet ji apima sprendimų priėmimo klausimus.

Organizacijos kultūros stiprumas neturi trukdyti jos lankstumui. Vienas stiprios kultūros bruožų – sugebėjimas keistis, kintant aplinkai. Priešingai, pasikeitus situacijai silpna kultūra

konfliktuoja su pasikeitusia aplinka ir paprastai yra sunaikinama. Stipri organizacijos kultūra formuojama ne priešinant atskirų individų ir grupių interesus, bet juos derinant, perkeliant geriausius kiekvienos subkultūros bruožus į bendrą kultūrą. [43]

ŽMONĖS yra organizacijos sudedamoji dalis. Jie yra pats svarbiausias įstaigos turtas. Pagrindinis įstaigos sėkmės veiksnys – aukštos kvalifikacijos ir atsidavę savo darbui darbuotojai. Organizacijos sėkmė galiausiai priklauso nuo to, kaip darbuotojai sąveikauja vienas su kitu ir kaip valdo turimus išteklius. Pagarba, dialogas, įgalinimas ir saugios bei sveikos aplinkos suteikimas yra tie pagrindai, kurie nulemia darbuotojų išsipareigojimą ir dalyvavimą, kad įstaiga išsilaikytų ir tobulėtų. Organizacija valdo, plėtoja bei panaudoja savo žmonių kompetenciją ir visą potencialą individualiu ir visos organizacijos lygmeniu, siekdama įgyvendinti savo strategiją ir planavimą bei veiksmingą procesų eigą.

Norint efektyviai įgyvendinti organizacijos tikslus, labai svarbu stimuliuoti darbuotojų veiklą. Teorijoje išskiriamos šios žmogiškųjų išteklių motyvavimo formos [45]:

Piniginės motyvavimo formos. Žmonės dirba, tikėdamiesi piniginio užmokesčio, bet pinigai nėra pagrindinė motyvavimo forma. Jie skatina dirbti, tačiau pinigų, kaip motyvo geriau dirbti, poveikis trumpalaikis. Premija – sudėtinė darbo užmokesčio sistemos dalis. Tai viena iš piniginių darbuotojų motyvavimo formų.

Nepiniginės motyvavimo formos. Tai motyvacijos skatinimas, nesiejamas su tiesioginių piniginių lėšų išmokomis. Vadovas turi gebėti demonstruoti susidomėjimą žmonėmis, dirbančiais įstaigoje, ir suprasti, kad personalo poreikių tenkinimas reiškia produktyvesnio darbo skatinimą, organizacijos stabilumo iri vystymosi užtikrinimą ir t.t. Todėl reikia mokėti ne tik darbo užmokesčių darbuotojams, lygų jų žinių ir įgūdžių vertei darbo rinkoje, bet iri reaguoti į individualius žmonių poreikius.

1. 3. SSGG ANALIZĖ

Pastaruoju metu ypač populiarī specifinė apibendrinanti silpnybių, stiprybių, galimybių, grėsmių (SSGG) analizė (analogiškai SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), Kuri leidžia įvertinti vidines įmonės veiklos sąlygas ir išorės veiksnius.

SSGG analizė – tai analizė, apibendrinanti ir sujungianti aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, klasifikuojant strategiją lemiančius veiksnius į keturias grupes:

- Stiprybes;
- Silpnybes;
- Galimybes;
- Grėsmes.

Silpnybės ir stiprybės išaiškėja atlikus išteklių analizę, o galimybės ir grėsmės – atlikus išorinės aplinkos analizę. SSGG analizės tikslas – išaiškinti šiuos strateginius ryšius:

1. Kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti. Įstaigos stipriosios pusės – tai didžiausi jos pasiekimai, kurie suteikia papildomas galimybes pasinaudoti unikaliais ištekliais, pažangiausių technologijų naudojimosi patirtimi ir pan.
2. Kaip pasinaudoti galimybėmis, ištaisyti silpnynes. Rinkos galimybės – tai palankios rinkoje sąlygos, kuriomis pasinaudodama įstaiga gali didinti savo pranašumus. Įstaigos silpnybės gali būti kokio nors reikšmingo veiklai veiksnio trūkumas, dėl kurio jos būklė, palyginti su kitomis įstaigomis, tapo nepalanki. Įstaigos silpnybių pavyzdys gali būti finansavimo trūkumas, nekokybiškas aptarnavimas ir kt.
3. Kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti. Įstaigos grėsmės – tai būsimi įvykiai, kurie gali padaryti neigiamą poveikį įstaigos tolesnei veiklai, pavyzdžiui, mirtingumo padidėjimas ir kt.
4. Kokias silpnynes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės.

1. 4. PERSONALO VALDYMAS

Personalo valdymas įvardijamas kaip praktinis darbas su žmonėmis, kuris aprėpia darbuotojo darbo analizę darbo jėgos poreikių planavimą kandidatų atranką, naujų darbuotojų orientavimą ir mokymą, darbo užmokesčio ir atlyginimo valdymą, išmokas ir naudą, darbo įvertinimą, komunikavimą (pokalbius, patarimus, drausminimą), mokymą ir tobulinimą, darbuotojų išipareigojimų ugdymą bei teisingos ir saugios darbo aplinkos darbuotojams sudarymą [33]. Personalo valdymas tai – žmonių valdymas, kurio paskirtis – sudaryti organizacijoje sąlygas, kad siekdamas, organizacijos tikslų kiekvienas darbuotojas ar jų grupė norėtų ir galėtų atskleisti ir kuo efektyviau naudoti bei ugdyti savo potencialą [28].

Mokslinėje literatūroje personalo valdymui priskiriamos skirtingos funkcijos. Funkcija mokslinėje literatūroje įvardijama kaip organizacijos vykdoma veikla (arba jos dalis) [21]. Dažniausiai *personalo valdymas* apima šiuos valdymo darbus:

- 1) būtinų organizacijos rezultatyviai ir efektyviai veiklai darbų analizė;
- 2) darbuotojų telkimas;
- 3) darbuotojų atranka;
- 4) organizacijos ir būsimos jos nario santykių įteisinimas, sudarant su juo darbo sutartį;
- 5) darbuotojų pareiginis rengimas;
- 6) darbuotojų darbo sauga;
- 7) priimto į darbą ir parengto konkrečiai veiklai organizacijoje žmogaus darbo skatinimas – jo

pastangų dirbti našiai ir gerai sužadindimas;

- 8) darbo vertinimas, kurio tikslas – teisingai atsiskaityti su darbuotoju, parodyti tolesnio – jo profesinio tobulinimosi kryptis;
- 9) darbuotojų kvalifikacijos ugdymas;
- 10) drausminimas, esant nepatenkinamiems darbuotojų darbo rezultatams, kurie kyla dėl kai kurių darbuotojo charakterio bei temperamento ypatybių arba nuostatų, neatitinkančių galiojančių organizacijoje;
- 11) darbo ginčų sprendimas, kada organizacijos tikslai nesutampa su žmonių tikslais, esant interesų susidūrimams, galintiems atnešti žalos tiek organizacijai, tiek jos nariams.
- 12) darbuotojo atleidimas.

Mokslo darbuose personalo valdymo tematika ypač daug dėmesio skiriama personalo valdymo funkcijoms įgyvendinti. Reikia pabrėžti, kad įvairūs mokslininkai, atsižvelgdami į nagrinėjamą kontekstą, skirtingai apibrėžia funkcijų turinį. Bet kokia organizacija darbo išteklių planavimą pradeda turimo personalo skaičiaus ir kvalifikacijos įvertinimu. Kitas etapas yra dirbančiųjų skaičiaus prognozavimas ateičiai. Antrasis etapas- personalo verbavimas. Verbavimas - tai procesas, kurio metu surandami ir „priviliojami“ į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas funkcinės vietas [28]. Priimant naujus žmones į darbą, reikia žinoti kokius uždavinius, kokias užduotis jie turės atlikti, kokie keliami reikalavimai jų darbui. Dėl to daroma darbo turinio analizė, stebint, apklausiant dirbančiuosius, dalijant jiems anketas ir pan. Remiantis analizės rezultatais kuriamas rezervas, visoms pareigoms užimti. Kuriant rezervą skaičiuojama, kiek žmonių išeis į pensiją, kiek ruošiasi pakeisti darbą, kiek bus atleista iš darbo, kiek bus paaukštinta pareigose. Šios veiklos rezultatas — tam tikras skaičius kandidatų, iš kurių vėliau atrenkamas ir pasamdomas darbuotojas.

Įdarbinus darbuotoją personalo valdymo funkcijoms priskiriamas personalo adaptavimas (orientavimas), kuris įvardijamas kaip procesas, kurio metu naujai pasamdytas ar perkeltas iš kitos funkcinės vietos darbuotojas susipažįsta su nauju darbu, jo aplinka ir kolektyvu [29] Išskiriamos šios adaptavimo formos:

- techninė pažintis, kai darbuotojas supažindinamas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta ir darbo sąlygomis;
- socializacija – tai darbuotojo pažintis ir prisitaikymas prie naujo kolektyvo ir viršininko, kai jis pradeda suprasti ir priimti naujo kolektyvo vertybes, elgesio normas ir nuomones.

Darbuotojų atranka gali būti vykdoma pagal parengtus pareigybinius nuostatus. Darbuotojų ugdymas ir kvalifikacija keliami nuosekliai, pagal iš anksto parengtus planus.

DARBUOTOJŲ MOKYMAS IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMAS

Kvalifikacija- kaip aiškina “Darbo rinkos terminų ir sąvokų” žodynas tai darbuotojo tam tikros profesijos, specialybės įvaldymo laipsnis, specialių žinių ir darbo įgūdžių visuma, kurią žmogus įgijęs gali kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos rūšies darbą.

Sakalas pateikia, kad personalo mokymas arba kvalifikacijos kėlimas – suteikimas darbuotojams kvalifikacijos, reikalingos šiuo metu jų užimamoms pareigoms atlikti arba jos tobulinimas [42].

Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo svarbą lemia šios priežastys [21]:

- Įvairių ekonomikos šakų sandaros poslinkiai sąlygoja darbuotojų poreikio mažėjimą gamyboje, ir jo didėjimą aptarnavimo, informatikos srityse,
- Mokslo ir technikos pažanga sukuria iš esmės naujų profesinių specialistų poreikį,
- Darbuotojo profesinis pasirengimas ne visai tenkina įstaigos reikalavimus,
- Susidaręs požiūris, kad nuolatinis personalo kvalifikacijos kėlimas yra kiekvienos įstaigos, kiekvieno asmens sėkmingos veiklos laidas.[16]

Vykdamas darbo vietų vertinimą ir nustatant mokymo poreikį, kvalifikacijai suteikiamas didžiausias lyginamasis svoris. [51]

Neretai manoma, kad konkretaus darbuotojo kvalifikacija apibūdina ir jos lygį lemia: 1) išsimokslinimas ir profesinis pasirengimas; 2) profesinė patirtis; 3) darbuotojo amžius. [49]

Manoma, kad informacijos apimtis padvigubėja kas penkeri metai. Todėl bazinis išsimokslinimas leidžia išlaikyti reikiamą pasirengimo lygį neilgai. Praėjus tam tikram laikotarpiu, kiekvienas darbuotojas turi tobulinti savo kvalifikaciją. Būtinumą mokyti darbuotojus, kelti jų kvalifikaciją sąlygoja pačių įstaigų interesai ir poreikiai.

Mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas naudingas ir individui, ir organizacijai. Individui naudingas dėl to, kad padeda rasti įvairių problemų sprendimus; padidina darbinės veiklos vertę ir darbo efektyvumą; sustiprina darbuotojo pasitikėjimą savo jėgomis; sukuria platesnes perspektyvas karjerai; formuoja geresnį organizacijos klimatą. Įstaigos darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas organizacijai naudingas, nes skatina motyvacijos augimą ir didina lankstumą; garantuoja reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą. Kiekvienos įstaigos personalas ir administracija yra suinteresuoti geresniais darbo rezultatais ir darbo užmokesčiu, todėl personalo veiklą įprasta reglamentuoti kvalifikaciniais reikalavimais įstaigos darbuotojams. Įvertindamos realią situaciją, mokymosi kaštus ir kokybę, įstaigų administracija sudaro metinius kvalifikacijos kėlimo planus ir numato lėšas jiems realizuoti. Mano nuomone įstaigas, o ypač tokias svarbias kaip GMPS būtina visokeriopaipai skatinti ir remti savarankišką įstaigos darbuotojų, mokymąsi.

Su GMPS darbuotojų profesionalumu glaudžiai susijęs terminas besimokanti organizacija. Besimokanti organizacija apibrėžiama kaip lanksti, atsakinga, nebiurokratiška organizacija, turinti

stiprią hierarchiją. Dažnai besimokanti organizacija apibrėžiama kaip vystanti specifinius sugebėjimus mokytis, pažinti, ugdanti tokius įgūdžius, kurie nėra akcentuojami tradicinėse organizacijose. Tai organizacija, kuri, kuri nuolat besikeičiančiame ekonominiame, kultūriniame, politiniame gyvenime geba prisitaikyti prie kintančių sąlygų, numatyti būsimus pokyčius ir iššūkius. Besimokančios organizacijos standartas atsirado JAV ir kitose šalyse daugiau nei prieš dešimtį metų [30].

„Mokymas – tai įvairūs būdai, kaip naujam ir jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti” [13]. Vienoks ar kitos mokymas reikalingas visiems darbuotojams, tai būdas įgauti daugiau pagrindinių žinių apie naujas technologijas bei praplėsti akiratį, atnešantis naudos tiek darbuotojui tiek darbdaviui.

Darbuotojų mokymui yra taikomi įvairūs metodai: paskaitos, demonstravimas, mokomasis pokalbis, diskusija, darbas grupėse, mokymasis darbo vietoje – šiuo atveju naujas darbuotojas (mokinys) supažindindamas su darbu tiesiogiai jį mokant darbo vietoje. [22]

Efektyvi mokymo programa padidina darbo našumą, sustiprina morale; supažindina su naujom technologijom; užtikrina tęstinumą ir leidžia darbuotojams keisti kitais tiek pat kvalifikuotais darbuotojais; kelia nekvalifikuoto personalo lygį, todėl padeda išvengti darbo jėgos trūkumo.

Suprasdama nuolatinio keitimosi ir mokymosi būtinybę, kiekviena organizacija turi sukurti savąją darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir metodus.

Kiekvienos organizacijos mokymosi procesą veikia ir skatina aukščiausiojo lygio vadovų mokymosi poreikio supratimas. Efektyviam įstaigos darbui būtini vadybos ir administravimo principai, kurie priverstų administracijos žmones sujungti savo turimas informacijos bazes, jas nuolat atnaujinti ir sugebėti maksimaliai jas panaudoti siekiant savo tikslų. [31]

DARBO UŽMOKESTIS

Darbo užmokestis yra atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį (DK 186 str.). Pačia bendriausia prasme apmokėjimo už darbą formas ir dydį reglamentuoja Lietuvos Respublikos darbo apmokėjimo, Gyventojų pajamų garantijų, Darbo sutarties ir Kolektyvinių susitarimų įstatymai. Šių normatyvinių dokumentų nuostatos, be abejo, yra konstruktyvios nustatant konkretų atlyginimą įvairių specialybių darbuotojams, dirbantiems įvairiose įstaigose. Tačiau vien jų konkrečiam darbo užmokesčio organizavimui neužtenka, kadangi konkretauro darbo užmokesčio organizavimas susijęs su kiekybine ir kokybine darbų analize, vidaus ir išorės darbo rinkose nusistovėjusiais atlyginimais, įvairiomis materialinio ir moralinio skatinimo programomis.

Darbo užmokesčio formos

Įvairių šalių įmonėse populiarios dvi darbo užmokesčio formos: vienetinė ir laikinė. Šias pagrindines darbo užmokesčio formas papildo įvairios sistemos, t.y. atmainos. Įmonių veiklai, jos darbo našumo didinimui ir produkcijos gamybos kaštų mažinimui labai svarbu pasirinkti tinkamą darbo apmokėjimo formą ir sistemą.

Vienetinis darbo užmokestis apmokėjimui už darbą taikomas nuo seniausių laikų. Kai darbo užmokesčio forma vienetinė, darbo užmokesčio dydis tiesiogiai priklauso nuo tam tikros kokybės atlikto darbo kiekio, atsižvelgiant į darbo turinį ir sąlygas. Pasirinkus vienetinę darbo užmokesčio formą, darbininko uždarbį nulemia pagamintos produkcijos kiekis arba atlikto darbo apimtis ir įkainis už produkcijos vienetą arba už operacijos atlikimą. Pastaruoju metu vienetinė darbo užmokesčio forma daugiausia taikoma darbininkų darbui apmokėti. Vienetinis darbo apmokėjimas paprastai taikomas darbininkams, kurių darbą lengva išreikšti kiekybiniais matais (vienetais, poromis, metrais, tonomis ir kt.) ir kurie dirba smulkiose ir vidutinėse įmonėse.

Laikinė darbo užmokesčio forma, kitaip negu vienetinė, priklauso nuo darbuotojo dirbto laiko kiekio ir jo kvalifikacijos. Darbuotojo faktiškai dirbtas laikas nustatomas remiantis tabeline apskaita. Laikinis darbo apmokėjimas tinka tokiuose darbuose ir operacijose, kurias reikia labai kruopščiai atlikti ir kur spartūs darbo tempai gali pabloginti darbo kokybę. Yra keletas laikinės darbo užmokesčio formos atmainų. Mūsų šalyje laikinė darbo užmokesčio forma dažniausiai skirstoma į dvi sistemas: į paprastąją laikinę ir laikinę premijinę.

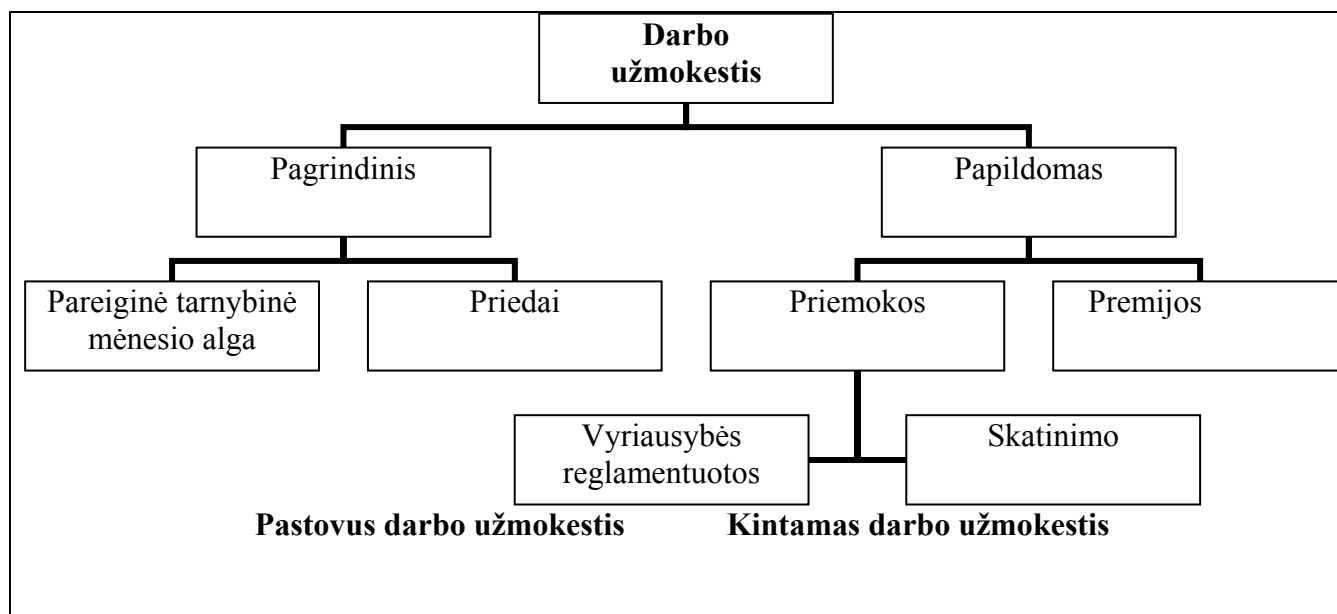
Pagal paprastąją laikinę darbo užmokesčio sistemą darbuotojo uždarbis apskaičiuojamas jo valandiniu tarifiniu atlygiu ir faktiškai dirbtu laiku. Taikant paprastąjį laikinį darbo užmokestį, darbuotojo atlyginimas nesiejamas su pagaminamos produkcijos ar suteiktų paslaugų kiekiu. Darbo laikas, pagal kurį apskaičiuojamas darbo užmokestis, priklauso nuo darbo savaitės trukmės kuri Lietuvoje yra 40 valandų. Tačiau ši paprastoji laikinė sistema retai praktikuojama, nes nepakankamai skatina darbuotojus siekti gerų kiekybinių ir kokybinių darbo rezultatų.

Pagal laikinę premijinę darbo užmokesčio sistemą darbuotojui virš uždarbio gaunamo pagal tarifinį atlygį papildomai mokama premija už konkrečius geresnius kokybinius ir kiekybinius darbo rezultatus. Premija tuo efektyvesnė, kuo tiksliau atsižvelgta į darbuotojo veiklos rezultatus.

Darbo apmokėjimo lygis įvairiose įstaigose nevienodas. Darbo apmokėjimo dydį lemia daugelis išorinių ir vidinių veiksnių, kurie dažniausiai sutapatinami su darbo užmokesčio dydį reglamentuojančiais veiksniais. Išoriniai veiksniai gali būti darbo rinkos sąlygos, darbo užmokesčio lygis regione, gyvenimo lygis, kolektyvinėse sutartyse nustatomos darbo apmokėjimo sąlygos, dydžiai, profesijų ir pareigų tarifiniai ir kvalifikaciniai reikalavimai, darbo normos, darbų ir darbuotojų indeksavimo tvarka (DK 188 str.), vyriausybės poveikis. Vidiniai veiksniai įvardijami kaip: konkretaus darbo vertė, reliatyvi darbuotojo vertė, darbdavio išgalės mokėti.

Valstybinėse biudžetinėse organizacijose darbo užmokesčio dydis priklauso nuo valstybės biudžeto skiriamos sumos.

Dažnai įmonėse įvairių kategorijų darbuotojų darbui apmokėti naudojamos skirtingos darbo užmokesčio formos. Tačiau toks atlyginimo už darbą organizavimas neleidžia palyginti skirtingų darbų vertės bei asmeninio indėlio įtakos. Šiuo metu pažangios įmonės pereina prie vieningo darbuotojams atlyginimo už darbą organizavimo. Organizuojant tokias sistemas, atlyginimas už darbą susideda iš pastovios ir kintamos dalies bei premijų.



1 pav. Darbo užmokesčio sandara

Darbo užmokestis nustatomas atsižvelgiant į darbo vietos keliamus reikalavimus. Šios darbo užmokesčio dalies dydį turi lemti atliekamo darbo sudėtingumas nuo kurio priklauso darbuotojo kvalifikacija, reikalinga konkrečioms pareigoms atlikti, nervinė ir fizinė įtampa, atsakomybės lygis ir pan. Todėl, kuriant naują ar tobulinant esamą darbo apmokėjimo sistemą, pirmiausia turi būti įvertinamos darbo vietos.

Kintamoji darbo užmokesčio dalis skirta įvertinti individualius darbuotojų pasiekimus, nes pastovioji darbo užmokesčio dalis ir proporcingas darbo užmokesčio didinimas neįvertina darbuotojo pastangų. Kintamas darbo užmokestis priklauso tiek nuo individualių, tiek ir nuo kolektyvinių laimėjimų. Individuali kintamojo darbo užmokesčio dalis turėtų būti nustatoma priklausomai nuo darbuotojo asmeninių ir dalykinių savybių bei jo elgsenos darbe, t.y. nuo darbų kokybės, jų atlikimo punctualumo, iniciatyvumo, stropumo, universalumo ir pan. Šiandiena yra keliamą idėja, kad mokėti reikia ne už darbą, bet už darbuotoją, jo savybes. Dirbti gerai yra kiekvieno darbuotojo pareiga, geras darbas šiandien negarantuoja, kad, pasikeitus sąlygoms, darbuotojas ir toliau dirbs gerai. Tai labai aiškiai parodė perėjimas į rinką, kai daugelis darbuotojų nesugebėjo persiorientuoti darbui naujose sąlygose. Todėl mokėti reikia už darbuotojo sugebėjimą mokytis, už išsimokslinimą (nes tai ateities potencialas), už atsidavimą įmonei ir panašiai. Kolektyvinė dalis priklauso nuo kolektyvo laimėjimų

ir mokama už išdirbio kokybę, terminų laikymąsi ir panašiai. Paprastai kintamoji darbo užmokesčio dalis sudaro apie 30-40% pastovaus darbo užmokesčio. Toks kintamosios ir pastoviosios darbo užmokesčio dalies išskyrimas leidžia įvertinti tiek objektyvius, tiek subjektyvius veiksnius. Todėl, tokiu principu formuojant darbo užmokestį, galima kalbėti apie „teisingą darbo apmokėjimą“

Premijos turėtų būti skiriamos už ypatingus, unikalius, svarbius įmonei laimėjimus, gerokai padidinusius jos pelną arba pagerinusius veiklos kokybę. Šie vienkartiniai atlyginimai neturi būti įprasti ir nuolatiniai. Premijos taip pat gali būti individualios ir kolektyvinės. Individualios premijos skiriamos už racionalizacinius pasiūlymus, gamybos kaštų mažinimą, kūrybinius projektus bei broko, grįžtamųjų atliekų mažinimą. Kolektyvinės premijos skiriamos už gerus gamybinius rezultatus, energijos, įrengimų, žaliavų, darbo užmokesčio fondo taupymą.

Specialistų, dirbančių valstybiniame sektoriuje, darbo apmokėjimas yra labai reglamentuotas. Darbo užmokestis nustatomas atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos valstybės ir vyriausybės vadovų, Seimo narių, valstybės ir savivaldybių įstaigų bei organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo pagrindų nutarimus, reglamentuojančius specialistų darbo apmokėjimą.

