

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Julija Žalalienė
SVEIKATOS APSAUGOS ĮSTAIGŲ ADMINISTRAVIMO STUDIJŲ PROGRAMA

PERSONALO VALDYMO TOBULINIMO GALIMYBĖS VŠĮ VILNIAUS GREITOSIOS
PAGALBOS UNIVERSITETINĖJE LIGONINĖJE

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
Doc. Aleksandras Patapas

Vilnius, 2006

TURINYS

Įvadas	5
1. TEORINĖ PERSONALO VALDYMO ASPEKTŲ ANALIZĖ	7
1.1 Aplinkos poveikis personalo valdymui	7
1.1.1 Vidinės aplinkos poveikis	7
1.1.2 Išorinės aplinkos poveikis	9
1.2 Personalo valdymo turinys	13
1.2.1 Personalo valdymo reglamentavimas įstaigoje	13
1.2.1.1 Personalo politika	13
1.2.1.2 Valdymo struktūra	15
1.2.2 Probleminiai personalo valdymo aspektai	17
1.2.2.1 Vidinė komunikacija	17
1.2.2.2 Valdymo stilius	19
1.2.2.3 Valdymo metodai	22
1.2.2.4 Valdymo priemonės	24
1.2.2.4.1 Grupinis, komandinis darbas	24
1.2.2.4.2 Karjera	25
1.2.2.4.3 Konfliktai ir jų sprendimas	26
1.2.2.5 Vadovo autoritetas	28
1.2.2.6 Motyvavimas	29
1.3 Personalo valdymo proceso analizė	31
1.3.1 Planavimas	31
1.3.2 Verbavimas	32
1.3.3 Atranka	34
1.3.4 Socializacija	35
1.3.5 Mokymas ir tobulinimas	36
1.3.6 Vertinimas	39
1.3.7 Paaugštinimas, pažeminimas ar atleidimas iš darbo	40
1.4 Inovaciniai personalo valdymo sprendimai	41
1.4.1 Inovacijų poreikio personalo valdyme pagrindimas	41
1.4.2 Inovaciniai personalo valdymo problemų sprendimo būdai	42
2. PERSONALO VALDYMO SITUACIJOS TYRIMAS VGPUL	47
2.1 Tyrimo metodika ir jos organizavimas	47
2.1.1 Tiriamųjų imtis	47
2.1.2 Matavimų aprašymas	47
2.1.3 Tyrimo eiga	48
2.2 Tyrimo rezultatai	48
2.2.1 Pagrindinės respondentų charakteristikos	49
2.2.2 Aplinkos poveikis personalo valdymui	50
2.2.3 Personalo valdymo turinys	53
2.2.4 Personalo valdymo proceso analizė	66
2.2.5 Inovaciniai personalo valdymo sprendimai	71
3. TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS	76
IŠVADOS	80
PASIŪLYMAI	82
LITERATŪROS SĄRAŠAS	84
ANOTACIJA	87
SANTRAUKA	88
SUMMARY	90
PRIEDAI	92

Lentelių sąrašas:

1 Lentelė. Pagal J.Albrechtas „Asmenybė ir karjera“ (Klaipėda, 2005, p.84).....	22
2 Lentelė. Organizacijos mokymosi lygiai. Pagal J.Child „Organization“ (2005, Carlton p.313)....	38
3 Lentelė. Pagrindinės respondentų charakteristikos.....	49

Diagramų sąrašas:

1 Diagrama. Respondentai, dėl netenkinančių darbo sąlygų planuojantys migruoti iš Lietuvos.....	50
2 Diagrama. Respondentų nuomonė apie valstybės įstatymų apsaugą nuo darbuotojų teisių pažeidėjų.....	50
3 Diagrama. Respondentų nuomonė apie darbo organizavimo pokyčių ligoninėje naudingumą	50
4 Diagrama. Respondentų žinios apie ligoninės viziją, misiją, vertybes ir tikslus.....	51
5 Diagrama. Darbuotojų aktyvumo lygis, siekiant pakeisti nepalankų vadovo sprendimą	51
6 Diagrama. Respondentų nuomonė apie sėkmės įtaką gaunant norimą darbą	51
7 Diagrama. Darbuotojų nuomonė apie „reikiamų“ žmonių įtaką siekui uždirbti daugiau pinigų ligoninėje	52
8 Diagrama. Ligoninės vadovui apie pažeidimus ligoninėje pranešiantieji respondentai	52
9 Diagrama. Savo draugams rekomenduotų dirbti šioje ligoninėje.....	52
10 Diagrama. Respondentų nuomonė apie jų atstovavimą formuojant ligoninės bei personalo politiką.....	53
11 Diagrama. Respondentų nuomonė apie dokumento, nustatančio personalo problemų sprendimo principus, ligoninėje poreikį	53
12 Diagrama. Neformalios grupės ligoninėje aktyviai siekia pokyčių	53
13 Diagrama. Ligoninės administracija atsižvelgia į besikreipiančios darbuotojų grupės pageidavimus	54
14 Diagrama. Respondentai, priklausantys neformalioms grupėms(siekiančioms pakitimų ligoninėje).....	54
15 Diagrama. Vadovo vaidmuo - informacijos platintojas	54
16 Diagrama. Atvirumas su vadovu – komunikacijos sąlyga	55
17 Diagrama. Respondentų nuomonė apie grįžtamąjį ryšį bendraujant su vadovu.....	55
18 Diagrama. Komunikacijos veiksmingumas.....	55
19 Diagrama. Charizmatiškas vadovas	56
20 Diagrama. Vadovas – patriarchas	56
21 Diagrama. Vadovas autokratas	56
22 Diagrama. Vadovas demokratas (I)	57
23 Diagrama. Vadovas demokratas (II).....	57
24 Diagrama. Vadovas liberalas (I)	58
25 Diagrama. Vadovas liberalas (II).....	58
26 Diagrama. Vadovas biurokratas.....	58
27 Diagrama. Respondentų nuomonė apie materialinių išteklių skirstymą ligoninėje.....	58
28 Diagrama. Darbuotojų galimybės ir jų panaudojimas.....	59
29 Diagrama. Ligoninė sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją	59
30 Diagrama. Darbo sąlygos	59
31 Diagrama. Interesų prioritetai darbuotojams	60
32 Diagrama. Respondentų nuomonė apie konkurenciją ligoninėje	60
33 Diagrama. Respondentų nuomonė apie tai, kaip vadovas priima sprendimus	60
34 Diagrama. Grupinio darbo rezultatyvumas	61
35 Diagrama. Pasitikėjimas vienas kitu grupės viduje	61
36 Diagrama. Darbinių konfliktų dalyviai	61
37 Diagrama. Darbinių konfliktų baigtis	62
38 Diagrama. Darbinių konfliktų sprendimo būdai	62

39 Diagrama. Respondentų nuomonė apie vadovo nurodymų aiškumą.....	63
40 Diagrama. Komunikacijos intensyvumas tarp vadovų ir bendradarbių	63
41 Diagrama. Vadovo šališkumas	63
42 Diagrama. Vadovo taikomi kritikos būdai (I).....	64
43 Diagrama. Vadovo taikomi kritikos būdai (II)	64
44 Diagrama. Respondentų nuomonė apie vadovų funkcijų delegavimą.....	64
45 Diagrama. Respondentų aktyvumas prisiimant deleguotas funkcijas.....	65
46 Diagrama. Kontroliuojanti aplinka	65
47 Diagrama. Personalo motyvuojantys veiksniai.....	65
48 Diagrama. Verbavimo procesas	66
49 Diagrama. Atrankos procesas (I)	66
50 Diagrama. Atrankos procesas (II).....	67
51 Diagrama. Respondentų nuomonė apie kuratoriaus vaidmenį socializacijos procese.....	67
52 Diagrama. Respondentų nuomonė apie vadovo vaidmenį socializacijos procese (I).....	67
53 Diagrama. Respondentų nuomonė apie vadovo vaidmenį socializacijos procese (II).....	67
54 Diagrama. Respondentų nuomonė apie vadovo vaidmenį socializacijos procese (III)	68
55 Diagrama. Respondentų nuomonė apie vadovo vaidmenį socializacijos procese (IV)	68
56 Diagrama. Investicijos į kvalifikacijos kėlimą (I).....	68
57 Diagrama. Investicijos į kvalifikacijos kėlimą (II)	69
58 Diagrama. Kvalifikacijos kėlimo priežastys.....	69
59 Diagrama. Vidiniai mokymai ligoninėje	69
60 Diagrama. Darbuotojai dalinasi savo žiniomis vienas su kitu.....	70
61 Diagrama. Respondentų nuomonė apie ligoninės darbuotojų atestavimo komisiją	70
62 Diagrama. Respondentų nuomonė apie atestacijos veiksmingumą (I)	70
63 Diagrama. Respondentų nuomonė apie atestacijos veiksmingumą (II)	71
64 Diagrama. Respondentų nuomonė apie atleidimo iš darbo politiką ligoninėje.....	71
65 Diagrama. Respondentų nuomonė apie tikrumą dėl darbo vietos	71
66 Diagrama. Respondentų nuomonė apie karjeros svarbą	72
67 Diagrama. Respondentų nuomonė apie darbo sąlygų pokyčius ligoninėje.....	72
68 Diagrama. Respondentų nuomonė apie paskatinimus darbe	72
69 Diagrama. Planuoja keisti darbovietę	73
70 Diagrama. Respondentų nuomonė apie atestavimą, vykdomą tik nepriklausomų ekspertų	73
71 Diagrama. Respondentų nuomonė apie nematerialinių skatinimo priemonių svarbą.....	73
72 Diagrama. Respondentų nuomonė apie selektyvų darbo užmokestį.....	74
73 Diagrama. Respondentų nuomonė apie netinkamų darbuotojų atleidimą.....	74
74 Diagrama. Respondentų nuomonė apie reikalavimų vadovui atnaujinimą.....	75
75 Diagrama. Respondentų nuomonė apie atlyginimų sistemą ligoninėje	75

[vadas

Sveikatos priežiūros įstaigų personalo valdymas – aktuali tema. Šiam klausimui skiriama mažai dėmesio tiek valstybiniu, tiek ir gydymo įstaigos lygmeniu. Pastaraisiais metais medikų profesinės sąjungos vis stipriau kovoja už medicinos, kaip prioritetinės srities svarbą valstybėje, už mediko, kaip darbuotojo profesionalo statusą, už personalo valdymo įdiegimą gydymo įstaigose. Šiuo metu nėra susiformavusi personalo valdymo tradicija gydymo įstaigose, personalą valdo medikai, o ne valdymo specialistai, personalo skyriai yra maži ir jų funkcijos ribotos, viešosios gydymo įstaigos nėra suinteresuotos vykdyti personalo valdymo reformą. Taigi galima teigti, kad šiuo metu personalo valdymas sveikatos priežiūros įstaigose yra neorganizuotas, padrikas.

Kita problema - personalo vadyboje taikomų modelių ir šiuolaikinių rinkos reikalavimų neadekvatumas. Šis reiškinys gali lemti įstaigos konkurencingumo sumažėjimą, galimų rinkų praradimą, sukeldamas socialines problemas, tokias kaip bedarbystė, socialinės nelygybės didėjimas, kvalifikuotų darbuotojų migracija. Dėl šių priežasčių personalo valdymo tobulinimo problemų suvokimas ir šių problemų sprendimas yra ne tik verslo plėtros veiksnys, jis padeda spręsti tam tikras socialines problemas.

Šie argumentai rodo ne tik temos aktualumą, bet ir problemiškumą. Nuosekliau ši tema bus atskleista per mokslinės literatūros analizę bei tiriamąjį darbą Vilniaus greitosios pagalbos universitetinėje ligoninėje (VGPUL). Mokslinės literatūros analizės dalyje bus lyginamos įvairių autorių nuomonės apie vidinės ir išorinės aplinkos poveikį sveikatos priežiūros įstaigų personalo valdymui, personalo valdymo turinys atskleidžiamas per jo reglamentavimą įstaigoje bei probleminius personalo valdymo aspektus, išnagrinėtas personalo valdymo procesas bei inovaciniai personalo valdymo sprendimai. Tiriamasis darbas buvo atliekamas Vilniaus greitosios pagalbos universitetinėje ligoninėje. Jame bus nagrinėjamas aplinkos poveikis šios ligoninės personalo valdymui, nagrinėjami probleminiai personalo valdymo aspektai, procesas bei personalo nuomonė apie inovacinius sprendimus šioje srityje.

Tikslas:

ištirti personalo valdymo tobulinimo galimybes VGPUL.

Uždaviniai:

1. ištirti vidinės ir išorinės aplinkos poveikį VGPUL personalo valdymui;
2. išanalizuoti probleminius personalo valdymo aspektus VGPUL;
3. išnagrinėti personalo valdymo procesą VGPUL;
4. pateikti pasiūlymus VGPUL personalo valdymo problemoms spręsti.

Tyrimo objektas:

Personalo valdymas Vilniaus greitosios pagalbos universitetinėje ligoninėje.

Tyrimo dalykas:

Personalo valdymo tobulinimo galimybės Vilniaus greitosios pagalbos universitetinėje ligoninėje.

Tyrimo hipotezės:

- Tikėtina, dauguma darbuotojų, turinčių didesnę nei 10 metų darbo stažą neigia valstybės įstatymų apsaugą nuo darbuotojų teisių pažeidėjų;
- Tikėtina, kad dauguma darbo organizavimo pokyčių įstaigoje yra vienodai naudingi ir gydytojams ir slaugytojoms;
- Tikėtina, kad slaugytojas vadovai rečiau traktuoja kaip lygiaverčius bendradarbius nei gydytojus;
- Tikėtina, kad jaunesni nei 40 metų darbuotojai dažniau patvirtina vadovą esant demokratą nei vyresni;
- Tikėtina, kad panašus gydytojų ir slaugytojų skaičius pritaria tam, kad konfliktus skyriuose vengiama spręsti;
- Tikėtina, kad panašus gydytojų ir slaugytojų skaičius pritaria tam, jog komandinis darbas ligoninėje yra nepakankamai organizuotas;
- Tikėtina, kad valdant Vilniaus greitosios pagalbos universitetinės ligoninės personalą didesnis dėmesys sutelkiamas į mokymą ir tobulinimą, nevykdant kitų personalo valdymo proceso etapų.

Tyrimo metodai:

- Lyginamoji mokslinės literatūros analizė;
- Kiekybinis tyrimo metodas, anketinė apklausa;
- Statistinė analizė. Duomenys apdoroti:
 - ✓ naudojant aprašomąją statistiką (Microsoft Excel);
 - ✓ naudojant χ square testą (Microsoft Excel);
 - ✓ naudojant koreliacinę analizę (Microsoft Excel);
 - ✓ naudojant koreliacinės matricos klasterinę analizę (SPSS 14,0 for Windows Evaluation Version).

1. TEORINĖ PERSONALO VALDYMO ASPEKTŲ ANALIZĖ

1.1 Aplinkos poveikis personalo valdymui

1.1.1 Vidinės aplinkos poveikis

L. Šimanskienė knygoje „Organizacinės kultūros formavimas“ (Klaipėda, 2002, p. 19) teigia, kad organizacijos vidinę aplinką formuoja jos tikslai, struktūra, uždaviniai, technologija ir dirbantieji žmonės.

Dirbdama organizacija stengiasi įvykdyti užsibrėžtus tikslus. Tikslai formuluojami ištyrus esamą padėtį įstaigoje, konkurentus, rinką, pasiūlą ir paklausą. Tikslai gali būti skirtingi įvairių lygių vadovams, o įstaigos nariams jie paskelbiami iš anksto.

Su organizacijos struktūra susiję darbų pasidalijimas bei kontrolė. Darbų pasidalijimas turi priklausyti nuo darbuotojo specialaus pasiruošimo bei praktinės patirties. Taip pat darbai skirstomi ir pagal užduotis. Norint išvengti klaidų bei atrasti efektyvesnius sprendimus savo veiklą būtina nuolat kontroliuoti.

Technologija yra įrengimų, įrankių ir atitinkamų techninių žinių derinys, kurį turi žinoti žmonės dirbantys savo darbo vietose. Technologija taip pat susieta su užduotimis.

Vis dėl to svarbiausias organizacijos vidinės aplinkos elementas yra žmogus. Žmonių elgesys apibūdinamas kaip asmeninių savybių ir aplinkos poveikio pasekmė. Todėl vadovui nepakanka surinkti žmonių, turinčių darbui reikalingų bruožų. Reikia sudaryti aplinką, kuri šiuos bruožus palaikytų ir sustiprintų. Didelį poveikį kaip atskiri aplinkos elementai žmonės daro vieni kitiems.

A. Sakalas knygoje „Personalo vadyba“ (Kaunas, 1998, p. 205) organizacijos vidinę aplinką tapatina su kultūra, kai kuriuose kituose vadovėliuose tai tik vidinės aplinkos elementas. L.Šimanskienės (2002, p. 22) nuomone, organizacinė kultūra yra sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų panašių organizacijų kultūros. Ji, kaip jungiamoji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis siekti bendrų organizacijos tikslų. E.Shein (1990), teigia, kad organizacinė kultūra būtina tam, kad išspręstų šias organizacijos problemas:

1. išgyventi ir prisitaikyti prie aplinkos;
2. integruoti vidinius procesus, kad būtų užtikrintas gebėjimas išgyventi ir prisitaikyti.

A. Seilius knygoje „Organizacijų tobulinimo vadyba“ (Klaipėda, 1998, p. 24) teigia, kad nuo kiekvieno organizacijos nario priklausys, kokia kultūra susiformuos, o nuo vadovų – kaip jie kurs organizacinę kultūrą, kurie prioritetai ir vertybės jiems svarbiausi. Lyderiai tai žmonės, perduodantys ir įtvirtinantys kultūrą organizacijoje. Lyderiai, jeigu jie yra nuoseklūs, modeliuoja ir

reprezentuoja kultūrą beveik viskuo, ką daro. E.Schein (1985) teigia, kad unikali ir esminė vadovavimo funkcija yra manipuliavimas kultūra.

Šiuolaikinė Lietuvos organizacijų filosofija atspindi vykstančius politinius, ekonominius, socialinius procesus, todėl formuojant organizacinę kultūrą būtina atsižvelgti į Lietuvos ūkio bei kultūros formavimosi istorines sąlygas, kurias nulėmė ilgalaikis nepriklausomybės praradimas, valstietiškos, pagoniškos, vėliau krikščioniškos kultūrų įtaka, rytų ir vakarų kultūrų samplaika, skirtingi politiniai bei ekonominiai prioritetai, staigus šiuolaikinis vakarų kultūros antplūdis ir beatodairiškas dažnai Lietuvoje neadaptuotų teorijų diegimas.

Siekiant sukurti organizacinę kultūrą, būtina nustatyti organizacijoje dominuojančias vertybes, esamų vertybių pagrindu sukurti norimą vertybių skalę ir laipsniškai mokyti darbuotojus priimti norimas vertybes, kurios gali padėti organizacijai ir jos nariams išlikti rinkoje.

„Mokslas teigia, kad šios 7 savybės iš esmės perteikia organizacijos kultūrą:

1. novatoriškumas ir rizika – kiek darbuotojai yra skatinami rizikuoti ir būti novatoriški;
2. Dėmesys detalėms – kiek iš darbuotojų tikimasi, kad jie bus preciziški, analitiški ir dėmesingi detalėms;
3. Orientavimasis į rezultatus – kiek vadovybė skiria dėmesio rezultatams, o ne metodams ir procesams šiems rezultatams pasiekti;
4. Orientavimasis į žmones – kiek vadovybės sprendimuose atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos žmonėms;
5. Orientavimasis į komandas – kiek darbas organizuotas ne pavienių žmonių, o komandų pagrindu;
6. Agresyvumas – kiek žmonės yra ne atsipalaidavę, o agresyvūs ir konkurencingi;
7. Stabilumas – kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę išsaugoti status quo, o ne plėstis.

Organizacinės kultūros funkcijos:

1. ji apibrėžia ribas, tai yra ji išskiria vieną organizaciją iš kitų;
2. Organizacijos nariams ji teikia tapatumo jausmą;
3. Kultūra padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniam nei žmogaus asmeninis interesas;
4. Ji sustiprina socialinės sistemos stabilumą. Kultūra yra socialinė rišamoji medžiaga, padedanti išlaikyti organizaciją nesuskilusią, nes pateikia standartus to, ką darbuotojai turėtų sakyti ir veikti.

Kultūra yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis ir formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną (Stephen P.Robins, Kaunas, 2003, p.283–293).

Anot A. Seiliaus (Klaipėda, 1998, p.29), organizacijos kultūrai suformuoti būtina misija. Vadovybė turi misiją suformuluoti taip, kad ji būtų priimtina supančiai aplinkai, potencialiems klientams bei gerai suprantama visiems dirbantiems, mobilizuojant jų bendrą kryptingą veiklą.

Misija ne tik apibrėžia organizacijos veiklos filosofiją, jos vertybių skalę, nurodo niekada nepasiekiamą, tačiau visuomenei labai priimtina bendražmogišką jos siekį, visų dirbančiųjų gyvenimo prasmę.

Taigi personalas – svarbiausias įstaigos vidinės aplinkos elementas. Nuo jo valdymo priklausys, ar bus įgyvendinti užsibrėžti tikslai, organizacijos struktūros veiksmingumas, efektyvus technologijos panaudojimas bei vienijanti organizacijos kultūra.

1.1.2 Išorinės aplinkos poveikis

Konkurentai, vartotojai, tiekėjai, akcininkai, kontroliuojančios ir valstybinės organizacijos, profesinės sąjungos, visuomeninės organizacijos yra laikomi įstaigos išorinės aplinkos sektoriais.

Konkurentai. „Konkurencija – tai rinkos situacija, kai yra pakankamai daug pirkėjų ir pardavėjų, galima laisvai įeiti į rinką ir išeiti iš jos“. Valstybės valdymo ir savivaldos institucijų pareiga užtikrinti sąžiningos konkurencijos laisvę. Konkurencijos sąlygos - visokie pirkimo ar pardavimo ekonominiai parametrai, iš kurių svarbiausiais laikomi kainos, nuolaidos, atkainiai ar kitokie mokėjimai bei juos įtakojančios veiksniai.

Kalbant apie konkurenciją tarp sveikatos priežiūros įstaigų būtina aptarti sveikatos priežiūros sistemos privalumus bei trūkumus šioje srityje. Viena vertus, realizuojant paciento teisę pasirinkti gydymo įstaigą, skatinama įstaigų konkurencija, atsiranda paskata teikti kokybiškesnes paslaugas. Teritorinės ligonių kasos sudarė sutartis dėl gydymo paslaugų apmokėjimo ne tik su savo, bet ir kitų TLK veiklos zonų gydymo įstaigomis tiesiogiai. Kai už kito regiono stacionarinėje gydymosi įstaigoje suteiktas paslaugas moka teritorinė ligonių kasa, kurios veiklos zonoje pacientas nuolat gyvena, ne tik realizuojama paciento teisė pasirinkti, skatinama gydymo įstaigų konkurencija pritraukti daugiau pacientų teikiant kokybiškesnes gydymo paslaugas bei veikia mechanizmas „pinigai paskui ligonį“.

Kita vertus, konkurencija eliminuota iš valstybinių bei privačių sveikatos priežiūros įstaigų santykių. Valstybinių SPĮ steigėjai per įvairias programas ir fondus stato ir remontuoja bei aprūpina medicinos technologijomis savo pavaldume esančias įstaigas. Tai pažeidžia lygiavertės konkurencijos principus ir diskriminuoja privačias SPĮ, kurioms tokia parama neskiriama. Planinis SPĮ finansavimas (perskirstymas lėšų pagal praeities duomenis) be aiškių kriterijų stabdo konkurencijos SP paslaugų rinkoje atsiradimą. Būtina sudaryti vienodas konkurencines sąlygas ir galimybes privačioms bei valstybinėms SPĮ steigti ir veikti. Privačios medicinos apimtys priklauso nuo gyventojų socialinių ekonominių sąlygų, nuo valstybės sveikatos politikos kultūros, nuo valstybinio ir privataus sektorių santykio, nuo suinteresuotų grupių susikalbėjimo. Šiandieninė situacija iškreipia ekonomiką ir suteikia privilegiją viešosioms įstaigoms, pasitenkinančioms bazinėmis kainomis; ligonių kasų sutarčių sudarymo procesas su ASPĮ vykdomas neskaidriai, be

objektyvių kriterijų, eliminuojant normalią konkurenciją. Lietuvoje nėra sistemingo strateginio požiūrio į sveikatos apsaugą valstybės mastu.

Lietuvoje galioja konkurencijos įstatymas. Šio įstatymo tikslas - saugoti sąžiningos konkurencijos laisvę Lietuvos Respublikoje. Šis įstatymas reglamentuoja konkurenciją ribojančią ar galinčią riboti valstybės valdymo, savivaldos institucijų bei ūkio subjektų veiklą ir nesąžiningos konkurencijos veiksmus, nustato šių institucijų ir subjektų teises, pareigas ir atsakomybę bei konkurencijos ribojimo ir nesąžiningos konkurencijos kontrolės Lietuvos Respublikoje teisinius pagrindus. Šiuo įstatymu siekiama Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos konkurencijos santykius reglamentuojančios teisės suderinimo [2.1].

Taigi, konkurentai sveikatos priežiūros sistemoje – viešosios ir privačios gydymo įstaigos. Viešosios įstaigos turi didesnes pastatų ir technologijų plėtros bei darbuotojo tobulėjimo galimybes nei privačios įstaigos. Ši nuomonė paplitusi ir visuomenėje, todėl viešosios įstaigos statusas gali būti vienas iš motyvuojančių veiksnių pasirenkant darbovietę. Motyvuotą personalą yra paprasčiau valdyti.

Vartotojai. Sveikatos priežiūros paslaugų vartotojas yra pacientas. Sveikatos priežiūros įstaigos bei paciento santykiuose vartotojo interesus gina paciento teisių ir žalos atlyginimo įstatymas (įsigaliojo nuo 2005 m.). Šio įstatymo paskirtis – reglamentuoti paciento teisę į kokybišką sveikatos priežiūrą, paciento teisę į sveikatos priežiūros prieinamumą ir priimtinumą, paciento teisę pasirinkti gydytoją, slaugos specialistą ir sveikatos priežiūros įstaigą, paciento teisę į informaciją, paciento teisę rinktis diagnostikos bei gydymo metodikas ir teisę atsisakyti gydymo, paciento teisę nežinoti, paciento teisę į privataus gyvenimo neliečiamumą, paciento teisę skųstis, taip pat paciento teisę į žalos atlyginimą ir šios teisės įgyvendinimo tvarką. Šio įstatymo trečiame skyriuje aprašomas žalos, padarytos pacientams teikiant sveikatos priežiūros paslaugas atlyginimas: bendrosios nuostatos, sveikatos priežiūros įstaigų ir darbuotojų kaltė, kaltės, žalos dydžio ir atlyginimo tvarkos nustatymas ir t.t. Pacientai turi ir kituose teisės aktuose nustatytas teises. Pacientų teises, kai teikiamos jiems sveikatos priežiūros paslaugos pagal asmens sveikatos priežiūros paslaugų sutartis, be šio įstatymo, reglamentuoja Civilinis kodeksas.

Taip pat prie sveikatos priežiūros paslaugų vartotojų – pacientų teisių gynimo prisideda ir žmogaus teisių ir bioetikos konvencija (Europos taryba, 1996). Šio dokumento pagrindinis principas – individo, o ir mokslinių interesų pirmenybė, teisė į asmeninį gyvenimą, informaciją ir t.t.

Sveikatos priežiūros paslaugų vartotojai – pacientai turi įtakos įstaigos personalo valdymui. Įstaigos veiklos tikslas nukreiptas į pacientus. Įstaigai reikia darbuotojų šį tikslą pasiekti. Įstaiga yra terpė darbuotojams atskleisti savo gebėjimus paciento labui. Šias sąlygas įstaiga sudaro per personalo valdymą. Todėl, vienas iš personalo valdymo korekcijos iniciatorių – vartotojas ir jo

poreikiai. Problema: sveikatos priežiūros sistemos, o tuo pačiu ir įstaigos veiklos orientavimas į vartotoją užgožia darbuotoją kaip lygiavertį paslaugos teikimo proceso dalyvį bei jo teises.

Tiekėjai. Išteklių tiekėja sveikatos priežiūros įstaigoms yra valstybinė ligonių kasa bei penkios teritorinės ligonių kasos. Privalomasis sveikatos draudimas būtinas kiekvienam gyventojui, norinčiam patekti į ambulatoriją, polikliniką, ligoninę, sanatoriją ar kitą sveikatos priežiūros įstaigą, finansuojamą iš valstybės ar savivaldybių biudžeto. Apdraustasis pacientas įgyja teisę naudotis paslaugomis, kurias medicinos įstaigoms užsako Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos. Ji valdo Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetą. Didžioji dalis privalomojo sveikatos draudimo įmokų į šį biudžetą surenkama centralizuotai – per Mokesčių inspekciją, SODRA, dalį biudžeto lėšų sudaro įmokos už apdraustus valstybės lėšomis bei savarankiškai besidraudžiančiųjų įmokos. Valstybinė ligonių kasa - Sveikatos apsaugos ministerijai pavaldi institucija – savotiška sveikatos apsaugos sistemos buhalterija. Čia skaičiuojama, kiek ir kokių medicinos paslaugų valstybei reikėtų „užpirkti“ mūsų šalies sveikatos priežiūros įstaigose. Valstybinė ligonių kasa ir penki jos teritoriniai skyriai Vilniuje, Kaune, Panevėžyje, Šiauliuose ir Klaipėdoje atsako už tai, kad privalomuoju sveikatos draudimu apdraustam pacientui būtų suteiktos visos medicinos paslaugos, į kurias jam teisę suteikia Sveikatos draudimo įstatymas. Ligonių kasos sveikatos priežiūros įstaigoms apmoka prevencinės medicinos pagalbą, medicinos pagalbą, medicinines reabilitacijas, slaugą, sveikatos ekspertizę, asmens sveikatos priežiūrai priskirtas socialines, paslaugas. Be to, jos gyventojams, apdraustiems privalomuoju sveikatos draudimu, kompensuoja vaistų ir medicinos pagalbos priemonių, galūnių, sąnarių bei organų protezavimo, protezų įsigijimo išlaidas. Sveikatos apsaugos ministerija ir Valstybinė ligonių kasa įtakoja sveikatos priežiūros įstaigas, kad jos veiktų kuo patogiau pacientui. Gydytojų įstaigos, kurios išsilaiko iš mokesčių mokėtojų lėšų, per sutartis su ligonių kasomis skatinamos teikti daugiau ambulatorinių, dienos chirurgijos, dienos stacionaro paslaugų. Valdydama privalomojo sveikatos draudimo biudžetą, Valstybinė ligonių kasa yra suinteresuota, kad už turimas lėšas būtų įmanoma gyventojams kompensuoti kuo daugiau reikalingų vaistų. Be to, Valstybinė ligonių kasa sudaro sutartis su vaistinėmis, kuriose išduodami kompensuojamieji vaistai bei užtikrina, kad juos pacientai gautų. Ši institucija organizuoja atvirus konkursus centralizuotai pirkti medicinos pagalbos priemones, kurios vėliau skiriamos jų reikalingiems pacientams[2.2].

Išteklių tiekėjai turi tiesioginę įtaką personalo valdymui. Nuo gydymo įstaigos santykio su išteklių tiekėjais priklauso įstaigos biudžetas, o tuo pačiu ir lėšos, skiriamos personalo valdymui.

Akcinkai, steigėjai. Šiame darbe bus nagrinėjama personalo valdymo situacija viešojoje gydymo įstaigoje, taigi ir šioje dalyje bus apsiribota viešosios įstaigos steigėjais. Viešoji įstaiga – tai pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas – tenkinti viešuosius interesus vykdant visuomenei naudingą veiklą. Gautų pajamų ji negali skirstyti

steigėjams, o jas naudoja tik įstatymuose ir kituose teisės aktuose nustatyta tvarka. Viešosios įstaigos steigėjai gali būti valstybės ar savivaldybės institucijos ir kiti iš įstaigos veiklos nesiekiantys sau naudos asmenys, sudarę viešosios įstaigos steigimo sutartį. Steigėjų skaičius neribojamas [2.3].

Lietuvos respublikos sveikatos priežiūros įstaigų įstatymo 27 straipsnis nurodo, kad LNSS viešosios įstaigos steigėjais gali būti:

- 1) Sveikatos apsaugos ministerija;
- 2) apskričių viršininkai;
- 3) savivaldybių tarybos;
- 4) valstybės aukštosios mokyklos kartu su Sveikatos apsaugos ministerija, gavusios Vyriausybės leidimą;
- 5) valstybinės švietimo ir mokslo įstaigos kartu su Sveikatos apsaugos ministerija, gavusios Vyriausybės leidimą.

Jau minėto įstatymo 28 straipsniu teigiama, kad viešosios įstaigos steigėjo kompetencijai priklauso: priimti, keisti ir papildyti LNSS viešosios įstaigos įstatus; nustatyti privalomas veiklos užduotis; gauti informaciją apie LNSS viešosios įstaigos veiklą; įstatymo nustatyta tvarka nustatyti ar dalyvauti nustatant paslaugų kainas bei jų apskaičiavimo metodikas; nustatyti LNSS viešosios įstaigos išlaidų, skirtų darbo užmokesčiui ir medikamentams, normatyvus arba pavesti juos patvirtinti pačiai LNSS viešajai įstaigai; organizuoti viešą konkursą LNSS viešosios įstaigos administracijos vadovo pareigoms eiti ir tvirtinti šio konkurso nuostatus. Sudaryti su konkursą laimėjusiu asmeniu darbo sutartį, taip pat šią sutartį nutraukti įstatymų nustatyta tvarka; detalizuoti LNSS viešosios įstaigos turto naudojimo, valdymo ir disponavimo juo tvarką Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka; nustatyti valdymo organų narių ir revizoriaus atlyginimus; steigti LNSS viešosios įstaigos filialus, reorganizuoti ir likviduoti LNSS viešąją įstaigą; turėti kitokių teisių ir pareigų, jei jos neprieštaruja įstatymams.

Steigėjai gali turėti įtakos įstaigos personalo valdymui, kadangi jie nustato išlaidas skirtas darbo užmokesčiui, nustatyto privalomas veiklos užduotis, reorganizuoja ar likviduoja viešąją įstaigą, turi kitokių teisių, pareigų, jų nuomonė gali būti svari ir personalo politikos klausimais.

Kontroliuojančios ir valstybinės organizacijos. Lietuvos respublikos sveikatos priežiūros įstaigų įstatymo 35 straipsnis teigia, jog LNSS viešojoje įstaigoje sudaroma medicinos etikos komisija, kuri kontroliuoja, kaip laikomasi medicinos etikos reikalavimų. Įstaigų, neatsižvelgiant į jų nuosavybės formą, teikiamų paslaugų valstybinę kontrolę atlieka:

- 1) sveikatos apsaugos ministro paskirti pareigūnai;
- 2) valstybinė medicininio audito inspekcija - asmens sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumo, kokybės (tinkamumo) ir ekonominio efektyvumo valstybinę kontrolę;

- 3) Valstybinė ir teritorinė ligonių kasos - asmens sveikatos priežiūros paslaugų, apmokamų iš privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto, kiekio ir kokybės kontrolę ir privalomojo sveikatos draudimo fondo lėšų naudojimo finansinę bei ekonominę analizę įstaigose, kurios sudariusios sutartis su teritorinėmis ligonių kasomis dėl paslaugų teikimo ir kompensavimo;
- 4) Lietuvos medicinos etikos komitetas - asmens sveikatos priežiūros įstaigos teikiamų paslaugų atitikimo medicinos etikos reikalavimams valstybinę kontrolę;
- 5) Valstybinė visuomenės sveikatos priežiūros tarnyba - paslaugų, teikiamų visuomenės sveikatos priežiūros įstaigose, prieinamumo, tinkamumo ir efektyvumo valstybinę kontrolę, sveikatos priežiūros, švietimo, socialinės globos ir rūpybos įstaigų valstybinę visuomenės sveikatos saugos kontrolę.

Kontroliuojančios ir valstybinės organizacijos turi įtakos personalo valdymui, kadangi jų gali būti aptiktos tam tikros klaidos, kurių priežastis – personalo valdymo trūkumai. Tokiu atveju gali būti teikiamos rekomendacijos šiuos trūkumus koreguoti.

Profesinės sąjungos. Lietuvoje veikia šios medikų profesinės sąjungos: Lietuvos gydytojų vadovų sąjunga, Lietuvos slaugytojų vadovų sąjunga, Lietuvos gydytojų sąjunga, Lietuvos slaugos specialistų organizacija, Lietuvos medicinos darbuotojų profesinė sąjunga, Lietuvos ligoninių asociacija, Lietuvos medicinos darbuotojų federacija [2.4].

Profesinės sąjungos turi didelę reikšmę personalo valdymui tiek įstaigos, tiek ir valstybės mastu, kadangi stengiasi dalyvauti formuojant personalo politiką: teikti savus siūlymus, prieštarauti nepriimtiniams sprendimams. Problema: įvairios medikų profesinės sąjungos veikia neorganizuotai.

1.2 Personalo valdymo turinys

1.2.1 Personalo valdymo reglamentavimas įstaigoje

1.2.1.1 Personalo politika

Personalo politika yra apibrėžiama, kaip organizacijos politikos dalis, apimanti pagrindinius personalo tikslus ir elgsenos normas, organizacijos įsipareigojimus bei personalo ugdymo koncepciją. Personalo politiką veikia vyraujanti organizacijos filosofija, atspindinti organizacijos vadovybės siekius, ir organizacijos kultūra, kurioje atsispindi organizacijos darbuotojų noras vykdyti organizacijos filosofijoje suformuluotus reikalavimus. Personalo politika formuojama suderinus norus ir realias galimybes.

L.Lobanova knygoje „Personalo politika organizacijoje“ (Vilnius, 2006, p.25–32) teigia, kad kuriant personalo politiką, reikia laikytis šių principų:

1. Organizacijos filosofija, kultūra ir personalo politika yra vienos sistemos elementai, tarpusavyje jie turi būti suderinti. Filosofijoje suformuluojami siekiai, kultūroje atsispindi jų realizavimo galimybės, politikoje įforminami konkretūs realizavimo variantai;
2. Organizacijos ir personalo politiką privalu derinti, nes personalo politika yra svarbiausia organizacijos politikos dalis.
3. Formuojant personalo politiką, iš daugelio personalo teorijų dera pasirinkti ne absoliučiai geriausią, bet geriausią realių veiklos sąlygų požiūriu.
4. Personalo politikoje turi būti pabrėžiami socialiniai personalo tikslai, t.y. kaip turi būti sprendžiamos problemos.
5. Personalo politikoje nepateikiami konkrečių uždavinių sprendimo būdai, bet nustatomi sprendimo principai, formuluojamos vadovų ir bendradarbių elgsenos taisyklės.
6. Personalo politikoje akcentuojami tokie veiksniai (a) saugaus darbo bei socialinių sąlygų užtikrinimas; (b) santaikos tarp skirtingų personalo grupių (vadovų, specialistų, darbininkų) užtikrinimas, taip pat savininkų ir personalo interesų derinimas; (c) personalo potencialo optimizavimas, pabrėžiant darbuotojų interesus; (d) personalo našumo ir efektyvumo motyvavimas.

Kuriant personalo politiką reikia: remtis darbu grupėse, išaiškinti užduotį, įvertinti esamą situaciją, suformuluoti ir apsvarstyti tezes, užtikrinti, kad tezės būtų priimtos, kalba turi būti, visiems suprantama, pasirūpinti, kad personalo politikos tezėms pritartų profsąjungos ir kitos organizacijos.

Personalo politikos diegimo fazėje L.Lobanova (2006, p.31) rekomenduoja: konkretizuoti dalyvius, priemones ir terminus ir numaćius reikiamus žmones, juos sudominti, kad jie prisiimtų atsakomybę už diegiamas priemones, keisti dalyvių elgseną, grindžiant naują personalo politiką naujais santykiais, kurių puoselėjimui turi būti skiriamas ypatingas dėmesys, organizuoti tęstinį mokymą, pradedant mokymu darbo vietoje, baigiant mokymu už įmonės ribų.

Pagrindinės personalo politikos kryptys nebūtinai įforminamos atskiru dokumentu. Teisingas personalo politikos suformavimas bei personalo vadybos sistemos sukūrimas padės organizacijai suburti personalą į darnią komandą, efektyviai siekiančią organizacijos tikslų, sukurti šiuolaikišką darbuotojų skatinimo sistemą, įdiegti žinių vadybos sistemą, padedančią darbuotojams tobulėti.

J.G.Odegov (Maskva, 2005, p. 134) išskiria tokius personalo politikos elementus:

- Užimtumo politika – organizacija aprūpinama aukštos kvalifikacijos personalu, užtikrinama rotacija;
- Ugdymo politika – sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją ir kilti karjeros laiptais;
- Darbo užmokesčio politika – konkurencinės atlyginimų sistemos formavimas darbo rezultatų pagrindu;
- Socialinė politika – socialinės organizacijos programos realizacija;
- Darbinių santykių politika – procedūrų darbinių konfliktų sprendimui nustatymas [1.5].

R. Wiesner (New York, 2003, p.9-21) teigia, kad ilgalaikiai vykdomos personalo politikos rezultatai turi būti įvertinti trijuose lygmenyse:

- Individo lygmuo. Anot vakarietiško personalo politikos tradicijų, darbuotojo gerovė įstaigoje turi būti apgalvojama atskirai ir atskiriama nuo organizacijos gerovės. Vykdoma personalo politika gali veikti darbuotojus iš ekonominės, fizinės o taip pat ir psichologinės pusės. Personalo politikos kūrimas, kaip ir jos interpretavimas labai priklauso nuo žmonių vertybių.
- Organizacijos lygmuo. Personalo politika turi būti įvertinta pagal organizacijos išsikeltus tikslus bei esamą situaciją. Personalo politika gali pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą, gebėjimą prisitaikyti, paslaugų kokybę, kainų lygį, trumpalaikius bei ilgalaikius veiklos rezultatus.
- Socialinis lygmuo. Įstaigos personalo politika gali atsispindėti ir visuomenės mastu. Pvz.: kokia boikoto ar gamybos nutraukimo visuomenei kaina? Dėl šių priežasčių darbuotojams gali vystytis įvairios sveikatos problemos: psichologinės, fizinės. Tai daro juos našta bendruomenei vietiniu bei valstybės lygmeniu.