Valstybinio sektoriaus specialistų darbo užmokestis nustatomas remiantis pareigybių vertinimais. Pareigybės vertinamos pagal 4 bendruosius darbo veiksnius:

1. Darbo sudėtingumas vertinamas atsižvelgiant į specialisto išsimokslinimą, profesinę patirtį, sprendimų mastą, vadybos ir pareigų lygius.
2. Socialinė atliekamo darbo reikšmė, kuri 22 procentais apsprendžia pareigybės vertinimą, apibūdinama dviem kriterijais:
 - Paskyrimo į darbo vietą (pareigas) tvarka;
 - Darbo reikšmė.

Specialisto atsakomybė pagal darbo apmokėjimo pagrindų įstatymą apibūdinama trim kriterijais:

- Įtaka kitų asmenų saugumui;
- Materialinė ir moralinė atsakomybė;
- Bendradarbiavimo su kitomis įstaigomis ir organizacijomis ryšiai;

Darbo sunkumas ir sąlygos, kurios 15 proc. apsprendžia pareigybės reikšmingumą, apibūdinamos remiantis dviem kriterijais:

- Protinis ir fizinis krūvis, nervinė įtampa;
- Darbo vieta;

Pagal Darbuotojų darbo apmokėjimo pagrindų įstatymą specialistams, dirbantiems valstybiniame ir savivaldybių sektoriuose, numatomos tam tikros priemokos, priedai ir premijos:

1. Priemokos, kurios mokomos už darbą kenksmingomis ir labai kenksmingomis sąlygomis, už viršvalandinį darbą, už darbą nakties metu, už darbą poilsio ir švenčių dienomis bei už kitus pavojingus darbus.
2. Priedai, kurie mokami už karinius, vidaus tarnybos ar pareigūno laipsnius, už diplomatinis rangus, už laikinai nesančių darbuotojų pareigų ėjimą, darbų ar funkcijų atlikimą ir kitą.
3. Premijos mokamos už labai gerą darbą, svarbių ir skubių užduočių vykdymą bei ypač reikšmingą įstaigai ar organizacijai veiklą, vienkartinės skatinamosios išmokos asmeninių ir valstybės švenčių proga ir kita.

1. 5. LIETUVOS GREITOSIOS MEDICINOS PAGALBOS TARNYBOS VEIKLOS BENDROJI CHARAKTERISTIKA

Greitosios medicinos pagalbos stotis (tarnyba) yra Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos subjektas. GMPS – tai asmens sveikatos priežiūros įstaiga, teikianti skubią būtinąją medicinos pagalbą pacientams įvykio vietoje ir atsakinga už skubų paciento nugabenimą į stacionarinę asmens sveikatos priežiūros įstaigą stočiai priskirtoje teritorijoje. Greitosios medicinos pagalbos tarnybos uždavinys – pradėti teikti būtinąją medicinos pagalbą įvykio vietoje sergantiems arba sužeistiems asmenims ir, esant indikacijų, skubiai juos nugabenti į stacionarinę asmens sveikatos priežiūros įstaigą (toliau – stacionarinė ASPĮ) arba patarti kreiptis į ambulatorinę asmens sveikatos priežiūros įstaigą. [1]

Greitosios medicinos pagalbos paslaugas teikia GMP stotys, turinčios juridinio asmens statusą ir atitinkančios bendruosius GMP paslaugų teikimo reikalavimus. GMP stočių steigėjas yra aptarnaujamos teritorijos savivaldybė.

GMP stotys ir jų padaliniai išdėstomi atsižvelgiant į skubios būtiniosios medicinos pagalbos paslaugų poreikį, kurio kriterijus nustato Sveikatos apsaugos ministerija. GMP veiklą apskrityje organizuoja ir koordinuoja apskrities viršininkas [4].

GMP stotys sudaro GMP išvažiuojamąsias brigadas, kuriose dirba gydytojai, bendruomenės slaugytojai, skubios pagalbos specialistai, paramedikai (kol bus parengti paramedikai, brigadose dirba vairuotojai). Brigadų skaičius nustatomas atsižvelgiant į normatyvus [2]:

- kaimo vietovėse:
 - ↳ viena brigada aptarnauja 10 000–15 000 gyventojų;
 - ↳ vidutinis iškvietimų skaičius per valandą 0,15–0,25.
- miesto vietovėse:
 - ↳ viena brigada aptarnauja 12 000–17 000 gyventojų;

↪ vidutinis iškvietimų skaičius per valandą 0,2–0,3.

Numatomas GMP medicinos personalas: gydytojai, bendruomenės slaugytojai, skubios medicinos pagalbos specialistai, paramedikai:

- specializuotose (reanimacinėse ir kt.) GMP brigadose dirba gydytojai, skubios medicinos pagalbos specialistai, bendruomenės slaugytojai, paramedikai;
- gyvybinių funkcijų atstatymo ir trumpalaikio palaikymo GMP brigadose dirba bendruomenės slaugytojai, skubios medicinos pagalbos specialistai, paramedikai, o esant galimybei – gydytojai;

GMPS keliamuose reikalavimuose nurodytos situacijos ir būklės, kurioms esant kviečiama GMP [3]:

- nelaimingi atsitikimai:
- kelių eismo nelaimės;
- geležinkelio avarijos;
- lėktuvų katastrofos;
- pramoninės katastrofos;
- stichinės nelaimės;
- skendimai;
- saulės ir šiluminiai smūgiai;
- nudegimai, nušalimai;
- ūmūs būtiniai apsinuodijimai;
- elektros traumos;
- nukentėjus gaisruose;
- asfiksijos;
- įvairios kilmės vidutinio ir sunkaus laipsnio ūmios alerginės reakcijos;
- šautiniai, pjautiniai ir kiti būtiniai sužalojimai;
- kiti nelaimingi atsitikimai, kai išskyla grėsmė gyvybei.
- gyvybei grėšiančios būklės:
 - ✓ ūmus skausmas krūtinėje;
 - ✓ ūmūs širdies ritmo sutrikimai;
 - ✓ ūmūs kvėpavimo funkcijos sutrikimai;
 - ✓ ūmūs įvairios kilmės dusulio priepuoliai;
 - ✓ masyvus išorinis ar vidinis kraujavimas;
 - ✓ hipertermija (daugiau 40 laipsnių);
 - ✓ hipotermija (mažiau 35 laipsnių);
 - ✓ hipertenzinė krizė, jei nustatyta neurologinė simptomatika;
 - ✓ įvairios kilmės sąmonės sutrikimai (klinikinė mirtis, komos ir kita);

- ✓ įvairios kilmės hipotenzinės būklės;
- ✓ ūmus regėjimo sutrikimas;
- ✓ ūmūs pilvo skausmai;
- ✓ įvairios kilmės traukuliai;
- ✓ ūmi parėzė ar paralyžius;
- ✓ gimdymas ir jo komplikacijos;
- ✓ ūmi psichozė;
- ✓ sunkios abstinencijos būklės (sutrikusi sąmonė, traukuliai, psichozė);
- ✓ mėginimas nusižudyti.

➤ pervežimai:

- ✓ gimdyvių į gimdymo stacionarus;
- ✓ pacientų bendrosios praktikos gydytojo siuntimu;

GMP tarnybos pagrindinis uždavinys – teikti būtinąją medicinos pagalbą įvykio vietoje sergantiems ir sužeistiems asmenims ir, esant indikacijų, skubiai juos nugabenti į stacionarinę sveikatos priežiūros įstaigą arba patarti kreiptis į ambulatorinę asmens sveikatos priežiūros įstaigą. Pagrindinis GMP stoties tikslas – teikti kokybiškas sveikatos priežiūros paslaugas, gerinti priskirtos teritorijos gyventojų sveikatą siekiant sumažinti sergamumą ir mirtingumą.

Pagrindiniai organizacijos veiklos uždaviniai:

1. Teikti skubią, nespacializuotą, kvalifikuotą pirminę asmens sveikatos ambulatorinę pagalbą miesto gyventojams ir atvykusiems. Ši pagalba ligoniams ir nukentėjusiems teikiama pagal pacientų iškvietimus jų namuose, viešojo vietoje.
2. Būti pasiruošusiems darbui ekstremaliomis ar stichinių nelaimių sąlygomis.
3. Teikti transportavimo paslaugas ligoniams.
4. Skleisti medicininės žinias ir propaguoti sveiką gyvenimo būdą gyventojų ir medikų tarpe.
5. Rengti seminarus, organizuoti konsultacinę ir mokymo veiklą.
6. Užtikrinti savivaldybės renginių medicininį aptarnavimą.
7. Konsultuoti besikreipiančius telefonu.
8. Vykdyti ūkinę veiklą, kuri padėtų vystyti ir gerinti darbo sąlygas.

Pagrindinės GMPS organizacijos veiklos sritys:

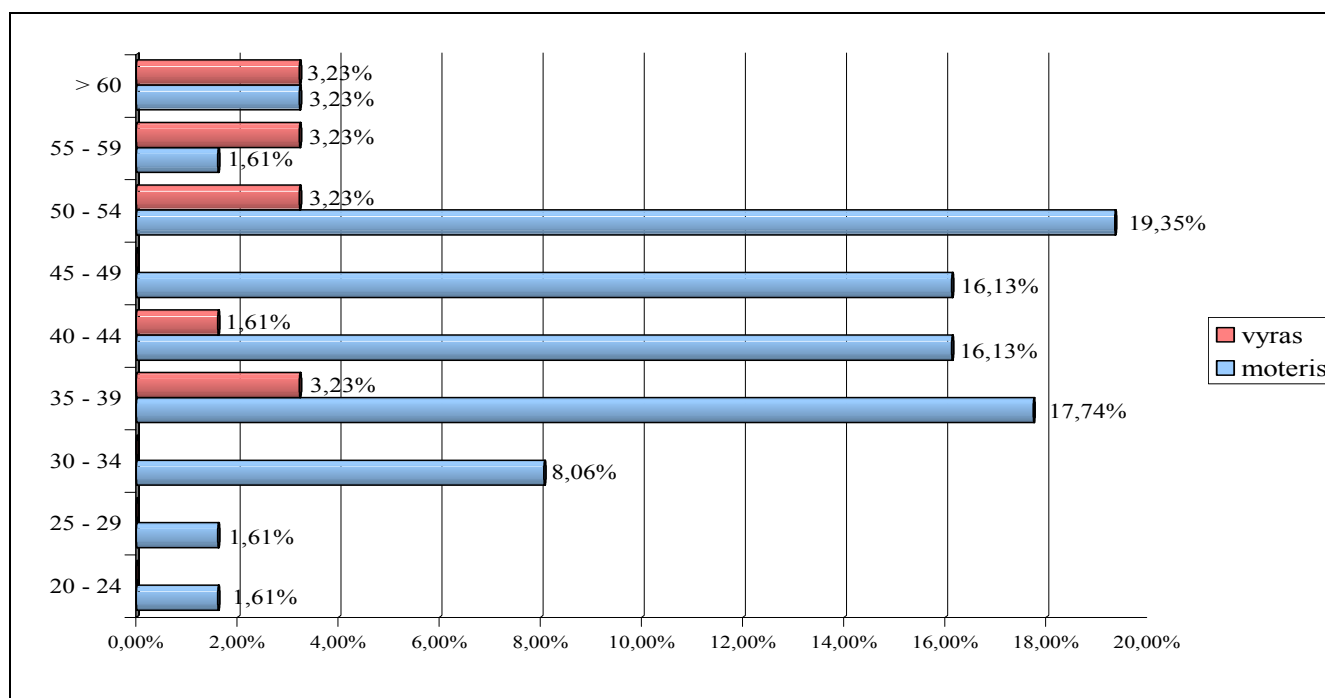
- 1) Nemokamas pirminės sveikatos priežiūros paslaugų teikimas, apdraustiesiems privalomuoju sveikatos draudimu asmenims.
- 2) (ligonių pervežimai, kai kreipiasi savo iniciatyva ir kai neapmoka ligonių kasa; medicininės pagalbos teikimas masiniuose renginiuose, kai juos organizuoja ne miesto savivaldybė).

2. TYRIMO METODAI

TYRIMO KONTINGENTAS

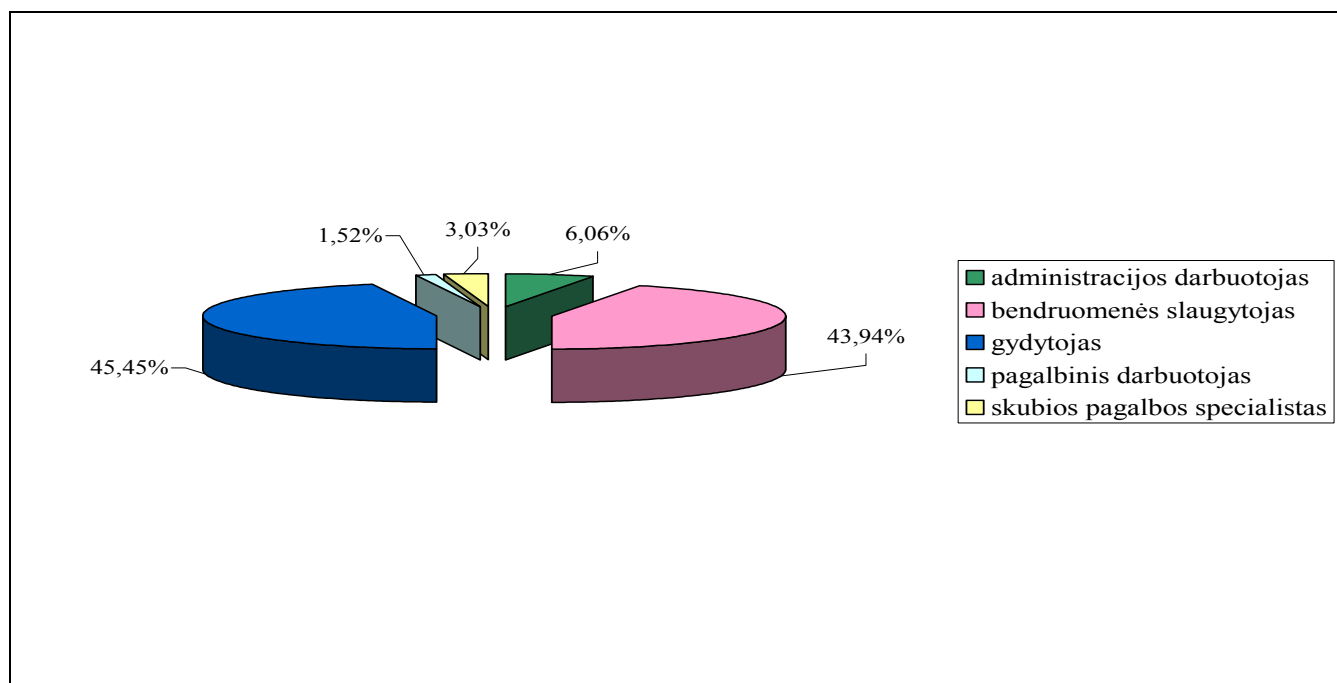
2007 metais Kauno miesto Greitosios medicinos pagalbos stotyje buvo atlikta įstaigos administracijos ir medicininę pagalbą teikiančių darbuotojų anoniminė apklausa. Apklausa buvo atliekama 2007 metais balandžio – birželio mėnesiais. Anketos buvo pateiktos Greitosios medicinos pagalbos įstaigos aukščiausio, vidurinio ir žemiausio lygio vadovams, bei medicinos darbuotojams (gydytojams, slaugytojams, pagalbiniam darbuotojams)(priedai). Kadangi darbas įstaigoje vyksta pamainomis, kuriose keičiasi kas 24 val., anketos buvo išdalintos prasidėjus darbo pamainoms 8-9 valandą ryto. Darbuotojai buvo prašomi užpildyti anketas tuoj pat kai tik jas gavo, siekiant išvengti darbuotojų bendravimo tarp paminų. Darbuotojai anonimines anketas pildė savo laisva valia, niekieno neverčiami. Buvo išdalinta 200 anketų, pilnai užpildytas anketas sugrąžino 192 respondentai. Anketas užpildė 192 darbuotojai: 76 gydytojai (88,37 proc. visų Kauno m. GMPS gydytojų), 98 slaugytojai (81,67 proc. visų Kauno m. GMPS slaugytojų), 10 pagalbinių darbuotojų (30,30 proc. visų Kauno m. GMPS pagalbinių darbuotojų), ir 8 administracijos darbuotojai (38,10 proc. visų Kauno m. GMPS administracijos darbuotojų). Anketų neužpildė tie darbuotojai, kurie pareiškė savo nenorą pildyti anketas, buvo išvykę pas pacientus, arba neatvyko į darbą dėl pateisinamų priežasčių. Klausimynai buvo išdalinti ir surinkti kartu su administracijos darbuotojais stebint, kad respondentai nedarytų įtakos vieni kitiems.

TYRIMO KONTINGENTO APIBŪDINIMAS



2 pav. Tyrime dalyvavusiųjų respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį

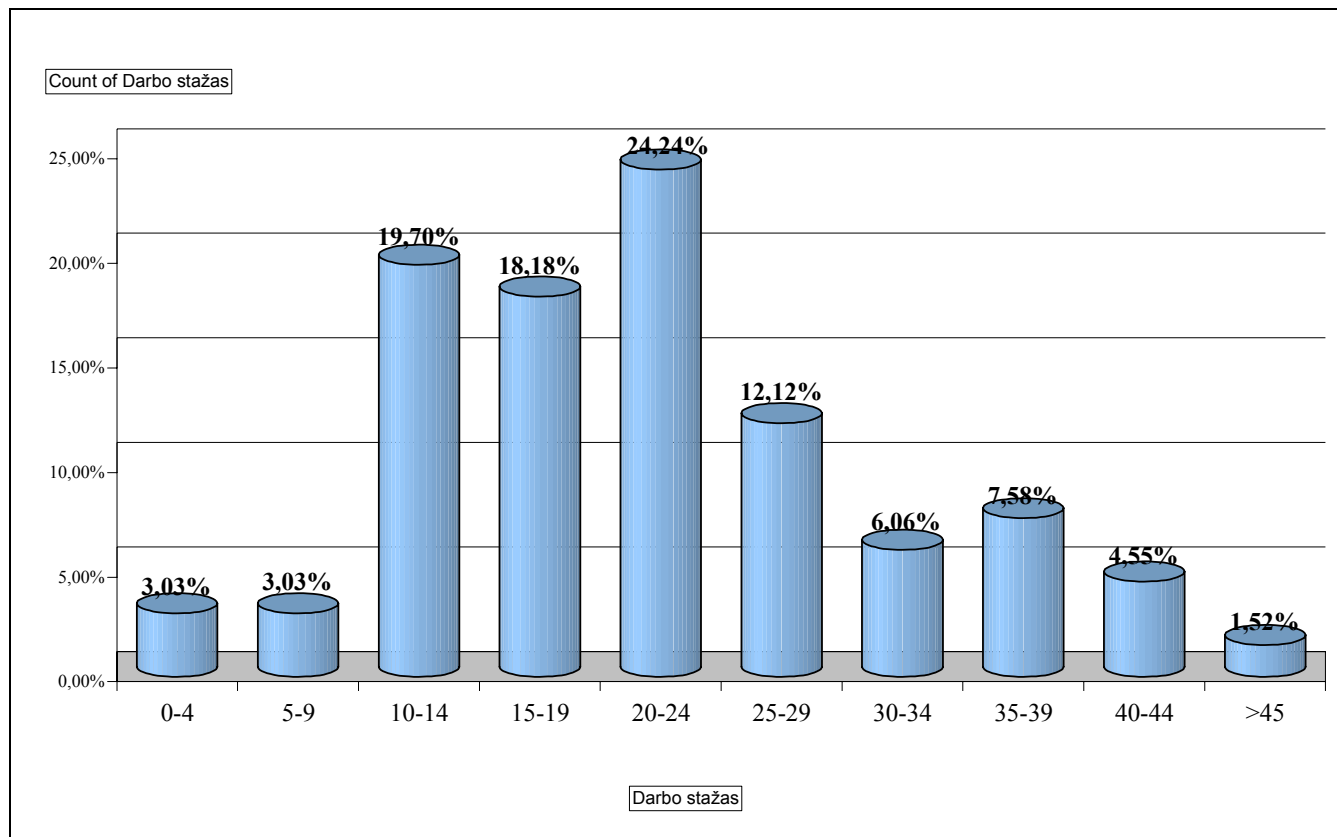
Tyrimė dalyvavusiųjų respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį (2 pav.) parodė, kad tyrime daugiau dalyvavo moterų negu vyrų (moterų – 85,47 proc., vyrų – 14,37 proc.), tai galima paaiškinti tuo, kad didžioji dalis Kauno miesto GMPS medicinos srities darbuotojų yra darbingo amžiaus moterys. Respondentų amžius svyravo nuo 20 m. iki 70 m. Didžioji respondentų dalis buvo priskiriama 35 – 54 metų amžiaus grupėms. Tai vidutinio amžiaus žmonės. Galima pastebėti, kad tyrime dalyvavo tik nedidelė dalis (3,22 proc.) jaunų (20-29 metų amžiaus grupėms priskiriamų) žmonių (moterų). Dalyvavusių vyrų amžius buvo 35 – 70 metų. Tai vidutinio ir vyresnio amžiaus asmenys. Galima daryti išvadą, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusių žmonių – tai vidutinio amžiaus GMPS darbuotojai, turintys darbinės patirties ir galintys realiai įvertinti Kauno miesto GMPS vidaus administracinę veiklą. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas pavaizduotas 3 pav.



3 pav. Tyrimė dalyvavusiųjų respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

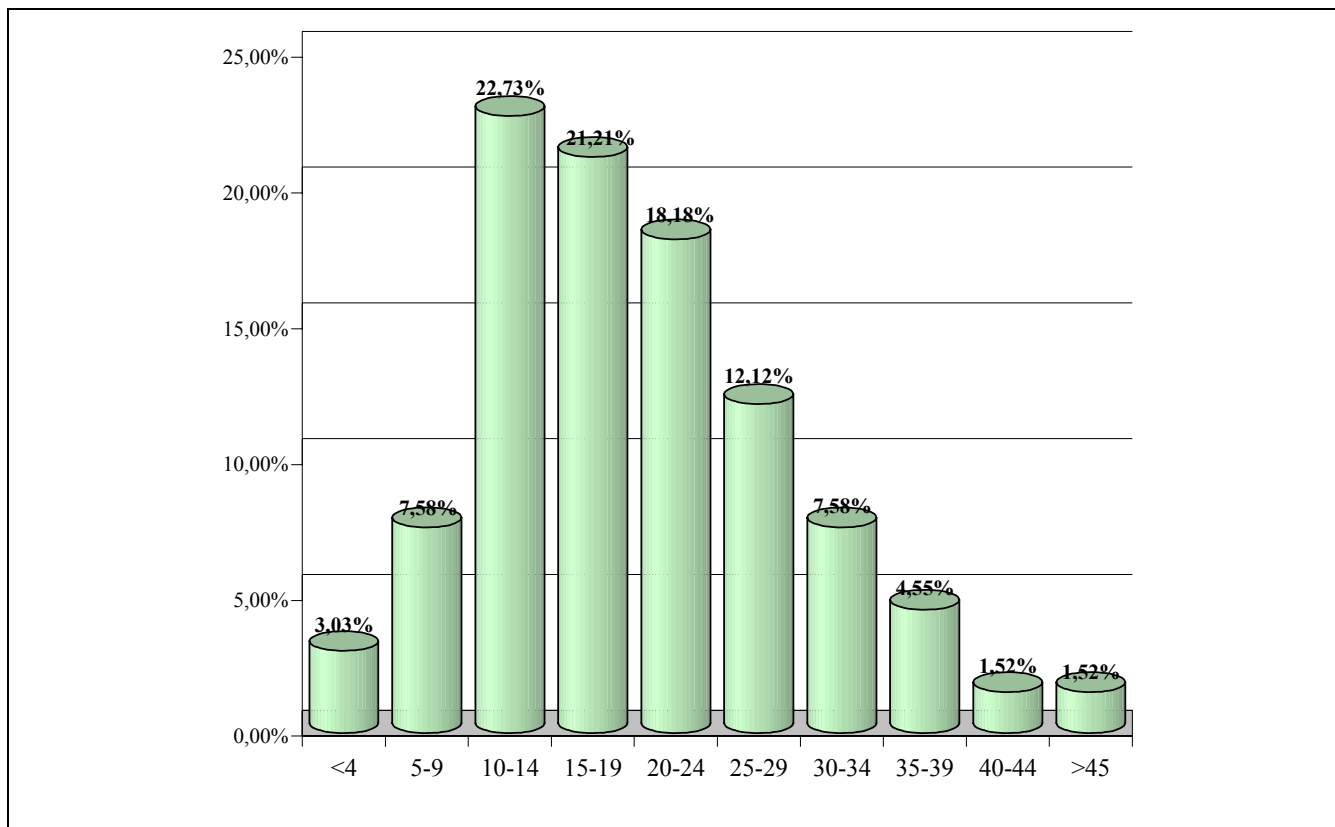
Atlikus tyrimo duomenų analizę paaiškėjo, kad tyrime didžiąją dalį apklaustųjų sudarė gydytojai ir bendruomenės slaugytojai (89,39 proc.) ir tik nedidelė dalis dalyvavo administracijos darbuotojų (6,06 proc.), skubios pagalbos specialistų (paramedikų) (3,03 proc.) ir pagalbinių medicinos darbuotojų (1,52 proc.). Skubios pagalbos specialistai (arba paramedikai) – tai daugiausia yra persikvalifikavę pagalbinais medicinos darbuotojai. Gydytojai ir bendruomenės slaugytojai – tai vieni iš svarbiausių GMPS darbuotojų, be kurių atliekamo darbo GMPS įstaiga negalėtų teikti savo paslaugų. Administracijos darbuotojų apklausta tik 6,06 proc. (38,10 proc. visų Kauno m. GMPS administracijos darbuotojų), kadangi tyrimas yra orientuotas į įstaigos vidaus administravimą, todėl anketos buvo išdalintos tik tiems darbuotojams, kurie yra tiesiogiai susiję su įstaigos darbo

administravimu t.y. aukščiausio, vidurinio ir žemiausio lygio vadovams. Tyrimo rezultatai yra patikimi, nes $p < 0,05$



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Analizuojant tyrime dalyvavusių Kauno miesto GMPS darbuotojų darbo stažą (4 pav.) paaiškėjo, kad didžioji dalis (96,97 proc.) darbuotojų turi pakankamai didelę darbinę patirtį ir įgalina teikti atitinkamai kokybiškas, paremtas ilgamete patirtimi medicininės paslaugas. Na o stebint darbo patirtį Kauno miesto GMPS (5 pav.) galima teigti, kad didelis darbuotojų darbo stažas šioje įstaigoje įrodo, kad darbuotojai yra priėmę šios įstaigos vertybes, kultūrą, prisitaikę prie darbo sąlygų, tvarkos, dauguma darbuotojų pažįsta vienas kitą, bendradarbiauja ir gali užtikrinti efektyviai teikiamas paslaugas. Juk žmonės šioje GMP organizacijoje – svarbiausias turtas. Na o didelę darbinę patirtį įstaigoje turintys darbuotojai gali tinkamai vykdyti savo pareigas, lengviau prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Kaip matosi 5 paveiksle įstaigoje dirba ir jaunų žmonių, kurių darbinė patirtis įstaigoje siekia mažiau kaip 4 metus (3,03 proc.) tai iš vienos pusės yra gerai nes įstaiga ugdo naujus savo darbuotojus patirtį turinčių darbuotojų aplinkoje, kurie gali suteikti daugiau praktinių patarimų darbe ir tuo pačiu pasiimti naujesnės teorinės informacijos iš jaunųjų kolegų. Didelis darbuotojų darbo stažas įstaigoje rodo mažą darbuotojų kaitą, tinkamą darbuotojų darbo administravimą kas įgalina GMPS kokybiškų paslaugų teikimą.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą Kauno miesto GMPS

TYRIMO IMTIS – apklausti 192 Kauno m. Greitosios medicinos pagalbos stotyje (toliau GMPS) darbuotojai. Imtis apskaičiuota pagal Paniotto formulę [68]:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kur n – reikiamas respondentų skaičius;

Δ – paklaida (0,05);

Δ_1 – tyrimo paklaida;

N – visumos narių skaičius (260).