Ta pati autorė mini žemiau pateiktų elementų svarbą personalo politikoje.

1. įsipareigojimas. Personalo politika gali padidinti darbuotojų įsipareigojimus savo darbui bei organizacijai. Didesni įsipareigojimai veda prie didesnio darbuotojų lojalumo bei geresnio organizacijos įvaizdžio. Taip pat tai gali padidinti žmonių orumą, suteikti dalyvavimo organizacijos gyvenime jausmą.
2. kompetencija. Personalo politika gali padėti pritraukti, išlaikyti ar ugdyti darbuotojus, turinčius vertingų įgūdžių ar žinių, arba turėsiančių jų ateityje. Jei žinios ir įgūdžiai yra organizacijoje tuomet, kai jie reikalingi, laimi ne tik organizacija, bet ir darbuotojai, nes auga ne tik jų savivertės jausmas, bet ir ekonominė gerovė.
3. išlaidų efektyvumas taip pat dalinai priklauso nuo vykdomos personalo politikos. Išlaidų efektyvumas vertinamas pagal darbo užmokestį, pelną, apyvartą, pravaikštas, streikus ir t.t. Išlaidos turi būti nagrinėjamos organizacijos, individo bei visuomenės lygmenimis.
4. Atitikimas (sutapimas, susikalbėjimas). Personalo politikoje labai svarbus toks veiksnys kaip atitikimas. Pvz.: atitikimas tarp valdymo ir darbuotojų, tarp skirtingų darbuotojų grupių, tarp organizacijos ir bendruomenės ir t.t.

1.2.1.2 Valdymo struktūra

A.Price (London, 2004, p.175) teigė, kad žmonių valdymo struktūros gali svyruoti nuo paprastų hierarchinių struktūrų, tradicinių valdymo linijų iki tinklinių struktūrų priklausomai nuo kompiuterinių sistemų ir telekomunikacijų. Struktūros gali būti formalios arba pagrįstos neformaliais darbiniais santykiais. Struktūros yra jėgos ir kontrolės sistemos, kurios suvaržo arba palengvina darbuotojų laisvę veikti ir priimti sprendimus. Čandleris (1962) įrodinėjo, kad struktūra

seka po strategijos. Personalo vadybininkai gali remti strategijas, kurios susietos su kainų efektyvumu ir darbuotojų išipareigojimais. Organizacinės struktūros gali būti klasifikuojamos į tipus:

- Funkcinė;
- Divizinė;
- Matricinė;
- Tinklinė (susisiejančių grupių).

Funkcinė struktūra: Tai yra bendra vidutinio dydžio įmonių struktūra, bet ji tampa neįprasta didelėse organizacijose. Šis klasifikacijos tipas turi pranašumų ir trūkumų. Viena vertus, funkcinės organizacijos pasižymi lengvai suprantama struktūra, aiškiomis valdymo linijomis, specifinėmis užduotimis ir atsakomybe. Čia yra gera dirva personalo valdymo specialistams vystyti tyrimus specifinėse srityse, tokiose kaip: darbuotojų santykiai, motyvacija, atlygio klausimai. Tačiau ši struktūra turi ir trūkumų. Personalo vadybininkai turi elgtis atsargiai, kadangi gyvuojant šiai organizacijos formai atsiranda polinkis į konfliktus organizacijos viduje, atsiranda kova tarp „jų ir mūsų“. Ryšį tarp darbuotojų ir gerą komunikaciją yra labai sunku išsaugoti. Personalo raida, tobulinimas yra komplikuoti. Tokiose organizacijose žmonėms yra sudėtinga įgyti visapusiškos patirties ir suvokti organizaciją kaip visumą. Be to, funkcinėse organizacijose vyrauja griežtumas, nelankstumas ir augantis valdymo sluoksnių skaičius. Nuo 1980 metų didesnės šio struktūros tipo organizacijos, kuriose vyravo biurokratinės hierarchijos patyrė reorganizaciją ir išsluoksniavimą.

Divizinė struktūra: Divizijos gali būti pagrįstos specifiniais produktais ar produktų spektru. Jos paplitusios farmacinėje industrijoje arba ten, kur yra teritorinės bazės. Divizinė struktūra puoselėja komandos dvasią, identifikaciją su produktu arba regionu. Vadybininkai gali vystyti savo įgūdžius, kadangi jie kontroliuoja viso teritorinio vieneto funkcijas. Kiekvienas skyrius (divizija) turi atskiras personalo funkcijas. Tai rizikinga, kadangi tuomet dubliuojasi pagrindinės tarnybos ir atskirų skyrių personalo tarnybų veiklos. Be to, tai sukelia konfliktus tarp sėkmingai ir nesėkmingai veikiančių skyrių. Dar vienas divizinės struktūros pavojus yra tas, kad gali būti gera komunikacija skyriaus viduje, tačiau problematiška tarp skyrių ir administracijos, tarp skyrių. Bendrosios personalo valdymo strategijos nėra suprantamos, jei jos nedera su skyriaus poreikiais. Dėmesio centras yra skyrius, o ne organizacija kaip visuma. Divizinė struktūra gali būti tarpinė tarp korporacijos ir individualaus biznio. Prie šių valdymo struktūrų A. Sakalas prideda dar dvi: matricinę ir susisiejančių grupių struktūras.

Matricinė struktūra: A. Sakalas knygoje „Personalo vadyba“ (Kaunas, 1998, p. 206) apibūdina matricinę organizaciją kaip organizuotą dvejomis dimensijomis pagal valdymo funkcijas ir valdomus objektus. Abi jas sieja bendrai sprendžiami uždaviniai, abi jos lygiateisės. Abi dalyvauja priimant sprendimus, bet kuriuo metu viena su kita gali komunikuoti ir keistis

informacija. Praktiškai čia įteisinama dvivaldystė, tačiau ji pagrįsta, kai abiejų funkcijų vadovai yra suinteresuoti geriausiai išspręsti kilusią problemą.

Susisiejančių grupių struktūra: Šią struktūrą sukūrė Likert. Ši koncepcija remiasi grupių susipynimo principu. Kiekviena grupė jungiamąja grandimi susieta su kitomis grupėmis. Vienos grupės problemas kolektyviai aptaria visi grupės nariai. Tokiu būdu savo vidaus problemas grupė stengiasi išspręsti pati.

Gydymo įstaigos kaip specifinės organizacijos valdymo struktūra turi daugiausiai funkcinės valdymo struktūros bruožų. Iš funkcinės struktūros ji paveldėjo aiškias valdymo linijas, specifines užduotis ir atsakomybę, būdingos kovos organizacijos viduje kova tarp „jų ir mūsų“, medikų ir administracijos darbuotojų. Personalo raida, tobulinimas yra komplikuoti, jie daugiau vyksta asmeninėmis darbuotojų pastangomis, o ne įstaigos iniciatyva. Tokiose organizacijose žmonėms yra sudėtinga įgyti visapusiškos patirties ir suvokti organizaciją kaip visumą, vyrauja griežtumas, nelankstumas.

1.2.2 Probleminiai personalo valdymo aspektai

1.2.2.1 Vidinė komunikacija

Bendravimo įgūdžiai ir kompetencija yra tiesiogiai proporcingi valdymo įgūdžiams ir kompetencijai. Komunikacija yra informacijos perdavimas vieno žmogaus kitam ir jos supratimas. Ji sėkminga tik tada, kai yra abipusis siuntėjo ir gavėjo supratimas. Ji užima 50 – 60% vadovo darbo laiko. Galima komunikuoti tiesiogiai: žodžiu, raštu arba netiesiogiai: gestais, kūno kalba, veiksmu, veido išraiška, balso tonu. Didesnę dalį bendravimo sudaro netiesioginė komunikacija. Dviejų žmonių komunikacija yra vertinga, nes suteikia jiems galimybę laisvai klausti ir kalbėtis. Geras vadovas skatina atvirumą, komunikaciją su grįžtamoju ryšiu, drąsina laisvai klausti, atvirai reikšti savo idėjas.

Geras klausymas yra geros komunikacijos pagrindas. Mintis turi būti budri žodžiams, kurie yra sakomi. Klausymasis yra aktyvus procesas. Klausytis lengviau, kai atsisukama veidu į darbuotoją, atiduodant visą savo dėmesį jam, nenukreipiant akių, neužbaigiant už pašnekovą sakinių, nesistengiant įrėminti dar neišgirsto viso atsakymo. Tokie veiksmai sukuria kliūtis komunikacijai.

Kiekviena įstaiga informaciją darbuotojams perduoda formaliu ir neformaliu kanalais. *Formalus kanalas.* Paprastai naudojamas vadovams komunikuojant su darbuotojais. Šiam komunikacijos tipui turi būti būdingas grįžtamasis ryšys. Taip nenutinka dėl komunikacijos kliuvinių: tam tikros tvarkos ir direktyvų, einančių iš viršaus į apačią. Informacijos tekėjimas iš apačios į viršų dažnai eina aplinkiniais keliais arba visai sustoja. Dažnos situacijos, kuomet

viršininkas neperduoda informacijos savo bosui, nes nenori trukdyti dėl smulkmenų arba jaučia, kad tai gali neigiamai atsiliiepti jo, kaip viršininko, galimybėms. Kylanti komunikacija paprastai yra klausimai, skundai, skriaudos. O daugelis vadovų stengiasi užkirsti kelią tokiai informacijai kilti. Formali komunikacija gali būti ir horizontali. Tai vieno lygio asmenų komunikacija. Ji būtina tam, kad koordinuoti įvairių individų darbą skyriaus viduje arba koordinuoti įvairių skyrių darbą. *Neformalūs kanalai*. Neformali komunikacija atsirado iš smalsumo ir nesaugumo jausmo. Dirbantys kartu žmonės kalba apie savo darbą. Neformalus komunikacijos kanalas pasitarnauja tam, kad darbuotojai išreikštų savo nuogastavimus bei norus paskalų bei spekuliacijų forma. Šis kanalas niekuomet neturėtų būti naudojamas informacijai teikti. Jo naudojimas aptinkamas ir aktyvus organizacijose, kur vadovas nekomunikuoja atvirai ir laisvai.

Yra daug barjerų, trukdančių tekėti informacijai. Šie komunikacijos lūžiai dažnai gali:

- Kainuoti laiko ir pinigų kompanijai;
- Priversti darbuotojus išeiti iš darbo;
- Sukurti nesusipratimus;
- Sugadinti komandos pastangas;
- Rimtai sužaloti moralę;

Šiuos barjerus reikia atpažinti, nes jie gali paversti vadovą neefektyviu komunikatoriumi. Taip pat komunikaciją gali sugadinti ne taip pavartoti žodžiai, bendravimas per atstumą gali sukurti nesusipratimus, kartais amžius, socialinė padėtis, kreipimais į vadovą vardu ar kokia nors fizinė negalia gali tapti kliūtimi komunikuojant. Bendrauti reikia atsisukus veidu į veidą, kalbėti tiesiai, pokalbio metu naudoti paprastus klausimus, nenaudoti ilgų ir sudėtingų sakinių. Tai kelia sumaištį. Pranešimą sau pakartoti kelis kartus, kad sakant jį prieš auditoriją išeitų sklandžiai ir aiškiai. Stengtis pastatyti save į darbuotojo vietą, suprasti jo jausmus, nuomonę, poziciją, kalbant kruopščiai parinkti žodžius, atkreipti dėmesį į kūno kalbą.

Koks yra vadovo vaidmuo formuojant gerą komunikaciją? Kiekvienas žmogus yra įsitraukęs į komunikaciją ir atsakingas už efektyvų komunikavimą. Ant vadovo pečių gula dar didesnė atsakomybė už sėkmingą ar nesėkmingą komunikavimą firmoje. Vadovas yra atsakingas už gero klimato palaikymą tarp darbuotojų, atsakingas už tai, atsakingas už tai, kad darbuotojai suprastų vienas kitą, savo darbą, savo tikslą. Vadovas yra atsakingas už gerą savo skyriaus komunikaciją su kitais. Vadovas turi būti geresnis komunikatorius nei vidutinis jo skyriaus darbuotojas, kadangi jo įtakos sritis yra platesnė. Vadovo komunikacijos metu jis gali turėti ženklų poveikį produkcijai, moralei, kokybei ir pelnui, nes jo komunikacija veikia daug darbuotojų. Vadovas visada turi būti informuotas. Jei taip nėra jis negali efektyviai komunikuoti. Vadovas turi įgyti savo darbuotojų pasitikėjimą būdamas nuoseklus. Komunikuojant negalima viena sakyti šiandien, kita rytoj.

Tam, kad komunikacija būtų efektyvi, svarbu kokia yra turima informacija. P. Erikson (1992) pateikia penkias pagrindines koncepcijas: darbinė komunikacija, naujienų komunikacija, vadybos komunikacija, pasikeitimų komunikacija, kultūros komunikacija. Kaip teigia E.Eisenberg ir S.Philips (1991) organizacijos veiklos sudėtingumas sąlygoja neišvengiamas komunikacijos problemas ir nesusipratimus visuose įstaigos lygiuose. Nesusipratimai komunikacijoje yra rimta problema socialinėje sąveikoje bei derinant individualų kūrybiškumą su koordinavimu ir kontrole įstaigoje. Sukurti efektyvią komunikacijos strategiją ir ją valdyti yra gana sudėtinga užduotis jau vien dėl to, kad organizacija keičiasi, ir jos struktūra dažniausiai yra hierarchinė. Būtent todėl šiuolaikinės organizacijos stengiasi keistis ir tapti lanksčiomis, pakeičiant vertikalią komunikaciją horizontalia. Nagrinėjant efektyvią komunikaciją galime teigti, kad konfliktas yra neišvengiamas organizacijos veikloje, ypač kintančioje organizacijoje.

R.D.Aprix (1996) teigia, kad organizacijos „tamsioji pusė“ yra piktnaudžiavimas įgaliojimais bei darbuotojų įžeidinėjimai bei nuvertinimas. Autorius akcentuoja, kad tai atsitinka ne vien tik dėl hierarchinės organizacijų struktūros. Situacija galėtų būti išsprendžiama siekiant komandinio darbo, integruojant individų ir grupių pastangas siekiant bendro tikslo.

A.Moberg (1997) išskiria fizinį atstumą įmonės viduje tarp padalinių ar skyrių kaip dar vieną veiksnį įtakojantį efektyvią komunikaciją organizacijoje. Autorė pažymi, kad įtakoja ne tik dideli atstumai tarp organizacijos padalinių, bet netgi atstumai tarp skyrių tame pačiame pastate.

Svarbu pasirinkti informacijos paskirstymo metodą ir tai siūloma daryti renkantis stūmimo ar traukimo komunikaciją. R.Thorson (1997), P.Erikson (1992), A.Moberg (1997) pažymi, kad galimi keli skirtingi informacijos darbuotojams perdavimo kanalai ar metodai ir kiekviena organizacija turėtų pasirinkti individualią kombinaciją, atsižvelgiant į kvalifikaciją bei resursus. Stūmimo komunikacija pateikia informaciją gavėjui nepalikdama jokios galimybės įtakoti informacijos srautą. Šis komunikacijos būdas yra tinkamiausias tokiu atveju, kai informaciją norima paskleista daugeliui žmonių. D.Carr ir K.Folliard (1999) pažymi, kad stūmimo komunikacija visiškai neefektyvi tuo atveju, kai skleidžiama informacija nuolat keičiama ir atnaujinama. Priešingai stūmimo komunikacijai, siūlomas traukimo metodas, kuris reikalauja, kad kiekvienas darbuotojas ieškotų tinkamos informacijos savo iniciatyva. Šio metodo pranašumas: kad informacija gali būti tuoj pat gaunama ir prieinama.

1.2.2.2 Valdymo stilius

A.Seilius knygoje „Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui“ (Klaipėda, 2001, p. 131-133) teigia, kad vadovams būtina tam tikra pasaulėžiūra, tai yra specifinės savybės, kurios savo ruožtu formuoja atitinkamą vadovavimo žmonėms stilių. Nagrinėdami vadovų savybes mokslininkai įsitikino, kad gaunami prieštaringi rezultatai. Todėl buvo padaryta svarbi išvada, kad

žmogus netampa vadovu vien tik todėl, kad turi „tam reikalingų asmeninių savybių rinkinį“. (Stogdill, 1948, p.35-71). Tačiau vėliau buvo įrodyta, kad neegzistuoja vienintelis optimalus vadovavimo stilius, ir prieita prie nuomonės, kad būtinas situacinis požiūris į valdymą (Finch, Jones, Litterer, 1976, p. 94).

J.Albrechtas knygoje „Asmenybė ir karjera“ (Klaipėda, 2005, p. 84) priešingai mano, kad egzistuoja optimalus vadovavimo stilius ir pateikia tokius optimalaus vadovavimo stiliaus teiginius:

- Kuo aukštesnė darbuotojų kvalifikacija, patirtis, tuo mažiau vadovui tenka jais rūpintis. Tai reiškia, kad daugiausia dėmesio jis gali skirti užduočių apgalvojimui ir paskirstymui.
- Kuo žemesnė darbuotojų kvalifikacija, tuo daugiau laiko vadovui tenka gaišti paskirstant užduotį, kontroliuojant, kritikuoiant ir vykdant jam net nepriskirtas valdymo funkcijas.
- Net pats geriausias vadovas negali veikti efektyviai, jeigu jo aplinka firmoje nesuteikia sąlygų tokiai veiklai. Tokioje aplinkoje net gabus vadovas pasmerktas nesėkmei.
- Vadovo charakteris lemia jo komunikacijos ir motyvacijos sugebėjimus.

Dauguma vadovų praktikų buvo nepatenkinti tuo, kad labiau vertinamas į žmogų nukreiptas vadovavimo stilius. Nustatyta, kad tokio nepasitenkinimo priežastis – neteisinga pati koncepcija. Visi vadovai buvo suskirstyti į tuos, kurie yra sutelkę dėmesį tik į darbą, arba tik į žmogų. Pastebėta, kad vadovas autokratas negali būti kartu ir demokratas, bet skirdamas daug dėmesio darbui jis gali rūpintis ir žmonių reikmėmis, jų santykiais. Tai svarbiausias atradimas: žmonės vienu metu yra pajėgūs rūpintis ir darbu ir kitais žmonėmis. Taigi sukurta sistema, kur vadovai skirstomi atsižvelgiant į du parametrus: struktūrą ir dėmesį pavaldiniams. Remiantis tuo požiūriu vadovai gali daryti įtaką žmonėms savo elgsena, kuri nusakoma dviem kriterijais. Struktūra suprantama kaip planavimas, žmonių veiklos organizavimas ir vadovo tarpusavio santykiai su jais. Dėmesys pavaldiniams suprantamas kaip poveikis žmonėms per aukštesnio lygio poreikius, organizuojant santykius pasitikėjimo, pagarbos ir bendravimo dvasia. Minėtą sistemą toliau modifikavo R. Blake ir J. Mouton (1964), kurie pasinaudoję tinklaine, išskyrė penkis pagrindinius ir vieną papildomą vadovavimo stilius.

Jie mano, kad ne mažiau svarbi efektyvumo sudedamoji dalis yra organizacijos grupės (komandos) narių elgsena. Vadovai privalo būti lyderiais. Kitaip tariant pagrindinė jų veiklos dalis sprendžiant valdymo klausimus turi būti gebėjimas nukreipti, stimuliuoti ir jungti kitų organizacijos narių pastangas. Todėl vadovas turi sukurti tokią komandos elgsenos kultūrą, kuri padėtų siekti aukščiausių kokybinių ir kiekybinių efektyvumo rodiklių, stimuliuotų kūrybinį kolektyvo narių suinteresuotumą aktyviai veikti, eksperimentuoti ir siekti pažangių pokyčių, leistų iš bet kurių probleminių situacijų pasiimti teigiamą patyrimą ir nukreiptų darbuotojus ieškoti naujų perspektyvių veiklos krypčių.

Bjorn Paape savo knygoje (2005, p. 226) teigė, kad organizacijos valdymo procesas gali būti apibrėžiamas kaip socialinis procesas susijęs su organizaciniais pakitimais greitai besikeičiančioje aplinkoje. Yra klasifikuojami keturi būdai, kuriais vadovai naudojami įtakoti darbuotojų orientaciją, kad būtų pasiekti nustatyti tikslai. Vadovavimo stiliai:

V1 Sprendimai priimami greitai ir apie juos informuojami pavaldiniai. Jų reikalaujama būti lojaliais ir nekelti problemų informant vadovo sprendimus.

V2 Sprendimai priimami greitai, tačiau prieš tai pavaldiniams stengiamasi paaiškinti detales. Paaiškinamos sprendimo priežastys ir atsakomi visi pavaldinių klausimai.

V3 Paprastai konsultuojamasi su pavaldiniais prieš priimant sprendimus, vadovas pristato savo pasiūlymus. Vadovas tikisi kiekvieno darbuotojo dalyvavimo informant sprendimus, nepaisant to, ar tai derinasi su jų tikslais.

V4 Tuomet, kai turi būti priimtas svarbus sprendimas, sušaukiami pavaldiniai, paaiškinama problema ir skatinama diskusija. Tuomet vadovas priima sprendimą pagrįstą daugumos nuomone.

Pirmasis stilius yra autokratinis, paskutinis – bendro dalyvavimo, kiti du tarpiniai stiliai tarp šių dviejų. Buvo atliktas tyrimas apimantis kelias Čekijos įstaigas. Buvo užduotas klausimas: kuris vadovavimo stilius jums kaip pavaldiniui priimtinausias? Pritariančiųjų V4 vadovavimo stiliui darbuotojų skaičius 1998 – 2003 turi tendenciją augti. Įdomu ir tai, kad pavaldinių, kuriems priimtinausias V1 vadovavimo stilius taip pat daugėja tik labai nežymiai. O procentas darbuotojų, kurie pasirinktų tarpinius V1 ar V2 vadovavimo stilius mažėja.

Kitas užduotas klausimas: Kokį vadovavimo stilių naudoja jūsų vadovas. Apklausa rodo, kad labiausiai paplitę V1 ir V2 vadovavimo stiliai. Akivaizdžią kilimo tendenciją turi V2 valdymo stilius, o akivaizdžią mažėjimo V3 bei V4 stiliai.

Į klausimą „kokį vadovavimo stilių jūs naudojate?“, dauguma atsakė naudojančys V3 tipo stilių. Nežymiai turi tendenciją didėti naudojančių V1 vadovavimo stilių.

J. Albrechtas (Klaipėda, 2005, p. 73) teigia, kad vadovų vertybės charakterizuoja jų vadovavimą bei elgesį. Pastaraisiais metais vadovavimo (valdymo) tyrimai tapo profesionalų dėmesio centru, ypačingai sąryšyje su etinėmis ir moralinėmis dilemom šiuolaikinėje modernioje aplinkoje. Minimas empirinis tyrimas buvo atliekamas penkių metų laikotarpyje. Jo tikslas buvo identifikuoti vertybių, susijusių su gyvenimu ir darbu pakitimus bei nustatyti kaip tai susiję su vadovavimo stilių tema. Palyginus 1998 – 2003 metų rezultatus daug labiau vertinamos socialinės vertybės, socialinės tradicijos, demokratija, humaniška visuomenė, tiesioginis dalyvavimas, darbo sauga, idėjų išreiškimas, laisvalaikis, komandos dvasia, jos darbo įgūdžiai. 1998 apklausiamieji buvo labiau patenkinti darbu ir darbiniais santykiais. Kita vertus, 2003 mažiau reikšmės nei 1998 metais jie priskiria šeimai, stabiliai ekonomikai, teisei ir tvarkai šalyje, naudingumo jausmui.

1 Lentelė. Pagal J.Albrechtas „Asmenybė ir karjera“ (Klaipėda, 2005, p.84)

	Autokratinis	Demokratinis	Liberalusis
Sprendimų priėmimo būdas	Vienašališkas santykiuose su pavaldiniais	Konsultuojasi su pavaldiniais ar išklauso grupės nuomonę	Nurodymų pagrindu
Sprendimų nukreipimas vykdytojams	Įsakymas, potvarkis, komanda	pasiūlymas	prašymas
Atsakomybės pasidalijimas	Vadovo rankose	Atsižvelgiant į kompetenciją	Vykdytojai priima patys
Požiūris į darbuotojų iniciatyvą	Leidžiama išimtiniais atvejais	Skatinama ir naudojama	Pilnai perduodama bendradarbiams
Personalo parinkimo principai	Stiprių konkurentų pašalinimas	Orientacija į kvalifikuotus specialistus ir dalykinė pagalba	Orientacija į kūrybiškus, patirtį turinčius darbuotojus
Požiūris į žinias	Mano, kad žino viską pats	Nuolat mokosi ir to paties reikalauja iš darbuotojų	Iniciatyva perduodama bendradarbiams
Požiūris į tarnybinį bendravimą	Neigiamas, palaikomas atstumas	Teigiamas, noriai bendraujama	Iniciatyva nerodoma
Požiūris į darbuotojus	Priklauso nuo nuotaikos, neigiamas	Tolygus, geranoriškas, reiklus	Minkštas, nereiklus
Požiūris į drausmę	Griežtas, formalus	Atsižvelgiama į situaciją	Minkštas, neformalus
Požiūris į skatinimą	Taikomos baudos, o skatinama retai	Skatinama dažnai, o baudžiama retai	Neaiški orientacija, vengiama paskatinimų

1.2.2.3 Valdymo metodai

Literatūroje aptinkama įvairios taikomų valdymo metodų klasifikacijos, priklausomai nuo darbo santykių specifikos įvairiose organizacijose. J.G.Odegov (Maskva, 2005, p. 296) pateikia labiausiai paplitusių metodų klasifikaciją, taikomą ekonomikos valdymui bendrai. Tai yra:

- Ekonominiai metodai;
- Organizaciniai – administraciniai metodai;
- Sociologiniai metodai;
- Psichologiniai metodai.

Ekonominių metodų grupei priklauso: personalo darbo organizavimas ir planavimas, darbo vietų balanso apskaita, pagrindinio ir papildomo personalo poreikio nustatymas, aprūpinimo juo šaltinių numatymas.

Organizacinių administracinių metodų grupę apima metodai nusakantys įvairius poveikio darbuotojams būdus ir metodus, grindžiami nustatytų organizacinių ryšių, teisinės būklės ir normų naudojimu. Jų pagrindą sudaro valdžios ir pavaldumo santykiai. Administraciniai personalo

valdymo metodai apima organizacijos poveikio būdus, įvairius potvarkius, materialinę atsakomybę ir išieškojimus, administracinę atsakomybę.

V.Janušonis knygoje „Sveikatos apsaugos sistemų valdymas“ (Klaipėda, 2000, p. 29) pateikia tokius pagrindinius sveikatos apsaugos sistemos organizacijų personalo valdymo metodus bei aiškina jų veikimą sveikatos priežiūros įstaigose:

- prievartiniai – biurokratiniai;
- alternatyvieji – motyvaciniai;
- reflektoriniai – sociologiniai;
- kultūriniai – psichologiniai.

Prievartinių - biurokratinių personalo valdymo metodų išraiška – organizacijos įsakymai, potvarkiai, normos, standartai, procedūros ir t.t. Be jų sveikatos apsaugos sistemos organizacijos negali apsieiti, kadangi paciento sveikatos priežiūra reiškia kišimąsi į paciento sveikatą (nors ir jo sutikimu). Todėl neigiamo poveikio paciento sveikatai rizika turi būti maksimaliai sumažinta. Vienas iš šios rizikos sumažinimo būdų – prievartinių biurokratinių metodų taikymas, nukreipiantis sveikatos apsaugos sistemos organizacijos narius tikslingai ir naudingai veiklai, o jos vadovus tikslingiems ir organizacijai naudingiems sprendimams.

Alternatyviųjų – motyvacinių metodų taikymas leidžia sveikatos apsaugos sistemų organizacijų vadovams formuoti alternatyvių personalo valdymo sprendimų grupę, o organizacijos darbuotojams suteikia galimybę, atsižvelgiant į asmeninius motyvacinius veiksnius, pasirinkti vieną iš sprendimų.

Šie metodai taikomi sudarant darbo ir budėjimų grafikus, siūlant naujiems darbuotojams rinktis darbo vietą ir t.t.

Reflektorinių ir sociologinių metodų išraiška – principo „daryk kaip aš“ įtvirtinimas, personalo valdymas pasitelkus organizacijos elgseną. Jis paremtas tuo, kad žmonės yra linkę savo veikloje imti pavyzdį iš kitų t.y. atspindėti jų veiklą savojoje (1), ir kad žmonės dažnai seka „minia“, kopijuoja jos elgesį (2). Čia organizacijos nariai - tai savotiška „minia“ ir jos elgsena atskirus narius verčia elgtis „taip kaip visi“ bei imti pavyzdį iš atskirų organizacijos narių.

Kultūrinių – psichologinių personalo valdymo metodai – tai sveikatos apsaugos sistemos organizacijų narių valdymas pasitelkiant organizacijos psichologinį klimatą ir kultūrą.

Organizacija netoleruoja narių, nepritampančių prie jos kultūros ar neigiamai veikiančių psichologinį klimatą. Todėl šių valdymo metodų išraiška – psichologinio klimato ir kultūros sveikatos apsaugos sistemos organizacijų formavimas, kad jie padėtų siekti organizacijos tikslų.

1.2.2.4 Valdymo priemonės

1.2.2.4.1 Grupinis, komandinis darbas

V.Barvydienė knygoje „Vadovavimo psichologija“ (Kaunas, 1998, p. 164), grupė – tai žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai).

Darbo grupėje egzistuoja vienas ryškus lyderis, kuris atsako už visos grupės darbo rezultatus. Grupės tikslai nėra specifiniai. Jie atitinka bendrus organizacijos tikslus. Grupės laimėjimai dažnai individualaus darbo vaisius. Jos darbo efektyvumas parodo grupinio darbo rezultatų įtaką kitų organizacijos padalinių veiklai. Grupės darbe egzistuoja akivaizdi individuali atsakomybė. Vertinamas ir atlyginamas individualus darbas. Grupės susitikimai trumpi ir nerezultatyvūs. Susitikimuose grupės nariai diskutuoja, sprendžia, kam nors paveda atlikti darbus. Ji laikosi visuomeninių normų bei įstatymų. Struktūra pateikiama ją formuojant.

J.Stoner knygoje „Vadyba“ (Kaunas, 1999, p.650) formuluoja komandos apibrėžimą: komanda vadiname du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką siekdami bendro tikslo.

V.Barvydienė (Kaunas, 1998, p.164) papildo šį apibrėžimą nurodydama pagrindinius komandos darbo bruožus: bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, vienytiškumo bei įvairiapusiškumo pusiausvyra. Komandoje lyderiavimo atsakomybę pasiskirsto visa komanda. Komanda turi specifinius, aiškius ją vienijančius tikslus, kitaip sakant “tikslų jausmą”. Komandos darbo produktas – individualaus ir visos komandos darbo rezultatas. Jos efektyvumą nusako tiesioginis jos darbo rezultatų įvertinimas. Komandos darbe akivaizdi ir individuali ir visos komandos atsakomybė. Vertinamas ir atlyginamas komandos darbas, o taip pat ir individualios pastangos atliekant bendrą komandos užduotį. Jos susitikimuose sprendžiamos problemos, atvirai diskutuojama. Kiekvienas priima vaidmenį pagal savo pomėgį ir sugebėjimą. Komanda turi savo vidaus elgesio kodeksą ir savo vidaus struktūrą.

J.Ros (London, 1995, p.396) savo knygoje mini Dr. Belbiną, kuris nurodo šešis pagrindinius veiksnius, nuo kurių priklauso komandos sėkmė:

- I. Vadovaujantis asmuo. Reikia, kad komandoje kas nors būtų vyriausiasis (tai neturi būti komandos lyderis). Tam labiausiai tiktų koordinatorius, galintis vadovauti kritiškoms diskusijoms.
- II. Vienas stiprus sėjėjas. Sėkmingos komandos turi turėti gerą sėjėją. Įdomu, kad daugiau nei vienas sėjėjas mažina komandos sėkmę, nes sėjėjai labiau linkę rodyti vienas kito idėjų trūkumus, o ne plėtoti savąsias idėjas.
- III. Gera protinių gebėjimų sklaida. Gana keista, jog svarbu ne tik turėti komandoje bent vieną labai protingą narį ir dar vieną gana protingą, kad vyktų stimuliuojančios diskusijos, bet ir tai,

kad kiti komandos nariai būtų menkesnių protinių sugebėjimų. Dr. Belbinas leidžia suprasti, kad nesugebėjimas prilygti protingesniems kolegoms verčia šiuos komandos narius ieškoti kitų vaidmenų, kuriuos atlikdami jie galėtų „sublizgėti“, tada galėtų atsirasti įvairesnių komandinių vaidmenų.

IV. Asmeninių charakterių įvairovė, padedanti atsirasti plačiam komandinių vaidmenų spektrui. Komandos, kurių nariai pasiskirstę daugelį vaidmenų veikia geriau negu kitos. Ne tik dėl to, kad čia būna mažiau trinties tarp dviejų ar daugiau dėl to paties vaidmens konkuruojančių žmonių, bet ir dėl to, kad vadovas turi didesnes galimybes pasinaudoti tuo vaidmeniu, kurio jam tam tikru metu reikia.

V. Komandos nario tinkamumas pagal savybes savo pareigoms komandoje.

VI. Gebėjimas pamatyti, kad komandoje nėra pusiausvyros ir galimybė ją atkurti. Komandos, kurios tai geba ir yra pasirengusios pritaikyti ar pakeisti vaidmenis, siekdamos išryškinti savo privalumus ir kompensuoti trūkumus, yra pranašesnės.

J. Stoner knygoje „Vadyba“ (Kaunas, 1999, p.650) teigia, kad kelių, vieną darbo užduotį atliekančių darbuotojų pavertimo vieninga komanda procesas turi pereiti keletą etapų: formavimas, sumaištis, norminimas, darbo atlikimas, išformavimas.

Komandos vidinė sandara – tai komandos narių įgūdžiai, komandos atsiskaitomybė, ir jos narių įsipareigojimas.

Pagrindinės efektyvaus komandinio darbo sąlygos: palaikanti aplinka, kvalifikacija ir aiškus atliekamų vaidmenų suvokimas, sudėtingos užduoties gavimas, komandos apdovanojimas.

Komandos solidarumas yra labai svarbus įtakos, kurią komanda gali daryti savo kiekvienam nariui, rodiklis. Kuo labiau sutelkta komanda, kuo stipriau jos nariai jaučiasi priklausą jai, tuo jos įtaka didesnė. Jei komandos nariai jaučia stiprų ryšį su savo komanda, jie nebus linkę pažeidinėti jos normų. Komandos sutelktumą galima padidinti keturiais būdais: skatinant konkurenciją, didinant tarpasmeninį patrauklumą, stiprinant tarpusavio sąveiką, darbuotojams keliant bendrus tikslus ir kuriant bendrus likimus.

1.2.2.4.2 Karjera

N.Petkevičiūtė (Kaunas, 2002, p.220) aptardama darbuotojų poreikius įvairiuose karjeros vystymosi perioduose teigia, kad darbuotojų amžius ir karjeros periodai sąlygoja jų profesinę ir organizacinę atsakomybę ir veiklos produktyvumą. Tuo pačiu organizacijose iškyla darbuotojų profesinių ir socioemocinių poreikių tenkinimo problema. Organizacijų rengiamose karjeros programose turėtų atsispindėti darbuotojų poreikiai ir jų patenkinimo galimybės įvairiuose karjeros raidos perioduose, kas užtikrintų jų karjeros raidos tęstinumą ir veiklos produktyvumą. 2000

vadybininkų atsakymai į klausimą „Kokie darbo kriterijai skatina Jus dirbti geroje organizacijoje?“ atsakė:

- darbo atsakomybė (94proc.);
- tradicijos ir vertybės (85proc.);
- atlyginimas (84proc.);
- karjeros galimybės (78proc.);
- santykiai tarp kolegų (64proc.).

Kaip matome, išlaikyti gerus specialistus šiandien reikia ne tik pinigų. Organizacijai tikslinga „auginti“ lojaliaus, aukštos profesinės kompetencijos darbuotojus.

Ankstyva karjera – laikotarpis, kai žmogui reikia ugdyti savo darbo įgūdžius, pritaikyti išmoktas mokslo įstaigose žinias ir koncepcijas. Tai geras laikas mokymuisi, inovacijoms ir kūrybai, savybių, būtinų darbe įgijimui. Asmuo turi prisiversti pažinti darbą kuo nuodugniau ir tobulinti specializaciją. Tačiau, jei žmogus yra linkęs persistengti, jis gali patekti į spąstus. Todėl, kai kuriais atvejais naudinga rotacija, t. y. patartina keisti specializaciją kas keli metai tam, kad būtų išvengta ribotumo ir neatsiliktum nuo naujovių. Socioemociniai poreikiai ankstyvos karjeros metu reikalauja palaikymo ir laisvės kombinacijos – laisvės daryti klaidas, mokytis ir stiprinti pasitikėjimą savo pasiekimais bei padėti, jei kam reikalinga pagalba. Konkurencija su kitais jaunais ir gabiais kolegomis taip pat turi būti valdoma.

Vidurio karjeros metu asmuo turi iš naujo apsvarstyti savo vaidmenį ir užduotis. Pirmiausia atsiranda poreikis pakeisti „žaidėjo“ vaidmenį į „trenerio“ vaidmenį. Be to asmuo stengiasi įsisavinti ir tobulinti naujus įgūdžius, tai pasiekti galima per nuolatinį mokymąsi. Jei tokia darbų rotacija tęsiasi ir vidurio karjeroje, senėjimo galima išvengti. Socioemociniu požiūriu, asmens poreikiai telkiasi į galimybes save išreikšti, palaipsniui pakeisti savo įvaizdį ir įsijunti į problemų, susijusių su vidutinio amžiaus stresu sprendimą.

Vėlyvos karjeros metu žmogaus tikslai ir socioemociniai poreikiai sukasi aplink laipsnišką išėjimą iš darbo organizacijos į kitą aplinką – kitas darbas, pensija, savanoriškas darbas ir t.t. Tai laikas, kai asmens patirtis galėtų būti išminties šaltiniu, o asmuo, jaunų darbuotojų konsultantu. Svarbiausias emocinis poreikis, kuris turėtų būti vystomas – tai garbingumas, vientisumo supratimas ir savo gyvenimo vertingumo pajautimas.

1.2.2.4.3 Konfliktai ir jų sprendimas

Vienas iš tyrimų apie konfliktus aprašytas Ele Beek 1998 metų darbe (Tallin, 1998, p.124). Šiame darbe išsamiai išnagrinėti 277 konfliktai. Rezultatai rodo, jog pagrindinė priežastis, dėl kurios kilo konfliktai buvo informacijos ir bendravimo stoka (32,85%). Darbuotojai neturi pakankamai informacijos apie organizacijos tikslus, jiems trūksta informacijos apie asmenines

užduotis, taip pat darbo aprašymai nėra adekvatūs. Antroji priežastis buvo blogas organizacijos darbas, netinkamas komandinis veikimas (17,69%), o trečioji – neapibrėžta struktūra, procedūros, taisyklės, įsipareigojimai, užduotys, valdžia ir neaiškūs vaidmenys (14,44%). Blogi santykiai ir neišreikšti, nepaskirstyti tikslai buvo taip pat svarbios priežastys. Tačiau tarp paskutiniųjų atsidūrė konfliktai, susiję su kultūriniais skirtumais, netikėjamu produktų sėkme, menku darbuotojo įstatymų ir taisyklių išmanymu.

A.Virovere (Tallin, 1999, p.24–25) atliko tyrimus tarp Estijos organizacijų lyderių, kurie parodė, kad šios šalies lyderiai, susidūrę su konfliktu, yra linkę naudoti „pabėgimo strategiją“. Žmonės nemėgsta realiai imtis spręsti problemą, dažniausiai tikėdamiesi, kad konfliktas išnyks bet kuriuo atveju. Tačiau daugeliu atvejų taip neatsitinka, kadangi nediskutuojama apie problemos priežastį. Atliktas tyrimas rodo, kad iki 70% visų konfliktų neišsprendžiama. Kilus konfliktui tarp vadybininko ir darbuotojo rezultatas dažnai būna dramatiškas – silpnesnioji šalis, išeina iš darbo savo noru arba atleidžiama iš pareigų. Taip pat yra keletas kitų įdomių išvadų, padarytų išstudijavus beveik 1500 konfliktinių situacijų. Paaiškėjo, kad daugeliu atvejų bent viena konflikto šalis netgi nenori spręsti konflikto, kadangi jo noras išbristi iš konflikto kaip laimėjusiai šaliai viršija visa kita ir antrasis asmuo nebelaikomas svarbiu. Kartais tai būna taip iracionalu, kad net jei tokį elgesį lydi bankrotas, tai nelaikoma per aukšta kaina.

Kadangi neišsprendžiama daug konfliktų, kyla klausimas, kiek efektyviai panaudojami – žmogiškieji ištekliai darbovietėse. Senasis žmogiškųjų išteklių administravimo būdas jau neveikia, tad turime surasti naujų vadybos būdų. Viena iš paskutiniųjų šioje srityje yra intelektualinio kapitalo teorija. Remiantis intelektualinio kapitalo teorija, visa kompanijos vertė gali būti padalinta į finansinį ir intelektualinį kapitalą. O intelektualinis kapitalas gali būti padalintas į žmogiškąjį ir struktūrinį kapitalą. Kompanijos žinias gali įkūnyti jos darbuotojai. Intelektualinis kapitalas yra intelektualinė medžiaga – žinios, informacija, intelektualinis turtas, patirtis – tai kas gali būti panaudota turtams sukurti. Efektyvus žmogiškojo kapitalo panaudojimas glaudžiai susijęs su gebėjimu spręsti konfliktus. Jei darbuotojai gali ir nori pasinaudoti savo įgūdžiais bei gabumais kompanijos naudai ir lyderiai gali motyvuoti visą kompaniją siekti nustatytų tikslų, tikėtina, kad nebus tiek daug konfliktų. N.Vasiljevienė savo knygoje „Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsovietinių šalių aktualijos (Kaunas, 2001, p.270–277) pateikia konfliktų bruožus:

- Konfliktai tiesiogiai susiję su organizacijos mikroklimatu ir apskritai organizacijos kultūra.
- Trūksta informacijos apie organizacijos tikslus, asmenines užduotis, darbo aprašymus – tas informacijos trūkumas apskritai ir sąlygoja didžiąją dalį konfliktų;
- Didesnė konfliktų dalis taip ir lieka neišspręsta, kadangi vadybininkai neturi žinių kaip spręsti tuos konfliktus.
- Žema savigarba sąlygoja baimę, kuri trukdo išspręsti konfliktą.