Tyrimo metu į anketos klausimus atsakė 192 Kauno miesto GMPS darbuotojai taškas (n). Pasinaudoję pirma formulę galime įvertinti atliktos apklausos patikimumą ($p = 1 - \Delta$).

$$\Delta_1 = \sqrt{\frac{1}{n} - \frac{1}{N}} = \sqrt{\frac{1}{192} - \frac{1}{260}} \approx 0.0365 \text{ (~3.65 proc.)} \quad \Delta (0,05) > \Delta_1 (0,0365)$$

$$p = 1 - 0.0365 = 0.9635 \text{ (t.y. 96.35 proc.)}$$

Atlikto tyrimo statistinis patikimumo laipsnis yra standartinis 90,50 proc.

TYRIMO METODAI:

1. Situacijos analizė;
2. Kauno miesto GMPS administracijos darbuotojų anketinė apklausa (klausimynas) ir interviu;
3. Kauno miesto GMPS išvykstančiųjų brigadų darbuotojų anketinė apklausa (klausimynas).

DUOMENŲ RINKIMO INSTRUMENTAS - 2 tipų klausimynai skirti:

1. Greitosios medicinos pagalbos stoties administratoriams;
2. Greitosios medicinos pagalbos stoties išvykstančiųjų brigadų darbuotojams: gydytojams, slaugytojams, pagalbiniais darbuotojams, vairuotojams.

Pirmojo tipo klausimynas buvo suskirstytas į šias dalis:

- Asmeninė respondento informacija;
- Administravimo vertinimas;
- Įstaigos vertinimas.

Pirmojo tipo klausimynas su darytas iš 21 klausimo iš jų: 14 atviro tipo klausimų ir 7 – uždaro tipo klausimai.

Antrojo tipo klausimynas, skirtas Greitosios medicinos pagalbos stočių išvykstančiųjų brigadų darbuotojams buvo suskirstytas į šias dalis:

- Asmeninė respondento informacija;
- Bendroji informacija;
- Administravimo vertinimas;

Antrojo tipo klausimynas su darytas iš 22 klausimų iš jų: 6 atviro tipo klausimai ir 16 – uždaro tipo.

STATISTINĖ DUOMENŲ ANALIZĖ

Statistinė duomenų analizė buvo atlikta Microsoft Excell Vista Basic programa. Statistinių duomenų patikimumas teiginiams su dviem reikšmėmis tikrinamas pagal Stjudent'o kriterijų t. Teiginių, turinčių tris ir daugiau parametrų statistinis patikimumas vertintas skaičiuojant χ^2 kriterijų. Rezultatai laikomi statistiškai patikimi, kai $p > 0,05$.

3. REZULTATŲ APTARIMAS

3.1. KAUNO MIESTO GMPS VEIKLOS ANALIZĖ

Kauno miesto greitoji medicinos pagalba stotis savo veiklą padėjo 1937 metų spalio mėn. Reikėtų pasakyti, kad pradėjus veikti įstaigos materialinė ir techninė bazė buvo labai silpna ir kad ir kaip bebūtų keista šios įstaigos materialinė techninė ir darbuotojų kvalifikacinė bazė pagerėjo 1940-1941 metais.

Šiandien įstaigoje dirba 346 darbuotojai (86 gydytojai, 120 bendrosios praktikos slaugytojų, 33 pagalbinių personalo asmenys, 86 vairuotojai, 21 administracijos ir ūkį aptarnaujantis personalas).

Viešoji įstaiga Greitosios medicinos pagalbos stotis yra Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos Kauno miesto savivaldybės sveikatos priežiūros ne pelno siekianti įstaiga, teikianti skubią būtinąją medicinos pagalbą, esant nelaimingiems atsitikimams, gyvybei grėšiančioms būklėms, ūmiai susirgus ir užtikrina tolesnį pacientų transportavimą į atitinkamą gydymo įstaigą.

Viešoji įstaiga Kauno miesto Greitosios medicinos pagalbos stotis yra įsikūrusi Pramonės pr. 33. Užtikrinant greitas ir kokybiškai teikiamas būtiniosios pagalbos paslaugas Kaune be centrinės GMP stoties Dainavos mikrorajone dar įrengtos dar trys pastotės įvairiuose Kauno miesto mikrorajonuose: Šančiuose, Šilainiuose ir Aleksote.

Savo veikloje GMPS vadovaujasi: LR Sveikatos Apsaugos Ministro 2006m. balandžio 27d. įsakymu Nr. V-329 „Dėl bendrųjų Greitosios medicinos pagalbos paslaugų teikimo reikalavimų patvirtinimo“. LR Sveikatos Apsaugos Ministro 2000 - 06 - 14d. įsakymu Nr. 328 „Dėl Greitosios medicinos pagalbos paslaugų, bazinių kainų, organizavimo bei apmokėjimo tvarkos patvirtinimo. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 1999 m. gruodžio 16d. įsakymu Nr. 691 „Dėl Lietuvos medicinos normos MN 57: 1998 „Bendruomenės slaugytoja (slaugytojas). Funkcijos, pareigos, teisės, kompetencija ir atsakomybė“ patvirtinimo“ (Žin., 1998, Nr. 107-2939); Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos 1996 m. Kovo 26d. įsakymu Nr. 174 „Dėl Lietuvos medicinos normos MN 14:1996 „Bendrosios praktikos gydytojas. Funkcijos, pareigos, teisės, kompetencija ir atsakomybė“; LR Sveikatos Apsaugos Ministro 2005 - 12 - 08d. Nr. V - 956 „Dėl Greitosios medicinos pagalbos koncepcijos patvirtinimo“ pakeitimu, išdėstyta nauja redakcija.

2006 metais į Kauno miesto GMPS kreipėsi 101342 pacientai (2005 m. - 99326 pacientai). 2006 metais medicinos pagalba teikta 85674 pacientams t.y. 1,03 karto mažiau negu 2005 metais (2005 metais medicininė pagalba Kauno mieste teikta 88 202 pacientams). Iš viso 2006 metais GMP teko 281 kvietimas 1000 gyventojų. Kvietimų skaičius dėl ūmių susirgimų ir būklių per 2006 metus sudarė 207 atvejus 1000 gyventojų. Vidutinis paros krūvis sudarė 277,6 kvietimai, vidutinis vienos brigados krūvis 9,8 kvietimo.

Į stacionarą tolimesniam gydymui ir diagnozės patikslinimui buvo nuvežta 36281 pacientas (42,3 proc.). Iš jų buvo hospitalizuotas 14707 pacientai, tai sudarė 40,5 proc., nuo visų vežtų į stacionarą. Išvažiuojamųjų brigadų operatyvumas nuo kvietimo priėmimo ir atvykimo pas ligonį iki 15 min. sudarė 98,25 proc., nuo 16 iki 30 min. - 1,4 proc. ir daugiau nei 30 min. - 0,35 proc.

3. 2. IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ

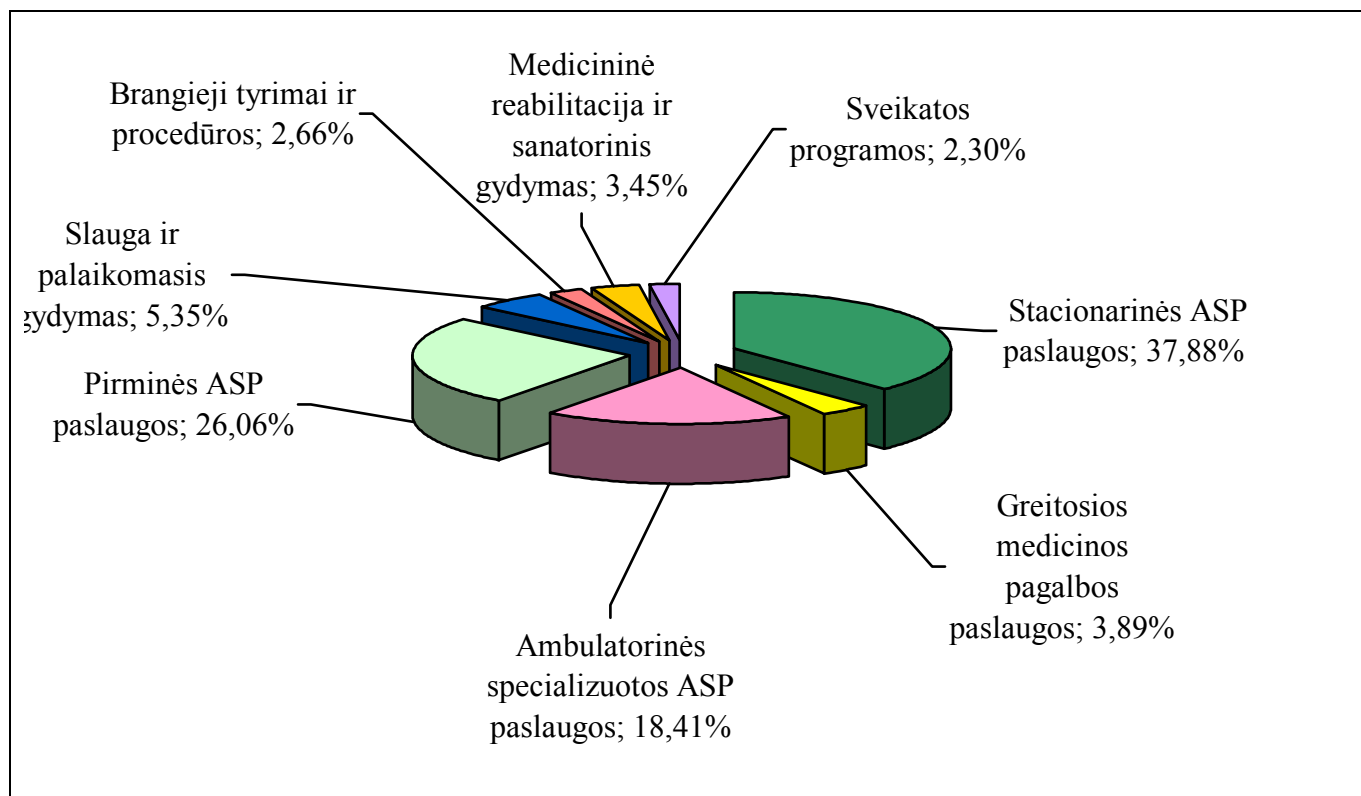
3. 2. 1. EKONOMINIAI VEIKSNIAI

Pasak leidinio „Mūsų Lietuva“ (2005) praėjęs ekonominis reformų dešimtmetis buvo rezultatyvus – Lietuvoje sukurta funkcionuojanti rinkos ekonomika. Per pastaruosius dešimtmečius ekonomikoje įvyko fundamentalūs pokyčiai:

- labai išaugo ekonomikos atvirumo ir liberalizacijos laipsnis;
- pakito ūkio struktūra;
- išsigalėjo privatus sektorius;
- padidėjo konkurencija.

Visuomenės sveikata glaudžiai susijusi su tokiais ekonominiais rodikliais, kaip ekonominiai kaštai bei ištekliai (personalas, vakcinos, vaistai, įranga). Sveikatos sistemoje ypač skaudus ribotų išteklių klausimas. Aišku, kad sveikatos priežiūros poreikių eliminuoti negalima, tačiau poreikiai visuomet didesni už turimus išteklius. Taigi sudėtingi sprendimai apie išteklių pasiskirstymą neišvengiami, ir sveikatos ekonomistų uždavinys – nustatyti, kaip pasiekti kuo didesnės naudos mažiausiomis sąnaudomis. Pasirinkimas visuomenės sveikatos priežiūroje apima ne tik gydymo kaštų bei teikiamos naudos nustatymo, bet ir šių priemonių vertės pacientui įvertinimą. Taigi, teisingiems sprendimams būtina informacija apie kaštus ir naudą. Įvairios investicijos į sveikatos sistemą pasižymi skirtingais kaštais ir nauda. Sveikatos ekonomikos uždaviniai yra sveikatos priežiūros finansavimo bei išlaidų, išteklių paskirstymo, lygybės, ekonominio efektyvumo ir kaštų mažinimo priemonių analizė bei įvertinimas. Sveikatos ekonomika užima svarbią vietą šiuolaikiniame visuomenės sveikatos moksle siekiant sveikatos politikos tikslų ir tikslinio administravimo.

Privalomas sveikatos draudimo fondas (PSDF) – pagrindinis šaltinis valstybės sektoriaus išlaidoms sveikatos priežiūrai finansuoti. PSDF biudžeto pajamos ir išlaidos kitais metais (2008 metais) planuojamos 4 mlrd. 298 mln. litų dydžio. Tai yra 72 mln. litų (arba 24,16 proc.) daugiau, negu patvirtinta 2007 metų PSDF biudžete. PSDF 2007 m. biudžetas sudarė 226 mln. Lt. 2007 metų PSDF biudžeto išlaidos pavaizduotos 6 paveiksle.



6 pav. 2006 metų privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto išlaidų pasiskirstymas

Didžiausioji dalis PSDF biudžeto lėšų išlaidų skiriama stacionarinėms ASP paslaugoms apmokėti (37,88 proc. arba 85,60 mln. lt.) ir pirminės ASP paslaugos (26,06 proc. arba 58,90 mln. lt.), trečioji vieta pagal išlaidų dydį tenka ambulatorinėms ASP paslaugoms (18,41 proc. arba 41,60 mln. lt.). Greitosios medicinos pagalbos paslaugoms tenka 3,89 proc. arba 8,80 mln. lt. PSDF lėšų. Palyginus dabartinį GMP finansavimą su praėjusių metų (t.y. 2006m.) GMP finansavimu paaiškėja, kad GMP paslaugos finansuojamos 12 proc. daugiau negu praėjusiais metais. Tai yra gerai, nes GMP reikalingas didėjantis finansavimas norint išlaikyti GMP paslaugas teikiančius darbuotojus, o taipogi ir norint atnaujinti autoūkį, bei atnaujinti reikalingus išsenkančius resursus.

Ekonominė situacija šalyje pradėjo gerėti, Lietuvai tapus pilnateise Šiaurės aljanso organizacijos NATO ir Europos sąjungos nare (2004m.). Prognozuojama, kad ekonomikos pakilimas dar labiau stiprės 2008-2010 metais. Patikima saugumo sistema užtikrina palankias sąlygas ekonomikos plėtrai, nuo technologijų ir užsienio investicijų Lietuvoje. Narystė Europos sąjungoje įgalino šalį sėkmingai vystyti ir modernizuoti ūkį. Lietuvos banko ir Finansų ministerijos duomenimis. Pritraukta daugiau investicijų, didėjo BVP ir darbo našumas. 2006 m. bendrasis vidaus produktas, palyginti su 2005 m., padidėjo 7,5 proc. ir sudarė daugiau nei 81,9 mlrd. Lt. Bendras šalies vidaus produktas (BVP) 2007 m. trečiąjį ketvirtį siekė 26473,5 mln. litų to meto kainomis ir, palyginti su 2006 m. trečiuoju ketvirčiu, padidėjo 10,8 procentais. Tiesioginės užsienio investicijos Lietuvoje per 2006 m. 9 mėnesius padidėjo 4,6 proc., darbo našumas išaugo 5,1 proc.

Pastaruosius keletą metų vis didesnė sveikatos priežiūros finansavimo išlaidų tenka tiesiogiai gyventojams. Per pastaruosius penkerius metus išlaidos vienam gyventojui padidėjo daugiau kaip trečdaliu (nuo 187,60 lt.iki 302,00 lt.). Valstybės sektoriaus išlaidos, tenkančios vienam gyventojui per tą patį laikotarpį padidėjo 3 proc. Visos išlaidos sveikatos priežiūrai sudarė 2,9 mlrd. Lt. Arba 5,75 proc. bendro vidaus produkto.

Kauno miesto gyventojų pragyvenimo lygis nėra aukštas: BVP mažesnis nei Vilniaus ar Klaipėdos. Statistikos departamento duomenimis Kaune vidutinis darbo užmokestis 2006 m. palyginti su ankstesniais metais, padidėjo 17,2 procento tačiau išliko mažesnis nei Vilniaus ar Klaipėdos gyventojų vidutinis darbo užmokestis tuo pačiu laikotarpiu.

Į Kauno miesto ekonominę – socialinę plėtrą investuojama nepakankamai. 2005 metais materialinės investicijos į Kauno miestą buvo tris kartus mažesnės nei į Vilniaus ar Klaipėdos miestus, nors Kaunas yra vienas svarbiausių pramonės centrų.

3. 2. 2. GEOGRAFINIAI VEIKSNIAI

Kaunas – antrasis pagal dydį (bendras jo plotas – 15,7 tūkst. ha.) Lietuvos miestas šalies centrinėje dalyje, Nemuno ir Neries santakoje. Svarbus pramonės, transporto, mokslo ir kultūros centras, „Laikinoji Lietuvos sostinė“.

Kauno geografinė padėtis palanki visais atžvilgiais. Miestas yra beveik Lietuvos centre, todėl logistiniu požiūriu tai labai teigiamas aspektas.

Didžiausia Kauno vertybė – žmonės. Tai pagrindinė priežastis, kodėl čia gera gyventi. Nėra Lietuvoje kito miesto, kuriame būtų galima sutikti miestelėną, kurio 4 protėvių kartos gyveno tame pačiame mieste. Kaune jų esama, tik reikia paieškoti. Būtent jų dėka Kaunas yra provincialiausias (pačia geriausia prasme) miestas visoje Lietuvoje.

2007 m. sausio mėn. duomenimis, Kaune gyveno 358111 gyventojai. Kaunas šiuo metu yra vienas tankiausiai apgyvendintų Lietuvos miestų. Gyventojų tankis viename kvadratiname kilometre – 2281 asmuo, tuo metu Vilniaus mieste gyventojų tankis viename kvadratiname kilometre siekė 1382,60 asmenis, o Klaipėdos mieste - 1897,30 asmenis, tai sudarė atitinkamai 39,39 proc. ir 16,82 proc. mažesnę vidutinį gyventojų tankį viename kvadratiname kilometre negu Kauno mieste [63].

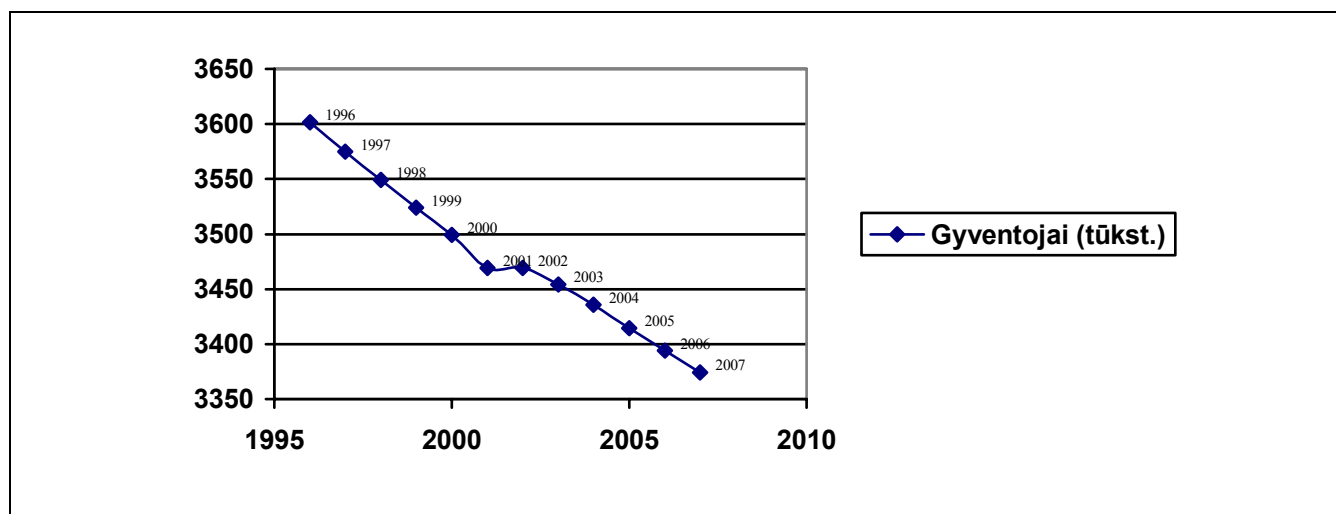
Remiantis 2006 m. Statistikos departamento duomenimis, Kaune gyventojai pagal amžiaus grupes skirstomi į tris grupes: 16,09 proc. sudaro 0-15 metų amžiaus kauniečiai; 64,43 proc. - darbingo amžiaus gyventojai; 19,48 proc. - pensinio amžiaus žmonės. Užimtų gyventojų skaičius Kauno mieste per 2000–2006 m. Kauno miesto įmonėse išaugo ~ 6 proc. Daugiau nei pusė gyventojų dirbo paslaugų sferoje, kas būdinga ir Vilniui bei Klaipėdai.

Kaunas – didelis pramonės centras. Miesto pramonė šiuo metu sudaro apie 20% visos Lietuvos pramonės. Beveik trečdalis užimtų Kauno gyventojų dirba pramonėje ir statybose.

Nedarbo lygis Kaune, kaip ir visoje Lietuvoje, dėl emigracijos ir kylančios ekonomikos, pastaraisiais metais mažėjo. Didžiausias bedarbių skaičius Kauno mieste buvo užregistruotas 2000 m. (daugiau kaip 19 tūkst.), nedarbo lygis – 8,5 proc. Per 2005, 2006 metus bedarbių skaičius mažėjo, ir 2006 m. liepos pabaigoje įregistruotų bedarbių skaičius – 5,09 tūkst., bedarbių procentas – 2,2 proc.

3. 2. 3. SOCIALINIAI VEIKSNIAI

Lietuvos Statistikos departamento duomenimis Lietuvoje gyventojų skaičius pastarąjį dešimtmetį vis mažėja (2 pav.). 2007 m. rugsėjo mėn. 1 d. šalyje gyveno 3 milijonai 374 tūkstančiai gyventojų, tai 20,1 tūkst. mažiau negu 2006 m. pradžioje. Nuo 1992 m. gyventojų skaičius Lietuvoje sumažėjo 281 tūkstančiu arba 7,6 proc. (7 pav.). Šį procesą daugiausia sąlygoja gyventojų emigracija bei neigiamas natūralusis gyventojų prieaugis. Per penkiolika metų gimstamumas Lietuvoje sumažėjo beveik 2 kartus. Natūralusis gyventojų prieaugis jau daugelį metų yra neigiamas ir 2006 m. jis buvo - 3,2/1000 gyventojų.



7 pav. Lietuvos gyventojų skaičiaus kitimas 1995-2007 metais [63]

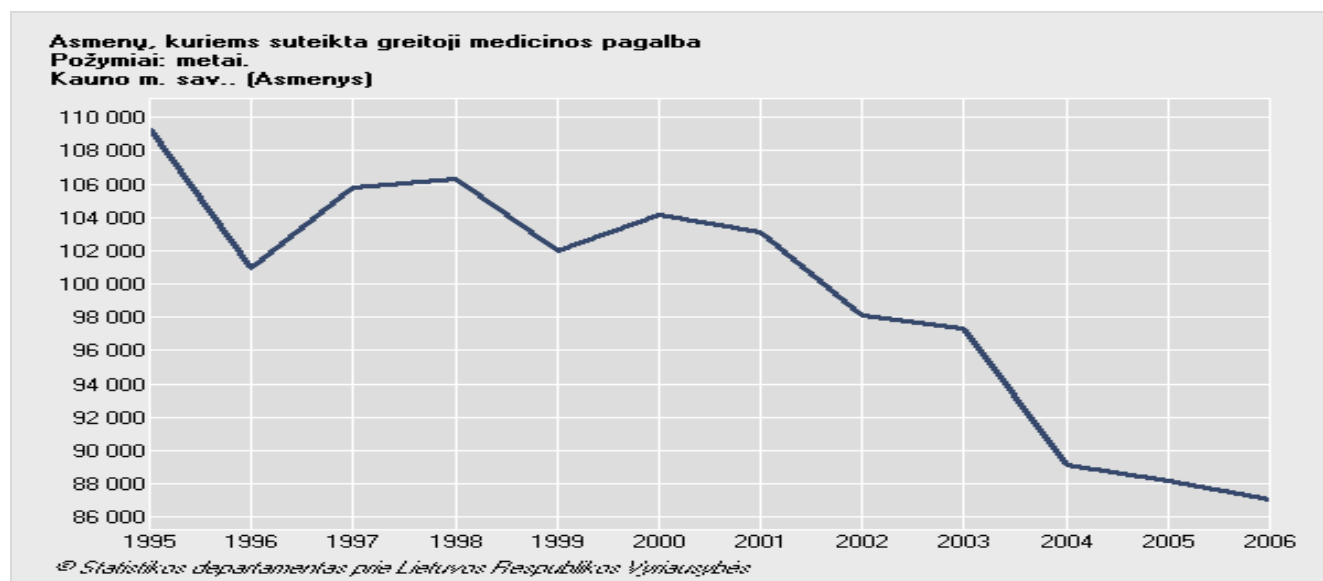
Kauno mieste vidutinis metinis gyventojų skaičius kasmet taipogi mažėja. 2007 metų trečią ketvirtį Kaune gyveno 357442 gyventojai o tai yra 1,01 karto mažiau negu 2006 metų atitinkamą laikotarpį. Tačiau galima pasidžiaugti, kad nors ir labai nežymiai tačiau didėja gimstamumas ir mažėja nedarbo lygis Kauno mieste. Nedarbo lygis Kaune 2007 metų trečiąjį ketvirtį siekė 4152 o tai yra 1,31 karto mažiau negu 2006 metų atitinkamu laikotarpiu. Nežiūrint į tai, kad mieste mažėja nedarbo lygis vis dėlto didelė darbingo amžiaus gyventojų dalis yra bedarbiai. Dėl neužimtumo, alkoholio, narkotikų vartojimo formuojasi tam tikra dalis grupių antisocialinių nuostatų.

Gyventojų sergamumas Lietuvoje yra vertinamas pagal jų kreipimosi į asmens sveikatos priežiūros įstaigas duomenis. Šie duomenys informatyvūs tik iš dalies, nes tokia registravimo metodika atspindi daugiau sveikatos priežiūros įstaigų darbų apimtį. Per dešimt metų tiek suaugusiųjų, tiek vaikų sergamumas didėjo. Pastaraisiais metais sergamumo augimo tempai sulėtėjo.

Vienas pagrindinių gyventojų sveikatos rodiklių - vidutinė būsimo gyvenimo trukmė 2006 m. šiek tiek sumažėjo: vyrų vidutinė gyvenimo trukmė buvo 65,31 metai, o moterų - 77,06 metai. Šalyje ir toliau išlieka labai didelis metų skirtumas tarp vyrų ir moterų vidutinės gyvenimo trukmės: vyrai gyvena 11,93 metų trumpiau negu moterys.

Lietuvos gyventojų vidutinė gyvenimo trukmė gerokai trumpesnė negu 15-os senųjų Europos Sąjungos šalių (2005 m. duomenimis, vyrų vidutinė gyvenimo trukmė buvo 76 m., moterų - 82 m.). Pagal vidutinę gyvenimo trukmę tarp naujų Europos Sąjungos narių Lietuva lenkia tik Estiją ir Latviją.

Kauno miesto gyventojų skaičius, kuriems buvo suteikta greitoji medicinos pagalba 2003-2006 metais, mažėjo (8 pav.).



8 pav. Asmenų, kuriems suteikta greitoji medicinos pagalba Kauno mieste 1995 – 2006 metais skaičiaus kitimas [67]

GMP kvietimų mažėjimą galima paaiškinti tuo, kad nuo 2003 metų buvo labiau diferencijuojami GMPS kvietimai, daugiau asmenų buvo nukreipiami šeimos gydytojo konsultacijoms, pradėtas vykdyti visuomenės švietimas apie GMPS teikiamas paslaugas.. Žiūrint iš socialinės pusės Kauno mieste nuo 2000 metų mažėjo gyventojų skaičius dėl sumažėjusio gimstamumo ir padidėjusio mirtingumo. Nuo 2004 metų Lietuvai tapus ES šalimi nare ir įgijus teisę į bevizį ES šalių sienų kirtimą, padidėjo emigracijos srautai į senąsias ES šalis narias gyvenimo ir

darbo tikslais, kadangi Lietuvoje gyvenančių žmonių pragyvenimo lygis yra žymiai mažesnis negu kitų ES šalių narių, didėjanti infliacija skatina Lietuvos žmones su šeimomis emigruoti į kitas ES šalis.

3. 2. 4. POLITINIAI VEIKSNIAI

Lietuvoje kryptingai vykdomas sveikatos priežiūros reformavimas, kuris remiasi tarptautine patirtimi. Pagrindinis sveikatos sistemos reformos tikslas – gerinti gyventojų sveikatą. Šį tikslą pasiekti galima didinant sveikatos sistemos efektyvumą, užtikrinant sveikatos paslaugų kokybę, tenkinant pacientų poreikius, teisingai paskirstant išteklius bei garantuojant sveikatos santykių teisumą ir lygybę.

Bendradarbiaujant su PSO buvo suformuoti sveikatos, bei sveikatos politikos apibrėžimai. „Sveikata visiems XXI amžiuje“ Sveikata įvardijama kaip visapusiška individo ir visuomenės fizinė, dvasinė ir socialinė gerovė, o ne tik ligų ir fizinių defektų nebuvimas. Sveikatos politika – tai sveikatos ir jos reikalų valstybinio tvarkymo teorija bei praktika, įteisinama kaip bendroji valdymo funkcija, pripažįstant sveikatą socialine bei ekonomine vertybe.

Nacionaliniame lygmenyje Lietuvoje už sveikatos apsaugos politiką atsako ir ją koordinuoja 8 organizacijos: Sveikatos apsaugos ministerija (SAM), Valstybinė medicininio audito inspekcija, Valstybinė akreditavimo sveikatos priežiūros veiklai tarnyba prie Sveikatos apsaugos ministerijos (VASPVT), Valstybinė vaistų kontrolės tarnyba (VVKT), Farmacijos departamentas, Valstybinė ligonių kasa (VLK), Valstybinė visuomenės sveikatos tarnyba (VVSPT), Lietuvos bioetikos komitetas.

Remiantis pasauline praktika ir kryptingai vykdant sveikatos politiką Lietuvoje 2002 metais buvo priimta ir patvirtinta GMP koncepcija. Ši koncepcija reglamentuoja Greitosios medicinos pagalbos įstaigų, kaip paslaugų teikėjų, veiklą, kurios pagrindinis tikslas yra pradėti teikti būtinąją medicinos pagalbą įvykio vietoje sergantiems arba sužeistiems asmenims ir skubiai juos nugabenti į stacionarinę asmens sveikatos priežiūros įstaigą. Koncepcijoje taipogi buvo įvardijami GMP teikėjai, GMPS santykiai su ligoninėmis, GMPS veiklos vertinimas ir finansavimas.

2004 metais Lietuvai tapus Europos Sąjungos valstybe nare sveikatos politika pradėjo remtis Europos sąjungos senųjų šalių narių gera sveikatos politikos praktika. Lietuva įgavo teisę gauti Europos Sąjungos struktūrinių fondų teikiamą finansinę paramą, kas paskatino tolimesnę Lietuvos ir Europos Sąjungos sanglaudos politikos plėtrą. 2007-2013 metų ES struktūrinių fondų paramos lėšų panaudojimo plane yra nurodytas ir Lietuvos GMPS pertvarkai skirtos lėšos. Numatomos 25 mln. litų dydžio investicijos į GMPS plėtrą, įrangos modernizaciją ir automobilių parko atnaujinimą, tai įgalintų užtikrinti kokybiškesnes ir prieinamesnes GMP paslaugas.

3. 2. 5. TEISINIAI VEIKSNIAI

Kauno miesto Greitosios medicinos pagalbos stoties teisinį statusą ir veiklą reglamentuoja specialūs Kauno miesto savivaldybės įsakymai ir teisės aktai, bei kiti viešojo administravimo įstatymai. GMPS veikla reglamentuojama vadovaujantis LR Konstitucija, Medicinos įstatymais, SAM įsakymais, Vyriausybės nutarimais ir kitais teisės aktais, reglamentuojančiais konkrečias veiklos sritis, atitinkančias nustatytas funkcijas, išvažiuojamųjų brigadų struktūrą, Greitosios medicinos pagalbos paslaugų organizavimo ir apmokėjimo tvarkos aprašus, Greitosios medicinos pagalbos paslaugų ir bazinių kainų sąrašus, Greitosios medicinos pagalbos paslaugų kokybės vertinimo kriterijų sąrašus. Taipogi vadovujamasi GMPS įstaigos vadovo (vyr. gydytojo) įsakymais bei GMPS įstaigų įstatais, teisės aktais, steigėjo (Kauno miesto savivaldybės) sprendimais. Ypač paminėtini yra šie pagrindiniai teisiniai dokumentai:

- ✓ LR Sveikatos sistemos įstatymas 1994-07-19 Nr. I-552
- ✓ LR Sveikatos priežiūros įstaigų įstatymas 1996-06-06 Nr. I-1367
- ✓ LR Medicinos praktikos įstatymas 1996-09-25 Nr. I-1555
- ✓ LR Slaugos praktikos įstatymas 2001-06-28 Nr. IX-413
- ✓ LR Pacientų teisių ir žalos sveikatai atlyginimo įstatymas 1996-10-03 Nr. I-1562
- ✓ LR Žmogaus mirties nustatymo ir kritinių būklių įstatymas 1997-03-25 Nr. VIII-157
- ✓ LR Sveikatos draudimo įstatymas 1996-05-21 Nr. I-1343
- ✓ LR Sveikatos Apsaugos Ministro 2002-07-01 d. įsakymu Nr. 324 „Dėl Greitosios medicinos pagalbos koncepcijos“ patvirtinimo;
- ✓ LR Sveikatos apsaugos ministro 2003-02-27 įsakymu Nr. V-136 „Dėl Lietuvos higienos normos HN 47 1:2003. Sveikatos priežiūros įstaigos. Higieninės ir epidemiologinės priežiūros reikalavimai“ patvirtinimo;
- ✓ LR Sveikatos Apsaugos Ministro 2006-04-27 įsakymu Nr. V-329 „Dėl Greitosios medicinos pagalbos paslaugų organizavimo ir apmokėjimo tvarkos aprašo bei Greitosios medicinos pagalbos paslaugų ir bazinių kainų sąrašo“ tvirtinimo;
- ✓ LR Sveikatos Apsaugos Ministro 2004-04-09 d. įsakymu Nr. V-216 „Dėl bendrųjų Greitosios medicinos pagalbos paslaugų teikimo ir reikalavimų“ patvirtinimo;
- ✓ LR Sveikatos Apsaugos Ministro 2004-04-27 d. įsakymu Nr. V-329 „Dėl Greitosios medicinos pagalbos paslaugų organizavimo ir apmokėjimo tvarkos aprašo bei Greitosios medicinos pagalbos paslaugų ir bazinių kainų sąrašo“ tvirtinimo;
- ✓ LR Sveikatos Apsaugos Ministro 2004-04-08 d. įsakymu Nr. V-208 „Dėl Būtiniosios

medicinos pagalbos paslaugų teikimo tvarkos bei masto patvirtinimo“;

- ✓ LR Sveikatos Apsaugos Ministro 2007-08-28 d. įsakymu Nr. V-710 „Dėl Lietuvos medicinos normos MN 142:2007 „Skubios pagalbos slaugos specialistas. Teisės, pareigos, kompetencija ir atsakomybė“ patvirtinimo.

Taigi, per pastarąjį dešimtmetį priimta svarbių būtinajai medicinos pagalbai užtikrinti įstatymų ir įsakymų. Nemažai įtakos tam turėjo ir priimta GMPT koncepcija, kuri padėjo pamatus GMPS teisinės bazės vystymuisi. Šiuo metu galima teigti, kad teisinė bazė yra iš esmės pakankama tinkamai organizuoti, administruoti ir atlikti GMPS teikiamas paslaugas. Tačiau aš manau, kad toliau vystant įstatymus daugiausia turėtų būti dėmesio skirta teisinei informacijai susijusiai su GMPS veiklos optimizavimu bei Lietuvos integracija į Europos Sąjungą, Europinių standartų diegimu GMPS praktinėje ir administracinėje veikloje.

3. 3. VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ

3. 3. 1. FINANSINIAI IR MATERIALINIAI IŠTEKLIAI

GMP vykdo įvairias įstatymais priskirtas funkcijas, taigi joms, kaip ir bet kuriam kitam ūkiniam subjektui reikalingas veiklos finansavimas. GMP vykdomai veiklai finansuoti ir įstaigos išlaikymui reikalingos pajamos.

GMP paslaugoms, apmokamoms iš Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto (PSDF) lėšų, priskiriama:

- ✓ GMP teikėjų teikiamos greitosios medicinos pagalbos paslaugos pacientų namuose ar kitose jų buvimo vietose (GMP paslaugos asmens sveikatos priežiūros įstaigose gali būti apmokamos iš PSDF biudžeto lėšų tik tuo atveju, kai pacientui būtina sveikatos priežiūra viršija tų įstaigų kompetenciją);
- ✓ Pacientų pervežimas (iš vienos stacionarinės ASPĮ kitą stacionarinę ASPĮ); gulinčių pacientų, kurie gali būti transportuojami tik tam skirtu transportu, pervežimas iš stacionarinės ASPĮ priėmimo skyriaus namus po to, kai pacientui buvo suteiktos būtinos sveikatos priežiūros paslaugos).

GMP teikėjai gali teikti ir kitas pacientų pervežimo paslaugas, kurios nėra apmokamos iš PSDF lėšų, o siunčiančioji ASPĮ, pacientas savo lėšomis, arba skubią konsultacinę pagalbą teikianti ASPĮ iš Skubios konsultacinės pagalbos finansavimo programos lėšų.

1998-2002 metais už suteiktas GMP paslaugas buvo mokama iš PSDF biudžeto pagal Sveikatos apsaugos ministerijos nustatyta faktinį brigadų budėjimo valandų skaičių. 1998-07-21 Valstybinės ligonių kasos įsakymu Nr. 74 buvo išskirtos kainos bazinės kainos brigadoms su

gydytoju (1 val. – 42,00 litai) ir brigadoms su felčeriu (1 val. – 28,00 litai). Buvo patvirtintos ir bazinės kainos GMP brigadai nakties metu (1 val. – 36 litai), dienos metu atliekant invazijas (1 val. - 28,80 litai), nakties metu atliekant invazijas (1 val. - 43,20 litai) [14].

Siekiant efektyviau naudoti PSDF lėšas bei gerinti GMPS teikiamų paslaugų kokybę buvo tobulinama GMP paslaugų apmokėjimo tvarka, keičiamos GMP brigadų budėjimo valandų bazinės kainos. SA ministro 2000-06-04 įsakymu Nr. 328 "Dėl GMP paslaugų, bazinių kainų, organizavimo bei apmokėjimo tvarkos patvirtinimo" patvirtino naują GMP paslaugų organizavimo ir apmokėjimo tvarką. Įsakyme pabrėžiama, kad mokama už suteiktas GMP paslaugas atsižvelgiant į GMP brigadų budėjimo valandų skaičių. Budėjimo valandos bazinė kaina (32,00 litai) nepriklausomai nuo to, ar GMP paslaugas suteikia brigada su gydytoju ar su felčeriu. Bazinės kainos priedo balai skiriami už kiekvieną skubų iškvietimą, už kiekvieną GMP brigados atvežtą į stacionarinės asmens sveikatos priežiūros įstaigos priėmimo skyrių ligonį, už kiekvieną GMP brigados ir hospitalizuotą ligonį, kai GMP veiklos rezultatai atitinka nustatytus vertinimo kriterijus. Šiame įstatyme buvo numatytas proporcingas lėšų, skirtų GMP paslaugoms, paskirstymas teritorinėms ligonių kasoms, atsižvelgiant į kiekvienos apskrities statistinių gyventojų skaičių mieste ir kaime [19]. Vadovaudamasi šiuo įsakymu TLK turi paskirstyti gautas lėšas, kurias sudaro: 80 proc. - bazinis mokėjimas, 15 proc. - papildomas mokėjimas, 5 proc. bazinio mokėjimo priedas už kokybę. Tačiau, faktiškai yra mokamas tik bazinis mokėjimas tai yra 80 proc. Taip pat TLK dirbtinai mažina faktinį gyventojų skaičių, dėl ko žymiai sumažėja ir pats bazinis mokėjimas (pavyzdžiui, Kauno mieste GMP stotį reikia finansuoti už 23,05-30,00 brigadas, o finansuojamos tik 23 brigados). Be to, TLK, revizuodamos GMP įstaigas, vykdo atskaitymus už, vadinamus ne GMP priskirtus iškvietimus (pavyzdžiui, esant tam tikrai iškvietimo priežastiai: bloga savijauta, pakilusi temperatūra, silpna ir t.t.) bei reikalauja dalies iškvietimų atsisakyti, kas sukelia gyventojų pasipiktinimą, nes dažnai pasitaiko, kai žmogus suserga svečiuose, nėra prisirašęs prie šeimos gydytojo, yra bedarbis. Tokius ligonius toje teritorijoje dirbantys gydytojai atsisako aptarnauti. GMP dispečeriams yra neįmanomą telefonu nustatyti, ar žmogui reikalinga būtinoji pagalba, ar ne. Neišsiuntus GMP brigados, dispečeriai susiduria su didele juridine atsakomybe. Tenka pažymėti, kad šiuo metu šeimos gydytojo institucija neužtikrina medicininio gyventojų aptarnavimo 24 val. ir švenčių dienomis. Dėl to dalis GMP iškvietimų yra ambulatorinio pobūdžio. Tai sudaro apie 30 proc. visų GMP iškvietimų. **GMP finansavimas kiekvienais metais mažėja.** Todėl mažėja GMP brigadų, naikinamos darbo vietos, įstaigos neįstengia atnaujinti automobilių parko, nusipirkti reikiamos medicininės aparatūros, brangesnių efektyvių medikamentų skubiai pagalbai, nes lėšų užtenka tik atlyginimams išmokėti ir autoūkiui išlaikyti. Dėl šių priežasčių blogėja GMP paslaugų kokybė, geriausiu atveju ji nekinta į teigiamą pusę.

Brangstant kurui didėja ir piniginės sąnaudos. Neigiamos įtakos GMP paslaugų organizavimui turi SA ministro 2002-05-23 įsakymas Nr.232, kuris leidžia vienam GMP paslaugų teikėjui turėti vieną brigadą (anksčiau buvo ne mažiau dviejų). Esant vienai brigadai neįmanoma užtikrinti operatyvumo. Dėl to nukenčia GMP paslaugų kokybė ir gyventojai. Dažniau gaunama gyventojų skundų.

GMP tarnybos pastebi, kad daugėja užleistų ligų atvejų, jie tampa labiau komplikuoti.

Esamas GMP finansavimas yra nepakankamas, kad būtų galima užtikrinti kokybiškas šiuolaikinio mokslo lygio GMP paslaugas nacionaliniu mastu. GMP atlieka apie 30 proc. jai nepriskiriamų paslaugų. To priežastis - netobulai organizuojamas BPG (bendrosios praktikos gydytojas) darbas, ne pagal paskirtį naudojamas GMP transportas. VLK ir TLK vykdydama apmokėjimus už GMP paslaugas pažeidinėja galiojančią finansavimo tvarką (SA ministro 2002-05-23 įsakymą Nr.232). Ateityje būtina peržiūrėti GMP finansavimo tvarką, skatinti skubiai rengti teisinius aktus reguliuojančius GMP veiklą bei GMP paslaugų kokybę, pavyzdžiui, medicinos normą "GMP stotis"

Be paslaugų, apmokamų iš Privalomojo sveikatos draudimo fondo (PSDF) biudžeto, GMP teikėjai teikia ir kitas pacientų pervežimo mokamas paslaugas.

2006 metais valdžios sektoriaus išlaidos sveikatos priežiūrai (valstybės ir savivaldybių biudžetai bei privalomojo sveikatos draudimo fondo išlaidos) sudarė 2,65 mlrd. litų. Palyginti su 2005 m., jos padidėjo beveik 19 proc., ir tai buvo pirmas per kelerius metus didesnis valdžios sektoriaus išlaidų sveikatai augimas. Valdžios sektoriaus išlaidų sveikatos priežiūrai dalis nuo bendrojo vidaus produkto mažėjusi nuo 1998 m., 2006 m. išaugo iki 4,3 proc. Valdžios išlaidos sveikatos priežiūrai vienam gyventojui 2006 m. buvo 981,5 lt.

Privalomojo sveikatos draudimo fondas (PSDF) - pagrindinis sveikatos priežiūros finansavimo šaltinis. PSDF išlaidos sveikatos priežiūrai 2006 m. sudarė 90 proc. valdžios sektoriaus išlaidų sveikatos priežiūrai ir siekė 2390,3 mln. litų. PSDF išlaidos asmens sveikatos priežiūrai siekė 1465,5 mln. litų arba 61,3 proc. visų PSDF išlaidų, išlaidos vaistų ir medicinos pagalbos priemonių įsigijimo išlaidoms kompensuoti - 389,9 mln. litų arba 16,3 proc. PSDF išlaidų asmens sveikatos priežiūrai struktūra per pastaruosius metus keitėsi nežymiai: šiek tiek sumažėjo stacionarų paslaugoms apmokėti skirtų išlaidų dalis, padidėjo ambulatorinės specializuotos pagalbos paslaugoms apmokėti skirtų išlaidų dalis. Išlaidos stacionaro paslaugoms apmokėti 2006 m. sudarė 57,6 proc., pirminės sveikatos priežiūros - 20,9 proc., greitosios medicinos pagalbos - 5,2 proc., slaugos ir palaikomojo gydymo - 3,1 proc., ambulatorinės specializuotos pagalbos - 13,1 proc. visų PSDF išlaidų asmens sveikatos priežiūrai [67].

Kaip žinoma, būtina administravimo efektyvumo sąlyga yra racionalus išteklių naudojimas. Tam, kad supažindinti su Kauno miesto GMPS išlaidomis pateisiu 2006 - 2007 metų antrojo ketvirčio Kauno miesto GMPS išlaikymo vidutines išlaidas procentais (1 lentelė)

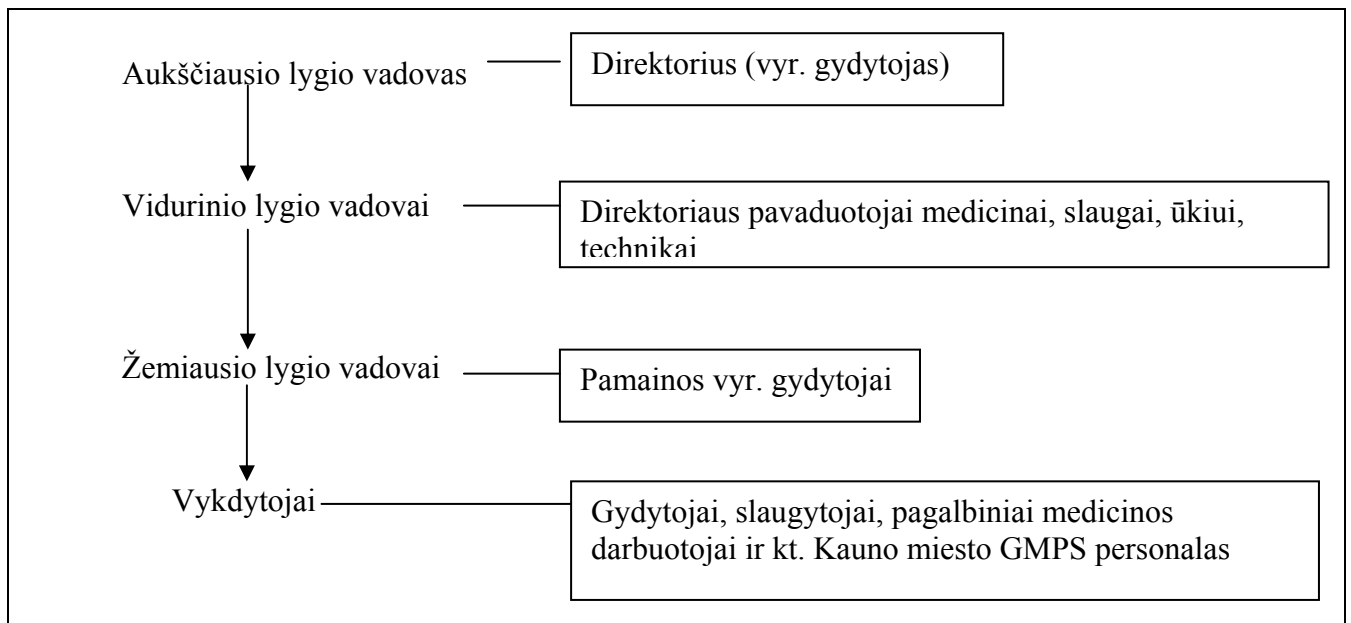
1 lentelė Kauno miesto GMPS vidutinės išlaidos 2006-2007 metais.

Kauno miesto GMPS išlaidos	2006 m. II ketv. (procentinė išraiška)	2007m. II ketv. (procentinė išraiška)	Pokytis procentais
Darbo užmokestis ir socialinis draudimas	81,11	80,50	-1,01
Medicinos reikmenys ir paslaugos	7,76	7,50	-1,04
Vaistai, tirpalai, tvarsliaiva, kraujo produktai	1,25	1,25	0,00
Transporto išlaikymas	6,52	6,25	-1,04
Patalpų išlaikymo	1,26	2,20	+0,57
Ryšių paslaugos	0,53	0,75	+0,71
Kitos išlaidos	1,57	1,55	-1,01

Kaip matosi 1-oje lentelėje Kauno miesto GMPS išlaidos 2006-2007 metais kito labai nežymiai. Didėjo išlaidos patalpų išlaikymui (+0,57 proc.) ir ryšių paslaugoms (+0,71 proc.) tam įtakos turėjo kylančios komunikacijos, elektros, šildymo ir kitų paslaugų teikimo kainos. Dėl to buvo mažinamos išlaidos darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui, kas įtakojė atsisakyti kai kurių darbuotojų teikiamų paslaugų. Transporto išlaikymui skirtos išlaidos taipogi mažėjo (-1,04 proc.), kadangi buvo atsisakyta senų GMPS transporto priemonių ir įsigytos naujos, efektyvesnės, tausojančios kuro sąnaudas transporto priemonės, sumažėjo išlaidos transporto remonto paslaugoms.