Choda Leisi (Sankt Peterburgas, 2004, p.23-26) teigia, jog konflikto būseną yra ne taip blogai, kaip atrodo. Konstruktyvus konflikto valdymas gali atvesti prie pažinimo, augimo, pokyčių, tarpusavio santykių pagerėjimo, bendro tikslo supratimo. Prieš priimdami sprendimą privalu apgalvoti visus situacijos plusus ir minusus. Konflikto pavojus – jei konfliktas valdomas netinkamai, situacija gali komplikuotis. Vienas iš konfliktinės situacijos sprendimo būdų – matyti harmoniją ir konfliktą kartu, išgirsti abi konflikto puses, matyti visumą. Konflikto nereikia vengti, o jį išnagrinėti, suprasti esmę. Yra dvi dalyvavimo konflikte rūšys:

- Tiesioginis dalyvavimas. Konfliktas iškilo tarp jūsų ir kito žmogaus arba žmonių grupės. Šiuo atveju reikia panaudoti praktikoje viską, ką Jūs žinote ar mokate. Daugumai daug sunkiau išspręsti konfliktą, kuriame jie patys – dalyviai, nei tą, kuriame jie tik stebėtojai.
- Netiesioginis dalyvavimas. Kai konfliktuoja kolegos, pavaldiniai, viršininkai, klientai su įstaiga. Nors Jūs tiesiogiai konflikte ir nedalyvaujat, bet Jus galit būti įtrauktas kaip žmogus, turintis jį išspręsti.

Žmonės, galintys lanksčiai elgtis ir adekvačiai reaguoti į situaciją turi didesnę galimybių pasirinkimą, kaip paveikti sistemą. Be to, keičiant savo požiūrį į kitus, juos taip pat priverčiame keistis.

1.2.2.5 Vadovo autoritetas

V.Kučinskas (Klaipėda, 2003, p.63) aptaria vadovo autoriteto rūšis:

1. formalus;
2. tariamas;
3. asmeninis.

Formalus – suteikiamas paskyrimu į tam tikrą postą ir atitinkamai suteiktais galiojimais. Šio autoriteto laipsnis nepriklauso nuo žmogaus asmeninių savybių.

Tariamojo autoriteto atmainos:

1. nuotolio autoritetas – norint, kad pavaldiniai paklustų reikia būti kiek galima atsitolinus nuo jų;
2. baimės autoritetas – reiškiasi tuo, kad vadovas remiasi tik valdžia, ja piktnaudžiauja, stengiasi laikyti pavaldinius baimėje;
3. pedantiškumo – formuojasi tada, kai vadovas linkęs smulkmeniškai globoti, griežtai reglamentuoti visą pavaldinių veiklą, net ir neturinčią tiesioginio ryšio su darbu;
4. nupirktas – reiškiasi tada, kai vadovas įtakos pavaldiniams įgyja už tam tikras nuolaidas, privilegijas;
5. familiarumo – reiškiasi šeimyniškais, perdėtai draugiškais vadovo santykiais su pavaldiniais. Familiarumas ugdo nepagarbą.

Stephen P. Robins knygoje „Organizacinės elgsenos pagrindai“ (Kaunas, 2003, p. 283 – 293) pabrėžė, kad asmeninis autoritetas formuojasi tik bendrai veikiant kolektyve. Tai ilgas procesas. Jį galima tik užsitarnauti. Formalųjį suteikia aukštesnė institucija, asmeninį – kolektyvas. Jis nėra pastovus. Vadovo elgesio etika – yra vienas svarbiausių veiksmų formuojančių asmeninį autoritetą.

Sąlygos būtinos *asmeniniam* autoritetui:

1. kompetentingumas – pasitikėjimo;
2. atliekamos funkcijos – sutikimo;
3. valdymo stilius – pritarimo;
4. asmeninės savybės – pagarbos.

McGraw, P.C. knygoje „Gyvenimo strategija“ (Vilnius, 2000, p. 53) įvardina sėkmingai dirbančių vadovų charakterio bruožus:

1. išvalgumas;
2. strategija;
3. aistringumas;
4. tiesa;
5. lankstumas;
6. rizika;
7. branduolys (vadovai nėra vieniši);
8. veiksmingumas;
9. pirmenybė;
10. mokėjimas valdyti.

Vadovo autoritetas tai visų pripažinta įtaka, kuri reiškiasi gebėjimu intelektualiu ar moraliniu pranašumu nukreipti darbuotojų elgesį reikiama linkme.

Valdžia žmogui suteikiama ir užtikrinama juridinėmis normomis. Autoritetas įgyjamas bendraujant. Jie vienas be kito gali egzistuoti.

1.2.2.6 Motyvavimas

Motyvas suprantamas plačiau, jis siejamas ne tik su poreikiais, bet ir su tikslo siekiu. Motyvai atlieka dvejopą funkciją: a) nukreipia ir skatina veiklą ir b) įprasmina veiklą, t.y. suteikia jai subjektyvią individualią prasmę. Motyvas ne tik sukelia veiksmą, bet svarbiausia teikia jam kryptį ir tam tikrą intensyvumą. Motyvo struktūra, anot Jovaišos (Kaunas, 1993, p. 63), yra tokia: signalo priėmimas – įvertinimas – programa – paskata – tikslas – veiksmas. Ne vienas šios grandinės elementas paimtas atskirai negali būti pavadintas motyvu. Motyvas – visų šių elementų sąveika. Motyvas tai veiksmo priežastis, kylanti iš asmenybės ir objekto, patenkinančio jos poreikius, interesus, vertybes ir tikslus sąveikos. Jeigu motyvu akcentuojamas žmogaus veiklos priežastingumas

tai jo vidiniai ir išoriniai formavimosi mechanizmai atspindimi sudėtingesniu dariniu, vadinamu motyvacija. Motyvacija apima žmogaus poreikius, troškimus, ir įsisąmonintus norus, interesus ir polinkius, vertybes, pažiūras ir įsitikinimus. Kartais motyvacinę jėgą įgyja jausmai ir emocijos arba charakterio bruožai. Motyvacija perkelia mus iš nuobodulio į susidomėjimą, sukelia energiją ir padeda ją nukreipti viena linkme. Jos branduolį sudaro kryptingumas ir veržlumas. Motyvacija – psichofiziologinis procesas, reguliuojantis asmenybės veiklą ir santykius. Pasak Jovaišos (Kaunas, 1993, p. 36), motyvacija – tai asmenybės veiklos bei elgesio vidinių reguliatorių vyksmas. Jeigu norime keisti elgesį, reikia keisti jo motyvus – vidines priežastis, dėl kurių kas nors daroma, vienaip ar kitaip elgiamasi. Taigi motyvacija atsiskleidžia veiksmis, veiksmų bei elgesio kryptimi, veiklos intensyvumu, patvarumu. Dworetzky (New York, 1988, p. 291) teigia, kad motyvacija yra bet kokia būseną, kuri verčia organizmą arba atlikti, arba slopinti veiksmą. V. Baršauskiene ir B. Janulevičiūtė knygoje „Žmogiškieji santykiai“ (Kaunas, 1999, p.81) paminėjo, kad D. Rilis (1993) nurodo penkis pagrindinius motyvacijos šaltinius. Tai bendrieji socialiniai motyvatoriai, organizacijos tikslai, darbo turinys, darbo sąlygos ir pinigai.

Su bendraisiais socialiniais motyvatoriais susijęs atlygis – asmeninis pasitenkinimas, kylantis iš atliktos pareigos jausmo. Šis pasitenkinimas tai vidinis atlygis, todėl organizacijoms nelengva jį naudoti motyvacijai. Jos tegali naudotis jo egzistavimu.

Organizacijos tikslai. Tikėtina, kad žmonės, atsidavę tikslams, kurie sutampa su jų organizacijos tikslais, jausis labiau motyvuoti, galėdami padėti organizacijai tuos tikslus įgyvendinti. Gerai, kai taip atsitinka, tačiau kai kurių organizacijų tikslai nėra stiprūs motyvatoriai.

Darbo turinys. Daugumai individų darbo turinys yra pagrindinis motyvatorius. Sunku įsivaizduoti, kas galėtų geriau motyvuoti, nei pasitenkinimas atliekamu darbu. Organizacijai jį sunku kontroliuoti, nes su šiuo šaltiniu susiję atlygiai yra aiškiai vidiniai. Niekas kitas geriau nei pats individas nežino, kas jam patinka darbe ir ar jo atliekamam darbui tai būdinga. Tačiau darbo turinys, kaip motyvacijos šaltinis nėra visiškai nepavaldus organizacijai. Kai kuriuos darbus galima reorganizuoti, pašalinti darbuotojo nepageidaujamus ir įtraukti jo pasitenkinimą stiprinančių elementų, nors be abejojimo, šios galimybės ribotos.

Darbo sąlygos. Kalbant apie darbo sąlygas, D. Rilis (1993) išskiria tris jų kategorijas. Pirmajai priklauso fizinė ir psichologinė aplinka, antrajai – įvairios lengvatos ir parama darbuotojams, trečiajai - darbuotojų autonomijos laipsnis. Organizacijos kartais sėkmingai bando pasitelkti darbo sąlygas kaip motyvatorių. Tačiau šios pastangos susiduria ir su kai kuriais sunkumais. Viena iš jų tas, kad darbuotojai nevienodai vertina darbo sąlygas ir autonomijos poreikį, todėl norint naudoti jas motyvacijai tenka atsižvelgti į kiekvieno organizacijos nario individualius poreikius. Kitas sunkumas tas, kad darbo sąlygų pagerinimo įtaka motyvacijai yra trumpalaikė, nes darbuotojai greitai apsibranta su pakeitimais ir pradeda traktuoti tai, kaip savaime suprantamą dalyką. Pagaliau laikyti darbo

sąlygas stipriu motyvuojančiu veiksmu – reiškia tikėti, kad yra stiprus ryšys tarp nuotaikos ir motyvacijos. Taigi organizacijos gali naudoti darbo sąlygas darbuotojų motyvacijai, tačiau jos veikia kaip motyvatoriai tik iki tam tikros ribos.

Pinigai. Paprastai žmonės dirba tikėdamiesi užmokesčio. Be to jie tikisi, kad tas užmokestis teisingai atlygins už atliekamą darbą ir kad kiekvienais metais jis šiek tiek didės. Dauguma organizacijų veikia remiamosios prielaida, kad pavykus susieti minėtus lūkesčius su geru darbu, pinigai gali tapti vienu svarbiausių motyvuojančių veiksnių. Tačiau jis, kaip ir kiti turi didelių trūkumų.

1.3 Personalo valdymo proceso analizė

1.3.1 Planavimas

G.A.Cole (New York, 1995, p. 241) teigia, kad vienas svarbiausių žmogiškųjų išteklių klausimų, kuriuos tenka spręsti vadovams – personalo planavimas. Jis apibrėžiamas kaip žmogiškųjų išteklių įsigijimas, panaudojimas, plėtojimas ir išlaikymas. Taigi personalo planavimas apima darbuotojų poreikio ir karjeros planavimą. Karjeros planavimas yra glaudžiai susijęs su darbuotojų vertinimu. Personalo poreikio planavimas – tai procesas, kai įmonė atsižvelgdama į savo tikslus, planus, pokyčius įvertina darbuotojų poreikį – kada, kokių žmonių ir kiek reikės? L. J. Mullins (London, 1996, p. 326) išskiria keturis pagrindinius šio proceso etapus:

- esamų žmogiškųjų išteklių įvertinimas – kaip efektyviai panaudojami turimi ištekliai;
- tikėtinų pokyčių laikotarpiu, kurį apima planavimas, įvertinimas – kokie galimi pokyčiai ir jų įtaka įmonei, darbo efektyvumo didėjimas ir išoriniai veiksniai pvz.: pasiūla darbo rinkoje;
- išteklių, reikalingų įmonės tikslams įgyvendinti, numatymas;
- veiksmų planas derinantis poreikius ir pasiūlą.

Personalo poreikio planavimas susijęs su gana dideliu neapibrėžtumu; nėra tikslų formulių jam įvertinti, todėl galima suklysti. Tačiau ši priemonė padeda įmonei išvengti „gaisro gesinimo“ situacijų, kai pvz.: tenka atsisakyti dalies darbuotojų arba kai skubiai prireikia daug naujų. Taip pat leidžia naujo darbuotojo paieškai ir atrankai skirti pakankamai laiko ir darbo rinkoje rasti konkrečiai įmonei tinkamiausią kandidatą.

Iki 60–tųjų metų organizacijos orientavosi tik į einamuosius personalo poreikio klausimus. 70 – 80 metais personalo valdymo praktikoje imta taikyti organizacijos ateities poreikių sisteminė analizė. Šiandien vis daugiau įstaigų personalo planavimą išskiria kaip savarankišką personalo skyriaus veiklą. Vykstantys pakitimai susiję su ekonominių reformų neišvengiamumu, judėjimu sveikos konkurencijos link verčia organizacijas skirti daugiau laiko personalo planavimui.

Personalo planavimas tai kvalifikuotų kadro atrankos sistema, panaudojant vidinius ir išorinius šaltinius. Personalo planavimo tikslas patenkinti organizacijos specialistų poreikius per tam tikrą laiką. Tai klasikinis amerikietiškas apibrėžimas. Rusų personalo valdymo tradicija kitokia. Jie laikosi nuomonės, kad personalo planavimas tai – organizacijos veiklos kryptis, nusakanti personalo paruošimą, užtikrinanti proporcinį ir dinamišką personalo ugdymą, rūpinimasis jo profesine kvalifikacija, bendro ir papildomo poreikio nustatymas, poreikio panaudojimo kontrolė. A. Blinov (Maskva, 2001, p. 234 – 247) teigia, kad personalo planavimas turi atsakyti į šiuos klausimus:

- kiek darbuotojų, kvalifikacijos lygis, kada ir kur jie bus reikalingi (personalo poreikio planavimas);
- koku būdu galima pritraukti reikalingą ir atleisti nereikalingą personalą, turint omeny socialinius aspektus (personalo atleidimo ar pritraukimo planavimas);
- kaip galima efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes organizacijos labui. (personalo galimybių išnaudojimo planavimas).
- Kaip galima tikslingai tarpininkauti keliant personalo kvalifikaciją ir pritaikyti jų žinias prie besikeičiančių reikalavimų (personalo ugdymo planavimas);
- Kokių išlaidų pareikalaus veikla susijusi su personalo planavimu (išlaidos personalo išlaikymui).

Pagrindiniai personalo planavimo uždaviniai: personalo planavimo procedūros parengimas, personalo planavimo susiejimas su planavimu visoje įstaigoje, sprendimų, skatinančių sėkmingą organizacijos strategijos vykdymą, priėmimas, organizacijos pastangos išaiškinti pagrindines personalo problemas ir poreikius, pagerinti apsikeitimą informacija tarp personalo narių bei organizacijos skyrių. Daugumoje Lietuvos gydymo įstaigų personalo planavimas nevykdomas.

1.3.2 Verbavimas

Egzistuoja dvi skirtingos nuomonės dėl personalo verbavimo. Vieni autoriai laikosi nuomonės, jog personalą rekomenduotina verbuoti įstaigos vidinėje aplinkoje ir tik ypatingais atvejais išorėje, kiti gi teigia, kad personalo verbavimas išorėje yra priimtinesnis. M. Hilo (Luhtherhand, 2006, p. 78) savo knygoje rašo, kad verbuojant personalą yra labai svarbus organizacijos įvaizdis darbo rinkoje, todėl yra svarbu ne tik jį sukurti, bet ir išlaikyti. Antras svarbus veiksnys verbuojant personalą – sudominti potencialius darbuotojus, padidinti jų palankumą organizacijai tiek, kad jie sutiktų bendradarbiauti. Šias priemones reikia taikyti tik tiems potencialiems darbuotojams, kurie atitinka reikalautinus kriterijus ir galėtų atlikti tam tikrą vaidmenį komandoje. Autorius mano, kad verbuojant personalą išlieka svarbiausias faktorius:

verbuoti personalą išorinėje aplinkoje rekomenduotina tik tada, kai yra atlikta vidinės aplinkos analizė bei tinkamo kandidato nerasta organizacijos viduje. Tačiau nemano, kad pagrindinė to priežastis finansų taupymas.

N.Thom knygoje „Viešoji vadyba“ (Vilnius, 2004, p.227) pateikia verbavimo išorinėje ir vidinėje įstaigos aplinkoje privalumus ir trūkumus. Jis mano, kad darbuotojų paieška, vykdoma iš organizacijos vidinės rinkos, yra gera motyvavimo priemonė, nes ji suteikia darbuotojams galimybę siekti karjeros. Be to toks personalo paieškos būdas yra pigesnis, greitesnis, darbuotojai jau būna susipažinę su organizacijos veiklos specifika, tarp organizacijos ir darbuotojų jau egzistuoja tam tikras ryšys, todėl bendrai vertinant toks personalo paieškos būdas yra susijęs su mažesne rizika. Tačiau šis būdas turi ir trūkumų: siaurėja pasirinkimo galimybė, didėja išlaidos darbuotojų kvalifikacijai kelti, įsigali nepageidautinas automatinio pareigų paaugštinimo mechanizmas, o ilgas tarnybos stažas neretai skatina abejingumą darbui. Be to personalo poreikis kartais tiesiog persiskirsto organizacijos viduje. Viešoji vadyba iškelia būtinybę ieškoti personalo išorinėse rinkose. Didesnės kandidatų pasirinkimo galimybės sudaro sąlygas įsileisti naujų idėjų, požiūrių bei informacijos, neleidžia įsigalėti abejingam požiūriui į darbą ir skatina darbuotojų motyvaciją dirbti. Kintant tam tikroms pareigoms keliamiems reikalavimams, personalo iš išorinių rinkų paieška atveria galimybę iš potencialių kandidatų atrinkti būtent tuos, kurių gebėjimai geriausiai atitinka naujus reikalavimus. Vis dėl to šis metodas turi ir trūkumų: tokia personalo paieška brangiau kainuoja, ilgiau trunka priėmimo į tarnybą procesas atsiranda konkurencija ir blokuojamos organizacijos darbuotojų galimybės siekti karjeros. Ieškant personalo iš vidinių organizacijos išteklių taikomi tokie instrumentai:

- Informacija apie uždarus konkursus skelbiama skelbimų lentoje, vidiniame kompiuterių tinkle ir t.t.
- Analizuojamos darbuotojų asmens bylos, etatų paskirstymo planai, taip pat kuriama pareigų perėmimo bei karjeros planavimo sistema.
- Vykdomi tiesioginiai pokalbiai su potencialiais kandidatais.
- Siekiant tinkamai panaudoti kalbantis su darbuotojais gautą informaciją, klausinėjami organizacijos struktūrinių padalinių vadovai.

Ieškant personalo išorinėse rinkose taikomi tokie instrumentai: skelbimai viešose skelbimų lentose, ieškoma darbuotojų rekomenduotų kandidatų, kandidatų ieškoma per asmeninius kontaktus, panaudojamos visuomenės informavimo galimybės, naudojamosi personalo ekspertų paslaugomis.

1.3.3 Atranka

Pagrindinis personalo atrankos tikslas yra – reikalingu laiku, reikalingoje vietoje atrinkti žmones, turinčius reikalavimus atitinkančią kvalifikaciją, motyvuotus, tinkančius atlikti tam tikrą vaidmenį komandoje. Tas pats darbuotojas galės ilgai dirbti įstaigoje tik tokiu atveju, jei jam pavyks nugalėti konkurentus inovacinio požiūrio bei veiklos prasme. Anot M.Hilb (Luhterhand, 2006, p.96), yra tam tikri bendri reikalavimai keliama personalo atrankos procesui bet kokioje organizacijoje:

- Personalo atranka turi vykti laikantis ekonominio principo, taigi būtina panaudoti optimalų kadro, laiko bei materialinių resursų derinį, panaudojant šiam procesui kiek galima mažiau lėšų.
- Atranka vykdoma visiems suinteresuotiems asmenims, konfidencialiai ir nediskriminuojant.
- Visi kandidatai turi atitikti keliamus reikalavimus, kurie turėtų būti sudaryti galvojant apie organizacijos tobulėjimą.

Personalo atranka turi būti grindžiama reikalavimus atitinkančia asmenine, profesine, socialine, bei vadybine kompetencijomis, nelaikant svarbiausiais tokių socialinių duomenų kaip tautybė, lytis, amžius, religija ir t.t.

Personalo atrankos strategija:

- Turi būti aiškiai nustatyti reikalavimai konkrečiai pareigybei: asmeninė, profesinė, socialinė, vadybinė kompetencijos.
- Atrankos interviu turi būti sisteminis ir struktūrizuotas.
- Elgesio konkrečioje praeities situacijoje išaiškinimas, kad įvertinti būsimo elgesio galimybę.
- Motyvuojanti ir tikslinga interviu eiga.
- Interviuotojų pasitarimas, tam, kad įvertinti informaciją apie pretendentes.

N.V.Krotova (Maskva, 2005, p.67) pateikia šiuos personalo atrankos principus:

- Aukšto lygio objektyvumo pasiekimas;
- Būtinumas išvengti sąmoningo ir nesąmoningo subjektyvaus poveikio atrankai;
- Atranka nebus efektyvi be aplinkos, susijusios su užimamom pareigom analizės;
- Struktūruota interviu forma;
- Susikoncentravimas į tas darbuotojo savybes, kurias galima geriausiai atskleisti interviu metu;
- Kandidato paskatinimas bendravimui ir pasakojimui apie save;
- Atrankos rezultatas – kandidatų, geriausiai tinkančių konkrečiai organizacijai parinkimas;
- Potenciali intuicija;
- Sistemiškumas;
- Vienodų užimtumo galimybių užtikrinimas.

Dėl siaurų personalo skyriaus funkcijų personalo atrankai sveikatos priežiūros įstaigose skiriamas dėmesys tik skyrių vadovų lygmenyje. Dažnesni yra ne CV ar rekomendacijų nagrinėjimai, o tiesioginiai vadovų pokalbiai su pretendентаis. Medikams sparčiai pradėjus vykti uždarbiauti į užsienį darbuotojų poreikis stipriai išaugo, taigi priimant į kai kurias pareigas atranka nevykdoma.

1.3.4 Socializacija

Adaptacija – darbuotojo prisitaikymo prie išorinių ir vidinių aplinkos sąlygų procesas. Adaptacijos procesą galima suskirstyti į keturis etapus:

- Pirmas etapas. Kad adaptacija būtų veiksminga būtina įvertinti naujoko pasiruošimo lygį. Jeigu darbuotojas turi ne tik specialųjį pasiruošimą, bet ir darbo analogiškose organizacijose patirties, jo adaptacijos procesas bus minimalus. Vis dėl to, net ir tokiais atvejais įmonėje galimi neįprasti jau žinomų uždavinių sprendimo variantai. Darbuotojas turi susipažinti ne tik su įmonės savitumu, bet ir su personalu, komunikaciniais ypatumais, elgesio taisyklėmis.
- Antras etapas. Praktinis supažindinimas su būsimomis pareigomis. JAV įmonėse daug dėmesio skiriama naujoko prisitaikymui prie vyraujančių sąlygų. Tuo rūpinasi ne tik tiesioginiai vadovai, bet ir personalo tarnybų darbuotojai.
- Trečias etapas. Aktyvi adaptacija. Naujokas stengiasi prisitaikyti prie savo statuso ir kitų darbuotojų. Būtina suteikti naujokui galimybę aktyviai veikti skirtingose srityse ir patikrinti savo žinias įgytas kitose įstaigose. Reikia kuo daugiau padėti darbuotojui, reguliariai kartu su juo vertinti veiklos rezultatus, bendradarbiavimo su kolegomis ypatumus.
- Ketvirtas etapas. Veikimas. Šiuo etapu baigiamas adaptacijos procesas. Siekiama įveikti gamybinės bei tarpusavio santykių problemas bei pereiti prie stabilaus darbo. Kai adaptacijos procesas yra spontaniškas, šis procesas prasideda išdirbus apie pusantros metų. Sutrumpėjus adaptaciniam laikotarpiui įmonė sutaupo daug lėšų.

Tinkamai įgyvendinus adaptacijos procesą: sumažėja pradinės naujo darbuotojo darbų atlikimo išlaidos, sumažėja darbuotojų kaita, taupomas tiesioginio vadovo ir kolegų laikas, nauji darbuotojai greičiau pajunta pasitenkinimą darbu, sumažėja nerimas.

Paprastai išskiriamos trys pagrindinės darbuotojų adaptacijos programos kryptys: prisitaikyti įmonėje, prisitaikyti padalinyje, susipažinti su pareigomis.

Prisitaikymas įmonėje. Darbuotojas turi susipažinti su įmonėje vyraujančiomis normomis ir taisyklėmis, taip pat ir „nerašytomis“ jas perimti. Darbuotojui turi būti suteikta visa reikalinga ir jį dominanti informacija. Šiame etape formuojamas teigiamas darbuotojo požiūris į savo darbą, siekiama, kad jis suvoktų įmonės veikimo principus, keliamus reikalavimus ir lūkesčius.

Prisitaikymas padalinyje. Pagrindinis vaidmuo tenka padalinio vadovui. Pirmas pokalbis su naujoku turėtų būti dialogo, o ne vadovo monologo formos. Vadovas privalo supažindinti darbuotoją su padaliniu, vidaus taisyklėmis, paskirti darbuotoją padėsiantį naujokui.

Supažindinimas su pareigomis. Tiesioginis naujojo darbuotojo vadovas pradeda bendrauti su juo tik tada, kai pasikalba padalinio vadovas. Jis atsakingas su naujojo darbuotojo supažindinimą su darbu. Tiesioginis vadovas paaiškina, koks bus naujoko darbo įnašas į bendrą padalinio sėkmę.

Personalo adaptacija – ilgas procesas. Jo trukmė priklauso nuo asmeninių žmogaus savybių ir nuo to, kaip sėkmingai vyko tam tikri adaptacijos etapai. Dažnai šis procesas trunka apie tris mėnesius. Šiuo laikotarpiu personalo vadovas stebi, kaip naujam darbuotojui sekasi prisitaikyti įmonėje. Verta kiekvienos dienos pabaigoje pasikalbėti su naujoku. Tokių pokalbių metu išaiškėja, ar darbuotoja patenkintas darbu, kaip jį priima kolektyvas, ar jam nesunku bendrauti su tiesioginiu vadovu, ar gerai jaučiasi naujoje aplinkoje. Adaptacijos programa turi būti nuodugniai suplanuota.

Tipinės darbuotojų įtraukimo į įmonę klaidos: neatsižvelgiama ar naujas darbuotoja pritapo prie kolektyvo, naujas darbuotojas paliekamas likimo valiai, per didelis dėmesys ir greitų rezultatų laukimas, nesudaromos vadovų adaptacijos programos.

1.3.5 Mokymas ir tobulinimas

S.Balčiūnas ir R.Balvočiūtė (Kaunas, 2006, p.37-47) atlikdami organizacijų mokymosi tyrimą priėjo išvados, kad organizacijų gebėjimas mokytis, taip tikintis sukurti pagrindinį konkurencinio pranašumo šaltinį, suprantamas kaip šiuolaikinių organizacijų išlikimo prielaida, nes jos turi nuolat keistis iš vidaus, o taip pat prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių. Organizacijos mokymąsi galima apibūdinti kaip individų ar jų grupių pažintinį procesą, kai probleminių situacijų sprendimo pasėkoje keičiama individų ir visos organizacijos elgsena. Taigi besimokanti organizacija suprantama kaip savybinė kategorija, atspindinti tam tikrą organizacijos būseną, kai jos struktūroje ir vidinėje aplinkoje palaikomas nuolatinis mokymasis. Organizacijos aplinka, užtikrinanti ir palengvinanti jos narių mokymąsi, bei joje vykstantys pokyčiai yra šias dvi sąvokas jungiantys veiksniai. Todėl svarbu daugiau žinoti apie palankiausias mokymosi sąlygas ir suprasti tiek organizacijų mokymąsi, tiek jo pokyčius, siekiant padidinti atskirų individų ir visos organizacijos mokymosi efektyvumą.

Organizacijų veikloje vyrauja individualus darbo stilius, darbuotojai skirtas užduotis atlieka individualiai, tuo netekdami galimybės pasimokyti iš kolegų patirties, todėl ir mokymasis dažniausiai aiškinamas kognityviniu aspektu, kai individo pažinimo pokyčiai nulemia jo elgesį. Kita vertus, mokymasis aiškinamas kaip socialinis procesas, kai individualus žinojimas sukuriamas bendradarbiaujant, diskutuojant ir padedant kitiems. Taigi mokymasis vyksta per socializaciją ir

sąveikas su kitais besimokančiais. Remiantis šios krypties literatūra, dialogai, derybos ir ginčai, informacijos pasidalijimas, perdavimas ir įteisinimas sudaro galimybę individualiam ir grupiniam mokymuisi integruotis į organizacijų mokymąsi. Organizaciniai mechanizmai, kurie palengvina tokią pasidalijimą ir integraciją, yra strategija, kultūra, struktūra ir vidinė aplinka. Taigi, norint pradėti organizacijos mokymąsi, ji privalo turėti vidinius mechanizmus, kurie leistų kaupti ir paskirstyti svarbią informaciją. Organizacijoms taip pat reikalingi mechanizmai, kurie padėtų atsirasti dialogui ir sąveikoms, kad mokymosi struktūros arba organizacijų žinių kaupimas ir pasidalijimas galėtų būti plėtojami, atliekant tam tikrą specifinę veiklą. Taigi organizacijos mokymasis gali vykti tik tam tikrame kontekste, kuris šį procesą arba skatintų arba jam trukdytų.

Šiaulių apskrities įmonėse buvo atliktas tyrimas apie mokymąsi organizacijose. Buvo apklausti aukščiausio bei vidurinio lygio vadovai bei specialistai, dirbantys įvairaus dydžio bei tipo organizacijose. Apskaičiavus atsakymų pasikartojimo dažnumą paaiškėjo, kad 80% apklaustųjų mano, kad sėkmė darbe priklauso nuo sugebėjimo mokytis, o 82% pažymi, kad būtina mokytis visą gyvenimą. Tai rodo teigiamą apklaustųjų nuostatą mokymosi atžvilgiu. 90% respondentų nurodo, kad mokosi iš savo patirties, 66% iš bendradarbių. Taigi, savo paties refleksija respondentams yra svarbesnis naujų žinių šaltinis nei kitų asmenų patirties apibendrinimas. Dauguma respondentų pastebi sparčiai kintančias išorinės aplinkos sąlygas: 83% mano, kad jie sugeba arba dažniausiai sugeba prisitaikyti prie įvairių pokyčių, 76% mano, kad yra iniciatyvūs. Šie duomenys rodo, kad vadovai ir specialistai supranta nuolatinio mokymosi būtinybę besikeičiančioje aplinkoje. Respondentų buvo klausiama, kokie gebėjimai yra svarbiausi vadovų ir specialistų darbe, kokių gebėjimų ugdymas turėtų tapti organizacijų mokymosi prioritetu. Apklausą parodė, kad labiausiai reikalingi bendravimo įgūdžiai ir tolerancija. Nuo 70% iki 80% respondentų nurodė, kad darbe būtini problemų sprendimo, komandinio darbo, planavimo ir organizavimo gebėjimai ir iniciatyvumas. Kitas klausimų blokas buvo skirtas išsiaiškinti, kokie mokymo būdai yra naudojami organizacijose. Dažniausiai naudojami didesnę patirtį turinčių kolegų patarimai (59%). Seminarų forma mokosi 41% apklaustųjų, o specialios darbo grupės problemoms spręsti sudaromos retai (30%), dar retesnis reiškinys – darbų rotacija (19%). Būtina pažymėti, kad respondentų atsakymuose nebuvo nei vieno darbuotojų mokymo metodo, kuris būtų pažymėtas „dažnai“ arba „labai dažnai“. Tai rodo, kad darbuotojų mokymas organizacijose yra epizodinis.

Mokymosi aplinkos gerinimas įtakoja supratimą apie pačią aplinką ir sukuria dar didesnę mokymosi poreikį.

2 Lentelė. Organizacijos mokymosi lygiai. Pagal J.Child „Organization“ (2005, Carlton p.313).

Lygis	Teoretinis požiūris	Pragmatinis požiūris
Aukštas	Mokomasi, kaip pagerinti organizacinio mokymosi proceso kokybę.	Pokyčiai vadybinėje mąstysenoje, ypatingai suprantant organizacijos sėkmės kriterijus ir sąlygas.
Vidutinis	Egzistuojančios organizacinės struktūros pakitimai, orientuoti į išgyvenimą besikeičiančios aplinkos sąlygomis.	Organizacinės sistemos pakitimai, pabrėžiant mokymąsi kaip veiksnį, padedantį geriau panaudoti įvairias galimybes.
Žemas	Pakeitimai ir pagerinimai optimizuoti veiklą egzistuojančios organizacinės struktūros viduje.	Naujos specifinės technikos išsigijimas.

Organizacinis mokymasis – tai procesas, kurio metu organizacija įgyja ir panaudoja naujas žinias, įrankius, elgesio būdus ir vertybes. Jis vyksta visuose organizacijos lygiuose – tarp individų ir grupių, taip pat visos organizacinės sistemos mastu. Atskirų individų mokslas, kai jų kasdieninės veiklos dalis, ypač kai jie sąveikauja vienas su kitu ir su išoriniu pasauliu. Grupės mokosi, kai jų nariai bendradarbiauja siekdami bendrų tikslų. Visa sistema mokosi tada, kai ji pasiekia grįžtamąjį aplinkos ryšį ir numato ateities permainas. Visose pakopose naujai išmoktos žinios yra paverčiamos į naujus tikslus, procedūras, lūkesčius, vaidmenis ir sėkmės kriterijus. Bennis, W., Nanus knygoje „Lyderiai: atsakomybės strategija“ (Vilnius, 1998, p. 57) išskiria šešis ypač veiksmingus organizacinio mokymosi metodus:

- Istorijos interpretavimas. Kiekviena organizacija turi savo patirtį ir tradicijas. Ištirdami šiuos patyrimus naujos aplinkos šviesoje galime pasimokyti, kas efektyvu esant skirtingoms aplinkybėms.
- Eksperimentavimas. Organizacija gali išbandyti hipotezes apie permainų kryptį savo aplinkoje atlikdama kontroliuojamus eksperimentus ir ištirdama jų pasekmes.
- Analogiškos organizacijos. Organizacijos mokosi apžvelgdamos kitų panašaus pobūdžio organizacijų patirtį.
- Analitiniai procesai. Daugelis organizacijų mokosi per sąmoningą procesą, analizuodamos tendencijas išorinėje aplinkoje, identifikuodamos išskylančius klausimus, surasdamos naujus kelius.
- Mokymas ir švietimas. Daugelis organizacijų ypač pabrėžia formalų mokymo procesą. Iš tikrųjų mokymas ir vystymas yra didelė pramonė konkuruojanti savo apimtimi ir bendromis išlaidomis.
- Nereikalingų žinių atsikratymas.

Atvira organizacija – tai tokia organizacija, kuri yra suprojektuota nuolatiniam, intensyviu sąveikavimui su savo išorine aplinka ir kuri greitai ir lanksčiai reaguoja į naują informaciją. Atviroje organizacijoje žmonės naudojami ta pačia normų, vertybių ir prioritetų sistema, įnešančia indėlį į mokslą – jie yra budrūs permainoms, ieško naujų iššūkių bei variantų, gerbia naujoves ir

riziką. Daug dėmesio skiriama informacijos ir komunikacijų sistemoms, kanalams, kuriais mokymosi procesas pasiekia visas organizacijos dalis. Dalyvavimas – tai antrasis besimokančios organizacijos kūrimo elementas. Atskiri individai grupėse sužino vienas iš kito kas vyksta išoriniame pasaulyje, kam reikia skirti daugiau dėmesio. Per bendradarbiavimo procesą jie keičiasi žiniomis ir skatina vienas kitą paskirti savo laiką ir energiją organizacijos naudai. Numatymas turi būti įkomponuotas į besimokančią organizaciją. Tai paprastai vyksta sukūrus efektyvų planavimo procesą ir skatinant žmones, naudojančius tą procesą permainoms valdyti.

1.3.6 Vertinimas

Darbas sveikatos priežiūros įstaigose – tai darbas komandose, todėl tikslinga būtų kalbėti ir apie darbuotojų vertinimą komandose. Anot R.Alonderienės ir I.Baranauskienės moksliniame darbe „Darbuotojų vertinimas komandose“ (Kaunas, 2004, p.21), teigiama, kad vertinant darbuotojus komandose yra aktualūs tie patys formalizuoto vertinimo veiksniai: vertinimo tikslai, dažnumas, vertinimo kriterijų ir skalės sukūrimas, vertinimo metodo parinkimas ir vertinimo subjekto nustatymas. Pagrindinis veiksnys, nulemiantis darbuotojų vertinimo komandose specifiką – komandos tipas. Scott ir Enstein (2001) pagal narių sudėtį ir užduoties pobūdį identifikuoja tokius tris skirtingus komandų tipus: darbo ir paslaugų, projektų bei tinklines komandas.

„Formalizuotą darbuotojų vertinimo komandose procesą turėtų sudaryti trys etapai:

1. Pasiruošimo vertinimui etapas. Jį sudaro penki žingsniai:

- vertinimo tikslų nustatymas;
- vertinimo kriterijų ir skalės parinkimas;
- vertinimo metodo parinkimas;
- vertintojų skaičiaus parinkimas;
- vertinant komandas vertinimo dažnumas labiausiai priklauso nuo užduoties pobūdžio, projekto ciklo.

2. Vertinimo atlikimo etapas. Vertinimas - tai procesas, trunkantis visą nustatytą laikotarpį, kai darbuotojai ir jų darbas vertinami nuolat. Jį turi sudaryti 3 žingsniai:

- vertinimo atlikimo aptarimas;
- 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodas reiškia formalų darbuotojų vertinimą komandoje, susidedantį iš tarpinio vertinimo ciklą, atliekamų nustatytais intervalais ir galutinio įvertinimo laikotarpio pabaigoje. Vertinimo tikslai nulemia tarpinių vertinimų dažnumą, o komandos tipas- metodo taikymo specifiką. Kiekvieno formalaus vertinimo metu reikia:

I. Surinkti informaciją apie vertinamą darbuotoją/ komandą;

II. Perduoti apdorotą informaciją vertinamajam darbuotojui/komandai;

III. Atlikti gautos informacijos analizę.

- Vertinimo interviu. Etapai:

- I. vertintojų ir vertinamųjų pasiruošimas;

- II. interviu pravedimas;

- III. procedūros po interviu.

- Vertinimo rezultatų įtvirtinimo etapas. Jo paskirtis – užtikrinti vertinimo tikslų įgyvendinimą. Remiantis vertinimo rezultatų pagrindu turi būti priimami ir įgyvendinti atitinkami sprendimai.“

1.3.7 Paaukštinimas, pažeminimas ar atleidimas iš darbo

Nusistovėjusi viešojo sektoriaus personalo atleidimo sistema yra kritikuojama dėl lankstumo stokos, o tai savo ruožtu daro neigiamą įtaką personalo planavimui. Be to kiekvienoje institucijoje dėl netinkamo individualaus potencialo vertinimo atsiranda problemų, kai aukštą pareigybę užima ne tas asmuo, kurio reikėtų. Dėl šios priežasties viešosioms institucijoms labai svarbi naujai besiklostantiems santykiams adekvati atleidimo iš darbo politika. Personalo atleidimas dar tebėra apleista viešosios tarnybos personalo vadybos sritis. Asmenys yra atleidžiami iš darbo dėl šių trijų pagrindinių priežasčių:

- Veiklos aplinkybių sąlygotas atleidimas – dėl realizavimo ir produkcijos sumažėjimo, struktūrinių pokyčių ir t.t.;
- Atleidimas dėl netinkamo elgesio: dėl disciplinos stokos, nusikalstamos veiklos, nepakeliamų asmeninių konfliktų ar šiurkščiai sulaužius pasitikėjimą;
- Atleidimas dėl asmeninių savybių: dėl to, kad nelabai atitiko keliamus reikalavimus ir su tuo buvo susijęs gebėjimų ir potencijos trūkumas.

Personalo atleidimas pirmiausia veikia individualų lygmenį. Dėl atleidimo atsiranda individuali materialinė žala ir tokios psichosocialinės pasekmės kaip statuso simbolių netekimas ir visuomeninė diskriminacija. Kita vertus atleidimas suteikia galimybę persikvalifikuoti ir pakeisti darbo aplinką.

Žvelgdami instituciniu lygmeniu matome, kad atleidimo atveju institucija turi mokėti kompensacijas, išeities išmokas bei finansuoti socialines programas. Nereikėtų nuvertinti ir atleisto asmens profesinės kompetencijos bei profesinių įgūdžių praradimo, kuriam atkurti ir ugdyti reikės naujų priemonių.

Iki to laiko, kol darbuotojas bus galutinai atleistas, turi būti patikrintos visos galimos priemonės, kurios leistų pataisyti situaciją. Galima išskirti šias netiesiogines ir tiesiogines priemones, taikytinas esant personalo perviršiui:

- Kokybinės priemonės: besisiekiančios su personalo ugdymu. Pasitelkiant profesionalias konsultacijas pirmiausiai siekiama įveikti darbo vietų praradimo problemas, antra, perkvalifikuojant darbuotojus jiems sudaromos sąlygos į kitą institucijos viduje atsiradusią darbo vietą.
- Kiekybinės priemonės: naujų įdarbinimų atšaukimas, besibaigiančių sutarčių nutraukimas, paankstintas išleidimas į pensiją, terminuotų darbo sutarčių nepratęsimas, pavieniai atleidimai iš darbo;
- Su darbo vieta susijusios priemonės: perkėlimas, iškėlimas ir atleidimas dėl pasikeitusios darbovietės padėties;
- Su darbo laiku susijusios priemonės: išleidimas į atostogas, darbo kiekio ir viršvalandžių sumažinimas, specialiųjų pamainų pokyčiai bei laikino darbo atsisakymas.