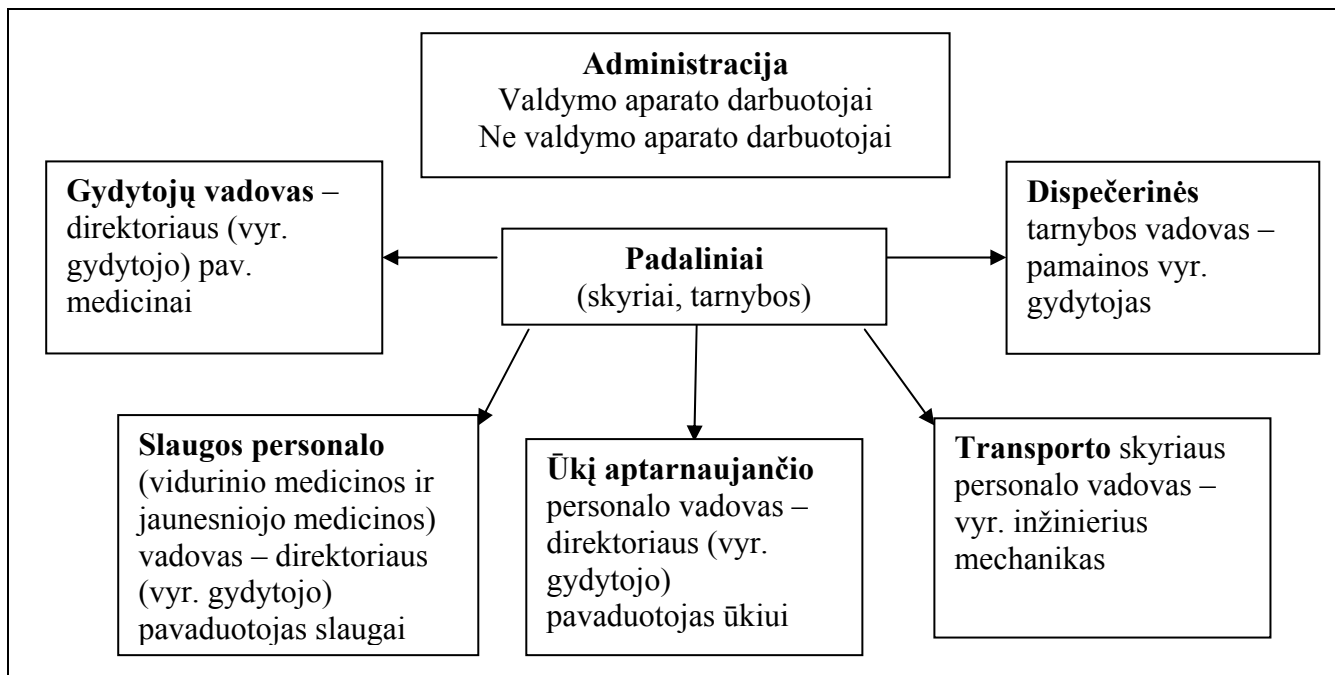
3.3.2. ORGANIZACINIAI IŠTEKLIAI

Kauno miesto GMPS darbo pasidalijimas vykdomas pagal vertikalę ir turi tris vadybos lygius, kur kiekviename valdymo lygyje esantys žmonės yra tiesiogiai pavaldūs aukštesnio vadybos lygio vadovui. Įstaigos organizacinėje valdymo struktūroje (9 pav.) yra pavaizduoti visi lygiai pradedant nuo aukščiausio valdymo lygio ir baigiant žemiausiu valdymo lygiu.



9 pav. Kauno miesto GMPS vidaus valdymo lygiai 2007 metais

Aukščiausio lygio vadovas įstaigoje yra įstaigos direktorius dar vadinamas vyriausiuoju gydytoju. Jis yra renkamas viešojo savivaldybės paskelbto konkurso keliu penkeriems metams. Ir yra tiesiogiai pavaldus Kauno apskrities vyriausiajam gydytojui. Įstaigos vadovas (vyriausias gydytojas) yra atsakingas už visos GMP įstaigos veiklą. Nuo jo vadovavimo stiliaus priklauso darbuotojų darbas ir mikroklimatas organizacijoje. Kauno miesto GMPS viduriniojo lygio vadovams priskiriami įstaigos direktoriaus (vyr. gydytojo) pavaduotojai atskiroms medicinos ir ūkį aptarnaujančioms dalims (10 pav.) t.y. pavaduotojas medicinai, vadovaujantis gydytojams, pavaduotojas slaugos personalui, pavaduotojas ūkį aptarnaujančiam personalui, dispečerinės tarnybos vadovas iri transporto skyriaus personalo vadovas. Viduriniojo lygio vadovams yra pavaldūs žemiausio lygio vadovai – darbo pamainų vyresnieji gydytojai, kurie vadovauja likusiam medicinos personalui – gydytojams, slaugytojams, pagalbiniams medicinos darbuotojams ir kt. Taigi, vadovavimo stilius Kauno miesto GMP yra funkcinis – linijinis. Šis vadovavimo stilius yra geras, nes organizacija yra dalinama į padalinius (medicinos, slaugos, ūkį aptarnaujantis, dispečerinės, transporto ūkį aptarnaujantis), kur kiekvienas padalinys turi savo konkrečias užduotis/ pareigas; įstaigoje yra minimalus valdymo pakopų skaičius, aiškiai išreikštas pavaldumas, todėl yra priskiriama mažesnė atsakomybė įstaigos vadovui (9 pav.).

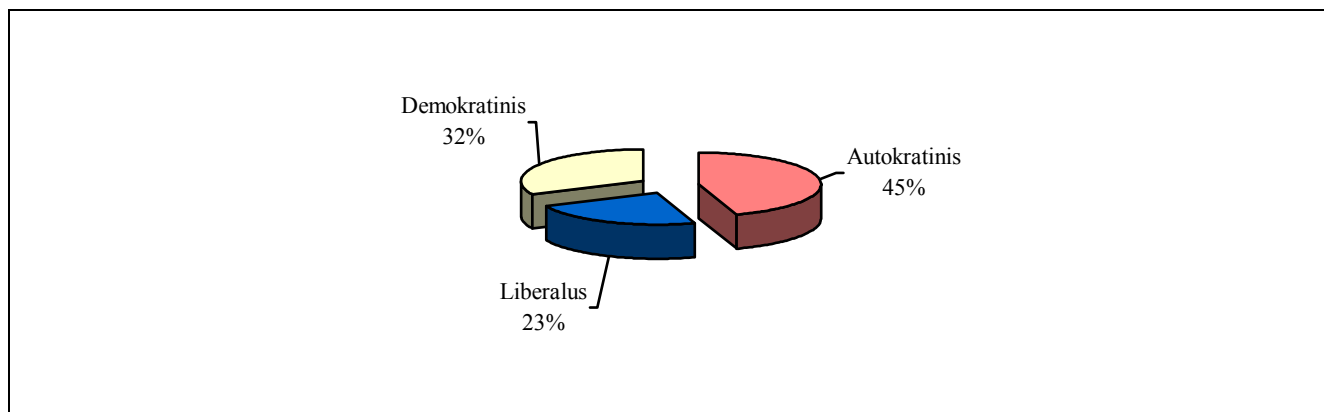


10 pav. Kauno miesto GMPS organizacinė struktūra 2007 metais

VADOVAVIMO FILOSOFIJA. Organizacinis vadovo pasaulis yra labai svarbu organizacijos veikloje, nes tai gali nulemti organizacinės veiklos efektyvumą. Vadovo mąstymas, vidinės nuostatos, išankstinis įsitikinimas gali turėti įtakos visos organizacijos sėkmei ar nesėkmei.

Kaip paaiškėjo analizuojant tyrimo metu gautus rezultatus Kauno miesto GMPS darbuotojai šios įstaigos vadovą apibūdino kaip, dorą, turintį autoritetą ir teisingą vadovą. Tai yra labai svarbu, tačiau vien tik to šiuolaikinei organizacijai neužtenka. Reikia turėti lyderio savybių, bei efektyvaus darbo įgūdžių. Dabartiniam organizacijos vadovui reikia būti autoritetu bei turėti administracinių įgūdžių, mokėti strategiškai mąstyti.

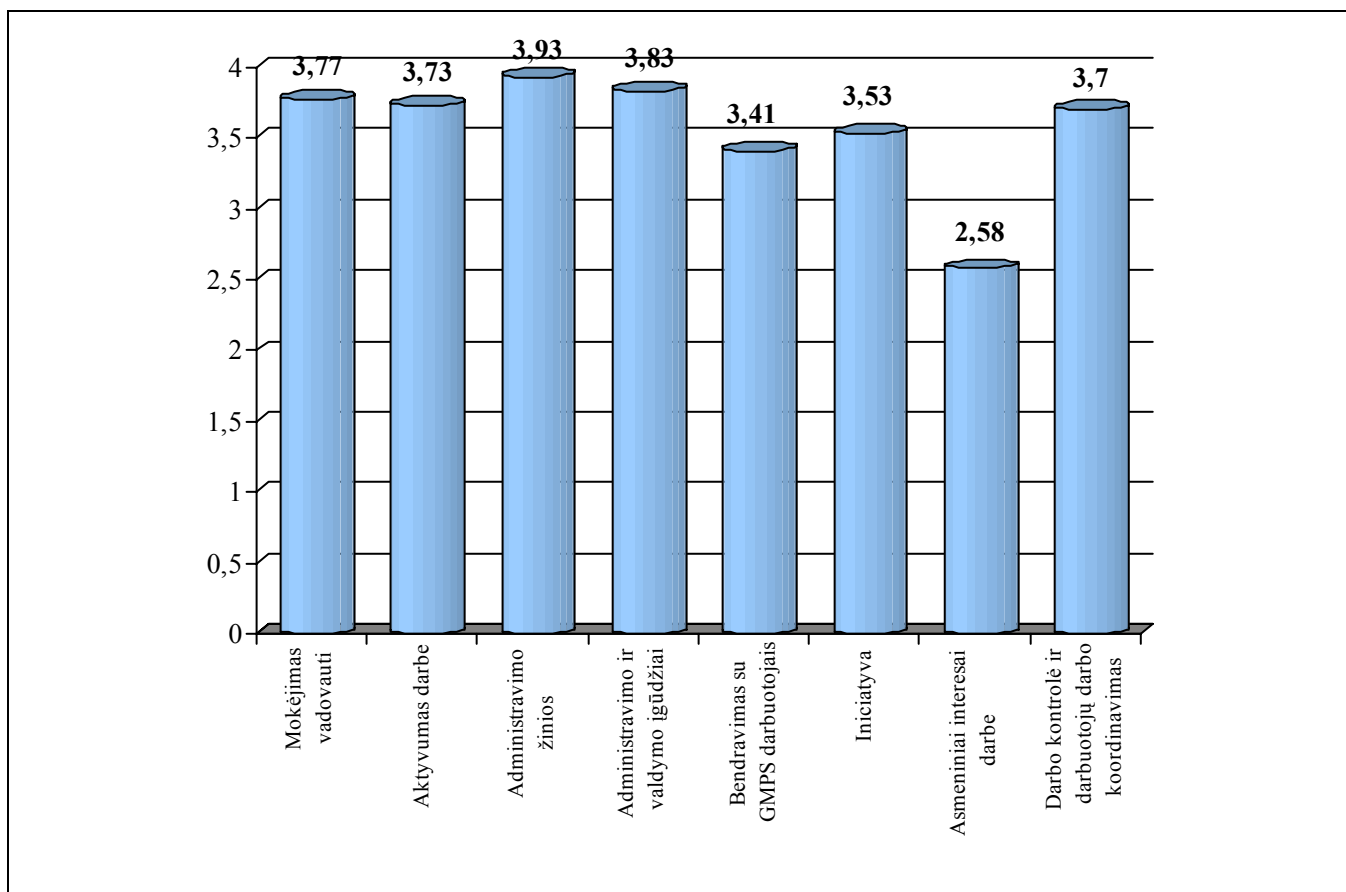
VADOVO DARBO STILIUS – tai visuma tarpusavyje susijusių vadovavimo metodų, elgsenos normų ir taisyklių, kurias vadovai naudoja savo darbe ir kurie atspindi jų požiūrį į darbą ir į pavaldinius. Siekiant nustatyti Kauno miesto GMPS vadovo vadovavimo stilių buvo atlikta vidurinio ir žemiausio lygio vadovų ir medicinos darbuotojų apklausa. Rezultatas parodė, kad Kauno miesto GMPS valdymo stilius yra autokratinis (11 pav.)



11 pav. Kauno miesto GMPS vadovo vadovavimo stiliai 2007 m.

Nuo to laiko, kai pirma karta buvo nustatytas skirtumas tarp vadovavimo stiliaus, nesibaigia diskusijos, kuris stilius geriausias. Diskusijų šalininkai turi už ir prieš. Viskas priklauso nuo situacijos. Vienu atveju g.b. efektyvesnis autokratinis vadovavimo stilius, kuris sustiprina vienvaldystę, įneša tvarkos, didina vadovo valdžią, taip pat ir vadovo galimybes sužadinti dirbančiųjų tarpe norą geriau dirbti ir dėl to geriau gyventi. Daugelyje situacijų demokratinis vadovavimo stilius nesuteikia didelio pasitenkinimo savo darbu ir nedidina darbo našumo. Daugumoje literatūros šaltinių nurodoma, kad įstaigos vadovo vadovavimo stilius neturėtų būti autokratinis, tačiau tai abstraktu. Kaip jau žinoma valdymo stiliaus efektyvumas priklauso nuo konkrečios situacijos, kuri nuolat keičiasi ir priverčia keisti atitinkamai ir vadovavimo stilių. Kauno miesto GMPS vadovavimo stilius (11 pav.) didžiaja dalimi yra priskiriamas autokratiniam (45,00 proc.) valdymo stiliui. Ir tai nėra visiškai gerai, nes vadovas autokratas prisiima kiek gali daugiau įgaliojimų, neduoda pavaldiniams laisvės, priimant sprendimus. Tačiau autokrato atliekama griežta darbų kontrolė dažnai duoda ir teigiamus rezultatus. Aš manau, kad kiekvienas vadovas turi palaikyti gerus santykius su administracija. Visi gydytojai turi būti įtraukti į GMP veiklos planavimą, organizavimą, sprendimų priėmimo procesą. Vadovas turėtų priimti sprendimus tik pasitaręs su specialistais įstaigoje ir už jos ribų. Juk šiuolaikinis vadovas – mąstanti asmenybė, mokanti valdyti netikėtas ir nenumatytas situacijas, nebijanti rizikos, priimanti naujoves.

GMPS vadovas turi turėti tiek greitosios, tiek būtiniosios medicinos patirtį ir žinias. Gerai, kad vadovas yra praktikuojantis gydytojas, taip jis gali rodyti pavyzdį savo darbuotojams. Be to vadovas turi gerai išmanyti vadybos žinias, palaikyti gerus santykius su savo pavaldiniais. Apklausiant darbuotojus paaiškėjo, kad dauguma darbuotojų santykius su įstaigos vadovu įvardijo kaip labai gerus (23,00 proc.), gerus (67,00 proc.) ir tik 10 proc. apklaustųjų teigė, kad santykiai su įstaigos vadovu yra vidutiniški.



12 pav. Kauno miesto GMPS vadovo vertinimas

GMPS įstaigos darbuotojai balais (nuo 1 iki 5) vertino ir įstaigos vadovo (vyr. gydytojo) asmenines savybes (12 pav.). Išanalizavus gautus duomenis ir išvedus šių duomenų vidurkius paaiškėjo, kad įstaigos vadovas turi geras administravimo žinias ir įgūdžius, moka vadovauti, gerai kontroliuoja darbuotojų darbą, yra iniciatyvus bei aktyvus, bei mažai siekia asmeninės naudos darbe. Tačiau, tyrimo rezultatai parodė ir tai, kad šiam vadovui trūksta bendravimo su GMPS darbuotojais. Manu, tai būtų galima ištaisyti jeigu vadovas dalyvautų įstaigos darbuotojų susirinkimuose, o taipogi kasdien galėtų skirti po kokią valandą įstaigos darbuotojų priėmimams, skatintų juos išsakyti savo teigiamą ar neigiamą nuomonę apie įstaigos darbą, teikiamas paslaugas. Reikėtų skatinti pavaldinius betarpiškai bendradarbiauti su vadovu, naikinti apribojimus, jeigu yra baimės jausmas bendraujant su vadovu jas reikėtų sumažinti iki minimumo. Jeigu vadovo darbo diena suplanuota labai intensyviai siūlyčiau į įstaigą kviestis konsultantus, padedančius spręsti kylančias problemas ir skatinančius vadovo ir pavaldinių bendravimą ir bendradarbiavimą.

ORGANIZACIJOS KULTŪRA

Siekiant, kad organizacija tobulėtų ir klestėtų rinkos sąlygomis, būtina, kad ji dirbtų efektyviai. Tai ji turi būti tikslingai valdoma. Šiuolaikinio valdymo pamatas – organizacijos kultūra. Kultūra – tai būtina organizacijos dalis bei vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų. Kadangi organizacija – tai žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų, tai jos darbo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai suprasti, ką jie daro, ko jie siekia [46].

Kultūra tai tam tikrų nuostatų, vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacija siekdama savo tikslų. Pagrindiniai organizacijos kultūros aspektai yra: rizikos tolerancija, pagarba savo veiklai, pasitikėjimas ir atsakomybės etika, žmonių įtraukimas į visa tai, kas svarbu organizacijai, o ne palikimas jų nuošalyje. Žmonės organizacijoje – svarbiausias turtas. Taipogi organizaciniai kultūrai priskiriama žmonių asmeninio indėlio pripažinimas, jų galimybė reikšti savo nuomonę įvairiais klausimais darbuotojų pasitenkinimas darbu, lyderiavimo galimybė, dėmesys detalėms ir išbaigtumas bei darbo efektyvumas ir veiksmingumas [27].

Atlikus organizacijos kultūros analizę pastebima daug teigiamų bruožų:

- darbuotojai toleruoja vieni kitų kultūrinius skirtumus, papročius, tradicijas;
- nepaisant įtampos darbuotojai linkę sugyventi;
- darbuotojai pasveikina vieni kitus su gimtadieniais
- tik nedidelė dalis darbuotojų mano, kad jie yra pažeidžiami.

Apklausos rezultatai rodo, kad organizacijos kultūroje reikia šias sritis kaip: darbuotojai neprisideda prie sprendimų priėmimo, nededama jokių pastangų įtraukti į administracinę veiklą, įstaigoje dominuoja vienas ar du darbuotojai, kurie priima sprendimą ir kontroliuoja įstaigos darbuotojų veiklą, kiti tik vykdo įsakymus, darbuotojai neprisideda prie sprendimų priėmimo.

ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI

Žmonės yra vertingiausias GMP įstaigos kapitalas, pagrindinis jos sėkmės veiksnys – aukštos kvalifikacijos ir atsidavę savo darbui darbuotojai. Dėl šios priežasties personalo valdymas – prioritetinga GMP įstaigos valdymo sritis. Personalo valdymas – visi valdymo sprendimai ir veiksmai, tiesiogiai veikiantys organizacijoje dirbančius žmones. Tai turi suteikti organizacijai reikalingų darbuotojų poreikį ir didinti veiklos efektyvumą, gerinant individualų ir kolektyvinį darbuotojų indėlį į visų organizacijos tikslų siekimą. Personalo valdymo samprata orientuota į žmogų, kaip į partnerį, su kuriuo organizacija įgyvendina tikslus.

Kauno miesto GMPS medicinos personalą sudaro 369 darbuotojai: 86 gydytojai, 120 bendruomenės slaugytojų, 33 pagalbinio personalo asmenys, 86 vairuotojai, 44 administracijos ir ūkį

aptarnaujantis personalas. Kauno miesto GMPS darbuotojų skaičiaus kaita 2005-2007 metais pavaizduota 2 lentelėje.

2 lentelė Kauno miesto GMPS darbuotojų struktūros kaita 2005-2007 m.

	2005 m.	2006 m.	2007 m.	Kitimo tendencija (procentais) per 2 metus
1	2	3	4	5
Brigadų skaičius	26,20	24,50	23,88	- 9,72
Aptarnaujamos teritorijos dydis	157 km ²	157 km ²	157 km ²	0,00
Gyventojų skaičius aptarnaujamoje teritorijoje	362 348	359 374	358 111	-1,18
Viso fizinių asmenų skaičius	407	390	369	-10,30
Viso etatų skaičius	481,50	475,00	460,75	- 4,50
Gydytojų skaičius	96	91	86	- 11,63
Slaugytojų skaičius	118	120	120	+1,67
Pagalbinių darbuotojų skaičius	69	41	33	-109,09
Vairuotojų skaičius	85	86	86	+1,16
Administracijos darbuotojų skaičius	5	14	21	+76,19
Ūkį aptarnaujantis darbuotojų skaičius	39	33	23	-69,57

Išanalizavus duomenis 2 lentelėje matosi, kad Kauno miesto GMPS struktūra per pastaruosius trejus metus kito gan tolygiai: buvo mažinamas išvažiuojamųjų brigadų skaičius (-9,72 proc.) kas turėjo įtakos gydytojų skaičiaus kitimui (-11,63 proc.), pagalbinių medicinos darbuotojų skaičiaus (-109,09 proc.) ir ūkį aptarnaujančių darbuotojų skaičiaus mažėjimui (-69,57 proc.). Keista tai, kad tuo metu kai buvo mažinamas medicinos darbuotojų skaičius žymiai išaugo administracijos darbuotojų skaičius (+76,19 proc.). Šį augimą įtakojo tai, kad administracijoje buvo įsteigtos naujos darbo vietos: sveikatos statistikai, auditoriai, teisininkai ir kt., taigi, vyksta įstaigos biurokratizacija. Slaugytojų ir vairuotojų skaičius padidėjo nežymiai (atitinkamai +1,67 proc. ir +1,16 proc.). Kadangi buvo mažinamas gydytojų skaičius tai didėjo darbo krūviai likusiems gydytojams. Pagalbinių medicinos darbuotojų skaičius labai žymiai sumažėjo, dauguma jų darbo krūvio teko slaugytojams ir kitiems

išvažiuojamųjų brigadų nariams. Tai labai apsunkino jų darbą, nes darbuotojai turėjo atlikti ne tik savo, bet ir kitų darbuotojų darbą. Per šiuos metus kito ir išvažiuojamųjų GMPS brigadų struktūra. Pagalbiniai medicinos darbuotojai buvo perkvalifikuojami į skubios pagalbos specialistus (paramedikus). Remiantis ES šalių narių patirtimi teikiant GMP paslaugas brigadose dirba tik paramedikai ir retai kada slaugytojai, kadangi daugumoje šalių (pvz.: Vokietijoje, Prancūzijoje, Švedijoje ir t.t.) GMP paslaugos įvardijamos tik kaip pacientų pervežimas iš įvykio vietos į stacionarinę sveikatos priežiūros įstaigą palaikant nukentėjusiojo gyvybines funkcijas. Žvelgiant iš šios pozicijos galima daryti prielaidas, kad ir Lietuvoje po keleto metų GMP įstaigų darbuotojai teiks tik tokias pervežimo paslaugas. Todėl tikėtina, kad gydytojų skaičius gali ir toliau mažėti.

Darbo laiko apskaita. Kaip jau buvo minėta įstaigos administracija remdamasi LR Darbo kodeksu ir įstaigos vidaus tvarkos taisyklėmis kiekvieną mėnesį sudaro GMPS darbuotojų darbo grafikus, nustato darbo laiko trukmę. Darbo valandos priklauso nuo darbo krūvio yra skirtingos visų rūšių specialistams ir darbuotojams. Pateiksiu 2007 metų darbo krūvio 1 etatu valandų skaičių per savaitę Kauno miesto GMPS darbuotojams:

- Gydytojai - 36 valandos;
- Bendrosios praktikos slaugytojai – 36 valandos;
- Vairuotojai – 39 valandos;
- Pagalbiniai darbuotojai – 39 valandos;
- Aptarnaujantis personalas – 40 valandų;
- Administracijos darbuotojai – 40 valandų;

Galima pastebėti, kad darbo krūviai gydytojams ir slaugytojams yra mažesni nei administracijos darbuotojams ar aptarnaujančiam personalui (skirtumas 4 val.). Tai gerai, bet atsižvelgiant į tai, kad šie medikai dirba išvažiuojamose brigadose sunkiomis sąlygomis, dažnai patirdami stresines situacijas, reikalaujančias didelės ištvėrmės ir susikaupimo, aš manau, kad šios etatinės darbo valandos yra per didelės ir jas reikėtų sumažinti bent 10-15 proc. (per savaitę darbo valandų skaičius sumažėtų 3,6-5,4 valandomis). Šie Kauno miesto GMPS darbuotojai privalo turėti daugiau laisvo laiko tuomet būtų galima išvengti šių medikų „perdegimo“ sindromo, jie teiktų kokybiškesnes paslaugas, taipogi jų darbo užmokestis būtų adekvatesnis atliekamam darbui.

3. 3. 3. KAUNO MIESTO GREITOSIOS MEDICINOS STOTIES ADMINISTRAVIMO YPATUMAI

Kauno miesto GMPS yra viešoji įstaiga pinigų užsidirbanti teikdama paslaugas. Paslaugų kokybę šiandien lemia ne nuosavybės forma, bet kokybiškas šių paslaugų administravimas, naujojo viešojo administravimo principų taikymas įvairiais valdymo lygiais ir tinkamos GMP tarnybos

reformos užtikrinimas SAM lygiu (pakankamos reformos užtikrinimui lėšos, normatyviniai aktai, investiciniai projektai, naujų GMP specialistų ruošimas, tinkama kontrolė ir kt.).

GMPS stotys yra dviejų valdymo posistemių visuma: valdančiosios ir valdomosios. Abiem atvejais valdomosios ir valdančiosios posistemių santykiai – tai žmonių tarpusavio santykiai. Įstaigų valdymas vyksta valdymo subjektui priimant sprendimus, stebint ir juos kontroliuojant kaip jie darbuotojų yra įgyvendinami.

GMP įstaigos būtinas valdymo organas yra administracija. Ji organizuoja ir valdo įstaigos veiklą. Administracijai vadovauja vyriausias gydytojas, kuris renkamas ir į darbą priimamas viešo konkurso būdu penkeriems metams. Vyriausiu gydytoju negali būti asmuo, vyresnis kaip 65 metų amžiaus, jo kvalifikacija turi atitikti Sveikatos apsaugos ministerijos patvirtintus kvalifikacinius reikalavimus.