Atleidimas daro įtakos institucijos įvaizdžiui. Jei institucija atleidimo politiką vykdo socialiai atsakingai, jos galimybės pasikviesti naujos darbo jėgos didėja. Darbo rinkoje tokį atsakingumą vertina bent jau asmenys, ieškantys pastovaus darbo.

1.4 Inovaciniai personalo valdymo sprendimai

1.4.1 Inovacijų poreikio personalo valdyje pagrindimas

Sąvoka „inovacijų vadyba“ reikalauja paaiškinimo, kadangi, žvelgiant tam tikru požiūriu, inovacija yra sunkiai suderinama su vadyba. Inovacija kaip platus procesas, turintis kūrybinių, analitinių ir į rezultatą orientuotų elementų, yra sunkiai prognozuojama, dažnai plėtojasi ilgą ir sunkiai numatomą laiką ir yra veikiamą daugelio asmenų. Vadyba, kaip visais atžvilgiais technokratinė ir aiškiai į tikslą orientuota valdymo forma, tam tikru požiūriu prieštarauja šiam sunkiai sustruktūriniam ir atviram procesui. Dėl šių priežasčių inovacijų vadybą mes suprantame kaip inovacijas skatinančių sąlygų suformavimą institucijoje. Inovacijų vadyba negeneruoja jokių inovacijų, bet skatina formuoti tinkamas sąlygas vykti kompleksiniam procesui, kurio metu surandamos, priimamos ir įgyvendinamos idėjos. Viešojo vadyba siūlo naudingų priemonių inovaciniais gebėjimams ugdyti. Inovacinė veikla yra esminis ekonominio augimo ir visuomenės gerovės sėkmės kriterijus.

Viešojo sektoriaus personalo sistemoje ilgą laiką dominavo griežtas teisinis reglamentavimas, kurio svarbiausi aspektai yra šie: tiksliai nustatyta darbuotojo vieta hierarchijos sistemoje, ilgalaikis įdarbinimas ir pareiginių užduočių vykdymas. Personalo administravimas kaip savarankiška viešojo sektoriaus šaka nebuvo plėtojamas. Tik pastaraisiais metais iš buvusios personalo administravimo sistemos ėmė formuotis naujus prioritetus atitinkanti bendroji personalo vadyba. Personalo vadyba taikoma siekiant keisti darbuotojų motyvą ir kvalifikaciją ir yra stipriai veikiamą pokyčių, vykstančių kultūros, taip pat struktūrų bei procesų lygmenimis. Pasikeitusios pažiūros bei kultūrinės

vertybės iš esmės keičia personalo valdymo metodus. Jos leidžia stipriai veikti darbuotojus, kuriems darbe trūksta motyvacijos, ir yra efektyvios tais atvejais, kai darbe vyrauja rutina ir abejingumas. Be to, tokios priemonės gali papildomai skatinti tuos darbuotojus, kurie pasirengę siekti rezultatų, tačiau jiems dar nepavyko šio siekio įgyvendinti.

Viešųjų institucijų personalo sistemoje egzistuoja keletas esminių problemų, kurios didele dalimi lemia dažnai išsakomą kritiką dėl įvairiausių viešojo sektoriaus trūkumų. Svarbiausios yra šios problemos: motyvacijos siekti rezultatyvumo stygius, valstybės tarnautojo statusas, galimybių tobulėti ir kelti kvalifikaciją stoka, netobulos darbuotojų skatinimo ir atlygio už darbą sistemos, taip pat automatiškai vykdomas kilimas karjeros laiptais bei reformų reikalinga personalo atrankos sistema.

XXI amžiuje efektyvus personalo valdymas tampa labai svarbus. Didelę konkurencija privertė įstaigas panaudoti visus turimus resursus daug geriau ir kaip galima anksčiau. Personalu valdymui buvo skirta daug daugiau dėmesio, kadangi pripažinta, kad nuodugnesnis šios nišos tyrimas gali duoti geresnius rezultatus. Organizacijos išlikimo tikimybė didėja, priklausomai nuo jos gebėjimo valdyti personalą verbavimo, motyvavimo, perkvalifikavimo procesų metu. Ypatingai svarbūs šie uždaviniai tapo dėl greitai kintančios išorinės aplinkos faktorių. Tačiau tam, kad darbiniai išteklių būtų efektyvūs būtina ne tik efektyviai vystyti personalo valdymo sferą, bet ir siekti, kad personalo valdymo skyriai tiksliai vykdytų tam tikrus vaidmenis ir personalo skyriaus darbuotojų žinių spektras būtų daug platesnis nei anksčiau reikalauta.

Vis didesnis dėmesys kreipiamas į tai, kaip firma valdo savo žmogiškuosius resursus. Šis faktas paaiškinamas tuo, kad efektyvus jų valdymas daro teigiamą poveikį visos organizacijos sėkmei ir galiausiai jos galutiniams rodikliams. Šis reiškinys susijęs su išlikimu, augimu, rentabilumu, gebėjimu konkuruoti, organizacijos lankstumu adaptuojantis prie besikeičiančių sąlygų.

1.4.2 Inovaciniai personalo valdymo problemų sprendimo būdai

B.Melnikas (Vilnius, 2000, p. 34) įvardina inovacinės veiklos valdymo problemų sprendimo prioritetus:

1. Naujų inovacinės veiklos valdymo sistemų, modelių ir metodų, pritaikytų prie visuotinių ir globalinių transformacijų sąlygų, kūrimas;
2. Efektyvios mokslo ir praktikos (verslo) sąveikos sistemos kūrimas;
3. Švietimo sistemos tobulinimas ir organizavimas, nukreipimas į specialistų rengimą esant spartiems transformacijų pokyčiams;
4. Teisinės bazės, skatinančios inovacinės veiklos plėtojimą, kūrimas;

5. Visuomenės teigiamo požiūrio inovacijoms sudarymas;
6. Smulkių, vidutinių ir stambių įmonių veiklos valdymo metodų, nukreiptų į inovacinės veiklos spartinimą ir t.t., kūrimas.

Autorius teigia, kad apibendrinus mokslinius darbus valdymo klausimais, išskirtinos šios pasipriešinimo naujovėms priežastys:

- darbuotojai psichologiškai nepasirengę suvokti pasikeitimus;
- inercija, įpratimas prie nusistovėjusios tvarkos ir procedūrų;
- galimų nesėkmių baimė;
- šalutinės emocinės pasekmės – pasitikėjimo savimi, įtakos kitiems sumažėjimas, galimas atsakomybės ir įtampos didėjimas;
- pasitikėjimo vadovais stoka;
- igūdžių trūkumas dirbti naujomis sąlygomis;
- asmeniniai konfliktai su inovacijų iniciatoriais ir įgyvendintojais;
- blogas planavimas;
- darbo grupių, kurios buvo pasiekusios darnos ir susiklausymo, išardymas.

Šių problemų sprendimas – labai sudėtingas procesas, reikalaujantis ne tiek finansinių išteklių, kiek laiko ir inovacinės veiklos vadovų nuolatinio darbo su kolektyvu.

L. Harrison (London, 1992, p. 235) siūlo taikyti šias kovos su pasipriešinimu inovacijoms strategijas:

1. *Mokymas ir informavimas*. Šios strategijos tikslas – padėti organizacijos nariams suprasti gilumines pokyčio reikalingumo priežastis. Ji vykdoma pradedant asmeniniais pokalbiais bei grupinėmis diskusijomis, baigiant specialiais pranešimais. Ši strategija gali būti naudojama, kai jaučiamas informacijos trūkumas, ir ypač gera todėl, kad kartą įtikinti organizacijos nariai dažnai randa papildomų galimybių inovacinei veiklai įgyvendinti. Bet, deja, ji reikalauja daug laiko ir atitraukia nuo darbo per daug net ir su inovacine veikla nesusijusių žmonių.

2. *Jungimasis*. Ši strategija remiasi kuo platesniu personalo įtraukimu į inovacinę veiklą bei atsakomybės už įdiegimo sėkmę paskleidimu kuo platesniam dalyvių ratui. Ji taikoma ne tik tada, kai trūksta informacijos (kaip ir anksčiau minėtu atveju), bet ir tada, kai inovacinės veiklos dalyviai gali turėti daugiau įtakos darbų sėkmei. Strategija labai gera savo motyvuojančiu poveikiu.

3. *Paskatinimas*. Ši strategija remiasi nuolatiniu aukščiausios vadovybės dėmesiu bei inovacinės veiklos dalyvių moralinėmis ir materialinėmis paskatomis. Ji naudotina, kai svarbiausios būna žmonių prisitaikymo problemos, ir, jei taip yra iš tikrųjų, būna labai efektyvi.

4. *Derybos ir susitarimas*. Šios strategijos pamatą sudaro tai, kad su organizacijos nariais, patiriančiais aiškių nepatogumų, susitariama dėl galimo nepatogumų kompensavimo. Dažnai tai

būna pakankamai nesunku, bet greitai nesuradus kompromiso, gali būti brangu ir tai paskatintų kitų darbuotojų pasipriešinimą inovacinei veiklai.

5. *Aiški ir užslėpta prievarta*, grasinant atleidimu, atlyginimo sumažinimu, augimo perspektyvų sumažėjimu ir t.t. Ši strategija naudotina, kai labai svarbi inovacinės veiklos sparta, ir jos iniciatoriai turi pakankamą valdžią. Tai labai greito veikimo ir galinti įveikti bet koki pasipriešinimą strategija, tačiau labai pavojinga, jei svarbūs inovacinės veiklos dalyviai dėl to pajunta priešišumą inovacinės veiklos vadovams ir organizatoriams.

Vienokios ar kitokios strategijos taikymo būtinumą ir efektyvumą lemia kiekvienos konkrečios įmonės, įgyvendinančios inovacinę veiklą, specifika.

Be to, pabrėžtina, kad inovacinė veikla vykdoma sėkmingiau, kai jai rengiamasi iš anksto ir įmonėje sukuriami inovacijoms palanki atmosfera.

Vadovaujant inovacinei veiklai, reikia taikyti pagrindinius vadovavimo principus, aprašomus įvairiuose literatūros šaltiniuose:

1. *Orientacija į tikslą*;
2. *Struktūrizavimas*;
3. *Užduočių paskirstymas*;
4. *Organizacinė pusiausvyra*;
5. *Asmenų nepriklausomybė*;
6. *Motyvacija*;
7. *Kontrolė*.

Inovacinės veiklos sėkmei labai svarbią reikšmę turi vadovas, jo įgūdžiai ir profesionalumas.

A. Kacikevičius (Vilnius, 1995, p. 104) išskiria pagrindinius įgūdžius, reikalingus inovacinės veiklos vadovui:

1. *Techniniai įgūdžiai*, pagrįsti gebėjimu panaudoti specifines žinias, priemones bei procedūras, kurios yra esminės užduotims sėkmingai atlikti. Techniniai vadovo sugebėjimai yra svarbiausi visiems žemesnių organizacijos lygių valdymo darbams.

2. *Santykių su žmonėmis įgūdžiai*, pagrįsti žmonių gebėjimu daryti poveikį vienas kitam, vadovauti, turėti įtakos darbuotojams ir juos skatinti. Žmonės yra viską lemiantis daugelio veiklų veiksnys, todėl vadovo darbo efektyvumo konceptualioji esmė – jo naudojimas humaniškais, efektyviais būdais santykiuose su vyresniais, tai pat su sau lygiais asmenimis ir pavaldiniais.

3. *Nuovokumo įgūdžiai*, pagrįsti asmens mokėjimu suprasti viską aprėpiantį organizacijos ir jos aplinkos ryšį – visa tai, kas egzistuoja tarp įvairių funkcijų bei veiklos organizacijos viduje ir išorėje. Nuovokumo įgūdžiai svarbesni aukštesniems valdymo lygiams, kur daugelis vadovo darbų susiję su ilgalaikiais strateginiais rezultatais.

Būtinų įgūdžių visuma visada priklauso nuo lygio, kuriame vadovas dirba. Aukščiausiam valdymo lygiui nuovokumo įgūdžiai yra svarbesni nei techniniai įgūdžiai. O žemesniam valdymo lygiui – atvirkščiai.

Vadovas, vadovaudamas inovacinei veiklai, atlieka tam tikras funkcijas:

1. *Administracinė funkcija.*
2. *Strateginė funkcija.*
3. *Eksperto bei konsultanto funkcija.*
4. *Komunikacinė reguliavimo funkcija.*
5. *Drausminė funkcija.*
6. *Psichoterapinė funkcija.*

Inovacinės veiklos vadovavimo sėkmei bendrųjų savybių neužtenka. Reikalingos kai kurios specifinės ypatybės, tokios kaip:

1. Profesinis-psichologinis pasirengimas.
2. Demokratinis vadovavimas.
3. Pasitikėjimas savimi;
4. Pavaldinių gerbimas, jų laiko branginimas;
5. Reiklumas, griežtumas;
6. Mandagumas, nuoširdumas;
7. Mokėjimas kalbėti ir tylėti.

B.Melnikas (Vilnius, 2000, p. 34) išskiria inovacinės veiklos valdymo ypatumus paslaugų sferyje:

– *Produkto esmė.* Paslaugos traktuojamos kaip poelgis, veiksmas, pastangos. Veiksmo valdymas yra kur kas sunkesnis nei fizinio objekto valdymas.

– *Vartotojo dalyvavimas kuriant produktą.* Labai dažnai pats vartotojas yra įtraukiamas į paslaugos kūrimą. Pagal įtraukimo dydį paslaugos taip pat labai skiriasi. Kuriant gaminį vartotojas tiesiogiai nedalyvauja.

– *Klientas kaip produkto dalis.* Esama paslaugų rūšių, kai klientas susiduria tik su paslaugos personalu. Kitu atveju jis gali labai glaudžiai susidurti su kitais klientais. Dažnai klientų tarpusavio bendravimas būna svarbiausia ir maloniausia paslaugos dalis. Tuo atveju, kai klientui tenka glaudžiai bendrauti su aptarnaujančiu personalu, siūlomos paslaugos kokybė labai priklauso būtent nuo aptarnaujančio personalo. Šiuo atveju personalas tampa sukurto produkto dalimi.

– *Produkto kokybės kontrolės sunkumai.* Paslaugų kokybę kontroliuoti sunku.

– *Atsargos.* Kadangi paslaugos yra tik veiksmas, jos yra neapčiuopiamos. Klientas negali paslaugos įsigyti iš anksto ir laikyti kol prisireiks. Galima įsigyti didesnių pajėgumų įrangą, tačiau

tai - pajėgumai, o ne paslaugos produktas. Taigi vienas iš paslaugų sferos inovacinės veiklos valdymo uždavinių – padaryti taip, kad paklausa atitiktų pajėgumus.

– *Laiko veiksnys*. Paslaugų srityse į inovacinės veiklos valdymo laiko veiksnį turi būti kreipiama labai daug dėmesio, nes dauguma paslaugų atliekama tiesiogiai, tai yra klientas turi pats laukti, kol paslauga bus atlikta.

– *Paskirstymo kanalai*. Paslaugų sferos įmonės pačios palaiko tiesioginius ryšius su klientais.

– *Veiklos kaštai*. Paslaugų įmonėms sunku nustatyti, kur yra fiksuoti, o kur – kintamieji paslaugos kaštai, ypač jei tuo pačiu metu atliekamos kelios paslaugos. Kai negalima nustatyti paslaugos kaštų, tuomet labai sunku pasakyti, kokia turėtų būti paslaugos kaina. Papildomo paslaugos vieneto kaina paslaugų sferoje dažniausiai yra minimali.

N. Thom ir A. Ritz knygoje „Viešoji vadyba“ (Vilnius, 2004, p. 269) siūlo tikslingus veiksmus, siekiant išspręsti iškilusias personalo valdymo problemas, priklausomai nuo personalo valdymo proceso etapo:

- Organizuojant personalo vadybą → aktyviau motyvuoti personalo vadybos proceso dalyvius siekti geresnių rezultatų bei gerinti jų tarpusavio sąveiką;
- Strategiškai organizuojant personalo vadybą → laisviau reglamentuoti valstybės tarnybą ir net panaikinti valstybės tarnautojo statusą, o tai turėtų įtakos visiems personalo valdymo proceso elementams;
- Parenkant personalą → tikslingai vykdyti kandidatų atranką, redukuoti atrankos metu pasitaikančias klaidas;
- Vertinant personalą → surinkti daugiau informacijos apie personalo tobulėjimą, atsisakyti automatiškai vykstančio pareigų paaukštinimo;
- Siekiant išlaikyti personalą → aktyviau motyvuoti siekti geresnių rezultatų, optimizuoti skatinimo ir atlygio sistemas;
- Organizuojant personalo tobulinimąsi → gerinti lavinimosi bei tobulinimosi būdus bei sąlygas, atsisakyti automatiškai vykstančio pareigų paaukštinimo;
- Atleidžiant personalą → laisviau reglamentuoti ar net panaikinti valstybės tarnautojo statusą;
- Vadovaujant personalui → aktyviau motyvuoti darbuotojus siekti geresnių rezultatų, atsisakyti automatiškai vykstančio pareigų paaukštinimo.

2 PERSONALO VALDYMO SITUACIJOS TYRIMAS VGPUL

2.1 *Tyrimo metodika ir jos organizavimas*

2.1.1 *Tiriamųjų imtis*

Tiriant personalo valdymo situaciją Vilniaus greitosios pagalbos universitetinėje ligoninėje apklausti 183 šios ligoninės darbuotojai. Tai sudaro apie 12% viso ligoninės personalo. Atrenkant darbuotojus buvo remtasi netikimybinio atsitiktiniu grupių parinkimo būdu. Skirstant pagal pareigas tarp apklaustųjų buvo 31,1% gydytojų, 55,2% bendrosios praktikos slaugytojų bei 13,7% slaugytojų padėjėjų. Pasirinkti asmenys atliekantys būtent šias pareigas, nes jie sudaro didžiausią ligoninės darbuotojų dalį, todėl tinkamai reprezentuoja daugumą.

2.1.2 *Matavimų aprašymas*

Tyrimas buvo atliktas Vilniaus greitosios pagalbos universitetinės ligoninės ginekologijos, angiochirurgijos, urologijos, toksikologijos, neurologijos, traumatologijos, mikrochirurgijos, pilvo chirurgijos, akių ligų, ausų ir gerklės ligų, neurochirurgijos, anesteziologijos skyriuose bei operacinėse.

Tyrimui buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas, anketinė apklausa. Toks pasirinkimas grindžiamas šiais argumentais:

- siekta konstatuoti esamą personalo valdymo situaciją per daugumos nuomonę bei pagrįsti šią nuomonę konkrečiais skaičiais;
- ligoninės administracija leido tyrėjui atlikti tyrimą su sąlyga, kad bus leista pasinaudoti tyrimo rezultatais, pristatant metinę ligoninės veiklos ataskaitą. Įstaigai naudingesnis buvo kiekybinis tyrimo metodas.
- suorganizuoti respondentų interviu apie personalo valdymą įstaigoje būtų sudėtinga, nes nagrinėjant šią temą respondentams svarbu likti anonimais. Tai patvirtino ir šio tyrimo eiga.

Anketa sudaryta iš:

- United Bristol Healthcare NHS Trust ligoninių tinklo anketos apie personalo valdymą (2002 – 2003); [2.7]
- John Hopkins medicine gydymo įstaigų tinklo personalo apklausų (2003 – 2004); [2.8]
- Kalifornijos bei San Francisko universitetų medicinos centro personalo apklausų (2000 – 2001); [2.9]

Anketą sudaro 105 klausimai, kurie buvo sugrupuoti šiais aspektais:

- demografiniai duomenys skirti nustatyti respondentų išsilavinimą, darbo stažą, pareigas, amžių;
- aplinkos poveikis personalo valdymui: vidinės ir išorinės aplinkos poveikio personalo valdymui ištyrimas;
- personalo valdymo turinys: personalo valdymo reglamentavimo įstaigoje bei probleminių personalo valdymo aspektų nustatymas;
- personalo valdymo procesas: personalo valdymo proceso etapų įgyvendinimas;
- inovacijų poreikio įstaigos personalo valdyme nustatymas, personalo reakcijos į galimus inovacinius sprendimus ištyrimas.

Respondentų buvo paprašyta įvertinti teiginius pagal Likerto skalę nuo „sutinku“ iki „nesutinku“.

Duomenys apdoroti:

- naudojant aprašomąją statistiką. Rezultatai išreikšti procentais. Naudotasi Microsoft Excel programa.
- naudojant χ^2 square testą. Ieškota sąsajų tarp respondentų amžiaus, stažo, išsilavinimo, pareigų bei anketos teiginių. Naudotasi Microsoft Excel programa.
- naudojant koreliacinę analizę. Siekta nustatyti koreliaciją tarp atsakymų į visus teiginius. Matrica labai didelė, todėl nepateikiama. Naudotasi Microsoft Excel programa.
- naudojant koreliacinės matricos klasterinę analizę. Siekta išskirti svarbesnes susijusių atsakymų į teiginius grupes. Naudotasi SPSS 14,0 for Windows Evaluation Version.

Rodiklių skirtumai laikyti statistiškai reikšmingais, kai $p < 0,05$.

2.1.3 Tyrimo eiga

Tyrimas buvo atliekamas nuo 2006-09-01 iki 2006-09-07. Anketos išdalintos jau minėtų skyrių vyresniosioms slaugytojoms – slaugos administratorėms. Anketų skaičius buvo skirtingas, priklausomai nuo tame skyriuje dirbančio personalo skaičiaus. Anketoms užpildyti buvo duotos trys dienos. Buvo išdalinta 250 anketų. Po septynių dienų grąžintos 183 anketos. Taigi 67 anketos liko negrąžintos. Buvo skyrių, kuriuose ne keli, o visi darbuotojai atsisakė pildyti anketas, motyvuodami tuo, jog tiesiog nenori to daryti.

2.2 Tyrimo rezultatai

Siekiant supažindinti su tiriamųjų imtimi pateikiami demografiniai duomenys apie respondentų išsilavinimą, pareigas, darbo stažą ir amžių.

2.2.1 Pagrindinės respondentų charakteristikos

3 Lentelė. Pagrindinės respondentų charakteristikos

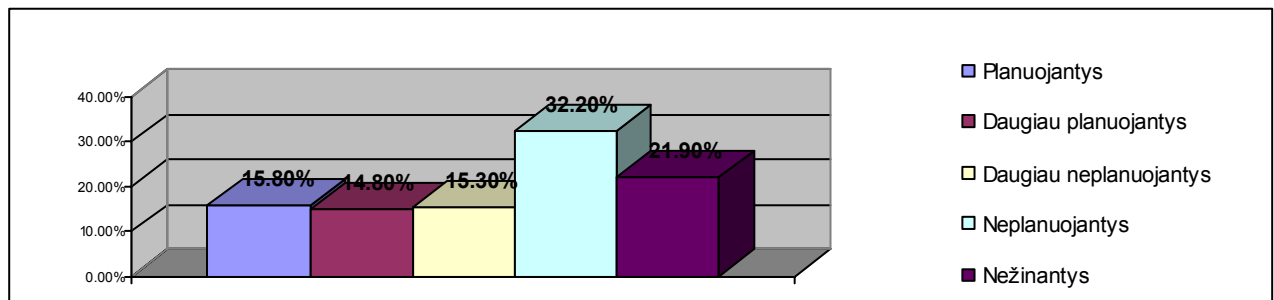
<i>Respondentų charakteristikos</i>		<i>Absolutus skaičius</i>	<i>%</i>
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	72	39,3
	Aukštasis neuniversitetinis	29	15,8
	Aukštesnysis	53	29
	Vidurinis profesinis	17	9,3
	Vidurinis	12	6,6
Pareigos	Gydytojas	57	31,1
	Bendrosios praktikos slaugytoja/as	101	55,2
	Slaugytojos padėjėja/as	25	13,7
Darbo stažas	Iki 5 metų	72	39,3
	Iki 10 metų	44	24
	Virš 10 metų	67	36,6
Amžius	Nuo 20 iki 29	31	16,9
	Nuo 30 iki 39	73	39,9
	Nuo 40 iki 49	53	29
	Nuo 50 iki 59	23	12,6
	Virš 60	3	1,6

39,3% apklaustųjų (t.y. 72 asmenys) nurodė turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą. 57 iš jų dirba gydytojais. Aukštesnįjį išsilavinimą turi 29% apklaustųjų. Jei susumuotume aukštąjį universitetinį ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turinčius respondentus, pamatytume, kad aukštąjį išsilavinimą turi 55,1% respondentų. Anketas užpildė 183 ligoninės darbuotojai. Iš jų 31,1% gydytojai, 55,2% bendrosios praktikos slaugytojos, 13,7% slaugytojos padėjėjos. Respondentų tarpe daugiausia tų, kurie dirba ligoninėje iki 5 metų (39,3%). Kiek mažiau dirbančiųjų virš 10 metų (36,6%). Iki 10 metų ligoninėje dirba 24% apklaustųjų. Apklaustųjų darbuotojų tarpe daugiausia asmenų nuo 30 iki 39 metų (39,9%) bei nuo 40 iki 49 (29%). Virš 60 metų apklaustųjų tarpe dirba 1,6% asmenų.

2.2.2 Aplinkos poveikis personalo valdymui

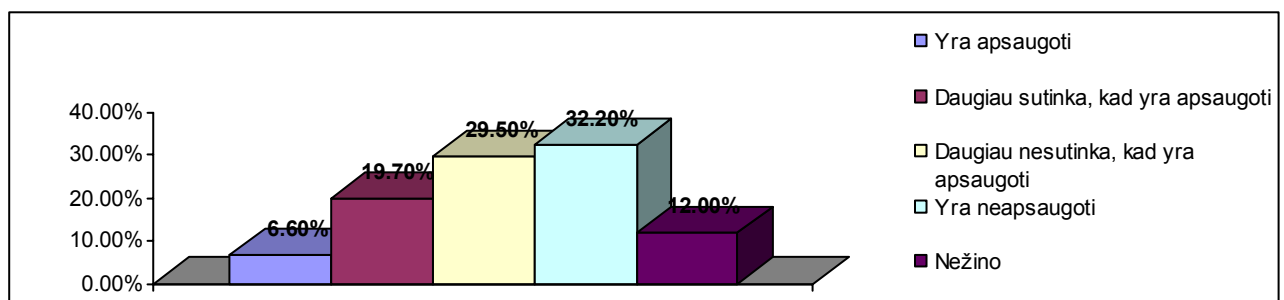
Išorinė aplinka

1 Diagrama. Respondentai, dėl netenkinančių darbo sąlygų planuojantys migruoti iš Lietuvos



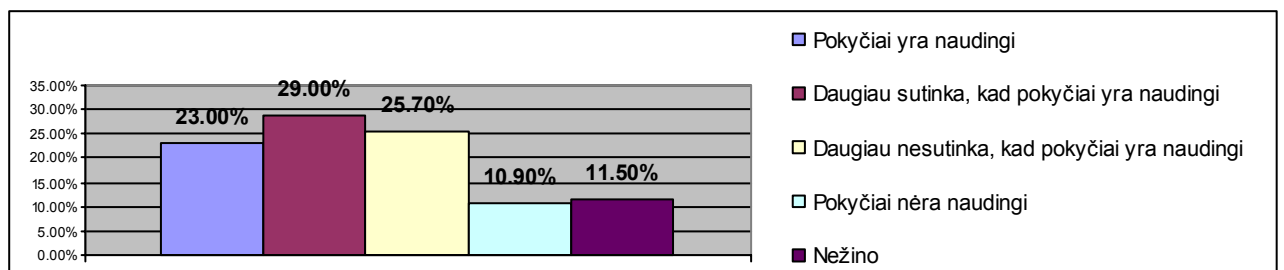
Trečdalis sutinka arba daugiau sutinka su teiginiu, kad galvoja apie emigraciją, penktadalis neapsisprendė, o tikrai neplanuojančių migruoti – 32,2%. 20–29m. grupėje planuojantys emigruoti sudaro didesnę dalį negu vyresnėse grupėse, pvz. 48,4% sutinka ar daugiau sutinka, tuo tarpu visi vyresni – tik 27,5% su šiuo teiginiu sutinka. Turintys mažesnę stažą labiau galvoja apie emigraciją. Statistiškai patikimas skirtumas ($p=0,003$).

2 Diagrama. Respondentų nuomonė apie valstybės įstatymų apsaugą nuo darbuotojų teisių pažeidėjų



6,6% respondentų mano, kad valstybės įstatymais yra apsaugoti nuo jų, kaip darbuotojų, teisių pažeidėjų. 32,2% apklaustųjų su šiuo teiginiu nesutinka. Taigi maža dalis galvoja, kad yra apsaugoti įstatymų. Tarp visai nesutinkančių santykinai daugiau turi mažą stažą (29 iš 59 dirba iki 5 metų).

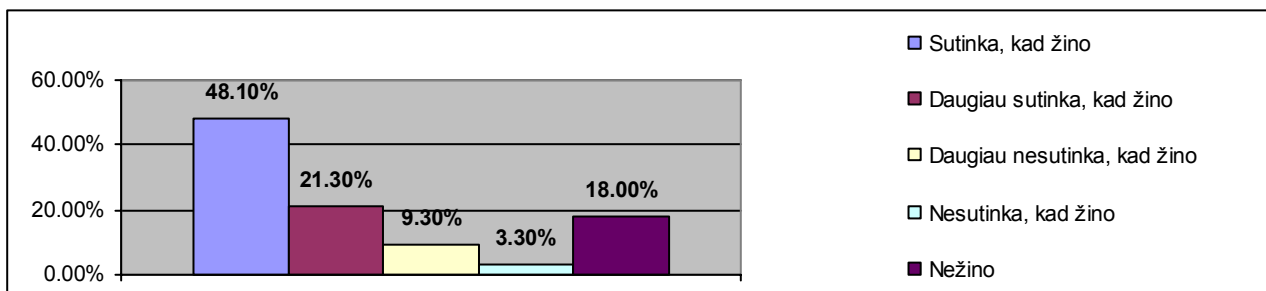
3 Diagrama. Respondentų nuomonė apie darbo organizavimo pokyčių ligininėje naudingumą



Sutinkančių, kad darbo organizavimo pokyčių, įdiegtų ligininėje per pastaruosius keletą metų, yra naudingi yra 23%. Įvertinus atsakymus „daugiau sutinku“ ir „daugiau nesutinku“, galime teigti, kad teigiamai vertinančių pokyčius yra šiek tiek daugiau negu priešingai manančių. Čia atsiranda skirtumų susijusių su pareigomis: „sutinka“ ar „daugiau sutinka“ 38,6% gydytojų ir 56,4% slaugytojos. Skirtumas statistiškai patikimas ($p=0,0024$).

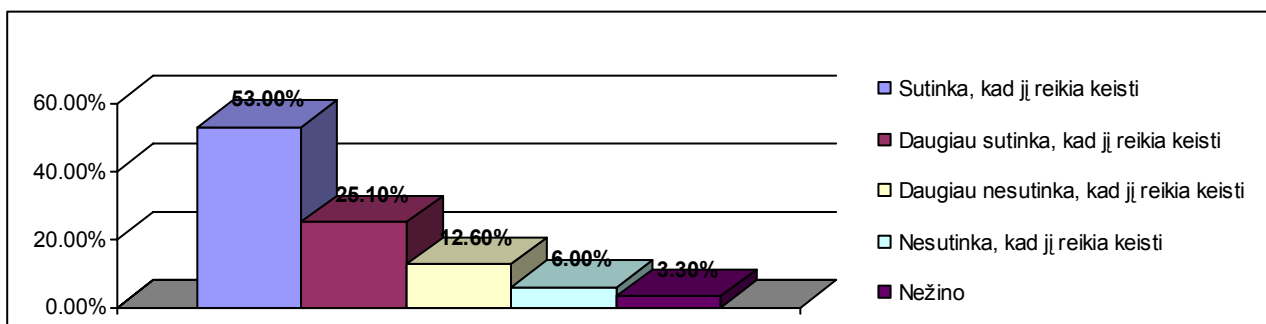
Vidinė aplinka

4 Diagrama. Respondentų žinios apie ligoninės viziją, misiją, vertybes ir tikslus



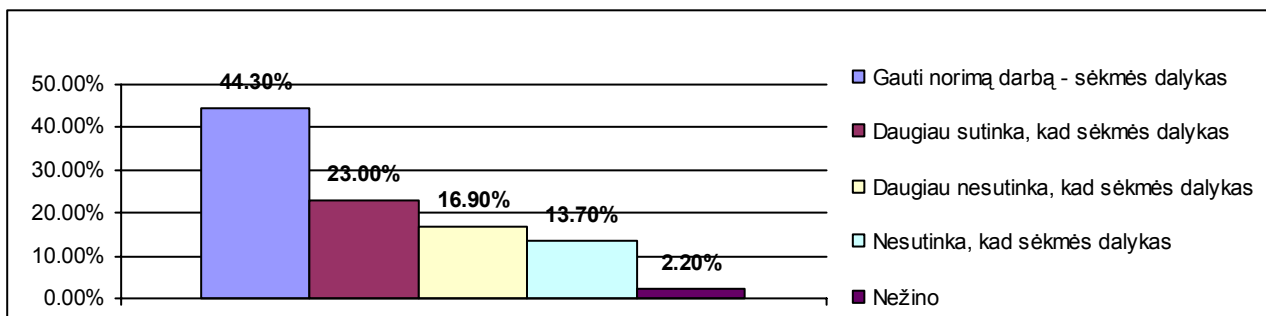
Ištaigos viziją, misiją vertybes ir tikslus nurodė žinantys 48,1% apklaustųjų. Netvirtai žino 21,3%, nežino 18% apklaustųjų. Taigi, 69,4% darbuotojų nurodė daugiau ar mažiau žinantys įstaigos viziją, misiją, vertybes ir tikslus.

5 Diagrama. Darbuotojų aktyvumo lygis, siekiant pakeisti nepalankų vadovo sprendimą



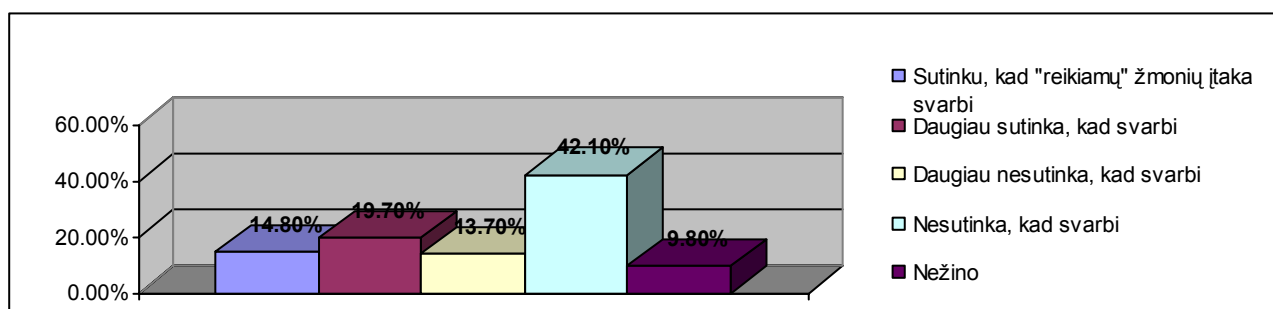
Toliau sekantys klausimai iki aštunto užduoti tam, kad išsiaiškinti darbuotojų vertybinius įsitikinimus. 53% darbuotojų turi aktyvią poziciją, nes mano, kad jei darbuotojas yra nepatenkintas vadovo sprendimu, jis privalo siekti, kad nepalankus sprendimas būtų pakeistas. 6% su šiuo teiginiu nesutinka.

6 Diagrama. Respondentų nuomonė apie sėkmės įtaką gaunant norimą darbą



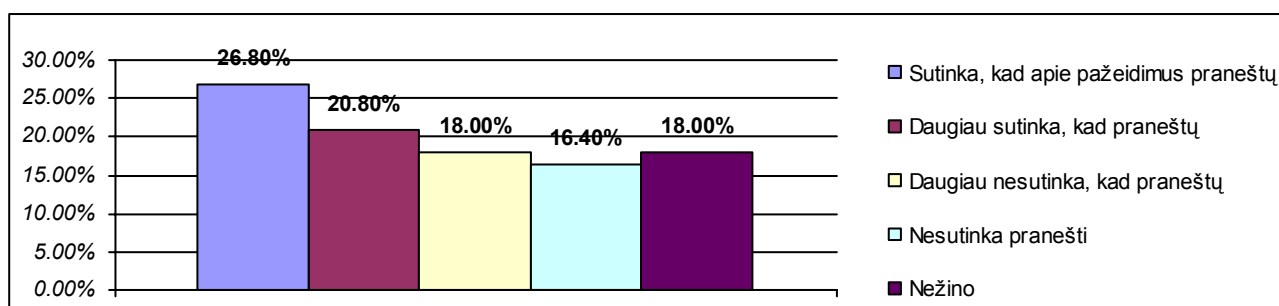
44,3% sutinka, kad gauti darbą, kurio nori yra sėkmės dalykas. Dar 23% ne taip tvirtai, tačiau taip pat sutinka su šiuo teiginiu. 30,6% respondentų mano priešingai.

7 Diagrama. Darbuotojų nuomonė apie „reikiamų“ žmonių įtaką siekiui uždirbti daugiau pinigų ligoninėje



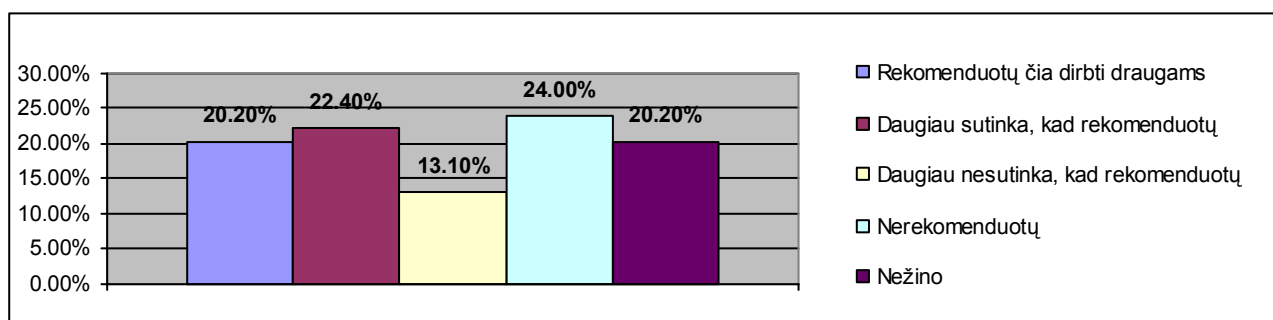
Dauguma respondentų (42,1%) nesutinka su tuo, kad turi pažinoti reikiamus žmones, tam, kad uždirbtų daugiau pinigų šioje ligoninėje. Jei susumuotume „sutinkančius“ bei „daugiau sutinkančius“ gautume, kad su šiuo teiginiu daugiau ar mažiau sutinka 34,5% apklaustųjų. Tai sudaro daugiau nei trečdalį apklaustųjų.

8 Diagrama. Ligoninės vadovui apie pažeidimus ligoninėje pranešiantieji respondentai



„Sutinkančiųjų“ arba „daugiau sutinkančiųjų“ pranešti ligoninės vadovui apie pažeidimus ligoninėje procentas gana nemažas: viso 47,6%. Tačiau vertaulyginti dvi atsakymų grupes: įstaigos viziją, misiją, vertybes ir tikslus žino 69,4% respondentų, tačiau apie pažeidimus ligoninėje praneštų tik 47,6%. Galime daryti prielaidą, kad likusiems 21,8% respondentų įstaigos vizija, misija, vertybės ir tikslai yra žinomi, tačiau nemodeliuoja jų požiūrio bei elgesio įstaigoje.

9 Diagrama. Savo draugams rekomenduotų dirbti šioje ligoninėje



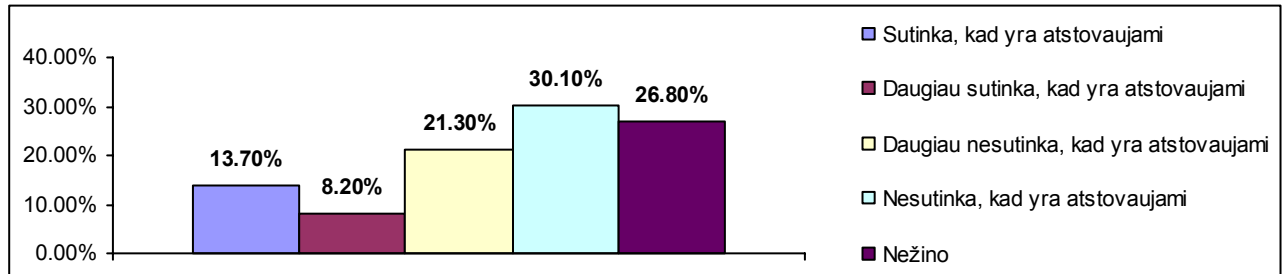
Savo draugams rekomenduotų dirbti šioje ligoninėje 20,2% respondentų. Daugiau rekomenduotų nei ne 22,4%. 37,1% darbuotojų nerekomenduotų, neapsisprendusių tiek pat kiek ir tų, kurie rekomenduotų: net 20,2%. Tačiau daugiausiai respondentų pripažino nerekomenduosiantys savo draugams dirbti šioje įstaigoje (24%).