Vyriausiojo gydytojo teisės ir pareigos:

- ✓ Nustatyti darbuotojų etatus, sudaryti darbo sutartis bei jas nutraukti;
- ✓ Suderinus su steigėju nustatyti įstaigos vidinę struktūrą;
- ✓ Rengti padalinių ir filialų vadovų atestaciją;
- ✓ Tvirtinti įstaigos vidaus tvarkos taisykles, darbuotojų pareigines instrukcijas ir pareiginius nuostatus, administracijos darbo reglamentą, kitus vidaus tvarkomuosius dokumentus;
- ✓ Kreiptis į steigėją dėl neefektyviai dirbančių įstaigos, įstaigos padalinių ir filialų reorganizavimo ar likvidavimo;
- ✓ Suderinus su įstaigos stebėtojų taryba, tvirtinti įstaigos darbuotojų darbo apmokėjimo tvarką, neviršijant steigėjo patvirtinto darbo užmokesčio fondo;
- ✓ Atsakyti už perduoto pagal panaudos sutartį bei įstaigos įsigyto turto tinkamą naudojimą ir išsaugojimą;
- ✓ Įstaigos vardu pasirašyti dokumentus ir įgalioti kitus asmenis vykdyti direktoriaus kompetencijos funkcijas;
- ✓ Atstovauti įstaigai teisme ir kitose institucijose;
- ✓ Gavus steigėjo raštišką sutikimą pasirašyti sutartis dėl įstaigos ilgalaikio turto pardavimo, perleidimo, mainų, išnuomojimo, įkeitimo, garantavimo ar laidavimo juo, kitų subjektų prievolių vykdymo;
- ✓ Turėti kitų teisių ir pareigų, kurios neprieštaruoja Lietuvos Respublikos įstatymams, kitiems teisės aktams.

Įstaigos vadovas yra ir įstaigos vyriausias administratorius. Todėl jis privalo turėti ir 3 pagrindinius valdymo įgūdžius:

- 1) Techniniai įgūdžiai – tai sugebėjimas panaudoti žinias savo specializacijos srityje;

- 2) Darbo su žmonėmis įgūdžiai – tai sugebėjimas bendrauti, suprasti ir motyvuoti kitus žmones;
- 3) Konceptiniai įgūdžiai – tai sugebėjimas koordinuoti ir interpretuoti visus organizacijos interesus ir veiklas.

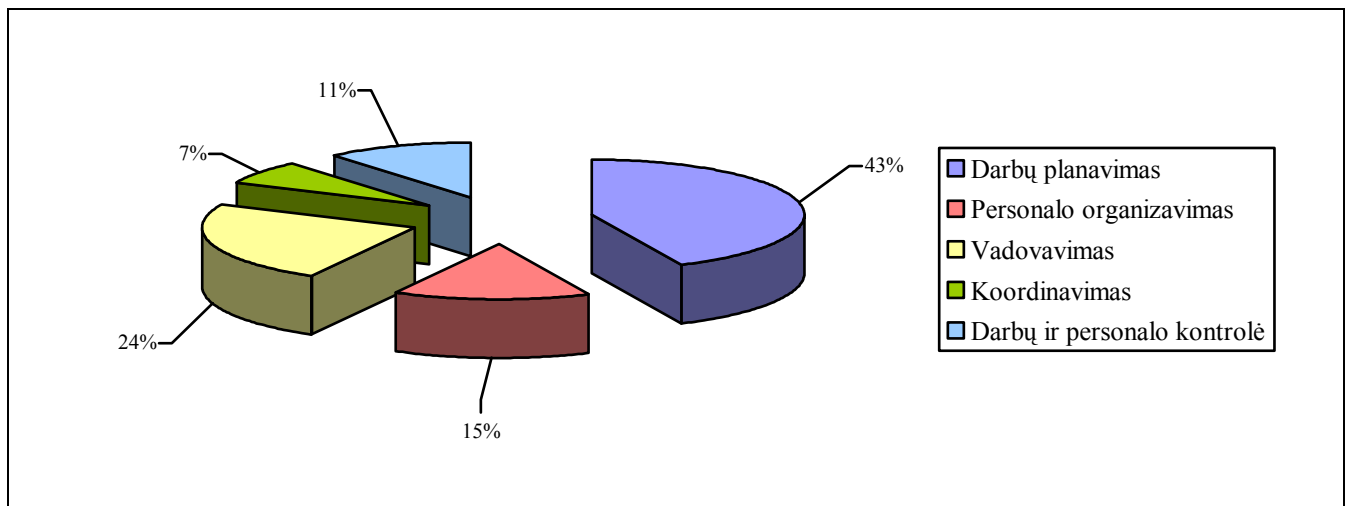
Įstaigos vyr. gydytojas yra įstaigos aukščiausiojo lygio vadovas, atliekantis planavimo, personalo organizavimo, vadovavimo ir koordinavimo ir kontrolės funkcijas. Vadovas nustato įstaigos veiklos tikslą, galimus tikslo pasiekimo būdus ir konkrečias užduotis padaliniams, atskiriems darbuotojams, organizuoja darbą, t.y. klasifikuoja, paskirsto, sudaro atitinkamos valdymo organizacinės struktūras, parenka ir paskirsto personalą, vadovas kuria veiklos motyvavimo ir ryšių sistemą bei įvertina ir analizuoja darbuotojo bei padalinių veiklą, užtikrina pavaldinių kvalifikacinį pareiginių augimą.

Paminėtini šie GMPS įstaigos vadovo vaidmenys:

1. Vadovas – informacijos ieškotojas.
2. Informacijos platintojas – perduoda informaciją kam reikia ir kur reikia, bei stengiasi, kad informacija nepaplistų kam nereikia.
3. Vadovas vaidina svarbų vaidmenį rengiant ir įgyvendinant sprendimus.
4. Paslaugų organizatorius.
5. Dispečeris.
6. Išteklių paskirstytojas.
7. Diplomatas.

Visi vaidmenys tarpiai susieti ir sudaro vieningą vadovo darbo visumą, jo turinį. Juo organizacija didesnė, tuo vadybos darbų daugiau, todėl jie paskirstomi, išskiriant atskirus lygius, darant horizontalų ir vertikalų darbų pasidalijimą.

Atliekant tyrimą įstaigos darbuotojų buvo prašoma apibūdinti įstaigos vadovo, kaip įstaigos administratoriaus pagrindines atliekamas funkcijas. Analizuojant gautus duomenis paaiškėjo, kad dažniausiai darbuotojai įstaigos vadovo funkciją įvardijo darbų planavimą (44 proc.), vadovavimą (24 proc.) ir personalo organizavimą (15 proc.)

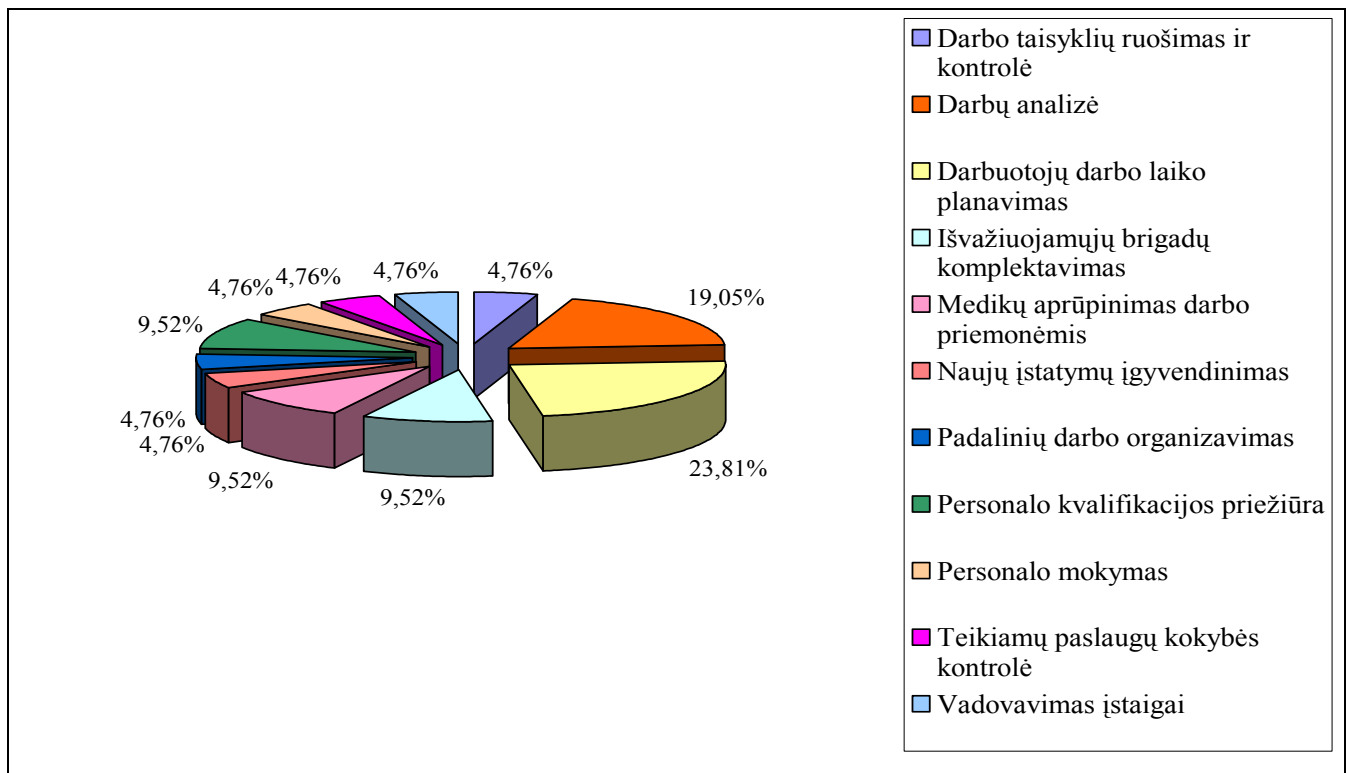


13 pav. Kauno miesto GMPS vadovo funkcijų vertinimas 2007 metais

Ištaigos administracijos aukščiausio ir žemesnio lygio vadovai savo darbo funkcijas pagal svarbumą įvardijo šias:

- Darbuotojų darbo laiko planavimas (23,81 proc.);
- Darbų analizė (19,05 proc.);
- Personalo mokymas ir kvalifikacijos priežiūra (4,76 proc. ir 9,52 proc.);
- Medikų aprūpinimas darbo priemonėmis (9,52 proc.);
- Išvažiuojamųjų brigadų komplektavimas (9,52 proc.);
- Darbo taisyklių ruošimas ir jų laikymosi kontrolė (4,76 proc.);
- Vadovavimas įstaigai (4,76 proc.);
- Teikiamų paslaugų kokybės kontrolė (4,76 proc.);
- Naujų įstatymų įgyvendinimas (4,76 proc.);

Remiantis žymaus valdymo teorijos klasiko H. Fayolli nuomone, kuria jis teigė, kad „Planavimo, vadovavimo, organizavimo, koordinavimo ir kontrolės procesai administracinėje veikloje turi tarpusavyje pasiskirstyti tolygiai“ [24], galima teigti, kad gautuose tyrimo rezultatuose (13 pav.) žymiai per daug laiko yra skiriama darbų planavimui (net 43,00 proc. vietoj reikiamų 20,00 proc.) ir per mažai laiko skiriama darbų kontrolei (tik 7,00 proc.) bei atliekamų darbų ir darbuotojų darbo kontrolei (tik 11,00 proc.), mažai dėmesio skiriama ir personalo organizavimui (15 proc.). Manu, kad šias vadovo atliekamas funkcijas reikėtų koreguoti mažinant planavimo veiklą, bei didinant personalo organizavimo veiklą, darbų koordinavimą ir kontrolę. Manau šiems pokyčiams įgyvendinti labai tiktų tinkama laiko valdymo programa, kurią galėtų sukurti laisvai samdomi laiko valdymo specialistai.



14 pav. Kauno miesto GMPS aukščiausio ir vidurinio lygio vadovų atliekamos funkcijos

Kaip matosi 14-ame paveiksle įstaigos administratoriai daugiausiai atlieka planavimo, organizavimo ir kontrolės funkcijas. Planuojamas darbuotojų darbo/atostogų laikas, personalo mokymai. Organizuojamas išvažiuojamųjų brigadų komplektavimas, padalinių darbas, medikų aprūpinimas darbo priemonėmis. Vadovaujama įstaigai įgyvendinant naujus įstatymus. Koordinuojama personalo kvalifikacijos priežiūra. Atliekama darbų analizė bei teikiamų paslaugų kokybės kontrolė.

Įstaigos administracijos veiklą analizuoja stebėtojų taryba. Stebėtojų taryba sudaroma iš dviejų įstaigos steigėjo sprendimu paskirtų atstovų, vieno savivaldybės tarybos paskirto Tarybos nario bei vieno Tarybos nario, paskirto visuomenės atstovo ir įstaigos sveikatos priežiūros specialistų profesinių sąjungų paskirto atstovo. Stebėtojų taryboje negali būti asmenų, dirbančių įstaigos administracijoje, valstybinėje ar teritorinėje ligonių kasoje, taip pat sveikatos draudimo įmonėje. Stebėtojų taryba privalo išklausti įstaigų administracijos parengtą metinės veiklos ataskaitą, stebėtojų teisėmis dalyvauti administracijos organizuotame konkurse padalinių bei filialų vadovų pareigoms ir pareikšti savo nuomonę steigėjui, taipogi derinti įstaigos darbuotojų apmokėjimo tvarką, bei sveikatos priežiūros specialistų darbo krūvį.

GMPS administracijoje dirba ir viduriniojo lygio vadovai, tiesiogiai pavaldūs aukščiausio įstaigos vadovui (vyr. gydytojui). Įstaigos įstatuose pabrėžiami šie administracijos darbai.

Įstaigos administracija privalo:

- Teisingai organizuoti darbuotojų darbą, kad kiekvienas dirbtų pagal specialybę, kvalifikaciją, turėtų darbo vietą. Prieš pradėdamas jam pavestą darbą, turi būti supažindintas su nustatyta užduotimi.
- Užtikrinti sveikas ir nepavojingas darbo sąlygas, instrumentų, medicininės aparatūros ir kitos įrangos tvarkingumą, taip pat medžiagų, medikamentų ir kitų resursų atsargas, reikalingas nepertraukiamam darbui.
- Apdrausti privalomuoju draudimu visus išvažiuojamųjų brigadų darbuotojus.
- Vystyti pažangias darbo organizavimo formas.
- Laikytis darbo įstatymų, darbų saugos norminių reikalavimų, gerinti darbo sąlygas, užtikrinti patikimą techninę visų darbo vietų įrangą, sudaryti darbo sąlygas, atitinkančias darbų saugos reikalavimus.
- Užtikrinti būtinas priemones gamybinių traumų, profesinių ir kitų susirgimų profilaktikai. Aprūpinti spec. Drabužiais, guminėmis pirštinėmis ir kitomis individualios apsaugos priemonėmis.
- Pastoviai kontroliuoti dirbančiųjų darbų saugos instrukcijų vykdymą, sanitarijos, darbo higienos ir priešgaisrinio saugumo žinias ir jų taikymą darbe.
- Užtikrinti darbuotojų kvalifikacijos kėlimą vieną ar du kartus per 5 metus (144 val.)
- Užtikrinti racionalų darbo užmokesčio fondo panaudojimą. Esant šio fondo ekonomijai, skirti priemokas, premijas, vadovaujantis įstaigos premijavimo nuostatais.
- Atidžiai vertinti darbuotojų poreikius ir reikalavimus, kurie svarstomi kartu su Gydytojų, Slaugos tarybomis ir kitomis įstaigoje veikiančiomis organizacijomis.

PLANAVIMAS

Planavimo procesas GMPS yra vykdomas tik aukščiausio ir žemesnio lygio įstaigos vadovų. Žemesnio lygio vadovai planuoja darbuotojų darbo, atostogų, kvalifikacijos kėlimo ir mokymų laiką. Sudaromi mėnesiniai, metiniai darbo planai. Aukščiausio lygio vadovas rašo ilgalaikius strateginius, taktinius planus. Įstaigos planus vertina įstaigos vadovas, GMPS vidaus auditas, įstaigos stebėtojų taryba, Respublikinis medicinos auditas, įstaigos steigėjas (Kauno miesto savivaldybės taryba), GMP asociacija, Sveikatos apsaugos ministerija. Kaip didžiausius trūkumus rašant planus įstaigos administratoriai nurodė žmoniškųjų išteklių trūkumą (64,14 proc.), laiko trūkumą (22,12 proc.), vykstančius GMPS aplinkos pokyčius (11,60) ir finansavimo nestabilumą (2,14 proc.). Norint, kad planavimo procesas vyktų stabiliai reikia didinti finansavimą GMPS, skiriant atitinkamą lėšų dalį įstaigos planavimo procesams įgyvendinti, tai įgalintų įstaigą padidinti darbuotojų skaičių, kurie atitinkamai užsiimtų strateginių, operatyvinių ir taktinių planų rašymu ir sumažintų darbo krūvį įstaigos vadovams. Taipogi siūlytina įstaigoje samdyti laiko valdymo specialistus, kurie suteiktų

naudingos informacijos kaip atitinkamai padidinti darbo laiko naudingumą, tinkamai paskirstyti darbus, kad jie teiktų maksimaliai efektyvią naudą įstaigai ir jos darbuotojams.

ORGANIZAVIMAS

Kadangi GMPS darbas yra susijęs su greitai kintančia aplinka, būtina darbą iš anksto gerai organizuoti. Įstaigos administratoriai organizuoja darbuotojų brigadų sudėtį, darbo laiką, aprūpinimą spec. technika ir medicininėmis priemonėmis, transportu. Kadangi kiekvienas GMPS funkcinio padalinio vadovas atitinkamai rūpinasi jam paskirtu darbo organizavimo objektu. Tai yra gerai, nes visi atliekami veiksmai yra suderinti su kito padalinio vadovo organizaciniais veiksmais ir nesikartoja. Tai įtakoja gerus padalinio ir visos įstaigos veiklos organizavimo rezultatus.

KONTROLĖ IR KOORDINAVIMAS

Kauno miesto GMPS įstaigoje kontrolės funkcija yra vykdoma nuolatos, tiesiogiai ir netiesiogiai. Tiesiogiai kontrolė vykdoma rytinių GMP darbuotojų pamainų kaitos susirinkimų metu (84,75 proc.) ir kolektyviniuose pasitarimuose (15,25 proc.), netiesioginė vykdoma nuolatos analizuojant GMP brigadų iškvietimų korteles (67,12 proc.), analizuojant diagnozių sutapimo rodiklius (28,58 proc.), atliekant darbo auditą (4,30 proc.). Kontrolė vykdoma stebint (59,85 proc.), patariant (22,54 proc.), reguliuojant darbą (17,61 proc.). Visi veiksmai vykdomi nuosekliai ir apjungiant vieną veiksmą su kitu t.y. kontrolė nėra tik „sausas“ stebėjimas, stebint yra duodami patarimai, parodomi teisingi veiksmai, aptariamos kylančios problemos ir ieškoma jų sprendimo būdų. Mano nuomone, kontrolės funkcijos įstaigoje yra vykdomos gerai, nes vyksta kaip nenutrūkstantis procesas, užtikrinantis integruotus kylančių problemų sprendimo būdus ir įgalinantis kokybiškesnę darbą GMPS.

Už darbo drausmės pažeidimus (netinkamas vykdymas arba nevykdymas jam pavestų pareigų dėl darbuotojo kaitės) taikomos drausminės, taip pat kitos įstatymo numatytos priemonės. Už darbo drausmės pažeidimą įstaigos darbdavys arba jo įgaliotas asmuo taiko šias drausmines nuobaudas:

- ✓ Pastaba (ispėjimas)
- ✓ Papeikimas
- ✓ Griežtas papeikimas
- ✓ Atleidimas iš darbo

Drausminė nuobauda gali būti taikoma už sistemingą pareigų, numatytų pareiginėse instrukcijose, nevykdymą, vidaus darbo tvarkos taisyklių nesilaikymą, už neatvykimą į darbą laiku, darbų saugos instrukcijų pažeidimą ir vadovo potvarkių ir įsakymų nevykdymą, pravaikštą, kai darbuotojas darbo metu darbe yra neblaivus, apsvaigęs nuo narkotikų arba toksinių medžiagų.

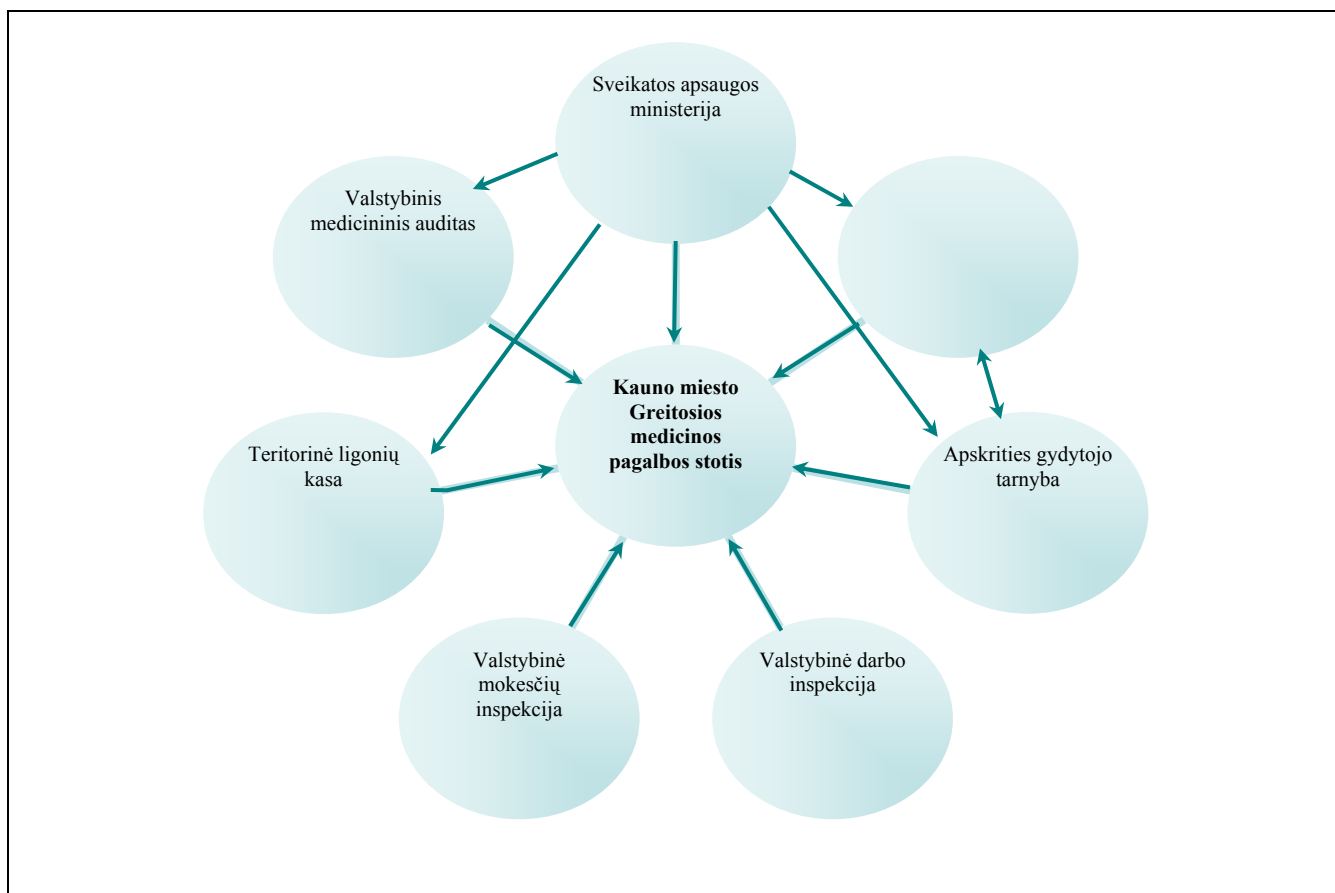
Pravaikšta laikoma nebuvimas darbe visą darbo dieną (pamainą) be pateisinamų priežasčių. Nepriklausomai nuo to, ar buvo taikytos drausminės nuobaudos, darbuotojui padarius pravaikštą be pateisinamos priežasties ar kai darbuotojas darbo metu darbe yra neblaivus, apsvaigęs nuo narkotikų ar toksinių medžiagų, neišmokamas premijinis atlyginimas už einamąjį laikotarpį.

Skiriant darbuotojui premiją, atsižvelgiama į premijavimo nuostatus.

Drausmines nuobaudas skiria direktorius (vyr. gydytojas).

Su įsakymu apie drausminės nuobaudos skyrimą, nurodant motyvus, baudžiamasis darbuotojas supažindinamas trijų dienų laikotarpyje, jam pasirašant. Įsakymas, būtiniais atvejais, paskelbiamas įstaigos darbuotojams viešai.

Kadangi Kauno miesto GMPS yra viešoji įstaiga, tai remiantis LR Viešųjų įstaigų įstatymu, ši įstaiga kiekvienais metais ruošia įstaigos veiklos ir finansinę atskaitą pristatoma miesto savivaldybės administracijos Socialinių reikalų departamento Sveikatos skyriams ir administracijos ekonomikos departamento ir įmonių finansinės veiklos analizės skyriui. Kas metai yra atliekami nepriklausomi įstaigos planiniai ir neplaniniai audita. Įstaigos veiklą kontroliuoja (15 pav.) Valstybinis medicininis auditas, Teritorinė ligonių kasa, Valstybinė darbo inspekcija, Valstybinė mokesčių inspekcija ir kitos įstaigos.



15 pav. Kauno miesto GMPS darbą kontroliuojančios institucijos ir jų tarpusavio sąsajos

3. 4. KAUNO MIESTO GREITOSIOS MEDICINOS PAGALBOS PERSONALO VALDYMAS

GMP koncepcijoje nustatyta, kad GMP tarnybos pagrindinis uždavinys – padėti teikti būtinąją medicinos pagalbą įvykio vietoje sergantiems ar sužeistiems asmenims ir skubiai juos nugabenti į stacionarią asmens sveikatos priežiūros įstaigą. Siekdami įgyvendinti GMPS tikslus darbuotojai stengiasi veikti kaip viena komanda.

DARBO SANTYKIAI. Darbuotojai darbui šioje įstaigoje priimami sudarant su jais darbo sutartį, sulygdamas dėl būtinųjų sutarties sąlygų: darbo vietos, darbo funkcijų, darbo apmokėjimo sąlygų.