2.2.3 Personalo valdymo turinys

Personalo valdymo reglamentavimas įstaigoje

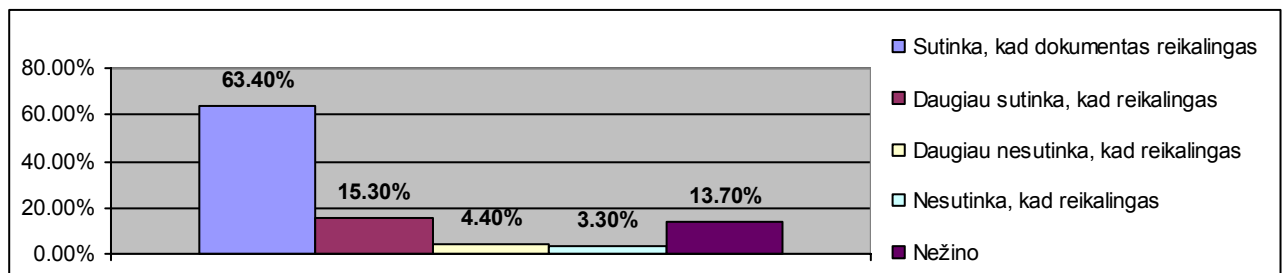
Personalo politika

10 Diagrama. Respondentų nuomonė apie jų atstovavimą formuojant ligoninės bei personalo politiką



Žino ar daugiau žino nei nežino, kad yra atstovaujami formuojant ligoninės bei personalo politiką tik 21,9% respondentų. Su šiuo teiginiu nesutinkančių buvo 51,4%. „Nežinau“ atsakė 26,8% apklaustųjų. Atsakymą „nežinau“ santykinai dažniau rinkosi neturintys aukštesniojo ar aukštojo išsilavinimo (statistiškai patikima: 13 iš 29, 44,8% su viduriniu ar viduriniu profesiniu sakė „nežinau“; iš likusių 154 „sutinku“ sakė 36, 23,4%).

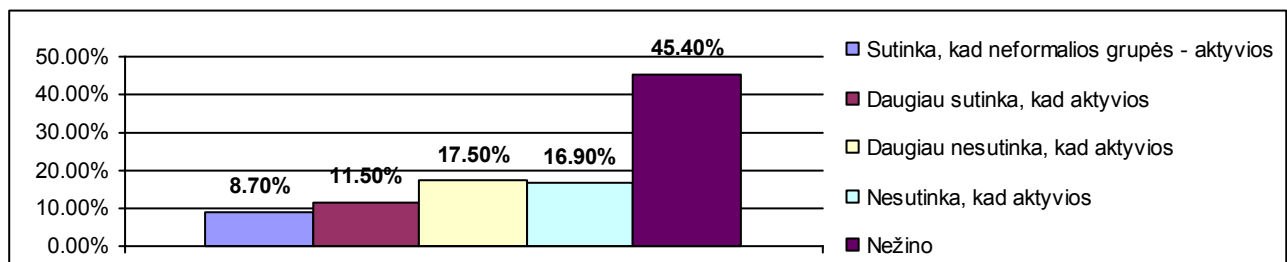
11 Diagrama. Respondentų nuomonė apie dokumento, nustatančio personalo problemų sprendimo principus, ligoninėje poreikį



Dauguma apklaustųjų darbuotojų (78,7%) sutiko, kad ligoninei reikalingas dokumentas, nustatantis personalo problemų sprendimo principus. Daugiau nesutinkančiųjų arba tvirtai nesutinkančiųjų liko 7,7%.

Valdymo struktūra

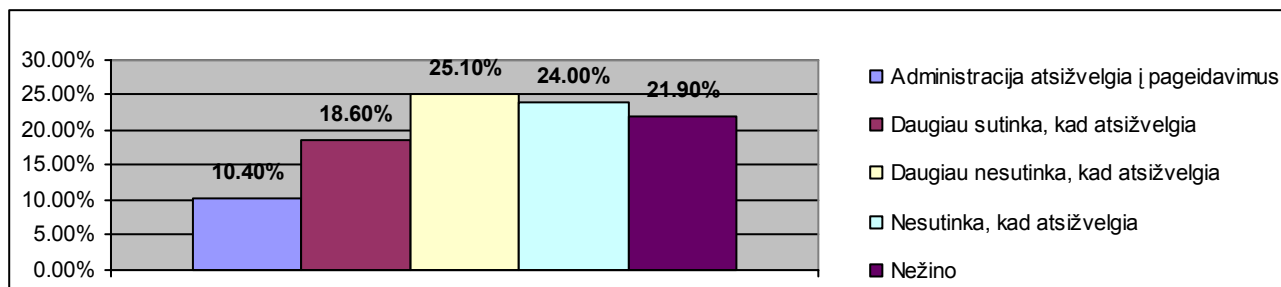
12 Diagrama. Neformalios grupės ligoninėje aktyviai siekia pokyčių



Siekiant išsiaiškinti veikiančią valdymo struktūrą užduotas klausimas ar neformalios grupės ligoninėje siekia pokyčių. Susumavus tuos, kurie sutinka bei tuos, kurie daugiau sutinka nei

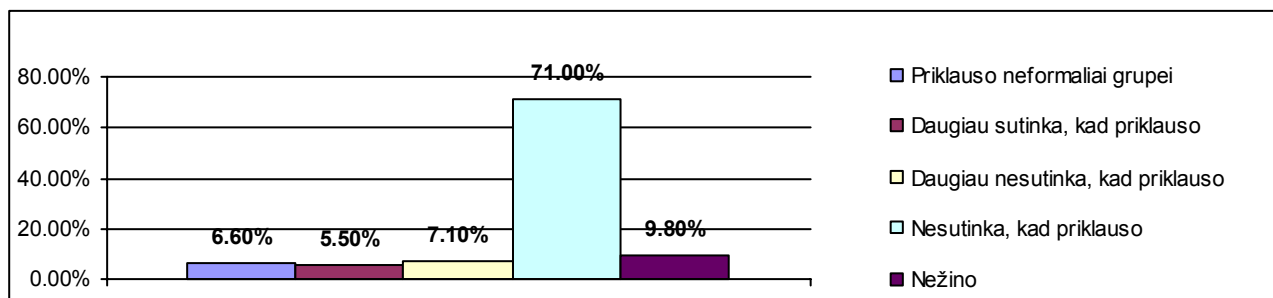
nesutinka paaiškėjo, kad 20,2% mano, kad neformalios grupės ligoninėje siekia pokyčių, 34,4% su šiuo teiginiu nesutinka, o 45,4% darbuotojų nežino.

13 Diagrama. Ligoninės administracija atsižvelgia į besikreipiančios darbuotojų grupės pageidavimus



Paklausus ar ligoninės administracija atsižvelgia į besikreipiančios darbuotojų grupės pageidavimus didelė dalis darbuotojų (49.1%) atsakė, kad su šiuo teiginiu nesutinka arba daugiau nesutinka. Iš 19 „sutinkančiųjų“ tik vienas gydytojas. Arba kitaip: 34 gydytojai nesutinka ar daugiau nesutinka (59,6%), slaugytojų tokių yra 44 iš 101 (43,6%). Skirtumas netoli patikimumo ribos ($p=0,052$).

14 Diagrama. Respondentai, priklausantys neformalioms grupėms(siekiančioms pakitimų ligoninėje)

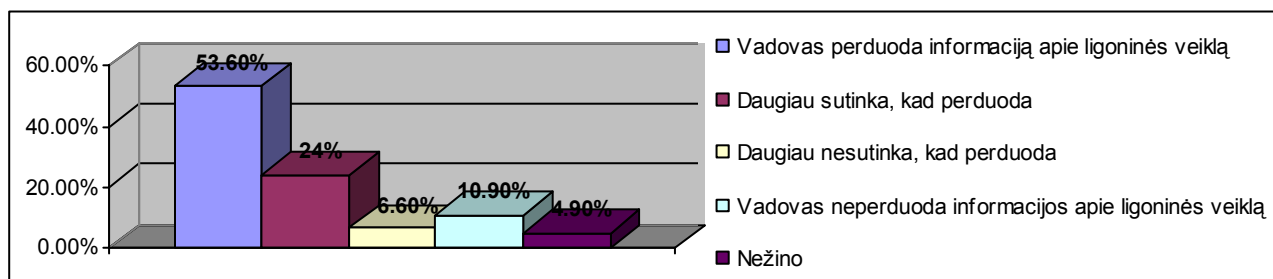


Neformaliai grupei, siekiančiai pakitimų ligoninėje prisipažino priklausą 22 iš 183 apklaustų ligoninės darbuotojų (12,1%). 9,8% nežino, priklauso jie panašiai grupei ar ne. 71%, o tai sudaro apklaustųjų daugumą šiai grupei nepriklauso.

Probleminiai personalo valdymo aspektai

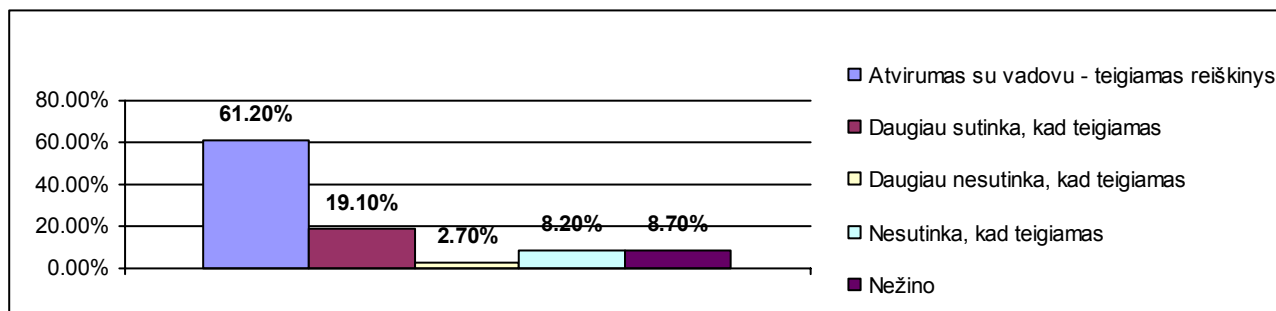
Vidinė komunikacija

15 Diagrama. Vadovo vaidmuo - informacijos platintojas



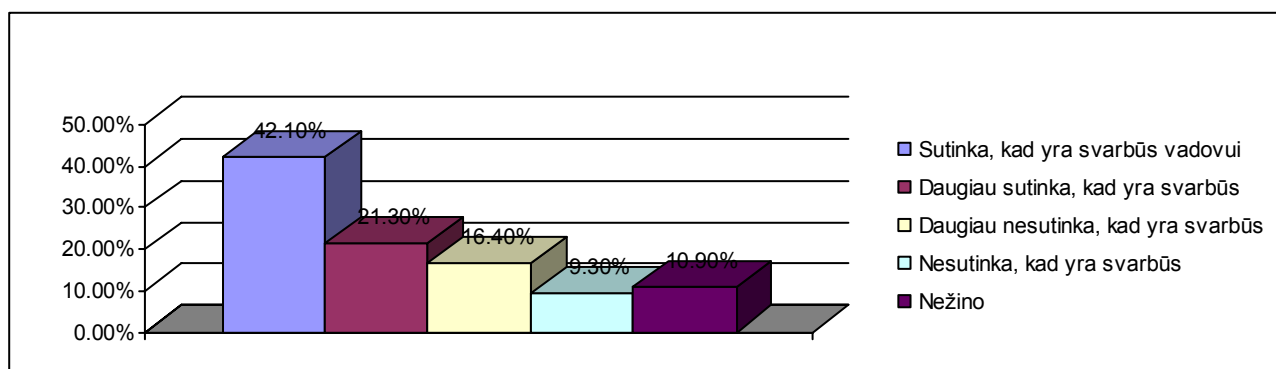
Siekiant išsiaiškinti vidinės komunikacijos ypatumus užduoti klausimai nuo 39 iki 40. Nesutinka su tuo, kad vadovai perduoda informaciją, kurią jie turi žinoti apie ligoninės veiklą 17,5% apklaustų medikų. Su šiuo teiginiu tvirtai sutinka 53,6% žmonių.

16 Diagrama. Atvirumas su vadovu – komunikacijos sąlyga



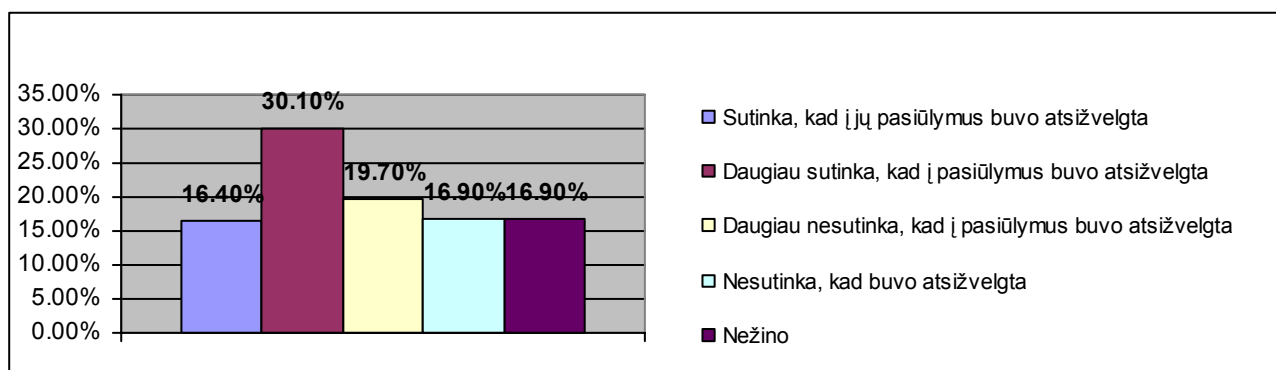
61,2% apklaustųjų atvirumą su vadovu vertina kaip teigiamą reiškinį, 8,2% kaip neigiamą.

17 Diagrama. Respondentų nuomonė apie grįžtamąjį ryšį bendraujant su vadovu



25,7% bendraujant su vadovu jaučia, kad jam nerūpi tai, ką jie sako. Tačiau didžioji dauguma (63,4%) mano priešingai.

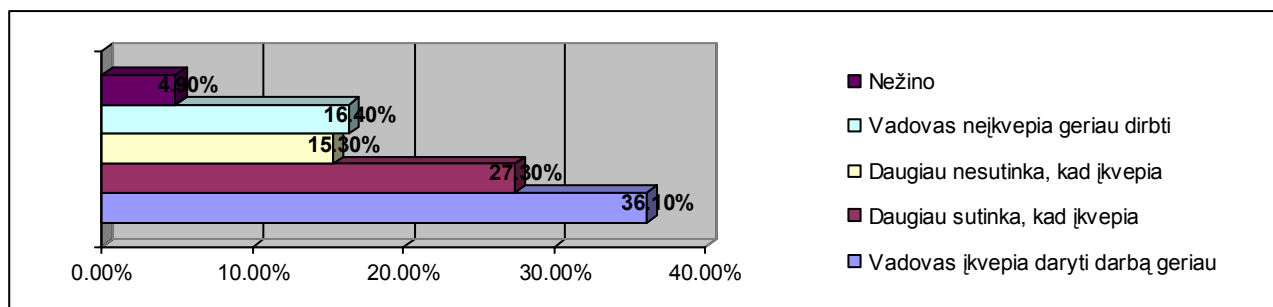
18 Diagrama. Komunikacijos veiksmingumas



36,6% respondentų pripažįsta, kad į jų pasiūlymus nebuvo atsižvelgta. Dar 16,9% respondentų teigė nežinantys, kaip buvo sureaguota į jų pasiūlymus patobulinti jų darbo metodus. Taigi viso 53,5% respondentų negalėjo tvirtai teigti, kad į jų pasiūlymus buvo atsižvelgta, kiti 46,5% susidūrė su situacija, kada į tai buvo atsižvelgta. Sulyginus atsakymų grupes į du pastaruosius teiginius pastebėta: 36,6% respondentų mano, kad vadovui nerūpi tai ką jie sako arba jie nežino, rūpi jam tai ar ne. Lygiai tiek pat darbuotojų teigia, kad į jų pasiūlymus nebuvo atsižvelgta. Galime daryti prielaidą, kad 36,6% apklaustųjų mano, kad vadovai į jų pasiūlymus neatsižvelgia todėl, kad jais nesidomi bei jų neklauso.

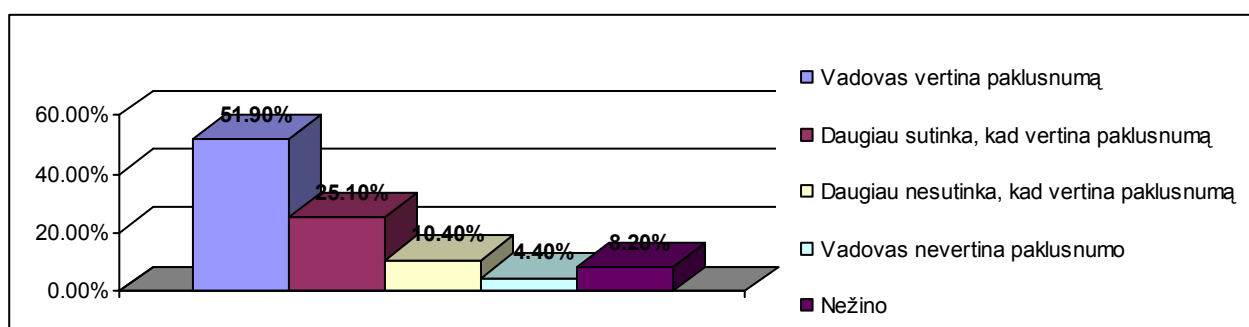
Valdymo stilius

19 Diagrama. Charizmatiškas vadovas



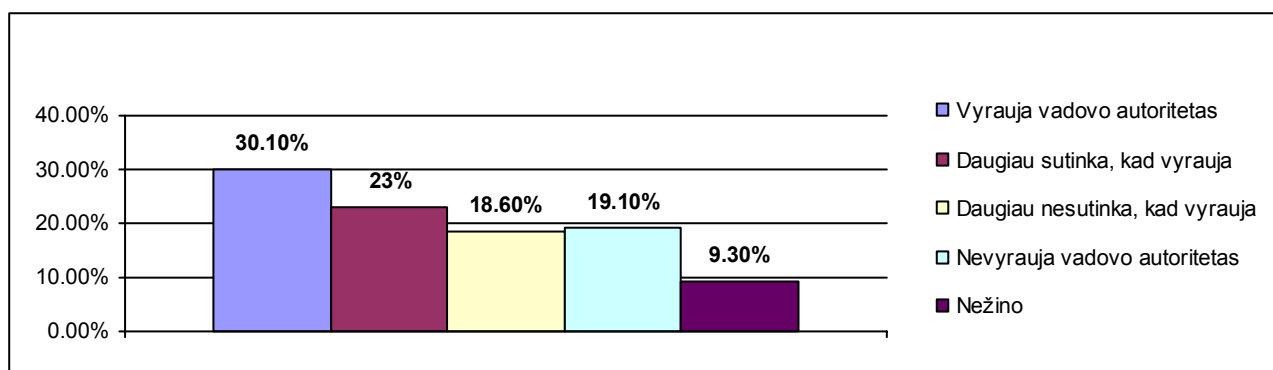
Siekiant išsiaiškinti vyraujantį valdymo stilių buvo užduoti klausimai nuo 43 iki 51. Dauguma apklaustųjų darbuotojų (63,4%) patvirtino, kad jų skyriams vadovaujantys vadovai yra charizmatiški, nes įkvepia juos daryti savo darbą geriau. Sulyginus atsakymus į klausimus nustatyta, kad 63,4% respondentų bendraudami su vadovu jaučia, kad jam rūpi tai, ką jie sako. Lygiai tiek pat darbuotojų laiko savo vadovą charizmatišku. Taigi galime daryti išvadą, jog respondentų nuomone charizmą nulemia vadovo požiūris į bendradarbį, gebėjimas įsiklausyti, noras padėti.

20 Diagrama. Vadovas – patriarchas



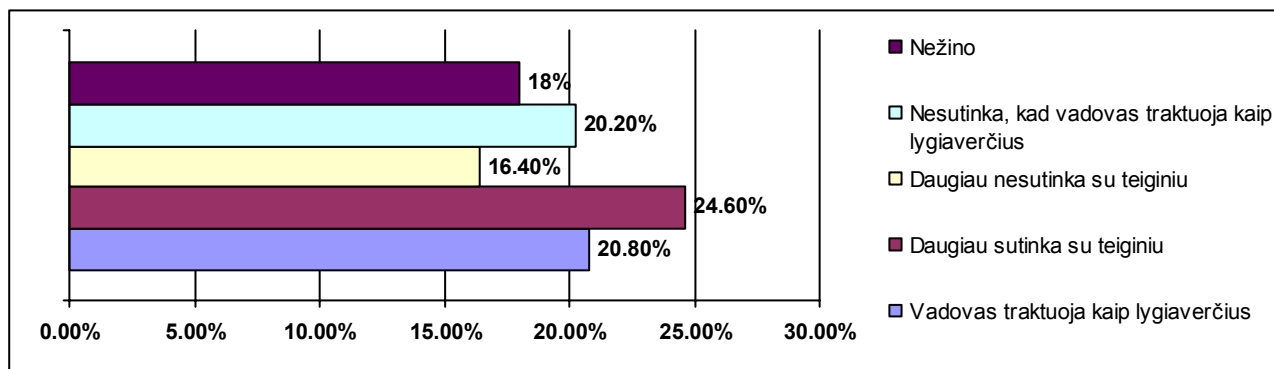
Didelė dalis vadovų turi ir patriarcho savybių, nes net 77% respondentų pripažįsta, kad paklusnumas skyriuje yra labai vertinamas.

21 Diagrama. Vadovas autokratas



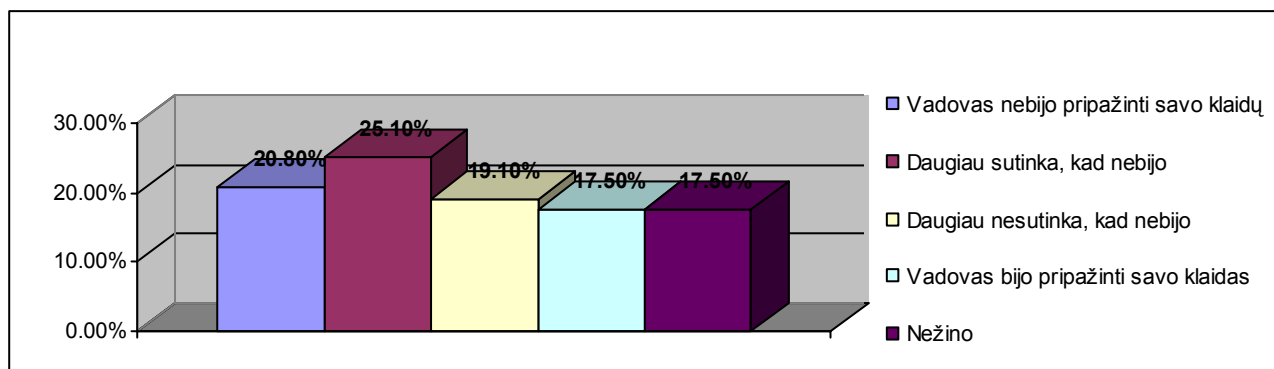
Kur kas mažesnis nuomonių kontrastas vyrauja kalbant apie vadovo autoritetą. 53,1% teigia, kad skyriuje vyrauja besąlygiškas vadovo autoritetas, 37,7% respondentų su šia nuomone nesutinka.

22 Diagrama. Vadovas demokratas (I)



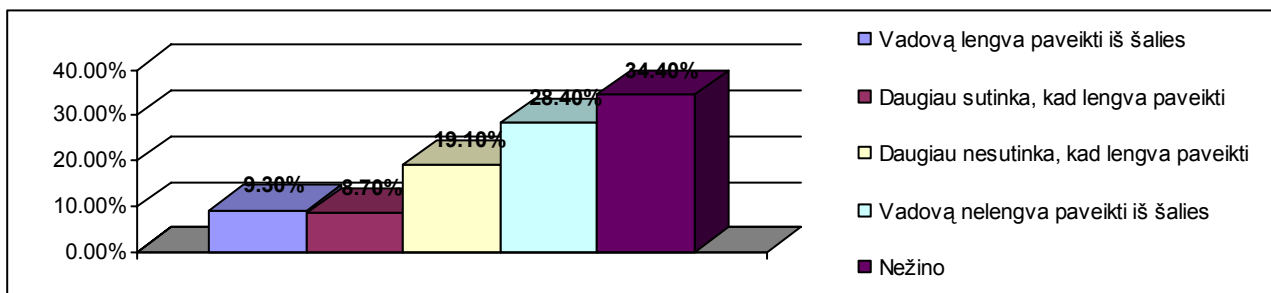
55,4% respondentų pripažįsta, kad vadovai juos traktuoja kaip lygiaverčius bendradarbius. 36,6% su šia mintimi nesutinka. Čia irgi konkretus išskyrimas pagal pareigas: 44 gydytojai iš 57 su šia mintimi sutinka ar daugiau sutinka, tuo tarpu slaugytojų tarpe tokių yra tik 34 iš 101 ($p < 0,01$ labai patikimas skirtumas).

23 Diagrama. Vadovas demokratas (II)



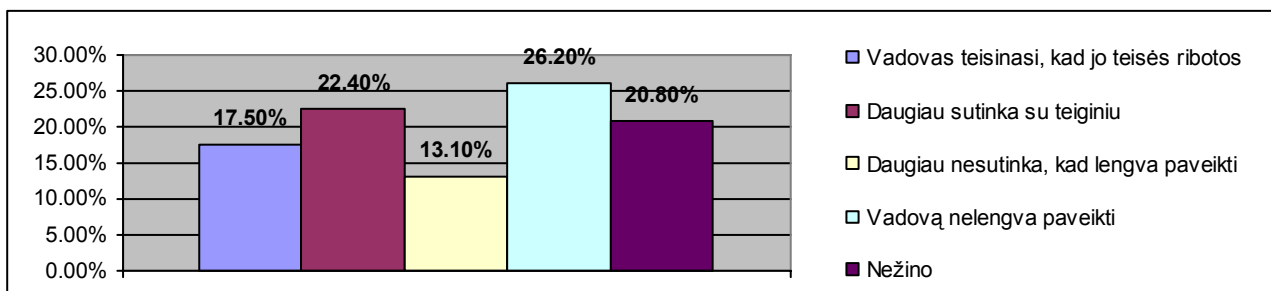
„Sutinkančiųjų“ ar „daugiau sutinkančiųjų“, kad vadovas nebijo pripažinti savo klaidų yra 45,9%, nesutinkančiųjų 36,6%. Yra labai aiški tendencija, kad jaunesni su tuo labiau nesutinka, o vyresni labiau sutinka. Jeigu supaprastintume – iki 40 ir >40m. tai pirmųjų sutinkančių būtų 38 iš 104 (36,5%), o vyresnių sutinkančių 46 iš 79 (58,2%). Skirtumas statistiškai patikimas. Sulyginus atsakymus į klausimus: „vadovas traktuoja mane kaip lygiavertį bendradarbį“ bei „vadovas nebijo pripažinti savo klaidų“ nustatyta, kad 36,6% apklaustųjų mano, kad skyriaus vadovas netraktuoja jų kaip lygiaverčių bendradarbių, bei lygiai tiek pat darbuotojų mano, kad vadovas bijo pripažinti savo klaidas. Galima daryti išvadą, jog būtent tiek procentų apklaustųjų įsitikinę, kad jų vadovas tikrai nėra demokratas. Sulyginus šias dvi atsakymų grupes su dar viena atsakymų grupe į teiginį: „į mano pasiūlymus buvo atsižvelgta, kai siūliau, kaip patobulinti savo darbo metodus ar procedūras“ nustatyta, kad lygiai tiek pat (36,6%) apklaustųjų mano, kad į jų pasiūlymus dėl darbo metodų tobulinimo nebuvo atsižvelgta. Šis faktas patvirtina išvadą, kad 36,6% apklaustųjų mano, jog skyriaus vadovui nebūdingas demokratinis valdymo stilius.

24 Diagrama. Vadovas liberalas (I)



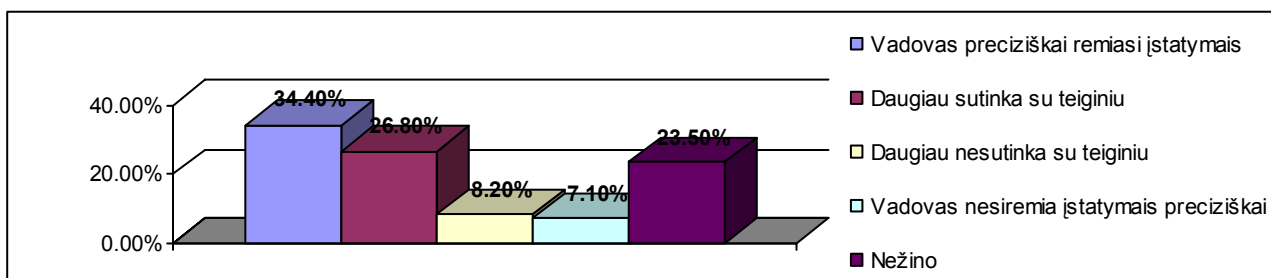
47,5% respondentų nesutinka, kad vadovą lengva paveikti iš šalies. Sutinka su šiuo teiginiu 18%.

25 Diagrama. Vadovas liberalas (II)



Ar vadovas dažnai teisinasi, kad jo teisės ir įgaliojimai riboti, nuomonės pasiskirstė į dvi dalis: 39,9% respondentų mano, kad vadovas tokiomis žodžiais teisinasi, 39,2% su šiuo teiginiu nesutinka.

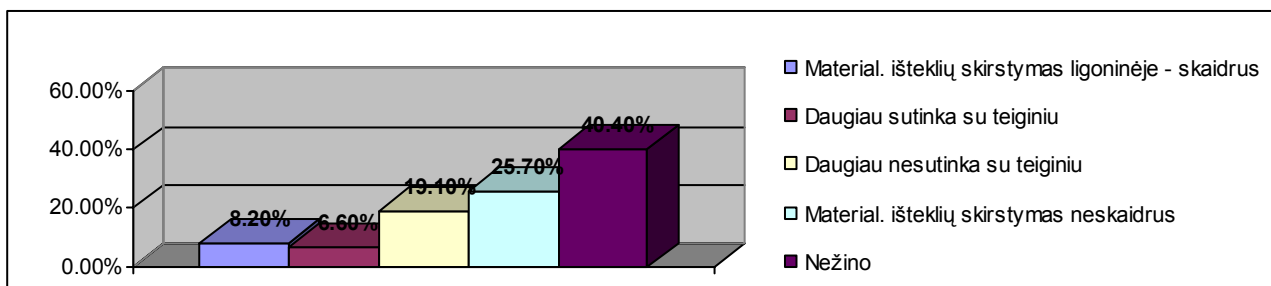
26 Diagrama. Vadovas biurokratas



61,2% mano, kad vadovas preciziškai remiasi įstatymais bei ligoninės įstatais. Tik 15,3% su šiuo teiginiu nesutinka.

Valdymo metodai

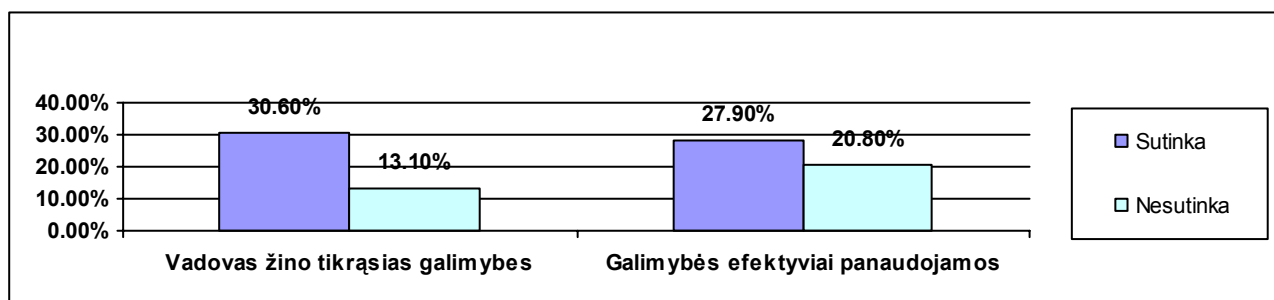
27 Diagrama. Respondentų nuomonė apie materialinių išteklių skirstymą ligoninėje



Didžioji dalis apklaustųjų 44,8% nesutinka su teiginiu, kad materialinių išteklių skirstymas ligoninėje yra skaidrus, 40,4% nežino, o 14,8% mano, kad materialinių išteklių skirstymas ligoninėje yra skaidrus.

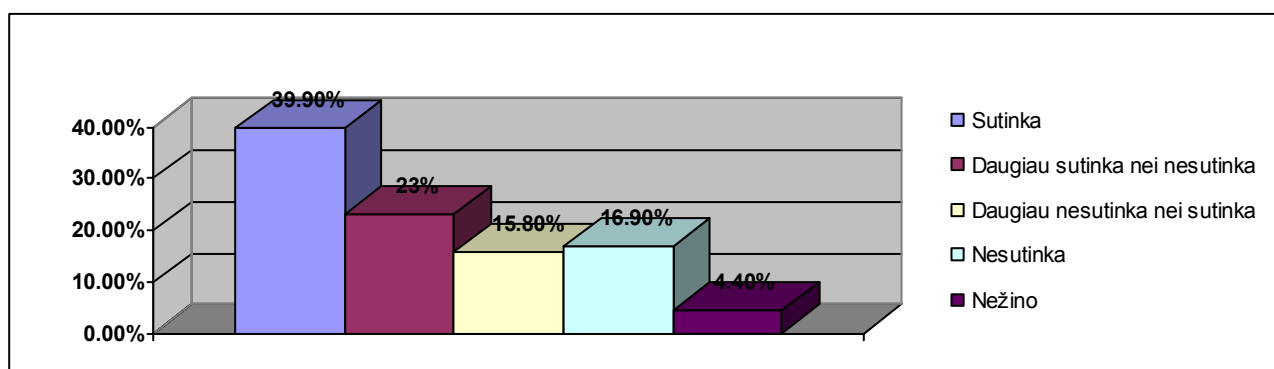
Valdymo priemonės

28 Diagrama. Darbuotojų galimybės ir jų panaudojimas



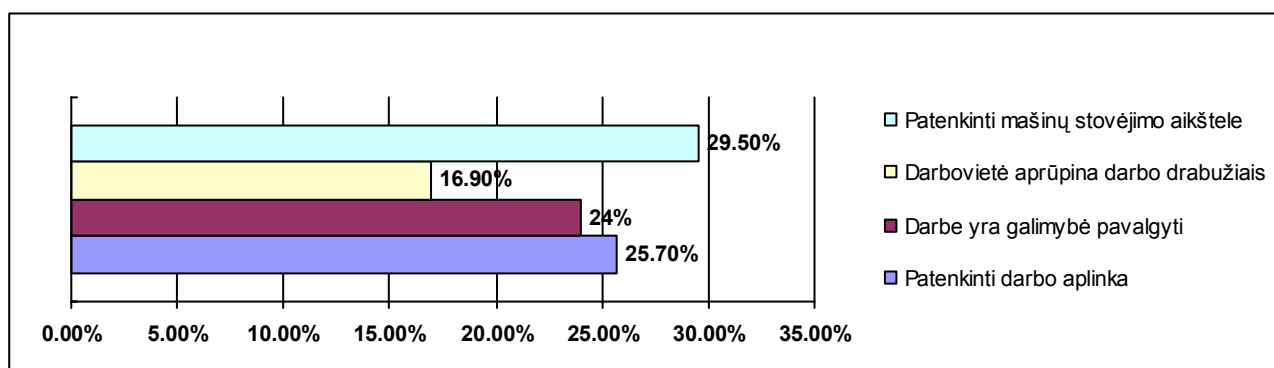
Siekiant ištirti egzistuojančias valdymo priemones užduoti klausimai nuo 52 iki 58. 53,6% apklaustų darbuotojų sutinka arba daugiau sutinka su tuo, kad vadovas žino tikrąsias jų galimybes. 18,6% su šiuo teiginiu nesutinka. Daugiau nei trečdalis respondentų (39,4%) nemano, kad jų galimybės yra efektyviai panaudojamos. Žinoma, šis skaičius nesudaro daugumos, bet parodo tendencijas ir iškelia problemą.

29 Diagrama. Ligoninė sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją



62,9% sutinka ar daugiau sutinka su teiginiu, kad ligoninė sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją. 32,7% mano priešingai.

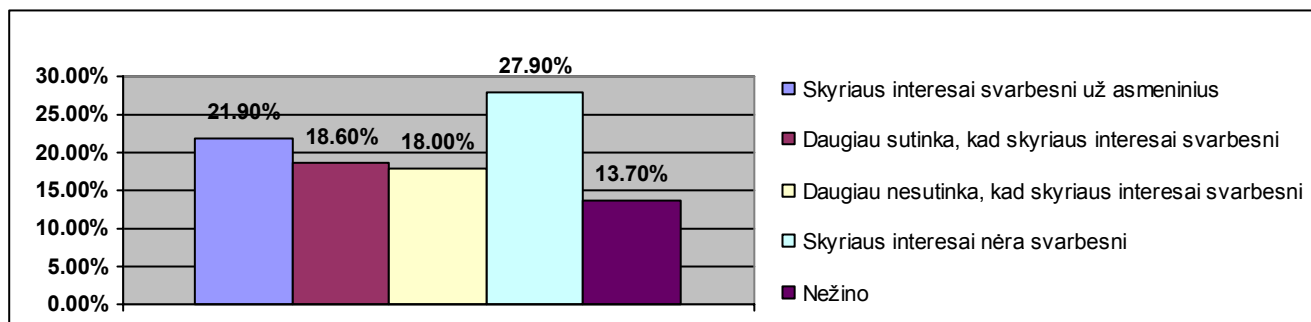
30 Diagrama. Darbo sąlygos



25,7% sutinka su tuo, kad yra patenkinti darbo aplinka. Pavalgyti darbe galimybę turi 52,4% respondentų, 17,5% sutinka, kad yra aprūpinami darbo drabužiais, 31,2% patenkinti arba daugiau patenkinti mašinų stovėjimo aikšte.

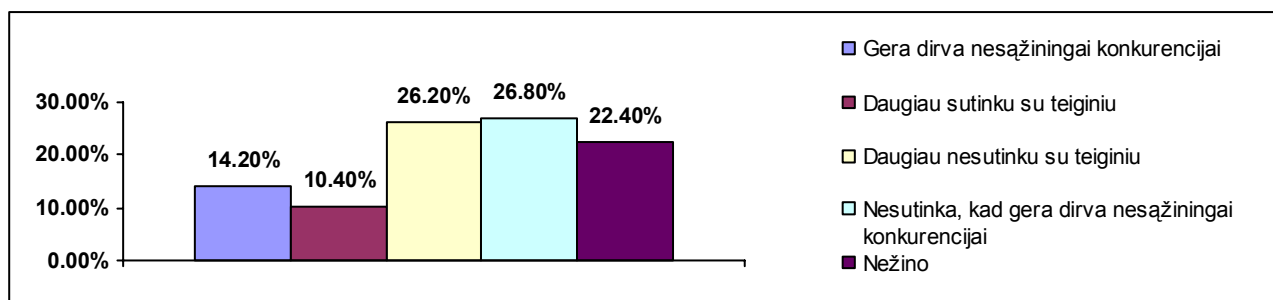
Grupinio darbo organizavimas

31 Diagrama. Interesų prioritetai darbuotojams



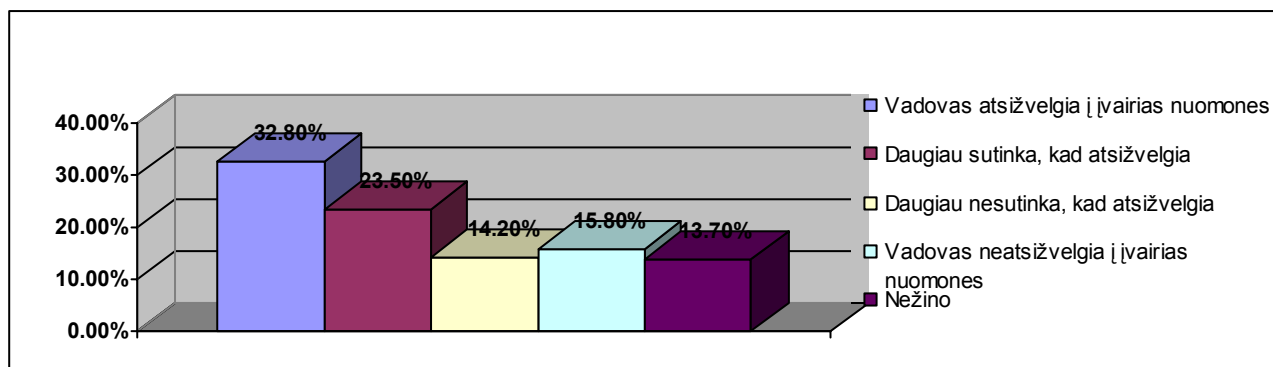
Siekiant išsiaiškinti grupinio darbo organizavimą užduoti klausimai nuo 29 iki 33. Sudėjus atsakymus „daugiau nesutinku“ ir „nesutinku“ paaiškėjo, kad 45,9% respondentų mano, kad asmeniniai interesai yra svarbesni už skyriaus interesus. 21,9% atsakiusiųjų tvirtai mano, kad skyriaus interesai yra svarbesni už asmeninius.