VšĮ Kauno m. GMPS darbuotojų teises gina profesinės sąjungos, kurios yra įregistruotos ir veikia įstaigoje, ir kurių nariais yra VšĮ Kauno m. GMPS darbuotojai.

Vidaus darbo tvarkos taisyklės reglamentuoja visą VšĮ Kauno m. GMPS darbą ir yra privalomos visiems darbuotojams. Klausimai, susiję su vidaus darbo taisyklių taikymu, yra sprendžiami įstaigos administracijos jai suteiktų teisių ribose. Tais atvejais, kurie yra nenumatyti galiojančių įstatymų ir vidaus darbo tvarkos taisyklių, šiuos klausimus kartu sprendžia ir Gydytojų Slaugos tarybos bei medicininės etikos komitetas.

Darbdavys arba jo įgaliotas asmuo turi pareikalauti, kad priimamasis dirbti pateiktų asmenį liudijantį dokumentą, valstybinio socialinio draudimo pažymėjimą su tvarkingais įrašais. Jeigu darbo įstatymai sieja priėmimą į darbą su tam tikru išsimokslinimu ar profesiniu pasirengimu, sveikatos būkle, darbdavys arba jo įgaliotas asmuo privalo pareikalauti, kad priimamasis pateiktų tą išsimokslinimą, profesinį pasirengimą, sveikatos būklę patvirtinančius dokumentus. Darbdavys arba jo įgaliotas asmuo turi teisę pareikalauti ir kitų įstatymuose numatytų dokumentų. Jei asmuo priimtas dirbti materialiai atsakingą darbą, su juo sudaroma visiškos materialinės atsakomybės sutartis. Jei asmuo priimamas į darbą bandomajam laikotarpiui, bandomasis laikotarpis nustatomas LR įstatymų nustatyta tvarka.

Priimant į darbą sudaroma darbo sutartis, išrašomas darbuotojo darbo pažymėjimas.

Konkrečios darbuotojų pareigos, saugant savo ir kitų darbuotojų sveikatą bei gyvybę, nustatomos: darbuotojams, dirbantiems su darbo priemonėmis - darbų saugos ir sveikatos instrukcijose; kitiems įstaigos darbuotojams - pareiginėse instrukcijose, su kuriomis darbuotojai supažindinami priimant į darbą pasirašytinai.

Jei priimama į darbą vietoje sergančio ar išvykusio darbuotojo, sudaromos terminuotos darbo sutartys.

Priimant darbuotoją į darbą, darbdavys arba jo įgaliotas asmuo privalo: supažindinti darbuotoją su patikėtu darbu, darbo vieta, darbo sąlygomis, atlyginimu, paaiškinti jo teises ir pareigas; supažindinti jį su vidaus darbo tvarkos taisyklėmis, pareiginėmis instrukcijomis; praveisti darbų saugos ir priešgaisrinio saugumo instruktažus.

Darbo sutartis gali būti nutraukta tik įstatymo numatyta tvarka. Darbuotojas turi teisę nutraukti darbo sutartį prieš 14 dienų raštu išpėjęs direktorių (vyr. gydytoją). Pasibaigus išpėjimo laikui, darbuotojas turi teisę nedirbti, o atleidimo dieną darbdavys arba jo įgaliotas asmuo privalo pilnai atsiskaityti su darbuotoju.

Atleisti iš darbo galima: šalių susitarimo tvarka; darbuotojo pareiškimu. Darbuotojas turi teisę nutraukti neterminuotą darbo sutartį, prieš 14 dienų pareiškimu išpėdamas direktorių (vyr. gydytoją) apie darbo sutarties nutraukimą. Darbuotojas savo pareiškimą gali atšaukti per 3 kalendorines dienas; direktoriaus (vyr. gydytojo) iniciatyva ir valia.

Darbo sutartis gali būti nutraukta LR įstatymų numatyta tvarka; trečiųjų asmenų reikalavimu. Darbo sutartis nutraukiama teismo nuosprendžiui įsigaliojus arba kai darbuotojas pagal invalidumą nustatančios komisijos išvadas negali dirbti to darbo; kai darbuotojas pereina į renkamąsias pareigas arba pareigas, užimamas konkurso keliu.

Darbo sutarties nutraukimas įforminamas direktoriaus (vyr. gydytojo) įsakymu; kai darbuotojas atskleidžia įstaigos komercines paslaptis arba jas praneša konkuruojančiai įstaigai ar įmonei.

PAGRINDINĖS DARBUOTOJŲ PAREIGOS. Darbuotojai privalo:

Dirbti dorai ir sąžiningai, laikytis darbo drausmės, laiku atvykti į darbą, laiku ir tiksliai vykdyti administracijos nurodymus, potvarkius, direktoriaus (vyr. gydytojo) įsakymus.

Savo darbe vadovautis darbuotojų profesinių sąjungų nuorodomis.

Teikiant medicininę pagalbą gyventojams, laikytis etikos ir deontologijos principų. Laikytis darbų saugos reikalavimų, su kuriais supažindinama įvadinio ir pirminio darbo vietoje instruktavimo metu. Išklaušęs instruktažą, darbuotojas pasirašo registracijos žurnale. Priešingu atveju neleidžiama dirbti. Darbuotojui, pažeidusiam darbų saugos ir priešgaisrinio saugumo instrukcijų reikalavimus, taikoma LR įstatymų numatyta drausminė, materialinė, administracinė ar baudžiamoji atsakomybė. Saugaus darbo organizavimo ir vykdymo taisyklių, instrukcijų reikalavimai tolygūs darbuotojų pareiginėms nuostatoms. Saugoti savo ir nekenkti kitų darbuotojų sveikatai, mokėti saugiai dirbti, žinoti ir vykdyti darbų saugos instrukcijų reikalavimus. Nepradėti dirbti be asmeninių saugos priemonių, kai to reikalauja darbų saugos instrukcija, naudoti jas viso darbo proceso metu. Darbuotojas privalo pranešti administracijai apie turimą nedarbingumo pažymėjimą. Saugoti ir tausoti įstaigos nuosavybę. Jei dėl darbuotojo aplaidumo ar kaltės dingsta ar sugadinamas įstaigos inventorių, už tai darbuotojas atsako asmeniškai ir pagal

galiojančius įstatymus. Transportuojant nesąmoningus ir girtus ligonius, mirusiųjų ir žuvusiųjų lavonus, įvykio vietoje juos privalu apžiūrėti, turint tikslą rasti dokumentus, dirbinius iš brangiųjų metalų, brangius protezus, pinigus. Kvietimo kortelėje (forma Nr. 110/a) ir palydimajame lape būtina viską smulkiai išvardinti ir nurodyti liudytojų asmens duomenis. Rastus dokumentus, pinigus, brangenybes atiduoti atsakingam priimamojo skyriaus asmeniui, nurodant priėmusiojo pavardę. Priimamojo skyriaus, lavoninės, blaivyklos darbuotojas privalo kvietimo kortelėje pasirašyti, priėmus brangenybes, dokumentus, kurie kortelėje nurodyti. Dalyvauti darbuotojų kassavaitiniuose rytiniuose pasitarimuose, gamybiniuose susirinkimuose, kvalifikacijos kėlimo paskaitose. Darbuotojai privalo saugoti gamybines ir komercines paslaptis, kurias sužino, atlikdami savo funkcijas.

Įstaigos administracija privalo: teisingai organizuoti darbuotojų darbą, kad kiekvienas dirbtų pagal specialybę, kvalifikaciją, turėtų darbo vietą. Prieš pradėdamas jam pavestą darbą, turi būti supažindintas su nustatyta užduotimi. Užtikrinti sveikas ir nepavojingas darbo sąlygas, instrumentų, medicininės aparatūros ir kitos įrangos tvarkingumą, taip pat medžiagų, medikamentų ir kitų resursų atsargas, reikalingas nepertraukiamam darbui. Apdrausti privalomuoju draudimu visus išvažiuojamųjų brigadų darbuotojus. Vystyti pažangias darbo organizavimo formas. Laikytis darbo įstatymų, darbų saugos norminių reikalavimų, gerinti darbo sąlygas, užtikrinti patikimą techninę visų darbo vietų įrangą, sudaryti darbo sąlygas, atitinkančias darbų saugos reikalavimus. Užtikrinti būtinas priemones gamybinių traumų, profesinių ir kitų susirgimų profilaktikai. Aprūpinti spec. drabužiais, guminėmis pirštinėmis ir kitomis individualios apsaugos priemonėmis. Pastoviai kontroliuoti dirbančiųjų darbų saugos instrukcijų vykdymą, sanitarijos, darbo higienos ir priešgaisrinio saugumo žinias ir jų taikymą darbe. Užtikrinti darbuotojų kvalifikacijos kėlimą vieną ar du kartus per 5 metus (144 val.). Užtikrinti racionalų darbo užmokesčio fondo panaudojimą. Esant šio fondo ekonomijai, skirti priemokas, premijas, vadovaujantis įstaigos premijavimo nuostatais. Atidžiai vertinti darbuotojų poreikius ir reikalavimus, kurie svarstomi kartu su Gydytojų, Slaugos tarybomis ir kitomis įstaigoje veikiančiomis organizacijomis.

DARBO LAIKAS IR JO PANAUDOJIMAS. Darbo pradžia ir pabaiga nustatytos sekančiai: administracijos: 8.00 – 17.00 val., penktadieniais – 8.00 – 15.45; pietų pertrauka – 12.00 – 12.45.

Išvažiuojamųjų brigadų ir dispečerinės darbuotojų laikas pavalgyti ir pailsėti - laisvu tarp iškvietimų laiku. Pertrauka pavalgyti ir pailsėti iš darbo laiko neišskaičiuojama (ne ilgesnė kaip 15 min.). Administracijos darbuotojai pertraukos metu (12.00 – 12.48) turi teisę palikti darbo vietą ir pertrauką naudoti savo nuožiūra (pertrauka į darbo laiką neįskaitoma). Išimtiniais atvejais leidžiama pasikeisti budėjimus, pateikiant motyvuotą prašymą raštu padalinio vadovui. Darbuotojui susirgus darbo metu, pamainos vyresnysis gydytojas sprendžia dėl jo atleidimo

nuo tolimesnio darbo pamainoje. Atvykimo ir išėjimo iš darbo apskaitą kontroliuoja dispečerinės darbuotojai. Išvažiuojamosioms brigadoms darbo laiko apskaitą už įstaigos ribų administracija nustato orientaciniai: bendro profilio ir pediatriinėms bei pervežimų brigadoms vieno iškvietimo trukmei skiriama 1 val. 10 min.; ITB, psichiatrinei brigadai - iki 1,5 val.; reanimacinei brigadai - pagal poreikį. Atlikus iškvietimą, brigados vyresnysis medikas privalo susisiekti radiotelefonu su dispečeriu dėl tolimesnio darbo. Pamainos vyresniajam gydytojui, dispečerinės darbuotojams, išvažiuojamųjų brigadų darbuotojams draudžiama palikti darbo vietą, kol neatvyko jį pakeičiantis darbuotojas.

Kasmetinių atostogų suteikimo eilė nustatoma administracijos ir Gydyimo bei Slaugos tarybų bendrame susirinkime.

Atostogos už pirmus darbo metus suteikiamos įstatymų nustatyta tvarka.

Atostogos už antrus ir paskesnius darbo metus suteikiamos bet kuriuo darbo metų laiku pagal atostogų suteikimo eilę.

Atostogų grafikas sudaromas kiekvieniems kalendoriniams metams ne vėliau kaip iki tų metų sausio 5 d.; su juo supažindinami visi darbuotojai.

Kasmetinės atostogos gali būti dalinamos į dvi dalis.

KOMPENSAVIMAS IR APSAUGA

Darbo užmokestis – tai atlyginimas asmeniui už darbinę veiklą.

Kauno m. GMP stoties darbuotojų darbo užmokestis sudaromas iš dviejų dalių: pastoviosios ir kintamosios (priemokos, premijos).

GMP darbuotojų darbo užmokestis susideda iš:

- Pareiginė alga (priklauso nuo kategorijos)
- Priedai (už stažą, klasę, kategoriją, laipsnį, rangą)
- Priemokos (už darbą poilsio dienomis)

Darbo užmokesčio formulė: $D_u = P \times K + (Pr_1 + Pr_2)$

- K- indeksavimo koeficientas
- P- pareiginė alga
- Pr1 – priedai
- Pr2 – priemokos

Darbo užmokesčio koeficientai konkrečiom pareigybėm ar darbuotojam nustatomi administracijos sprendimu įstaigos direktoriaus (vyriausiojo gydytojo) įsakymu Nr. 289.

Šiuo metu yra nustatyti šie pareiginės algos koeficientai (3 lentelė) Kauno miesto GMP stoties darbuotojams

3 lentelė Kauno miesto GMPS darbuotojų atlyginimų koeficientai 2007 m. balandžio mėn.

Pareigybė	Pareiginės algos koeficientas 2007m. II ketvirtį
Bendrosios praktikos gydytojas	14,19
Reanimacinio profilio gydytojas	16,60
Pamainos vyriausias gydytojas	15,47
Bendruomenės slaugytojas	10,68
Reanimacinio profilio slaugytojas	12,24
Pagalbinis darbuotojas	5,78
Administracijos direktorius	41,74
Administracijos direktoriaus pavaduotojas	17,22
Buhalterijos darbuotojas	17,13

Galima pastebėti kad pareiginės algos koeficientai 2007 m. II ketvirtį svyravo nuo 5,78 iki 41,74. Mažiausias pareiginis koeficientas priskiriamas pagalbiniams medicinos darbuotojams. Didžiausias – administracijos direktoriui (vyriausiajam gydytojui) net 41,74 proc. Aš manau, kad šis koeficientas yra per didelis kaip tokios įstaigos kaip Kauno miesto GMPS įstaigos vadovui, nes palyginus įstaigos vadovo pareiginę algos koeficientą su administracijos direktoriaus pavaduotojo pareiginės algos koeficientu matyti, kad jis yra 2,42 karto didesnis, o palyginus su pamainos vyresniojo gydytojo atlyginimo koeficientu vadovo koeficientas yra 2,70 karto didesnis nei pamainos vyresniojo gydytojo. Mano nuomone įstaigos vadovo atlyginimo koeficientas yra neracionaliai paskaičiuotas. Aš siūlyčiau įstaigos vadovo atlyginimo koeficientą sumažinti iki 21,21 tai yra pareiginės algos koeficientas būtų kaip pamainos vyresniojo gydytojo plus trečioji dalis administracijos direktoriaus pavaduotojos darbo užmokesčio koeficiento už administracinį vadovo darbą ir atsakomybę. Būtų sutaupyta 20,53 atlyginimo koeficiento, kuri būtų galima padalinti padidinant kitų įstaigos darbuotojų koeficientus dešimtdaliu arba sutaupant įstaigoje einamosioms išlaidoms.

Pareiginė tarnybinė darbuotojo mėnesio alga apskaičiuojama šiuo būdu:

$$D_u = I_i \times B_u$$

D_u – darbo užmokestis

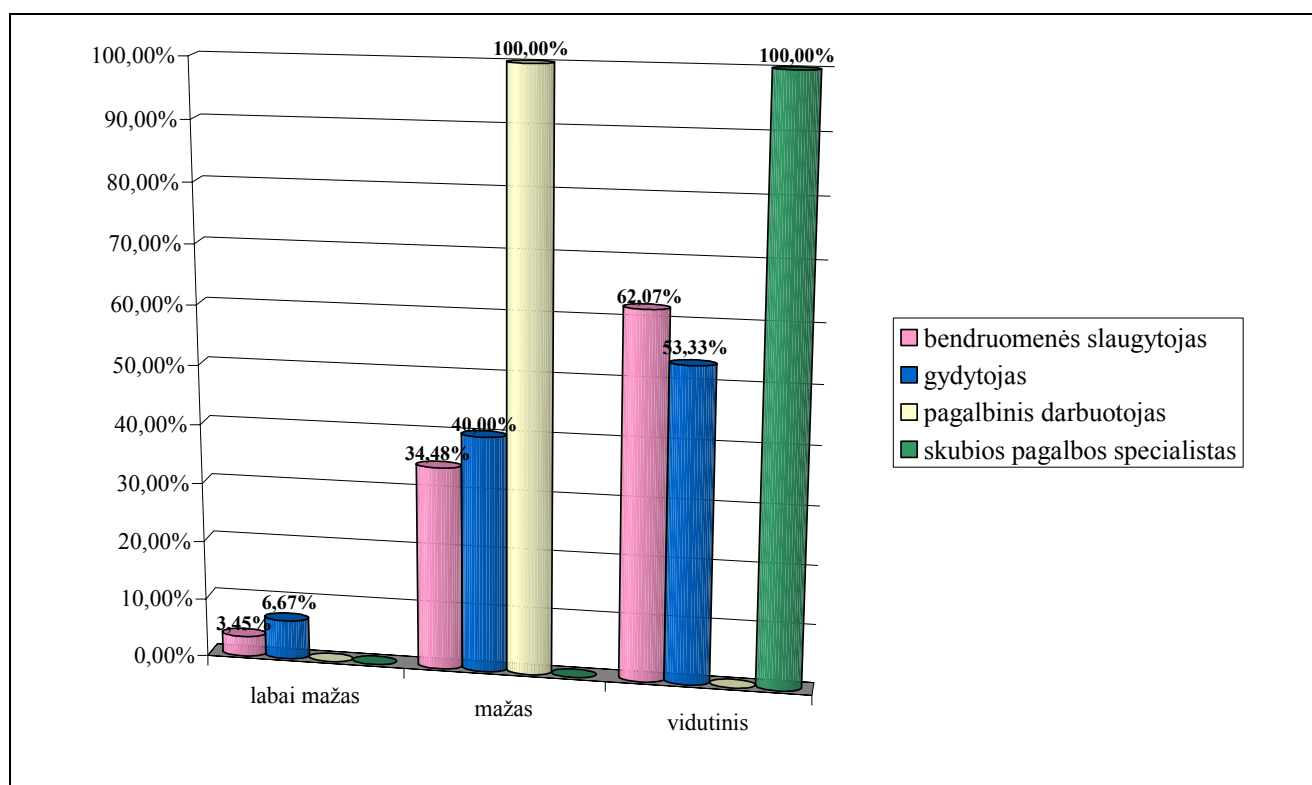
I_i – darbuotojo darbo užmokesčio koeficientas

B_u – darbuotojo bazinė alga. 2007 metais Vyriausybės patvirtinta bazinė mėnesinė alga (BMA) lygi 115 Lt.

Kauno miesto GMP yra taikomi tokie darbo užmokesčio priedai:

- ✓ gydytojams, slaugos personalui ir vairuotojams - 8 proc. nuo pareiginės algos
- ✓ administracijos darbuotojams – 5 proc. nuo pareiginės algos dydžio
- ✓ pagalbiniam personalui – 3 proc. nuo pareiginės algos

Remiantis DK 193, 194 str. įstaigoje yra taikomi skirtingi darbo valandų tarifiniai įkainiai už viršvalandinį darbą, naktines darbo valandas ir darbo valandas nustatytomis šventinėmis dienomis. Už viršvalandinį darbą ir darbą naktį mokama ne mažiau kaip pusantro darbuotojui nustatyto valandinio atlygio (mėnesinės algos). Už darbą poilsio arba švenčių dieną, jeigu jis nenumatytas pagal grafiką, mokama ne mažiau kaip dvigubai arba darbuotojo pageidavimu kompensuojama suteikiant darbuotojui per mėnesį kitą poilsio dieną arba tą dieną pridedant prie kasmetinių atostogų. Už darbą švenčių dieną pagal grafiką mokamas ne mažesnis kaip dvigubas valandinis arba dieninis atlygis.



16 pav. Kauno miesto GMPS darbuotojų darbo užmokesčio vertinimas

Išanalizavus GMP darbuotojų subjektyvų darbo užmokesčio vertinimą (16 pav.) paaiškėjo, kad: dauguma darbuotojų savo darbo užmokesčių vertino kaip vidutinį (gydytojai 53,33 proc., slaugytojai 62,07 proc., skubios pagalbos specialistai 100,00 proc.) ir mažą (gydytojai 40,00 proc., slaugytojai 34,48 proc., pagalbiniai darbuotojai 100,00 proc.). Verinančių savo darbo užmokesčių kaip didelį ir labai didelį – nebuvo (0,00 proc.). Todėl galima teigti, kad Kauno miesto GMP darbuotojai nėra patenkinti savo darbo užmokesčiu. Įstaigos vadovui reikėtų atsižvelgti į šias darbuotojų

nuomones ir stengtis darbuotojus geriau materialiai motyvuoti, o jeigu tai nepavyktų – stengtis motyvuoti nematerialiai. Žemas darbo užmokesčio vertinimas gali paskatinti darbuotojus keisti darbo vietą ir pobūdį. Tuomet GMPS gali kilti rimtų problemų – nes įstaigos „varomoji jėga“ yra kompetetingi turintys darbo patirtį darbuotojai. Norint nuo to apsaugoti įstaigos vadovui reikėtų atsižvelgti į darbuotojų nuomonę ir stengtis esnat progai padidinti darbuotojų darbo užmokesčio koeficientus, bei aiškinti darbuotojams nuo ko priklauso jų darbo užmokestis bei jo kitimas.

Domintis kaip įstaigos darbuotojai yra motyvuojami GMPS administracijos darbuotojai nurodė šiuos aspektus:

- Materialinė motyvacija – piniginės premijos;
- Nematerialinė motyvacija – pagyrimai, garbės raštai, darbuotojo pagerbimas padėkos stende, dovanos švenčių metu;

MOKYMASIS IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS

Sveikatos priežiūros įstaigų veiklą ir jos rezultatus didžiaja dalimi lemia personalo kompetencija ir motyvacija, todėl kiekvienos įstaigos tikslas – apsirūpinti reikiamu kiekiu kompetentingais darbuotojais.

Manoma, kad informacijos apimtis padvigubėja kas penkeri metai. Todėl bazinis išsimokslinimas leidžia išlaikyti reikiamą pasirengimo lygį neilgai. Praėjus tam tikram laikotarpiu, kiekvienas GMPS darbuotojas turi tobulinti savo kvalifikaciją. Būtinumą mokytis darbuotojus, kelti jų kvalifikaciją sąlygoja pačių įstaigų interesai ir poreikiai. GMPS personalas ir administracija yra suinteresuoti geresniais darbo rezultatais ir darbo užmokesčiu. Kvalifikacijos kėlimu galima suvienodinti tik dabar ir seniau parengtų specialistų bazines žinias.

GMPS darbuotojų kvalifikacijos kėlimu rūpinasi GMP stoties administracijos darbuotojai. Darbuotojų profesinis tobulinimasis vykdomas pagal iš anksto numatytą planą ir programą. GMPS darbuotojai savo kvalifikaciją tobulina Kauno Medicinos universitete, Vilniaus universitete, Slaugos tobulinimosi centre, Kauno paslaugų verslo darbuotojų profesinio rengimo centre. Visi gydytojai ir bendruomenės slaugytojai dirbantys GMPS turi turėti licencijas ir sertifikatus GMP paslaugoms teikti. Dažnai Kauno miesto GMP stotis ir pati praveda kvalifikacijos kėlimo užsiėmimus. Jų metu paskaitas skaito KMUK gydytojai, Kauno m. Visuomenės sveikatos centro darbuotojai. Personalo kvalifikacija keliama dalyvaujant kvalifikacijos kėlimo kursuose, stažuotėse, mokslinėse praktinėse konferencijose ir suvažiavimuose, taipogi rašant mokslines publikacijas. Kauno miesto GMPS dirbantys medikai savo profesinę kvalifikaciją tobulina LR sveikatos apsaugos ministerijos nustatyta tvarka. GMP dirbantys gydytojai privalo per penkerius metus būti išklause ne mažiau kaip 120 profesinės kvalifikacijos tobulinimo valandų, o GMP dirbantys slaugytojai turi būti išklause ne mažiau kaip 100 profesinės kvalifikacijos tobulinimo valandų. Darbuotojų kompetenciją sudaro

žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, kuriuos įgyja baigęs medicinos/ slaugos studijų programą, įgijęs gydytojo/ bendrosios praktikos slaugytojo profesinę kvalifikaciją, išklauseš skubiosios medicinos pagalbos specializacijos programą, nuolat tobulindamas profesinę kvalifikaciją, atsižvelgiant į nuolatinę mokslo ir praktikos pažangą.

3. 5. STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ (SSGG) ANALIZĖ

Šioje dalyje apibendrinama esamos Kauno miesto GMPS būklės ir ateities tendencijų analizė pagal vidaus veiksnius (stiprybes ir silpnybes) bei išorės veiksnius (galimybes ir grėsmes). Nagrinėjant šių veiksnių santykį, siūloma šalinti tam tikras silpnybes ir grėsmes bei išnaudoti stiprybes ir galimybes.