32 Diagrama. Respondentų nuomonė apie konkurenciją ligoninėje



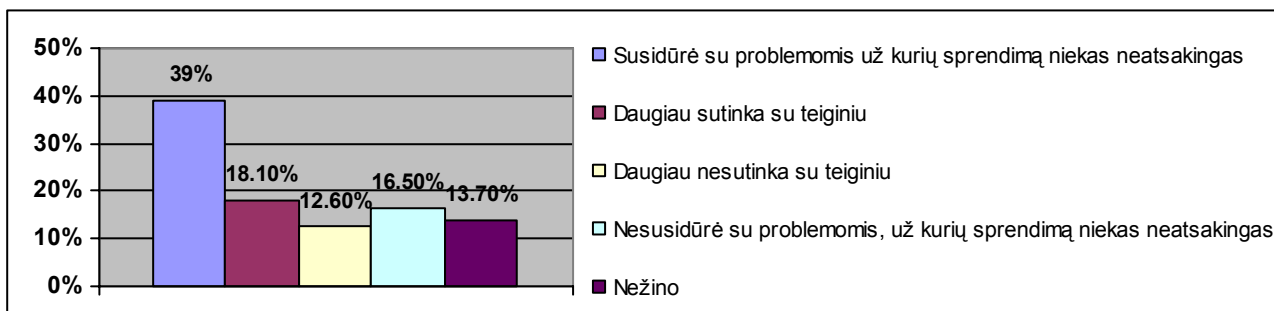
Sudėjus atsakymus „sutinku“ ir „daugiau sutinku“ paaiškėjo, kad 24,6% apklaustųjų ligoninės darbuotojų mano, kad jų skyriuje yra gera dirva nesąžiningai konkurencijai. Tvirtą nuomonę, kad taip nėra turi 26,8% apklaustųjų. Dėmesį verta atkreipti į tai, kad „nežinančių“, t.y. neturinčių nuomonės šiuo klausimu yra net 22,4% apklaustųjų. Tai galėtų reikšti ir tai, kad dalis šių žmonių nenori išsakyti nuomonės apie nagrinėjamą klausimą.

33 Diagrama. Respondentų nuomonė apie tai, kaip vadovas priima sprendimus



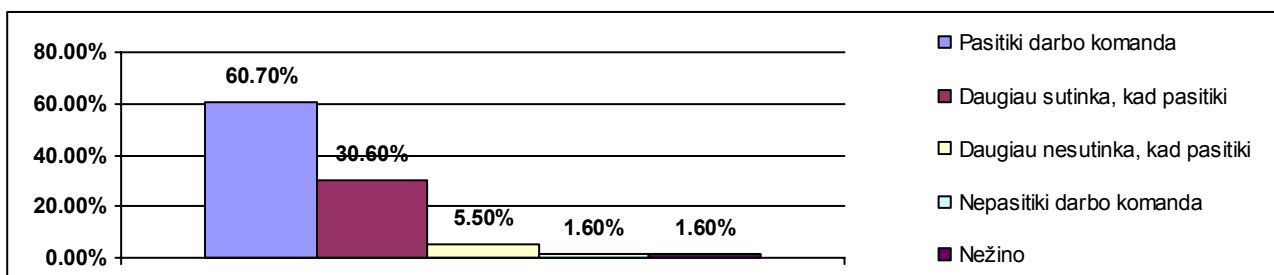
Mano, kad skyriaus vadovui priimant sprendimus atsižvelgiama į įvairias nuomones 56,3% respondentų. Priešingą nuomonę turi 30% apklaustųjų. Likusieji nežino.

34 Diagrama. Grupinio darbo rezultatyvumas



Ligoninėje man teko susidurti su problemomis už kurių sprendimą niekas neatsakingas. Dažniau su šiuo teiginiu sutinka gydytojai, o slaugytojų grupėje santykinai daugiau neigiamų atsakymų. Konkrečiai: 42 iš 57 gydytojų (73,7%) pasakė „sutinku“ ar „daugiau sutinku“. O iš 100 slaugytojų su šiuo teiginiu sutinka tik 48. Skirtumas labai patikimas, $p=0,002$.

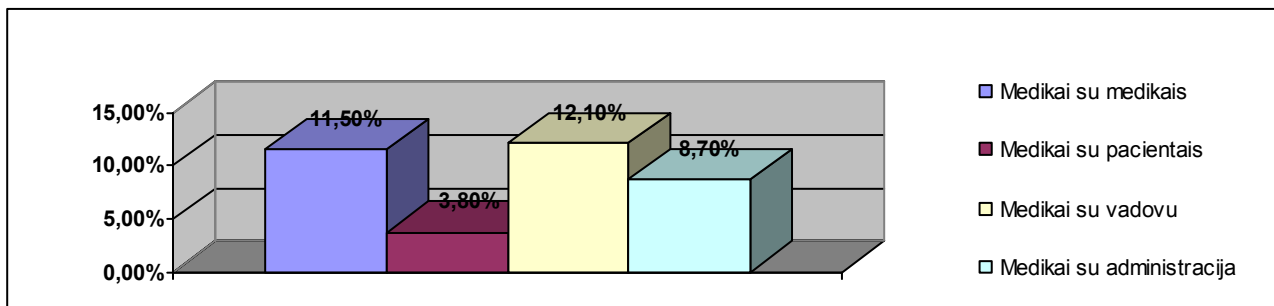
35 Diagrama. Pasitikėjimas vienas kitu grupės viduje



91,3% apklaustųjų medikų pasitiki komanda su kuria dirba.

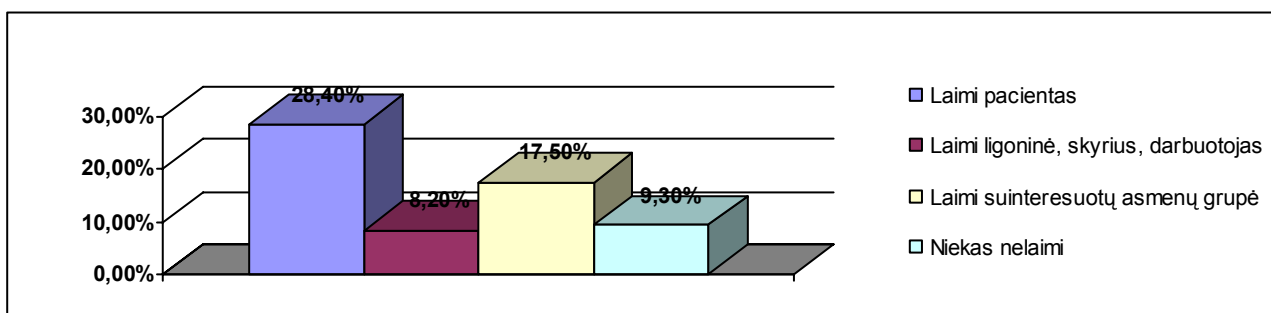
Konfliktai

36 Diagrama. Darbinių konfliktų dalyviai



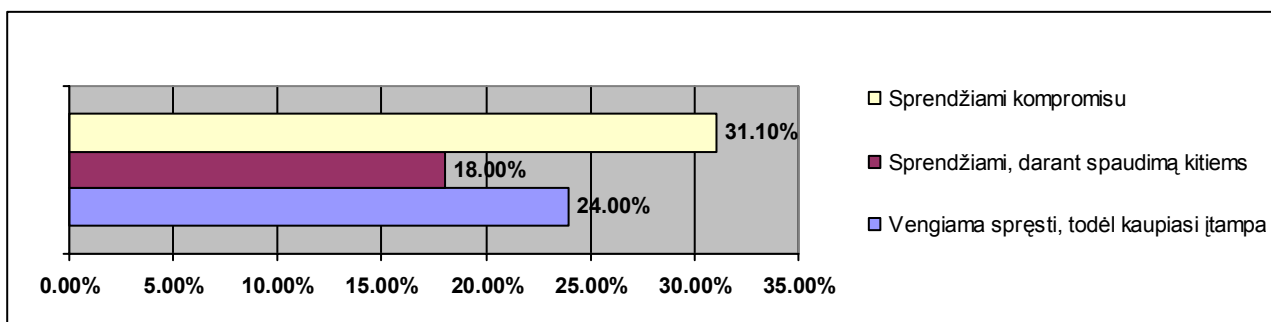
Siekiant aptarti konfliktuojančias puses, ligoninėje ir skyriuose užduota kita grupė klausimų. Pirmiausiai siekta išsiaiškinti su kuo kyla daugiausiai konfliktų. „Sutinka“ ar „daugiau sutinka“ nei nesutinka, kad konfliktuoja su kitais medikais 11,5% apklaustųjų, konfliktuoja su pacientais ar jų artimaisiais 3,8% darbuotojų, 12,1% nesutaria su skyriaus vadovu, 8,7% su ligoninės administracija. Taigi daugiausiai darbuotojų nesutaria su skyriaus vadovu. Be to pastebėta, kad iš 8 tikrai nesutariančių 7 yra ne su aukščiau išsilavinimu. Iš 22 nesutariančių (8+14) yra tik 2 jaunesni (20 – 29m.). Iš aštuonių nurodžiusių, kad konfliktuoja su kitais medikais tik vienas konfliktuoja su pacientais.

37 Diagrama. Darbinių konfliktų baigtis



Siekiant išsiaiškinti konfliktų baigčių tendencijas apie tai užduota kita grupė klausimų. Gauti rezultatai yra tokie: 47,5% apklaustųjų ligoninės darbuotojų mano, kad iš konfliktinių situacijų laimėtoju išeina pacientas, 37,2% mano, kad laimi suinteresuotų asmenų grupė, 20,2% sutinka su tuo, kad niekas nelaimi, mažiausiai žmonių (18%) laikosi nuomonės, kad darbiniuose konfliktuose laimi ligoninė, skyrius, darbuotojas. Pastarosios nuomonės daugiau laikosi vyresni. Visuose atsakymuose į minėtus klausimus yra pakankamai daug (virš 20%) „nežinančių“. Tokia tendencija gali rodyti, kad žmonės šiuo klausimu tiesiog neturi nuomonės arba jaučiasi nesaugiai, vengia atvirai atsakyti į klausimą.

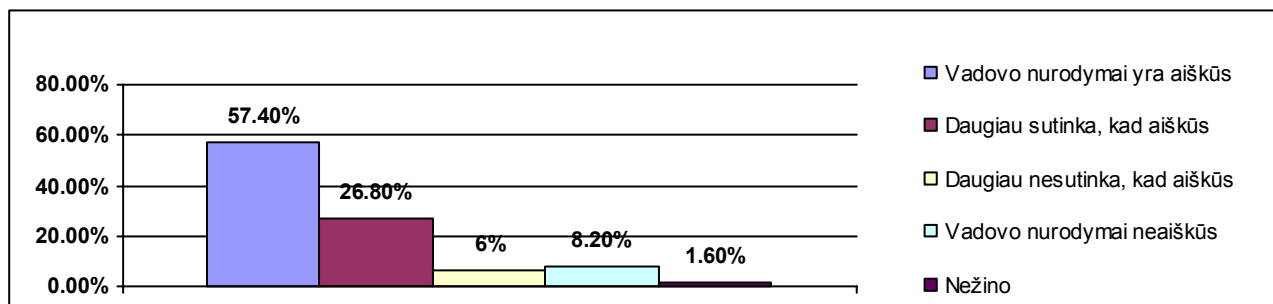
38 Diagrama. Darbinių konfliktų sprendimo būdai



Siekiant išsiaiškinti konfliktų sprendimo būdus užduoti šie klausimai. Atsakymai gauti tokie: 39,3% mano, kad skyriuje konfliktus vengiama spręsti, todėl kaupiasi įtampa. Yra aiškus ryšys su pareigomis: gydytojai daugiau su tuo nesutinka (33 iš 57 gydytojų „nesutinka“ ar „daugiau nesutinka“), o slaugytojų didesnė dalis sutinka (49 iš 101; skirtumas statistiškai patikimas). 31,7% respondentų patiria, kad konfliktai sprendžiami darant spaudimą kitiems. 58,4% apklaustųjų darbuotojų pritaria, kad konfliktai dažniausiai išsprendžiami kompromisu.

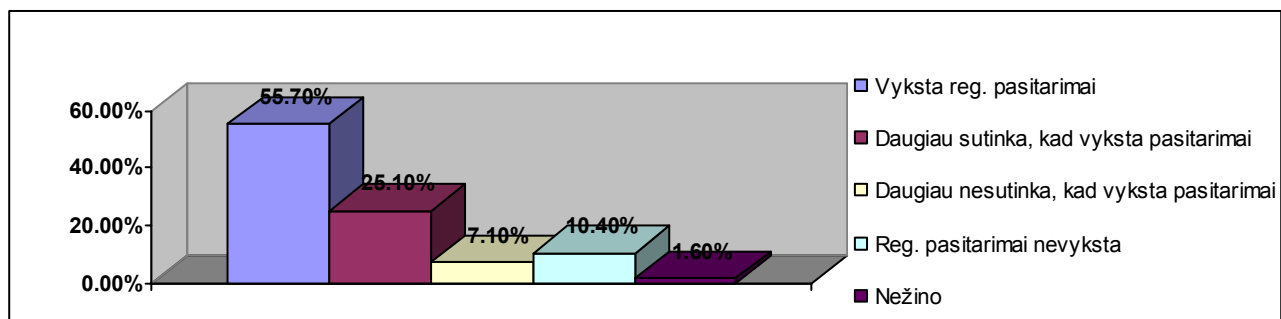
Tiesioginio poveikio priemonės

39 Diagrama. Respondentų nuomonė apie vadovo nurodymų aiškumą



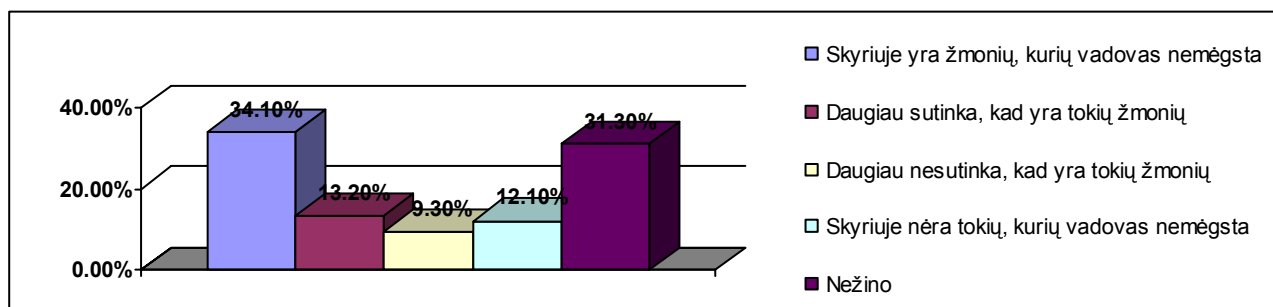
Vadovo nurodymai yra aiškūs arba daugiau aiškūs nei neaiškūs 84,2% respondentų. Neaiškūs 8,2% respondentų.

40 Diagrama. Komunikacijos intensyvumas tarp vadovų ir bendradarbių



Pritaria, kad vyksta reguliarūs pasitarimai tarp vadovų ir bendradarbių 55,7% apklaustų medikų, šiam teiginiui tvirtai nepitaria 10,4% respondentų. Nustatytas ryšys tarp atsakymų į klausimą apie aiškius vadovo nurodymus ir bendradarbių bei vadovo pasitarimus. Išnagrinėjus diagramas paaiškėja, kad 10,4% teigia, kad nevyksta reguliarūs pasitarimai su vadovu, 8,2% pripažįsta, kad jiems vadovo nurodymai yra neaiškūs. Galime teigti, kad nurodymai yra neaiškūs daugumai tų, kurie, teigia, jog reguliarūs pasitarimai skyriuje nevyksta. Taigi viena iš tiesioginių poveikio priemonių yra nepakankamai išnaudojama.

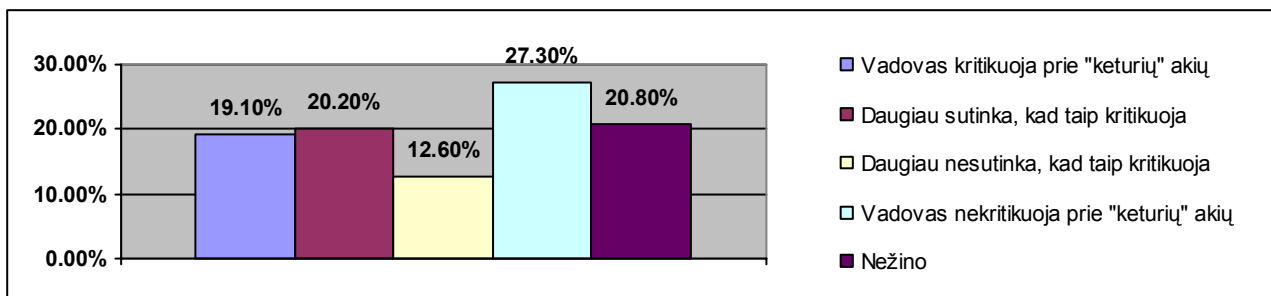
41 Diagrama. Vadovo šališkumas



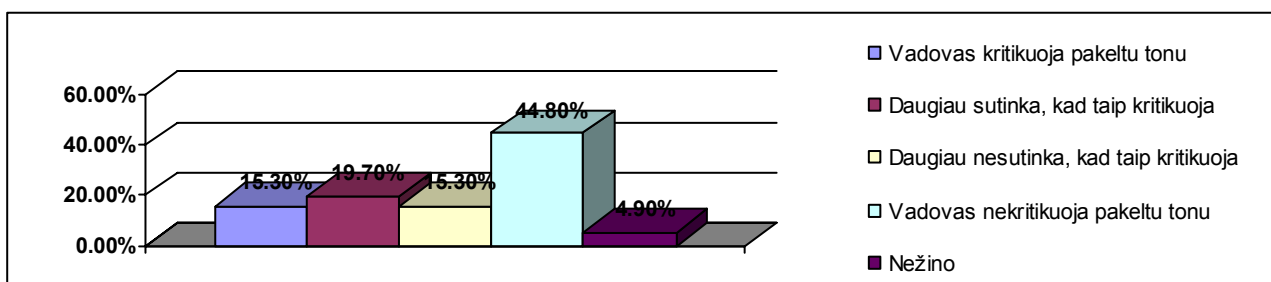
Skyriuje yra žmonių, kurių vadovas nemėgsta. Jeigu atmesime nežinančius, tai vėl išryškėja aiški tendencija susijusi su išsilavinimu. Iš turinčiųjų aukštąjį universitetinį išsilavinimą 29 sako

sutinkantys, kad yra žmonių, kurių vadovas nemėgsta, 26 su tuo nesutinka (beveik po pusę). O visose kitose išsilavinimo grupėse labai padidėja su šiuo teiginiu sutinkančiųjų skaičius.

42 Diagrama. Vadovo taikomi kritikos būdai (I)



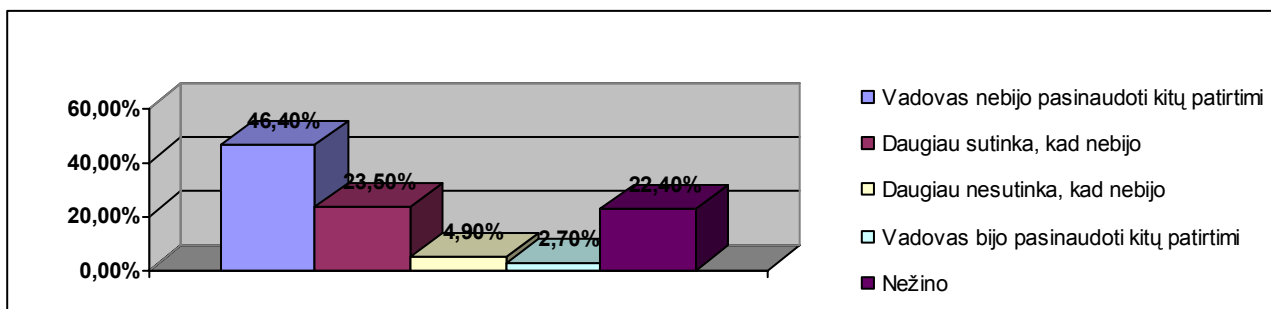
43 Diagrama. Vadovo taikomi kritikos būdai (II)



„Sutinka“ ar „daugiau sutinka“ su tuo, kad vadovas kritikuoja prie „keturių akių“ 39,3% respondentų. 39,9% mano, kad yra priešingai. 35% darbuotojų vadovai kritikuoja pakeltu tonu. Naudojant koreliacinės matricos klasterinę analizę nustatytas statistiškai patikimas ryšys tarp šio ir anksčiau minėtų teiginių. Taigi, 47,3% apklaustųjų darbuotojų sutiko arba daugiau sutiko su teiginiu, jog skyriuje yra žmonių, kurių vadovas nemėgsta. 35% respondentų pripažįsta, kad yra kritikuojami pakeltu tonu, 39,3% nurodo, jog konfliktus skyriuje vengiama spręsti, todėl kaupiasi įtampa, o 24,6% apklaustojo personalo narių mano, jog skyriuje gera dirva nesąžiningai konkurencijai.

Delegavimas ir kontrolė

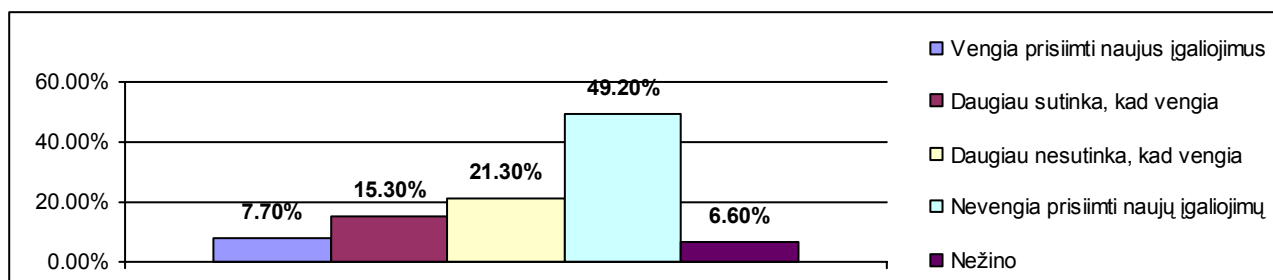
44 Diagrama. Respondentų nuomonė apie vadovų funkcijų delegavimą



Siekiant nustatyti delegavimo ir kontrolės išraiškas skyriuose/ligoninėje užduoti žemiau minimi klausimai. Didžioji dauguma apklaustųjų ligoninės darbuotojų 46,4% sutinka arba daugiau sutinka (23,5%) su tuo, jog skyriaus vadovas nebijo pasinaudoti kitų darbuotojų kompetencija ir

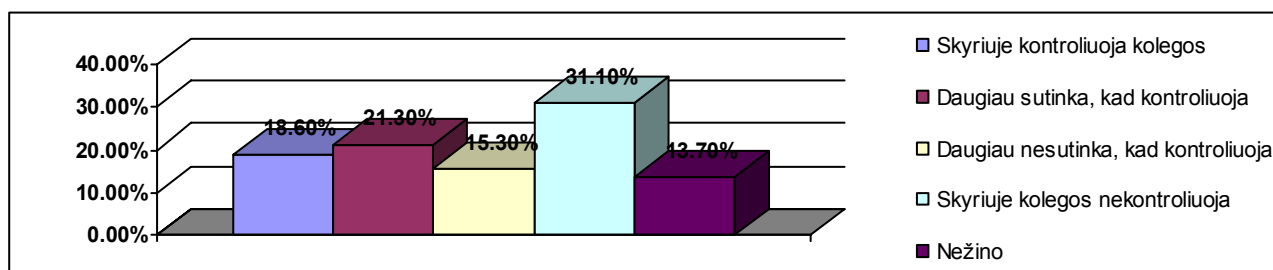
patirtimi. Neturintys aukštojo išsilavinimo dažniau į šį klausimą atsakė „nežinau“. Nežinančiųjų buvo 22,4%.

45 Diagrama. Respondentų aktyvumas priiimant deleguotas funkcijas



Sutinka ar daugiau sutinka su tuo, kad vengia priiimti naujus įgaliojimus ir atsakomybę 23% respondentų. Su tuo tvirtai nesutinka 49,2%. Daugiau nesutinka nei sutinka 21,3% respondentų. Atsakymai rodo, kad darbuotojai yra pakankamai drąsūs ir iniciatyvūs.

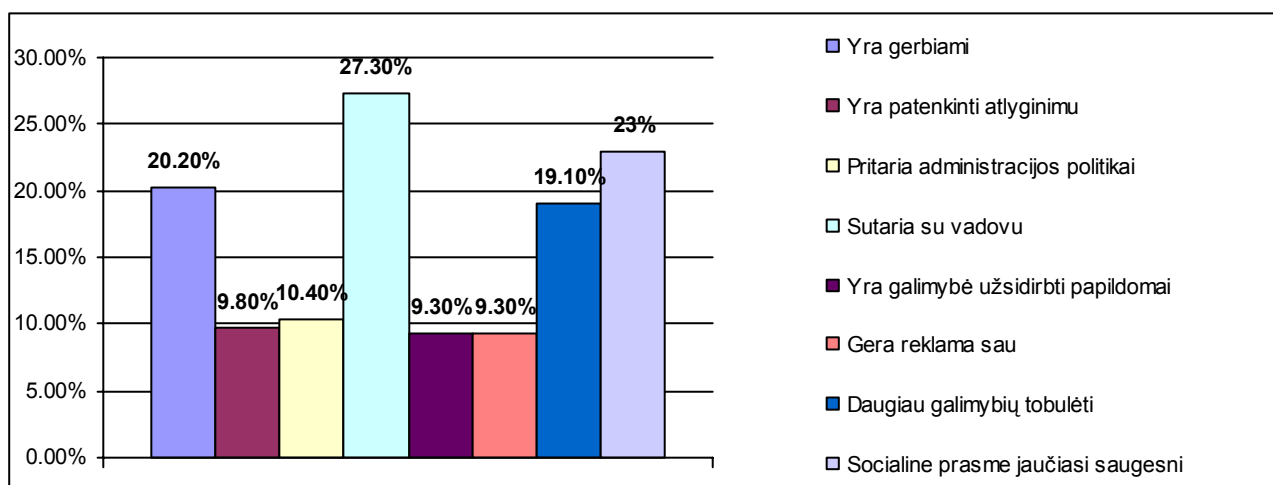
46 Diagrama. Kontroliuojanti aplinka



31,1% respondentų nesutinka su tuo, kad skyriuje juos kontroliuoja kolegos. Tvirtai sutinkančių su tuo yra 18,6%. Panaši tendencija išlieka ir turint omenyje daugiau sutinkančius ar daugiau nesutinkančius.

Motyvavimas

47 Diagrama. Personalo motyvuojantys veiksniai



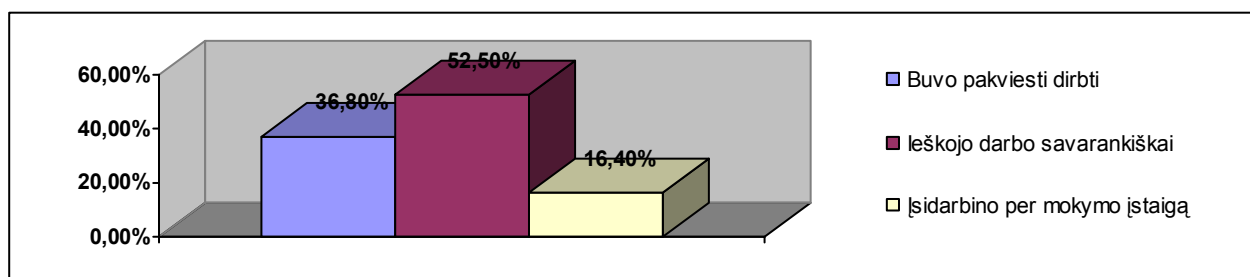
Dirbti ligoninėje mažiausiai motyvuoja galimybė užsidirbti papildomai (9,3%) bei darbas dėl reklamos sau (9,3%). Kiek stipriau pasitenkinimas atlyginimu (9,8%), pritarimas administracijos vykdomai politikai (10,4%), didesnės galimės tobulėti (19,1%). Stipriausi motyvaciniai veiksniai

šiuo atveju: geri santykiai su tiesioginiu vadovu (27,3%), socialinis saugumas (23%), kitų pagarba (20,2%). Nustatytas ryšys tarp atsakymų į teiginius: „dirbu, nes ligoninėje jaučiuosi esąs gerbiamas“ ir „dirbu, nes gerai sutariu su tiesioginiu vadovu“. Sutinka arba daugiau sutinka su pirmuoju teiginiu 51,9% respondentų, su antruoju 56,8%. Taigi galime daryti prielaidą, kad labai stiprus motyvacinis veiksnys yra vadovo pagarba savo pavaldiniui. Atkreiptinas dėmesys į teiginį: „dirbu, nes pritariu administracijos vykdomai politikai“. Su šiuo teiginiu nesutiko arba daugiau nesutiko 49,2% respondentų. Grįžtant prie ankstesnio teiginio: 48,1% apklaustųjų mano, kad darbo organizavimo pokyčiai nebuvo naudingi jų darbe arba nežino, buvo naudingi ar ne. Tarp šių atsakymų grupių nustatytas ryšys. Taigi galima daryti prielaidą, kad tie, kurie mano, jog pokyčiai nebuvo naudingi jų darbe nepritaria administracijos vykdomai politikai.

2.2.4 Personalo valdymo proceso analizė

Verbavimas

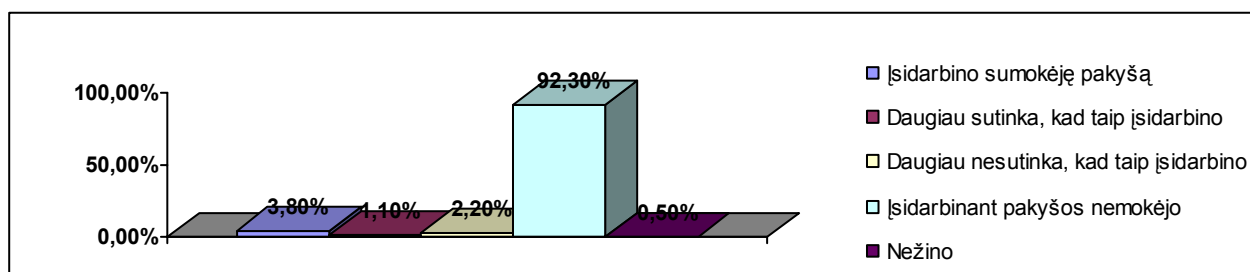
48 Diagrama. Verbavimo procesas



Siekiant išsiaiškinti, ar vyksta darbuotojų verbavimo procesas užduoti toliau sekantys trys klausimai. Su teiginiu „Buvau pakviestas dirbti ligoninėje“ sutinka arba daugiau sutinka 43,9% apklaustųjų darbuotojų. Savarankiškai darbo ieškojo 58%, per mokymo įstaigą apie laisvą darbo vietą sužinojo 21,3% respondentų.

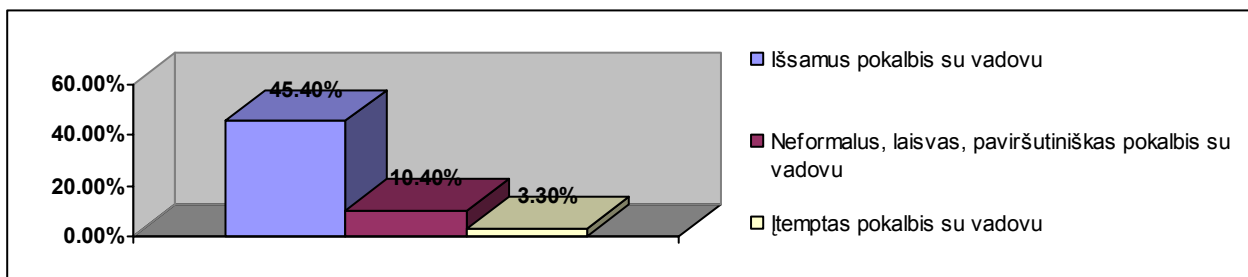
Atranka

49 Diagrama. Atrankos procesas (I)



Siekiant išsiaiškinti, koks dėmesys ligoninėje skiriamas darbuotojų atrankai užduoti klausimai nuo 65 iki 68 imtinai. Įsidarbino be atrankos už tai sumokėję pakyšą 4,9% respondentų. Nežino, mokėjo pakyšą ar ne 0,5%, daugiau nesutinka nei sutinka su šiuo teiginiu 2,2% apklaustųjų darbuotojų.

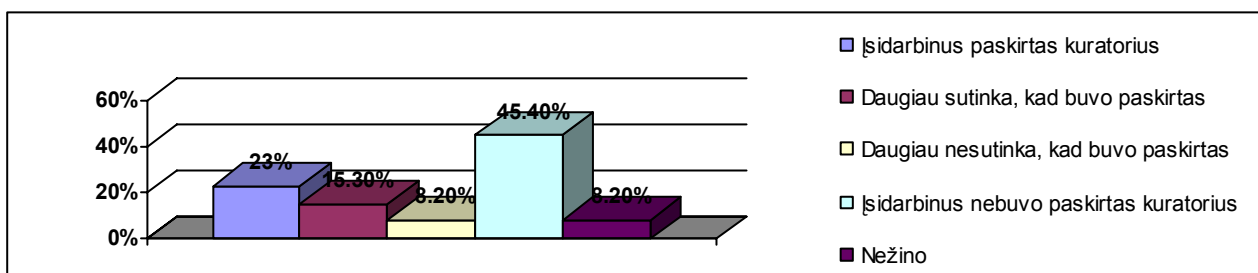
50 Diagrama. Atrankos procesas (II)



Priimant į darbą pokalbis su vadovu išsamus buvo 45,4% respondentų, neformalus, laisvas, paviršutiniškas 10,4%, o įtemptas 3,3% apklaustų darbuotojų.

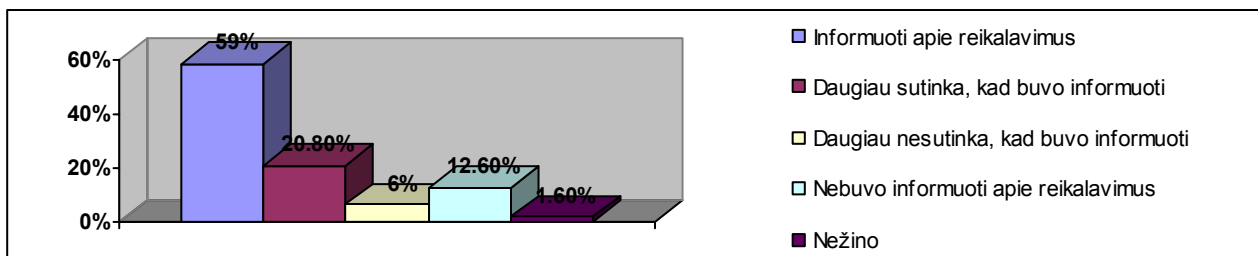
Socializacija

51 Diagrama. Respondentų nuomonė apie kuratoriaus vaidmenį socializacijos procese

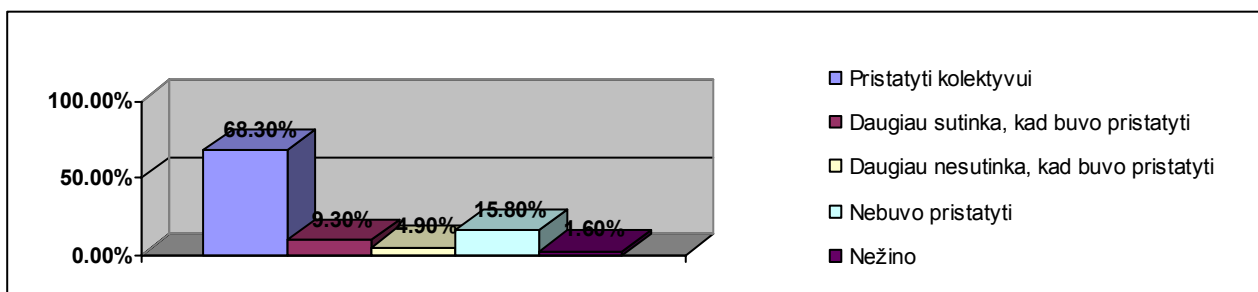


Siekiant išsiaiškinti, koks dėmesys skiriamas darbuotojų socializacijai įvardintas teiginys "Man įsidarbinus buvo paskirtas mano darbą kuruojantis asmuo". Su teiginiu nesutiko arba daugiau nesutiko 53,6% respondentų. Vadinasi dauguma darbuotojų nuo darbo pradžios dirbo savarankiškai.

52 Diagrama. Respondentų nuomonė apie vadovo vaidmenį socializacijos procese (I)

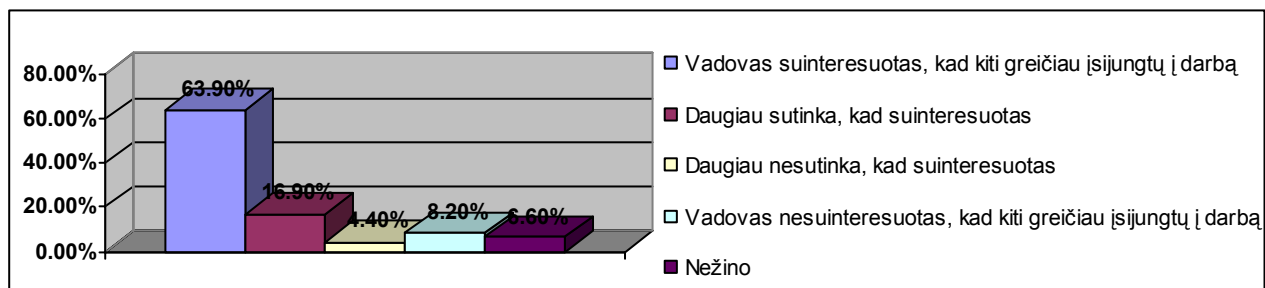


53 Diagrama. Respondentų nuomonė apie vadovo vaidmenį socializacijos procese (II)



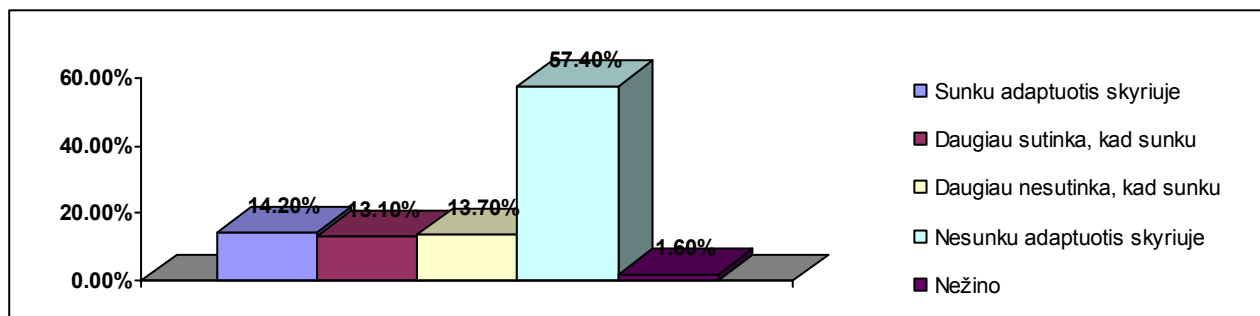
59% respondentų tvirtai sutinka su tuo, kad vadovo buvo informuoti apie tai darbo vietai keliamus reikalavimus, o 68,3% su tuo, kad buvo pristatyti kolektyvui. 12,6% apklaustųjų nesutinka su tuo, jog buvo informuoti apie darbo vietai keliamus reikalavimus, o 15,8% su tuo, kad buvo pristatyti kolektyvui.

54 Diagrama. Respondentų nuomonė apie vadovo vaidmenį socializacijos procese (III)



Tvirtai sutiko, jog jautė, kad vadovas suinteresuotas, kad kuo greičiau darbuotojas įsijungtų į skyriaus darbą 63,9% apklaustųjų. Su šiuo teiginiu nesutiko 8,2% žmonių. Nustatytas ryšys tarp trijų pastarųjų atsakymų į teiginius bei teiginio - „pokalbis su vadovu buvo išsamus“. Galime daryti prielaidą, kad šiuo atveju atrankos ir socializacijos procesai susiję tuo, jog daugumai respondentų pokalbis su vadovu priimant į darbą buvo išsamus, o socializacijos procese vadovo veikla aktyvi ir darbuotojų vertinama teigiamai.

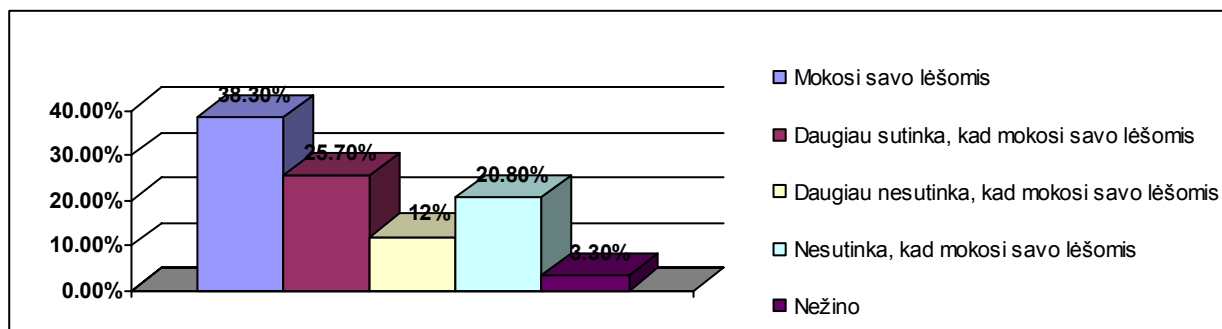
55 Diagrama. Respondentų nuomonė apie vadovo vaidmenį socializacijos procese (IV)



Sunku arba daugiau sunku nei nesunku adaptuotis skyriuje/ligoninėje buvo 27,3% apklaustųjų darbuotojų. Daugiau nesunku arba visai nesunku tai buvo padaryti 71,1% respondentų. Nustatytas ryšys su atsakymais į teiginį: „aš vengiu prisiimti naujus įgaliojimus ir atsakomybę“. Su pastaruoju teiginiu sutiko arba daugiau sutiko 23% apklaustųjų, skyriuje sunku buvo adaptuotis panašiam skaičiui darbuotojų (27,3%).

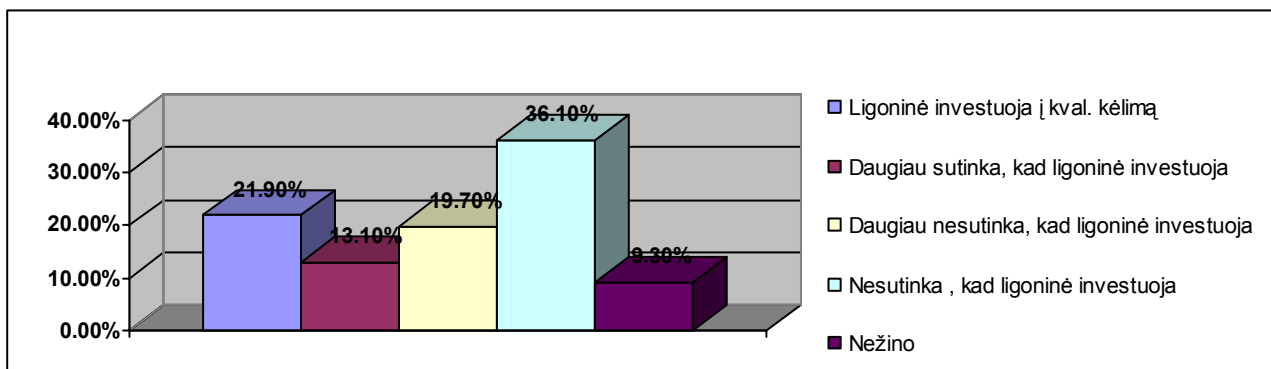
Mokymas ir tobulinimasis

56 Diagrama. Investicijos į kvalifikacijos kėlimą (I)



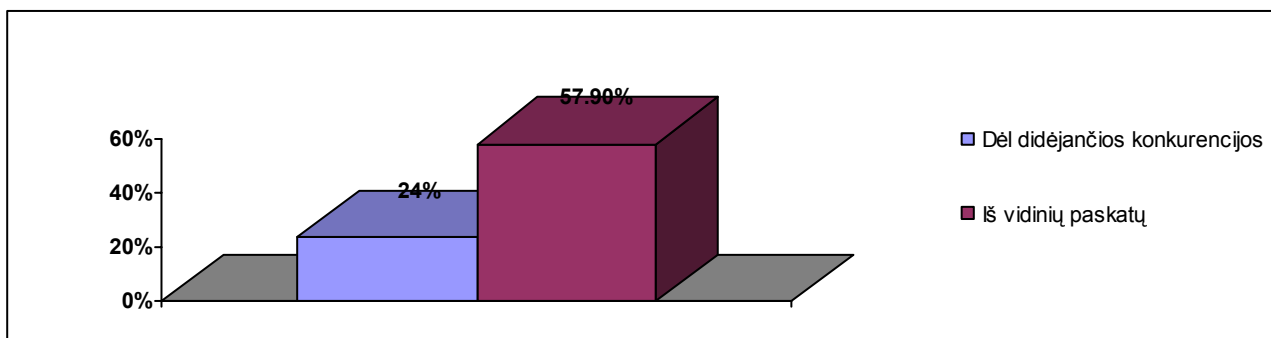
Sutinka arba daugiau sutinka su tuo, kad kvalifikaciją kelia savo lėšomis 64% respondentų. Tvirtai nesutinka su šiuo teiginiu 20,8% žmonių.

57 Diagrama. Investicijos į kvalifikacijos kėlimą (II)



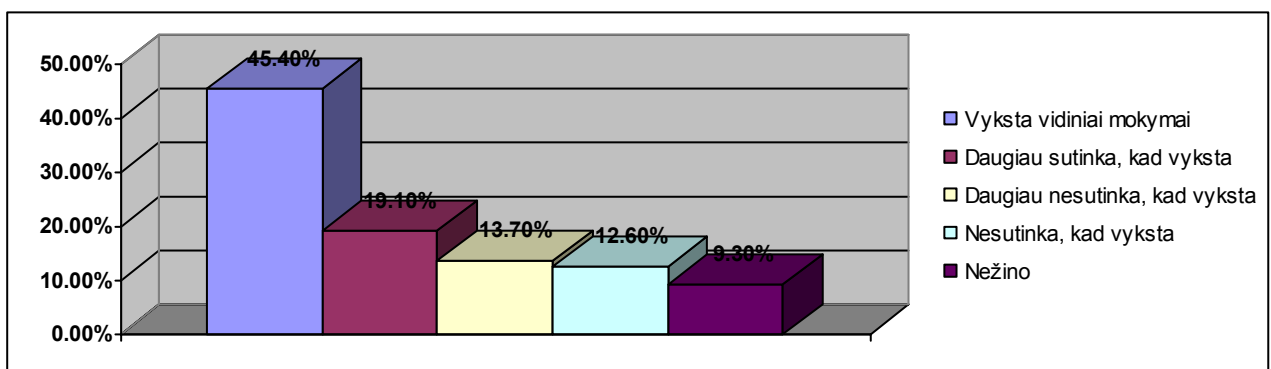
Nesutinka su teiginiu, kad ligoninė investuoja į jų kvalifikacijos kėlimą 36,1% darbuotojų, sutinka su tuo, kad ligoninė į kvalifikacijos kėlimą visgi investuoja 21,9% respondentų. Sulyginus atsakymus į šį teiginį su atsakymais į ankstesnius teiginius paaiškėja, kad 62,9% darbuotojų mano, kad ligoninė sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją, tačiau 55,8% pripažįsta arba daugiau sutinka su tuo, kad tai daro tiesiogiai neinvestuodama į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą. Mat 64% respondentų teigia, kad kvalifikaciją kelia savo lėšomis. Tačiau, respondentų nuomone, darbuotojų kvalifikacija nėra pakankamai išnaudojama, kadangi 39,4% efektyviai nepanaudoja savo galimybių ligoninėje.

58 Diagrama. Kvalifikacijos kėlimo priežastys



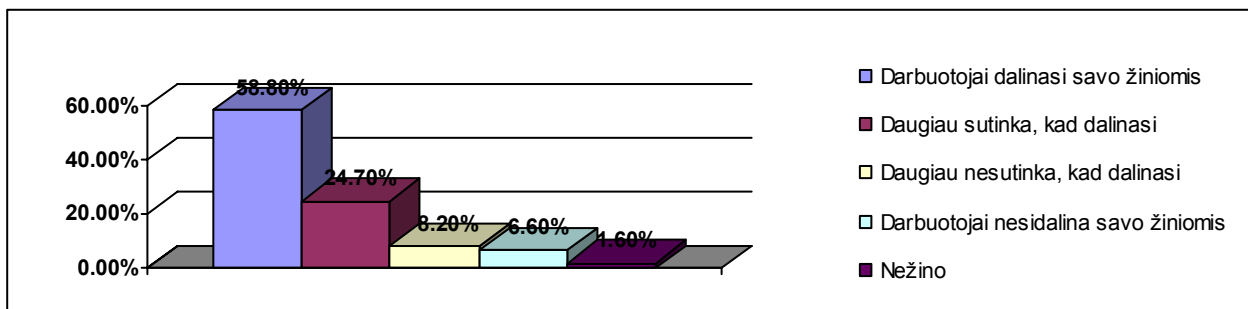
Tvirtai sutinka su tuo, kad kvalifikaciją kelia dėl didėjančios konkurencijos 24% respondentų, iš vidinių paskatų kvalifikaciją kelia 57,9% darbuotojų.

59 Diagrama. Vidiniai mokymai ligoninėje



64,5% darbuotojų pripažįsta, kad vyksta vidiniai mokymai organizacijoje. 12,6% apklaustųjų su tuo tvirtai nesutinka. Dar 9,3% nežino, vyksta vidiniai mokymai organizacijoje ar ne.

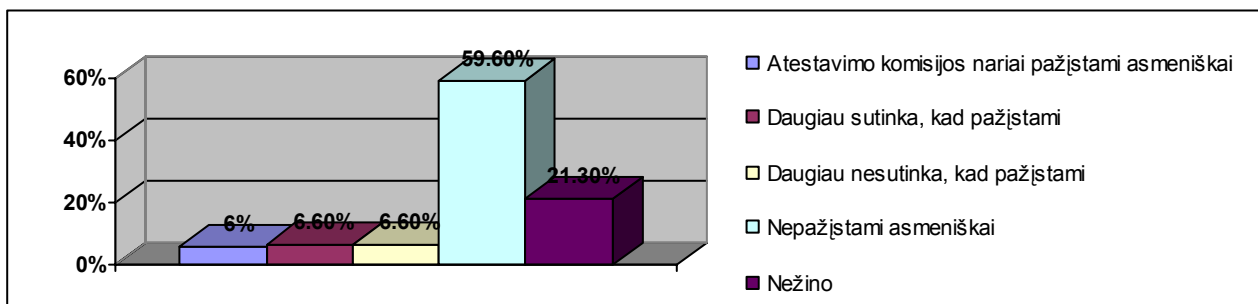
60 Diagrama. Darbuotojai dalinasi savo žiniomis vienas su kitu



Siekiant išsiaiškinti mokymo ir tobulinimosi ypatumus ligoninėje užduoti klausimai nuo 74 iki 79 imtinai. Tvirtai sutiko su tuo, kad darbuotojai dalinasi savo žiniomis vienas su kitu 58,8% respondentų. Daugiau nesutiko arba nesutiko su šiuo teiginiu viso 14,8% apklaustųjų.

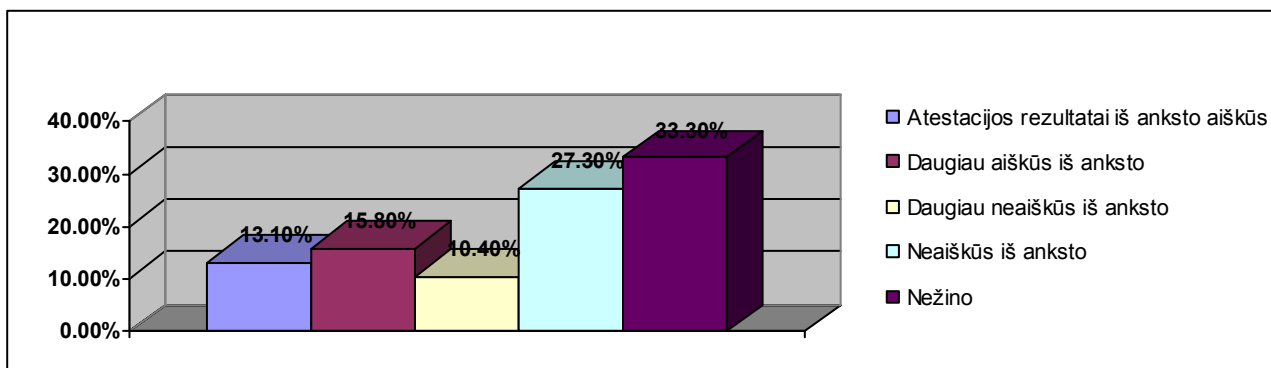
Darbuotojų įvertinimas

61 Diagrama. Respondentų nuomonė apie ligoninės darbuotojų atestavimo komisiją



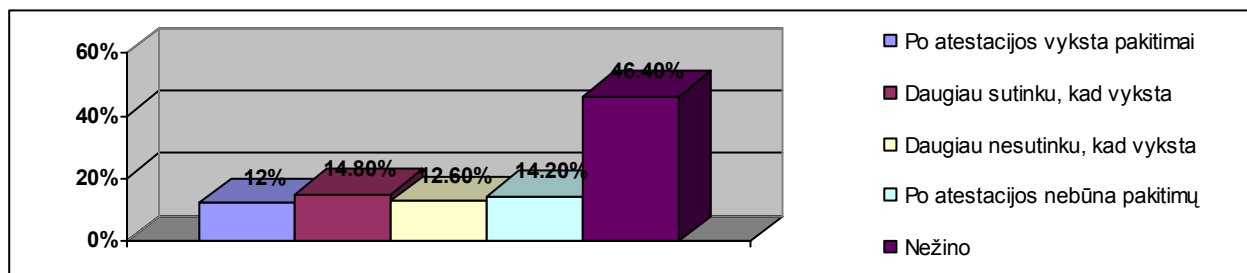
Siekiant išsiaiškinti darbuotojų įvertinimo proceso skaidrumą užduotas klausimas, ar darbuotojams asmeniškai pažįstami atestavimo komisijos nariai. 66,2% atsakė nesutinkantys su šiuo teiginiu. 12,6% pripažįsta, kad asmeniškai yra pažįstami su atestacinės komisijos nariais.

62 Diagrama. Respondentų nuomonė apie atestacijos veiksmingumą (I)



28,9% apklaustųjų mano, kad darbuotojų atestacija ligoninėje - tik formalumas, jos rezultatai iš anksto aiškūs. 37,7% su šiuo teiginiu nesutinka ar daugiau nesutinka.

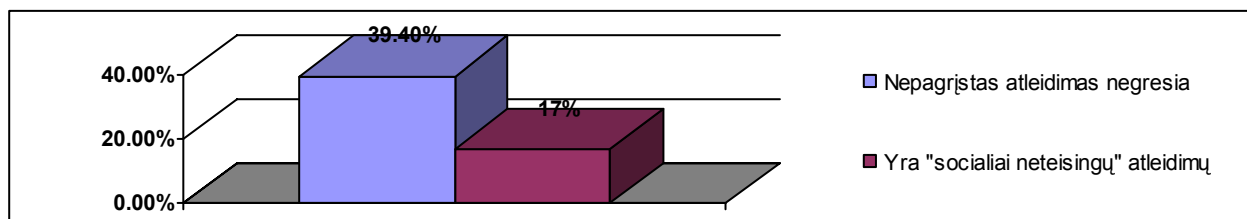
63 Diagrama. Respondentų nuomonė apie atestacijos veiksmingumą (II)



26,8% respondentų sutinka ar daugiau sutinka su teiginiu, kad remiantis atestacijos rezultatais ligoninėje vyksta įvairūs pakitimai. Lygiai toks pat procentas respondentų nesutinka ar daugiau nesutinka su šia nuomone. Nežino apie vykstančius pakitimus 46,4% tyrimo dalyvių.

Paaugštinimas, pažeminimas, atleidimas iš darbo

64 Diagrama. Respondentų nuomonė apie atleidimo iš darbo politiką ligoninėje

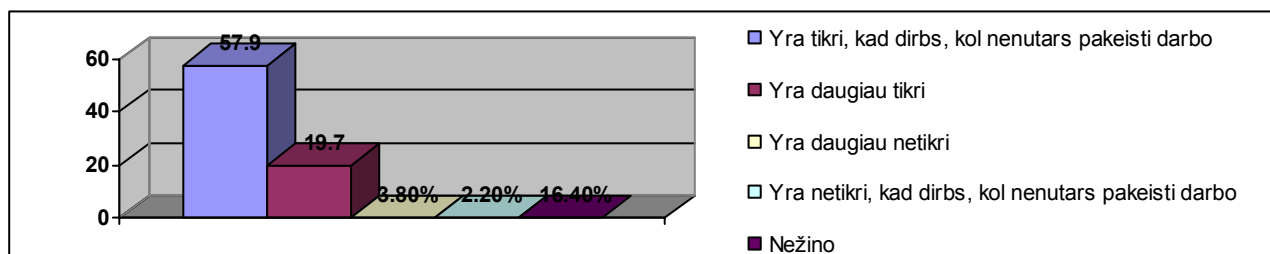


Siekiant išsiaiškinti nuomonę apie darbuotojų atleidimus užduoti 80 bei 81 klausimai. Sutinka arba daugiau sutinka su tuo, kad nepagrįstas atleidimas jiems negresia 39,4% respondentų. Nežino, ar gresia jiems nepagrįstas atleidimas 44,3% apklaustų medikų. Dar 16,4% respondentų mano, kad jiems gali grėsti nepagrįstas atleidimas. Taigi nesaugiai jaučiasi apie 60,7% apklaustųjų. Sutinka ar daugiau sutinka su tuo, kad ligoninėje yra atleidimų, kuriuos galima būtų pavadinti "socialiai neteisingais" 17% darbuotojų. Nežino apie tokius atleidimus 49,7% respondentų.

2.2.5 Inovaciniai personalo valdymo sprendimai

Inovacijų poreikio PV pagrindimas

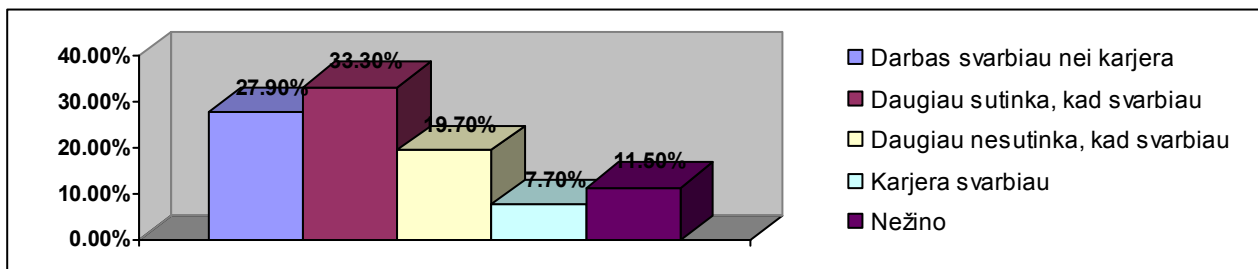
65 Diagrama. Respondentų nuomonė apie tikrumą dėl darbo vietos



Siekiant pagrįsti inovacijų personalo valdyme poreikį ligoninėje bei išsiaiškinti esamą situaciją užduoti klausimai nuo 90 iki 95 imtinai. Sutinka su teiginiu, kad dirbs, kol nenusitars pakeisti darbovietės 57,9% respondentų. Taigi viena vertus 44,3% darbuotojų nėra tikri, kad jiems negresia nepagrįstas atleidimas, kita vertus 57,9% apklaustų medikų mano, kad dirbs, kol nenusitars pakeisti

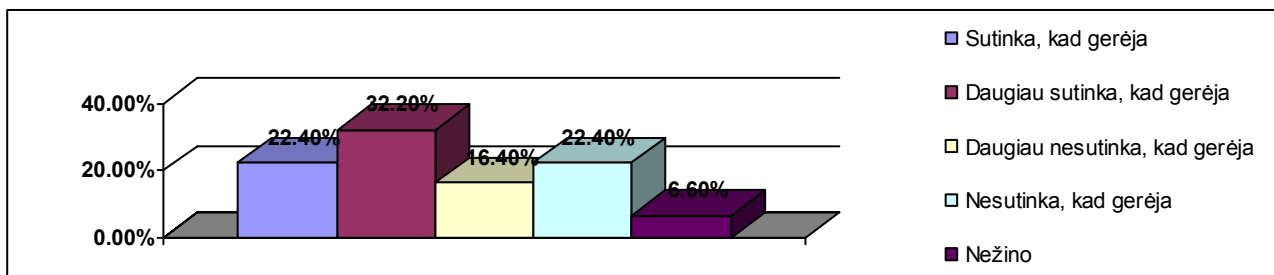
darbovietės. Daugiau sutinka nei nesutinka su tuo 19,7%. Nesutinka su šiuo teiginiu tik 2,2% respondentų.

66 Diagrama. Respondentų nuomonė apie karjeros svarbą



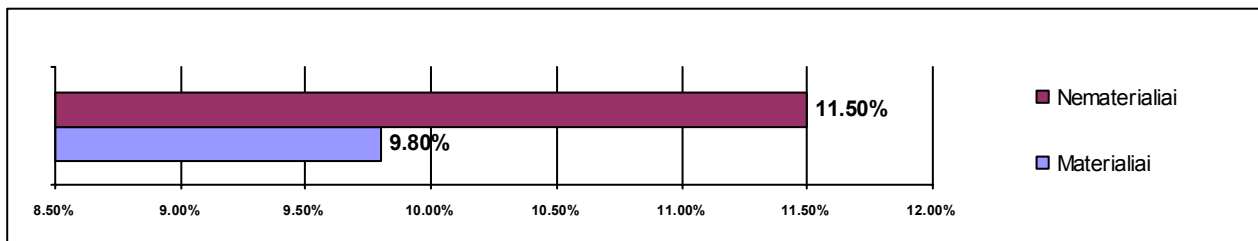
Tvirtai sutinka su tuo, kad darbo turinys svarbiau nei karjera 27,9% respondentų. Daugiau sutinka nei nesutinka su šiuo teiginiu 33,3% medikų. 7,7% mano, kad karjera yra svarbiau nei darbo turinys, dar 19,7% daugiau pritaria šiai nuomonei nei nepitaria.

67 Diagrama. Respondentų nuomonė apie darbo sąlygų pokyčius ligoninėje



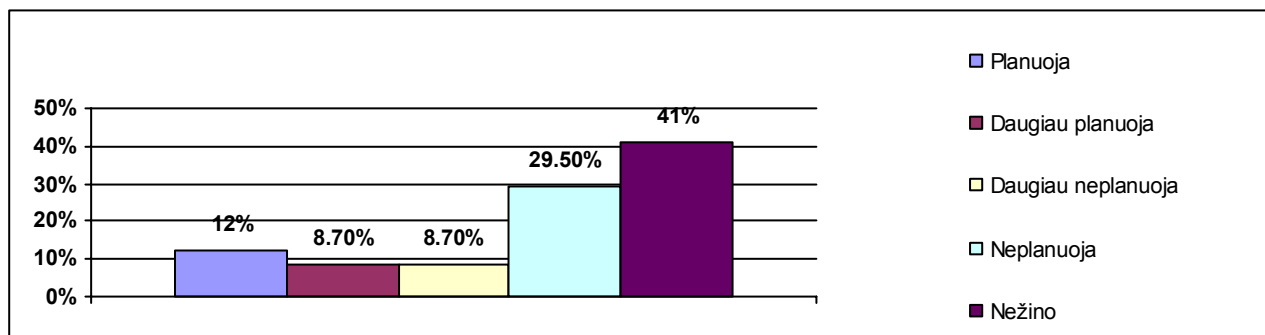
Jei sudėtume atsakymus „daugiau sutinku“ ir „sutinku“ bei „daugiau nesutinku“ bei „nesutinku“ išeitų, kad 54,6% darbuotojų mano, kad darbo sąlygos ligoninėje gerėja, o 38,8% turi priešingą nuomonę. Nustatytas atsakymų ryšys tarp nagrinėjamo bei ankstesnio teiginio: „dauguma darbo organizavimo pokyčių, įdiegtų ligoninėje per pastaruosius keletą metų yra naudingi mano darbe“. 52% apklaustųjų atsakė teigiamai. Iš diagramos matyti, kad šie darbo organizavimo pokyčiai, respondentų nuomone, gerina darbo sąlygas.

68 Diagrama. Respondentų nuomonė apie paskatinimus darbe



Sutinka, kad buvo paskatinti materialiai ligoninės administracijos 9,8% respondentų. Su tuo nesutinka 69,9% medikų. Pripažįsta, kad ligoninės administracijos buvo paskatinti nematerialiai 11,5% apklaustųjų, 73,8% su tuo nesutinka. Tačiau sudėjus atsakymus nesutinku ir daugiau nesutinku paaiškėja, kad vienodas skaičius respondentų (77,6%) teigia, kad nebuvo paskatinti nei materialiai nei nematerialiai.

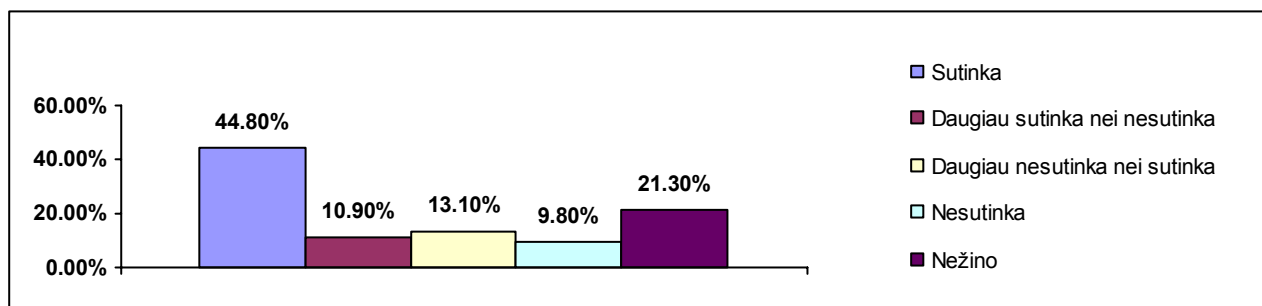
69 Diagrama. Planuoja keisti darbovietę



Tvirtai apsisprendę keisti darbovietę 12% darbuotojų, darbovietės keisti neplanuoja 29,5% žmonių, neapsisprendę šiuo klausimu 41% respondentų.

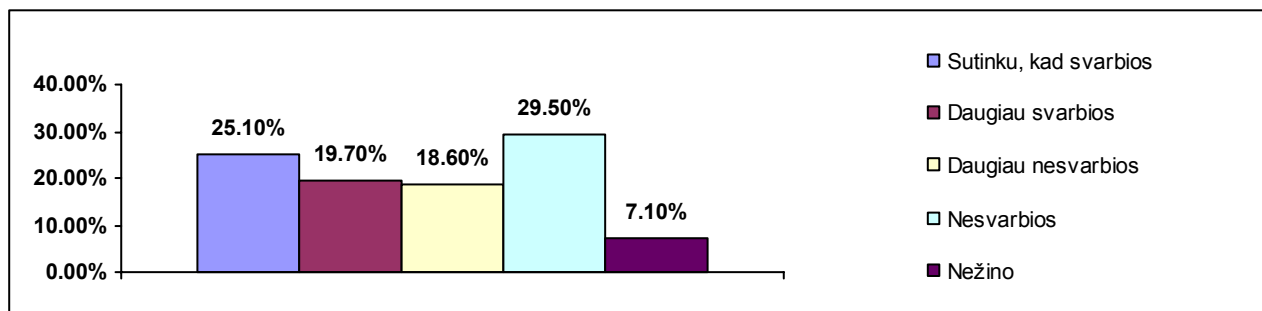
Inovaciniai PV problemų sprendimo būdai

70 Diagrama. Respondentų nuomonė apie atestavimą, vykdomą tik nepriklausomų ekspertų



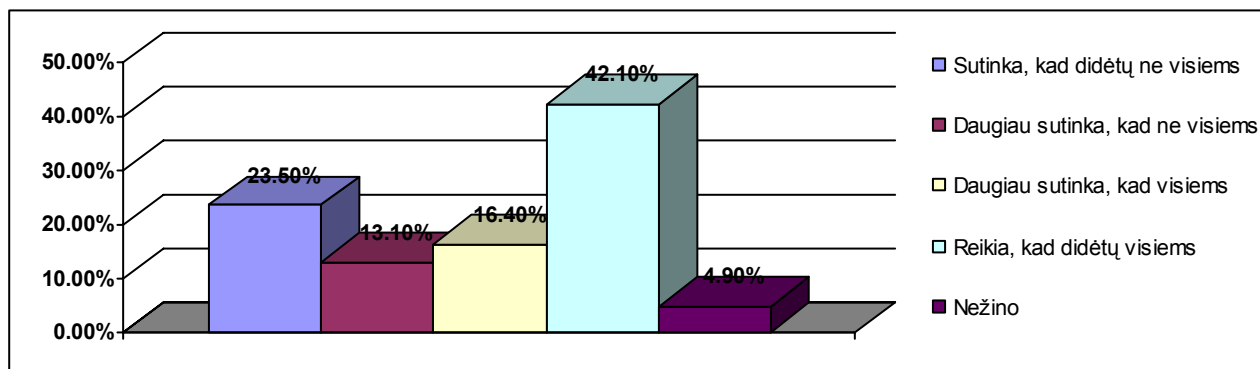
Siekiant išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į potencialius inovacinius personalo valdymo problemų sprendimo būdus užduoti klausimai nuo 96 iki 100 imtinai. Didžioji dauguma (55,7%) respondentų sutinka arba daugiau sutinka nei nesutinka su tuo, kad darbuotojų atestavimui turi būti kviečiami nepriklausomi ekspertai. 9,8% medikų su tuo griežtai nesutinka.

71 Diagrama. Respondentų nuomonė apie nematerialinių skatinimo priemonių svarbą



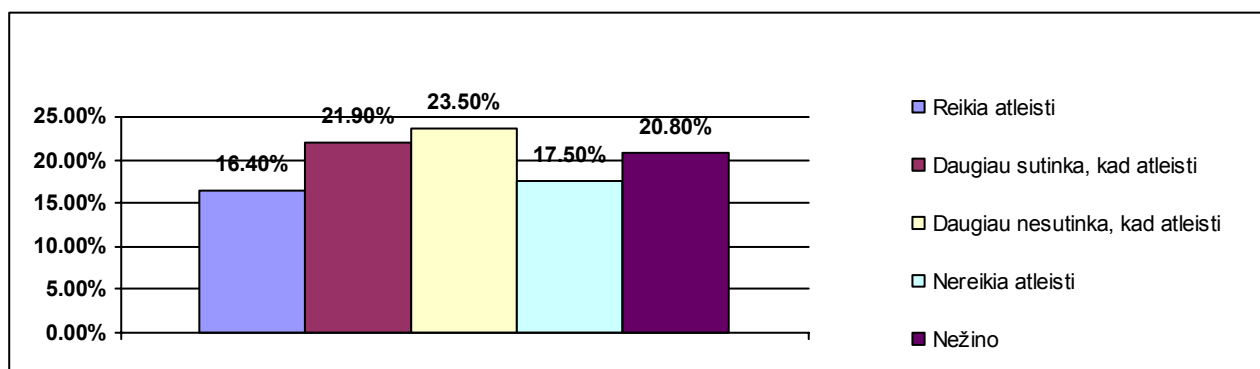
Nematerialinės skatinimo priemonės, tokios kaip padėkos raštai, viešas pagyrimas, galimybė skaityti paskaitas kitiems, svarbios arba daugiau svarbios nei nesvarbios 44,8% respondentų. Tuo tarpu jei prisimintume jau minėtus atsakymus buvo paskatinti nematerialiai tik 11,5% darbuotojų. Visgi didesnei daliai darbuotojų (29,5%) šios skatinimo priemonės nesvarbios.

72 Diagrama. Respondentų nuomonė apie selektyvų darbo užmokestį



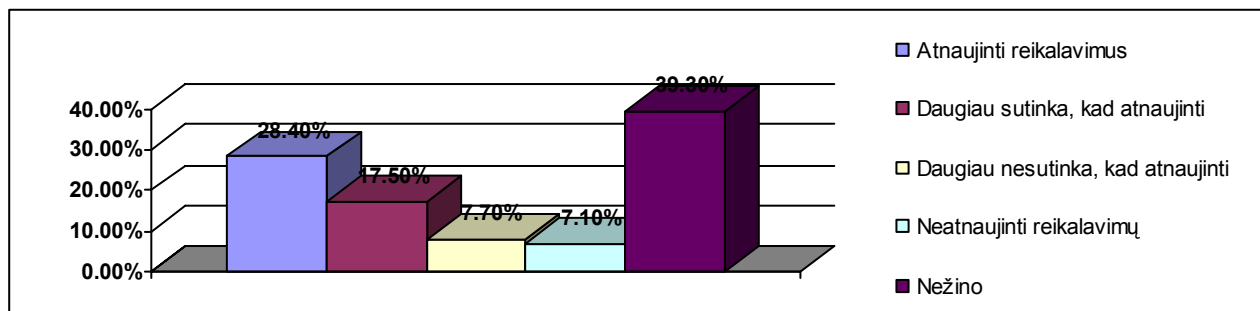
42,1% respondentų turi tvirtą nuomonę. Jie nesutinka, kad keliant darbo užmokestį liginės mastu jis turėtų didėti ne visiems, o tik atitinkamą kvalifikaciją turintiems. Su šiuo teiginiu sutinka 23,5% apklaustųjų.

73 Diagrama. Respondentų nuomonė apie netinkamų darbuotojų atleidimą



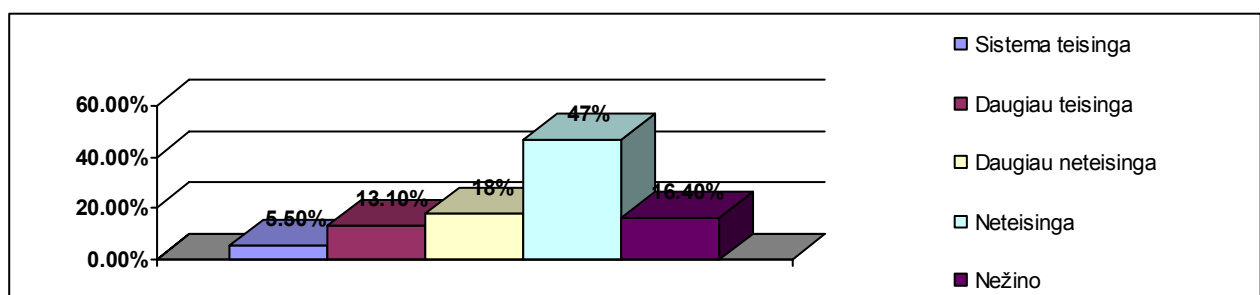
Daugiausiai t.y. 23,5% darbuotojų atsako “daugiau nesutinku nei sutinku” į teiginį apie tai, kad turėtų būti atleisti darbuotojai, vadovų nuomone, negalintys prisitaikyti prie atnaujintų tai darbo vietai keliamų reikalavimų. 21,9% respondentų atsako “daugiau sutinku nei nesutinku”. 16,4% tvirtai su šiuo teiginiu sutinka. Įvertinus atsakymus į kitus anketos teiginius paaiškėja, kad manančių, jog darbuotojas privalo siekti, jog nepalankus vadovo sprendimas būtų pakeistas yra 78,1%. 78,7% mano, jog liginėi reikalingas dokumentas, nustatantis personalo problemų sprendimo principus. Galime daryti prielaidą, kad darbuotojai yra aktyvūs bei pasiruošę patys keisti situaciją, jie mano, kad personalo problemos nėra nuosekliai sprendžiamos. 36,6% respondentų mano, jog selektyviu darbo užmokesčiu ar prie naujų reikalavimų nepritaikančių darbuotojų atleidimais (38,3%) galima pagerinti personalo valdymo situaciją įstaigoje. Daugiau nei trečdalis pritariančiųjų naujovėms taip pat rodo didelį darbuotojų aktyvumą bei norą keisti situaciją.

74 Diagrama. Respondentų nuomonė apie reikalavimų vadovui atnaujinimą



39,3% respondentų teigia nežinantys ar reiktų atnaujinti oficialius reikalavimus užimti vadovo pareigas. Sudėjus tuos, kurie sutinka ar daugiau sutinka gautume 45,9% respondentų. Su šiuo teiginiu tvirtai nesutinka 7,1% apklaustųjų. Darbuotojo tinkamumas naujoms pareigoms įvertinamas atsižvelgiant į reikalavimus užimti tas pareigas bei į atestacinės komisijos sprendimą. Respondentų nuomone, atestacinė komisija atlieka svarbesnį vaidmenį atrankos procese, nes sutinka su tuo, kad darbuotojų atestavimui turi būti kviečiami nepriklausomi ekspertai 55,7% apklaustųjų. O su reikalavimų užimti vadovo pareigas atnaujinimu sutiktų 45,9% medikų.

75 Diagrama. Respondentų nuomonė apie atlyginimų sistemą ligoninėje



Tik 5,5% respondentų mano, kad atlyginimų sistema šiuo metu ligoninėje yra teisinga. 47% darbuotojų turi priešingą nuomonę. Norint nustatyti būtent šios darbovietės pasirinkimo priežastis buvo pateiktas teiginys: „esu patenkintas atlyginimu už darbą“. Atlyginimu už darbą visiškai nepatenkinti 46,4% apklaustųjų. Matyt tai yra priežastis, kodėl 47% darbuotojų mano, kad atlyginimų sistema ligoninėje nėra teisinga.

3 TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS

Siekiant apibendrinti šį rašto darbą tikslinga prisiminti išsikeltus uždavinius. Pirmuoju buvo siekta apibūdinti vidinės ir išorinės aplinkos poveikį personalo valdymui.

Išorinė aplinka. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad trečdalis ligoninės darbuotojų tikrai neplanuoja migruoti iš Lietuvos dėl netenkinančių darbo sąlygų. Taigi tik tokiam skaičiui darbuotojų ligoninė – ilgalaikė arba pastovi darbovietė. Remiantis mokslinės literatūros analize, išorinės aplinkos elementas tai ne tik konkurentai, bet ir pačios įstaigos konkurencinis įvaizdis. Toks įvaizdis yra nepakankamai suformuotas bei formuojamas, nes 37,1% respondentų (24% jų tvirtai apsisprendę) nerekomenduotų savo draugams dirbti šioje įstaigoje. 61,7% respondentų yra nesaugūs, nes patvirtina, kad valstybės įstatymais nėra apsaugoti nuo savo teisių pažeidėjų. Tai svarbūs išorinės aplinkos veiksniai, kurie stabdo personalo valdymo pokyčius, nes sukelia darbuotojų nepasitikėjimą valstybės vykdoma personalo valdymo politika bei nuo šios politikos priklausoma įstaiga.

Vidinė aplinka. Vidinė aplinka skatina personalo valdymo pokyčius, kadangi respondentai nėra patenkinti savo darbovieta bei savo vaidmeniu joje (tik 20,2% rekomenduotų joje dirbti draugams). Anketoje buvo įrašyti teiginiai apie inovacinius personalo valdymo problemų sprendimo būdus. Daugiau nei trečdalis respondentų (35% - 38%) šiems sprendimo būdams pritarė. Šis faktas taip pat rodo, jog ligoninės vidinė aplinka skatina pokyčius. Be to dauguma darbuotojų savo vertybinėse pozicijose yra pakankamai aktyvūs ir tvirti. Pvz.: Jei darbuotojas nepatenkintas vadovo sprendimu jis privalo siekti, kad nepalankus sprendimas būtų pakeistas (sutinka ar daugiau sutinka su šiuo teiginiu 78,1% apklaustųjų), praneštų ligoninės vadovui apie pažeidimus ligoninėje (47,6%). Nuo darbuotojų vertybinių pozicijų bei vidinės kultūros priklauso organizacijos kultūra, o tuo pačiu ir personalo valdymo pokyčių organizacijoje sėkmė.

Antruoju išsikeltu uždaviniu buvo siekta aptarti probleminius VGPUL personalo valdymo aspektus.

Vidinė komunikacija. Vidinė komunikacija įstaigoje daugeliu atvejų yra vienpusė, nes komunikuojant trūksta grįžtamojo ryšio iš vadovų pusės. Pastarąjį teiginį iliustruoja rezultatai, gauti apdorojus anketas: 77,6% respondentų mano, kad vadovas perduoda visą jiems reikalingą informaciją apie ligoninės veiklą, tačiau tik 46,5% darbuotojų sutinka arba daugiau sutinka su tuo, kad į jų darbus pasiūlymus buvo atsižvelgta. 80,3% atvirumą su vadovu vertina kaip teigiamą reiškinį, tačiau net 36,6% mano, jog vadovui nerūpi tai ką jie sako arba jie nežino, rūpi ar ne.

Valdymo stilius. Ištyrus, kokie valdymo stiliai dominuoja įstaigoje, nustatyta, kad 77% respondentų sutinka ar daugiau sutinka su tuo, jog skyriaus vadovo vadovavimo stilius – patriarchalinis, 63,4% sutinka, kad jų vadovas yra charizmatiškas, 61,2% mano, jog biurokratas. Mažiausiai respondentų pritaria tam, jog vadovas demokratiškas ar liberalus. Nustatyta, kad 63,4%

respondentų bendraudami su vadovu jaučia, kad jam rūpi tai, ką jie sako. Lygiai tiek pat darbuotojų neabejodami laiko savo vadovą charizmatišku. Taigi galime daryti išvadą, jog, respondentų nuomone, charizmą nulemia vadovo požiūris į bendradarbių gebėjimas išsiklausyti, noras padėti. Išryškėja probleminis paradoksas: charizmatiški žmonės šioje įstaigoje kaip vadovai yra patriarchai ir biurokratai. Probleminis aspektas: vyraujantis biurokratinis valdymo stilius.

Valdymo metodai. Įstaigos valdymo metodais nepasitikima respondentų tarpe, nes tik 14,8% mano, jog materialinių išteklių skirstymas ligoninėje yra skaidrus. 40% prisipažįsta nežinantys.

Valdymo priemonės.

a) *konfliktai.* Tyrimo metu paaiškėjo, kad daugiausiai respondentų nesutaria su skyriaus vadovu (12,1%), konfliktai skyriuose dažniausiai sprendžiami kompromisu (31,1%), o konfliktinėse situacijose dažniausiai laimi pacientas (28,4%). Atidžiau nagrinėjant atsakymus aiškėja, kad kompromisas kaip sprendimas nėra visiškai priimtinas darbuotojams, nes tik 8,2% apklaustųjų mano, jog konfliktuose laimi darbuotojas, skyrius, ligoninė. Tokiu atveju atsiranda darbuotojų nesaugumo jausmas, nes, respondentų nuomone, valstybė jų taip pat neapsaugo nuo jų teisių pažeidimų. Atsižvelgiant į apklausos kontekstą nereikėtų pamiršti, kad 39,3% respondentų sutinka ar labiau sutinka su tuo, jog skyriuje konfliktus vengiama spręsti, todėl kaupiasi įtampa. Daugiau nei trečdaliui apklaustųjų tai rimta kasdieninė problema. Teigiami aspektai: medikai retai pykstasi tarpusavyje (11,5%), daugumoje atvejų konfliktai sprendžiami kompromisu, geras darbuotojų ir ligoninės santykis su pacientais. Probleminis aspektas: respondentų nesutarimai su skyriaus vadovu, konfliktinėse situacijose nesaugus darbuotojas, daugiau nei trečdalis darbuotojų mano, jog konfliktinės situacijos nesprendžiamos arba sprendžiamos netinkamai.

b) *grupinis darbas.* Skyriaus interesai svarbesni už asmeninius 40,5% respondentų, 24,6% mano, kad skyriuje gera dirva nesąžiningai konkurencijai, 56,3% teigia, jog atsižvelgiama į įvairias nuomones priimant sprendimus grupėje, 57,1% susidūrė ligoninėje su problemomis už kurių sprendimą niekas neatsakingas. 91,3% apklaustųjų pasitiki komanda su kuria dirba. 56,3% apklaustųjų mano, jog atsižvelgiama į įvairias nuomones priimant sprendimus, tačiau 53,5% mano, kad būtent į jų pasiūlymus nebuvo atsižvelgta arba nežino, buvo atsižvelgta ar ne. Teigiami aspektai: didžioji dauguma respondentų pasitiki komanda su kuria dirba. Šis faktas rodo gerus profesinius santykius tarp bendradarbių. Probleminiai aspektai: neorganizuotas grupinis darbas (daugiau nei puse apklaustųjų teigia susidūrę su problemomis už kurių sprendimą niekas neatsakingas), daugumos personalo požiūris – žmogus svarbiau nei grupė.

c) *delegavimas ir kontrolė.* 69,9% respondentų teigia, kad vadovas nebijo pasinaudoti jų kompetencija ir patirtimi, 23% apklaustųjų vengia prisiimti naujus įgaliojimus ir atsakomybę, 39,9% darbuotojų skyriuje kontroliuoja kolegos. Galima rasti tik teigiamų aspektų, susijusių su

delegavimu ir kontrole: vadovas deleguoja savo funkcijas, darbuotojai nebijo jų prisiimti, daugiau nei trečdalį darbuotojų kontroliuoja kolegos.

d) tiesioginės poveikio priemonės. Teigiami aspektai: net 84,2% darbuotojų teigia, kad jiems aiškūs vadovo nurodymai bei maždaug tiek pat teigia, kad skyriuje vyksta reguliarūs pasitarimai tarp vadovų ir bendradarbių. Taigi šios tiesioginės poveikio priemonės vadovų išnaudojamos efektyviai. Probleminiai aspektai: daugiau nei trečdalis respondentų mano, kad vadovai darbe vadovaujasi emocijomis: darbuotojai pastebi, kad yra žmonių, kurių vadovai nemėgsta (47,3%), vadovas kritikuoja prie „keturių akių“ 39,3%, 35% darbuotojų vadovai kritikuoja pakeltu tonu.