STIPRYBĖS

1. Sukaupta ilgametė darbo patirtis
2. Stiprus specialistų kolektyvas
3. Patyrę ir kompetentingi darbuotojai
4. Egzistuojanti sertifikavimo ir licenzijavimo sistema
5. Egzistuojantys teisiniai aktai
6. Struktūriniai pakeitimai leidžiantys efektyviai organizuoti, koordinuoti bei kontroliuoti struktūrinių padalinių darbą
7. Optimizuota valdymo struktūra
8. Paslaugų prieinamumas
9. Darbo laiko ir žmogiškųjų išteklių ekonomija (daugiau laiko pacientui, operatyvesnis paslaugų teikimas)
10. Greitas darbo jėgos persiskirstymas
11. Gerai sutvarkyta apskaitos sistema
12. Aiškus veiklos biudžeto planavimas
13. Pakankamai teigiama organizacijos kultūra
14. Teigiamos organizacijos vertybės

SILPNYBĖS

1. Specialistų senėjimas ir jų paruošimo bazės nebuvimas
2. Darbo kokybės sistemos netobulumas

3. Ne visi administracijos darbuotojai yra išklause vadybos/ administravimo kursą ir naudojami įgytomis žiniomis
4. Nepakankama darbuotojų materialinė ir nematerialinė darbo motyvacija
5. Dideli darbuotojų darbo krūviai
6. Finansavimas iš vienintelio šaltinio – PSDF (alternatyvaus finansavimo šaltinio nebuvimas)
7. Biudžeto sudarymas iš viršaus
8. Per didelė biudžeto dalis išmokama atlyginimams (iki 83 proc. su SODRA)
9. GMPS ir skyrių bendradarbiavimo stoka
10. Šiuo metu naudoja tik tradicinius administravimo metodus, nėra taikomi šiuolaikiniai vadybos metodai organizacijos valdyme
11. Valdymo metodų netobulumas

GALIMYBĖS

1. Sukurta teisinė bazė
2. Planuojamas sveikatos sistemos žmogiškųjų išteklių planavimas
3. Pakankamos sąlygos mokytis ir kelti kvalifikaciją
4. Didėjantis valdžios dėmesys dėl GMPS materialinės – techninės bazės stiprinimo
5. Gera įstaigų finansinė būklė bei galimybė minimaliai atnaujinti materialinę bazę įstaigos lėšomis
6. Dalyvavimas tarptautiniuose projektuose
7. Bendradarbiavimas su švietimo įstaigomis dėl specialistų ruošimo
8. IT sistemų diegimas ir naudojimas įstaigoje
9. Įgyvendinama greitosios medicinos paslaugų koncepcija
10. Aktyvi gerų santykių plėtra su antrinės sveikatos priežiūros įstaigomis

GRĖSMĖS

1. Monopolinė finansavimo sistema
2. Nemotyvuotas privačių struktūrų noras perimti PSDF finansinius srautus
3. Darbuotojų migracija dėl mažų atlyginimų, socialinių garantijų nebuvimas
4. Darbuotojų senėjimas bei nesugebėjimas fiziškai atlikti darbą brigadose
5. Nėra sureguliuota teisinė bazė, kuria remiantis įstaigos vykdo savo kasdieninę veiklą (nėra būtinosios pagalbos apimčių sąrašo)
6. Mažėjantis GMPS finansavimas ir materialinis – techninis aprūpinimas
7. Žiniasklaidos formuojamas neigiamas medikų įvaizdis, susijęs su rezonansiniais įvykiais
8. Nepakankama ekonomikos plėtra Kauno mieste

4. IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Kauno miesto Greitoji medicinos pagalbos stotis veikia kaip Lietuvos Nacionalinės sveikatos sistemos dalis teikianti būtinosios medicinos paslaugas Kauno miesto gyventojams ir svečiams.
2. VŠĮ Kauno miesto Greitosios medicinos pagalbos stotis yra administruojama taikant tradicinius administravimo metodus, įstaigos administracijos praktinėje veikloje nėra diegiamos naujojo viešojo valdymo veiklos principai.

REKOMENDUOTINA:

- Tobulinti įstaigos vadovo asmeninius vadybinius - administracinius gebėjimus. Pirmiausiai reikėtų įvertinti įstaigos vidaus administravimo trūkumus, po to vadovams turi būti organizuojami mokymai būtent apie vidaus administravimą, jo funkcijas ir tikslus, analizuojant konkrečias administravimo problemines sritis.
- Keisti įstaigos vadovo vadovavimo stilių iš autokratinio išnaudotojiško į autokratinį geranorišką;
- Skatinti įstaigos administravimo veiklos atvirumą ir skaidrumą, suteikiant informaciją ir skatinant darbuotojus įsitraukti į sprendimų priėmimo procesą: rengti bendrus susirinkimus, įkurti įstaigos tarybą, kuri padėtų spręstų einamuosius įstaigos valdymo ir administravimo klausimus. Tai teiktų abipusę naudą. Pirmiausiai įstaigos administracija išsiaiškintų darbuotojų požiūrį į tam tikrus klausimus, todėl būtų mažesnė tikimybė sulaukti neigiamos kitų darbuotojų reakcijos jau priėmus vieną ar kitą sprendimą. Kitą vertus, darbuotojų įtraukimas į įstaigos valdymą keltų jų sąmoningumą, padidintų šios įstaigos atvirumą visuomenės akyse, būtų plačiau diegiami demokratijos principai;
- Mažinti įsigalintį įstaigoje biurokratizmą: peržiūrėti administracijos darbuotojų skaičių ir jį sumažinti 20 proc. tai padaryti galima dalį administracijos darbuotojų teikiamų paslaugų privatizuojant (siūlyčiau privatizuoti teisininkų, auditorių, vertėjų paslaugas);
- Daugiau dėmesio įstaigos vadovas turėtų skirti įstaigos darbuotojams. Betarpiškas bendravimas ir dėmesio skyrimas įstaigos darbuotojams tai pagrindiniai dalykai į kuriuos vadovas turėtų atkreipti dėmesį ir stengtis plėtoti.

2. Įstaigos vadovų administracinis darbas yra neadekvačiai paskirstytas

REKOMENDUOTINA:

- Mažinti įstaigos vadovo darbų planavimo veiklą 23 proc., daugiau dėmesio skirti organizavimo, koordinavimo ir kontrolės funkcijų atlikimui;

- Mažiau dėmesio skirti taisyklių ir reglamentavimo diegimui įstaigoje;
- Galima dalį atsakomybės perleisti įstaigos direktoriaus pavaduotojams, skatinti pavaduotojų savarankišką sprendimų priėmimą ir atsakomybės prisiėmimą;
- Užtikrinti efektyvų vadovo pavaduotojų darbo organizavimą – ne rečiau kaip kartą per savaitę rengti viduriniojo lygio vadovų susirinkimus, kurių metu komandiniu principu aptarti kylančias problemas ir ieškoti jų sprendimo būdų;
- Kauno miesto GMPS įvesti valandinį administracijos darbuotojų darbo apmokėjimą, tai paskatintų efektyvesnę darbuotojų veiklą;
- Vykdyti prevencinę veiklą įstaigoje, neleisti problemoms atsirasti, o ne skirti išteklius problemų sprendimo programoms;

3. Įstaigos vadovas nėra įvaldęs tinkamai valdyti savo laiką, kas įtakoja netinkamą vadovo administravimo funkcijų pasiskirstymą. Sėkmingai taikant laiko valdymo metodus, vadovas gali kiekvieną dieną sutaupyti 10 - 20 proc. laiko t.y. per dieną galimas laiko rezervas susidarytų 48-96 minutės, o per savaitę net 4-8 darbo valandos.

REKOMENDUOTINA:

- Sudaryti efektyvų darbo planą. Svarbu fiksuoti kas buvo planuojama padaryti, kas įvykdyta, o paskui analizuoti rezultatus ir daryti išvadas;
- Pasinaudoti laiko planavimo specialistų teikiamomis paslaugomis;
- Lankyti įstaigos vadovo laiko planavimo kursus/seminarus;
- Konsultuotis su kitų Lietuvos miestų GMPS vadovais laiko valdymo klausimais ir semtis geros darbo patirties šioje srityje.

4. Menkas dėmesys teikiamas Kauno miesto GMPS darbuotojų motyvavimui. Nepaisant to, kad piniginių motyvavimą GMPS riboja nuolatinis finansų trūkumas, tačiau įstaigos vadovai privalo išsiaiškinti savo pavaldinių poreikius ir sukurti darbuotojų motyvavimo sistemą, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius bei įstaigos galimybes. Reikėtų tobulinti nematerialinio motyvavimo sistemą.

REKOMENDUOTINA:

- Individualizuotas darbuotojų skatinimas: rodyti darbuotojui dėmesį, kad jis jaustų jog jis yra vertingas įstaigai; stebėti jo pastangas ir vertinti jas už jo atliktą darbą;
- Dalyvavimas: labai svarbu nors minimaliai įtraukti darbuotoją į sprendimų priėmimą drauge su savo bendradarbiais ir vadovais, kad darbuotojas jaustųsi reikšmingas ir atsakingas, tai jam suteikia daugiau pasitikėjimo savimi;

- Laimėjimo jausmo palaikymas: užduotys, kai darbuotojui suteikiama laisvė ir teisė savarankiškai planuoti bei siekti numatytų tikslų, vadovui pateikiant galutinį rezultatą, sukuria laimėjimo jausmą, didina pasitikėjimą savimi, ugdo atsakomybę;
- Grįžtamasis ryšys: tiek teigiama, tiek neigiama informacija apie darbo atlikimą ir rezultatus yra motyvacinis veiksnys. Grįžtamasis ryšys leidžia darbuotojui suvokti savo stiprias ir silpnas vietas. Teigiama informacija suteikia pasitikėjimo, laimėjimo jausmą, neigiama (tačiau tinkamai pateikta) informacija skatina taisyti klaidas, tobulinti savo veiklą.

5. Tyrimo rezultatai parodė, kad Kauno miesto GMPS darbuotojų mokymui ir kvalifikacijos kėlimui nėra skiriama pakankamai dėmesio. Nors GMPS darbuotojai yra kompetentingi, tačiau savo kvalifikacijos tobulinimu rūpinasi patys, tuo tarpu stoties vadovai neskiria pakankamai dėmesio mokymui.

REKOMENDUOTINA:

- Įstaigos vadovui atsižvelgti į personalo lūkesčius, skatinti nepinigines motyvavimo formas;
- Taikyti daugiau lanksčių, šiuolaikiškų darbuotojų tobulinimosi ir kvalifikacijos kėlimo formų (pavyzdžiui, nuotolinis mokymas);
- Informuoti įstaigos darbuotojus apie kvalifikacijos tobulinimo galimybes, kvalifikacijos kursų finansavimą (SAM skiriamų lėšų dalis, įstaigos skiriamų lėšų dalis ir asmeninių išlaidų mokymuisi dalis). Administracijai reikėtų pasiūlyti darbuotojams tinkamesnius kursus, kol darbuotojas tobulina savo profesinę kvalifikaciją, suteikti jam dalinai apmokamas atostogas, arba sudaryti lankstų darbo grafiką, atsižvelgiantį į vykstančių kursų/ seminarų/ mokymo laiką;
- Ateityje reikėtų labiau akcentuoti kokybiškesnį GMPS darbuotojų mokymo poreikių vertinimą, daugiau lėšų skirti mokymo finansavimui, bei apibrėžti mokymo efektyvumo vertinimo procedūrą;
- Kviestis į GMP įstaigą medikų kvalifikacijos kėlimo specialistus, kurie pravestų seminarus/paskaitas įstaigos viduje. Tai sutaupytų daugiau laiko ir sumažintų darbuotojų išlaidas;
- Iš ES šalių kviestis GMP administravimo specialistus, kurie perteiktų savo šalių GMP įstaigų administravimo gerą patirtį ir padėtų atrasti Kauno miesto GMPS vidaus darbo trūkumus, teiktų siūlymus šių trūkumų šalinimui.

6. Organizacijoje nėra sukurta žmogiškųjų išteklių planavimo sistema.

REKOMENDUOTINA:

- Pateikti siūlymą SAM, kad ji reglamentuotų GPS specialistų, skubios pagalbos specialistų (paramedikų) rengimą Lietuvos aukštosiose mokyklose
- Skatinti GMPS bendradarbiavimą su Lietuvos aukštosiomis mokyklomis;
- Sudaryti darbuotojų rezervo programą, atsižvelgiant į tai kiek darbuotojų išeis į pensiją, kiek darbuotojų ruošiasi keisti darbą ir pan. Ir koks planuojamas darbuotojų skaičius bus reikalingas kitais metais ir pan.

7. Medikai nėra skatinami įsidarbinti Kauno miesto GMPS.

REKOMENDUOTINA:

- Vystyti įstaigos marketingą, skatinantį kompetentingus medikus įsidarbinti Kauno miesto GMPS;
- Pritraukti gerus specialistus iš ES ir Rytų Europos šalių įsidarbinti Kauno miesto GMPS;

8. Įstaigoje nėra sukurta adekvati darbo užmokesčio sistema.

REKOMENDUOTINA:

- Peržiūrėti Kauno miesto GMPS darbuotojų darbo užmokesčio bazinius koeficientus ir juos adekvačiai perskirstyti, žymiai neišskiriant įstaigos vadovo darbo užmokesčio koeficiento;
- Peržiūrėti teorinius ir praktinius darbuotojų darbo krūvius. Teikti pasiūlymus SAM dėl medicinos darbuotojų etatinio darbo valandų sumažinimo 10 proc. Tai įtakotų darbo kokybės ir efektyvumo didėjimą.
- Administracijos darbuotojams taikyti valandinę darbo užmokesčio apskaitos sistemą; Tai įgalintų sumažinti finansines įstaigos išlaidas, skiriamas administracijos darbuotojų darbo užmokesčiui.

5. LITERATŪRA

1. Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas //Valstybės žinios. 1994, Nr. 63-1231.
2. Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstaigų įstatymo pakeitimo įstatymas //Valstybės žinios. 1998, Nr. 109-2995.
3. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2004 m. balandžio 9 d. įsakymas Nr. V-216 „Dėl bendrųjų greitosios medicinos pagalbos paslaugų teikimo reikalavimų patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2004, Nr. 57-2008.
4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. birželio 29 d. nutarimas Nr. 647 "Dėl antrojo sveikatos priežiūros įstaigų restruktūrizavimo etapo strategijos patvirtinimo" //Valstybės žinios 2006, Nr. 74-2827.
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003m. kovo 18 d. nutarimas Nr. 335 „Dėl sveikatos priežiūros įstaigų restruktūrizavimo strategijos patvirtinimo“ //Valstybės žinios, 2003, Nr. 28-1147.
6. Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro 2006 m. rugpjūčio 25d. įsakymas Nr. V-715 „Dėl greitosios medicinos pagalbos paslaugų organizavimo ir apmokėjimo tvarkos aprašo bei greitosios medicinos pagalbos paslaugų ir bazinių kainų sąrašo tvirtinimo“ //Valstybės žinios, 2006, Nr. 93-3667.
7. Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro 2006 m. gegužės 25d. įsakymas Nr. V-420 „Dėl sveikatos apsaugos ministro 2006m. balandžio 27 d. įsakymo Nr. V-329 „Greitosios medicinos pagalbos paslaugų organizavimo ir apmokėjimo tvarkos aprašo bei greitosios medicinos pagalbos paslaugų ir bazinių kainų sąrašo tvirtinimo“ papildymo //Valstybės žinios, 2006, Nr. 61-2222.
8. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2002m. liepos 1 d. įsakymas Nr. 324 „Dėl greitosios medicinos pagalbos koncepcijos patvirtinimo“ //Valstybės žinios, 2002, Nr. 76-3267.
9. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2004 m. gruodžio 29 d. įsakymo Nr. V-961 „Dėl bendrųjų greitosios medicinos pagalbos paslaugų teikimo reikalavimų patvirtinimo“ //Valstybės žinios, 2005, Nr. 3-41.
10. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2005 m. lapkričio 28 d. įsakymas Nr. V-855 „Dėl sveikatos priežiūros kokybės užtikrinimo 2005–2010 m. programos, patvirtintos Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2004 m. rugsėjo 14d. įsakymu Nr.V-642 „Dėl sveikatos priežiūros kokybės užtikrinimo 2005-2010m. programos patvirtinimo“ //Valstybės žinios, 2005, Nr. 134-4828.
11. Lietuvos medicinos norma MN 131: 2003

12. Baršauskienė V. Personalo administravimas viešajame sektoriuje // *Viešasis administravimas* / [ats. red. A.Raipa]. Kaunas: Technologija, 2001.
13. Andruškevičius K. Administracinės teisės principai ir normų ribos. Vilnius: Teisinės informacijos centras, 2004.
14. Appleby C. Robert. Šiuolaikinis administravimas. Vilnius: Eugrimas, 2004.
15. Arimavičiūtė M. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2005.
16. Astrauskas A, Kleponis B., Viršilas K., Lietuvos Respublikos aukštesniųjų administracinių vienetų valdymas: situacija, problemos ir perspektyvos. Konferencijos “Regioninė politika ir apskričių valdymas ir Lietuvos modelio paieška” medžiaga, 2000.
17. Bagdonas E., Bagdonienė L. Administravimo principai, Kaunas: Technologija, 2000.
18. Bagdziūnienė V. Įmonių veiklos planavimas ir analizė. Vilnius: Canto Litera, 2005.
19. Barvydienė V. Viešasis administravimas: Vadovavimas ir vadovas viešojoje organizacijoje. Kaunas: Technologija, 1999.
20. Černiauskas G., Dobrovolskas a., ir kt. Pirmasis reformų dešimtmetis: sveikatos priežiūros sektorius socialinių – ekonominių pokyčių kontekste. Vilnius: Sveikatos ekonomikos centras, 2000.
21. Čionynienė, Diskienė D ir kt.. Įmonių vadybos orientacijos. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2002.
22. Damašienė V. Valdymo pagrindai. Šiaurės Lietuva, 2002.
23. Drucker P. F. Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. Vilnius: RGrupė, 2004.
24. Fayol H. Administravimas: teorija ir praktika: valdymo klasika. Vilnius: Eugrimas, 2005.
25. Janušauskas K., Janušauskienė V. Kur slypi sėkmė? Veiksmingų strategijų pagrindai Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2000.
26. Jančiauskas E., Jančiauskienė N. Viešojo administravimo efektyvumas: Valstybės paramos smulkaus ir vidutinio verslo plėtrai strateginės kryptys. Kaunas: Technologija. 2001.
27. Janušonis V. Rizikos valdymas sveikatos priežiūros organizacijose. Kaunas: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, 2005.
28. Janušonis V. Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas: XXI amžių pasitinkant. Klaipėda: Klaipėdos rytas, 2000.
29. Kaziliūnas A., Kokybės analizė, planavimas ir auditas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2006.
30. Kvedaravičius J. Organizacijų vystymosi vadyba. Kaunas: Vytauto didžiojo universiteto leidykla, 2006.
31. Lane J. E. Viešasis sektorius. Vilnius: Margi raštai, 2001.

32. Mačernytė – Panomariovienė I. Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003.
33. Martinkus B. Darbo procesų valdymas. Šiauliai: Šiaulių universiteto biblioteka, 2003.
34. Obrazcovas V. Valdymo ir administravimo metodai: teorija ir praktika. Vilnius: Eugrimas, 2006.
35. Obrazcovas V. Valdymo ir administravimo pagrindai. Vilnius: Baltos lankos, 2006.
36. Obrazcovas V. Mokymo priemonė: Valstybės ir savivaldybių turto valdymas. Vilnius: Teisės universiteto leidykla, 2001.
37. Obrazcovas V. Mokymo metodinė programa: Valstybinių institucijų veiklos administravimas. Vilnius: Lietuvos Teisės Akademija, 2000.
38. Paulavičius K.B. Darbo rinka. Vilnius, 2002.
39. Puškorius S. (ats.red.). Viešojo sektoriaus institucijų administravimas. Vilnius: 2002.
40. Raipa A., Setkauskis P., Lorinskas D., Malkevičius R. Viešasis administravimas. Monografija. Kaunas: Technologija, 2006.
41. Raipa A. Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija, 2004.
42. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika, 2006.
43. Sakalas A., Šilingienė V.. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, 2004.
44. Sakalas A. Personalo vadyba. Margi raštai, 2003.
45. Sakalas V., Šilingienė V. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, 2000.
46. Savas E.S., Jančauskas E.E. Valstybės ir savivaldybių turto valdymas ir privatizavimas: teorija ir praktika. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.
47. Stankevičienė A., Lobanova L.. Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika, 2006.
48. Stoškus S., Beržinskienė D. Pokyčių valdymas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2005.
49. UAB „Teisidas“. Apskaita viešosiose įstaigose. Vilnius: 2005.
50. Vanagas P. Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija, 2006.
51. Veiklos vadyba. Teorija ir praktika. Vilnius, 2002.
52. Viešojo sektoriaus institucijų administravimas: Valstybės ir savivaldos institucijų veiklos ypatumai. Vilnius: Lietuvos Teisės Universitetas, 2002.
53. VšĮ Kauno miesto Greitosios medicinos pagalbos stotis. Įstaigos veiklos ataskaita, 2006.
54. Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas T. Organizacijų vystymosi paradigma. Kaunas: Vytauto didžiojo universiteto leidykla, 2004.
55. Health care systems in Transition: Lithuania / World Health Organization. Regional Office for Europe. – [Copenhagen]: European Observatory on Health Care Systems, 2004.
56. Nacionalinės Sveikatos Tarybos metinis pranešimas 2006 // <http://www3.lrs.lt/pls/inter/>; prisijungimo laikas: 2007-08-05.

57. Jame A.F. Stoner, Freeman K. Edward, Daniel R. Gilbert. Vadyba. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2005.
58. Egger D., Lipson D. et al. Achieving the right balance: The Role of Policy –Making Processes in Managing Human Resources for Health Problems // <http://www.who.int/health-services-delivery/imbalance/report.pdf>; prisijungimo laikas: 2007-06-11
59. Lietuvos sveikatos programa// http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=51257&p_query=&p_tr2=; prisijungimo laikas: 2006-12-01.
60. Greitosios medicinos paslaugoms - didesni reikalavimai // <http://www.sam.lt/sam/naujienos/?idi=642-27k>; prisijungimo laikas: 2006-12-02.
61. Struktūrinių fondų paramos panaudojimas sveikatos apsaugos srityje 2007–2013 m. // www.esparama.lt/.../partneryste/viesi_aptarimai/files/3grupe_2SAM_Pristatymas_viesajam_aptarimui_06_27_4.ppt; prisijungimo laikas: 2007-01-12.
62. http://www.lsic.lt/html/sv_statistika.htm; prisijungimo laikas 2007-10-10
63. <http://db1.stat.gov.lt>; prisijungimo laikas 2007-07-10
64. <http://www.sam.lt/presslt/update/inf>; prisijungimo laikas 2006-06-18
65. http://www.sam.lt/priemones/sveikatos_apsaugos_panorama.pdf; prisijungimo laikas 2007-04-02
66. <http://www.sam.lt/reforma/ivadas.htm>; prisijungimo laikas 2007-05-05
67. <http://www.sec.lt> prisijungimo laikas 2007-09-20
68. http://www.who.int/health-services-delivery/human/hr_nhs/HRH_policy.pdf; prisijungimo laikas 2007-02-21
69. <http://www.who.int/health-services-delivery/imbalance/report.pdf>; prisijungimo laikas 2007-02-22
70. [http://www.lgs.lt/_upload/1180336243Pranesimas%20\(IZDONIENE\)%202007-05-10.ppt](http://www.lgs.lt/_upload/1180336243Pranesimas%20(IZDONIENE)%202007-05-10.ppt); prisijungimo laikas 2007-07-01

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamos Kauno miesto Greitosios medicinos pagalbos stoties administravimo ypatybės bei jo tobulinimo galimybės.

Darbo **TIKSLAS** įvertinti Kauno miesto Greitosios medicinos pagalbos stoties administravimą bei teikti siūlymus administravimo tobulinimui.

Siekiant užsibrėžto tikslo sprendžiami sekantys konkretūs **UŽDAVINIAI**:

- Apžvelgiant mokslinę literatūrą apibrėžti administravimo sudedamųjų dalių ypatumus;
- Pateikti informaciją apie greitosios medicinos pagalbos tarnybų administravimą Lietuvoje;
- Ištirti Kauno miesto greitosios medicinos pagalbos stoties išorinę ir vidinę aplinką;
- Atlikti Kauno miesto greitosios medicinos pagalbos stoties veiklos privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizę;
- Atikus Kauno miesto Greitosios medicinos pagalbos stoties tyrimą įvertinti įstaigos administravimą;
- Pateikti pasiūlymus (rekomendacijas) Kauno miesto greitosios medicinos pagalbos stoties administravimo tobulinimui.

DARBO STRUKTŪRA. Darbas susideda iš trijų dalių:

Pirmoje darbo dalyje pateikiama informacija apie administravimo esmę ir jo sudedamąsias dalis. Toliau analizuojama įvairiuose moksliniuose šaltiniuose išskiriamos organizaciją supančių aplinkų – išorinės ir vidinės veiksnių samprata, plačiau išaiškinama įstaigos SSGG analizės svarba.

Antroje dalyje aprašomi tyrimo metodai, apibūdinamas tyrimo kontingentas, jo parinkimo būdai, supažindinama su tyrimo duomenų rinkimo instrumentais.

Trečioje darbo dalyje analizuojama Kauno miesto greitosios medicinos pagalbos stoties esama padėtis (vidaus administravimo kontekste), išorinė ir vidinė aplinka. Nagrinėjama, kurie išorės bei vidaus veiksniai teigiamai, o kurie neigiamai įtakoja šios įstaigos veiklą.

Ketvirtoje darbo dalyje pateikiamos darbo išvados su siūlymais (rekomendacijomis) kaip tinkamai spręsti kylančias problemas ir tobulinti Kauno miesto greitosios medicinos pagalbos stoties administravimą.

SUMMARY

This magistracy work analyses management peculiarity and its development vista of emergency response center in Kaunas.

Work purpose emergency response center of Kaunas measure management and purvey offers to its improvement.

Reaching this purpose tackle next particular tasks:

- Review nonfiction peculiarity define management components;
- To introduce with information about emergency response centers management in Lithuania;
- To exam emergency response center of Kaunas external and internal environment;
- To perform strengths, weaknesses, opportunities and threats activity analysis (SWOT) of emergency response center of Kaunas;
- To value management of Kaunas emergency response center;
- To purvey offers to management improvement emergency response center of Kaunas.

Work composition. Work contains from three parts:

First part contains information about tender gist of management and its components. Thereinafter analyzing in various nonfiction separable organization surrounding environments - outside and inside factors conception, enlarged explain organization SWOT importance to organization.

Second part describe investigation methods, character contingent of investigation, its selection ways and induction with instruments of exploration target typesetting.

Third part analyses actuality (in context of internal management) of emergency response center of Kaunas, external and internal environment. Pending which factors are positive and which are negative in organization activity.

Fourth part propose investigation conclusion with offers (recommendation) how to deal emergent problems in organization and improve management of Kaunas emergency response center.

SANTRUMPOS

ASP – asmens sveikatos priežiūra
ASPI - asmens sveikatos priežiūros įstaiga
DK – Darbo Kodeksas
ES – Europos Sąjunga
GMP – Greitoji medicinos pagalba
GMPT – Greitosios medicinos pagalbos tarnyba
GMPS – Greitosios medicinos pagalbos stotis
NST – Nacionalinė sveikatos taryba
NVV – Naujoji viešoji vadyba
PSO – Pasaulio sveikatos organizacija
PSDF – privalomojo sveikatos draudimo fondas
SAM – Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija
SPI - sveikatos priežiūros įstaiga
VLK – Valstybinė ligonių kasa
VŠĮ – viešoji įstaiga
TLK – Teritorinė ligonių kasa