Motyvacija. Teigiami aspektai: 51,9% respondentų dirbdami įstaigoje jaučiasi gerbiami, o 56,8% dirba būtent šioje ligoninėje, nes gerai sutaria su skyriaus vadovu. Šie veiksniai stipriausiai motyvuoja dirbti konkrečioje gydymo įstaigoje. Nepaisant to, kad atlyginimas už darbą patenkina tik 26,7% respondentų, socialiai saugesni dirbdami būtent šioje ligoninėje jaučiasi net 48,7% darbuotojų. Šis faktas taip pat priskirtinas prie teigiamų reiškinių. Probleminiai aspektai: nesuformuotas arba neigiamas įstaigos įvaizdis bendruomenėje. Tai patvirtina 63,9% respondentų, atsakiusių, kad dirbti VGPUL – nėra gera reklama sau. Taigi įstaigos įvaizdis negali būti priskirtas prie motyvuojančių veiksnių. Kiti probleminiai aspektai: nedidelis pritariančių administracijos vykdomai politikai skaičius (31,2%), įstaigoje nepakankamas dėmesys skiriamas kvalifikacijos kėlimui (daugiau yra nepritariančių nei pritariančių teiginiui, jog ligoninėje yra didesnės galimybės nei kitur tobulėti). Taigi šie faktoriai taip pat nėra svarūs motyvaciniai veiksniai pasirenkant būtent šią darbovietę.

Trečiuoju uždaviniu buvo siekta išnagrinėti personalo valdymo procesą.

1. *Personalo planavimas.* Probleminis aspektas: įstaigoje nevykdomas personalo planavimas.
2. *Verbavimas.* Teigiami aspektai: verbavimo procesas įstaigoje aktyvus. Net 43,9% buvo pakviesti dirbti ligoninėje. 21,3% įsidarbino apie laisvą darbo vietą sužinoję per mokymo įstaigą.
3. *Atranka.* Probleminiai aspektai: darbuotojų atranka vyksta tik skyrių vadovų lygmenyje. Darbuotojo įsidarbinimas priklauso nuo vieno žmogaus. Teigiamas aspektas: skyrių vadovų lygmenyje skiriamas didelis dėmesys darbuotojų atrankai: priimant į darbą pokalbis su vadovu buvo išsamus 65,1% respondentų.
4. *Socializacija.* Probleminis aspektas: pasyviai vykdoma praktinė socializacija: 53,6% darbuotojų įstaigoje pradeda dirbti savarankiškai, be kuruojančio asmens pagalbos. Galime daryti prielaidą, kad daugumoje atvejų tai gali neigiamai paveikti paslaugų kokybę bei sukelti didelį stresą darbuotojui. Kitas probleminis aspektas: 27,3% darbuotojų sunku adaptuotis ligoninėje. Adaptaciją gali sunkinti tam tikros darbuotojų asmeninės savybės, socializacijos proceso netobulumas įstaigoje. Teigiamas aspektas: aktyviai vykdoma teorinė

socializacija: skyrių vadovai informuoja darbuotojus apie reikalavimus (79,8%), pristato kolektyvui (77,6%), yra suinteresuoti, kad darbuotojai greičiau įsijungtų į darbą (80,8%).

5. *Mokymas*. Teigiami aspektai: darbuotojų suvokimas, kad žinios vertingos, tada, kai jomis dalinamasi: 83,5% darbuotojų dalinasi savo žiniomis su bendradarbiais. Kitas teigiamas aspektas: stipri darbuotojų vidinė motyvacija mokytis: kvalifikaciją kelia iš vidinių paskatų 78,7% darbuotojų. Probleminiai aspektai: įstaiga neinicijuoja ir neskatina darbuotojų mokymosi proceso: 55,8% mano, jog įstaiga neinvestuoja į jų kvalifikacijos kėlimą, 26,3% nesutinka arba daugiau nesutinka su teiginiu, kad vyksta vidiniai mokymai ligoninėje. Dar 9,3% apie tokius mokymus nieko nežino. Vis dėlto, matyt, besimokančių skaičius daugėja, nes net 44,8% respondentų teigia, kad vidinė konkurencija auga.
6. *Įvertinimas*. Probleminiai aspektai: darbuotojai neigia įvertinimo proceso rezultatyvumą. Pati įvertinimo procedūra veiksminga: įvertinimo procesas vyksta. Tačiau įvertinimo išvados yra mažai žinomos. Tai patvirtina faktas, kad 26,8% nemano, kad remiantis atestacijos ligoninėje rezultatais vyksta įvairūs pakitimai, o 46,4% apie tokius pakitimus nieko nežino. Prie šio skaičiaus pridėjus manančius, kad po atestacijos pakitimų nevyksta išeiti, kad 60,6% respondentų nesutinka su tuo, jog įvertinimo procesas yra efektyvus.
7. *Paaukštinimas, pažeminimas, atleidimas iš darbo*. Probleminis aspektas: blogai kontroliuojamas arba neskaidriai vykdomas atleidimo iš darbo procesas: daugiau nei trečdalis respondentų nėra tikri dėl to, kad jiems negresia nepagrįstas atleidimas.

Buvo siekta pasiūlyti, kaip efektyviau spręsti VGPUL personalo valdymo problemas. Teigiami aspektai: darbuotojai nori būti įvertinti objektyviai: didžioji dauguma (55,7%) respondentų sutinka arba daugiau sutinka su teiginiu, kad darbuotojų atestavimui turi būti kviečiami nepriklausomi ekspertai. Darbuotojams svarbios nematerialinės skatinimo priemonės: Nematerialinės skatinimo priemonės svarbios arba daugiau svarbios nei nesvarbios 44,8% respondentų. 78,7% mano, jog ligoninei reikalingas dokumentas, nustatantis personalo problemų sprendimo principus, vadinasi tiek pat darbuotojų patys pasiruošę laikytis taisyklių, kurias nustato šis dokumentas. Probleminiai aspektai: skeptiškas darbuotojų požiūris į pokyčius, besisiejančius su finansais: 42,1% respondentų nesutinka, kad keliant darbo užmokestį ligoninės mastu jis turėtų didėti ne visiems, o tik atitinkamą kvalifikaciją turintiems. Kita vertus, tik 5,5% darbuotojų yra patenkinti šiuo metu veikiančia atlyginimų sistema.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad Lietuvoje nėra sistemingo strateginio požiūrio į sveikatos apsaugą valstybės mastu. Tai išorinės aplinkos veiksnys, darantis įtaką ne tik gydymui, bet ir personalo valdymui įstaigoje. Nukenčia pacientas ir medikas, kaip personalo narys. Respondentų nuomone, valstybės įstatymai negina mediko nuo jo teisių pažeidėjų bei neužtikrina tenkinančių darbo sąlygų. Medikų ir valstybės politikos santykis skatina ne tik sveikatos apsaugos, bet ir personalo valdymo politikos pokyčius.

Atliktu tyrimu nustatyta, kad vidinė aplinka skatina personalo valdymo pokyčius Vilniaus greitosios pagalbos universitetinėje ligoninėje, kadangi respondentai nėra patenkinti darbovieta, savo vaidmeniu joje, daugiau nei trečdalis (35%) pritaria inovaciniams personalo valdymo problemų sprendimo būdams.

2. Tyrimu nustatyti šie probleminiai personalo valdymo aspektai:

- Komunikuojant trūksta grįžtamojo ryšio iš vadovų pusės, todėl neatsižvelgiama į darbuotojų pasiūlymus (53,3%), darbuotojai nežino, ar yra svarbūs vadovui (36,6%);
- Valdoma remiantis biurokratiniais valdymo metodais: įstatymais, potvarkiais, procedūromis. Kiti valdymo metodai netaikomi, taigi lieka neišnaudotos personalo valdymo galimybės, susijusios su organizacijos elgsena, kultūriniais – psichologiniais veiksniais;
- Motyvavimo trūkumai įstaigoje: nesuformuotas arba neigiamas įstaigos įvaizdis bendruomenėje, tik trečdalis pritaria administracijos vykdomai politikai, nepakankamas dėmesys skiriamas kvalifikacijos kėlimui.
- Probleminiai aspektai susiję su valdymo priemonėmis:
 - o Konfliktuojama su vadovu (12,1%) dažniau nei su pacientais (3,8%) ar bendradarbiais (11,5%), konfliktinėse situacijose nesaugus darbuotojas, daugiau nei trečdalis darbuotojų (apie 35%) nurodo, jog konfliktinės situacijos nesprenžiamos arba sprenžiamos netinkamai.
 - o Nepakankamai organizuotas komandinis darbas. Darbuotojų požiūris prieštarauja komandinio darbo idėjai (45,9% mano, kad žmogus svarbiau nei komanda);
 - o Naudojamos tiesioginės poveikio priemonės: aiškūs vadovo nurodymai (84,2%), reguliarūs pasitarimai (80,8%), tačiau bendravimas su vadovu, kaip tiesioginio poveikio priemonė, 35% atvejų naudojama netinkamai, nes vadovo bendravimą darbe nulemia emocijos.
 - o Darbuotojai nepasitiki įstaigos materialinio poveikio sistema (47%);

3. Išanalizavus personalo valdymo procesą įstaigoje paaiškėjo, kad:

- Personalo planavimas įstaigoje nevykdomas;
- Verbavimo procesas įstaigoje aktyvus;
- Darbuotojų atranka vyksta tik skyrių vadovų lygmenyje. Šiame lygmenyje skiriamas pakankamas dėmesys darbuotojų atrankai;
- Pasyviai vykdoma praktinė socializacija (praktinis darbuotojo supažindinimas su darbu, kuravimas), dėl to gali nukentėti teikiamų paslaugų kokybė. Aktyviai vykdoma teorinė socializacija (supažindinimas su darbo reikalavimais, kolektyvu);
- Įstaigos darbuotojų mokymosi proceso privalumai: darbuotojai dalinasi žiniomis, stipri darbuotojų vidinė motyvacija mokytis. Trūkumai: įstaiga tik pavieniais atvejais inicijuoja ir skatina darbuotojų mokymosi procesą;
- Darbuotojai neigia įvertinimo proceso rezultatyvumą;
- Netinkamai kontroliuojamas arba neskaidriai vykdomas atleidimo iš darbo procesas.

4. Hipotezių pagrįstumas:

- Tarp nurodančių, jog valstybės įstatymais jie nėra apsaugoti nuo teisių pažeidėjų, dauguma (49,1%) mažesni nei 5 metų darbo stažą turinčių respondentų. Hipotezė nepasitvirtino.
- Dauguma darbo organizavimo pokyčių ligoninėje labiau naudingi slaugytojoms (56,4%) nei gydytojams (38,6%). Hipotezė nepasitvirtino;
- Slaugytojas skyrių vadovai rečiau traktuoja kaip lygiaverčius bendradarbius (33,6%) nei gydytojus (77,1%). Hipotezė pasitvirtino;
- Vyresni nei 40 metų darbuotojai dažniau teigia, kad vadovas nėra demokratas (58,2%) nei jaunesni. Hipotezė nepasitvirtino;
- Daugiau slaugytojų (49%) nei gydytojų (42%) mano, kad konfliktus skyriuose vengiama spręsti, todėl kaupiasi įtampa. Hipotezė nepasitvirtino;
- Daugiau gydytojų (73,7%) nei slaugytojų (47,5%) susiduria su nepakankami organizuoto komandinio darbo pavyzdžiais. Hipotezė nepasitvirtino;
- Ligoninėje neskiriamas pakankamas dėmesys personalo valdymo procesui. Aktyvus tik vienas iš personalo valdymo proceso etapų – verbavimas. Hipotezė nepasitvirtino.

PASIŪLYMAI

1. Pasiūlymai, susiję su vidinės ir išorinės aplinkos poveikiu VGPUL personalo valdymui:

- Siūloma deleguoti įstaigos atstovus į medikų profesines sąjungas, siekiant užtikrinti medikų dalyvavimą, kuriant valstybės politiką sveikatos apsaugos bei personalo valdymo srityje;
- Siūloma į ligoninėje vykdomų apklausų anketas integruoti klausimus apie įstaigoje numatomas diegti naujoves personalo valdymo srityje. Tai padėtų numatyti inovacinių sprendimų vykdymo eigą bei prevencinius veiksmus pasipriešinimui įveikti;
- Siūloma į vadovų apklausų anketas integruoti klausimus apie tai, su kokiomis problemomis jie susiduria valdant personalą. Fiksuoti konfliktus, išskylančius dėl personalo valdymo trūkumo. Šias problemas panaudoti kaip argumentus už dokumento, nustatančio personalo problemų sprendimo principus, kūrimą. Galima šio dokumento iniciatorė šiandieninėmis sąlygomis – vidaus audito tarnyba.

2. Pasiūlymai probleminiams VGPUL personalo valdymo aspektams spręsti:

- Siekiant gerinti komunikaciją stiprinant grįžtamąjį ryšį tarp vadovo ir bendradarbių, siūloma susirinkimų metu aptarinėti ne tik darbuotojų pasiūlymus, bet ir tai, ką vadovas daro, kad tie pasiūlymai būtų įgyvendinti, kodėl pavyko ar nepavyko jų įgyvendinti, kokių veiksmų dar reikia imtis;
- Siekiant pagerinti konfliktų sprendimą įstaigoje bei pasiekti didesnio pritarimo administracijos vykdomai politikai siūloma rengti reguliarius, teminius administracijos bei darbuotojų susirinkimus, išdėstant administracijos poziciją nagrinėjamu klausimu bei užpildant informacijos spragas;
- Siūloma įvesti ir puoselėti organizacijos tradicijas, siekiant išlaikyti komandos dvasią bei tobulinti komandinį darbą pirmiausia viešinant komandinio darbo organizavimo spragas;
- Skyriuose siūloma įvesti nematerialinio skatinimo tradiciją: viešas vadovo pagyrimas, padėkos raštai;
- Siūloma į apklausų anketas integruoti klausimus apie „teisingos“ atlyginimų sistemos modelį, darbuotojų pageidaujamus atlyginimų sistemos pokyčius arba klausimai, apie tai, ką darbuotojai norėtų žinoti apie veikiančią atlyginimų sistemą.

3. Pasiūlymai VGPUL personalo valdymo proceso trūkumams šalinti:

- Siūloma patvirtinti naujus reikalavimus personalo skyriaus vadovo ar darbuotojų pareigoms užimti. Įvykdžius atestaciją personalo skyriuje, įdarbinti naujus reikalavimus atitinkančius darbuotojus, turinčius personalo valdymo situacijos įstaigoje viziją bei žinių;
- Siekiant pagerinti teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų kokybę, atėjus naujam darbuotojui, siūloma ligoninės įstatais įteisinti naujo darbuotojo kuravimą. Siekiant

motyvuoti kuratorių siūloma trejetą mėnesių naujam darbuotojui mokėti mažesni atlyginimą, o sutaupytus pinigus pridėti prie jam paskirtojo kuratoriaus algos;

- Darbuotojų atestavimui siūloma kviesti tik nepriklausomus ekspertus, nes respondentai nori būti įvertinti objektyviai;
- Siūloma ligoninei glaudžiau bendradarbiauti su universitetu, per įvairias mokymo programas siekiant kuo didesniai skaičiui darbuotojų sudaryti sąlygas kelti kvalifikaciją užsienyje.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Knygos

- 1.1. ALONDERIENĖ, R.; BARANAUSKIENĖ, I. *Darbuotojų vertinimas komandose*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 30. Kaunas, 2004.
- 1.2. BALVOČIŪTĖ, R.; BALČIŪNAS, S. *Organizacijų mokymosi tyrimas vadybinėje praktikoje*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 37. Kaunas, 2006.
- 1.3. BARŠAUSKIENĖ, V.; JANULEVIČIŪTĖ, B. *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas, 1999.
- 1.4. BARVYDIENĖ, V.; KASIULIS, J. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas, 1998.
- 1.5. BEEK, E. *Bachelor thesis. Need for internal marketing in Estonian companies*. Tallinn, 1998.
- 1.6. BENNIS, W.; NANUS, B. *Lyderiai – atsakomybės strategija*. Vilnius, 1998.
- 1.7. CHILD, J. *Organization*. Carlton, 2005.
- 1.8. CLAUDE, S.G. *Supervision in action: the art of managing others*. New Jersey, 1985.
- 1.9. COLE, G. A. *Organizational behavior*. London, 1995.
- 1.10. DWORETZKY, J.P. *Psychology*. New York, 1988.
- 1.11. HARRISON, L. *Advanced project management: a structured approach*. London, 1992.
- 1.12. JANUŠONIS, V. *Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas*. Klaipėda, 2000.
- 1.13. JOVAIŠA, L. *Pedagogikos terminai*. Kaunas, 1993.
- 1.14. KACIKEVIČIUS, A. *Žmonių grupių socialinė psichologija*. Vilnius, 1995.
- 1.15. KARDELIS, K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas, 2002.
- 1.16. KUČINSKAS, V. *Vadovavimo etika*. Klaipėda, 2003.
- 1.17. MCGRAW, P.C. *Gyvenimo strategija*. Vilnius, 2000.
- 1.18. MELNIKAS, P.; JAKUBAVIČIUS, A.; STRAZDAS, R. *Inovacijų vadyba*. Vilnius, 2000.
- 1.19. MULLINS, L.J. *Management and organizational behavior*. New York, 1996.
- 1.20. PETKEVIČIŪTĖ, N. *Darbuotojų poreikiai įvairiuose karjeros vystymo perioduose*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 22. Kaunas, 2002.
- 1.21. PRICE, A. *Human resource management in a business context*. London, 2004.
- 1.22. ROBINS, S.P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas, 2003.
- 1.23. ROS, J. *Build a great team*. London, 1995.
- 1.24. SAKALAS, A. *Personalo vadyba*. Kaunas, 1998.
- 1.25. SEILIUS, A. *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda, 1998.
- 1.26. SEILIUS, A. *Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui*. Klaipėda. 2001.
- 1.27. STANKEVIČIENĖ, A.; LOBANOVA L. *Personalo vadyba organizacijoje*. Vilnius, 2006.
- 1.28. STONER, J.A.; FREEMAN, R. *Vadyba*. Kaunas, 1999.

- 1.29. ŠLIBURYTĖ, L. *Vidinė komunikacija besikeičiančiose organizacijose*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 29. Kaunas, 2004.
- 1.30. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius, 2003.
- 1.31. THOM, N.; RITZ, A. *Viešoji vadyba*. Vilnius, 2004.
- 1.32. VASILJEVIENĖ, N. *Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos*. Kaunas, 2001.
- 1.33. VIROVERE, A. *The common features of conflicts in Estonian enterprises//Materials of the international seminar: creating a sense of business ethics in Estonia*. Tallinn, 1999.
- 1.34. WIESNER, R.; MILLET B. *Human resource management: challenges and future directions*. Milton, 2003.
- 1.35. ОДЕГОВ, Ю. *Управление персоналом в структурно-логических системах*. Москва. 2005.
- 1.36. ЛЕЙСИ, Х. *Как разрешить конфликт на рабочем месте*. 2004.
- 1.37. ХИЛБ, М. *Интегрированный менеджмент персонала*. 2006. Лутерханд.
- 1.38. БЛИНОВ, А.; ВАСИЛЕВСКАЯ, О. *Искусство управления персоналом*. Москва. 2001.
- 1.39. КРОТОВА, Н.В. *Управление персоналом*. Москва, 2005.

2. Internetiniai adresai

- 2.1. [žiūrėta 2006-06-12]. Prieiga per Internetą: <<http://www.vartotojucentras.lt/istatymai.php>>.
- 2.2. [žiūrėta 2006-07-06]. Prieiga per Internetą: <<http://sam.lt/lt/sam/struktura/pav-kontaktai/kasa/>>.
- 2.3. [žiūrėta 2006-08-12]. Prieiga per Internetą: <<http://www.sutartys.lt/steigimas/vsi.htm>>.
- 2.4. [žiūrėta 2006-09-03] Prieiga per Internetą:
<http://skelbimas.lt/istatymai/sveikatos_prieziuros_istaigu_istatymas.htm>
- 2.5. [žiūrėta 2006-07-20] Prieiga per Internetą: <<http://www.opm.gov/hrmc/2002/msg-009b.htm>>
- 2.6. [žiūrėta 2006-08-12] Prieiga per Internetą: <<http://msasurveys.i-3.com/cgi-bin/surveys.pl?surveykey=demos>>
- 2.7. [žiūrėta 2006-09-15] Prieiga per Internetą:
<<http://www.hopkinsmedicine.org/service/resources/library/surveydimensions.pdf>>
- 2.8. [žiūrėta 2006-06-15] Prieiga per Internetą:
<http://www.ubht.nhs.uk/hr/Jobs@UBHT/staff_attitude_survey_2002_2003.htm>
- 2.9. [žiūrėta 2006-06-16] Prieiga per Internetą: <<http://www.phrplus.org/Pubs/m5tp2.pdf>>
- 2.10. [žiūrėta 2006-06-30] Prieiga per Internetą:
<<http://www.colorado.edu/humres/downloads/SGMotivatingEmployees.pdf>>

ANOTACIJA

Temos pavadinimas:

Personalo valdymo tobulinimosi galimybės VGPUL

Reikšminiai žodžiai:

personalo valdymo procesas, ligoninė, inovacijos, probleminiai aspektai, personalo valdymo aplinka.

Personalo valdymas gydymo įstaigose yra neorganizuotas. Darbo tikslas: ištirti personalo valdymo tobulinimo galimybes VGPUL; uždaviniai tikslui pasiekti: ištirti vidinės ir išorinės aplinkos poveikį VGPUL personalo valdymui, probleminius personalo valdymo aspektus VGPUL, personalo valdymo procesą VGPUL, pateikti pasiūlymus VGPUL personalo valdymo problemoms spręsti. Naudoti tyrimo metodai: lyginamoji mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimo metodas, anketinė apklausa, statistinė analizė. Tyrimu nustatyta, kad probleminės personalo valdymo sritys: komunikacija, valdymo metodai, motyvacija, konfliktai, komandinis darbas. Nustatyta trūkumų visuose personalo valdymo proceso etapuose, išskyrus verbavimą. Pasiūlymai susiję su personalo valdymo probleminių aspektų sprendimu ir personalo valdymo proceso korekcija.

Subject:

Personnel control opportunity improvement.

Keywords:

Personnel management process, hospital, innovations, problematic dimensions, personnel management surroundings.

Personnel management isn't organized in medical institutions. The aim was: to discuss the possibilities of personnel management development. Goals were: to describe the impact of internal and external environment to personnel management ; To discuss the problematical aspects of personnel management in Vilnius University Emergency hospital; To explore the process of personnel management in Vilnius University Emergency hospital; To suggest how to solve problems of personnel management more effectively.

Used methods of research: comparative analysis of scientific literature, statistical analysis, quantitative method of research, questionnaire. The research estimated problematical areas of personnel management: communication, methods of management, motivation, conflict, team work. There are defaults in all stages of personnel management process, except recruitment. Suggestions are related to solution of personnel management problems and correction of personnel management process.

SANTRAUKA

Šiuo metu nėra susiformavusi personalo valdymo tradicija gydymo įstaigose, personalą valdo medikai, o ne valdymo specialistai, personalo skyriai yra maži ir jų funkcijos ribotos, viešosios gydymo įstaigos nėra suinteresuotos vykdyti personalo valdymo reformą. Taigi galima teigti, kad šiuo metu personalo valdymas sveikatos priežiūros įstaigose yra neorganizuotas, padrikas. Tuo tarpu medikai kovoja už savo, kaip darbuotojų profesionalų statusą bei teises. Todėl personalo valdymas gydymo įstaigose aktuali tema.

Šio rašto darbo tikslas: ištirti personalo valdymo tobulinimo galimybes VGPUL. Uždaviniai tikslui pasiekti: ištirti vidinės ir išorinės aplinkos poveikį VGPUL personalo valdymui; išnagrinėti probleminius personalo valdymo aspektus VGPUL; išanalizuoti personalo valdymo procesą VGPUL; pateikti pasiūlymus VGPUL personalo valdymo problemoms spręsti.

Naudoti tyrimo metodai: lyginamoji mokslinės literatūros analizė, siekiant aptarti įvairių autorių nuomones apie personalo valdymą bei statistinė analizė, siekiant apdoroti tyrimo duomenis, kiekybinis tyrimo metodas, anketinė apklausa.

Remiantis tyrimo rezultatais padarytos išvados: mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad Lietuvoje nėra sistemingo strateginio požiūrio į sveikatos apsaugą valstybės mastu. Taigi nukenčia pacientas ir medikas, kaip personalo narys. Respondentų nuomone, valstybės įstatymai negina mediko nuo jo teisių pažeidėjų bei neužtikrina tenkinančių darbo sąlygų. Mediko ir valstybės politikos santykis skatina ne tik sveikatos apsaugos, bet ir personalo valdymo politikos pokyčius. Vidinė aplinka skatina personalo valdymo pokyčius, kadangi respondentai nėra patenkinti darbovieta, savo vaidmeniu joje, daugiau nei trečdalis (35%) pritaria inovaciniams personalo valdymo problemų sprendimo būdams.

Tyrimu nustatyti šie probleminiai personalo valdymo aspektai: komunikuojant trūksta grįžtamojo ryšio iš vadovų pusės; valdoma naudojantis tik biurokratiniais valdymo metodais, tuo neišnaudojant personalo valdymo galimybių, susijusių su organizacijos elgsena, kultūriniais – psichologiniais veiksniais; nemotyvuoja įstaigos įvaizdis, administracijos vykdoma politika, nepakankamas dėmesys kvalifikacijos kėlimui. Probleminiai aspektai susiję su valdymo priemonėmis: konfliktuojama su vadovu dažniau nei su pacientais ar bendradarbiais, konfliktinėse situacijose nesaugus darbuotojas, daugiau nei trečdalis darbuotojų (apie 35%) mano, jog konfliktinės situacijos nesprendžiamos arba sprendžiamos netinkamai; nepakankamai organizuotas komandinis darbas, darbuotojų požiūris prieštarauja komandinio darbo idėjai; bendravimas su vadovu, kaip tiesioginio poveikio priemonė, 35% atvejų naudojama netinkamai, nes vadovo bendravimą darbe nulemia emocijos; darbuotojai nepasitiki įstaigos materialinio skatinimo sistema;

Išanalizavus personalo valdymo procesą įstaigoje paaiškėjo, kad: personalo planavimas įstaigoje nevykdomas; verbavimo procesas įstaigoje aktyvus; darbuotojų atranka vyksta tik skyrių vadovų lygmenyje, kur skiriamas didelis dėmesys darbuotojų atrankai; pasyviai vykdoma praktinė socializacija, dėl to nukenčia teikiamų paslaugų kokybė; aktyviai vykdoma teorinė socializacija; įstaigos darbuotojų mokymosi proceso privalumai: darbuotojai dalinasi žiniomis, stipri darbuotojų vidinė motyvacija mokytis; trūkumai: įstaiga neinicijuoja ir neskatina darbuotojų mokymosi proceso; darbuotojai neigia įvertinimo proceso rezultatyvumą; blogai kontroliuojamas arba neskaidriai vykdomas atleidimo iš darbo procesas.

Pateikti pasiūlymai susiję su personalo valdymo tobulinimu VGPUL: darbuotojų atestavimui kviesti tik nepriklausomus ekspertus; skyriuose įvesti nematerialinio skatinimo tradiciją; į apklausų anketas integruoti klausimus apie „teisingos“ atlyginimų sistemos modelį, darbuotojų pageidaujamus atlyginimų sistemos pokyčius arba klausimus, apie tai, ką darbuotojai norėtų žinoti apie veikiančią atlyginimų sistemą; į vadovų apklausų anketas integruoti klausimus apie tai, su kokiomis problemomis jie susiduria valdant personalą; fiksuoti konfliktus, iškylančius dėl personalo valdymo trūkumo. Šias problemas panaudoti kaip argumentus už dokumento, nustatančio personalo problemų sprendimo principus, kūrimą. Galima šio dokumento iniciatorė šiandieninėmis sąlygomis – vidaus audito tarnyba; ligoninei glaudžiau bendradarbiauti su universitetu, per įvairias mokymo programas, siekiant kuo didesniai skaičiui darbuotojų sudaryti sąlygas kelti kvalifikaciją užsienyje. Likę pasiūlymai išdėstyti pasiūlymų skiltyje.

SUMMARY

The traditions of personnel management in medical institutions currently are unformed, personnel management is performed by medics themselves, personnel departments are small and their functions are circumscribed, reformation of personnel management is of no interest to public medical institutions. It means maladministration, incoherence of personnel management in medical institutions. While as medics seek for them professional rights and status. So personnel management is a relevant subject.

Goals of this paper were to describe the influence of external and internal surroundings to personnel management, to explore the process of personnel management in Vilnius University Emergency hospital, to discuss the problematical aspects and to make suggestions for more effectively problems solution.

Methods: comparative literature analysis with intent to discuss the opinions of various authors about personnel management; quantitative method of research, questionnaire and statistical analysis.

Conclusions: there is a lack of systematic strategic standpoint in Lithuanian Government's public health service policy. So, not only patients, but medical attendants loss suffers too. According to respondent's opinions, legislation doesn't vindicate medics against offences and doesn't secure sufficient work conditions. This tension between medics and national policy induces changes not only in public health service, but in personnel management policy too. Internal surrounding motivates personnel management changes regarding respondents dissatisfaction to their workplace, their role in it, more than third (35%) agree with innovational decisions in personnel management.

According to investigation, problematic aspects of personnel management were established: lack of feedback from chief during communication, administration is performed using bureaucratic methods alone, so possibilities related to organizational behavior, cultural – psychological factors aren't explored; an image of organization, administration policy are motiveless, scant attention is paid to personnel education.

Problematic aspects related to management methods are: conflicts with chiefs are more common than disputes with patients or co-workers, in such situations employees feel themselves unsafe, more than third employees considers, that conflict situations are indecisive or are solved wrongly, team work is organized unsuitably. Employee's philosophy disagrees with an idea of team work, communication with chief is inadequate in 35% of cases due to emotionality's, employees disbelieve in institutional incentive system.

After the analysis of personnel management process in Vilnius University Emergency Hospital it emerged that although recruitment process is active in that organization, personnel planning isn't preceded, personnel selection takes place only on the supervisor's level, where big attention is paid, due to passive practical socialization quality of service declines. Theoretical socialization is active. Advantages of personnel edification: propagation of knowledge's, rising internal motivation to improve attainments. Defaults: an organization discourages and doesn't stimulate personnel edification. Employees negate usefulness of evaluation process, dismissal process is wrong controlled or unclear.

Suggestions related to personnel management development: to invite only an independent experts for assessment, to introduce the tradition of immaterial inducement in all departments, to integrate questions about model of „proper“ earnings system, about preferable earning system changes into the questionnaire, to integrate questions into managers questionnaires about personnel management problems, ways and solutions of conflicts related to personnel management. These problems as arguments force for creating document regulating the principles of solving personnel problems. Potential initiator of this document today may be internal audit office. Attention must be paid to more closely collaboration of hospital with University, with assistance of different learning programs allow to improve qualification for many employees.

PRIEDAI

ANKETA

Mieli kolegos, Jums užpildyti pateikiama anketa apie personalo valdymą Jūsų darbovietėje: Vilniaus greitosios pagalbos universitetinėje ligoninėje. Apklausą atlieka ligoninės darbuotoja, Mykolo Romerio universiteto magistrantūros II kurso studentė Julija Žalalienė. Anketa netrumpa, tačiau lengvai pildoma: tereikia pažymėti varnelę langelyje, kurio antraštė atitinka Jūsų nuomonę. Anketa anonimiška, todėl nesibaiminkite būti atviri.

Teiginys	Sutinku	Daugiau sutinku nei nesutinku	Daugiau nesutinku nei sutinku	Nesutinku	Nežinau
Planuoju migruoti iš Lietuvos dėl netenkinančių darbo sąlygų					
Valstybės įstatymais esu apsaugotas nuo mano, kaip darbuotojo, teisių pažeidimų					
Dauguma darbo organizavimo pokyčių, įdiegtų ligoninėje per pastaruosius keletą metų yra naudingi mano darbe					
Aš žinau įstaigos viziją, misiją, vertybes ir tikslus					
Jei darbuotojas yra nepatenkintas vadovo sprendimu, jis privalo siekti, kad nepalankus sprendimas būtų pakeistas					
Gauti darbą, kurio nori yra sėkmės dalykas					
Turiu pažinoti reikiamus žmones tam, kad uždirbčiau daugiau pinigų šioje ligoninėje					
Praneščiau ligoninės vadovui apie pažeidimus ligoninėje					
Savo draugams rekomenduočiau dirbti šioje ligoninėje					
Žinau, kad esu atstovaujamas formuojant ligoninės bei personalo politiką					
Ligoninei reikalingas dokumentas, nustatantis personalo problemų sprendimo principus					
Neformalios grupės ligoninėje aktyviai siekia pokyčių					
Ligoninės administracija atsižvelgia į besikreipiančios darbuotojų grupės pageidavimus					
Aš priklausau neformaliai grupei, siekiančiai pakitimų ligoninėje					
Dirbant aš konfliktuoju su kitais medikais					
Dirbant aš konfliktuoju su pacientais ar jų artimaisiais					
Aš nesutariu su skyriaus vadovu					
Aš nesutariu su ligoninės administracija					
Darbiniai konfliktai baigiasi tuo, kad laimi pacientas					
Darbiniai konfliktai baigiasi tuo, kad laimi ligoninė, skyrius, darbuotojas					
Darbiniai konfliktai baigiasi tuo, kad laimi suinteresuotų asmenų grupė					
Darbiniai konfliktai baigiasi tuo, kad niekas nelaimi					
Skyriuje konfliktus vengiama spręsti, todėl kaupiasi įtampa					

Skyriuje konfliktai sprendžiami darant spaudimą kitiems					
Skyriuje konfliktai dažniausiai išsprendžiami kompromisu					
Skyriaus vadovas nebijo pasinaudoti kitų darbuotojų kompetencija ir patirtimi					
Aš vengiu prisiimti naujus įgaliojimus ir atsakomybę					
Skyriuje mane kontroliuoja kolegos					
Manau, kad skyriaus/ligoninės interesai svarbesni už asmeninius					
Skyriuje/ligoninėje gera dirva nesąžiningai konkurencijai					
Skyriaus vadovui priimant sprendimus atsižvelgiama į įvairias nuomones					
Ligoninėje man teko susidurti su problemomis už kurių sprendimą niekas neatsakingas					
Aš pasitikiu komanda su kuria dirbu					
Vadovo nurodymai yra aiškūs					
Vyksta reguliarūs pasitarimai tarp vadovo ir bendradarbių					
Skyriuje yra žmonių, kurių vadovas nemėgsta					
Vadovas kritikuoja prie „keturių akių“					
Dažniausiai esu kritikuojamas pakeltu tonu					
Vadovas perduoda man informaciją, kurią turiu žinoti apie ligoninės veiklą.					
Atvirumą su vadovu vertinu kaip teigiamą reiškinį					
Bendraudamas su vadovu jaučiu, kad jam rūpi tai, ką sakau					
Į mano pasiūlymus buvo atsižvelgta, kai siūliau, kaip patobulinti savo darbo metodus ar procedūras					
Vadovas įkvepia mane daryti savo darbą geriau					
Vadovas labai vertina paklusnumą					
Skyriuje vyrauja besąlygiškas vadovo autoritetas					
Vadovas traktuoja mane kaip lygiavertį bendradarbį					
Vadovas nebijo pripažinti savo klaidų					
Vadovą lengva paveikti iš šalies					
Vadovas dažnai teisinasi, kad jo teisės ir įgaliojimai riboti					
Vadovas preciziškai remiasi įstatymais bei ligoninės įstatais					
Manau, kad materialinių išteklių skirstymas ligoninėje yra skaidrus					
Vadovas žino tikrąsias mano galimybes					
Ligoninėje aš efektyviai panaudoju savo galimybes					
Ligoninė sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją					
Esu patenkintas savo darbo aplinka					
Darbe visada turiu galimybę pavalgyti					

Darbovietė aprūpina mane darbo drabužiais					
Esu patenkintas mašinų stovėjimo aikšte					
Atestavimo komisijos nariai man pažįstami asmeniškai					
Atestacija – tik formalumas, jos rezultatai iš anksto aiškūs					
Remiantis atestacijos ligoninėje rezultatais vyksta įvairūs pakitimai					
Buvau pakviestas dirbti ligoninėje					
Ieškojau darbo savarankiškai					
Įsidarbinau, nes sužinojau apie laisvą darbo vietą per mokymo įstaigą.					
Įsidarbinau už tai sumokėjęs pakyšą					
Priimant mane į darbą pokalbis su vadovu buvo išsamus					
Priimant mane į darbą pokalbis su vadovu buvo neformalus, laisvas, paviršutiniškas					
Priimant į darbą pokalbis su vadovu buvo įtemptas					
Man įsidarbinus buvo paskirtas mano darbą kuruojantis asmuo					
Vadovas informavo apie darbo vietai keliamus reikalavimus					
Vadovas pristatė mane kolektyvui					
Jaučiau, jog vadovas suinteresuotas, kad kuo greičiau įsijungčiau į skyriaus darbą					
Man buvo sunku adaptuotis skyriuje/ligoninėje					
Darbuotojai dalinasi savo žiniomis vienas su kitu					
Mokausi, kvalifikaciją keliu savo lėšomis					
Ligoninė investuoja į mano kvalifikacijos kėlimą					
Kvalifikaciją keliu dėl didėjančios konkurencijos					
Kvalifikaciją keliu iš vidinių paskatų					
Vyksta vidiniai mokymai organizacijoje					
Nepagrįstas atleidimas man negresia					
Ligoninė/skyriuje yra atleidimų, kuriuos galima būtų apibūdinti kaip „socialiai neteisingus“					
Dirbdamas VGPUL jaučiuosi esąs gerbiamas					
Dirbu VGPUL, nes esu patenkintas atlyginimu už darbą					
Dirbu VGPUL, nes pritariu administracijos vykdomai politikai					
Dirbu VGPUL, nes gerai sutariu su tiesioginiu vadovu					
Dirbu VGPUL, nes čia turiu galimybę užsidirbti „papildomai“					
Dirbti VGPUL – gera reklama sau					
Dirbu VGPUL, nes dirbant čia yra daugiau galimybių nei kitur tobulėti					
Dirbu VGPUL, nes socialine prasme čia jaučiuosi saugesnis					

Esu tikras/a, kad dirbsiu VGPUL, kol nenutarsiu pakeisti darbovietės					
Mano darbo turinys yra svarbiau nei karjera					
Manau, kad darbo sąlygos VGPUL gerėja					
Buvau paskatintas materialiai (pinigais) ligoninės administracijos					
Ligoninės administracijos buvau paskatintas nematerialiai pvz.: padėkos raštais, galimybe skaityti paskaitas kitiems ir t.t.					
Planuoju keisti darbovietę					
VGPUL darbuotojų atestavimui turi būti kviečiami tik nepriklausomi ekspertai					
Man svarbios nematerialinės skatinimo priemonės, tokios kaip: padėkos raštai, galimybė skaityti paskaitas kitiems					
Keliant darbo užmokestį ligoninės mastu, jis turėtų didėti ne visiems, o tik turintiems atitinkamą kvalifikaciją (kategoriją, mokslinį laipsnį)					
Turėtų būti atleisti darbuotojai, vadovų nuomone negalintys prisitaikyti prie atnaujintų, tai darbo vietai keliamų reikalavimų					
Oficialūs reikalavimai užimti vadovo (administratoriaus) pareigas ligoninėje turėtų būti atnaujinti					
Šiuo metu ligoninėje veikianti atlyginimų sistema yra teisinga					

Mano išsilavinimas:

- a) aukštasis universitetinis
- b) aukštasis neuniversitetinis
- c) aukštesnysis
- d) vidurinis profesinis
- e) vidurinis
- f) pradinis

Mano pareigos:

- a) gydytojas/a;
- b) bendrosios praktikos slaugytojas/a;
- c) slaugytojos padėjėjas/a;
- d) vyresnioji slaugytoja – slaugos administratorė
- e) skyriaus vedėjas/a

VGPUL dirbu:

- a) iki 5 metų;
- b) iki 10 metų;
- c) iki 20 metų;
- d) virš 20 metų.

Mano amžius:

- a) nuo 20 iki 29 metų;
- b) nuo 30 iki 39 metų;
- c) nuo 40 iki 49 metų;
- d) nuo 50 iki 59 metų;
- e) virš 60 metų.

Dėkoju!